

SOCIALINIŲ MOKSLŲ KOLEGIJA
RINKODAROS IR TARPTAUTINIO VERSLO KATEDRA
TURIZMAS IR VIEŠBUČIAI STUDIJŲ PROGRAMA

LEIDŽIAMA GINTI
Turizmo ir viešbučių
studijų programos vadovė
Jūratė Sereikienė

(parašas)

2016-05-19

(Data)

**VIEŠBUČIO PERSONALO DARBO ORGANIZAVIMO
GERINIMO GALIMYBĖS**

Baigiamasis darbas

Darbo autorius
Justyna Jarmalkovič

Darbo vadovas
lekt. Irena Achonen

Vilnius, 2016

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
ĮVADAS	5
1.MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ	7
1.1. Personalo vadybos savoka bei svarba įmonei	7
1.2. Darbo organizavimo procesų apžvalga	8
1.3. Personalo organizavimo sistemos elementai	11
1.4. Personalo valdymas.....	20
1.5. Vidiniai ir išoriniai veiklos subjektai	23
2. TYRIMO DIZAINAS	26
2.1 Tyrimo eigos pristatymas	26
2.2. Restorano ir renginių skyriaus veiklos apibūdinimas.....	27
3.TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	29
3.1. Viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“, restorano ir renginių skyriaus apklausos analizė	29
3.2. Viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ , restorano ir renginių skyriaus vadovo interviu analizė	40
IŠVADOS	41
REKOMENDACIJOS	42
LITERATŪROS SĄRAŠAS	43
PRIEDAI	45

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo pavadinimas: Viešbučio personalo darbo organizavimo gerinimo galimybės

Personalas yra vienas svarbiausių įmonės turtu, nuo kurio profesionalumo, gebėjimo tinkamai atlikti jiems paskirtas užduotis priklauso kiekvienos įmonės sėkmė. Darbas kolektyve neįmanomas be tinkamo darbo organizavimo bei žmogiškųjų išteklių valdymo. Organizuojant personalo darbą svarbu žinoti veiksnius, kurie įtakoja tiek pačią įmonę tiek personalo veiklą.

Nustatyti darbo organizavimo efektyviausius veiksnius yra neįmanoma, nes tai yra veiksnių aibė, kuri keičiasi priklausomai nuo pasikeitimų ne tik įmonės viduje, bet ir rinkoje, šalyje. Baigiamojo darbo tiklas yra apibrėžti personalo darbo organizavimo gerinimo priemonės „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbučio restorano ir renginių skyriuje.

Pasirinkti tyrimo metodai yra anoniminė, anketinė apklausa bei interviu su skyriaus vadovu.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad organizuojant personalo darbą restorano ir renginių skyriuje skiriamas didelis dėmesys personalo atrankai. Darbuotojai buvo tinkamai supažindinti su savo pareigybėmis. „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbutyje sudarytos sąlygos darbuotojui kokybiškam darbui atlikti, ugdyti savo gebėjimus, darbuotojai motyvuojami galimybe gauti didesnę algą, kilti karjeros laiptais, realizuoti savo idėjas. Taip pat darbuotojai teigiamai ir aukštai vertina vadovo pastangas sudaryti tinkamas darbo sąlygas.

SUMMARY

Final work title: Opportunities for improvement in organizing work for hotel staff.

Staff is one of the most important companies treasures. Workers professionalism and ability to carry out assigned tasks depends company's success. Working in a team is not possible without proper work organization and human resource management. While organizing staff work is important to know the factors that influence both company's and staff activities.

Its impossible to identify the most effective work organization factors, because it is a set of factors, which are changing depending on changes not only within the company but also in the market and in the country. Aim of the final work is to define staff organization improvement measures in the „Radisson Blu Hotel Lietuva“ hotel events and restorant section.

Research methods are anonymous questionnaire survey and interview with the Head.

The research results has found that in restaurant and events section much attention is paid for selection of personell withle organizing staff work. Employees have been properly introduced to their work place. In the „Radisson Blu Hotel Lietuva“ hotel workers have a possibility to develop their skills, employees are motivated with opportunity to receive a higher salary, career progression and to realize their ideas. Also employees appreciates the Head efforts to create decent working conditions.

IVADAS

Temos aktualumas. Bet kurios įmonės sėkmė priklauso nuo personalo profesionalumo, gebėjimo tinkamai atlikti jiems pavestą darbą. Personalias – tai vienas iš svarbiausių įmonės turtų. Tačiau darbas kolektyve neįmanomas be tinkamo darbo organizavimo bei tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo. Personalo darbo organizavimas tai sudėtingas, pastovios analizės reikalaujantis procesas. Organizuojant personalo darbą svarbu žinoti veiksnius, kurie įtakoja tiek pačią įmonę tiek personalo veiklą, kuri vykdo jiems paskirtas užduotis. Ne visos įmonės išsamiai analizuoja personalo darbo organizavimą, skiria reikiamą dėmesį savo personalui, todėl praranda įvaizdį tiek savo darbuotojų atžvilgiu, tiek klientų akyse, prarasdami rinkoje konkurencinį pranašumą. Visame viešbutyje darbo organizavimo principai yra bendri. Praktikos metu priėjimas prie duomenų ir personalo buvo tik restorano ir renginių skyriuje, priėjima prie kitų skyrių informacijos buvo apribotas viešbučio, todėl baigiamajame darbe analizuojama šio skyriaus informacija.

Darbo problema – Nustatyti darbo organizavimo efektyviausius veiksnius yra neįmanoma, nes tai yra veiksmų aibė, kuri keičiasi priklausomai nuo pasikeitimų ne tik įmonės viduje, bet ir rinkoje, šalyje.

Baigiamojo darbo objektas – Personalo darbo organizavimas ir jo gerinimo galimybės „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbučio restorano ir renginių skyriuje.

Tyrimo tikslas – apibrėžti personalo darbo organizavimo gerinimo priemones.

Tyrimo objektas – „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbučio restorano ir renginių skyriaus personalo darbo organizavimo procesas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti personalo vadybos: organizavimo bei valdymo sąvokas, pagrindinius sistemos elementus ir jų uždavinius;
2. Nustatyti „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbučio restorano ir renginių skyriaus darbuotojų darbo sąlygas, bei aprūpinimo reikiamomis premonėmis lygį, atsižvelgiant į veiklos ypatumus;
3. Nustatyti, apklausos metu gautais rezultatais „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbučio restorano ir renginių skyriaus darbo organizavimo proceso veiksnius teigiamai veikiančius personalo darbo atlikimo kokybę bei reikalaujančius vadovo gilesnės analizės bei dėmesio.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Pirminių ir antrinių duomenų analizė;

3. Stebėjimas.

Teorinė darbo dalis parengta remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo, personalo vadybos, tyrimus pristatančiais lietuvių ir užsienio autorių moksliniais darbais. Atlikta kitų antrinių šaltinių duomenų analizė.

Praktinė darbo dalis parengta atlikus empirinį tyrimą, naudojant anketinės apklausos rezultatų susisteminimo bei apibendrinimo analizės metodus. Siekiant surinkti tyrimui reikalingos informacijos buvo pasirinktas kokybinių duomenų rinkimo metodas, t.y. interviu su restorano „Riverside“ vadovu. Atlikta „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbučio restorano ir renginių skyriaus veiklos analizė bei personalo užduočių, pareigų apibūdinimas.

Darbo struktūra.

Baigiamojo darbo teorinėje dalyje analizuojamos pagrindinės personalo vadybos sudedamosios dalys: personalo vadyba bei personalo organizavimas. Apibūdinami personalo organizavimo sistemos elementai bei jų sąsaja bei reikšmė organizuojant tinkamą bei efektyvų personalo darbą. Tiriami vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo nauda tiek įmonės tikslams pasiekti bei žmonių lūkesčiams įgyvendinti.

Antroje dalyje pristatomas tyrimo objektas - viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restorano ir renginių skyrius, apibūdinama jo veikla, remiantis viešai pateikta informacija pateikiami šio restorano lankytojų vertinimai. Šioje dalyje atliekama restorano ir renginių skyriaus (restorano „Riverside“ bei konferencijų centro) personalo apklausos rezultatų analizė, kurios tikslu buvo sužinoti personalo organizavimo strategiją, kriterijus bei vertybes, pagal kurias atrenkamas personalas, veiksniai skatinatys personalą geriau ir efektyviau dirbti, buvo atliekamas vadovo bei darbuotojų santykių vertinimas bei atlikta interviu su restorano ir renginių skyriaus vadovu.

1. MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Personalo vadybos sąvoka bei svarba įmonei

Šiuolaikinėje konkurencingoje rinkoje, nuolat kintančiais aplinkos ir naujų technologijų laikais, sparčiai auga kvalifikuoto personalo vaidmuo. Todėl pastaraisiais metais įmonės skiria vis daugiau dėmesio bei lėšų personalo valdymui: pasirenkami specialūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų apmokymai bei kvalifikacijos kėlimo kursai, diegiamos modernios personalo vertinimo bei darbo apmokėjimo sistemos, rengiami individualūs darbuotojų veiklos, ugdymo ir karjeros planai, kūriamos personalo darbo bei buities gerinimo programos.

Vis daugiau įmonių vadovų suvokia, kad tik efektyvus personalo darbas gali suteikti organizacijai tikrąjį konkurencinį pranašumą, todėl vertinamos žmonių žinios, išsilavinimas, darbuotojų patirtis ir įgūdžiai, kitaip sakant intelektualinis kapitalas, o personalo valdymas tampa viena iš pagrindinių vadovų užduočių. Dėl to svarbiausiu įmonės veiksmu tampa darbo jėga bei sugebėjimas ją tinkamai sukomplektuoti bei išlaikyti - tai pagrindinė personalo skyriaus užduotis.

Anot Sakalo. A. (2003), personalo vadyba susideda iš:

- personalo organizavimas;
- personalo valdymas (vadovavimas personalui), sudarančios personalo vadybos turinį, žr 1.1.lentelę.

1.1 lentelė. **Personalo vadybos turinio sudedamosios dalys**

PERSONALO VADYBA	
PERSONALO ORGANIZAVIMAS	VADOVAVIMAS PERSONALUI (arba PERSONALO VALDYMAS)
Personalo planavimas	Valdymo metodai ir stilius
Darbų analizė	Personalo motyvavimas
Darbuotojų paieška, samda	Pasitenkinimo darbu valdymas
Adaptavimas ir atleidimas	Darbo santykių valdymas
Personalo ugdymas ir kvalifikacijos tobulinimas	Komandinio darbo valdymas
	Darbo įvertinimas
	Darbo atlyginimas

Šaltinis: Personalo valdymo esmė, http://www.srpa.lt/konkurencingas_verslas/index.php?page=51

Sakalo. A. (2003) teigimu, personalo vadybos pagrindinis tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti, ugdyti bei plėtoti savo potencialą. Tačiau tai įmanoma tik tuo atveju, jei įmonės vadovybė nustačiusi, kokiais konkrečiais principais reikia vadovautis bei kokius konkrečius

veiksmus reikia atlikti. Visų personalo vadybos darbų koordinavimas įmanomas tik sukūrus ir įdiegus personalo vadybos sistemą, žr. 1.2 lentelę.

1.2 lentelė. **Personalo vadybos sistemos elementai ir uždaviniai**

SISTEMOS ELEMENTAI	SISTEMOS UŽDAVINIAI
Darbų analizė	Surinkti informaciją apie visus organizacijoje dirbamus darbus.
Personalo planavimas	Nustatyti reikiamą organizacijai darbuotojų skaičių, jų struktūrą ir poreikio patenkinimo šaltinius.
Personalo paieška	Rasti organizacijai tinkamos kvalifikacijos darbuotojus į laisvas ar naujai sukurtas darbo vietas.
Personalo atranka ir samda	Atrinkti tinkamiausius darbuotojus ir sudaryti su jais darbo sutartis.
Personalo adaptacija	Supažindinti darbuotojus su nauju darbu ir stengtis kuo greičiau juos įtraukti į kolektyvą.
Personalo vertinimas	Kontroliuoti ir vertinti darbuotojų veiklą, jų atitikimą užimamoms pareigoms.
Personalo mokymas ir ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį darbuotojų ugdymą ir tobulinimą.
Personalo karjeros valdymas	Numatyti darbuotojų karjeros galimybes.
Vadovavimas darbuotojams	Užtikrinti santykius, leidžiančius įgyvendinti organizacijos tikslus, darbuotojų saviraiškos ir ugdymo galimybes bei garantuoti našų darbą

Šaltinis: http://www.srpa.lt/konkurencingas_verslas/index.php?page=51

Personalo vadybos sistemos elementai ir uždaviniai, sudaro tvirtą pagrindą sėkmingam personalo organizavimui bei valdymui.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo valdymas šiuolaikinėje organizacijoje, tai vienas iš svarbiausių įmonės gyvavimo aspektų. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo vietą įmonėje, turi būti supažindintas su veikla bei žmonėmis, kurie susiję su veikla, priklausoma nuo to darbuotojo. Darbai sklandžiai vyks tik tada, kada visi darbuotojai dirbs sistemingai kartu.

1.2. Darbo organizavimo procesų apžvalga

Šiuolaikinė įmonė norėdama padidinti darbo proceso produktyvumą, privalo gerinti visų jo elementų sąveiką, t.y. nuolat gerinti darbo organizavimą. Todėl pastaruoju metu šiam vienam iš reikšmingiausių veiksnių, įtakančių įmonės sėkmingą veiklą bei finansinius rodiklius – darbo organizavimo procesui, skiriamas ypatingas dėmesys (Cumanow P., 2006).

Darbo organizavimo teorija nagrinėjama plačiai ir dauguma mokslininkų, tokių kaip Bakanauskienė, (2008), kuri atkreipia dėmesį, kad reikia skirti sąvokas “darbo organizacija” ir “darbo organizavimas”. Jei darbo organizacija suprantama, kaip nusistovėjusi tam tikru laikotarpiu darbo proceso struktūra, žmonių tarpusavio sąveika gamybos procese su įrengimais ir darbo objektais (nusistovėjusi darbo proceso sistema) bei veiksniai nuo kurių priklauso darbo procesų socialinis ir ekonominis efektyvumas (Šalčius E., 2011, p.112). Tai darbo organizavimas yra darbo proceso struktūros gamybos procese žmonių tarpusavio sąveikos ir žmonių sąveikos su įrengimais ir darbo objektais tvarkymas, t.y. darbo proceso sistemos sudarymas jeigu organizuojamas naujas procesas arba šios sistemos keitimas (Šalčius E., 2011, p.112).

Galima paminėti dar šiuos darbo organizavimo apibrėžimus:

Darbo organizavimas – tai priemonių sistema, pagal kurią galima racionaliai panaudoti darbuotojus valdymo procese, taikant racionalų darbo pasidalijimą ir kooperavimą, darbo metodus, darbo vietų organizavimą ir aptarnavimą, darbo sąlygas, darbo normavimą ir materialinį skatinimą (Lobanova L., Stankevičiūtė A., 2006).

Darbo organizavimas – tai sistema organizacinių – techninių priemonių, padedančių tikslingai naudoti darbo jėgą, darbo laiką ir sudaryti sveikatai nekensiančias darbo sąlygas, esant atitinkamam organizavimo lygiui (Jančauskas E. 2009, p.78) .

Tačiau remiantis Jagmino (2009) darbo organizacija turi būti ne bet kokia, o optimali, sudaranti sąlygas maksimaliam darbiniam ir kūrybiniam aktyvumui.

Egzistuoja du požiūriai į optimalios darbo organizaciją:

- *Remiantis atributiniu požiūriu* - optimali darbo organizacija yra tokia darbo proceso struktūra, žmonių tarpusavio sąveika gamybos procese ir žmonių sąveika su įrengimais ir darbo objektais, kuri skatina darbinį aktyvumą ir tuo užtikrina socialiu ir ekonominiu požiūriu optimalius gamybos procesus;
- *Remiantis funkcinio požiūriu optimali darbo organizacija* yra tokios darbo procesų struktūros, žmonių tarpusavio sąveikos ir žmonių sąveikos su įrengimais bei darbo objektais sudarymas (naujiems gamybos procesams) arba darbo organizacijos keitimas, gerinimas (esamiems darbo ir gamybos procesams), kuris skatina darbinį aktyvumą ir tuo užtikrina socialiniu ir ekonominiu požiūriu optimalius gamybos procesus (Jagmin J., Piktornaitė I., 2009).

Anot Gontiuk (2013) optimaliu darbo organizavimu įmonė turi išspręsti šiuos svarbiausius praktinius uždavinius:

- sudaryti įmonėje optimalią darbo procesų struktūrą;
- organizuoti optimalią darbuotojų sąveiką gamybos ir darbo procesuose;
- organizuoti optimalią žmonių sąveiką su darbo priemonėmis ir objektais.

