



**VILNIAUS VERSLO KOLEGIJA**

**VERSLO KATEDRA  
VERSLO VADYBOS IR MARKETINGO  
STUDIJŲ PROGRAMA  
6531LX012**

LEISTA GINTI  
VERSLO KATEDROS  
VEDĖJA: Kristina Kuodytė-Mažuknienė

**DARBUOTOJŲ VAIDMUO KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBEI  
UAB „PLIUSAI“**

*BAIGIAMASIS DARBAS*

Darbą atliko: **Edgaras Rusteikis**

Darbo vadovas: **dėst. Vita Marytė Janušauskienė**

*Darbas originalus \_\_\_\_\_ Edgaras Rusteikis  
(studento parašas)*

Vilnius, 2022

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>3</b>
<b>1. DARBUOTOJŲ VAIDMENS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBEI TEORINĖS IŽVALGOS</b> .....	<b>5</b>
1.1 Kokybės samprata.....	5
1.2 Klientų aptarnavimo kokybės sąvoka.....	8
1.2.1 Klientų aptarnavimo standartas.....	11
1.2.2 Klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir įvertinimo modeliai.....	13
1.2.2.1. SERVQUAL modelis.....	14
1.2.2.2. 4Q kokybės modelis.....	14
1.2.2.3. Slapto kliento tyrimas.....	15
1.3 Darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybei.....	17
1.4 Darbuotojų įsitraukimo į veiklos kokybės gerinimą teoriniai aspektai.....	19
<b>2. DARBUOTOJŲ VAIDMUO KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBEI UAB „PLUSAI“</b> .....	<b>22</b>
2.1 Įmonės veiklos pristatymas.....	22
2.2 Darbuotojų įsitraukimo į aptarnavimo kokybės procesų valdymą tyrimas.....	23
2.2.1 Klientų aptarnavimo kokybės analizė klientų požiūriu.....	23
2.2.2 Klientų aptarnavimo kokybės analizė darbuotojų požiūriu.....	32
2.2.3 Darbuotojų įsitraukimo vertinimas įmonės vadovo požiūriu.....	46
2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	53
<b>3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMĄ SPRENDIMAI</b> .....	<b>55</b>
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>61</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>62</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA</b> .....	<b>64</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA</b> .....	<b>65</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>66</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>69</b>

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Įmonės veiklos sėkmė ir produktyvumas priklauso nuo jos darbuotojų. Nuo jų darbo su klientais įgūdžių, aptarnavimo kultūros ir profesionalumo. Šie pagrindiniai kriterijai lemia klientų pasitenkinimą suteikiamomis paslaugomis, formuoja lojalių klientų ratą.

Greito maisto teikimo ir aptarnavimo industrijoje ypatingai svarbus dėmesys skiriamas klientų aptarnavimui ir darbuotojų motyvavimui. Tai dvi svarbiausios sritys, kuri viena be kitos, negalėtų tobulai veikti. Klientų aptarnavimo svarba ir jos valdymas sudaro didelę reikšmę tolimesnei įmonės veiklos plėtrai ir vystymuisi. Daugelis tokių įmonių susiduria su šio amžiaus iššūkiais, t. y. įnoringais vartotojais bei nemotyvuotais darbuotojais bei didele konkurencija. Taigi, kokybiškas klientų aptarnavimas svarbus kiekvienai maisto teikimo įmonei. Klientas yra pagrindinė priežastis, dėl kurios egzistuoja bet koks verslas. Perkeltine prasme klientas yra vertingiausias bet kurios įmonės turtas. „Klientai yra turtas, kuriuo reikia rūpintis ir jį puoselėti.“ Jeanne Bliss – „CustomerBliss“ įkūrėja ir prezidentė, viena iš „The Customer Experience Professionals Association“ įkūrėjų.. Taip pat ypatingas dėmesys, kuriant bet kuri verslą, nagrinėjamu atveju - greito maisto teikimo srityje – turi būti skiriamas ir darbuotojui. Kiekvieno sėkmingo ir pelningo verslo variklis turi būti motyvuotas darbuotojas. Tik labai motyvuotas darbuotojas geba išmanyti savo darbą, būti lojalus įmonei ir ieškoti geriausių sprendimų, kurie tenkintų klientų poreikius bei pateisintų klientų ir įmonės lūkesčius. Įsitraukimas į darbą yra nusiteikimas dirbti ir darbuotojų pastangos daryti tai, kas svarbiausia įmonei. Tai viena esminių darbo su žmonėmis stiprinimo krypčių šiuolaikinėse greito maisto teikimo įmonėse. Kai kurie šaltiniai teigia, jog darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos rezultatais, finansiniais rodikliais bei svarbiausia klientų pasitenkinimu. „Lojalūs, motyvuoti ir įsitraukę į įmonės veiklą darbuotojai neabejotinai padeda organizacijoms sėkmingai augti ir išsiskirti milžiniškoje konkurencinėje rinkoje. Taip mano pirmaujančių Europos įrangos ir modulinių patalpų nuomos paslaugų teikimo bendrovė „Cramo“, priešaky su savo vadovu Dariumi Norkumi.“ Motyvuoti darbuotojai.

Kokybiškas aptarnavimas yra vienas iš įmonių marketingo strateginių tikslų, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Teisingas, kokybiškas aptarnavimas užtikrina vartotojų lojalumą, darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą į veiklą, produktyvumą bei taip formuojamas teigiamas įvaizdis rinkoje.

**Problema.** Mažas darbuotojų įtraukimas į įmonės aptarnavimo kokybės valdymą.

**Darbo objektas** - UAB „Pliusai“ darbuotojų vaidmuo aptarnavimo kokybei.

**Darbo tikslas** - Įvertinti darbuotojų vaidmenį didinant klientų aptarnavimo kokybę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojo vaidmens ir klientų aptarnavimo kokybės teorinius pagrindus.
2. Pristatyti UAB „Pliusai“ veiklą.
3. Ištirti darbuotojų vaidmenį klientų aptarnavimo kokybei UAB „Pliusai“.
4. Pateikti sprendimus darbuotojų įsitraukimui didinti, siekiant klientų aptarnavimo kokybės.

**Darbe taikyti metodai:**

- Teoriniai: metodinės literatūros, susijusios su įmonės veikla, vertinimas, lyginimas ir apibendrinimas.
- Empiriniai: Kiekybiniai, ekspertiniai
- Kiekybiniai: Tiriama darbuotojų, klientų nuomonės apie kokybišką klientų aptarnavimą.
- Ekspertinis: Bandyta išsiaiškinti vadovų nuomonę apie tai kaip vadovai mano ar jie įtraukia savus darbuotojus į klientų aptarnavimą ar ne.

**Darbo struktūra.**

Darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės turinio dalys, išvados, rekomendacijos, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmą darbo dalį sudaro teorinė literatūros apžvalga, analizuojama klientų aptarnavimo samprata, klientų aptarnavimo sąvoka, klientų aptarnavimo standartas, SERVQUAL modelis, 4Q kokybės modelis, slapto kliento tyrimas, darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybei, darbuotojų įsitraukimo į veiklos kokybės gerinimas. Antrą darbo dalį sudaro įmonės veiklos pristatymas, klientų, darbuotojų, vadovų anketos – atliktos kiekybinės ir ekspertinė anketos. Trečiojoje dalyje pateikta darbuotojų įsitraukimo į klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimai. Darbo apimtis - 67 puslapiai.

# 1. DARBUOTOJŲ VAIDMENS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBEI TEORINĖS IŽVALGOS

## 1.1 Kokybės samprata

Šiuolaikiniame pasaulyje visuose verslo, pramonės, pramogų bei paslaugų sferose pagrindiniai veiklos rezultatai ir konkurencingumo aspektai matuojami kokybės pagrindu. Jau nuo seno įvairiuose šaltiniuose bei moksliniuose straipsniuose bandoma pateikti kokybės sampratą bei kokybės atsiradimo pagrindinius aspektus. Galima būtų įvardinti ne vieną teoretiką, kuris kokybės apibrėžimą bandė apibūdinti įvairiais pjūviais. Cituojant autorių Serafiną D. (2018 p. 6), pats žodis „kokybė“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „qualis“, kurio reikšmė „koks“. Pačio žodžio „kokybė“ reikšmė iš lotynų kalbos žodžio qualis - yra „koks“. Todėl verta būtų paminėti, jog kokybę vertėtų apibūdinti per požiūrio prizmę į kokybę. Taigi, vieną iš pradininkų, kuris pateikė aiškesnę požiūrį į kokybę galima įvardinti D. A. Garviną (1988), kuris „apibendrinęs požiūrius į kokybę, išskyrė 5 pagrindinius požiūrius: 1) transcendentinis požiūris (Filosofiniu požiūriu kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus. „Transcendentinis“ filosofijoje reiškia „anapusinis“, negalimas pažinti, t. y. esantis už bet kurio galimo pažinimo ribą; 2) produkto kokybė (produkto kokybė yra vieno ar kito požymio produkte kiekio skirtumai); 3) kokybė vartotojui (tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių.); 4) kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose (apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų yra neatsitiktiniai); 5) vertės požiūris (Šiuo požiūriu kokybė apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis. Kokybiškas produktas – turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina)“.

Plėtojant kokybės sampratą būtina paminėti ir Lietuvių ekspertus, kurie taip pat pateikia savo skirtingas išvalgas į kokybės sampratą pavyzdžiui A. Kaziliūnas (2007) kokybę įvardija kaip „turimų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis“, na, o J. Ruževičius (2007) teigia, jog „kokybė – tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius apibrėžtomis produkto vartojimo pagal paskirtį sąlygomis“.

Netgi verta paminėti jog turime ir filosofinių kokybės vadybos pasvarstymų apie kokybės gerinimą įvairiuose lygiuose, taip pat plačiai kalbama apie klientų poziciją kokybės sampratai apibrėžti. Pažymėta, jog didelis dėmesys atkreipiamas į klientų poreikius, kaip pavyzdį galime

paminėti S. Jonušaitė, J. Misiovič, kurie pabrėžia, jog „organizacijų, kurios vadovaujasi visuotinės kokybės vadybos filosofija, resursai nukreipiami į nuolatinį kokybės gerinimą visuose lygiuose, jos siekia geriau patenkinti kliento poreikius“ (2021).

Pažymėtina, jog kai kuriais atvejais į kokybės sampratą žiūrima iš tam tikrų pozicijų ir tuomet jos yra nagrinėjamos remiantis besikeičiančiomis aplinkybėmis, kaip teigia autoriai S. Jonušaitė, J. Misiovič „Kokybės samprata priklauso nuo to, iš kieno pozicijos - kliento ar tiekėjo - žiūrima. Nagrinėjamas reiškinys skirtingai suvokiamas ir skirtingose organizacijose. Todėl atsižvelgiant į tai, kad kokybės supratimas, keičiantis aplinkybėms, taip pat kinta, tikslinga kokybės sampratą analizuoti pagal taip vadinamus „filosofinius“ požiūrius į reiškinį ir pagal tai, į ką kokybė yra orientuota“ (2021).

Taipogi verta pažymėti, jog yra autorių kurie atkreipia dėmesį į šiuolaikines visuotines kokybes vadybos sampratą ir vienos iš jų būtų Dovilė Kontautaitė, bei V. Zinkevičiūtė (2013) kurios atkreipia dėmesį, kad „kokybės vadybos samprata šiuolaikinė visuotinės kokybės vadyba – tai iniciatyva, nukreipta į vartotojų poreikių tenkinimą, kuris organizaciją įpareigoja nuolat tobulinti veiklą, įtraukiant tiek įmonės vadovus, tiek darbuotojus, ir taip kurti specifinę kokybės vadybos organizacinę kultūrą. Kokybės vadybos poreikis atsirado plečiantis rinkoms ir atsirandant vis daugiau konkurentų, todėl tapo labai svarbu pateikti klientui kokybišką produktą ir taip būti pranašesniau už konkurentus“ D. Kontautaitė, V. Zinkevičiūtė, (2013) „Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės“, Vilniaus: Gedimino technikos universitetas, transporto inžinerijos fakultetas.

Labai svarbu paminėti, jog kokybės sampratoje egzistuoja ir klasifikavimo būdai, kuriuos būtent pateikia Slatkevičienė ir G. Vanagas, jų teigimu - kokybės klasifikavimo būdai yra vertinami: 1) pagal kokybės vertinimo perspektyvą; 2) pagal produktų ar paslaugų kokybines kategorijas; 3) pagal kliento poreikius“ (2000).

Taigi, aptarus kokybės sampratos teorinę dalį, matome jog turime daug įvairių aspektų, išvalgų ir analizių, kurie daro ypatingą reikšmę įmonių veiklos rezultatams, tam tikriems veiklos procesams, klientų aptarnavimui, bei kitų svarbių veiklos sričių tobulinimui. Įvairūs autoriai, kokybės sampratą atskleidžia vis kitokiais aspektais, pradedant nuo vartotojo, pereinant per požiūrio į pačio proceso vaidmenį, bei baigiant filosofinėmis išvalgomis.

Lentelėje Nr. 1. pateikiami apibendrinti svarbiausi kokybės sampratos aspektai, kuriuos analizavo įvairūs kokybės ekspertai ir teoretikai.

**I lentelė.** Kokybės samprata ir vadyba (pagal H. L. Gillmore, J. M. Jencen, (Joseph M. Juran)

Kokybės teoretikai	Kokybės samprata ir vadyba
H. L. Gillmore	„Kokybė – yra laipsnis, iki kurio konkurentus produktas atitinka planuotą ar numatytą“
J. M. Jencen	„Kokybė yra tinkamumas vartojimui“
Džosefas M. Džuranas (Joseph M. Juran)	<p>„Akcentavo ir siūlė dokumentuoti tris pagrindinius vadybos procesus:</p> <p>Kokybės planavimas. Tai procesas, kuris įvardija vartotojus, jų poreikius ar reikalavimus, vartotojo laukiamas produkto ar paslaugos savybės ir procesus, kurie pristato produktus ar paslaugas su laukiamais atributais ir tada palengvina šių žinių perdavimą gaminančiai organizacijos sistemos daliai.</p> <p>Kokybes valdymas (Quality control). Tai procesas, kurio metu produktas yra faktiškai studijuojamas ir įvertinamas atžvilgiu pirminių (vartotojo išreikštų) reikalavimų. Tada surastos problemos yra šalinamos.</p> <p>Kokybės tobulinimas (Quality improvement). Tai procesas, kurio metu palaikantys mechanizmai sustatomi į vietas taip, kad būtų pasiektas produkto stabilus kokybės lygis. Tai apima išteklių paskirstymą, žmonių paskyrimą kokybės projektams kurti, tu žmonių mokymą ir bendrai pastovių struktūrų sukūrimą kokybei vystyti ir palaikyti“.</p>

Reziumuojant kokybės sampratos temą, bei glaustą kokybės suvokimą, kuri pateikta lentelėje Nr. 1, pateikiamos keleto autorių įžvalgos, kurie kokybę apibūdino per vadybinius procesus. Taigi aptarus kokybės sampratos teorinę dalį, matome jog turime daug įvairių aspektų, įžvalgų ir analizių, kurie daro ypatingą reikšmę įmonių veiklos rezultatams, tam tikriems veiklos procesams, klientų aptarnavimui, bei kitų svarbių veiklos sričių tobulinimui. Įvairūs autoriai, kokybės sampratą atskleidžia vis kitokiais aspektais, pradedant nuo vartotojo, pereinant per požiūrio į pačio proceso vaidmenį, bei baigiant filosofinėmis įžvalgomis. Todėl būtina atkreipti dėmesį jog kokybės gerinimas turi būti taikomas įvairiuose lygiuose, įvertinus klientų poreikius bei lūkesčius, kaip minėti autoriai ir pažymi, jog pradėti reikia nuo planavimo, pereiti prie valdymo ir išanalizavus visus trūkumus bei problemas tobulinti visus procesus. Taip bus užtikrinamas tinkamas kokybės lygis.

## 1.2 Klientų aptarnavimo kokybės sąvoka

Šiais laikais įvairių nuomonių girdime ne tik iš vadybos ekspertų ar marketingo specialistų, bet ir klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo paieškas pasitelkiami net ir psichologai. Klientai aptarnaujami kiekvieną dieną, todėl svarbu sužinoti kas apskritai yra klientas, suprasti ir atspėti jų norus, poreikius bei atrasti kokie gi yra tobuliausi klientų aptarnavimo kokybės būdai ir kas yra ta tikroji ir esminė klientų aptarnavimo kokybės sąvoka. Klientas visada buvo svarbus įvairiuose įmonėse, tiek paslaugų, tiek pardavimų sferose, netgi įmonės dydis nėra svarbus, kiek svarbus klientas ir jo lojalumas. Pasak M. Alsaggaf ir A. Althonayan (2018) klientų išlaikymas yra svarbus visoms įmonėms neatsižvelgiant į jų rūšį ir dydį. Negalima pamiršti, jog klientų aptarnavimo kokybės tobulinimui svarų vaidmenį atlieka įmonės darbuotojas, kuris prisideda prie klientų aptarnavimo kokybės gerinimo, bei daro didelę įtaką įmonės kokybės vystymo procesams.

Bandant atrasti tinkamus paaiškinimus bei atsakymus, teko pasitelkti įvairius straipsnius, bei teorinius šaltinius, todėl labai svarbu pažymėti, jog labai daug skirtingų interpretacijų ir sąvokų yra pateikiama apie klientus, aptarnavimą bei kokybės sąvoką.

Verta pažymėti, kad šiuolaikinio verslo sėkmė neįsivaizduojama be pagrindinio veiklos variklio, t. y. kliento. Taigi, jei atsisuktume į kliento suvokimo istoriją – pradėti būtų galima nuo Senovės Romos laikų „Lotyniškai – cliens, kilm. clientis – pono globotinis - Senovės Romoje laisvas asmuo, globojamas patrono ir priklausantis nuo jo; Lietuviškoje ekonomikos terminologijoje žodį “Klientas” labai aiškiai apibūdino Lietuvos ekonomistė, Lietuvos laisvosios rinkos instituto prezidentė R. Vainienė knygoje "Ekonomikos terminų žodynas", Klientas (angl. Client) - Tam tikros įmonės gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų vartotojas.“ Vadybos prasme nekomercinėje veikloje kliento terminą bandoma pakeisti į žodį pirkėjas arba vartotojas. Vartotojo sąvoka taip pat naudojame ir kituose literatūriniuose šaltiniuose pagal teisės aktą į Lietuvos respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2007) „Vartotojas – asmuo, kuris perka prekes ir naudojasi paslaugomis asmeniniams ir namų ūkio poreikiams tenkinti“.

Turime daug mokslinių tyrimų bei įvairių mokomųjų straipsnių bei šaltinių, kurie bando įrodyti ir pateikti aiškias interpretacijas, kurios tiesiogiai būtų nukreiptos į klientų aptarnavimo kokybės sąvoką. Daug straipsnių randama apie klientų aptarnavimą, kaip pasak Zinkevičiūtės, Vasiliausko (2013) klientų aptarnavimą apibrėžia kaip filosofiją, orientuotą į pirkėją, integruojančią ir valdančią visus sąlyčio su klientu aspektus. Tačiau verta pažymėti, kad keičiantis laikmečiui labai sparčiai

keičiasi ir sąvokos, samprata ir netgi pats požiūris į klientą ir jo aptarnavimo kokybę. Sekant istorinius šaltinius, į klientą ir jo svarbą atsisukta tik aštuntojo dešimtmečio viduryje.

Stebint kiekvienos šalies istoriją galima atrasti, jog būta tokių laikų, kai prekių paklausa viršijo pasiūlą – toks laikotarpis vadinosi deficito laikais. Tuomet į klientą nebuvo sutelktos visos mintys ir pajėgos verslui vystyti, nebuvo jokio poreikio jais rūpintis bei juos gerbti. Tačiau bėgant laikui, bei sparčiai keičiantis ir gerėjant ekonominei situacijai, pradeda didėti įmonių konkurencingumas. Taigi, didėjant konkurencingumui svarbus dėmesys nukreipiamas į klientą. Įmonių vadovai pamato, jog įmonės pranašumą įtakoja būtent klientų aktyvumas. Taigi, kaip tik tuo metu ir atsiranda pirmoji ir labai svarbi aptarnavimo taisyklė „klientas visada teisus“. Ši garsi frazė vis dar aktyvi ir XXI amžiuje. Netgi galima paminėti jog šią garsiąją frazę „klientas visada teisus“ L. Šalkauskienė bando interpretuoti savaip t. y. labiau orientuota į XXI amžiaus vadybinius aspektus „klientų aptarnavimo kokybės esmė – tenkinti kliento poreikius“ (2018).

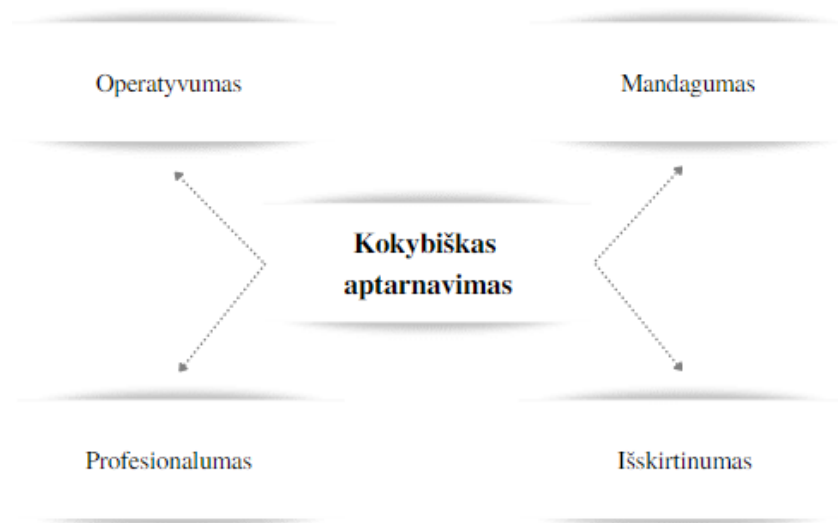
XXI amžiaus vadybos ekspertai didelį ir svarbų dėmesį skiria išsiaiškinti vartotojų elgsenas, poreikius bei lūkesčius. Šiuolaikinio vartojimo laikais verslininkai susiduria su įvairiais iššūkiais, vienas iš pagrindinių tai yra įnoringas klientas. Kadangi prekių ir paslaugų pasiūlos kiekiai didėja dideliu tempu, todėl šiuolaikiniame versle negalima atsilikti nuo tendencijų vyraujančių XXI amžiuje.

Pažymėtina, jog lietuvių autoriai pagrindinį akcentą kreipia ne tik į pasitenkinimo kriterijų, tačiau labiau akcentuojama yra paslaugos kokybė bei kliento emocija. Atkreiptinas dėmesys, jog daugelis autorių bando pateikti savo įžvalgas ir interpretacijas apie klientų aptarnavimo kokybės reikšmę. Daugelyje šaltinių randama, jog vienas iš svarbių kriterijų yra minimas klientų pasitenkinimas, tačiau pabrėžia, jog būtinas ir svarbus kriterijus sėkmingam įmonės gyvavimui yra ilgalaikių santykių su lojaliais klientais kūrimas bei kokybiškai pateikiama prekė ar paslauga. Tokie veiksmai tikėtina atneša įmonei didesnių pajamų bei teigiamų veiklos rezultatų. Apie tai rašo S. Winkelhaus, E. H. Grosse (2020) „teigiamas ir ilgalaikis bendravimas su pirkėjais dažnai yra klientų pasitenkinimo jiems teikiamų paslaugų kokybės rezultatas, kuris atsispindi įmonės pelne. Todėl su klientais būtina palaikyti teigiamą ir ilgalaikį bendravimą, nes vienas klientas gali atvesti kitų klientų kurie bus patenkinti įmonės teigiamu bendravimu“. Taigi, D. Kontautaitė ir V. Zinkevičiūtė (2013) pabrėžia, kad „nebeužtenka klientams pasiūlyti prekių ar paslaugų mažiausia kaina. Pagrindinis kriterijus, į ką klientai vis daugiau kreipia dėmesį, tampa prekės ar paslaugos kokybė“. Literatūros šaltiniuose autoriai kalba ne tik apie paslaugos suteikimo proceso esmę, taip pat pažymi, kokia didelė nauda įmonei yra lojalus klientas ir kokybiškas aptarnavimas. Taip pat ir Rowson (2006:17) pažymi,

jog „Kokybiškas klientų aptarnavimas, jų poreikių patenkinimas pelno įmonei patrauklų įvaizdį, smarkiai lemia klientų lojalumą, kas vėliau leidžia skirti mažiau lėšų įmonės reklamai, užtikrina pirkėjų srautus, didina konkurencingumą ir pelną“

Kalbant apie kokybiško aptarnavimo sąvoką atkreiptinas dėmesys, kad pagrindiniai būtini aspektai – operatyvumas, mandagumas, profesionalumas ir išskirtinumas - yra pavaizduoti paveikslėlyje. (žr. 1 pav.) Remiantis išanalizuotų autorių pagrindinėmis įžvalgomis, reikia paminėti, jog daugelis autorių išskiria keletą privalomų sąlygų aptarnaujantiems darbuotojams, norint užtikrinti kokybišką aptarnavimą.

Šiame paveiksle galime atkreipti dėmesį, jog kokybiškam aptarnavimui užtikrinti turi būti išpildomos visos šios keturios sąlygos.



**1 pav.** Kokybiško aptarnavimo pagrindiniai aspektai (sudaryta darbo autoriaus remiantis D. Kontautaitė ir V. Zinkevičiūtė, 2013, Rowson, 2006:17, S. Winkelhaus, E. H. Grosse, 2020)

Taigi, reziumuojant klientų aptarnavimo kokybės sąvoką literatūriniuose šaltiniuose, darytina išvada, kad įmonei norinčiai siekti kuo aukštesnių veiklos rezultatų verta atkreipti dėmesį į savo klientų poreikius, lūkesčius, vartotojų elgseną, bei reiktų nepamiršti darbuotojų vaidmens, kadangi tiesioginį kontaktą su klientais būtent ir vykdo darbuotojas, todėl nuo jo atsidavimo šiam procesui priklauso klientų aptarnavimo kokybė. Kaip minėjo Bagdonienės ir Paulavičienės (2010, p. 366), „darbuotojai nelinkę keisti nusistovėjusios tvarkos ir nenori diegti jokių naujų reikalavimų, ypač tokių, kurie galėtų suvaržyti jų laisvę“. Tai teisingas pastebėjimas autorių, kurie aiškiai apibūdina darbuotojo

požiūrį į jų darbą, todėl įmonei būtina tam pačiam darbuotojui nubrėžti aiškia viziją jo atliekamo vaidmens t. y. darbuotojas turi žinoti kokių tikslų siekia įmonė, ir koks yra jo pagrindinis vaidmuo. Taigi, darbuotojas turi būti įtrauktas į įmonės strategijos kūrimą bei į kitus vadybinius procesus, kaip ir Klientų aptarnavimo standarto bei kokybės metodų kūrimą. Taigi, būtent šie paminėti aspektai daro didelę įtaką įmonės gyvavimui bei didina pelną ir konkurencingumą rinkoje. Taigi, pažymėtina, jog yra labai svarbu skirti kuo didesnę dėmesį kokybiškam klientų aptarnavimui, kad klientas grįžtu ir tuo pačiu skleistų aplinkiniams teigiamą požiūrį į įmonę, taip bus pritraukiama kuo daugiau lojalių klientų. Todėl dar kartą būtina paminėti, jog klientų aptarnavimo svarba sudaro didelę įmonės veiklos plėtrai ir vystymuisi.

### **1.2.1 Klientų aptarnavimo standartas**

Šiuolaikinėse įmonėse neatskiriama vaidmenį klientų aptarnavimo procese turi darbuotojas. Jau apžvelgtose temose apie klientų aptarnavimo svarbą, bei klientų aptarnavimo kokybės sąvoką galime išžvelgti, jog prie visų įvardintų procesų, ko gero, vieną iš svarbiausių vaidmenų reikėtų skirti darbuotojui, kuris atstovauja įmonę priimanti ir aptarnaujant klientą. Jis pirmasis, kuris sutinka, aptarnauja ir palydi klientą tinkama linkme, jis pirmasis, kuris gali sukurti teigiamą arba neigiamą kliento požiūrį į įmonės įvaizdį. Taigi, reikia pažymėti, kad įmonės, kurios yra pasirengusios XXI amžiaus iššūkiams aptarnavimo srityje, kurios integruoja į savo įmonę inovatyvius metodus veiklos valdymo procese privalo turėti tam tikrus principus, kurie būtų taikomi aptarnavimo procese visiems darbuotojams vienodai. L. Šaulinskas, R. Tilvytienė (2013) Klientų aptarnavimo standartus (KAS) apibrėžia kiek kitaip negu L. Šalkauskienė. Kaip teigia autoriai KAS – tai ne tik elgesio su klientais taisyklės, bet ir klientų aptarnavimo kokybės vertinimo priemonė, kurios leidžia palyginti esamą klientų aptarnavimo lygį įmonėje su siekiama, padeda supažindinti naujus darbuotojus su klientų aptarnavimo kultūra ir įmonės vertybėmis, esamiems darbuotojams nustato standartizuotas klientų aptarnavimo normas. Vadovaujantis šiuo standartu, sudaromos prielaidos užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą visuose įmonės padaliniuose. Klientų aptarnavimo standartas skirtas visiems su klientais tiesiogiai bendraujantiems ir specifiniais klausimais klientus konsultuojantiems įmonės darbuotojams.

Tai reiškia, kad įmonė turi turėti apsirąšiusi tam tikrą elgesio taisyklių bei normų rinkinį kuriame būtų aiškiai nustatyti reikalavimai darbuotojams taikomi klientų aptarnavimui, t. y. jame turi būti nustatyti būdai, kurie žinomi visiems darbuotojams, kaip bendravimo būdas, tinkamas elgesys visuose

situacijose. Vienodas tinkamo elgesio supratimas turi padėti užtikrinti, kad į įmonę besikreipiantys klientai visų darbuotojų būtų tinkamai aptarnaujami, o vėliau teigiamai atsilieptų apie įmonę.

Kaip teigia L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė (2013 (29). 152–165) savo darbe, jog „klientų aptarnavimo standartas reglamentuoja klientų aptarnavimo įmonėje tvarką, sąlygas, aplinką, nustato klientus aptarnaujančio darbuotojo išvaizdos, jo elgesio ir bendravimo su klientais reikalavimus, produktų ir paslaugų pardavimo procedūrą, probleminių situacijų valdymo tvarką, bendravimo su klientais telefonu, raštu ir elektroniniu paštu taisyklės“.

Taigi, rengiant tam tikrą elgesio normų rinkinį, t. y. klientų aptarnavimo standartą, įmonė turi ieškoti geriausių sprendimų, kurie tenkintų klientų poreikius, bei pateisintų jų lūkesčius. Šis standartas turi kiekvienam darbuotojui padėti pasirinkti tinkamą elgesio modelį tiek kasdienėje veikloje, tiek sudėtingose klientų aptarnavimo situacijose, kuris padėtų išlaikyti emocinę kontrolę, bei sukurtų draugišką ir jaukų santykį su klientais. Kalbant apie klientų aptarnavimo standartą Ligita Šalkauskienė (2018) apibrėžia taip: KAS (Klientų aptarnavimo standartas) - tai yra raštiškai suformuluotos standartizuotos klientų aptarnavimo taisyklės, kurios tiksliai apibrėžia darbuotojo elgesio su klientu normas ir darbo procedūras, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose. Klientų aptarnavimo standartais yra vadovujamasi bendraujant su kiekvienu įmonės klientu ir šis standartas taikomas visiems darbuotojams. Todėl įmonė, kuri turi sukaupusi tam tikras patirtis klientų aptarnavimo procese turi daug daugiau galimybių pritraukti lojalių klientų, netgi pažymėtina, kad yra žinoma, jog tiesioginis kliento kontaktas su personalu gali suteikti daugiau informacijos nei įvairios reklamos priemonės. Todėl dėmesys skirtas klientų aptarnavimo kultūrai atspindi ir įmonės įvaizdį visuomenės akyse.

Taigi, tos įmonės, kurios nori turėti puikią reklamą, tinkamą įvaizdį bei siekiančios savo klientams suteikti aukščiausio lygio aptarnavimą, vertėtų pirmiausia ir didžiausią dėmesį skirti klientų aptarnavimo standartų įdiegimui. Aptarnavimo standartas įmonei užtikrina vienodą, kokybišką klientų aptarnavimą, bei atlikti nuolatinį klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, taip atrandant stipriąsias ir silpnąsias aptarnavimo puses. Taip pat klientų aptarnavimo standartas padės naujus darbuotojus supažindinti su įmonės klientų aptarnavimo kultūra, užtikrinti darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistemą. KAS turi būti siekiama, jog įmonės darbuotojai žinotų savo elgesį bei veiksmus.

## 1.2.2 Klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir įvertinimo modeliai

Prieš pereinant prie klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių temos, būtina įvardinti ką įmonei reiškia valdymas ir koks jis gali būti taikomas. Pasak R. Adomaitienės ir S. Mažuikaitės (2016) dėl pačių paslaugų neapčiuopiamumo, nevienalytiškumo, ne atskiriamumo nuo procese dalyvaujančių dėl paslaugų klientų, dėl vertinimo subjektyvumo paslaugų kokybės įvertinimas yra pakankamai sudėtingas. Mokslinėje literatūroje analizuojami įvairūs paslaugų kokybės (vertinimo) modeliai ir metodai skiriasi savo charakteristikomis ir taikymo ypatumais.

Taigi, tam nustatyti būtina žinoti kokia yra įmonės veikla, kokie taikomi planavimo aspektai (tikslai, uždaviniai), įgyvendinimo aspektai kaip veiklos valdymas (darbuotojų mokymai, atsakomybės), kontrolė (analizė, tikrinimai), tobulinimas (koregavimo veiksmai, prevencija ir analizė). Kokybės valdymo įgyvendinimas ir kokybę užtikrinančių priemonių panaudojimas yra kiekvieno įmonės darbuotojo pareiga. Todėl didelis dėmesys turi būti orientuotas į darbuotojų patirtis, dėmesys jų kompetencijų palaikymui bei tobulinimui.

Kalbant apie klientų aptarnavimo valdymo modelius būtina paminėti, jog didelis dėmesys turi būti atkreiptas ir į kokybės vertinimo lygius, pasak E. Vitkienės (2008, p. 30), kokybę tyrinėjantys paslaugų marketingo specialistai šalia trimačio kokybės modelio, kurį sudaro techninis, funkcinis ir įvaizdžio kūrimo komponentai, remdamiesi klaidų analizės metodika, pateikia paslaugų kokybės vertinimo lygių modelį. Ch. Grönroos išskiria keturis paslaugų kokybės vertinimus: bloga; priimtina; gera; aukšta (labai gera).

Kalbant apie įmonės valdymo modelius reikia išskirti pagrindinius segmentus, kuriems bus taikomi kokybės valdymo modelis. Taigi, valdymo modelio taikymas turi pateisinti įmonės visus veiklos procesus t. y. taikomame modelyje svarbus dėmesys turi būti skirtas visiems įmonėje veikiančioms segmentams, kaip pvz. darbuotojo vaidmuo aptarnavimo tobulinimui, kokybiškas aptarnavimas ir suteikta paslauga pasitenkinęs klientas. Pasak M. D. Sarder (2020) “galutinis klientas nusprendžia, ar visos tiekimo grandinės sukūrimas ir veikimas yra pagrįstas.” Taigi, aptariami segmentai yra darbuotojų vaidmuo bei kokybiškas klientų aptarnavimas. Palaikydama nuolatinis ryšius su klientais, įmonė turi galimybę nuspėti ne tik esamus, bet ir būsimus klientų poreikius bei lūkesčius. Įmonė turi nepamiršti jog jos veiklos garantas yra patenkintas klientas. Todėl svarbiausias tikslas patenkinti klientą yra greitai, kokybiškai ir tiksliai išsiaiškinti kliento poreikius. Tam tikslui pasiekti turi būti vykdomas nuolatinis, nenutrūkstamas informacijos iš klientų surinkimas ir apdorojimas, siekiant pagerinti kokybės valdymo rezultatyvumą. Pasak Ligitos Šalkauskienės (2018)

„kiekviena organizacija turi pasirinkti savo veiklai tinkamiausią bendrą matavimo sistemą arba bent jau iš pradžių imtis atskirų veiklos segmentų matavimo. Tam, kad būtų galima matuoti kokybę, pirmiausia reikalingi vienodai apibrėžti ir vienodai interpretuojami kriterijai, kuriais matavimas būtų paremtas“.

Literatūros šaltiniuose kalbama apie daug valdymo modelių, tačiau šiame darbe bus paminėta keletas valdymo modelių ir apie juos aptarta plačiau. Šiame darbe aptariami šie modeliai: SERVQUAL modelis ir 4Q kokybės modelis, bei slapto kliento tyrimas.

### 1.2.2.1. SERVQUAL modelis

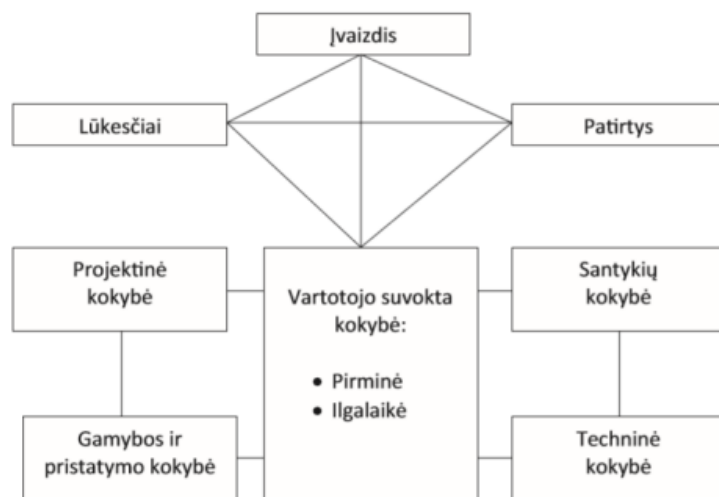
Pasak Anos Usovaitės (2020 p. 32-33) vienas iš dažnai taikomų modelių tiriant paslaugų kokybę yra Serqual modelis, kuris padeda nustatyti vartotojo lūkesčių ir suteiktos paslaugos kokybės neatitikimus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Servqual metodas (pagal Aną Usovaitę, 2020)

<b>SERVQUAL</b>	
<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVQUAL metodika leidžia nustatyti klientų lūkesčius ir atsižvelgti į juos siekiant tobulinti paslaugas.</li> <li>• SERVQUAL metodas gana paprastai, patikimai taikomas ir vykdomas, nereikalauja didelių, sudėtingų investicijų.</li> <li>• SERVQUAL metodika skirta nagrinėti ir vertinti esamą organizacijos teikiamų paslaugų kokybę.</li> <li>• SERVQUAL metodika suteikia galimybę gauti išsamius duomenis apie organizacijos klientų norus ir pageidavimus, susijusius su paslaugų kokybe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudarant SERVQUAL metodikos instrumentariją, labai svarbus jo adaptavimas pagal tiriamų paslaugų specifiką. Nuo to priklauso tyrimo rezultatai.</li> <li>• SERVQUAL metodo duomenų patikimumas tiesiogiai priklauso nuo respondentų atsakymų objektyvumo. Jei tarp respondentų dominuoja išankstinis nusistatymas.</li> <li>• Pagal SERVQUAL metodą kokybė yra vertinama klientų pasitenkinimu, nors pasitenkinimas yra tik vienas iš požiūrio į kokybę niuansų.</li> <li>• Kai kurie tyrimai kelia abejonių dėl minėtų penkių parametru pagrįstumo ir lygiaverčio metodo taikymo visose paslaugų srityse.</li> </ul>

### 1.2.2.2. 4Q kokybės modelis

4Q kokybės modelis - Gummesson (1987) šis modelis atspindi keturis kokybės šaltinius: projektavimą, gamybą, pateikimą, ryšius. Jis orientuojamas į vartotoją ir procesą. Jo paaiškinimą ir supratimą Gummesson pavaizduoja paveikslėlyje (žr. 2 pav. 15 psl.).



2 pav. 4Q paslaugų kokybės modelis (pagal Gummesson, 1987)

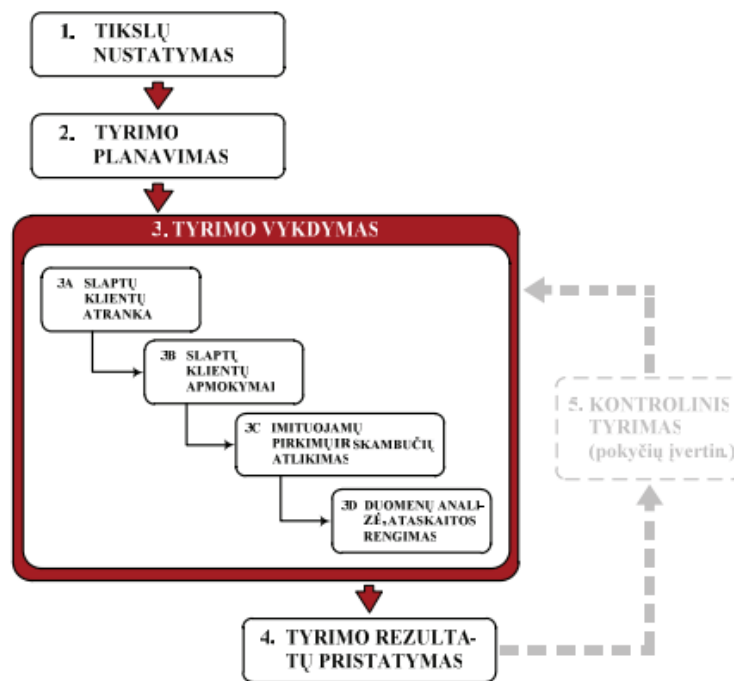
Iš straipsnių rinkinio „Studentų taikomieji tyrimai“ (2021) pateiktoje schemoje matyti, jog kintančios vertybės schemos viršuje – lūkesčiai, įvaizdis ir patirtys – turi įtakos viena kitai. E. Gummesson (1987) savo modelyje išskiria keturių rūšių kokybių dedamąsias – projektavimo, gamybos ir pristatymo, techninę bei santykių kokybę. Įvertinus visas šias sudėtines kokybės dalis, yra nustatomi klientų lūkesčiai bei patirtys. Šis modelis apima skirtingus vertinimo kriterijus, tačiau visi jie yra svarbūs ir vienodai reikšmingi norint užtikrinti aukštą paslaugų kokybę (Bulašaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė, 2019).

L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė pateikė „Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelį“, kurio esmė – klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema. Šį modelį autoriai sudarė remdamiesi mokslinėje literatūroje ir standartuose išdėstytais reikalavimais bei ekspertų (verslo konsultacijų bendrovės vadovas, kokybės vadybos ekspertas, X įmonės kokybės vadovas ir kt.) nuomone.

### 1.2.2.3. Slapto kliento tyrimas

Kalbant apie kriterijus, kuriuos įmonė turi turėti apibrėžti, bei tuos kriterijus, kuriuos įmonė privalo nuolat stebėti reikia turėti viso aptarnavimo proceso eigos analizę, t. y. reikia įsivertinti šiuos klientų aptarnavimo kokybę pagal visus būtinus parametrus. Taigi, tokiai analizei atlikti ir kriterijams nustatyti vertėtų pasitelkti slapto kliento (pirkėjo) tyrimo metodą. Pasak Lino Šaulinsko Rūtos Tilvytienės (2013) - tai yra tyrimas, kurio metu slapti klientai imituoja įprastą įmonės klientų elgesį,

siekdami iširti klientų aptarnavimo kokybę ir išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojai laikosi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų. Slapto kliento tyrimo proceso schema pavaizduota (žr. 3 pav.) Dažniausiai taikomi tokie kriterijai, kaip klientų poreikiai, lūkesčiai ir aptarnavimo pateikimas. Šio metodo taikymas orientuotas kai norima išsiaiškinti faktinę objektyvią informaciją apie tai, kiek įmonės klientų aptarnavimo kokybė atitinka norimą lygį. Tokio metodo taikymas būna efektyvus ir naudingas, kai jis taikomas ne mažiau nei 2 kartus per metus. Šis metodas reikalingas nustatyti ir pagerinti darbuotojų bendravimą su klientais lygį, bei atskleisti darbuotojų daromas klaidas aptarnavimo sektoriuje.



3 pav. Slapto kliento tyrimo procesas (pagal Adomaitytę J., 2006)

Taigi, apibendrinant būtų galima daryti išvagas, jog norint įsivertinti klientų aptarnavimo kokybę, įmonei būtina turėti ir naudoti tam tikrus modelius. Aptartas slapto kliento metodas padeda įvertinti esamą klientų aptarnavimo lygį ir gerinti klientų aptarnavimo strategiją. Pažymėtina, jog tokio metodo taikymas įmonei sukuria teigiamą naudą tiek įmonės valdyme, tiek pagerina klientų aptarnavimo kokybę bei žinoma duoda įmonei ir finansinę naudą. Taip pat pažymėtina, jog toks metodas leidžia greičiau atpažinti klientų aptarnavimo procese daromas spragas, leidžia jas greičiau atpažinti bei laiku pašalinti. Taip pat toks metodo taikymas labai puikiai atspindi darbuotojo vaidmens

trūkumus, kurie taip pat turi būti keičiami, jei neatitinka norimo rezultato. Nereikia pamiršti, kad šiuo metodu atlikus tyrimą ir remiantis gautais rezultatais įmonei labai aiškiai matomos klaidos, kurias būtina šalinti imantis tam tikrų veiksmų, kaip pvz. įvesti darbuotojų motyvacinę sistemą. Išsiaiškinus aptarnavimo kokybės silpnąsias puses, galima tuo pagrindu nustatyti kokių mokymų reikia aptarnaujančiam personalui, kurie būtų orientuoti į silpnųjų vietų šalinimą. Taigi, norint užtikrinti visapusišką ir kokybišką klientų aptarnavimą, būtina atsižvelgti į jau nustatytus vertinamus kriterijus ir juos stebėti. Todėl jei norimas ir siekiamas tikslas yra užtikrintas ir jei visi kriterijai t.y. klientų lūkesčiai bei poreikiai patenkinti – tikėtina, jog tai ženkliai pagerins įmonės veiklos bei siekiamo įvaizdžio rinkoje kūrimo rezultatus.

### **1.3 Darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybei**

Pažymėtina, jog sėkmingai ir inovatyviai įmonei labai svarbūs yra visi veiklos valdymo aspektai. Kaip ir aptartas klientų aptarnavimo standartas – turi didelę pridėtinę vertę klientų aptarnavimo kokybei, taip pat ko gero neįmanoma įsivaizduoti sėkmingos veiklos šiuolaikiniame pasaulyje jei nebus pritaikytas aptartas kokybės valdymo metodas. Todėl norint sėkmingai plėtoti įmonės veiklą reikia paminėti, jog yra dar vienas labai svarbus ir reikšmingas veiklos variklis, t. y. darbuotojas. Taigi, kalbant apie įmonės darbuotoją, būtina paminėti, kokią didelę reikšmę ir įtaką gali turėti darbuotojo vaidmuo. Todėl darbuotojai yra didžiausia paslaugų įmonės vertybė. Ji atspindi paslaugų įmonės organizacinę kultūrą, jos vertybių sistemą.

Klientų aptarnavimo procesas neįsivaizduojamas be darbuotojo, kuris išmano savo darbą, supranta įmonės tikslus ir lūkesčius, žino klientų aptarnavimo standartą, sužino apie kliento poreikius, patenkina jo lūkesčius ir dar daug kitų rolių savo darbe atlieka darbuotojas aptarnaudamas klientą. Jis pirmasis, kuris kuria įmonės įvaizdį, kuris sutinka ir kuria ilgalaikius bei lojalius santykius su klientu. Taigi, įmonė skirdama svarbų dėmesį į darbuotoją ir jo vaidmenį garantuoja ir formuoja įmonei ilgalaikes perspektyvas esančioje rinkoje bei užtikrina stabilią, ilgalaikę naudą ir finansinį stabilumą. Būtina pažymėti, kad įmonės įvaizdis ir reputacija turi būti kuriama kartu su darbuotoju, visi komandos nariai turi žinoti savo kasdienes funkcijas, pareigas ir atsakomybes. Jei šie pamatiniai žingsniai bus praleisti – gali nukentėti įmonės įvaizdis bei nepasiekti norimi rezultatai, tai gali įtakoti tolimesnį įmonės gyvavimą. Verslo praktika rodo, kad reikia išlaikyti kuo daugiau lojalių klientų, kurie skleistų informaciją apie įmonę ir taip pritrauktų kuo daugiau naujų, potencialių klientų. Taigi, aptariamam atveju visi komandos nariai turi susitelkti į vieną aiškų jiems siekiamą tikslą t. y. kokybišką

aptarnavimą. Taigi, visi darbuotojai turi žinoti ką kiekvienas turi atlikti, kad šis tikslas būtų pasiektas, visiems aptarnaujantiems darbuotojams reikia žinoti, kad jų vaidmuo – yra pats svarbiausias ir kad nuo jų priklauso įmonės ateitis, o gal būt ir likimas.

Taigi, analizuojant plačiau darbuotojo vaidmenį verta paminėti, kad tiek kuriant bei diegiant klientų aptarnavimo standartą, tiek renkantis kokybės valdymo metodus – darbuotojo vaidmuo yra esminis. Vadovai turi stengtis kuo daugiau žinoti apie savo darbuotojus, įvertinti bei analizuoti jų pateiktą nuomonę, nes tik komunikavimas ir bendradarbiavimas leidžia pasiekti pagrindinį norimą teigiamą rezultatą, taigi darbuotojo vaidmenys turi būti aptarti kartu su vadovu. Išskirti pagrindiniai kriterijai kurie lemia darbuotojo vaidmenį.

Galima išskirti pagrindinius akcentus apie svarbiausius veiklos momentus, kurie įtakoja darbuotojo vaidmenį:

1. Vadovo elgesys su darbuotojais
2. Komandos sutelkimas ir orientacija į klientą
3. Aptarnavimo kultūra,
4. Komandos bendravimas tarpusavyje:
  - Bendro tikslo siekimas;
  - Profesionalumas;
  - Kompetencijų auginimas;
5. Darbuotojo kultūra ir asmeninės savybės:
  - Empatiškumas – pajautimas kliento poreikių bei lūkesčių,
  - Išvaizda, manieras;
  - Draugiškumas;
  - Mandagumas – etiketo laikymasis;
  - Užtikrintumas – pasitikėjimą kliento akyse geba sukurti tik savimi pasitikintis darbuotojas;
  - Atidumas – darbuotojas turi parodyti iniciatyvą, turi aptarnauti nedelsiant;
  - Pagarba klientui - labai svarbu, kai jie žino jog yra gerbiami ir laukiami.

Taigi, reziumuojant būtina atkreipti dėmesį, jog visa komanda, kurios pagrindinis darbas orientuotas į kliento aptarnavimą turi žinoti visus esminius žingsnius, kurie emociškai turi būti patrauklūs būsimam ar esamam klientui. Vaidmuo, kuris skirtas darbuotojui turi būti aiškiai orientuotas į veiklą bei tam tikrą funkcijų atlikimą. Būtina akcentuoti faktą, kad darbuotojo vaidmuo,

kuria ir pridėtinę vertę įmonės įvaizdžiui, įmonės veiklos pažangumui ir netgi plėtrai. Įmonės augimas vienas iš prioritetinių strateginių tikslų, todėl jei norima, kad šis tikslas būtų įgyvendintas reikia auginti savų darbuotojų kompetencijas ir teisingai paskirstyti vaidmenis. Darbuotojo vienas iš pagrindinių vaidmenų yra atstovauti įmonę, įgyvendinti jos tikslus ir jis turi žinoti, kad pirmas įspūdis apie įmonę turi būti sukurtas nepriekaištingai – darbuotojas negali būti susierzinęs, reikšti savo neigiamas emocijas. Taigi jam būtina suvokti įmonės tikslus bei savo indėlį į įmonės sėkmę. Jis turi žinoti jog jo, ne tik kompetencijos, bet ir elgesys t. y. išvaizda, akių kontaktas, judesiai, veido išraiška turi būti nepriekaištingi. Klientų aptarnavime svarbiausią vietą, kaip ir minėjau, užima darbuotojas, kontaktuojantis tiesiogiai su klientu, kuris ne tik formuoja kliento nuomonę apie pačią įmonę, kuria įmonės įvaizdį, bet taip pat formuoja ilgalaikius santykius su klientais, lemia trumpalaikį ar ilgalaikį finansinį stabilumą įmonei.