Gontiuk (2013) teigimu pagrindinis optimalios darbo procesų struktūros formavimo metodas yra darbo pasidalijimo optimizavimas, profesinis orientavimas (profesinė atranka) ir profesinis rengimas.

Analizuojant kitų mokslininkų pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad darbo pasidalijimas tai veiklos įmonėje tarp darbuotojų suskaidymas į skirtingas užduotis, kitaip sakant į smulkias operacijas, kurias darbuotojas gali atlikti keliais veiksmais. Darbo pasidalijimas yra būdingas tiek paslaugų teikiančioms įmonėms darbo procesams tiek ir specialistų, vadovaujančių darbuotojų, mokslininkų, mokytojų ir pan (Raižienė S., Endriulaitienė A., 2008, p.54). Tokiu būdu, darbuotojas gali labiau įsigilinti į savo atliekamo darbo specifiką bei ypatumus, gauti daugiau patirties bei tapti savo srities specialistu. Remiantis Žilinsko, Martinkaus (2008) pateikta mintimi, darbo planavimas yra vienas iš verslo organizavimo ir valdymo funkcijų, nuo kurių priklauso įmonės veiklos rezultatai bei tikslai.

Darbo organizacija turi būti geriausia kiekvieno žmogaus atžvilgiu t.y. ieškant tobuliausio darbo organizacijos varianto, būtina atsižvelgti į kiekvieno žmogaus poreikius, formuojančius darbo motyvus, taip pat susijusius su pačiu žmogumi, jo psichofiziniais parametrais, socialinėmis ir ekonominėmis reikmėmis. Tokiu būdu siekiama darbo kokybės optimizavimo (West M.A.,2011).

Tik parinkus optimalius variantus pagal asmenybės kriterijų, darbo organizacija tiriama pagal ekonominius kriterijus.

Dažniausiai literatūroje yra išskiriamos šios darbo organizavimo turinio sudėtinės dalys (Ulrich D., Brockbank W.,2007, p.41):

- darbo pasidalijimas;
- darbo kooperavimas;
- darbo vietų organizavimas;
- darbo vietų aptarnavimas;
- darbo būdai ir metodai;
- darbo normavimas;
- darbo sąlygų įvertinimas;
- darbo užmokestis ir materialinis skatinimas;
- planavimas ir darbo apskaita.

Sunku išskirti atskirus darbo organizavimo dalis, kuriems reikia skirti didesnę dėmesį. Tačiau remiantis Papšienė, Černiauskienė, (2009) teigimu, aišku, kad darbo vietoje nesprendžiami darbo pasidalijimo klausimai, bet darbo vietos specializacija apibrėžiama padalinių arba įmonių sistema pasidalinant darbą. Darbo normavimas ir apmokėjimas taip pat sprendžiamas padalinių arba įmonės lygyje, bet konkrečios normos ir apmokėjimo sistema privedama prie darbo vietos. Tokiu būdu, darbo organizavimo elementai darbo vietoje priklauso nuo: darbo vietos specializavimo, jo

kooperacijos su kitomis darbo vietomis, darbo vietos organizavimo ir jo aptarnavimo sistemos, darbo būdų ir metodų, darbo normų, taisyklių, apmokėjimo, skatinimo arba motyvavimo, planavimo ir apskaitos. Taigi, galima teigti, kad kiekviena darbo organizavimo turinio sudėtinė dalis turi būti nagrinėjama bendrai, nes jos priklauso vienai nuo kitos ir įtakoja viena kitą.

Remiantis Bakanauskienė, I. (2008) darbo organizavimas, kaip ir daugelis vadybinių teorijų, remiasi tam tikrais principais:

- Kompleksiškumo principas - reiškia, kad darbo organizavimo tobulinimo uždaviniai turi būti sprendžiami visapusiškai, t.y. įvertinant organizacinius techninius, ekonominius, socialinius, psichologinius, fiziologinius ir teisinius aspektus;
- Sisteminis principas - parodo visų darbo organizavimo krypčių ir aspektų visapusišką suderinimą, susijusį su gamybos ir valdymo organizavimo tobulinimu, tai pat su darbo ir darbo procesų mechanizavimu ir automatizavimu;
- Reglamentacijos principas - atitinkamų normatyvinių aktų laikymasis;
- Specializacijos principas - nustatytos darbų apimties ir pobūdžio priskyrimas kiekvienam struktūriniam padaliniui. Specializacija yra būtina pažangių darbo metodų ir priemonių, darbo našumo, atliekamų darbų kokybės prielaida;
- Stabilumo principas - parodo kolektyvo darbo stabilumą. Kolektyvo darbas nebus efektyvus, dažnai keičiant darbuotojus ir darbų pobūdį. Tačiau stabilumo principas negali prieštarauti dinamiškumui, sugebėjimui greitai pakeisti esamą darbo organizavimą, jeigu tai yra objektyviai būtina;
- Kūrybiškumo principas leidžia projektuoti bei diegti moksliskai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad organizuojant darbą įmonėje siekami tam tikri tikslai, kurie dažniausiai siejami su įmonės klėstėjimu, plėtra, konkurencingumo pranašumo lygio padidėjimu, pelningumu ir t.t. Todėl įmonei svarbu tinkamai, logiškai ir optimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius bei kitus darbo resursus - tai yra tinkamai juos suplanuoti. Planavimas – ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai. Kaip suprantama, racionaliai panaudojant resursus, įmonė apsaugo save nuo papildomų išlaidų, todėl galima teigti, kad nuo planavimo priklauso įmonės veiklos efektyvumas.

1.3. Personalo organizavimo sistemos elementai

Pastaruoju metu ypatingą vietą sėkmingoje įmonės veikloje užima personalo valdymo specialistas, kuriam tenka viena iš svarbiausių užduočių – sukurti lanksčią ir nukreiptą į individą valdymo sistemą, padedančią įmonei dirbti kuo efektyviau (Virkutyte O., 2005, p.6).

1.3 lentelė. **Personalo darbo organizavimas**

DARBŲ KOMPLEKSAI	DARBŲ DETALIZAVIMAS
1. Personalo skyriaus organizavimas	1. Personalo skyriaus sukūrimas.; 2. Organizacinės struktūros projektavimas; 3. Skyriaus pareigybių, nuostatų rengimas.
2. Turimo personalo potencialo įvertinimas	1. Personalo statistika ir apskaita; 2. Darbo ir darbo vietų vertinimas; 3. Darbuotojų vertinimas.
3. Turimo personalo potencialo vystymosi prognozė	1. Išėjimas į pensiją; 2. Išėjimas į krašto tarnybą; 3. Tekamumo dydis(kadru); 4. Išsimokslinimo ir kvalifikacijos pokyčiai.
4. Reikiamo potencialo prognozė	1. Bendrasis personalo poreikis; 2. Bendrojo poreikio struktūra.
5. Poreikio padengimas	1. Papildomojo poreikio ir struktūros nustatymas; 2. Vidiniai ir išoriniai poreikio padengimo šaltiniai; 3. Personalo telkimas iš kitų įmonių ir mokymo įstaigų.
6. Kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas	1. Savarankiškas kvalifikacijos kėlimas; 2. Kvalifikacijos kėlimas darbo vietose; 3. Organizuotas kvalifikacijos kėlimas; 4. Perkvalifikavimas.
7. Personalo įvedimas, paskirstymas, atleidimas	1. Priėmimas; 2. Adaptavimas; 3. Perkėlimas; 4. Atleidimas.
8. Darbo apmokėjimas ir organizavimas	1. Darbo apmokėjimo formų ir sistemų parinkimas; 2. Motyvavimo sistemos sukūrimas.
9. Darbo ir socialinio saugumo užtikrinimas	1. Darbo saugumo užtikrinimas; 2. Socialinio saugumo užtikrinimas.

Šaltinis: http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK_mokomoji_medziaga_verslininkams.pdf

Remiantis Bakanauskiene (2008) galima išskirti šias pagrindines personalo organizavimo veiklos sritis, žr. 1.3 lentelę:

Personalo planavimas - įvardijamas kaip procesas, kurio metu nustatomas įmonės darbuotojų poreikis ir taip užtikrinama, kad joje dirbs tinkamas kvalifikuotų žmonių skaičius (<http://www.visasverslas.lt>). Specialistai personalo planavimą supranta kaip „sistemą, pagal kurią įmonė aprūpinama darbuotojais - tiek jos viduje (kitais sakant jau dirbantis personalas), tiek iš šalies (tie darbuotojai, kurių bus ieškoma ar kurie bus įdarbinti ateityje) - atitinkamai su laisvomis, tam tikram laikui ateityje numatomomis darbo vietomis" (<http://www.visasverslas.lt>).