#### **1.4 Darbuotojų įsitraukimo į veiklos kokybės gerinimą teoriniai aspektai**

Ankstesnėse temose aptarus darbuotojų vaidmenį klientų aptarnavimo kokybei, būtinai reikia pažymėt dar vieną labai svarbų klientų aptarnavimo kokybę lemiantį faktorių – darbuotojų įsitraukimą į klientų aptarnavimo kokybę. Būtina pabrėžti kokią svarbią reikšmę į kliento aptarnavimo kokybės gerinimą turi darbuotojo įsitraukimas. Įsitraukimas į darbą yra nusiteikimas dirbti ir įdėtos darbuotojų pastangos daryti tai, kas įmonei yra svarbiausia. Darbuotojo įsitraukimas į darbinę veiklą, į veiklos procesų kūrimą įmonei gali atnešti maksimalius veiklos gerinimo rezultatus. Pasak Manto Gudinavičiaus (2010 p. 374) „Darbuotojo vaidmuo yra svarbus kiekviename paslaugų kokybės valdymo ciklo etape“. Todėl darbuotojai yra didžiausia paslaugų įmonės vertybė. Ji atspindi paslaugų įmonės organizacinę kultūrą, jos vertybių sistemą. Todėl būtina visus savo komandos narius įtraukti į įmonės strateginių tikslų iškėlimą, į veiklos rezultatų vertinimo procesą, netgi svarbu darbuotoją įtraukti į klientų aptarnavimo standarto kūrimą, kadangi darbuotojai dalinasi savo patirtimi ir kuria pridėtinę vertę procesų tobulinimui. Būdami arti kliento jie mato ir žino, kurias sritis verta tobulinti, kurias papildyti, o galbūt ir panaikinti. Taip įtraukiant darbuotojus į tam tikrų procesų kūrimą ar tobulinimą ugdomos darbuotojų kompetencijos, stiprinamas tarpusavio bendradarbiavimas tarp vadovų bei darbuotojų, o svarbiausia – taip sukuriamas pasitikėjimas darbuotojais ir suvokimas – kad jų darbas yra svarbus, kad jie yra matomi ir naudingi įmonės gyvavimui.

Kiekvienas įmonės darbuotojas turi žinoti, kad įsitraukdamas į veiklos procesus bei rezultatyviai dirbdamas, prisideda prie įmonės kokybiško klientų aptarnavimo gerinimo – taip gerindamas pagrindinius įmonės veiklos rezultatus, efektyviai tobulina veiklą, užtikrina klientų pasitenkinimo lygį. Šiam lygiui nustatyti būtina įmonėje įsidiesti kokybės valdymo sistemą. Ši sistema leidžia lengviau nustatyti klientų poreikius bei lūkesčius. Adolfas Kaziliūnas (2007) „Kokybės vadybos sistema yra kokybės vadybos dalis, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti. Sistema leidžia suderintai ir nuosekliai valdyti organizacijos procesus“.

Apie kokybės vadybos sistemos taikymą įmonėje įvairiai ir skirtinga interpretuoja vadybos autoriai, kaip anot Bartkus, Edverdas V., Kraučiuonaitė, Žiedūna (2007 p. 972 - 979) autorių atlikto tyrimo, kuriame nustatė, kad tos įmonės, kurios mažai skiria dėmesio darbuotojų ugdymui, skatinimui panaudoti savo žinias, bei tinkamam darbo atlyginimui yra įsidięsios kokybės vadybos sistemą, tačiau ji nėra efektyvi, nes darbuotojai nėra visiškai įsitraukę į procesą.

Kituose šaltiniuose pateikiama kitokia samprata apie kokybės vadybos sistemą ir darbuotojų vertinimą šiame procese, t. y. kokybės vadybos sistemoje darbuotojas vertinamas kaip sąmoningas aktyvas įmonėje, todėl vadovai privalo rūpintis darbuotojų gyvavimo įstaigoje kokybės gerinimu: gerinti darbo sąlygas, planuoti asmeninę profesinę karjerą, ugdyti kompetencijas ir pan. Siekiant valdyti kokybės sritį, yra labai svarbu žinoti, kokia iš tikrųjų yra situacija su dirbančiuoju personalu ir koks yra ryšys tarp valdytojų ir darbuotojų, be abejonės jis turi būti abipusis. Visų pirma, aukščiausieji organizacijos vadovai turi žinoti, kaip reikia motyvuoti savo įmonės darbuotojus, kad jie suvoktų savo, kaip individualaus darbuotojo reikšmę bei indėlį į kokybės valdymo procesą. (Zelnik, Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek (2012).

Taigi, tam kad nustatyti darbuotojų įsitraukimo lygį ar klientų pasitenkinimo lygį – būtina nusistatyti rodiklius, kurie yra kaip veiklos indikatoriai ir parodo bendrą vaizdą apie matuojamo rezultato lygį. Šie rodikliai leidžia lengviau stebėti veiklos įgyvendinimą bei vykdyti jos priežiūrą. Taip pat šie rodikliai leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną darbo atžvilgiu, identifikuoti aptarnavimu pasitenkinančius klientus, bei svarbiausia laiku ir tinkamai koreguoti veiksmus, kurie neatitinka siektinų reikšmių.

Atkreiptinas dėmesys jog būtinas nuolatinis kokybės vadybos sistemos planavimas ir tobulinimas, tam kad užtikrinti tinkamą klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Taip pat rekomenduotina nuolat peržiūrėti (bent kartą į metus) įmonės tikslus įvertinus darbuotojų bei klientų apklausų rezultatus, jei norima, kad šie visi įmonės veiklos siektini tikslai būtų tinkamai įgyvendinti.

Jei aptinkama, kad nusistatyti tikslai ir jų siektini rodikliai nepasiekti, būtina sudaryti kokybės gerinimo ar tobulinimo planus. S. Markos ir M.S. Sridevi (2010 p. 89-92) straipsnyje „Darbuotojų įsitraukimas: raktas pasiekimų pagerinimui“ teigia, jog darbuotojų įsitraukimas pasireiškia per tris elgesius: darbuotojų „advokatavimas“ apie organizaciją kolegoms ir kaip jis savo pasakojimais pritraukia naujus potencialius darbuotojus; kaip darbuotojas pasiryžęs pasilikti organizacijoje neatsižvelgiant, kad yra galimybės dirbti kitur, ir kiek jis yra pasiryžęs įdėti pastangų, reikalingų sėkmingai organizacijos veiklai.

Taigi, reziumuojant pažymėtina, kad siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo bei geresnio kokybiško aptarnavimo, būtina gerinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir darbuotojų. Labiau įsitraukę darbuotojai įmonei padeda pasiekti aukštesnių rezultatų, o įmonei leidžia išlaikyti pačius geriausius darbuotojus, kurie puikiai išmano ir supranta savo darbą t. y. lojalūs savo įmonei, tuo pačiu žinodami visus įmonės strateginius tikslus orientuojasi į klientų aptarnavimo tobulinimo procesus. Darbuotojai turi žinoti visus veiklos procesus, dalyvauti jų kūrime, turi žinoti kodėl yra kuriamas vienas ar kitas vertinimo modelis, kodėl taikomi kriterijai, kokia jų siekiamybė, bei privalo vadovautis asmenų aptarnavimo standartu, kuriame apibrėžtas darbuotojo elgesys, bendravimo būdas, kurie padeda greitai bei efektyviai išsiaiškinti klientų lūkesčius bei poreikius. Tuo pagrindu lengviau priimami sprendimai dėl procesų tobulinimo bei lengviau aptinkamos aptarnavimo silpnosios pusės, kurias būtų galima laiku pašalinti.

## **2. DARBUOTOJŲ VAIDMUO KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBEI UAB „PLIUSAI“**

### **2.1 Įmonės veiklos pristatymas**

Įmonė UAB „Plusai“, kurioje buvo atlikta baigiamoji praktika, buvo įsteigta 2016 metų rugpjūčio 1d, Vilniuje. Įmonės veikla – gastrobaras, kuriame parduodamas alkoholis, gaivieji gėrimai ir vietoje gaminamas maistas. Įmonė užsiima maisto, alkoholio ir gaiviųjų gėrimų pardavimais. Įmonė savo veiklą vykdo kiekvieną dieną. Įmonės veikla vykdoma laikantis Lietuvos Respublikos (toliau – LR) įstatymais.

Gaiviųjų ir alkoholinių gėrimų pardavimas klientams, vietoje (bare) gaminamas maistas (užkandžių ir karštų patiekalų), teikiamas įvairiapusiškai, t. y. suteikiama galimybė išsinešti bei valgyti vietoje. Bendradarbiaujama su Wolt ir Bolt maisto išvežiojimo platformomis.

UAB "Plusai" yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, kuris savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais, taip pat įmonės įstatais. Teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė; veiklos laikotarpis – neribotas; finansiniai metai – sausio mėn. 1 d. – gruodžio mėn. 31 d. Įmonės įstatai nėra standartiniai, juose yra nustatyta kas priima sprendimus – šiuo atveju, kai kuriuos sprendimus priima įmonės vadovas, o kai kuriuos sprendimus priima akcininkų susirinkimas. Yra 2 steigėjai. Uždarosios akcinės bendrovės akcijų kapitalo pasiskirstymas yra dviejų žmonių penkiasdešimt/penkiasdešimt (50/50). Įmonė priklauso asocijuotų struktūrų iniciatyvai „Baltoji banga“, kuri remia skaidrų verslą t. y. darbuotojams yra skaidriai mokami atlyginimai ir darbuotojas gauna atlyginimą į savo banko sąskaitą. Įmonė moka visus priedus darbuotojams už naktines ir už šventines valandas, taip kaip reglamentuoja darbo kodeksas, nėra jokių atlyginimų „į vokelius“ bei visi pardavimai yra fiksuojami, t. y. viso parduodamoms prekėms išmušami čekiai iš kasos aparato arba išrašomos sąskaitos faktūros. Taigi, įmonėje vykdomas skaidraus verslo propagavimas – tai buvo matoma ir praktikos metu. Įmonė ypatingai laikosi visais Lietuvos teisės aktais, reglamentuojančiais įmonės valdymą. Savo pavyzdžiu įmonė siekia bei nori Lietuvoje įtraukti į šią iniciatyvą kuo daugiau barų, kavinių ir restoranų, jog savo veiklą vykdytu skaidriai. Toks veiklos vykdymas patrauklus ir darbuotojams ir yra puikus bei sėkmingas pavyzdys panašią veiklą vykdančioms subjektams.

Taipogi labai svarbu paminėti, jog įmonė priklauso neformaliai grupei „Stiprūs kartu“ t. y. per pirmąjį Lietuvoje paskelbtą karantiną (*Karantino režimo trukmė – nuo 2020 m. kovo 16 d. 00 val. iki birželio 16 d. 24 val.* Nuo birželio 17 d. – valstybės lygio ekstremaliosios situacijos režimas,

informacijos šaltinis - <https://koronastop.lrv.lt/lt/naujienos/karantinas-salyje>). Įmonė savanoriškai prisijungė ir susitelkė į grupę įmonių, kurie suteikė pagalbą, t. y. tiekė maitinimą ligoninėms, oro uostams, kitiems savanoriams. Pažymėtina jog įmonė teikė maitinimą neatlygintinai.

Įmonėje nuo 2022 metų tikrintos informacijos rekvizitai.lt dirba UAB „Pliusai“ 70 darbuotojų, įmonė turi dukterinę įmonę UAB „Makarena“ kuri yra traukų g. gastrobaras „Pliusai“. Šiame taške dirba 18 darbuotojų.

## 2.2 Darbuotojų įsitraukimo į aptarnavimo kokybės procesų valdymą tyrimas

### 2.2.1 Klientų aptarnavimo kokybės analizė klientų požiūriu

Įmonės darbuotojų įsitraukimo į klientų aptarnavimo kokybės proceso valdymo analizei atlikti šie kiekybiniai ir ekspertiniai tyrimai: klientų - kaip jie vertina aptarnavimo kokybę, darbuotojų – kaip jie vertina klientų aptarnavimo kokybę, įmonės vadovo - požiūrį į darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų ir vadovų apklausas buvo prašyta užpildyti apsilankius atskirai kiekviename padalinyje

**Kliento požiūrio tyrimo anketos struktūra:** 1. Įvadinė dalis - respondentai yra supažindinami su apklausos tema ir tyrimo tikslu. 2. Pateikiami pagal SERVQUAL modelį, sudaryti klausimai (apčiuopiamumas, jautrumas, patikimumas, tikrumas, empatija). 3. Demografinė dalis - paskutinėje dalyje respondentai atsakinėjo į demografinius klausimus.

**Imties skaičiavimas:** apklausiamų respondentų skaičius buvo apskaičiuotas atsižvelgiant į Vilniaus miesto gyventojų skaičių. Statistikos departamento duomenimis 2021 m. Vilniuje gyveno 546 155 gyventojų.

Imties formulė: (žr. 1 formulę). Imties dydis buvo apskaičiuotas remiantis Paniotto formule.  $n$  – imties dydis,  $\Delta$  – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (anketai pasirenkamas 90% patikimumo lygis).  $N$  – tyrinėjamos visumos dydis anketoje sudaro 546 155. Remiantis pateikta formule tyrimo metu apklausti reikės - 96 respondentus.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

**Apklausos būdas.** Anketinė apklausa sudaryta naudojant internetinį portalą Apklausa.lt, prašant respondentų atsakyti į 7 klausimus. Šis apklausos būdas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- Galima greitai ir nesudėtingai gauti reikiamą informaciją.
- Atliekant apklausą pasirinktame portale, duomenys automatiškai pateikiami grafiniu/diagramų pavidalu.

**Anketos struktūra.** Anketa sudaryta (žr. 1 priedą) iš 7 klausimų, iš kurių 5 yra uždari, 1 yra atviras, 1 yra su 4 pasirenkamais variantais ir galimybę įrašyti savo atsakymą. 2 klausimų sudaryti, jog respondentas turi įvertinti nuo 1 iki 5 (1- labai blogai, 2- blogai, 3- nesu tikras, 4- gerai, 5- labai gerai). Vienas klausimas yra atviras: Jūsų nuomonė mums yra svarbi, todėl laukiame jūsų pasiūlymų ir pastabų, ką reikia mums tobulinti, kad Jūsų lūkesčiai būtų įgyvendinti. Paskutiniai 4 klausimai yra demografiniai tokie kaip, jūsų lytis, jūsų amžius, jūsų išsilavinimas, kaip dažnai apsilankote Gastrobare UAB „Pliusai“.

Tyrimas buvo organizuotas šiais etapais:

- 2022 kovo 15 – 22 d. buvo vykdyta apklausa.

Sukurtos anketos nuoroda su prašymu užpildyti buvo pasidalinta „Facebook“ grupėje, Studentas Studentui 2021/22m. Taipogi šia anketa buvo dalinamasi tarp savo pažįstamų kuriems yra tekę lankytis gastrobare ir su prašymų jiems pasidalinti šia anketa tarp savo draugų.

Šios anketos informaciniai klausimai sudaryti norint išsiaiškinti klientų lūkesčius ir realią situaciją, tam jog būtų galima palyginti respondentų lūkesčius ir kaip jie vertina ir mato realią situaciją apie UAB „Pliusai“ klientų aptarnavimo kokybę. Respondentams pateikti klausimai buvo tokie kaip: „Kokie būtų Jūsų lūkesčiai įmonėje UAB „Pliusai“ šiais aspektais“ ir „Įvertinkite realią situaciją UAB „Pliusai“ klientų aptarnavimo aspektu“ kuriuos galima pamatyti paveikslėlyje (žr. 5 pav.).

Klientų aptarnavimo anketa buvo sukurta naudojantis SERVQUAL metodu. Pagal kiekvieną dimensiją buvo sukurti anketos klausimai. Apčiuopiamumas (Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ fizinę aplinką?), jautrumas (Kaip Jūs vertinate aptarnavimo operatyvumą?; Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ darbuotojo (-ų) mandagumą su Jumis?), patikimumas (Kaip Jūs vertinate darbuotojų aptarnavimo UAB „Pliusai“ kokybę?), tikrumas (Kaip Jūs vertinate aptarnavusio darbuotojo profesines kompetencijas?; Kaip Jūs vertinate darbuotojų žinių pakankamumą?; Kaip Jūs vertinate personalo sugebėjimą įtikinti klientą paslaugos patikimumu?; Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ kainos ir paslaugų kokybės atitikimus?), empatija (Kaip Jūs vertintumėte darbuotojo (ų) rūpestingumą sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu?; Kaip Jūs vertintumėte UAB „Pliusai“ paslaugumą tenkinant specifinius kliento poreikius?)

Toliau darbe diagramose yra pateikiami respondentų atsakymai į minėtas anketas.

#### Kokie būtų Jūsų lūkesčiai įmonėje UAB „Pliusai“ šiais aspektais

	1	2	3	4	5
Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ fizinę aplinką?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (9.0%)	54 (54.0%)	37 (37.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavimo operatyvumą?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (7.0%)	43 (43.0%)	50 (50.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ darbuotojo (-ų) mandagumą su Jumis?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (5.0%)	47 (47.0%)	48 (48.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų aptarnavimo UAB „Pliusai“ kokybę?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (12.0%)	44 (44.0%)	44 (44.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavusio darbuotojo profesines kompetencijas?	0 (0.0%)	1 (1.0%)	7 (7.0%)	43 (43.0%)	49 (49.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų žinių pakankamumą?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	10 (10.0%)	49 (49.0%)	41 (41.0%)
Kaip Jūs vertinate personalo sugebėjimą įtikinti klientą paslaugos patikimumu?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8 (8.0%)	41 (41.0%)	51 (51.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ kainos ir paslaugų kokybės atitikimus?	0 (0.0%)	1 (1.0%)	9 (9.0%)	38 (38.0%)	52 (52.0%)
Kaip Jūs vertintumėte darbuotojo (ų) rūpestingumą sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (12.0%)	40 (40.0%)	48 (48.0%)
Kaip Jūs vertintumėte UAB „Pliusai“ paslaugumą tenkinant specifinius kliento poreikius?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (6.0%)	42 (42.0%)	52 (52.0%)

- 4 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Kokie būtų Jūsų lūkesčiai įmonėje UAB „Pliusai“ šiais aspektais“ (*sudaryta darbo autoriaus*)

Šioje lentelėje yra pateikti klientų lūkesčiai, ko klientas tikisi, o paveikslėlyje (žr. 5 pav.) yra pateikta reali situacija ką klientas patyrė lankydamasis UAB „Pliusai“ gastrobare.

**Įvertinkite realią situaciją UAB „Pliusai“ klientų aptarnavimo aspektu**

	1	2	3	4	5
Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ fizinę aplinką?	1 (1.0%)	23 (23.0%)	48 (48.0%)	20 (20.0%)	8 (8.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavimo operatyvumą?	2 (2.0%)	10 (10.0%)	39 (39.0%)	40 (40.0%)	9 (9.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ darbuotojo (-ų) mandagumą su Jumis?	3 (3.0%)	20 (20.0%)	39 (39.0%)	26 (26.0%)	12 (12.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų aptarnavimo UAB „Pliusai“ kokybę?	4 (4.0%)	19 (19.0%)	40 (40.0%)	29 (29.0%)	8 (8.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavusio darbuotojo profesines kompetencijas?	2 (2.0%)	28 (28.0%)	36 (36.0%)	23 (23.0%)	11 (11.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų žinių pakankamumą?	3 (3.0%)	22 (22.0%)	42 (42.0%)	23 (23.0%)	10 (10.0%)
Kaip Jūs vertinate personalo sugebėjimą įtikinti klientą paslaugos patikimumu?	1 (1.0%)	27 (27.0%)	34 (34.0%)	28 (28.0%)	10 (10.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Pliusai“ kainos ir paslaugų kokybės atitikimus?	2 (2.0%)	22 (22.0%)	43 (43.0%)	24 (24.0%)	9 (9.0%)
Kaip Jūs vertintumėte darbuotojo (ų) rūpestingumą sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu?	4 (4.0%)	28 (28.0%)	36 (36.0%)	23 (23.0%)	9 (9.0%)
Kaip Jūs vertintumėte UAB „Pliusai“ paslaugumą tenkinant specifinius kliento poreikius?	4 (4.0%)	26 (26.0%)	39 (39.0%)	22 (22.0%)	9 (9.0%)

**5 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Įvertinkite realią situaciją UAB „Pliusai“ klientų aptarnavimo aspektu“ (sudaryta darbo autoriaus)

Reziumuojant anketoje klientų pateiktus atsakymus ir vertinant klientų lūkesčius matome, jog fizinę aplinką gastrobare UAB „Pliusai“ tikėjosi rasti labai gerą tik 37% atsakiusių, o 54% tikėjosi rasti gerą. Na, o realią situaciją respondentai 48% gastrobaro aplinką įvertino 3- jais (nesu tikras), o likusi dalis respondentų net 51% įvertino blogai. Todėl vertinant klientų lūkesčius ir realią situaciją, matome jog aplinka neatitiko klientų lūkesčių, taigi vertėtų atkreipti dėmesį, jog tam, kad klientai vertintų aplinką labai gerai reikia rasti būdų, kas galėtų pagerinti fizinės aplinkos vertinimą, kaip pvz.

palaikyti švarą, dažniau pasirūpinti nuvalytais staliukais ar palaikyti didesnę švarą salėje. Tam kad plačiau būtų galima atlikti analizę, dėl fizinės aplinkos vertinimo – reikėtų įmonei dažniau atlikti apklausą ir konkretizuoti į kokius kriterijus reikėtų atkreipti dėmesį, kad klientų lūkesčiai ir realus faktas būtų vertinami gerai ar net labai gerai.

Atkreipiant dėmesį į aptarnavimo operatyvumą iš klientų lūkesčių pusės galime pastebėti jog, net 50% respondentų tikėjosi būti aptarnauti operatyviai ir pažymėjo atsakymą labai gerai, o 43% gerai. Tuo tarpu pažvelgus į realią situaciją, kuri pavaizduota (žr. 6 pav.) matyti jog tik 40% respondentų atsakė jog darbuotojų aptarnavimo operatyvumas yra geras, o 39% respondentų nėra tikri dėl šio klausimo. Taigi įvertinus tokius gautus rezultatus verta atkreipti dėmesį, jog reikia gerinti aptarnavimo operatyvumą atrandant būdus, kaip greičiau aptarnauti klientą, kad aptarnavimu jis būtų patenkintas ir kad lūkesčiai būtų įgyvendinti, t. y. jog jam netektų laukti eilėje ilgiau ar būti aptarnautam greičiau, nei jis tikėjosi – galbūt verta įmonėje įdarbinti daugiau aptarnaujančio personalo įvertinus įvairias aplinkybes, kaip pvz. galbūt vasaros sezonu vakarais dirbtų ne 4 aptarnaujantys darbuotojai, o tarkime 5, galbūt taip operatyvumas būtų pagerintas ir klientas liktų patenkintas.

Vertinant darbuotojų mandagumą su klientais ir kokie buvo klientų lūkesčiai, galime matyti jog 48% respondentų tikėjosi, jog darbuotojų mandagumas su klientais bus labai geras, o 47% respondentų atsakė jog darbuotojų mandagumas su jais bus geras. Na, o reali situacija iš pateiktų atsakymų rodo jog 39% respondentų nėra tikri dėl šio klausimo, o likusi dalis t. y. tik 26% respondentų atsakė jog darbuotojų mandagumas su klientais yra geras ir tik 12 % labai geras . Todėl atkreipiant dėmesį į šiuos skaičius, galima teigti jog būtina gerinti darbuotojų mandagumą su klientais, t. y. reikia apmokyti darbuotojus bendravimo su klientais ypatumus. Mandagumo aspektas turi būti vertinamas labai aukštai, tam klientai jaustųsi gerai ir būtų patenkinti, todėl būtina darbuotojus siųsti į kursus ar praveisti papildomus mokymus visiems darbuotojams vienu metu, kaip mandagiai bendrauti su klientais. Mandagumo aspektas turi būti aptartas įmonės klientų aptarnavimo standarte ir visiems būtų aišku kokie mandagumo standartai turi būti taikomi.

Atkreipiant darbuotojų aptarnavimo UAB „Plusai“ kokybę ir kokie yra klientų lūkesčiai galime matyti jog 44% respondentų atsakė vienodai, t. y. gerai ir labai gerai. Na o reali situacija rodo jog 40% respondentų atsakė nesu tikras ar klientų aptarnavimo kokybė yra gera ar bloga. O tik 29% respondentų mano jog klientų aptarnavimo kokybė yra gera. Kad pagerinti darbuotojų aptarnavimo kokybę reikia įvertinti daugiau kriterijų kodėl buvo tokie vertinimo rezultatai ir kas paskatino klientą vertinti realią situaciją blogiau nei buvo tikėtasi, kodėl aptarnavimo kokybė nepateisino klientų

lūkesčių. Taigi įmonei vertėtų atkreipti pagrindinį dėmesį į šį aspektą, nes kokybės vertinimas realiai turi būti daug aukštesnis nei klientai tikisi. Reikia atrasti ir išskirti momentus, kurie nepatenkino kliento ir tobulinti darbuotojų įgūdžius rengiant jiems mokymus kaip aptarnauti klientus. Vadovams reikia dažniau stebėti darbuotojus ar samdyti slaptus klientus, kad būtų galima išgryninti problemas, kurias privaloma taisyti. Vertėtų atkreipti dėmesį, kad šis kokybės kriterijus turi būti gerinamas visais įmanomais būdais – vertėtų dažniau aptarti susirinkimuose, dažniau daryti klientų apklausas, kuriose būtų aiškūs jų lūkesčių kriterijai, jog vadovams ir darbuotojams būtų aišku kur reikia stengtis ir kokias problemas taisyti, kad tobulėtų aptarnavimo kokybė.