Pirmiausias žmogiškųjų išteklių planavimo uždavinys - nustatyti tam tikrą būdą, kaip užtikrinti būtinų darbuotojų skaičių. Visos įmonės anksčiau ar vėliau pradeda planuoti arba planuoja savo žmogiškuosius išteklius, tačiau ilgalaikės įmonės sėkmės įgyvendinimui galiausiai reikšmės turi tai, ar įmonė sugeba pasiekti tokį lygį, kai „tinkami žmonės tinkamu laiku atlieka tinkamą darbą“. Įmonės tikslai bei strategijos, kaip šių tikslų pasiekti, yra prasmingos tik tuo atveju, kai talentingi, įgudę žmonės trokšta šias strategijas įgyvendinti. Efektyvi žmogiškųjų išteklių planavimo politika padėti ne tik išvengti pernelyg greitos personalo kaitos užtikrinant, kad darbuotojai jaustųsi vertinami, nubrėžiant jų karjeros konkrečioje įmonėje, galimybes, bet ir susijęs su reikšmingu laiko tarpu, kuris paprastai egzistuoja tarp pripažinimo, jog reikia surasti tinkamą kandidatą tam tikrai darbo vietai užimti bei atsiradymo (Torrington D., 2008).

Galima teigti, kad personalo planavimas apima žmogiškųjų išteklių poreikio numatymą atsižvelgiant į pagrindinius organizacijos veiklos principus. Todėl labai svarbu, kad tarp žmogiškųjų išteklių planavimo vadovo bei įmonės vadovybės būtų bendravimas, bendrų sprendimų priėmimas: tiek darbuotojų mokymai, perkvalifikavimas, darbuotojų skaičiaus sumažinimas ar darbo jėgos panaudojimo optimizavimas. Personalo planavimas – tai ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinio duomenų bei esamos situacijos apžvalgos patikrinimo ir naujų ateities prognozių (Šimanskienė L., Seilius A., 2008, p.31).

Netinkamas personalo valdymas gali skaudžiai atliepti kompanijos veiklai bei pelnui, verta paminėti, jog ir personalo planavimo klaidos nelieka be padarinių:

- Per mažas darbuotojų skaičius įmonėje sukelia verslo apimties ir specializacijos smukimą, turi įtakos sumažėjusiam įmonės gaunamų užsakymų bei potencialių klientų skaičiui;
- Per didelis darbuotojų skaičius sukelia didžiulių papildomų išlaidų. Be to egzistuojantys teisės aktai bei darbo kodeksas numato daugybę darbuotojams taikomų apsaugos priemonių, kaip etatų mažinimo kompensacijos, išeitinės išmokos, minimalus laikotarpis, prieš kuri reikia informuoti darbuotoją apie atleidimą. Dėl šių priežasčių darbdaviui dažniausiai būna keblu sumažinti pernelyg didelį darbuotojų skaičių. Be to, jis atitinkamai sumažina konkurencingą verslo produktyvumą.

Verbavimas - tai visuma veiksmų, kuriuos įmonė atlieka norėdama pritraukti į darbo vietas tinkamus kandidatus, turinčius specialius sugebėjimus nustatytiems įmonės tikslams pasiekti. Sakalas A., (2003) teigia, kad „visuose įmonės procesuose, paprastai dalyvauja žmogus ir jo vaidmuo yra lemiamas“. Darbuotojų įgūdžiai bei kompetencija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, galinčių nulemti ne tik efektyvų įmonės darbą, bet ir daryti poveikį visam veiklos kompleksui bei įmonės įvaizdžiui. Tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Kaip žinoma dauguma įmonių vykdo

kandidatų verbavimą. Verbuojant kandidatus naudojamosi dviem kandidatų telkimo šaltiniais (Bakanauskienė I., 2008):

- vidiniais - tai naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais. Šiuo atveju į laisvą darbo vietą samdomas žmogus, jau dirbantis įmonėje. Išskiriami šie vidinio personalo paieškos šaltinio privalumai bei trūkumai, žr. 1.4 lentelę.

1.4 lentelė. **Vidinio personalo paieškos šaltinio privalumai bei trūkumai**

Vidinių šaltinių privalumai	Vidinių šaltinių trūkumai
1. įmonės viduje verbuoti yra pigiau nei samdyti naujus darbuotojus; 2. įmonės darbuotojams sudaromos galimybės užimti aukštesnes pozicijas, t.y. kilti karjeros laiptais įmonės viduje, tuo pačiu skatinama darbuotojų motyvacija ir lojalumas įmonei; 3. darbuotojo kvalifikacija, kompetencija žinomi įmonei, todėl tiksliau bei greičiau jis gali būti priderintas prie darbo vietos reikalavimų, nereikalaudant papildomų lėšų darbuotojo apmokymui; 4. ženkliai mažesnės atrankos sąnaudos.	1. sumažėja naujų idėjų bei naujos patirties tikimybė; 2. įmonė praranda galimybę įdarbinti talentingą darbuotoją iš išorės; 3. gali sukelti arba atsirasti kitų nepaaukštintų darbuotojų nepasitenkinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės

- išoriniais - tai potencialių darbuotojų už įmonės ribų paieškos šaltiniai: reklaminiai skelbimai internete ir laikraščiuose, duomenų bazės, personalo paieškos ir konsultacijų įmonės, įdarbinimo agentūros, darbo biržos ir t.t. Išskiriami šie išorinio personalo paieškos šaltinio privalumai bei trūkumai, žr. 1.5 lentelę.

1.5 lentelė. **Išorinio personalo paieškos šaltinio privalumai bei trūkumai**

Išorinių šaltinių privalumai	Išorinių šaltinių trūkumai
1. Įmonėje atsiranda nauja perspektyva, pasipildo žmonėmis su naujomis idėjomis, žiniomis, įgūdžiais ar patirtimi, reikalingais dirbant su sparčiai kintančia rinka; 2. Įmonėje atsiranda talentingo darbuotojo atsiradimo galimybė.	1. naujam žmogui reikia papildomų lėšų bei laiko jo adaptacijai, nes nežino įmonės struktūros, kultūros, tradicijų ir problemų; 2. yra tikimybė įdarbinti ne tą žmogų; 3. atrankos sąnaudos; 4. norėdama nustatyti kvalifikuotus kandidatus, įmonė turi pasitikėti personalo paieškos proceso patikimumu; 5. naujai įdarbintas žmogus gali „trikdyti“ įmonės klimatą, jei nepritaps prie kolektyvo; 6. dažnos išorinės samdos atveju gali mažėti seniau įmonėje dirbančių darbuotojų saugumo jausmas, motyvacija ir lojalumas įmonei.

Šaltinis: sudaryta autorės

Atranka – tai procesas pasirinkti tą kandidatą, kuris savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis geriausiai iš kitų atitiks darbo vietai keliamus reikalavimus bei įmonės poreikius. Egzistuoja trys efektyviausi darbuotojų atrankos būdai, kurių kiekvienas turi savus pranašumus bei trūkumus (Tumonytė A., 2007, p.65). Tačiau įmonės personalo atrankos specialistas turi naudotis tuo metodu, kuris labiausiai atitinka įmonės personalo samdymo strategiją ir gali būti lengvai suderintas su kitais egzistuojančiais procesais bei procedūromis. Prieš pasirenkant vieną iš vėliau nurodytų metodų, kandidatai vertinami analizuojant gyvenimo aprašymą (CV). Šiame etape atrenkami kandidatai, atitinkantys pradinis atrankos kriterijus: tinkama darbo patirtis, išsilavinimas, užsienio kalbų mokėjimas, ir kiti darbo įgūdžiai ir pan. Šalčius, Šarkūnaitė išskiria šiuos darbuotojų atrankos būdus (Šalčius A., Šarkūnaitė I., 2011):

- *Protinių gebėjimų testas* - i yra pats efektyviausias būdas darbuotojų atrankos proceso metu. Jo dėka galima numatyti darbo efektyvumą ateityje – tikrinant darbuotojo tinkamumą į numatytas pareigas, įvertinti jo gebėjimą analizuoti bei logiškai mąstyti ir t.t. Šis testas gali būti atliekamas įvairiais būdais: popierinį testą arba kompiuterinį testą (Tumonytė A., 2007, p.65). Išskiriami šie protinių gebėjimų testo trūkumai bei privalumai, žr. 1.6 Lentelę.