Atkreipiant dėmesį į darbuotojų profesines kompetencijas, galime matyti jog tik 49% respondentų tikisi jog darbuotojų profesinės kompetencijos bus labai geros, na o 43% respondentų tikisi jog darbuotojų profesinės kompetencijos bus geros. Reali situacija rodo, kad respondentai darbuotojų kompetencijoms suteikė tik 11% labai gerų ir tik 23% gerų vertinimų ir net 36% respondentų atsakė, kad nėra tikri dėl darbuotojų profesinės kompetencijos, o kita dalis net 28% respondentų mano jog yra blogos darbuotojų profesinės kompetencijos. Todėl vertinant tokius skaičius galime įžvelgti, kad darbuotojams labai trūksta profesinių kompetencijų. Taigi darytina prielaida, kad galimai darbuotojams nėra akcentuojama, jog būtina užtikrintai tobulinti savo gebėjimus profesinėje veikloje, būtent aptarnavimo srityje ir būtina dėti kuo daugiau pastangų šią vietą stiprinti – rengiant darbuotojams apmokymus bei aptarti bendruose susirinkimuose apie kompetencijų kėlimą bei tobulinimą.

Vertinant darbuotojų žinių pakankamumą per kliento lūkesčius matome, jog 49% respondentų tikisi jog darbuotojų žinių pakankamumas yra geras, o 41% respondentų tikisi jog yra labai geras. Na o reali situacija rodo jog, 42% respondentų nėra tikri dėl darbuotojų žinių pakankamumo, o 23% respondentų atsakė, kad darbuotojų žinių pakankamumas yra geras. Klientų lūkesčiai yra didesni nei reali situacija, o jei norima pagerinti darbuotojų žinių pakankamumą reiktų darbuotojus testuoti (į ketvirtį kartą), atlikti žinių patikrinimą, tam, kad išgryninti silpnąsias puses, sritis ir jas tobulinti.

Atkreipiant dėmesį į personalo sugebėjimą įtikinti klientą paslaugos patikimumu galime pastebėti, jog 51% respondentų tikėjosi, jog darbuotojas labai gerai sugebės įtikinti klientą paslaugos patikimumu, o 41% respondentų tikisi jog darbuotojui gerai seksis įtikinti klientą paslaugos patikimumu. Na, o realioje situacijoje matome, kad tik 10 % respondentų paslaugos patikimumą įvertinto labai gerai, o 28% respondentų atsakė jog darbuotojui gerai sekėsi įtikinti klientą paslaugos patikimumu ir, kad net 34% respondentų atsakė, kad nėra tikri, dėl personalo sugebėjimo įtikinti

klientą paslaugos patikimumu. Taigi būtina atkreipti dėmesį, kad paslaugos patikimumo gerinimui reiktų atlikti marketingo tyrimą, tam kad įsitinkinti kokias vietas šiame procese būtina tobulinti, tam kad paslaugos patikimumas būtų realiai priimtinas ir patenkintų klientų lūkesčius.

Atkreipiant dėmesį į klausimą kuriame vertina klientai UAB „Plusai“ kainų ir paslaugų kokybės atitikimus tai matome, jog tik 52% respondentų tikėjosi, kad kainos ir paslaugų kokybės atitikimas bus labai geras, o 38% respondentų mano, kad kainos ir paslaugų kokybės atitikimas bus tiesiog geras. Reali situacija yra tokia, jog tik 9 procentai kainos ir paslaugų kokybės santykį įvertino labai gerai, na o 24% respondentų mano, kad kainos ir paslaugos kokybės atitikimas yra geras ir iš pateiktų atsakymų matyti, kad net 43% respondentų nėra tikri dėl kainos ir paslaugų kokybės atitikimo,. Matant šiuos skaičius, galime suprasti jog kainos ir paslaugų kokybės atitikimas yra vertinamas daugeliui klientų neužtikrintai, tai gali būti blogas arba geras, todėl būtinai reiktų gerinti kainos ir paslaugos kokybės atitikimus, kad didėtų klientų pasitenkinimas šiuo klausimu. Sugalvoti vykstančias akcijas, kurios tenkintų klientus labiau nei dabartinės akcijos. Gerinti parduodamų prekių kokybę.

Tiriant apklausos rezultatus matome, jog 48% respondentų tikėjosi, jog darbuotojų rūpestingumas sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu bus labai geras, na o kita dalis 40% tikėjosi jog bus tiesiog geras. Reali situacija yra tokia, jog tik 9 procentai rūpestingumą įvertino labai gerai, 24 % gerai ir , kad net 36% respondentų darbuotojų rūpestingumu sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu nėra tikri, ir net 28% respondentų atsakė jog yra blogas darbuotojų rūpestingumas. Pagal gautus rezultatus matyti, kad didžioji dalis respondentų nėra patenkinti darbuotojų rūpestingumu sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu. Na, o, kad kliento lūkesčiai būtų patenkinti ir ši sritis įgautų didesnių teigiamų vertinimų – būtina atkreipti dėmesį ir rasti metodus bei būdus, kaip šią sritį būtų galima tobulinti.

Vertinant apklausos atsakymus 52% respondentų tikėjosi, jog paslaugumas tenkinant specifinius kliento poreikius bus labai geras, o kita dalis 42% respondentų manė, kad jis bus tiesiog geras. Reali situacija yra tokia, jog tik 9% paslaugumą įvertino labai gerai, 22 % gerai ir net 39% respondentų nėra tikri, dėl UAB „Plusai“ paslaugumą tenkinančius specifinius kliento poreikius, na o 26% blogai vertina paslaugumą tenkinančius specifinius kliento poreikius. Stebint šį klientų lūkesčių ir realios situacijos skirtumą galima teigti, jog klientai yra nusivylę paslaugumu, ir negavo norimo pasitenkinimo paslaugumu, kuris tenkintų specifinius kliento poreikius. Kad kliento lūkesčiai būtų įgyvendinti siūloma pirmiausia atrasti, kokius pagrindinius specifinius kliento poreikius reikėtų

tenkinti daugiau, kuriais jie buvo nuvilti labiausiai. Todėl būtina ieškoti būdų kaip tokius specifinius poreikius išsigryninti, kad būtų jie aiškiai apibrėžti.

Taigi, reziumuojant matoma, jog vertinant klientų lūkesčius dažniausiai pasirinkti atsakymai buvo 4 (gerai) ir 5 (labai gerai). Galima daryti prielaidą – jog klientų lūkesčiai, buvo labai aukšti, visais minėtais vertinimo kriterijais jie tikėjosi aukšto aptarnavimo įvardintais aspektais. Tačiau reali situacija, kuri pavaizduota 6 paveikslėlyje – kaip klientai įvertinę realią situaciją – matoma, jog atsakymai radikaliai skiriasi. Realus vertinimas sulaukė daugiau respondentų pasirinkimo atsakymų 3 (nesu tikras) ir 4 (gerai). Taip pat dažnas iš pasirinktų atsakymų sulaukė ir 2 (blogai). Atsakymas 1 (labai blogai) taip pat sulaukė ne vieno respondento pasirinkimo. Tuo tarpu atsakymas 5 (labai gerai) sulaukė taip pat nedidelio respondentų pasirinkimo. Taigi, reali situacija dėl klientų aptarnavimo kokybės vertinimo labai skiriasi nuo klientų lūkesčių. Todėl vertinant kiekvieną vertinamąjį aspektą atskirai būtina ieškoti būdų, kaip reikia patenkinti numatytus kliento lūkesčius ir gerinti situaciją visuose aptarnavimo srityse – nes nuo to priklauso bendras aptarnavimo kokybės vertinimas. Kliento lūkestis turi būti ženklas kokybės tobulinimui. Ir tik išgirdę kliento poreikį, norą – reikia sutelkti visas įmanomas pastangas tobulinti visus aptarnavimo procesus, pradedant darbuotojų apmokymais, darbuotojų motyvacija bei vadybiniais ir marketingo tiriamosiomis analizėmis.

Į atvirą klausimą „Jūsų nuomonė mums yra svarbi, todėl laukiame jūsų pasiūlymų ir pastabų, ką reikia mums tobulinti, kad Jūsų lūkesčiai būtų įgyvendinti“ užduotą respondentams, atsakiusių buvo 18, nes šis klausimas nebuvo privalomas. Dauguma atsakymų pateikti apie gastrobaro tvarką ir švarą. Tokių atsakymų yra net 8, toliau pateikiami keli atsakymai šiuo aspektu: „Tvarkyti ir prižiūrėti dažniau tualetus“; „Dažniau valyti lauko staliukus“; „Vilniaus g. Pliusu tualetų kokybę gerinti (ir apskritai tvarkingesni tualetai galėtų būti)“. Kiti atsakymai pateikti apie kitus aspektus: „Šiam momentui ir su dabartine ekonomine situacija, viena iš geresnių įmonių apsilankyti ir praleisti laiką be baimių išleisti per daug pinigų.“; „Sunku pasakyti, kokia atranka yra į barmenus, tačiau norėtusi, jog ji būtų kiek nuodugnesnė, ieškomi žmonės su patirtimi, kitu atveju - tinkamai apmokomi įprastų alkoholinių gėrimų specifiku. Taip pat reiktų skatinti/tikrinti darbuotojų darbo vienodumą - ar visi elgiasi, atlieka savo darbus taip pat sutartinai kaip ir jų kolegos“;; „Daugiau kreipti dėmesio į individualaus kliento poreikius ir reikmes“; „Viskas yra labai gerai, nieko tobulinti nereikia, todėl pastabų ir pasiūlymų neturiu“; „Viskas yra tvarkinga ir švaru“. Norėtusi daugiau rūšių alaus. Taigi, vertinant klientų nuomonę šiuo klausimu matoma, kad UAB „Pliusai“ gastrobare trūksta švaros, nes ne vienas klientas paminėjo staliukų netvarkingumą, nepakankamai prižiūrimus tualetus. Taip pat

paminėta, jog darbuotojai turėtų daugiau dėmesio skirti klientų poreikių išsiaiškinimui, kas reiškia, jog klientams trūksta darbuotojų dėmesio arba kvalifikacijos. Pastebėta ir tai, kad kai kuriems klientams trūksta didesnio alaus pasirinkimo bare. Visgi, yra ir teigiamų atsiliepimų, kas parodo, jog kai kurių klientų lūkesčiai nėra tokie dideli ir jų poreikiai yra patenkinti.

Kiti anketos klausimai yra demografiniai. Pirmuoju iš jų siekta išsiaiškinti respondentų lytį. Didžiausioji dalis yra moterų kurios sudaro 54%, o vyrai 46%. Atsakiusių moterų skaičius yra 54, o vyrų 46. Darytina išvada jog daugiau moterų renkasi šį gastrobarą nei vyrų.

Kitas klausimas skirtas išsiaiškinti besilankančiųjų klientų amžių. Į klausimą „Jūsų amžius“ daugiausiai atsakiusių buvo nuo 18-25 metų amžiaus respondentai, kurie sudarė 91 (91%), 26-35 metų amžiaus atsakiusių respondentų buvo 7 (7%), o nuo 35 metų ir daugiau atsakiusių respondentų buvo tik 2 (2%). Pagal šiuos atsakymus matoma, kad tai yra tarp jaunimo (18-25 metų) populiarius gastrobaras.

Kitu klausimu respondentų prašoma įvardyti savo išsilavinimą. Mėlyna spalva pažymėtas atsakymas „Vidurinis“ buvo populiariausias, jį pasirinko 45 respondentai (45%). Raudona spalva pažymėtas atsakymas „Aukštasis neuniversitetinis“ sudarė antrą pagal daugiausiai atsakiusių skaičių, tai yra 35 respondentai (35%). Oranžine spalva pažymėtas atsakymas „Aukštasis universitetinis“ sulaukė tik 14 respondentų (14%), Žalia spalva pažymėtas atsakymas „Magistras“ sulaukė 5 respondentų (5%), na o violetine spalva pažymėtas atsakymas „Kita“ sulaukė tik 1 respondento (1%). Darytina išvada, jog daugiausiai UAB „Pliusai“ gastrobare lankosi turintys vidurinį išsilavinimą klientai.

Kitu klausimu respondentų prašoma įvardyti, kaip dažnai jie lankosi gastrobare UAB „Pliusai“ Mėlyna spalva pažymėta „Esu pirmą kartą“ atsakiusių buvo 2 respondentai (2%). Raudona spalva pažymėta „Kartą per savaitę“ sudarė didžiausią atsakiusių dalį, tai yra 38 respondentai (38%). Oranžine spalva pažymėtas klausimas „Kartą per mėnesį“ sulaukė 33 respondentų atsakymų (33%). Žalia spalva pažymėtas klausimas „Kartą per metus“ sulaukė 3 respondentų (3%), na o violetine spalva pažymėta „Įrašykite kitą Jums tinkanti atsakymą“ atsakiusių buvo 24 respondentai (24%), o jų atsakymai buvo tokie kaip: „3 kart per mėn.“; „2 kart per mėnesį“; „Į savaitę ~3kartus“; „Du kartus apsilankau per savaitę“; „6 kart per mėnesį“; „Žiemą - per mėnesį porą kartų, o vasarą - per savaitę pora kart apsilankau“; „Kaip kada, dabar rečiau, bet vasarą 3 kartus per savaitę“; „Nuo 1 iki 5 kartų per vasarą“; „Kartą į tris mėnesius“; „Kartą per 6 mėn.“; „Kartą per 2 mėnesius“. Darytina išvada,

jog į UAB „Plusai“ gastrobarą klientai dažniausiai lankosi kartą per savaitę. Taip pat pastebėta, jog klientai lankosi dažniau vasarą nei kitais metų laikais.

### 2.2.2 Klientų aptarnavimo kokybės analizė darbuotojų požiūriu

Klientų aptarnavimo kokybės analizė darbuotojų požiūriu siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai supranta savo įtraukimą į veiklos darbo procesus, kaip vertintina savo vaidmenį įmonėje, koks darbuotojų požiūris kas lemia kokybišką klientų aptarnavimą, bei kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus.

**Anketos sudarymas.** 1. Įvadinė dalis - respondentai yra supažindinami su apklausos tema ir tyrimo tikslu. 2. Tyrimo dalis – respondentai atsakinėjo į uždarus, atvirus klausimus bei atsakinėjo pagal atsakymų matricas ir vertinimo skalės užduotus klausimus. 3. Demografinė dalis - paskutinėje dalyje respondentai atsakinėjo į demografinius klausimus.

**Imties skaičiavimas taikomas** (žr. 1 formulę). Bakalauro darbo metu, pateiktoje anketoje apklausiamų respondentų skaičius buvo apskaičiuotas atsižvelgiant į visų padalinių darbuotojų skaičių kuris yra pateiktas įmonės UAB „Plusai“ rekvizitai.lt, šioje įmonėje dirba 70 darbuotojų (žiūrėta 2022-03-24). Įmonei UAB „Plusai“ taipogi priklauso kita įmonė UAB „Makarena“ kurioje dirba 18 darbuotojų (žiūrėta 2022-03-24). Imties dydis buvo apskaičiuotas remiantis Paniotto formule.  $n$  – imties dydis,  $\Delta$  – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (anketai pasirenkamas 95% patikimumo lygis).  $N$  – tyrinėjamos visumos dydis anketoje sudaro 88. Remiantis pateikta formule tyrimo metu apklausti reikės - 46 respondentus.

**Apklausos būdas.** Anketinė apklausa raštu Apklausai.lt portale, prašant respondentų atsakyti į 20 klausimų. Šis apklausos būdas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- Galima greitai ir nesudėtingai gauti reikiamą informaciją.
- Atliekant apklausą pasirinktame portale, duomenys automatiškai pateikiami grafiniu/diagramų pavidalu.

**Anketos struktūra.** Anketa sudaryta (žr. 2 priedą) iš 12 klausimų, kurių 9 yra uždari, 2 yra atviri, 4 klausimų sudaryti, jog respondentas turi įvertinti nuo 1 iki 5 (1- labai blogai, 2- blogai, 3- nesu tikras, 4- gerai, 5- labai gerai) arba (sutinku, labiau sutinku, nei nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, labiau nesutinku, nei sutinku, nesutinku).

Tyrimas buvo organizuotas šiais etapais:

- 2022 kovo 15 – 22 d. buvo vykdyta apklausa.

Sukurtos anketos nuoroda su prašymu užpildyti buvo išsiųstos respondentams. Tyrimo dalyviai – įmonės aptarnavimo sektoriaus darbuotojai. Atsakiusiųjų darbuotojų skaičius – 49. Anketa yra anoniminė ir tyrime dalyvavę asmenys yra žinomi tik šio tyrimo autoriui. Teiginiai anketoje buvo vertinami 5 balų likerto skale. Ši skalė pasirinkta dėl jos tikslingumo atsižvelgiant į respondentų požiūrį ir vertinimą nurodomu klausimu ar teiginiu. Papildomai respondentams buvo užduodami bendrieji klausimai apie jų, amžių, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje.

Anketos klausimai prasidėjo nuo klausimo „Jūsų darbo patirtis įmonėje UAB „Plusai“. Iš anketoje pateiktų rezultatų matyti, jog UAB „Plusai“ 43 – jų darbuotojų patirtis įmonėje siekia iki 1 metų, o tai sudaro 93,9% visų atsakiusiųjų. Darbuotojai, kurių patirtis yra nuo 1 iki 2 metų rezultatuose matyti, jog atsakiusiųjų yra mažuma – tai sudaro tik 6,1% apklaustųjų, o tai yra 3 darbuotojai.

Antrasis anketos klausimas yra „Žinau, kokių rezultatų iš manęs tikimasi darbe. Pateiktame grafike matyti jog didžiausioji dalis 39 respondentai pasirinko atsakymą „Pilnai sutinku“ kuris siekia 79,6% atsakiusiųjų. Na o atsakymą „Nesu tikras“ pasirinko 10 respondentų ir tai sudaro 20,4% apklaustųjų. Atsakiusiųjų „Pilnai nesutinku“ – nebuvo. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams yra aiškiai įvardijamos jų užduotys bei siekiai.

Kitas anketos klausimas prašė įvertinti, kiek darbuotojai yra įtraukti į tam tikrus įmonės procesus (žr. 14 pav.). Klausime pateiktų atsakymų variantų paaiškinimas – 1 – nesutinku; 2 – labiau nesutinku nei sutinku; 3 – nežinau; 4 – labiau sutinku nei nesutinku; 5 – sutinku.

#### Ar Jūs esate įtraukti į:

	1	2	3	4	5
įmonės strategijos kūrimą	18 (36.7%)	26 (53.1%)	4 (8.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
įmonės klientų aptarnavimo standartų kūrimą	21 (42.9%)	21 (42.9%)	6 (12.2%)	0 (0.0%)	1 (2.0%)
darbuotojų motyvacijos gerinimą	16 (32.7%)	26 (53.1%)	6 (12.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)

**6 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Ar Jūs esate įtraukti į“ (sudaryta darbo autoriaus)

Atkreipiant dėmesį į darbuotojų įtraukimą į įmonės strategijos kūrimą galime matyti, jog net 53,1% respondentų atsakė, jog labiau nesutinka, nei sutinka su šiuo teiginiu, o kita dalis atsakė jog nesutinka, kad įmonės darbuotojai yra įtraukiami į įmonės strategijos kūrimą. Iš gautų apklausos

rezultatų matome, jog įmonės strategijos kūrimo darbuotojai realiai nedalyvauja, pastebėtina jog nei vienas darbuotojas nepasirinko sutinku atsakymo, taigi tai rodo, jog įmonės veiklos procesų bei strategijos kūrimo darbuotojai nedalyvauja, jie nėra įtraukti arba galimai nesijaučia, kad būtų įtraukti. Taigi, tai yra labai svarbus monetas, tam kad būtų užtikrintas kokybiškas aptarnavimas ir aptarnavimo kokybės lygis žiūrint į esamą situaciją augtų, privaloma sąlyga įmonei, kaip skatinimo ir motyvavimo elementą darbuotojus įtraukti į įmonės veiklos procesų bei strategijos kūrimą. Vadovams būtina žinoti ne tik įmonės procesų valdymo aspektus, bet ir tai, kad darbuotojai žinotų, jog jie įmonei yra svarbūs ir būtent jie yra kaip pagrindinis įrankis, kuris užtikrina ilgalaikį įmonės gyvavimą, kad labai svarbus jų vaidmuo lojalių klientų pritraukimui ir įmonės įvaizdžio formavimui.

Vertinant darbuotojų įtraukimą į kliento aptarnavimo standartų kūrimą matome jog net 42,9% respondentų surinko atsakymai nesutinku ir labiau nesutinku nei sutinku, jog ar darbuotojai yra įtraukti į įmonės klientų aptarnavimo standartų kūrimą. Atsižvelgiant į gautus respondentų atsakymus matome, kad tik 2 % darbuotojų jaučiasi prisidėję prie klientų aptarnavimo standarto kūrimo, o kiti tik iš dalies įtraukti. Todėl darytina išvada, kad ir šioje srityje, darbuotojai nedalyvauja, kaip veiklos kūrimo ir gerinimo dalyviai. Todėl, tam kad suvaldyti pagrindinį vadybos elementą, kuris įmonei galėtų užtikrinti ilgalaikius santykius rinkoje, ir pritraukti kuo daugiau naujų bei išlaikyti esamus klientus, būtina sąlyga – įtraukti kuo daugiau darbuotojų į šį valdymo procesą, kaip pagrindinį proceso dalyvį, kadangi darbuotojo vaidmuo šiame procese yra ypatingai reikšmingas ir darbuotojas turi daugiausiai žinių apie savo klientus, geriausiai žino ir supranta klientų lūkesčius. Tam, kad gerinti šio įsitraukimo lygį – įmonei rekomenduotina būtų dažniau daryti darbuotojų susirinkimus, viešus aptarimus, įsiklausyti į darbuotojų siūlymus, kaip tobulinti aptarnavimo standartą, taip bus gerinamas ne tik įsitraukimo lygis į veiklos procesus, o taipogi bus gerinama darbuotojų motyvacija ir pasitikėjimas įmone, kaip darbdaviu, kuris įsiklauso į darbuotojų nuomonę, o tai pagerina ir mikroklimatą bei santykį tarp darbdavio ir pavaldinio. Tokias apklausas įmonė turėtų atlikti 1-2 kartus per metus, tam kad žinotų, kaip jaučiasi darbuotojas ir kad matytų kiek dar reikia tobulinti šį elementą.

Atsižvelgiant ar darbuotojai yra įtraukti į darbuotojų motyvacijos gerinimą net 53,1% respondentų atsakė jog jie labiau nesutinka nei sutinka, o 32,7% respondentų atsakė jog nesutinka, kad jie yra įtraukti į darbuotojų motyvacijos gerinimą. Remiantis gautais respondentų atsakymais matome, kad nei vienas darbuotojas nėra visiškai motyvuotas. Didesnė dali rinkosi atsakymą, jog labiau nesutinka, o tai rodo, kad galimai įmonėje nėra arba nėra aiški motyvacinė sistema, o galbūt jei ji yra ji nemotyvuoja darbuotojo taip, kaip jis norėtų. Taigi verta pastebėti ir prisiminti jog vienas iš

sėkmingo verslo variklių – motyvuotas darbuotojas. Motyvuotas darbuotojas geba būti lojalus įmonei ir ieškoti geriausių sprendimų, kurie tenkintų klientų poreikius bei lūkesčius. O tai padeda gerinti įmonės finansinius rodiklius bei padeda išsilaikyti rinkoje. Rekomenduotina įmonei kartu aptarti su darbuotojais ir apsisątyti motyvavimo įrankius, t. y. būtina išsiaiškinti kokie motyvavimo elementai padeda darbuotojui labiau stengtis bei išlikti lojaliam įmonei. Šie veiklos procesai turi būti patikrinti 1-2 kartus per metus, t. y. vadovai sistemingai turi pasitikrinti ar įmonėje dirbantys darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir kas juos skatina labiau stengtis.

Kitu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo vaidmenį įmonėje (žr. 9 pav.)

#### Kaip Jūs vertinate savo vaidmenį UAB „Plusai“

	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Neblogai	Blogai
Aš (kaip darbuotojas) kuriu įmonės įvaizdį	13 (26.5%)	30 (61.2%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) didinu įmonės pelną	32 (65.3%)	13 (26.5%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) išlaikau lojalius klientus	18 (36.7%)	24 (49.0%)	7 (14.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) padedu įgyvendinti kliento lūkesčius	24 (49.0%)	18 (36.7%)	7 (14.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) padedu atrasti sužinoti kliento poreikius	24 (49.0%)	21 (42.9%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) didinu aptarnavimo kokybę	23 (46.9%)	22 (44.9%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) didinu glaudų komandos ryšį	22 (44.9%)	23 (46.9%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

#### 7 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Kaip Jūs vertinate savo vaidmenį UAB „Plusai“ (sudaryta darbo autoriaus)

Analizuojant paveikslėlį (žr. 9 pav.) galima pamatyti, jog 61,2% respondentų labai gerai vertina savo vaidmenį prisidedant prie įmonės įvaizdžio kūrimo. Na, o 26,5% respondentų puikiai vertina savo vaidmenį prisidedant prie įmonės įvaizdžio kūrimo. Remiantis darbuotojų apklausos rezultatais galime pastebėti, kad dauguma darbuotojų mano, kad jų vaidmuo įvaizdžio kūrimo vertinamas labai gerai, vadinasi didesnė darbuotojų dalis supranta, savo vaidmens įmonėje esmę ir supranta, kad

įmonės įvaizdis labai priklauso ir nuo jų kasdienio indėlio į darbą, taip pat 13 % darbuotojų savo prisidėjimą prie įvaizdžio kūrimo vertino puikiai – tai parodo, kad tai jiems yra svarbu.