1.6 lentelė. **Protinių gebėjimų testo privalumai bei trūkumai**

Privalumai:	Trūkumas:
1.Pažintiniai gebėjimai yra universalūs susiję su darbo produktyvumu visose profesijose bei postų lygmenyse, pradedant gamybininkais pramonės srityje ir baigiant generaliniais direktoriais IT rinkoje; 2.Atlikti testą potencialių darbuotojų nereikia apmokėti; 3.Testas atliekamas greitai, lengvai, o išlaidų įmonė nepatiria.	1.Svarbu atkreipti dėmesį į demografinius duomenis bei darbuotojus, kurie atsakingi už darbuotojų priėmimą, nes prieš tam tikrą žmonių grupę gali būti sukurtas nusistatymas pastarųjų nenaudai.

Šaltinis:sudaryta autorės

- *Struktūrizuotas interviu* - planingumas ir nuoseklumas. Kandidatui į darbo poziciją užduodama serija specifinių ir su darbo sritimi susijusių klausimų, o jų atsakymai yra sumuojami naudojant tiksliai apibrėžtus kriterijus. Šio pokalbio metu dalyvauja kandidatas ir įmonės tam tikri vadovai, kurie užduoda tikslinius klausimus. Po interviu vyksta diskusija apie potencialų darbuotoją, norima sužinoti ar kandidatas yra nuoseklus bei patikimas asmuo. Geras kandidatas tas, kurio atsakymai tarpusavyje „nekonfliktuoja“. Išskiriami šie struktūrizuotas interviu trūkumai bei privalumai, žr. 1.7 Lentelę.

1.7 lentelė. **Struktūrizuotas interviu privalumai bei trūkumai**

Privalumai:	Trūkumas:
1. Geras įrankis prognozuojant kandidato darbo efektyvumą; 2. Rezultatų sumavimas sumažina asmeninį vieno vadovo polinkį į klaidingus sprendimus; 3. Kandidatai gali būti įvertinami atsižvelgiant į bendrovės kultūrą ir specifinius parametrus; 4. Turimos kompetencijos ir įgūdžiai gali būti įtraukti į struktūrizuotą interviu pokalbį.	1. Interviu klausimų formulavimas užima daug laiko, o atsakymų analizė įtraukia ir tiesioginius vadovus; 2. Potencialiems vadovams yra sudėtingesnis, nes iš pradžių kandidatai turi būti apmokyti.

Šaltinis: sudaryta autorės

- Situacijos vertinimo testas - dažnai sulyginami su struktūrizuotais interviu, tačiau pasižymi skirtingu pateikimu, t.y. testo forma. Situacijos vertinimo testuose kandidatų prašoma nurodyti kaip jie reaguotų įvairiose sudėtingose ir neplanuotose situacijose, kurios susijusios su darbo specifiška (Jagminas J., Piktornaitė I., 2009). Rezultatai parodo, kaip kandidatas elgiasi susidūręs su tam tikrais iššūkiais ir kokius sprendimus priima. Gebėjimas gana aiškiai identifikuoti būsimą darbuotojo elgseną yra priežastis, kodėl ši metodologija yra efektyviausia iš visų įvardytųjų. Išskiriami šie situacijos vertinimo testo trūkumai bei privalumai, žr 8 Lentelę.

8 lentelė. **Situacijos vertinimo testo privalumai bei trūkumai**

Privalumai:	Trūkumas:
1. Tiksliausiai numato elgseną ateityje, atrenkant kandidatą į vadovaujamas pozicijas; 2. Testas atliekamas greitai, lengvai, rašiklio ir popieriaus pagalba. Be didelių išlaidų įmonei; 3. Kandidato elgsena tam tikroje situacijoje gali sukelti naujų, specifinių klausimų; 4. Rezultatai padeda identifikuoti galimas plėtros ir vystymo kryptis; 5. Kartą tinkamai paruoštas, situacijos vertinimo testas gali būti naudojamas daugybę kartų tam tikrai pozicijai.	1. Situacijos vertinimo testo klausimų formulavimas yra brangus ir ilgai trunkantis procesas, nes būtina išanalizuoti būsimos darbo pozicijos funkcijas bei įtraukti išorės ekspertus-konsultantus. 2. Negali būti taikomi universaliai – dažniausiai jie taikomi konkrečiai darbo pozicijai (testo, sukurto parduotuvės vadovui, nebus galima taikyti kitai pozicijai toje pačioje bendrovėje).

Šaltinis: sudaryta autorės

Tai yra atliekama siekiant išsiaiškinti kandidato ir įmonės tikslų suderinamumą, nes jei priėmus darbuotoją paaiškėtų, jog jis nepatenkina savo poreikių dirbdamas šioje įmonėje, tai atsilieptų darbo rezultatams. Anksčiau ar vėliau darbuotojas pats išeitų arba dėl vieno ar kitų priežasčių būtų

atleistas, dėl ko vėl reikėtų ieškoti naujo darbuotojo. Visa tai reikalauja daug išlaidų.

Apibendrinant galima pasakyti, kad tinkamai suorganizavus atrankos procesą išsirenkamas ne tik geriausiai įmonės poreikius atitinkantis žmogus, bet ir sutaupoma daug lėšų, laiko ir pan.

Įdarbinimas ir adaptacija. Su atrinktu kandidatu pasirašoma darbo sutartis, kurią reglamentuoja Darbo kodeksas. Įmonėje turėtų būti formuojama įdarbinimo politika, kurios tikslai:

- ✓ užtikrinti sklandų įdarbinimo procesą;
- ✓ užtikrinti efektyvią ir greitą naujo darbuotojo adaptaciją įmonėje;
- ✓ įvertinti darbuotojo tinkamumą įmonei per banduomąjį laikotarpį.

Įdarbinus darbuotoją yra atliekamas adaptacijos procesas. Personalo adaptavimas – šios veiklos tikslas padėti darbuotojui prisitaikyti prie darbo sąlygų, aplinkos ir kolektyvo, suteikiant jam būtiną pagalbą (Dessler G., 2001, p.202). Adaptavimo procesą sudaro bendrosios informacijos apie įmonę, padalinį bei darbą suteikimas, jo pristatymas tiesioginiam vadovui, bendradarbiams ir kolektyvui, supažindinimas su darbu, baigiamasis adaptavimo pokalbis (Bakanauskienė I., 2008, p.72). Beardwell J., Claydon T, (2007) teigimu įmonė turi sudaryti geras sąlygas ir sirti daug dėmesio naujojo darbuotojo įvedimui į naujas pareigas, iš to įmonė tik išloš, nes:

- nuoseklus įvedimas į pareigas sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes sumažėja žmogiškųjų išteklių kaita;
- nuoseklus įvedimas į pareigas motyvuoja naujus darbuotojus darbui šioje įmonėje;
- įvedimas į pareigas padidina mokymų bei darbuotojo vystymosi efektyvumą.

Kaip buvo minėta anksčiau būtent nauji darbuotojai gali pažiūrėti į įmonės veiklos tvarką "iš šono" šviežiu žvilgsniu, atsinešti kitą patirtį įmonės veiklos rezultatams pagerinti (Bakanauskienė I., 2008, p.73).

Motyvavimas. Didelė vadovo darbo užduotis – pasiekti, kad žmonės atliktų jiems pavestus darbus, t.y. tinkamai motyvuoti (Gražutis V., Markuckienė E., 2013). Kad darbai būtų laiku ir kokybiškai atlikti, reikia darbuotojams atlyginti ir juos skatinti. Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, t.y. veikmų visuma kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Valdant personalą, motyvavimas yra labai svarbus veiksnys. Tinkamai nustačius įmonės darbuotojų motyvus, galima pasiekti pačių didžiausių įmonės tikslų - pelno, efektyvumo didinimo ir pan. Tinkamai motyvuoti darbuotojai noriai bendradarbiauja sprenddami problemas ir prisiima atsakomybę, siekia permainų, dirma su “ugnele” (Gražutis V., Markuckienė E., 2013). Tai teigiamos motyvacijos bruožai.

Noriu išskirti pagrindinius motyvacijos elementus:

- darbuotojas jaučiasi vertinamas, gerbiamas;
- dirbantysis siekia ugdyti bei tobulinti savo įgūdžius dar labiau;
- už gerai atliktą darbą gaunamos premijos, mokamas didesnis atlyginimas;

➤ galimybė mokytis, tobulėti, galimybė padaryti karjerą.

Darbuotojo motyvavimas stiprus ginklas, siekiant suvienytos komandos, kurios pagrindiniu tikslu tampa įmonės plėtra ir vystymasis bei užimti tvirtas pozicijas rinkoje. Vadovas tam tikslui naudoja įvairias aktyvinimo priemones, kurias galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

- materialias (įvertinamas);
- grynąją motyvaciją.