Vertinant kitą teiginį, matome jog net 65,3% respondentų puikiai vertina savo vaidmenį prisidedant prie įmonės pelno didinimo. Kita dalis 26,5% respondentų mano, jog labai gerai prisideda prie įmonės pelno didinimo. Remiantis darbuotojų atsakymais matome, jog darbuotojai tikrai supranta savo indėlį įmonės pelno didinimui. Likusi dalis t. y. 8 % gerai vertina savo vaidmenį prisidedant prie įmonės pelno didinimo. Galimai toks pasirinkimas lėmė, dėl didelės darbuotojų kaitos, dar vienas momentas, kuris lėmė tokius pasirinkimus, jog galimai vadovai darbuotojus neinformuoja koks svarbus jų vaidmuo yra įmonės pelno gavimui. Todėl vienas iš svarbių momentų yra vadovų bendravimas su darbuotojais ir informacijos sklaida, kiek kiekvieno darbuotojo vaidmuo prisideda prie esminio įmonės gyvavimo elemento, t. y. stabilaus ir užtikrinto pajamų gavimo bei gaunamo pelno augimo.

Analizuojant teiginį matome jog 49% respondentų savo vaidmenį vertina labai gerai, o 36,7% respondentų - puikiai, t. y. prisideda prie lojalus kliento išlaikymo, darytina išvada, jog toks gautas rezultatas rodo, kad darbuotojai supranta, kad jų vaidmuo yra svarbus ir nuo jų darbo rezultatų bei pastangų aptarnaujant klientus priklauso, kiek lojalių klientų grįš dar kartą, vien todėl, kad darbuotojų elgesys jiems tiko ir atitiko jų lūkesčius.

Atkreipdami dėmesį į kitą teiginį matome, jog 49% respondentų puikiai vertina savo vaidmenį padedant atrasti/sužinoti kliento poreikius bei lūkesčius. Kita dalis t. y. 42,9% respondentų savo vaidmenį vertina labai gerai, padedant atrasti/sužinoti kliento poreikius. Iš gautų atsakymų galime daryti išvadas jog didelė dalis darbuotojų atlikdami savo pareigą, t. y. aptarnaudami klientą jaučia didelį jog jų vaidmuo yra labai svarbus ir supranta, kad dėmesys klientui ir noras sužinoti kliento poreikius yra kertinis elementas, kuris įtakoja naujų klientų pritraukimą ir esamų išlaikymą bei tuo pačiu didina įmonės pajamas.

Stebėdami darbuotojų vaidmens vertinimą atkreiptinas dėmesys, jog 44,9% respondentų labai gerai supranta, jog jų vaidmuo yra labai svarbus, o net 46,9% respondentų - puikiai supranta, kad jų vaidmuo ypatingai svarbus aptarnavimo kokybės didinimui. Šie rezultatai, puikiai parodo, jog darbuotojai žino, supranta ir siekia, jog jų vaidmuo būtų labai geras ir savo elgesiu galėtų prisidėti prie kuo geresnių rezultatų siekimo aptarnavimo procese. Vadovams reikėtų dėti kuo daugiau pastangų ir skleisti kuo daugiau informacijos apie klientų aptarnavimo kokybės didinimą atkreipiant labai svarų dėmesį į darbuotojų vaidmenį – stengtis motyvuoti ir skatinti labiausiai savo vaidmeniu

prisidedančius darbuotojus. Rekomenduotina kartą per mėnesį atlikti klientų apklausas ir daryti geriausiai klientų įvertinto darbuotojo rinkimus – tai dar labiau paskatintų darbuotojus prisidėti prie dar aukštesnių rezultatų siekimo.

Vertinant darbuotojų vaidmenį matome, jog net 44,9% respondentų puikiai vertina savo vaidmenį didinant glaudų komandos ryšį, o 46,9% respondentų šį vaidmenį vertina - labai gerai. Atsižvelgiant į šiuos skaičius, galime teigti, jog darbuotojai bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje ir šis kriterijaus vertinimas yra pakankamai geras, todėl galima daryti prielaidą, jog kiekvienas darbuotojas savo vaidmeniu prisideda prie glaudesnio tarpusavyje ryšio formavimo, kiekvienas supranta kad bendravimas ir pagalba vienas kitam yra komandinio darbo dalis. Komandinis darbas ir komandinio darbo formavimas padeda sukurti geresnį darbuotojų mikroklimatą, daug smagiau yra darbuotojui dirbti, kai tarpusavyje vyrauja geri darbiniai ir profesiniai santykiai. Kai kolega žino, jog bet kada esant problemai, gali sulaukti pagalbos iš kito kolegos. Taip greičiau ir paprasčiau gali būti išsprendžiamos konfliktinės situacijos. Taigi glaudūs kolegų santykiai yra puikus žingsnis į kokybiško aptarnavimo siekimą.

Vertinant šiuos respondentų atsakymus, galima pamatyti, jog daugiau darbuotojų yra linkę vertinti mažesniu balu, todėl nes jie kaip ir praeitame darytame teiginio aptarime yra studentai ir darbuotojai kuriems yra nuo 18 iki 25 metų amžiaus, kuriems yra pirmas oficialus darbas ir nežino ar jie yra į tai įtraukti ar nėra, todėl tikėtina, kad iš respondentų buvo sulaukti tokie atsakymai. Kad didėtų darbuotojų pasirinkimas šiame vaidmenyje, reiktų darbuotojus labiau supažindinti į kur jie yra įtraukiami, kokias atsakomybes jie gauna ir kokią įtaką įmonei daro įmonės darbuotojas.

Kitas analizuojamas klausimas buvo atviras, t. y. jį respondentai turėjo pakomentuoti patys – „Kokias dar kitas savybes galite priskirti klientus aptarnaujančiam darbuotojui, kad gerėtų klientų aptarnavimo kokybė?“. Taigi iš 49 respondentų į šį klausimą atsakė tik 7 apklaustieji. Respondentų atsakymai buvo sekantys: „Vadovų sudaryta aptarnavimo „špargalkė“; „Didesnis pasigilinimas į pardavinėjamas prekes“; „ Išmokti mandagumo bendraujant su klientais“; „Motyvacija“; „Išmano savo darbą“; „Darbuotojų mokymai“; „Nežinau“. Atsižvelgiant į respondentų atsakymus matome, jog patys darbuotojai turi nusiskundimų ir kitų pastebėjimų, ką kiti darbuotojai daro blogai ar neatkreipia dėmesio. Taigi vertėtų tokias darbuotojų įžvalgas fiksuotis ir aptarti su darbuotojais bendrame aptarime. Tokie bendri ir vieši aptarimai turi vykti kartą per mėnesį, tam, kad įmonės vadovai žinotų kokie klausimai rūpi darbuotojams, kad juos laiku būtų galima eliminuoti.

Dar viena apklausa norėta išsiaiškinti kas, darbuotojų požiūriu, lemia kokybišką klientų aptarnavimą (žr. 10 pav.).

**Kas Jūsų, kaip darbuotojo, požiūriu lemia kokybišką klientų aptarnavimą?**

	Sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nesutinku
Motyvuotas darbuotojas	19 (38.8%)	27 (55.1%)	3 (6.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų mandagumas	24 (49.0%)	20 (40.8%)	4 (8.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų darbo indėlio (rezultato) siekimas	20 (40.8%)	24 (49.0%)	4 (8.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo ryžtingumas	25 (51.0%)	18 (36.7%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo požiūris į klientą	24 (49.0%)	19 (38.8%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo asmeninė atsakomybė	19 (38.8%)	25 (51.0%)	5 (10.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo prisitaikymas prie kliento	25 (51.0%)	18 (36.7%)	6 (12.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Tinkamas/pagarbus Darbuotojų elgesys	15 (30.6%)	25 (51.0%)	9 (18.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Teigiamas klientų atsiliepimas apie įmonę	24 (49.0%)	21 (42.9%)	3 (6.1%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)

**8 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Kas Jūsų, kaip darbuotojo, požiūriu lemia kokybišką klientų aptarnavimą?“ (sudaryta darbo autoriaus)

Vertinant kokybišką klientų aptarnavimą darbuotojų požiūriu pastebime, jog didesnę dalis net 55,1% respondentų atsakė, jog labiau sutinka, nei nesutinka, o 38,8% darbuotojų atsakė jog sutinka, kad kokybišką klientų aptarnavimą lemia motyvuotas darbuotojas. Remiantis rezultatais matome, jog dauguma darbuotojų supranta, kad motyvuotas darbuotojas nulemia kokybišką aptarnavimą. Taigi būtina pažymėti, kad motyvavimo klausimas ir motyvacinė sistema įmonėje turi būti aiški ir žinoma darbuotojams. Motyvacinės sistemos tobulinimą reikėtų kartą per metus peržvelgti apklausiant darbuotojus ir motyvacinės sistemos taikymo metodus pristatyti viešai, kad ji būtų suprantama ir prieinama visiems darbuotojams.

Atsižvelgiant į darbuotojų mandagumo klausimą darbuotojų požiūriu, matome, jog 49% respondentų sutinka, na o 40,8% darbuotojų labiau sutinka nei nesutinka, kad darbuotojų mandagumas lemia kokybiškesnį klientų aptarnavimą. Žvelgiant į šiuos skaičius galime teigti, kad dauguma

darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu, vadinasi supranta, kad jų mandagumas darbo vietoje didele dalimi prisideda prie kokybiško klientų aptarnavimo. Vertėtų atkreipti dėmesį, jog šį kriterijų būtina stebėti samdant slaptus klientus, gautus rezultatus aptariant darbuotojų susirinkime.

Vertinant darbuotojų darbo indėlio (rezultato) siekimą, darbuotojo požiūriu, 49% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, kad kokybišką klientų aptarnavimą lemia darbuotojų darbo indėlio (rezultato) siekimas, na o 40,8% darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu. Remiantis šiais gautais rezultatais galima išvelgti, kad dalis darbuotojų supranta, koks jų indėlis į darbą ir į rezultatų siekimą yra svarbus įmonės rezultatams. Todėl šis faktas turi būti analizuojamas dažniau ir siektina rezultato reikšmė turėtų būti didinama, t.y. kuo daugiau darbuotojų suvoktų savo indėlį į darbą.

Atsižvelgiant į darbuotojo ryžtingumą, darbuotojų požiūriu, net 51% respondentų atsakė, kad sutinka, jog tai lemia kokybišką klientų aptarnavimą, o 36,7% darbuotojų labiau sutinka, nei nesutinka. Remiantis gautais rezultatais atkreiptinas dėmesys, jog ryžtingumo klausimas yra labai individualus vertinimo kriterijus, ryžtingumas galbūt labiau susijęs su asmeninėmis žmogaus savybėmis, kaip drąsa ir pasitikėjimas savimi. Taigi darytina prielaida, kad ryžtingo darbuotojo aptarnavimo kokybė bus geresnė, nei darbuotojo, kuris linkęs mažiau pasitikėti savo jėgomis ir yra nedrąsus. Rekomenduotina vadovams vertinti kiekvieną darbuotoją individualiai, galbūt pravedant asmeninius metinius pokalbius, tam kad darbuotojas žinotų, jog juo yra pasitikima, taip būtų labiau ugdomas darbuotojo ryžtas ir drąsa.

Vertinant darbuotojo požiūrį į klientą, matome jog tik 49% respondentų sutinka, jog tai lemia kokybišką klientų aptarnavimą. Na o 38,8% darbuotojų mano, kad labiau sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu, kad jis gali lemti kokybišką klientų aptarnavimą, o 10,2% nei sutinka nei nesutinka, kad darbuotojo požiūris į klientą lemia kokybišką klientų aptarnavimą. Taigi vertinant gautus rezultatus pastebime, jog respondentų atsakymai pasiskirsto skirtingai, galbūt tai lemia jog darbuotojams sunkiau suvokiama darbuotojo požiūrio esmė. Galbūt vertėtų organizuoti mokymus, kurie būtų orientuoti būtent į šį aspektą, tam kad darbuotojam labiau būtų suprantamas šio požiūrio tikslas.

Pereinant prie darbuotojo asmeninės atsakomybės klausimo, pastebime jog net 51% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, jog šis teiginys turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui, o 38,8% darbuotojų sutinka, kad darbuotojo asmeninė atsakomybė lemia kokybišką klientų aptarnavimą. Taigi vertinant pateiktų atsakymų pasiskirstymą galima atkreipti dėmesį, jog asmeninės atsakomybės jautimas vėlgi tai yra individualus klausimas, kuris kiekvienam žmogui, kaip individualybei suvokiamas skirtingai. Taigi, tam kad nustatyti aiškų suvokimą apie asmenines

atsakomybes būtina organizuoti mokymus arba įmonei būtina aptarti, kokias asmenines atsakomybes būtina ugdyti kiekvienam aptarnaujančiam darbuotojui individualiai.

Vertinant darbuotojų prisitaikymą prie kliento, net 51% respondentų sutinka, jog tai lemia kokybišką klientų aptarnavimą, na o 36,7% darbuotojų labiau sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu. Na o 12,2% respondentų nei sutinka nei nesutinka, kad darbuotojo prisitaikymas prie kliento lemia kokybišką klientų aptarnavimą. Taigi remiantis gautais rezultatais matome, kad respondentų atsakymai pasiskirsto skirtingai. Galima daryti prielaidą, kad apie darbuotojų prisitaikymą prie klientų nebuvo ar nėra aptarta, kiek tai yra svarbu klientų aptarnavimo kokybės vertinimui. Todėl darbuotojams būtina aiškiai pateikti įmonės lūkesčius nukreiptus į darbuotojus, ko konkrečiai yra siekiama ir kaip įmonė įsivaizduoja prisitaikymo prie kliento poreikį. Žinoma būtina taip pat aiškiai pateikti faktą, kaip tai įtakoja įmonės rezultatų siekimą ir kiek tai prisideda prie įmonės pajamų gavimo.

Atkreipiant į tinkamą ar pagarbų darbuotojų elgesio klausimą matome, jog 51% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, kad tai lemia kokybišką klientų aptarnavimą, na o 30,6% respondentų sutinka su šiuo teiginiu. Pagal gautus darbuotojų rezultatus galime išvelgti, jog net 18,4% nėra užtikrinti ar tinkamas ar pagarbus darbuotojo elgesys lemia kokybišką klientų aptarnavimą. Vertindami tokius gautus rezultatus pastebime, kad darbuotojų atsakymai pasiskirsto skirtingai. Daroma prielaidai, kad darbuotojai galimai nėra iki galo supažindinti su klientų aptarnavimo standartu. Rekomenduotina visus naujai priimtus darbuotojus privalomai supažindinti su šiuo standartu ir reguliariai atnaujinti žinias, tam, kad klientų aptarnavimo kokybė šiuo klausimu nenukentėtų.

Vertinant teigiamą klientų atsiliepimą apie įmonę klausimą, matome, kad 49% respondentų sutinka su teiginiu, kad tai lemia kokybišką klientų aptarnavimą, o 42,9% respondentų labiau sutinka su šiuo teiginiu nei nesutinka, na o tik 6,1% respondentų nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu apie kokybišką klientų aptarnavimą. Taigi vertinant gautus rezultatus būtina atkreipti dėmesį, kad darbuotojams trūksta žinių, ką reiškia tokie rezultatai, t.y. darbuotojai turi žinoti, kad įmonėje yra taikomos klientų aptarnavimo apklausos ir kad teigiamas klientų atsiliepimas apie įmonę yra vienas iš kertinių vertinimo elementų. Tai yra vienas svarbiausių įmonės strateginių tikslų – kad klientas būtų patenkintas aptarnavimu ir teigiamai atsilieptų apie įmonę. Taip bus užtikrinama įmonės plėtra, taip bus užtikrinama stipri vieta rinkoje ir įmonės įvaizdis priklausys nuo klientų vertinimo rezultatų. Rekomenduotina įmonei kas ketvirtį atlikti klientų apklausas ir stebėti, kaip kinta klientų teigiami

vertinimai. Būtina nusistatyti rodiklį, kuris aiškiai parodytų šio kriterijaus vertinamąją skalę. Pavyzdžiui, nustatyti kriterijų „teigiami klientų atsiliepimai“, rezultato siektina reikšmė - ne mažiau kaip 90 % teigiamų klientų apklausos rezultatų. Taigi ši kriterijau siektina reikšmė bus rodiklis, kurį visi darbuotojai turi pasiekti per ketvirtį. Jei šis rodiklis yra nepasiektas – taikomos numatytos prevencinės priemonės – darbuotojų apmokymai, darbuotojų susirinkimai, klientų aptarnavimo standarto peržiūra.

Reziumuojant visų anketų apklausos rezultatus, pastebima jog darbuotojai supranta, kad didžiausią įtaką kokybiškam klientų aptarnavimui lemia daug kriterijų - darbuotojų mandagumas, darbuotojų ryžtingumas, darbuotojų požiūris į klientą, darbuotojų prisitaikymas prie kliento bei teigiamas klientų atsiliepimas apie įmonę. Darbuotojų nuomone, kiti atsakymai ne taip stipriai lemia kokybišką klientų aptarnavimą. Pabrėžtina, jog nei vienas darbuotojas nepažymėjo atsakymo „nesutinku“, tai iš dalies parodo, jog darbuotojai siekia visų šių teigiamų rezultatų ir stengiasi atlikdami savo kasdienes funkcijas, nes žino, kad visi šie kriterijai turi didelę įtaką teigiamam klientų aptarnavimui.

Apklausoje buvo pateiktas ir atviras klausimas - „Kokia Jūsų nuomonė kas dar galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą“ respondentų prašyta pateikti savo nuomonę. Iš visų anketą atsakiusiųjų 49 respondentų į šį klausimą atsakė tik 5 respondentai. Šis nebuvo privalomas. Į šį klausimą respondentai pateikė tokius atsakymus: „Motyvacija“; „Darbuotojų profesionalumo“; „Nekompetentingi darbuotojai“; „Aptarnaujamas tik vienas klientas, o ne du iškart“; „Nežinau“. Pagal gautus rezultatus matyti, kad darbuotojai įvardijo daugiau teiginių, kas galėtų lemti kokybišką klientų aptarnavimą. O kiti atsakiusieji, nesuprato šio klausimo ir atsakė ne į klausimą priklausančią atsakymą. Darytina išvada, kad darbuotojus reikia daugiau apmokyti svarbiais klausimais, kurie lemia klientų aptarnavimo kokybę. Neturi likti nežinomų vietų, dėl kurių darbuotojui kiltų abejonių. Visi siektiniai rezultatai turi būti aptarti individualiai su kiekvienu darbuotoju.

Kitu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas darbuotojus skatina kokybiškai aptarnauti klientus. Respondentams prie klausimo buvo parašyta „Atsakymą įvertinkite balais nuo 1 iki 5 (1 – nesutinku, 5 – sutinku)“, jų atsakymai parodyti paveikslėlyje (žr. 11 pav.).

### Kas jus skatina kokybiškai aptarnauti klientus?

	1	2	3	4	5
Mano vadovas rodo tinkamą pavyzdį	0 (0.0%)	1 (2.0%)	8 (16.3%)	31 (63.3%)	9 (18.4%)
Santykiai su vadovu leidžia būti atviram, kai kalbama apie darbo problemas.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	4 (8.2%)	15 (30.6%)	29 (59.2%)
Turiu draugų darbinėje aplinkoje.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	4 (8.2%)	28 (57.1%)	16 (32.7%)
Per paskutines septynias dienas, mane pastebėjo ar pagyrė už gerai atliktą darbą.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	7 (14.3%)	16 (32.7%)	25 (51.0%)
Mano vadovas mane nuolat informuoja apie naujienas susijusias su darbu.	1 (2.0%)	2 (4.1%)	4 (8.2%)	23 (46.9%)	19 (38.8%)
Ar jums svarbūs darbo santykiai su kolegomis.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (14.3%)	18 (36.7%)	24 (49.0%)
Ar svarbūs darbo santykiai su vadovu.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	7 (14.3%)	23 (46.9%)	18 (36.7%)
Su manimi tariamasi, kadangi mano nuomonė yra svarbi.	0 (0.0%)	2 (4.1%)	5 (10.2%)	22 (44.9%)	20 (40.8%)
Per paskutinius metus darbo vietoje turėjau galimybių mokytis ir tobulėti.	1 (2.0%)	3 (6.1%)	9 (18.4%)	20 (40.8%)	16 (32.7%)
Pastarųjų 6 mėnesių laikotarpyje su manimi buvo aptarta klientų aptarnavimo kokybės gerinimo planas.	18 (36.7%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	11 (22.4%)	14 (28.6%)

#### 9 pav. Respondentų atsakymai į klausimą: „Kas jus skatina kokybiškai aptarnauti klientus?“ (sudaryta darbo autoriaus)

Atkreipiant dėmesį kas darbuotojus skatina kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus rezultatus galime matyti, jog 63,3% respondentų labiau sutinka nei nesutinka su teiginiu, kad mano vadovas rodo tinkamą pavyzdį. Na, o 18,4% respondentų sutinka, kad mano vadovas rodo tinkamą pavyzdį. Remiantis šiais gautais rezultatais, vertėtų rengti įmonės susirinkimus, aptarimus, darbuotojų mokymus. Galima organizuoti neformalius darbo vakarėlius, tam kad skatinti vadovo ir darbuotojo tarpusavio bendradarbiavimą.

Vertinant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime pastebėti, kad 59,2% respondentų sutinka, kad kokybiškai aptarnauti klientus skatina santykiai

su vadovu kurie leidžia būti atviram, kai kalba apie darbo problemas. Na o 30,6% labiau sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu apie darbuotojų atvirumą su vadovu, vadinasi darbuotojams nėra svarbu santykiai su vadovu.. Remiantis gautais rezultatais, matome, kad didesnė dalis darbuotojų su šiuo teiginiu sutinka, ir daroma prielaida, šie santykiai su vadovais, darbuotojus skatina geriau aptarnauti klientus, jaustis svarbiam darbo metu, nes vadovų dėmesys jiems yra patrauklus.

Analizuojant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, kad 57,1% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, kad kokybiškai aptarnauti klientus juos skatina turėjimas draugų darbinėje aplinkoje, o 32,7% respondentų sutinka su šiuo teiginiu. Didesnė dalis darbuotojų nemano, jog draugų turėjimas darbinėje aplinkoje juos skatina kokybiškiau aptarnauti klientus, bet likusi dalis darbuotojų mano, kad jiems yra svarbu turėti draugų, nes tai skatina kokybišką aptarnavimą. Atsižvelgiant į šiuos atsakymus, šis kriterijus turėtų būti vertinamas individualiai, nes kiekvienas žmogus yra skirtingas ir tai labiau sietina su asmeninėmis savybėmis.

Aptariant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, jog 51% respondentų sutinka, kad per paskutines septynias dienas, darbuotoją pastebėjo ar pagyrė už gerai atliktą darbą, na o 32,7% respondentų atsakė, jog labiau sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu, tai vadinasi, kad darbuotojas nebuvo pagirtas ar pastebėtas. Galime pastebėti, remiantis pateiktais atsakymais, jog darbuotojams yra svarbus vadovų dėmesys ir grįžtamasis ryšys už atliktą darbą, toks kaip pagyrimas ar padėka darbuotojus motyvuoja. Todėl rekomenduotina vadovams atkreipti dėmesį jog darbuotojams svarbus jų dėmesys, todėl būtina dažniau pagirti darbuotoją, paklausti kaip jam sekasi, ar kitaip atkreipti dėmesį.

Vertinant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, kad 46,9% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, kad darbuotojus skatina kokybiškai aptarnauti klientus kai vadovas darbuotojus nuolatos informuoja apie naujienas susijusias su darbu, o 38,8% su šiuo teiginiu sutinka. Remiantis rezultatais galime teigti, kad darbuotojams nėra svarbios naujienos tam kad jie kokybiškai aptarnautų klientus. Todėl rekomenduotina darbo susirinkimuose aptarti kokia informacija būtų teikiama darbuotojams kuri jiems būtų naudinga ir įdomi tam, kad kokybiškai atliktų savo darbą.

Aptariant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, jog 49% respondentų sutinka, ar darbuotojams yra svarbūs darbo santykiai su kolegomis, o 36,7% respondentų labiau sutinka nei nesutinka su šiuo teigiu, vadinasi jog didžiajai

daliai darbuotojų yra svarbūs geri santykiai su kolegomis, na o mažesniajai daliai darbuotojų šis teiginys nėra toks svarbus. Atsižvelgiant į tai kad kiekvienas žmogus yra skirtingas šis kriterijus turėtų būti vertinamas individualiai, nes tai labiau sietina su asmeninėmis savybėmis. Remiantis rezultatu darbuotojams svarbu jų santykiai su kolegomis tam, kad jie kokybiškai atliktų savo darbą.

Atkreipiant dėmesį kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime pastebėti, kad 46,9% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, jog darbuotojams yra svarbūs darbo santykiai su vadovu, na o 36,7% respondentų sutinka, kad darbo santykiai su vadovu yra svarbūs. Didesnė dalis darbuotojų mano jog jiems nėra labai svarbūs darbo santykiai su vadovu, o mažesnioji darbuotojų dalis mano jog jiems yra labiau svarbūs santykiai su vadovu. Tam, kad užtikrinti geresnę aptarnavimo kokybę būtina atsižvelgti į tai, jog santykis su vadovu darbuotojus motyvuoja. Todėl rekomenduotina vadovams sugalvoti priemones kaip šį santykį būtų galima palaikyti. Pasiūlymai galėtų būti organizuoti neformalius įmonės renginius, išvykas, keliones, kurių metu vadovai daugiau bendrautų ir bendradarbiautų su darbuotojais.

Aptariant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, jog 44,9% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, kad su darbuotoju yra tariamasi, kadangi jo nuomonė yra svarbi, o 40,8% darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galime teigti, kad didžiajai daliai mažiau svarbu ar su jais yra tariamasi, o mažesniajai daliai darbuotojų svarbu, kad su jais būtų tariamasi, kad gerėtų klientų aptarnavimo kokybė. Todėl remiantis gautais rezultatais manytina, tam kad tobulinti aptarnavimo kokybę būtina daryti aptarimus kurių metu būtų aptarti darbuotojams svarbūs klausimai.

Atsižvelgiant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, jog 40,8% respondentų labiau sutinka nei nesutinka, kad per paskutinius metus darbo vietoje turėjo galimybę mokytis ir tobulėti, na o 32,7% respondentų sutinka su šiuo teiginiu, bet 18,4% respondentų nėra tikri ar jiems buvo tokia galimybė suteikta. Todėl žvelgiant į šį darbuotojų atsakymų skirtumą galime pastebėti, kad didžioji dalis darbuotojų nėra tikri, arba nesutinka, kad jiems buvo galimybė mokytis ar tobulėti darbo vietoje per paskutinius metus. Darytina išvada, kad darbuotojai per pastaruosius metus jaučiasi patobulėję ir dėl to aptarnavimo kokybė yra geresnė. Rekomenduotina vadovams rengti mokymus, seminarus, aptarimus, tam, kad būtų gerinama klientų aptarnavimo kokybė.

Aptariant kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus pagal gautus tyrimo rezultatus galime atkreipti dėmesį, kad 36,7% respondentų nesutinka, kad per pastarųjų 6 mėnesių laikotarpį su

darbuotojais buvo aptarta klientų aptarnavimo kokybės gerinimo planas, bet 28,6% respondentų sutiko, kad su jais buvo aptartas šis planas, tačiau 22,4% respondentų labiau sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu. Atkreiptinas dėmesys, kad daug darbuotojų atsakė, jog aptarnavimo kokybės gerinimo planas su jais nebuvo derinimas, o tai yra svarbus momentas, jog vadovai turi atkreipti dėmesį, kad jie turi aptarti gerinimo planus su darbuotojais, juos priimant į darbą ir aptarti šį planą kartą per ketvirtį.

Kitas klausimas darbuotojų prašė įvertinti UAB „Pliusai“ gastrobaro kokybę skalėje nuo 1 iki 10. Respondentai į klausimą „Kokia Jūsų nuomonė apie UAB „Pliusai“ Gastrobaro paslaugų kokybę?“ atsakė jog jie vertina paslaugų kokybę 62% iš 100%. Tai galime pastebėti, jog 38% trūksta iki tobulos paslaugų kokybės. Šis skirtumas gali matytis, dėl didelės darbuotojų kaitos kuri nuolat kinta visuose žemuose pozicijose ir didžioji dalis kuri yra atsakinga už kokybišką klientų aptarnavimą, todėl siūloma, išlaikyti tuos pačius darbuotojus ir jiems vesti mokymus apie klientų aptarnavimą, kad padidinti ir pagerinti klientų aptarnavimą UAB „Pliusai“ gastrobare kokybę.

Kiti anketos klausimai yra demografiniai. Pirmuoju iš jų siekta išsiaiškinti respondentų lytį. Didžioji dalis yra moterų kurios sudaro 53,1%, o vyrai 46,9%. Atsakiusiųjų moterų yra 26, o vyrų 23. Darytina išvada jog gastrobare dirba daugiau moterų negu vyrų. Atkreiptinas dėmesys, jog įmonėje dominuoja daugiau moterų, tačiau negalima teikti jog tai yra tikslūs skaičiai, nes į anketą atsakė tik 49 iš 88 darbuotojų, todėl tikėtina, jog likusi dalis darbuotojų gali pakeisti rezultatus.

Kitas klausimas skirtas išsiaiškinti aptarnavimo sektoriaus darbuotojų amžių. Galima pastebėti, jog visų UAB „Pliusai“ aptarnavimo sektoriaus darbuotojų amžius siekia nuo 18 iki 25 metų. Kadangi įmonėje iš viso dirba 88 darbuotojai įskaitant ir vadovus, kurie neatsakinėjo į šią anketą, todėl visų įmonės darbuotojų amžiaus ribos gali būti didesnės. Darytina išvada, kad aptarnavimo sektoriaus pozicijose dirba jaunesni darbuotojai.

Kitas klausimas skirtas išsiaiškinti aptarnavimo sektoriaus darbuotojų išsilavinimą. Vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai sudaro 67,3% visų apklaustųjų, kita dalis darbuotojų yra studentai kurie sudaro 26,5% apklaustųjų. Darbuotojų dalis, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą sudaro 4,1%, o mažiausioji dalis yra darbuotojų, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą kuri sudaro 2%. Apibendrinant, daugiausiai gastrobaro UAB „Pliusai“ aptarnavimo sektoriaus darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą, kas parodo, kad šis darbas yra patrauklus nestudijuojantiems, bet vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai.

### 2.2.3 Darbuotojų įsitraukimo vertinimas įmonės vadovo požiūriu

Darbuotojų įsitraukimas vertinamas įmonės vadovų požiūriu, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai supranta darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklas, bei darbus, kaip vertina darbuotojų vaidmenį įmonėje, kas, vadovų požiūriu, lemia kokybišką klientų aptarnavimą, bei kas skatina darbuotojus kokybiškai aptarnauti klientus.

**Anketos sudarymas.** 1. Įvadinė dalis - respondentai yra supažindinami su apklausos tema ir tyrimo tikslu. 2. Tyrimo dalis – respondentai atsakinėjo į uždarus, atvirus klausimus bei atsakinėjo pagal atsakymų matricas ir vertinimo skalės užduotus klausimus. 3. Demografinė dalis - paskutinėje dalyje respondentai atsakinėjo į demografinius klausimus.

**Imties skaičiavimas.** Respondentų skaičius buvo apskaičiuotas atsižvelgiant į visų padalinių vadovų skaičių įmonėje. Šioje įmonėje dirba 5 padalinių vadovai. Imties formulė – 1 formulė (žr. 23 pav.). Imties dydis buvo apskaičiuotas remiantis Paniotto formule.  $n$  – imties dydis,  $\Delta$  – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida (anketai pasirenkamas 95% patikimumo lygis).  $N$  – tyrinėjamos visumos dydis anketoje sudaro 5. Remiantis pateikta formule tyrimo metu apklausti reikės - 5 respondentus. Anketoje dalyvavo 100% vadovų.

**Apklausos būdas.** Anketinė apklausa raštu Apklausa.lt portale, prašant respondentų atsakyti į 9 klausimus. Šis apklausos būdas buvo pasirinktas dėl kelių priežasčių:

- Galima greitai ir nesudėtingai gauti reikiamą informaciją.
- Atliekant apklausą pasirinktame portale, duomenys automatiškai pateikiami grafiniu/diagramų pavidalu.

**Anketos struktūra.** Anketa sudaryta (žr. 1 priedą) iš 9 klausimų, kurių 6 yra uždari, 2 yra atviri, 1 yra su 4 pasirenkamais variantais ir galimybe įrašyti savo atsakymą. 3 klausimų sudaryti, jog respondentas turi įvertinti nuo 1 iki 5 (1- labai blogai, 2- blogai, 3- nesu tikras, 4- gerai, 5- labai gerai) arba (sutinku, labiau sutinku, nei nesutinku, nei sutinku, nei nesutinku, labiau nesutinku, nei sutinku, nesutinku).

Tyrimas buvo organizuotas šiais etapais:

- 2022 kovo 15 – 22 d. buvo vykdyta apklausa.

Sukurtos anketos nuoroda su prašymu užpildyti buvo išsiųstos respondentams. Tyrimo dalyviai – įmonės UAB „Plusai“ gastrobaro padalinių vadovai. Atsakiusiųjų vadovų skaičius – 5. Anketa yra anoniminė ir tyrime dalyvavę asmenys yra žinomi tik šio tyrimo autoriui. Teiginiai anketoje buvo vertinami 5 balų likerto skale. Ši skalė pasirinkta dėl jos tikslingumo atsižvelgiant į respondentų

požiūrį ir vertinama nurodomų klausimų ar teiginiu. Papildomai respondentams buvo užduodami bendrieji klausimai apie jų, amžių, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje.

Vadovų anketa prasidėjo su klausimu „Jūsų vadovaujamo darbo stažas“. Šiame klausime 80% respondentų atsakymų sulaukęs atsakymas buvo iki 1 metų. Na, 20% respondentų atsakė, jog jų darbo stažas yra nuo 1 iki 3 metų. Pagal gautus rezultatus, galime matyti, jog UAB „Plusai“ gastrobarų vadovų stažas yra tik iki 1 metų, nes įmonė yra įkurta 2016 metais.

Kitas klausimas kuris buvo užduotas vadovams tai yra „Kaip jūs vertinate darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymo veiklos procesus“ (žr. 13 pav.).

**Kaip jūs vertinate darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymo veiklos procesus:**

	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Neblogai	Blogai
Į įmonės strategijos kūrimą	0 (0.0%)	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Į įmonės klientų aptarnavimo standartų kūrimą	0 (0.0%)	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Į darbuotojų motyvacijos gerinimą	0 (0.0%)	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

**10 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Kaip Jūs vertinate darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymo veiklos procesus:“ (sudaryta darbo autoriaus)

Anketoje matyti vadovų vertinimą kaip darbuotojai yra įtraukiami į įmonės valdymo veiklos procesus. Daugelis vadovų mano, jog į įmonės strategijos kūrimą jie įtraukia darbuotojus, nes net 80% pasirinko, jog šį kriterijų vertina labai gerai, na o 20% vadovų mano, jog dalinai įtraukia darbuotojus į šį procesą. Stebint šiuos rezultatus būtina atkreipti dėmesį, jog vadovai turi stengtis pasiekti šį kriterijų kuo aukštesnį, kad jis būtų vertinamas puikiai.

Aptariant vadovų vertinimą kaip darbuotojai yra įtraukiami į įmonės valdymo veiklos procesus 60% vadovų labai gerai vertina darbuotojų įtraukimą į įmonės klientų aptarnavimo standartų kūrimą, na o 40% tik dalinai yra įtraukiamas į šį procesą. c

Aptariant vadovų vertinimą kaip darbuotojai yra įtraukiami į įmonės valdymo veiklos procesus 80% vadovų mano, kad darbuotojai yra labai gerai įtraukti į darbuotojų motyvacijos gerinimą, na o 20% vadovų mano, kad darbuotojai yra dalinai įtraukti į darbuotojų motyvacijos gerinimą. Remiantis šią analizę vadovai turi atkreipti dėmesį, kad jie privalo įtraukti į šį procesą savo darbuotojus, nes

vadovai turi žinot kas darbuotojus motyvuoja. Rekomenduotina vadovams atlikti apklausą kas motyvuoja darbuotojus.

Kitu klausimu buvo norima išsiaiškinti kaip vadovas vertina darbuotojų vaidmenį dalyvaujant įmonės veiklos procesuose (žr. 14 pav.).

### Kaip Jūs (kaip vadovė) vertinate darbuotojo vaidmenį dalyvaujant įmonės veiklos procesuose?

	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Neblogai	Blogai
Kuria įmonės įvaizdį	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Pritraukia naujus klientus	2 (40.0%)	2 (40.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Išlaiko lojalius klientus	2 (40.0%)	3 (60.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Didina įmonės pelną	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Padedą įgyvendinti klientų lūkesčius	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Padedą sužinoti klientų poreikius	2 (40.0%)	1 (20.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Užtikrina aptarnavimo kokybę	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Didina glaudų komandos ryšį	2 (40.0%)	3 (60.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

**11 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Kaip Jūs (kaip vadovė) vertinate darbuotojo vaidmenį įmonės veiklos procesuose“ (*sudaryta darbo autoriaus*)

Anketoje pateikti kaip vadovai vertina darbuotojo vaidmenį dalyvaujant įmonės veiklos procesuose, na o pirmas procesas yra kuria įmonės įvaizdį. Pagal gautus rezultatus matyti, jog 80% vadovų sutinka, kad darbuotojai kuria įmonės įvaizdį. Na, o 20% vadovų dalinai vertina darbuotojo vaidmenį kuriant įmonės įvaizdį. Atkreipiant dėmesį į šį teiginį vadovai pritaria tai nuomonei, kad iš tiesų darbuotojai kuria įmonės įvaizdį ir didžiąją dalimi vadovai mano, kad nuo darbuotojų įdėtų pastangų gerėja įmonės įvaizdis.

Vertinant rezultatus matyti, jog 40% vadovų sutinka, kad darbuotojai pritraukia naujus klientus. Na, o 40% vadovų labai gerai vertina darbuotojo vaidmenį pritraukiant naujus klientus, bet 20% vadovų dalinai vertina šį teiginį. Žvelgiant į šiuos rezultatus, galime spręsti, jog didžioji dalis vadovų pritaria, kad darbuotojų darbas prisideda prie naujų klientų pritraukimo.

Analizuojant vadovų gautus rezultatus matyti, kad 40% vadovų sutinka, jog darbuotojai išlaiko lojalius klientus, o kita dalis 60% vadovų dalinai vertina šį teiginį. Pagal gautus rezultatus didžioji

dalį vadovų mano, kad darbuotojai prisideda prie lojalų klientų išlaikymo, o darbuotojų kokybiškai atliktas darbas įtakoja klientų pritraukimą ir išlaikymą.

Vertinant vadovų gautus rezultatus matyti, kad 20% vadovų sutinka, kad darbuotojai didina įmonės pelną, o kita dalis 80% vadovų dalinai vertina darbuotojo vaidmenį išlaikant didinant įmonės pelną. Pagal gautus rezultatus didesnę dalį manančių vadovų teigia, jog darbuotojai dalinai prisideda prie įmonės pelno didinimo, o likusioji dalis vadovų mano, jog darbuotojų indėlis yra didesnis į pelno gavimą.

Atkreipiant dėmesį į gautus rezultatus matyti, kad 60% vadovų sutinka, kad darbuotojai padeda įgyvendinti klientų lūkesčius, o kita dalis 40% vadovų dalinai vertina šį teiginį. Pagal šiuos rezultatus galime matyti, kad dalis vadovų mano, jog darbuotojai padeda ir prisideda prie klientų lūkesčių įgyvendinimo, o kita dalis mano, jog jie prisideda prie klientų lūkesčių įgyvendinimo, bet šio teiginio nevertina puikiai.

Vertinant rezultatus matyti, jog 40% vadovai sutinka, jog darbuotojų vaidmuo padeda sužinoti klientų poreikius. Na, o 20% vadovų dalinai vertina darbuotojo vaidmenį padedant sužinoti klientų poreikius, bet 40% vadovų iš dalies vertina šį teiginį. Pagal šiuos vadovų rezultatus galime pastebėti, jog dalis vadovų tik mano, jog darbuotojai yra įtraukti padedant sužinoti klientų poreikius, o kita dalis vadovų mano, kad daugiau įtakoja kiti įmonės veiklos procesai, kad padėtų sužinoti klientų poreikius ir darbuotojai tik šiam procesui padeda.

Analizuojant vadovų gautus rezultatus matyti, kad 40% vadovų sutinka, kad darbuotojai didina glaudų komandos ryšį, o kita dalis 60% vadovų dalinai vertina šį teiginį. Galime teigti, kad daugiau vadovų mano, kad darbuotojai nėra pilnai įtraukti į darbuotojų vaidmenį didinant glaudų komandos ryšį įmonėje ir šis glaudus komandos ryšys gali priklausyti ne tik nuo darbuotojų įtraukimo.

Kitas anketos klausimas buvo pateiktas atvira forma ir vadovams buvo leidžiama atsakyti į šį klausimą savo nuomone. Vadovų užklausta „kokias dar kitas savybes galite priskirti klientus aptarnaujančiam darbuotojui, kad gerėtų klientų aptarnavimo kokybė?“. Iš 5 vadovų į šį klausimą atsakė 4 vadovai. Vadovų pastebėjimai buvo tokie: „Draugiški santykiai su klientais, nuoširdus bendravimas, klientų iš klausymas“; „Didesnis dėmesys klientui ir paprastesnis bendravimas su jais.“; „Didesnis dėmesys klientui norint sužinoti jo lūkesčius“; „Gerinti bendravimą su klientu ir gerinti kokybiškesnį klientų aptarnavimą“. Analizuojant vadovų pateiktas papildomas savybes matyti, kad visi vadovų siūlymai yra didinti, bei gerinti klientų aptarnavimą, darbuotojų paprastesnį bendravimą su klientais, kokybiškesnį klientų aptarnavimą. Bei svarbu išlaikyti draugiškesnį santyki su klientais

ir klientus išklausti, kad būtų įgyvendinti kliento lūkesčiai ir tobulėtų įmonės kokybiškesnis klientų aptarnavimas. Todėl svarbu, kad vadovai išsakytų savo atvirą nuomonę apie tai susirinkimo metu.

Kitu klausimu buvo norima išsiaiškinti kaip vadovas vertina darbuotojų vaidmenį dalyvaujant įmonės veiklos procesuose (žr. 13 pav.).

#### Kas, Jūsų - kaip vadovo nuomone, įtakoja kokybišką klientų aptarnavimą?

	Sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nesutinku
Motyvuoti darbuotojai	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų mandagumas	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų darbo indelio (rezultato) siekimas	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų ryžtingumas	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų požiūris į klientą	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų asmeninė atsakomybė	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų prisitaikymas prie kliento	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Tinkamas/pagarbus darbuotojų elgesys	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Teigiamas klientų atsiliepimas apie įmonę	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

**12 pav.** Respondentų atsakymai į klausimą: „Kas, Jūsų – kaip vadovo nuomone, įtakoja kokybišką klientų aptarnavimą?“ (sudaryta darbo autoriaus)

Vertinant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 80% vadovų sutiko, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja motyvuoti darbuotojai, na o 20% vadovų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Remiantis gautais rezultatais didžioji dauguma vadovų sutinka, tam įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą darbuotojas privalo būti motyvuotas, nes vadovai supranta, kad didžiausioji dalis iš įmonės kuri bendrauja su klientais yra darbuotojai, o gerinant klientų aptarnavimą privaloma atkreipti ir į darbuotojų motyvaciją arba jos neužmiršti ir palaipsniui ją gerinti bei tobulinti, kad gerėtų ir pats aptarnavimo lygis, bei žinoma, netrūktų motyvacijos pačiam darbuotojui.

Analizuojant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 80% vadovų sutiko, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų mandagumas, na o 20%

vadovų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Pagal šiuos gautus rezultatus galime matyti, kad dauguma vadovų pastebi, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų mandagumas, na o mažesnioji vadovų dalis, mano, kad tai gali dalinai įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą. Kad atkreiptinas dėmesys, jog mandagumo kriterijus turi būti aptartas klientu aptarnavimo standarte.

Aptariant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 80% vadovų sutiko, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų darbo indelio (rezultato) siekimas, na o 20% vadovų su šiuo teiginiu sutinka dalinai. Analizuojant vadovų nuomonę, galime matyti, jog didžioji dauguma vadovų sutinka su šia nuomone, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų darbo indelio (rezultato) siekimas. Na, o šis kriterijus yra individualus kiekvienam darbuotojui, nes šį kriterijų sudaro darbuotojo asmenines savybes kiek jisai įdeda savo pastangų. Šį kriterijų būtina skatinti papildoma priedų sistemomis.

Vertinant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 80% vadovų sutiko, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų ryžtingumas, na o 20% vadovų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Pagal šiuos gautus rezultatus galime matyti, kad dauguma vadovų pastebi, kad darbuotojų ryžtingumas turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui ir supranta, jog privaloma išlaikyti darbuotojų ryžtingumą ir galvoti būdų kaip jį didinti, jog darbuotojų ryžtingumas nepradėtų mažėti. Vadovams būtina vertinti kiekvieną darbuotoją individualiai, galbūt pravedant asmeninius metinius pokalbius, tam kad darbuotojas žinotu, jog juo yra pasitikima.

Aptariant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 60% vadovų sutiko, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų požiūris į klientą, na o 40% vadovų su šiuo teiginiu dalinai sutinka. Analizuojant vadovų pateiktus rezultatus galime matyti, jog darbuotojų požiūris į klientą turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui, o neskatinant tobulėti ar nekreipiant dėmesį į darbuotojo požiūrį į klientą blogėtų kokybiškas klientų aptarnavimas. O kadangi darbuotojai labiausiai iš visų dirba su įmonės klientais, jiems privaloma žinoti bei mokėti kuo kokybiškiau ir profesionaliau aptarnauti klientą, todėl šį aspektą būtina kaskart tobulinti ir pritaikyti naujų mokymų, kad gerėtų darbuotojų požiūris į klientą.

Vertinant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 60% vadovų sutiko, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų asmeninė atsakomybė, na o 40% vadovų su šiuo teiginiu labiau sutinka, nei nesutinka. Remiantis vadovų pateiktais rezultatais galime matyti, jog darbuotojų asmeninė atsakomybė turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui. Taigi, tam kad nustatyti aiškų suvokimą apie šį teiginį būtina organizuoti mokymus arba įmonei būtina aptarti

susirinkimo metu, kokias asmenines atsakomybes būtina ugdyti kiekvienam aptarnaujančiam darbuotojui individualiai.

Analizuojant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 80% vadovų sutinka, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja darbuotojų prisitaikymas prie kliento, na o 20% vadovų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Aptariant vadovų pateiktus rezultatus galime matyti, jog darbuotojų prisitaikymas prie kliento turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui, tačiau darbuotojams būtina aiškiai pateikti įmonės lūkesčius nukreiptus į darbuotojus, ko konkrečiai yra siekiama. Būtina atkreipti dėmesį, kaip tai įtakoja įmonės rezultatų siekimą ir kiek tai prisideda prie įmonės pajamų gavimo.

Vertinant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 80% vadovų sutinka, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja tinkamas/pagarbus darbuotojų elgesys, na o 20% vadovų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Vertinant vadovų pateiktus rezultatus galime matyti, jog tinkamas/pagarbus darbuotojų elgesys turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui. Pagarbos klientui kriterijus turi būti atparptas kliento aptarnavimo standarte. Todėl būtina reguliariai supažindinti darbuotojus su klientų aptarnavimo standartu.

Aptariant vadovų nuomonę, kas gali įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą iš vadovų pusės 20% vadovų sutinka, kad kokybišką klientų aptarnavimą įtakoja teigiamas klientų atsiliepinimas apie įmonę, na o 80% vadovų dalinai sutinka su šiuo teiginiu. Analizuojant vadovų pateiktus rezultatus galime matyti, jog teigiamas klientų atsiliepinimas apie įmonę turi įtakos kokybiškam klientų aptarnavimui. Tai yra pagrindinis kriterijus kuris įtakoja įmonės veiklos rezultatus, įmonės pelną, pritraukia naujus klientus ir išlaiko lojalius klientus. Tam, kad įsitikinti kaip klientai reaguoja į aptarnavimą, rekomenduotina daryti reguliariai klientų apklausas ir vertinti gautus rezultatus.

Kitas anketos klausimas buvo pateiktas vadovams atvira forma. Jiems buvo leidžiama atsakyti į šį klausimą savo nuomone. Vadovams skirtas klausimas buvo nurodytas kokia vadovo nuomonė, kas dar galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą?“ Iš 5 vadovų į šį klausimą atsakė 4 vadovai. Jų atsakymai buvo tokie kaip: „Būti aktyviu darbuotoju bei intuityviai nuspėti kliento poreikius atvykus“; „Stipri ir konkurencinga darbuotojų motyvacinė sistema“; „Viskas įrašyta“; „Viskas kas galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą jau yra surašyta“. Aptariant vadovų nuomonę kas dar galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą keletas vadovų paminėjo, jog visos savybės jau yra paminėtos anketos klausimuose. Vadovams rekomenduotina paieškoti daugiau savybių ir jas aptarti, išklausti darbuotojų nuomonės.

Kiti anketos klausimai yra demografiniai. Pirmuoju iš jų siekta išsiaiškinti vadovų lytį.

Siekiant išsiaiškinti vadovų lytį 80% respondentų yra moterų, o mažiausioji dalis 20% respondentų yra vyrai. Žvelgiant į šiuos skaičius, galime pastebėti, jog 4 – ių gastrobarų vadovės yra moterys, na o vieno gastrobaro vadovas yra vyras.

Kitas klausimas skirtas išsiaiškinti aptarnavimo sektoriaus vadovų amžių.

Siekiant išsiaiškinti vadovų amžių 100% respondentų atsakė, jog jų amžius yra nuo 26 iki 35 metų. Aptariant gautus rezultatus galime pastebėti, jog UAB „Pliusai“ gastrobaruose dirba itin jauni padalinių vadovai, o tai pagerina darbuotojams lengviau ir nesudėtingiau bendrauti su panašaus amžiaus vadovais, kurie yra jauni ir kupini naujų idėjų.

Kitas klausimas skirtas išsiaiškinti aptarnavimo sektoriaus vadovų išsilavinimą.

Siekiant išsiaiškinti vadovų išsilavinimą galime matyti, jog 60% vadovų turi aukštąjį išsilavinimą, o 40% vadovų turi magistro išsilavinimą. Pagal šiuos rezultatus galime pastebėti, jog visi vadovai yra baigę ir turi aukštuosius išsilavinimus, na o mažesnioji dalis turi ir didesnę išsilavinimo laipsnį tai magistrą.

Kad atkreiptinas dėmesys yra, jog vadovai turi aukštąjį išsilavinimą, yra ganėtinai jauno amžiaus, todėl daroma prielaida, kad tai galėjo įtakoti atsakiusiųjų pasirinkimą, nes vadovai yra inovatyvūs, veržlūs ir taipogi skatina savo komanda būti veržliems, mandagiems, kad įmonės valdymo procesai yra inovatyviai.

Atkreiptinas dėmesys, kad klientų aptarnavimo standartas yra įmonėje sukurtas.

### **2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus apibendrintos klientų aptarnavimo kokybės problemos pateiktos 3 lentelėje (žr. 54 psl.).