Manoma, kad geriausia skatinimo priemonė yra susieta su teisingomis darbo įvertinimo ir jo apmokėjimo sąlygomis, kai daugiau uždirbantis darbuotojas, darbininkas ar tarnautojas daugiau ir geriau dirba. Kiekvienas darbas turi būti normuojamas ir tinkamai apmokamas. Yra įmonių, kurios ne tik moka kas mėnesį atlyginimus savo darbuotojams, bet ir metų pabaigoje skiria dalį uždirbto bendrovės pelno. Tai skatina darbuotojus geriau dirbti, tausoti įmonės turtą.

Anot Vanago (2008) motyvavimas – tai savęs ir kitų skatinimas veikti asmeninių ir įmonės tikslų įgyvendinimui. Kiekvienas įmonės vadovas pagal galimybes, norą pats pasirenka kokias skatinimo priemones skirti personalui, siekdamas juos sulaikyti savo komandoje ir būti pranašesniu prieš konkurentus.

Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Valdant personalą labai svarbu darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir vengia jo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo atlygio. Šiuolaikiniai vadovai jau supranta, jog vien tik pinigų už darbą neužtenka, kad žmogus atėjęs į darbą siektų kuo efektyviau panaudoti savo gabumus ir taip organizaciją daryti pranašesnę prieš konkurentus. Tai gali būti ir pagyrimas, didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, galimybė tobulintis, papildomas laisvadienis, atsižvelgiant į tai, kas konkrečiam darbuotojui yra svarbu.

Norėdami tinkamai valdyti personalą, vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti. Remiantis Vanago (2008) skatinimo būdai, kurie turėtų palaikyti ir didinti darbuotojų motyvaciją:

- Individualizuotas skatinimas;
- Laimėjimo jausmo palaikymas;
- Grįžtamasis ryšys;
- Adekvatus darbo krūvis;
- Santykiai kolektyve.

Norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą įmonėje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir apjungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Įmonės kuriama motyvavimo

sistema bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu ji tenkins šias pagrindines sąlygas:

- Turi motyvuoti darbuotojus siekti įmonės tikslų;
- Turi patenkinti darbuotojų lūkesčius (Vanagas P., 2008, p.296).

Personalo valdymas – sistema, reikalaujanti daug specifinių žinių, tiek iš vadybos, psichologijos, tačiau norint efektyvaus darbo organizavimo būtinai reikia analizuoti darbuotojų rezultatus, vertinti jų darbo kokybę, žinoti darbuotojų tikslus bei motyvuojančius veiksnius. Tik žinant darbo motyvus galima prognozuoti darbo elgseną, numatomų kolektyvo rezultatų struktūrą ir lygį. Visa tai padeda priimti sprendimus ir organizuoti darbo situacijos elementus taip, kad darbuotojai galėtų efektyviai naudotis savo sugebėjimais.

Darbo ir poilsio režimas.

Siekiant padidinti darbo našumą, bet kurioje įstaigoje, ypač vykdančiai klientų aptarnavimo paslaugas, reikia daryti pertraukėles, nes žmonės pavargsta ne tik fiziškai, bei ir morališkai. Anot Vanago (2008) našumas svyruoja darbo dienos bėgyje (darbo pradžioje nuo ne labai aukšto iki aukščiausio lygio ir paskui krenta iki darbo dienos pabaigos iki žemiausio lygio). Todėl siūloma darbo našumą didinti vieno darbo keitimu į kitą. Darbo našumas svyruoja ir savaitės bėgyje : pirmadienį – neaukštas, antradienį – didesnis, trečiadienį – pats aukščiausias. Todėl reikia racionaliai sudaryti darbo ir poilsio dienų grafiką. Darbo grafikas gali būti :

- linijinis – pamaininis, kai visi vienos pamainos dirbantieji ateina į darbą ir išeina vienu metu;
- slenkantis - kai dirbantieji į darbą ateina ne iš karto, o palaipsniui – atitinkamai pagal sudarytą grafiką. Tokiu būdu galima sukaupti didžiausią darbuotojų skaičių, esant maksimaliam apkrovimui. Maitinimui įmonėse į darbą pirmiausia ateina paruošiamųjų skyrių darbuotojai, o vėliau – užbaigiamųjų skyrių darbuotojai ir pardavėjai. Metodo trūkumas - sunku darbuotojus sukontroliuoti darbo drausmės požiūriu ;
- dviejų brigadų – kai brigados keičiasi tam tikru periodiškumu;
- suminis - dirbantieji atidirba tam tikrą valandų skaičių per tam tikrą laikotarpį. Darbo dienos ilgumas priklauso nuo konkrečių darbo sąlygų. Atlyginimai skaičiuojami pagal tabelį;
- nepilno darbo dienos – darbuotojai ateina į darbą, kai įmonei labiausiai reikia šių specializacijų darbuotojų;
- mišrus darbo grafikas – naudojami įvairūs darbo grafikų deriniai. (Vanagas, P., 2008, p.305).

Kiekvienas darbuotojas turi teisę gauti tinkamas darbo sąlygas bei laiką poilsiui.

Personalo kvalifikacijos kėlimas.

Personalo kvalifikacijos kėlimas – svarbi darbo organizavimo kryptis. Įmonei personalą gali paruošti atitinkamą mokymo įstaiga arba įmonė pati gali paruošti darbuotojus pagal savo nuostatas, reikalavimus ir t.t. jei personalą ruošia pati įmonė, išskiriamos sekančios personalo paruošimo formos:

- individualus mokymas – tai tokia mokymo forma, kai naują darbuotoją priskiria prie kito aukštos kvalifikacijos darbuotojo ir perduodamos specifinės žinios, dalinamasi patirtimi;
- kolektyvinis mokymas - kai naujas darbuotojas įjungiamas į kolektyvą ir visko išmoksta dirbdamas su savo kolegomis;
- kursinis mokymas - personalo kvalifikacija keliama dėka įvairių kursų: sveikatos ir higienos įgūdžių formavimo, naujų įrengimų naudojimo, užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo ir t.t (Vanagas P.,2008, p.314).

Apibendrinant, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami. Visos veiklos turi jungiamąją grandį – darbuotoją, t. y. žmogiškuosius išteklius su jiems skirtomis funkcijomis, įteisintomis pareigybėmis nuostatuose, bei struktūroje apibrėžta darbo vieta.

1.4. Personalo valdymas

Jei darbo organizavimas tai priemonių sistema, kurios pagalba galima racionaliai panaudoti darbuotojus valdymo procese, taikant racionalų darbo pasidalijimą ir kooperavimą, darbo metodus, darbo vietų organizavimą ir aptarnavimą, darbo sąlygas, darbo normavimą ir materialinį skatinimą. Tai personalo valdymas – sistema, kurios tikslas užtikrinti efektyvų bendradarbių, t.y. vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų (Chlivickas E., Papšienė P, 2009).

Galima išskirti šias pagrindines personalo valdymo sampratas:

- *Personalo valdymas* - tai sudėtingas, kompleksinis procesas, kurio metu vyksta personalo parinkimas, paskirstymas, jų darbo turinio nustatymas, veiksmų koordinavimas, nukreipimas, rezultatų vertinimas, personalo mokymas, ir įgūdžių tobulinimas, motyvavimas - veiklos ir elgesio skatinimas siekti geriausių savo bei organizacijos darbo rezultatų bei tikslų (Usevičius K.,2003) ;
- *Personalo valdymas* – tai kiekvienos organizacijos funkcija, susijusi su jos apsirūpinimu žmogaus darbo ištekliais (Adamonienė R., Raupienė A.,2008);
- *Personalo valdymas* - tai administracinė disciplina, apimanti darbuotojų priėmimą į darbą ir pastarųjų vystymą taip, kad organizacija gautų didžiausią vertę;

- *Personalo valdymas* - tai vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių, parinkimas nustatytiems tikslams pasiekti (Sakalas A., 2003, p.49).

Remiantis paskutiniu personalo valdymo apibrėžimu galima teigti, kad personalo valdymas būtinai turi būti suderintas su įmonės verslo strategija: puoselėjamos pasirinktos vertybės, įgyjamos svarbiausios kompetencijos, gerinamas darbo organizavimas, įvertinami personalo rezultatai ir skatinama lyderystė (Adamonienė R., Raupienė A., 2008).