3 lentelė. Empirinio tyrimo klientų aptarnavimo kokybės problemos (*sudaryta darbo autoriaus*)

<b>Klientų aptarnavimo kokybės problemos</b>		
<b>Klientų požiūriu</b>	<b>Darbuotojų požiūriu</b>	<b>Vadovų požiūriu</b>
Nešvarūs staliukai	Mandagumo trūkumas su klientais	Darbuotojai neįtraukti į įmonės strategijos kūrimą
Nesutvarkyti tualetai	Žinių trūkumas apie parduodama prekių asortimentą	Dėmesio trūkumas klientui
Daugiau kreipti dėmesio į individualaus kliento poreikius ir reikmes		Nėra draugiškų santykių su klientais
Turėti face control, kad būtų mažiau neadekvačių asmenų		Trūksta nuoširdumo su klientais
Fizinės aplinkos pokytis (interjero dizainas)		Trūksta įsigilinimo į kliento lūkesčius ar poreikius
Pigesnis alaus		Darbuotojai neišklauso klientų
Didesnis alaus pasirinkimas		

Empirinio tyrimo klientų aptarnavimo kokybės problemose, pastebėta, jog į klientų aptarnavimo kokybę kliento požiūriu UAB „Plusai“ trūksta tvarkos fizinėje aplinkoje, reikalauja palaikyti švaresnius staliukus, tualetus, daryti nuolaidas alkoholiniam alui, atkreipti dėmesį į individualaus kliento poreikius ir reikmes. Darbuotojų požiūriu į klientų aptarnavimo kokybės problemas pastebėta, jog darbuotojams trūksta mandagumo su klientais ir trūksta žinių apie parduodama prekių asortimentą. Iš vadovų pateiktų pastebėjimų apie klientų aptarnavimo kokybės problemas vadovų požiūriu pastebėta, jog darbuotojai nėra įtraukiami į strategijos kūrimą, darbuotojų dėmesio trūkumas klientui, trūksta nuoširdaus bendravimo su klientais, bei pastebėta problema, jog darbuotojai neišklauso klientų, kas gali įtakoti klientų aptarnavimo kokybę.

Pateiktus empirinio tyrimo kliento aptarnavimo kokybės problemas iš kliento, darbuotojo, vadovo pusės galime teigti, jog įmonei reiktų gerinti klientų aptarnavimą įmonėje, vykdant darbuotojų mokymus, vykdant slapto kliento tyrimus ir vykdyti likusius sprendimus, kurie yra pateikti 5 lentelėje. (žr. 57 psl.).

### 3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMĄ SPRENDIMAI

Tyrimu nustatytiems klientų aptarnavimo kokybės trūkumams šalinti siūlomi sprendimai, kurie padidintų darbuotojų įsitraukimą gerinti vykdomą veiklą.

Remiantis klientų pateiktais atsakymais, būtina atkreipti dėmesį į blogiausiai įvertintus klientų aptarnavimo kokybės elementus, kuriuos būtina tobulinti t. y. fizinė aplinka, darbuotojų mandagumas su klientais, aptarnavusio darbuotojo profesinės kompetencijos, kaip klientai vertina darbuotojo (ų) rūpestingumą sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu.

Klientų aptarnavimo kokybės elementai ir gerinimo veiksmai pateikti 4 lentelėje:

**4 lentelė.** Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimai (*sudaryta darbo autorias*)

Klientų aptarnavimo kokybės elementai	Aptarnavimo kokybės gerinimo siektina situacija
1	2
Fizinė aplinka	Švaros palaikymas. Nuvalyti staliukai. Tvarka ant staliukų. Tvarkingai sudėliotos kėdės. Tvarka salėje bei tualetuose.
Aptarnavimo operatyvumas	Kiekvieno svečio pastebėjimas. Greitas užsakymų priėmimas ir aptarnavimas. Svečias turi išeiti iš baro žinodamas, kad jis yra laukiamas. Užsakymai pradedami ruošti, tik įsitikinus, kad svečio apmokėjimas yra sėkmingas.
Darbuotojo (ų) mandagumas su klientais	Pasisveikinimas su kiekvienu svečiu ar kompanija individualiai. Klientai aptarnaujami tik eilės tvarka. Maloniai užkalbinami svečiai: <i>Kaip laikotės; Kaip vakaras ir kt.</i> Jei svečias nežino, ką norėtų užsisakyti, trumpai papasakojama, kokių gėrimų ar maisto turi gastrobaras.
Aptarnavimo kokybė įmonėje	Pagalba padedant išsirinkti ir pasiūlyti klientui prekes, kurioms taikoma akcija. Skiriama tiek laiko kliento aptarnavimui kol jis baigs savo užsakymą, paklausiant ar daugiau neturi kitų pageidavimų. Kartą per mėnesį peržiūrimos UAB „Pliusai“ internetinės svetainės, parduotuvės, baro visa viešinama informacija, susijusi su klientų aptarnavimo kokybės gerinimo veiksmais.
Darbuotojo profesinės kompetencijos	Darbuotojams rengiami mokymai apie klientų aptarnavimą. Konfliktinių situacijų valdymas. Du kartus per metus darbuotojams organizuojami asmenų aptarnavimo standarto taikymo mokymai.
Žinių pakankamumas	Užtikrinamas darbuotojų testavimas apie tai, kaip darbuotojai žino atliekamas savo pareigas. Organizuojami bendravimo su klientais mokymai, kurie naujai priimtiems darbuotojams padeda integruotis į įmonę ir teikti kokybiškas asmenų aptarnavimo paslaugas.

#### 4 lentelės tęsinys

1	2
Sugebėjimas įtikinti klientą paslaugos patikimumu	Aptarnaujant klientą pristatoma, kad maistą galima užsisakyti internetu, galimybė įvertinti klientų aptarnavimo kokybę, įvardinti taikomas akcijas bei pristatomas naujų produktų asortimentas.
Darbuotojo (ų) rūpestingumas sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu	Laiku pasiteiraujama apie klientui iškilusius klausimus. Atkreipiamas dėmesys į konfliktines situacijas: 1) Informuojama virtuvė apie prioriteto teikimą kliento užsakymui; 2) Svečiai pavaišinami desertu, kava, ar kitu gėrimu; 3) Paprašoma, kad nepageidaujami, ar kitų svečių ramybę drumsčiantys klientai pasišalintų įspėjama, kad esant reikalui, bus iškviesta apsauga.
Įmonės paslaugumas tenkinant specifinius kliento poreikius	Aptarnavimo prioritetas teikiamas specifinius poreikius turintiems klientams. Rodoma iniciatyva ieškant strategiškai patogios vietos specifinius poreikius turintiems klientams

Apibendrinant šių gerinimo veiksmų taikymą galima teigti, kad remiantis siūlomomis priemonėmis vykėtų sistemingas ir nuolatinis klientų aptarnavimo kokybės tikrinimas ir to pasakoje įvertinus rezultatus jis gerėtų. Į šį procesą privalu įtraukti darbuotojus, pereiti visus elementus, aptarti kartu silpnąsias vietas, kaskart įvertinti ir ankstesnį elementą, išanalizuoti gautus rezultatus ir toliau taikyti aptarnavimo gerinimo sprendimus. Būtina kelti vis aukštesnius reikalavimus, nes tai įgalina darbuotojus tobulinti klientų aptarnavimo kokybę. Taip pat būtina pažymėti, kad tuo pagrindu bus skatinamas ne tik klientų aptarnavimo kokybės gerinimas, bet tuo pačiu bus didinama darbuotojų motyvacija bei teigiamas jų požiūris į įsitraukimą, į veiklos procesus bei įmonės strategijos kūrimą. Taip įmonei bus lengviau išlaikyti ne tik lojalius klientus bet ir motyvuotus darbuotojus.

Aptarnavimo kokybę labai įtakoja ir darbuotojo vaidmuo. Todėl atkreiptinas dėmesys, jog sprendimai dėl aiškesnio darbuotojo vaidmens yra pateikti 4 lentelėje (žr. 55 psl.). Todėl būtina atkreipti vadovų dėmesį, tam kad būtų pasiektas pagrindinis siektinas klientų aptarnavimo kokybės lygis – privaloma jog visuose valdymo procesuose būtų prijungti ir darbuotojai, kad šis elementas darbuotojų vertinimo apie įtraukimą į strategijos kūrimą būtų kuo aukštesnis. Šį elementą būtina nuolat kontroliuoti bei stengtis jį didinti, taip bus užtikrinamas didesnis darbuotojų įsitraukimas į veiklos procesus. Atkreiptinas dėmesys, jog labai svarbu darbuotoją įtraukti į klientų aptarnavimo standarto kūrimą, verta dar kartą pabrėžti, jog darbuotojų įtraukimas į tam tikrų procesų kūrimą ar tobulinimą yra ugdomos darbuotojų kompetencijos, stiprinamas tarpusavio bendradarbiavimas tarp vadovų bei darbuotojų, o svarbiausia, taip sukuriamas pasitikėjimas darbuotojais ir suvokimas, kad jų darbas yra svarbus, kad jie yra matomi ir naudingi įmonės gyvavimui. Kuo darbuotojų įsitraukimo

lygis bus aukštesnis, tuo daugiau darbuotojai stengsis kelti aptarnavimo kokybę. Tuo pagrindu gerės ir klientų požiūris, didės aptarnavimo kokybės teigiamas vertinimas.

Būtina planuoti visus veiksmus, kuriuos privaloma atlikti tam, kad užtikrinti klientų aptarnavimo valdymo gerinimą. Planas padės nuosekliai siekti gerinimo rezultatų, ieškoti kokybės gerinimo valdymo įgyvendinimo priemonių (žr. 5 lentelę):

**5 lentelė.** Darbuotojų įsitraukimo didinimo sprendimų įgyvendinimo planas, siekiant klientų aptarnavimo kokybės (*sudaryta darbo autoriaus*)

Eil.Nr.	Sprendimai	Sprendimo įgyvendinimo periodiškumas	Atsakingas už sprendimo įgyvendinimą	Biudžetas, €	Sprendimo įgyvendinimo pradžia
1	2	3	4	5	6
<b>A.</b>	<b>Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimai</b>				
1.	Klientų aptarnavimo standarto peržiūra ir tobulinimo pasiūlymai	Ne mažiau nei kartą per pusmetį	Personalo darbuotojas	-	2022-06-30 2022-12-30
2.	Slapto kliento tyrimas	Kartą per ketvirtį	Personalo darbuotojas arba perkama paslauga	2880 - 4500	2022-06-30 2022-09-30 2022-12-30
3.	Geriausiai aptarnaujančio darbuotojo rinkimai	Ne mažiau nei kartą per ketvirtį	Įmonės vadovas/ padalinio vadovas	-	2022-06-30 2022-09-30 2022-12-30
<b>B.</b>	<b>Sprendimai grįžtamajam ryšiui stiprinti</b>				
1.	Darbuotojų apklausų peržiūra ir rezultatų apžvalga kartu su darbuotojais	Ne mažiau nei kartą per ketvirtį	Įmonės vadovas/ padalinio vadovas	-	2022-06-30 2022-09-30 2022-12-30

## 5 lentelės tęsinys

1	2	3	4	5	6
2.	Metiniai pokalbiai su darbuotojais	Ne mažiau nei kartą per metus	Įmonės vadovas/ padalinio vadovas	-	2022-12-31
<b>C.</b>	<b>Sprendimai organizacinei kultūrai stiprinti</b>				
1.	Organizuoti neformalų renginį kartu su darbuotojais ir vadovais	Ne mažiau nei kartą per ketvirtį	Įmonės personalo darbuotojas	1000 eurų	2022-08-31
2.	Darbuotojų apklausa, dėl teigiamos savijautos, mikroklimato kūrimui	Teigiamų anketų, ne mažiau nei 90%	Įmonės personalo darbuotojas	-	2022-06-30 2022-09-30 2022-12-30
3.	Lojalių darbuotojų išlaikymas	Darbuotojų kaita, ne daugiau kaip 10%	Įmonės personalo darbuotojas	-	2022-06-31
4.	Draugiškiausio kolegos rinkimas (slapta renka darbuotojai)	Ne mažiau nei kartą per ketvirtį	Įmonės personalo darbuotojas	-	2022-06-30 2022-09-30 2022-12-30
				Viso: 3880-5500	

Gerinimo veiksmų planavimo procese kartu su darbuotojais aptarus bei išsiaiškinus sprendimų įgyvendinimo vertinimo aspektus, būtinas reguliarus rezultatų matavimas. Tai vienas iš svarbių etapų, kurių metų nustatomos klientų nepasitenkinimo aplinkybės, išsiaiškinamos jų atsiradimo priežastys, tam kad laiku jas eliminuoti arba atlikti prevencinius veiksmus aptarnavimo kokybės problemoms atsirasti. Kaip pavyzdys gali būti taikomas naujai priimtiems darbuotojams aptarnaujantiems klientus – bandomasis laikotarpis, ir taip stebima, kokias vietas būtina tobulinti – aptarus kartu su darbuotoju, kas jo manymu trukdė pasiekti norimo rezultato. Jei pasikeis vadovų požiūris į darbuotojus, darbuotojai bus labiau motyvuoti didinti aptarnavimo kokybę, o pagerėjus aptarnavimo kokybei įmonė sulauks grįžtančių klientų (lojalių), išgirdę teigiamus klientų atsiliepimus ateis ir nauji klientai. O kuo daugiau klientų - tuo didesnės įmonės pajamos ir pelnas.

Dar viena iš priemonių, klientų aptarnavimo kokybės valdymo gerinimui - slapto kliento tyrimas.

Taip pat dar vienas iš siūlomų alternatyvių aptarnavimo kokybės matavimo priemonių - inovatyvus valdymo įrankis, mobiliosios apklausos sukūrimas UAB „Plusai“. Tai jau paplitusi ir labai lengvai pasiekiamą priemonę, kai klientams ant baro arba ant stalėlių barkodo principu yra parengtas apklausos šablonas, kuris mobiliuoju įrenginiu yra nuskanuojamas ir klientas bet kurio momentu, gali atsakinėti į anketą. Šis greitai pasiekiamas būdas padėtų išmatuoti aptarnavimo kokybę ir tai būtų vienas iš siektinų tobulėjimo įrankių aptarnavimo segmente. Įdiegus šį metodą/būdą galima stebėti, ar šis būdas yra sėkmingas, taip būtų galima skatinti klientų aptarnavimo kokybės gerinimą bei augimą. Taip greičiau bus surenkami duomenys apie klientų aptarnavimo tobulinimo galimybes, juos apdoroti bei susisteminti, tuo pagrindu būtų galima greičiau taikyti tobulinimo priemones.

Rekomenduotina aptarti kartu su darbuotojais, kaip kinta kokybės aptarnavimo lygis.

Dar vienas iš siūlomų sprendimų - darbuotojų apklausa dėl teigiamos savijautos, palankaus mikroklimate kūrimo.

Aptariant klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimus ir atsižvelgiant į visus pateiktus siūlymus, verta pastebėti, kad kai kurie sprendimai įmonei nieko nekainuos, tiesiog tai yra laiko sąnaudos, kurias būtent patirs įmonės darbuotojas. Atkreiptinas dėmesys, kad kai kurie sprendimai gali kainuoti – įmonė patirs finansines išlaidas, tačiau tai nėra įmonei didelės sąnaudos palyginus su nauda kuri gali būti daug svarbesnė ir gali įtakoti aptarnavimo kokybę. Kadangi įmonė turi 5 padalinius ir šį tyrimą reiktų vykdyti kartą per ketvirtį, o tai gaunasi 3 kartai per metus. Galutiniame rezultate įmonei slapto kliento paslauga gali kainuoti nuo 2280 iki 4500 eurų už vizitą. Priklausomai nuo kainos bei įmonės norų, kiek įmonė pasirinktų kartų per metų ketvirtį skirti slapto kliento apsilankymams. Rekomenduotina pagal slapto kliento teikiamų įmonių paslaugas tyrimą daryti į mėnesį kartą arba per pusantrą mėnesio kartą, bet tada slapto kliento paslaugos kaina bus ženkliai didesnė.

Apibendrinant 5 lentelės duomenis galime teigti, jog tam, kad gauti tinkamą rezultatą, būtina šiuos pasiūlymus įmonėje taikyti metus laiko, ir stebėti, kaip kinta visi numatyti rodikliai. Jei norimas rezultatas nepasiekiamas, būtina tobulinti procesą ir jį atlikti dažniau, t. y. rengti dažnesnes apklausas su darbuotojais (ne kartą per ketvirtį, o kartą per mėnesį). Tuomet stebėti, kaip kinta rezultatai, tikėtina, kad dažnesnis tikrinimas duos geresnių rezultatų.

Šį procesą būtina kartoti kiekvienais metais ir būtina nusistatyti, iki kada sprendimai turi būti priimti. Priėmus ir įgyvendinus visus šiuos sprendimus, pagal numatytus rodiklius sprendimai turėtų pagerinti visą esamą aptarnavimo kokybės situaciją. Kai visi šie sprendimai bus įgyvendinti, tiek

darbuotojai, tiek vadovai bus orientuoti į šių sprendimų vykdymo, nes darbuotojai žinos kokie jiems yra keliami reikalavimai, o vadovai matys su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai ir šias problemas stengsis pašalinti laiku. Todėl tikėtina, kad ateityje teigiamų klientų atsiliepimų tik daugės.

## IŠVADOS

1. Remiantis literatūros šaltiniais bei pateikta informacija, teorinėje dalyje buvo nagrinėta klientų aptarnavimo kokybės sąvoka, kokybės standartas, kokybės valdymo ir įvertinimo modeliai: SERVQUAL modelis, 4Q kokybės modelis bei slapto kliento tyrimas. Literatūros šaltiniai kuriais buvo remtasi leido suprasti, kad visi minėti įvertinimo modeliai yra svarus veiksnys, darantis įtaką įmonės darbo sklandumui ir efektyvumui. Taip pat pateikti pavyzdžiai, parodantys kaip klientai, darbuotojai ir vadovai vertina klientų aptarnavimo kokybę. Taikant klientų aptarnavimo kokybės valdymo tobulinimo būdus, galima lengviau ir paprasčiau identifikuoti klientų poreikius ir lūkesčius, bei taip greičiau pagerinti veiklos efektyvumą bei atnešti daugiau pelno.
2. Ištyrus klientams pateiktos anketos rezultatus, nustatyta, kad kliento lūkesčiai gerokai pranoksta realią aptarnavimo kokybės situaciją UAB „Pliusai“ gastrobare. Darbuotojai neigiamai vertina savo įtraukimą į įmonės veiklos strategijos kūrimą, kliento aptarnavimo standartų kūrimą, kai tuo tarpu vadovai šiuos teiginius vertina teigiamai ir mano, jog įmonės darbuotojai yra įtraukiami į šių procesų kūrimus.
3. Išanalizavus klientų apklausos rezultatus nustatytos problemos, kurios darbuotojams trukdo pasiekti kokybę klientų aptarnavimo procese. Kadangi darbuotojai neigiamai vertina savo įsitraukimą į strategijos kūrimą ir kliento aptarnavimo standartų kūrimą, pateiktos rekomendacijos, kurios leis tas kliūtis pašalinti.
4. Ištyrus vadovams pateiktą anketą nustatyta, kad rastos problemos susijusios su darbuotojų įtraukimu į įmonės strategijos kūrimą, kliento aptarnavimo standartų kūrimą ir darbuotojų motyvacijos gerinimą. Svarbu pažymėti vadovams, jog būtina darbuotojui nubrėžti aiškia viziją jo atliekamo vaidmens, kuris užtikrintų kokybišką klientų aptarnavimą.

## REKOMENDACIJOS

- **Klientų išsakytų aptarnavimo kokybės problemų šalinimui siūloma:**

1. Vykdyti klientų apklausas kartą per ketvirtį aptarnavimo vietoje, užklįjavus brūkšninį kodą ant staliukų, sudaroma galimybė į anketos klausimus atsakyti UAB „Plusai“ internetinėje svetainėje.

- **Darbuotojų išsakytų problemų šalinimui siūloma:**

1. Organizuoti kas metų ketvirtį geriausiai aptarnaujančio darbuotojo rinkimus.
2. Organizuoti į metų ketvirtį darbuotojų apmokymus klientų aptarnavimo tema, darbuotojo elgesio tema, bei bendravimą su klientais tema skiriant 1000 eurų, kelti darbuotojų motyvacija vykdant vadybines ir marketingo tiriamąsias analizes.
3. Draugiškiausio kolegos rinkimas kartą per pusę metų (slapta renka darbuotojai).

- **Vadovų išsakytų problemų šalinimui siūloma:**

1. Daryti bendrus nutarimus su darbuotojais ir vadovais dėl iškilusių problemų šalinimo, rengiant susirinkimus kartą į metų ketvirtį.
2. Vadovams atkreiptinas dėmesys į darbuotojų vaidmenį turi būti labai svarus, todėl vadovams rekomenduotina dažniau (kartą per mėnesį) organizuoti aptarimus su darbuotojais apie iškilusias problemas klientų aptarnavimo srityje, arba darbuotojo bendravimo su klientais tobulinimui.
3. Vykdyti Darbuotojų apklausas dėl teigiamos savijautos, palankaus mikroklimate kūrimui.
4. Vykdyti darbuotojų apklausų peržiūrą ir rezultatų aptarimus kartu su darbuotojais. Rengti metinius pokalbius su darbuotojais apie tobulintinas sritis klientų aptarnavimo procese.
5. Kartą per metus organizuoti neformalų renginį darbuotojams kartu su vadovais, tam, kad būtų glaudesnis tarpusavio bendravimas, ir kurių metu būtų labiau susipažįstama su darbuotojais ne darbo aplinkoje, taip būtų suorganizuotas geriausių darbuotojų rinkimai ar kiti apdovanojimai.

6. Lojalių darbuotojų išlaikymui – motyvuoti piniginėmis premijomis ar kitomis skatinimo priemonėmis geriausias rezultatus rodančius darbuotojus (pvz.: galima suteikti papildomą laisvą dieną per mėnesį, jei darbo rezultatai bus pasiekti ar viršyti).
7. Užsakyti slapto kliento tyrimą, kuris kainuoja 2880 – 4500 eurų. Tyrimą vykdyti kartą į metų ketvirtį, kad būtų stebima ir tobulinama klientų aptarnavimo kokybė.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

**Edgaras Rusteikis.** „Darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybei UAB „Pliusai“.

Įmonės veiklos sėkmė ir produktyvumas priklauso nuo jos darbuotojų. Nuo jų darbo su klientais įgūdžių, aptarnavimo kultūros ir profesionalumo. Šie pagrindiniai kriterijai lemia klientų pasitenkinimą suteikiamomis paslaugomis, formuoja lojalių klientų ratą.

Baigiamojo darbo problema - tai mažas darbuotojų UAB „Pliusai“ įtraukimas į įmonės aptarnavimo kokybės valdymą.

Darbo tikslas yra įvertinti darbuotojų vaidmenį didinant klientų aptarnavimo kokybę.

Baigiamojo darbo uždaviniai: Išanalizuoti darbuotojo vaidmens ir klientų aptarnavimo kokybės teorinius pagrindus. Pristatyti UAB „Pliusai“ veiklą. Ištirti darbuotojų vaidmenį klientų aptarnavimo kokybei UAB „Pliusai“. Pateikti sprendimus darbuotojų įsitraukimui didinti, siekiant klientų aptarnavimo kokybės.

Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: teorinė, tiriama bei sprendimų. Teorinėje dalyje buvo aptarta kokybės samprata, klientų aptarnavimo kokybės sąvoka, klientų aptarnavimo standartas, klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir įvertinimo modeliai, SERVQUAL modelis, 4Q kokybės modelis, slapto kliento tyrimas, darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybei, darbuotojų įsitraukimo į veiklos kokybės gerinimą teoriniai aspektai.

Antroje tiriamoje dalyje siekiant išsiaiškinti darbuotojų vaidmenį įmonėje ir klientų aptarnavimo kokybę buvo atliktos šios anketos: Klientų aptarnavimo kokybės anketa, klientų aptarnavimo kokybės anketa iš darbuotojų pusės bei darbuotojų įsitraukimo vertinamas įmonės vadovo požiūriu.

Trečioje dalyje atlikus tyrimą pateikti sprendimai. Darbuotojams siūloma: organizuoti geriausiai aptarnaujančio darbuotojo rinkimus, rengti darbuotojų apmokymus, darbuotojų motyvacija bei vadybiniais ir marketingo tiriamosiomis analizėmis, rengti darbuotojams mokymus apie aptarnavimo kokybę. Vadovams siūloma: vadovams rekomenduotina daryti susirinkimus įtraukiant ir darbuotojus, juos išklausančią, daryti darbuotojų apklausų peržiūra ir rezultatų apžvalga kartu su darbuotojais, rengti metinius pokalbius su darbuotojais, sukurti palankų mikroklimatą darbuotojų bendravimui ir bendradarbiavimui, taip įtraukiant juos į klientų aptarnavimo kokybės didinimą.

## SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Edgaras Rusteikis. "The role of employees in the quality of customer service at UAB „Pliusai".

The success and effectiveness of a company depends on its people. It depends on their customer skills, service culture and professionalism. These main criteria lead to customer satisfaction and a loyal customer base.

The aim of the thesis is to assess the role of employees in improving the quality of customer service.

To analyse the theoretical basis of the role of the employee and customer service quality. To present the activities of UAB „Pliusai". To investigate the role of employees in the quality of customer service in UAB "Pliusai". To provide solutions to increase employee involvement in the pursuit of customer service quality.

The thesis consists of three parts: theoretical, exploratory and decision-making. The theoretical part discussed the concept of quality, customer service quality, customer service standard, customer service quality management and evaluation models, SERVQUAL model, 4Q quality model, secret customer research, the role of employees in customer service quality, theoretical aspects of employee engagement in improving the quality of performance.

In the second part of the study, the following questionnaires were administered in order to investigate the role of employees in the company and customer service quality: the Customer Service Quality Questionnaire, the Customer Service Quality Questionnaire from the employees' side and the employee engagement as measured from the company manager's point of view.

The third part of the study provides solutions. The suggestions include: organising an election for the best service staff member, training for employees, employee motivation and managerial and marketing analyses, and training for employees on service quality. Suggestions for managers: It is recommended that managers should hold meetings involving and listening to employees, review employee surveys and review the results with employees, hold annual interviews with employees, create a favourable microclimate for communication and cooperation among employees, thus involving them in improving the quality of customer service.