Šiuolaikinis personalo valdymas apima :

- Talentų įdarbinimas – užtikrinti, kad organizacijoje visos darbo vietos būtų užpildytos geriausiais, konkrečiai pozicijai tinkančiais darbuotojais;
- Naujovių diegimas personalo valdyme – nuosekliai didinti pridėtinę vertę ir kurti konkurencinį pranašumą;
- Efektyvių komandų / organizacijų kūrimas – nes kiekvienas komandos / organizacijos narys turi komandai reikalingų žinių, įgūdžių, asmeninių savybių ir taip jie vieni kitus papildo;
- Dirbant su įvairių kartų darbuotojais, negalima pamiršti, kad senstant darbuotojams, kartu sens ir pati įmonė, todėl jaunų darbuotojų ugdymas ir įtraukimas yra būtinas;
- Atsakomybės delegavimas ir nuolatinio dialogo „iš viršaus į apačią“ ir atvirkščiai palaikymas – komunikacija, įtraukimas, įgalinimas, vertinimas , žr.1 pav.(Šimanskienė L., Seilius A., 2009).



1.1.pav. **Personalo valdymas**

Šaltinis: Jankuvienė J. Personalo valdymo centras, (Adamonienė R., Raupienė A., 2008)

Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad visos įmonės skiriamos pagal bendrus bruožus:

- pagal tikslus, kurių įgyvendinimui ir pasiekimui reikalinga darbo jėga, t.y. personalas;
- pagal tikslą, kurių įgyvendinimui būtina vykdyti tam tikrą veiklą (Šimanskienė L., Seilius A., 2009).

Veiklos nukreipimas tinkama linkme vadinamas personalo valdymu. Kadangi įmonėje egzistuoja tam tikros normos ir vertybės, turinčios įtakos personalo valdymui, jos gali skatinti personalą maksimaliai išnaudoti savo veiklą bendrų tikslų pasiekimui. Tokios normos yra vadinamos organizacijos kultūra.

Personalo valdyme galima išskirti du skirtingus žmogaus vaidmenis kaip:

- vadovo, kuris atstovauja savininkų interesus bei atlieka valdymo funkcijas ir realizuoja įmonės tikslus ir uždavinius;
- pavaldinių, kurie atlieka pagrindinį darbą, t.y. įmonės tikslų įgyvendinimo procesą.

Pastarųjų vaidmuo dažnai įmonėje yra svarbesnis nei vadovų, nes nuo jų kvalifikacijos, pasirengimo bendradarbiauti priklauso įmonės konkrečių praktinių uždavinių atlikimas. Skiriamos dvi pagrindinės personalo valdymo funkcijos (Šavareikienė D., 2012):

- tikslų formavimas;
- tikslų įgyvendinimas.

Tačiau įmonės personalo valdymą galima nagrinėti keliais aspektais:

- Įmonės lygiu, kada įmonės personalas analizuojamas kaip organizacijos valdymo lygis (aukščiausias, vidutinis ir žemiausias valdymo lygis), tai priklauso nuo įmonės organizacinių valdymo lygių sudėties
- Individo lygiu - per žmonių poveikį žmonėms, per santykius tarp bendradarbių.

Todėl galima teigti, kad valdymas – tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe.

Personalo valdymo turinį galime apibrėžti valdymo elementų sąveika. Vadovų poveikis bendradarbiams priklauso nuo išorinės ir vidinės aplinkos, tačiau personalo valdymo turinyje išskiriamos trys dalys:

- Formalioji personalo valdymo dalis – personalo politikos formavimas, valdymo struktūra, koncepcijos.
- Personalo vadybos technika – naudojama orgtechnika, ryšių tinklai ir kita. Tai labai svarbus elementas, darantis įtaką personalo valdymui.
- Pagrindiniai personalo valdymo darbai – bendradarbių pripažinimas, motyvavimas, vadovo autoriteto formavimas, valdymo stilius ir metodai (Šalčius A., Šarkūnaitė I, 2011).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, padariau išvadas, kad personalo valdyme visada yra didesnis ar mažesnis konfliktas tarp bendradarbių humanistinių tikslų ir įmonės lūkesčių. Šavareikienė D.,

(2012) teigia, kad personalo vadyboje turi būti mėginama suderinti šiuos tikslus pagal vieną iš alternatyvų:

- Teikiant prioritetą įmonės ar atskiro individo tikslams;
- Mėginant suderinti įmonės ir atskirų individų interesus.

Apibendrinant, galima pasakyti, kad personalo valdymo efektyvumas priklauso nuo įmonės ir individų interesų suderinamumo, aiškiai numatytų tikslų bei gaunamos naudos, kurią gauna įmonė (darbo efektyvumas, padidėjusi apyvarta, stabiliai augantis pelnas, konkurencingumo pranašumai bei stiprios lyderio pozicijos rinkoje) ir kurią gauna darbuotojas (pastenkinimas, darbo užmokesčių nuo darbo rezultatų, galimybė tobulintis, realizuoti save ir savo idėjas, pripažinimas įmonėje ir t.t.).

1.5.Vidiniai ir išoriniai veiklos subjektai

Remiantis Bakanauskiene (2008), personalo vadybos subjektus, priklausomai nuo nagrinėjamos sistemos galima suskirstyti į vidinius ir išorinius. Jei nagrinėjama įmonė, tai vidiniai veiklos subjektai yra įmonės veikloje ir valdyme dalyvaujantys asmenys ir jų grupės. Veiklos subjektai klasifikuojami pagal dvi nuostatas: pagal profesinę specializaciją ir pagal santykį su kapitalu (Žilinskas M., Martinkus B., 2008, p. 405)

Pagal profesinę specializaciją personalas klasifikuojamas :

- Darbininkai - pagrindiniai ir pagalbinių;
- Vadovai:
 - ✓ pagal darbų sudėtį: linijiniai ir funkciniai;
 - ✓ pagal valdymo lygį: aukščiausiojo, vidutinio, žemiausiojo lygio;
- Specialistai - jie parengti dirbti ne vadovavimo, o kitose srityse;
- Kiti tarnautojai – darbuotojai, techniškai aptarnaujantys vadovus ir specialistus.

Tokia klasifikacija paremta darbuotojų darbo pasidalijimu apdorojant informaciją ir priimant sprendimus. Pagal santykį su kapitalu personalas skirstomas:

- Darbdaviai ir jų įgaliojti asmenys - darbdavys pats gali nedirbti įmonėje, o valdyti ją per patikėtuosius asmenis (administracijos ar valdymo personalas);
- Darbuotojai.

Prie vidinių veiklos subjektų grupių priskiriamos direktorių valdybos, stebėtojų tarybos, profsąjungos.

Išoriniai veiklos subjektai skirstomi į dvi grupes:

- Veiklą reglamentuojantys ir prižiūrintys subjektai - LR Seimas, LR Vyriausybė, SODRA, Mokesčių inspekcija, Darbo inspekcija, teismai ir kt;

- Tam tikras darbo su personalu funkcijas perimantys subjektai – bendro ir profesinio mokymo, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo sistema, konsultavimo, informavimo ir kitos tarnybos.

Apibendrinat, galima teigti, kad kiekvienas darbuotojas įmonėje turi savo vertę ir indėlį pagal specializaciją, darbo specifika bei atsakomybės lygį.

1.6. Personalo valdymo skyriaus funkcijos, darbai ir jų pasiskirstymas

Personalo valdymo skyriaus tikslas - įtvirtinti ir tobulinti personalo valdymo kompetencijas, suformuoti įgūdžius atlikti personalo tyrimus, formuoti personalo politiką ir kultūrą, įtraukti darbuotojus į strateginių verslo uždavinių įgyvendinimą (Adamonienė R., Raupienė A., 2008).

Anot Adamonienės, Raupienės (2008) personalo valdymo skyrių sudaro 2 poskyriai: administracijos ir informacijos valdymo.

Administracijos poskyryje būtų tvarkoma gaunama ir siunčiama korespondencija, rašomi skyrių darbo aprašymai, skelbimai, įsakymai, vedama dirbančiųjų darbo laiko apskaita, formuojamos asmens bylos, organizuojami darbuotojų susirinkimai, sudaromas dokumentacijos planas bei archyvai.

Informacijos valdymo poskyris vykdytų naujų klientų paiešką ir palaikytų ryšius su visuomene, vykdytų personalo apskaitą, atliktų personalo tyrimus, analizuotų personalo statistinius duomenis, domėtusi naujovėmis, susijusiomis su informacinėmis technologijomis bei informacijos valdymo programomis, dalyvautų organizuojant parodas ir mugės, organizuojant renginius, konferencijas, seminarus.