## LITERATŪRA

1. Ahmad Mohammed, Alsaggaf, Abraham Althonayan, An empirical investigation of customer intentions influenced by service quality using the mediation of emotional and cognitive responses. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 35 (2018 p. 194-223).
2. Adomaitytė J. Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 42 (2006).
3. Bartkus, Edverdas V., Kraučiušaitė, Žiedūna, Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse“. *Ekonomika ir vadyba* (12) 972-979 (2007 p. 972 - 979).
4. Bulašaitė I., Jesevičiūtė – Ufartienė L. Paslaugų kokybės vertinimo modelių analizė. Mokslinė-praktinė konferencija Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu. Kaunas: Kauno kolegija, (2019).
5. D. A. Garvin, 1988, „Managing quality“, the strategic and competitive edge, New York
6. Dikavičius Vidmantas, Stoškus Stasys „Visuotinės kokybės vadyba.“ Kaunas: Mokomoji knyga. ISBN 9955-09-363-3 (2003).
7. D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė, „Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*“. Kaunas: Kauno technologijos universitetas 15(1), 366-373 (2010).
8. Gillmore. H. L. Prieiga per internetą: <https://moksloai.lt/referatai/vadyba/visuotine-kokybe.html> [žiūrėta 2022-02-06]
9. Gudiničius Mantas, „Paslaugos kokybės valdymas draudimo paslaugas teikiančioje organizacijoje“ Šiauliai: Šiaulių universitetas, Šiaulių mokslų fakultetas (2010).
10. Gummesson, „Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu“, Kaunas: Mokslinė - praktinė konferencija (1987).
11. Jonušaitė Simona, Misiovič Jolita, „Darbuotojų sampratos apie visuotinę kokybės vadybą: verslo ir viešojo sektoriaus aspektai“ Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialinių tyrimų laboratorija (2021).
12. Jencen J. M. Prieiga per internetą: <https://moksloai.lt/referatai/vadyba/visuotine-kokybe.html> [žiūrėta 2022-02-06]

13. Kaziliūnas Adolfas - „*KOKYBĖS VADYBA*“ Aukštųjų mokyklų bendrųjų vadovėlių leidybos komisijos rekomenduota. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007 Nr. 07–34., pp. 18
14. Kontautaitė Dovilė, Zinkevičiūtė Virgilija, „Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės“, Vilniaus: Gedimino technikos universitetas, Transporto inžinerijos fakultetas (2013), (<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1368625134193/J.04~2013~1368625134193.pdf>)
15. K. Ohlear, Trends in Global Employee Engagement, USA: AON plc (2015 p. 46).
16. L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė, „Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis“, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas (2013 (29). 152–165).
17. „Lietuvos respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymo pakeitimo įstatymas“ 2007 m. sausio 12 d. Nr. X-1014 Vilnius
18. Markos, S., Sridevi, M. S., Employee engagement: the key to improving performance. International Journal of Business and Management, Vol. 5, Nr. 12 (2010 p 89-96).
19. Ruževičius Juozas, Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007
20. Rowson, P., „Are Your Customers Being Served?“ Hampshire: Rowmark Ltd (2006:17)
21. Slatkevičienė G., Vanagas P. „Veiklos kokybės, pasiekimų ir tobulinimų matavimo sistemos pagrindimas“ Kaunas: Kauno technologijos universitetas Socialiniai mokslai, I (22), pp. 33-43 (2000).
22. Serafinas D., Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose (J. Ruževičius (red.)). Vilnius: Vilniaus Universitetas. (p. 6) (2018).
23. Sarder M. D. , (Logistics Transportation Systems. Science direct, Elsevier, 197 – 217).OH, USA: Bowling green State University (2020).
24. Straipsnių rinkinys „Studentų taikomieji tyrimai“ Marijampolė: Marijampolės kolegija (2021).
25. Šalkauskienė Ligita, „klientų aptarnavimo kokybė: šiaurės Lietuvos regiono elektronines paslaugas teikiančio tinklo atvejis“. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija (2018),
26. Usovaitė Ana SERVQUAL METODIKOS TAIKYMAS VERTINANT NUOTOLINIO KURSO DĖSTYMĄ Ana Usovaitė Vilniaus Gedimino technikos universitetas (2020).
27. Vainienė Rūta, "Ekonomikos terminų žodynas", Vilnius: Lietuvių Kalbos Institutas 2006

28. Vitkienė E. „Paslaugų marketingas“, Klaipėda: Klaipėdos universitetas (2008, p. 30).
29. Winkelhaus S., Grosse E. H. Logistics a systematic review towards a new logistics system, *International Journal of Production Research*, Vol. 58 No. 1, pp. 4-18, 2020. Prieiga per internetą : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2019.1612964> [žiūrėta 2022-02-24].
30. Zinkevičiūtė V., Vasiliauskas Vasilis A.. Gamybos logistika. Gamybos vadyba. Vadovėlis. Klaipėda (2013).

## PRIEDAI

### 1 priedas. Atsakymų į klientų anketą rezultatai

#### 1. Kokie būtų Jūsų lūkesčiai įmonėje UAB „Plusai“ šiais aspektais

*Įvertinkite lentelėje pateiktus klientų aptarnavimo kokybės kriterijus balais (1- labai blogai, 2- blogai, 3- nesu tikras, 4- gerai, 5- labai gerai)*

*Šio klausimo atsakymai viešai nepublikuojami*

	1	2	3	4	5
Kaip Jūs vertinate UAB „Plusai“ fizinę aplinką?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (9.0%)	54 (54.0%)	37 (37.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavimo operatyvumą?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (7.0%)	43 (43.0%)	50 (50.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Plusai“ darbuotojo (-ų) mandagumą su Jumis?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (5.0%)	47 (47.0%)	48 (48.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų aptarnavimo UAB „Plusai“ kokybę?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (12.0%)	44 (44.0%)	44 (44.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavusio darbuotojo profesines kompetencijas?	0 (0.0%)	1 (1.0%)	7 (7.0%)	43 (43.0%)	49 (49.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų žinių pakankamumą?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	10 (10.0%)	49 (49.0%)	41 (41.0%)
Kaip Jūs vertinate personalo sugebėjimą įtikinti klientą paslaugos patikimumu?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8 (8.0%)	41 (41.0%)	51 (51.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Plusai“ kainos ir paslaugų kokybės atitikimus?	0 (0.0%)	1 (1.0%)	9 (9.0%)	38 (38.0%)	52 (52.0%)
Kaip Jūs vertintumėte darbuotojo (ų) rūpestingumą sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (12.0%)	40 (40.0%)	48 (48.0%)
Kaip Jūs vertintumėte UAB „Plusai“ paslaugumą tenkinant specifinius kliento poreikius?	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (6.0%)	42 (42.0%)	52 (52.0%)

## 2. Įvertinkite realią situaciją UAB „Plusai“ klientų aptarnavimo aspektu

Įvertinkite lentelėje pateiktus klientų aptarnavimo kokybės kriterijus balais (1- labai blogai, 2- blogai, 3- nesu tikras, 4- gerai, 5- labai gerai)

Šio klausimo atsakymai viešai nepublikuojami

	1	2	3	4	5
Kaip Jūs vertinate UAB „Plusai“ fizinę aplinką?	1 (1.0%)	23 (23.0%)	48 (48.0%)	20 (20.0%)	8 (8.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavimo operatyvumą?	2 (2.0%)	10 (10.0%)	39 (39.0%)	40 (40.0%)	9 (9.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Plusai“ darbuotojo (-ų) mandagumą su Jumis?	3 (3.0%)	20 (20.0%)	39 (39.0%)	26 (26.0%)	12 (12.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų aptarnavimo UAB „Plusai“ kokybę?	4 (4.0%)	19 (19.0%)	40 (40.0%)	29 (29.0%)	8 (8.0%)
Kaip Jūs vertinate aptarnavusio darbuotojo profesines kompetencijas?	2 (2.0%)	28 (28.0%)	36 (36.0%)	23 (23.0%)	11 (11.0%)
Kaip Jūs vertinate darbuotojų žinių pakankamumą?	3 (3.0%)	22 (22.0%)	42 (42.0%)	23 (23.0%)	10 (10.0%)
Kaip Jūs vertinate personalo sugebėjimą įtikinti klientą paslaugos patikimumu?	1 (1.0%)	27 (27.0%)	34 (34.0%)	28 (28.0%)	10 (10.0%)
Kaip Jūs vertinate UAB „Plusai“ kainos ir paslaugų kokybės atitikimus?	2 (2.0%)	22 (22.0%)	43 (43.0%)	24 (24.0%)	9 (9.0%)
Kaip Jūs vertintumėte darbuotojo (ų) rūpestingumą sprendžiant kliento problemas aptarnavimo metu?	4 (4.0%)	28 (28.0%)	36 (36.0%)	23 (23.0%)	9 (9.0%)
Kaip Jūs vertintumėte UAB „Plusai“ paslaugumą tenkinant specifinius kliento poreikius?	4 (4.0%)	26 (26.0%)	39 (39.0%)	22 (22.0%)	9 (9.0%)

3. Jūsų nuomonė mums yra svarbi, todėl laukiame jūsų pasiūlymų ir pastabų, ką reikia mums tobulinti, kad Jūsų lūkesčiai būtų įgyvendinti:

Šiam momentui ir su dabartine ekonomine situacija, viena iš geresnių įmonių apsilankyti ir praleisti laiką be baimių išleisti per daug pinigų.

Tvarkyti ir prižiūrėti dažniau tualetus

Pagerinti barmenų aptarnavimą su klientais ir palaikyti didesnę švarą tualetuose

Palaikyti tvarkingesnius tualetus

Dažniau valyti lauko staliukus

Viskas yra tvarkinga ir švaru

Tobulinti klientų aptarnavimą

Tualetai geresni turėtų būti

Viskas yra labai gerai, nieko tobulinti nereikia, todėl pastabų ir pasiūlymų neturiu

Daugiau kreipti dėmesio į individualaus kliento poreikius ir reikmes

Sunku pasakyti, kokia atranka yra į barmenus, tačiau norėtusi, jog ji būtų kiek nuodugnesnė, ieškomi žmonės su patirtimi, kitu atveju - tinkamai apmokomi įprastų alkoholinių gėrimų specifiku. Taip pat reiktų skatinti/tikrinti darbuotojų darbo vienodumą - ar visi elgiasi, atlieka savo darbus taip pat sutartinai kaip ir jų kolegos

Turėti face control, kad būtų mažiau neadekvačių asmenų

Fizinės aplinkos pokytis (interjero dizainas)

Pigesnio alaus

Daugiau švaros, tai yra pigus baras ir daug žmonių tai ir publika tokia susirenka

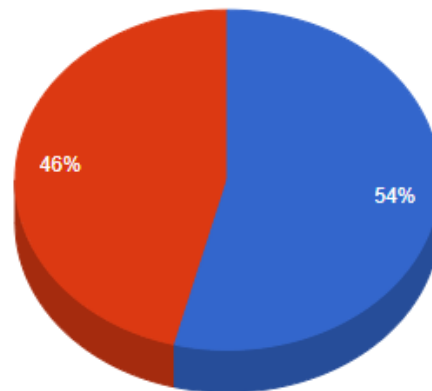
Vilniaus g. Pliusu tualetų kokybę gerinti (ir apskritai tvarkingesni tualetai gelėtų būti)

Vieną savaitę buvo nešvarios tualetų grindys

Norėtusi daugiau rūšių alaus.

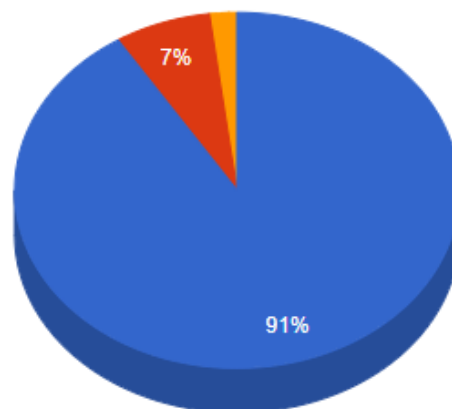
#### 4. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras



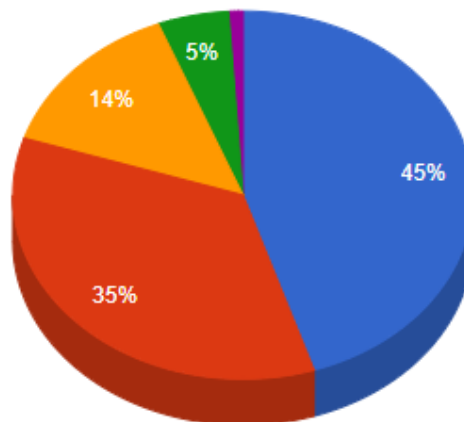
#### 5. Jūsų amžius

- 18-25 metai
- 26-35 metai
- 35 ir daugiau



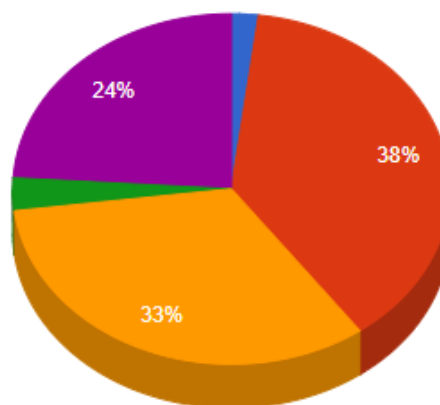
## 6. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Magistras
- Kita



## 7. Kaip dažnai apsilankote Gastrobare UAB „Pliusai“

- Esu pirmą kartą
- Kartą per savaitę
- Kartą per mėnesį
- Kartą per metus
- Įrašykite kitą Jums tinkanti atsakymą



### Kiti klientų tinkantys atsakymai:

3 kart per mėn.

dažnai

vasarą 4 kart per savaitę

2 kart per mėnesį

3 kart per mėnesį

Į savaitę ~3kartus

2 kart per mėn.

2 kartus į pusę metų

Du kartus apsilankau per savaitę

Per savaitę porą kartų

6kart per mėnesį

Du kart per savaitę

2 kart per mėnesį

Kartą per pusmetį

Žiemą - per mėnesį porą kartų, o vasarą - per savaitę pora kart apsilankau

5 kart per mėnesį

Du kart per mėnesį

Kaip kada, dabar rečiau, bet vasarą 3 kartus per savaitę

Kartą per 2 mėnesius

nuo 1 iki 5 kartų per vasarą

Kartą į tris mėnesius

Kartą per 6 mėn.

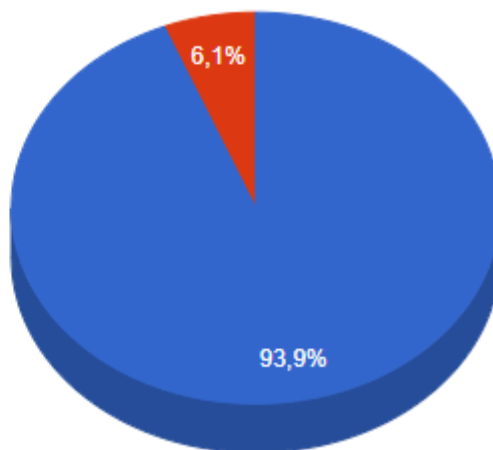
pora kartu i savaitę

3-4 kartus per savaitę

## 2 priedas. Darbuotojų anketinės apklausos atsakymai

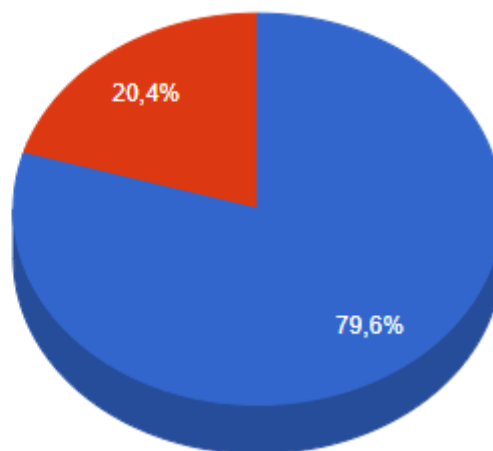
### 1. Jūsų darbo patirtis įmonėje UAB „Plusai“

- iki 1 metų
- 1 - 2 metai
- 2 - 3 metai
- 3 ir daugiau metų



### 2. Žinau, kokių rezultatų iš manęs tikimasi darbe

- Pilnai sutinku
- Nesu tikras
- Pilnai nesutinku



### 3. Ar Jūs esate įtraukti į:

(atsakymą įvertinkite balais nuo 1 iki 5 (1 – nesutinku, 5 – sutinku))

	1	2	3	4	5
įmonės strategijos kūrimą	18 (36.7%)	26 (53.1%)	4 (8.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
įmonės klientų aptarnavimo standartų kūrimą	21 (42.9%)	21 (42.9%)	6 (12.2%)	0 (0.0%)	1 (2.0%)
darbuotojų motyvacijos gerinimą	16 (32.7%)	26 (53.1%)	6 (12.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)

### 4. Kaip Jūs vertinate savo vaidmenį UAB „Plusai“

	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Neblogai	Blogai
Aš (kaip darbuotojas) kuriu įmonės įvaizdį	13 (26.5%)	30 (61.2%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) didinu įmonės pelną	32 (65.3%)	13 (26.5%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) išlaikau lojalius klientus	18 (36.7%)	24 (49.0%)	7 (14.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) padedu įgyvendinti kliento lūkesčius	24 (49.0%)	18 (36.7%)	7 (14.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) padedu atrasti sužinoti kliento poreikius	24 (49.0%)	21 (42.9%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) didinu aptarnavimo kokybę	23 (46.9%)	22 (44.9%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Aš (kaip darbuotojas) didinu glaudų komandos ryšį	22 (44.9%)	23 (46.9%)	4 (8.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

### 5. Kokias dar kitas savybes galite priskirti klientus aptarnaujančiam darbuotojui, kad gerėtų klientų aptarnavimo kokybė?

Vadovų sudaryta aptarnavimo spargalkė

Didesnis pasigilinimas į pardavinėjamas prekes

Išmokti mandagumo bendraujant su klientais

Motyvacija

Nežinau

Išsmansavo savo darbą

Darbuotojų mokymai

6. Jūsų, kaip darbuotojo, požiūriu lemia kokybišką klientų aptarnavimą?

	Sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nesutinku
Motyvuotas darbuotojas	19 (38.8%)	27 (55.1%)	3 (6.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų mandagumas	24 (49.0%)	20 (40.8%)	4 (8.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų darbo indėlio (rezultato) siekimas	20 (40.8%)	24 (49.0%)	4 (8.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo ryžtingumas	25 (51.0%)	18 (36.7%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo požiūris į klientą	24 (49.0%)	19 (38.8%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo asmeninė atsakomybė	19 (38.8%)	25 (51.0%)	5 (10.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojo prisitaikymas prie kliento	25 (51.0%)	18 (36.7%)	6 (12.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Tinkamas/pagarbus Darbuotojų elgesys	15 (30.6%)	25 (51.0%)	9 (18.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Teigiamas klientų atsiliepimas apie įmonę	24 (49.0%)	21 (42.9%)	3 (6.1%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)

7. Kokia Jūsų nuomonė kas dar galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą.

Aptarnaujamas tik vienas klientas, o ne du iškart

nekompetentingi darbuotojai

Darbuotojų profesionalumo

Nežinau

Motyvacija

8. Kas jus skatina kokybiškai aptarnauti klientus?

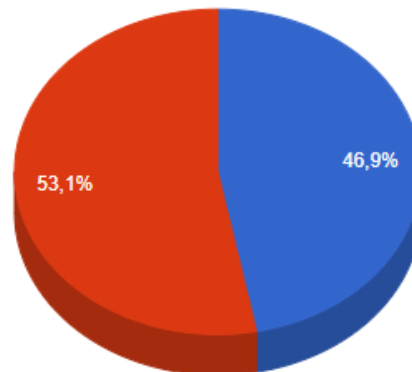
	1	2	3	4	5
Mano vadovas rodo tinkamą pavyzdį	0 (0.0%)	1 (2.0%)	8 (16.3%)	31 (63.3%)	9 (18.4%)
Santykiai su vadovu leidžia būti atviram, kai kalbama apie darbo problemas.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	4 (8.2%)	15 (30.6%)	29 (59.2%)
Turiu draugų darbinėje aplinkoje.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	4 (8.2%)	28 (57.1%)	16 (32.7%)
Per paskutines septynias dienas, mane pastebėjo ar pagyrė už gerai atliktą darbą.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	7 (14.3%)	16 (32.7%)	25 (51.0%)
Mano vadovas mane nuolatos informuoja apie naujienas susijusias su darbu.	1 (2.0%)	2 (4.1%)	4 (8.2%)	23 (46.9%)	19 (38.8%)
Ar jums svarbūs darbo santykiai su kolegomis.	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (14.3%)	18 (36.7%)	24 (49.0%)
Ar svarbūs darbo santykiai su vadovu.	0 (0.0%)	1 (2.0%)	7 (14.3%)	23 (46.9%)	18 (36.7%)
Su manim tariamasi, kadangi mano nuomonė yra svarbi.	0 (0.0%)	2 (4.1%)	5 (10.2%)	22 (44.9%)	20 (40.8%)
Per paskutinius metus darbo vietoje turėjau galimybių mokytis ir tobulėti.	1 (2.0%)	3 (6.1%)	9 (18.4%)	20 (40.8%)	16 (32.7%)
Pastarųjų 6 mėnesių laikotarpyje su manimi buvo aptarta klientų aptarnavimo kokybės gerinimo planas.	18 (36.7%)	5 (10.2%)	1 (2.0%)	11 (22.4%)	14 (28.6%)

8. Kokia Jūsų nuomonė apie UAB „Plusai“ Gastrobaro paslaugų kokybę?

Atsakymo variantai	Vidurkis
.	 62

## 9. Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

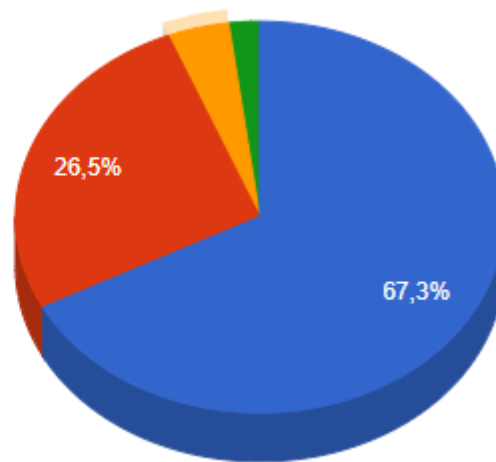


## 10. Jūsų amžius

Nuo 18-25 metų atsakė visi 100% respondentų

## 11. Jūsų išsilavinimas

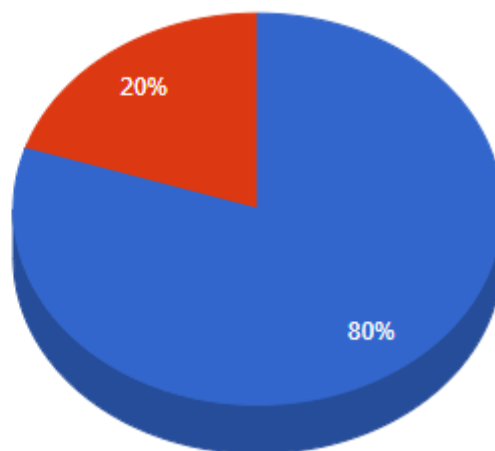
- Vidurinis
- Studentas
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis



### 3 priedas. Vadovų apklausos atsakymai

#### 1. Jūsų vadovaujamo darbo stažas

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Virš 5 metų
- Kitas variantas:



#### 2. Kaip jūs vertinate darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymo veiklos procesus:

	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Neblogai	Blogai
Į įmonės strategijos kūrimą	0 (0.0%)	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Į įmonės klientų aptarnavimo standartų kūrimą	0 (0.0%)	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Į darbuotojų motyvacijos gerinimą	0 (0.0%)	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

#### 3. Kaip Jūs (kaip vadovė) vertinate darbuotojo vaidmenį dalyvaujant įmonės veiklos procesuose?

	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Neblogai	Blogai
Kuria įmonės įvaizdį	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Pritraukia naujus klientus	2 (40.0%)	2 (40.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Išlaiko lojalius klientus	2 (40.0%)	3 (60.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Didina įmonės pelną	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Padedą įgyvendinti klientų lūkesčius	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Padedą sužinoti klientų poreikius	2 (40.0%)	1 (20.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Užtikrina aptarnavimo kokybę	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Didina glaudų komandos ryšį	2 (40.0%)	3 (60.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

4. Kokias dar kitas savybes galite priskirti klientus aptarnaujančiam darbuotojui, kad gerėtų klientų aptarnavimo kokybė?

Draugiški santykiai su klientais, nuoširdus bendravimas, klientų išklausymas

Didesnis dėmesys klientui ir paprastesnis bendravimas su jais .

-

Didesnis dėmesys klientui norint sužinoti jo lūkesčius

Gerinti bendravimą su klientu ir gerinti kokybiškesnį klientų aptarnavimą

5. Kas, Jūsų - kaip vadovo nuomone, įtakoja kokybišką klientų aptarnavimą?

	Sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nesutinku
Motyvuoti darbuotojai	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų mandagumas	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų darbo indelio (rezultato) siekimas	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų ryžtingumas	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų požiūris į klientą	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų asmeninė atsakomybė	3 (60.0%)	2 (40.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Darbuotojų prisitaikymas prie kliento	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Tinkamas/pagarbus darbuotojų elgesys	4 (80.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Teigiamas klientų atsiliepimas apie įmonę	1 (20.0%)	4 (80.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

6. Kokia Jūsų nuomonė, kas dar galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą?

Būti aktyviu darbuotoju bei intuityviai nuspėti kliento poreikius atvykus

-

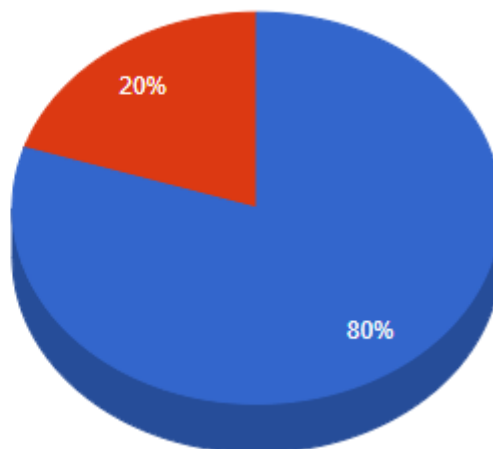
Stipri ir konkurencinga Darbuotojų motyvacinė sistema

Viskas įrašyta

Viskas kas galėtų įtakoti kokybišką klientų aptarnavimą jau yra surašyta

### 7. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras



### 8. Jūsų amžius

Nuo 26 – 35 metų atsakiusiųjų sudaro 100%.

### 9. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Magistras
- Kita