Personalo valdymo skyriaus darbuotojai vadovaujasi pareiginiiais nuostatais. Rekomenduojamos darbuotojų pareigybės: personalo valdymo skyriaus vadovas, sekretorius-referentas, administratorius, informacijos vadybininkas. Pagrindinius personalo valdymo skyriui keliamus uždavinius ir gautinių rezultatų, reikalingų personalo valdymo funkcijoms atlikti, nurodyti 1 PRIEDAS. Galima išskirti šias pagrindines personalo valdymo skyriaus darbuotojų funkcijas:

- Darbuotojų atranka
- Darbuotojų įdarbinimas
- Darbuotojų darbo laiko apskaita
- Įmonės veiklos dokumentų ir dokumentacijos plano rengimas
- Gaunamos bei siunčiamos korespondencijos tvarkymas
- Darbuotojų sauga ir sveikata
- Personalo tyrimai
- Organizacinės kultūros ir personalo politikos formavimas

- Darbuotojų susirinkimų organizavimas
- Darbuotojų perkėlimai į kitus skyrius ir atleidimas iš darbo
- Dokumentų saugojimas.

Personalo skyriaus uždaviniai yra:

- Padėti įstaigos direktoriui kartu su jo pavaduotoju, kuriojančiu personalo skyriaus veiklą (toliau-pavaduotojas), formuoti personalo valdymo politiką;
- Padėti įstaigos direktoriui kartu su jo pavaduotoju valdyti personalą;
- Organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti darbą su personalu įstaigoje ir su tuo susijusios dokumentacijos tvarkymą;
- Organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą ir dalyvauti formuojant įstaigos organizacinę kultūrą.

Apibendrinant, galima teigti, kad personalo valdymo skyriui keliama dideli reikalavimai ir užduotis, organizuoti personalo darbą taip, kad darbas vyktų sklandžiai ir efektyviai.

2. TYRIMO DIZAINAS

2.1 Tyrimo eigos pristatymas

Tyrimo tikslas: šiame darbe siekiama išanalizuoti bei įvertinti viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restorano ir renginių skyriaus personalo darbo organizavimą, jo efektyvumą, bei remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti darbo organizavimo gerinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti restorano ir renginių skyriaus (restorano „Riverside“ bei konferencijų centro) personalo kvalifikacijos lygį, darbo profesines galimybes, įgūdžius;
2. Ištirti restorano ir renginių skyriaus darbo organizavimo procesą, ypatumus;
3. Remiantis personalo nuomone sužinoti stipriasias bei silpnasias darbo organizavimo vietas bei veiksnius reikalaujančius tobulinimo bei gylios analizės.

Tyrimo metodai:

Atliekant restorano ir renginių skyriaus darbo organizavimo bei gerinimo galimybių tyrimą, buvo pasirenkti du metodai: kiekybinis tyrimas bei interviu. Restorano ir renginių skyriaus kolektyvas – tai 48 darbuotojai, kurie aptarnauja restorano bei konferencinio centro klientus. Visiems restorano ir konferencijų darbuotojams buvo išduotos anketos, į kurias respondentai anonimiškai pateikė atsakymus, 2 PRIEDAS.

Apklausoje anketa sudaryta iš 19 uždarų klausimų, iš kurių:

- 1-3 klausimai apibūdina respondentų asmenines savybes ;
- 4-5 klausimai apibūdina atrankos bei priėmimo taikomus būdus viešbutyje;
- 6-7 klausimai apibūdina darbuotojų adaptavimo sąlygų sudarymą;
- 8-12 klausimai apibūdina sudarytas darbo sąlygas;
- 13 klausimas apibūdina svarbiausius darbuotojų motyvacijos veiksnius;
- 14-17 klausimai apibūdina personalo bei vadovo santykius;
- 18-19 klausimai apibūdina personalo nuomonę apie darbo organizavimą.

Klausimynai buvo perduoti restorano ir renginių skyriaus vadovui, kuris pasirūpino, kad anketos būtų išdalintos aptarnaujamajam personalui. Siekiant atsakymų informatyvumo, anketas buvo leista pildyti darbuotojams palankiu metu ir vietoje. Apklausa buvo sudaryta tokiu būdu, kad respondentams nereikėtų skirti atsakymams daug laiko, o į pateiktus klausimus užtektų pasirinkti vieną ar kelis atsakymo variantus, o taip pat respondentai galėjo pateikti savo atsakymą, nuomonę. Siekiant tinkamai įvertinti restorano ir renginių skyriaus (restorano „Riverside“ ir konferencijų centro) personalo darbo organizavimą, skyriaus vadovui buvo užduoti keli klausimai, kurie galėtų atskleisti darbo organizavimo eigą, naudojamus metodus, bei būdus, problemas, kurios atsiranda priimant, apmokinant, kontroliuojant bei net atleidžiant darbuotoją (-us).

Tyrimo laikas: Apklausa buvo atlikta per 3 dienas, nuo 2016 m. gegužės 10 - 13 d.

Apskaičiuojant respondentų atrankos imties patikimumą bei reprezentatyvumą taikyta formulė $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$, kur n – imties dydis, Δ – paklaidos dydis (0,05), N – generalinės aibės dydis. Remiantis paskaičiavimais tyrimo imtis, reprezentatyvi: $43 = 1/(0,05^2 + 1/48)$. Apklausoje sudalyvavo 45 restorano ir renginių skyriaus darbuotojai. Tyrimo metu 1 anketa buvo sugadinta.

Kita naudojamas tyrimo metodas – interviu. Restorano ir renginių skyriaus vadovui buvo užduoti keli klausimai, kurie galėjo labiau atskleisti darbo organizavimo eigą, personalo atrankos metodus bei priemones, skatinančias darbo efektyvumą. Interviu buvo atliktas gegužės 10 dieną 2016 metais.

2.2. Restorano ir renginių skyriaus veiklos apibūdinimas

Elegantiškas 4 žvaigždučių viešbutis „Radisson Blu Hotel Lietuva“ įsikūręs ant Neries kranto, pačiame Vilniaus centre (viešbučių struktūros aprašymas, žr. 3 PRIEDAS). Virš Lietuvos sostinės iškilusiame 22 aukštų viešbutyje svečiai gali rinktis iš 291 maloniai įrengtu kambariu su nemokama sparčiojo belaidžio interneto paslauga ir plokščio ekrano televizoriais. Šis viešbutis įsikūręs puikioje vietoje, netoli Vilniaus senamiesčio, kur gausu istorinių miesto objektų, taip pat netoli nuo autobusų ir traukinių stoties bei oro uosto. 291-ame viešbučio kambariuose ir apartamentuose dominuoja skandinaviško stiliaus elementai, patogūs baldai ir naudingos paslaugos (nemokamas spartusis belaidis internetas ar kavos ir arbatos ruošimo įranga). Taip pat viešbutyje yra sporto salė, pirtis, grožio salonas. Įvairiems poreikiams pritaikomos susitikimams skirtos erdvios patalpos su naujausia technologijų įranga kas palengvina konferencijų ar kitokių renginių organizavimą.

Restoranas, kuris yra „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbutyje vadinasi „Riverside“, kas išvertus iš anglų kalbos yra pakrantė. Lankytojų akį šitame restorane pamalonins šiltos interjero spalvos bei stilingas, rytietiškų akcentų turintis dizainas. Viešbučio restorane „Riverside“ patiekiami įvairūs savitarnos pusryčiai bei daugybė tarptautinių ir Skandinavijos šalių patiekalų, be to lankytojams sudaryta galimybė stebėti virėjų darbą atviroje restorano virtuvėje. „Riverside“ - puiki vieta susitikti ne tik su verslo partneriais, bet ir su draugais ar šeima. Atvykus į restoraną kartu su vaikais, lankytojų vaikai leis laiką specialiai jiems skirtoje žaidimų aikštelėje. Be to mažuosius šio restorano lankytojus lauks specialiai jiems sukurtas vaikiškas valgiaraštis (<http://www.meniu.lt/riverside>).

Restoranas yra rezervuojamas didesnėms lankytojų grupėms, privatiems verslo pietums ar kitiems renginiams. Vasaros metu yra atidaroma terasa.

Remiantis www.booking.com ir www.meniu.lt „Radisson Blu Hotel Lietuva“ ir restoranas „Riverside“ gavo teigiamus įvertinimus iš 1536 lankytojų, kurie įvertino viešbučio veiklą 8,7 balais, žr.4 PRIEDAS, o restorano veiklą įvertino 25 lankytojai 4 balais iš 5 galimų (<http://www.booking.com>), žr. 5 PRIEDAS.

Apibendrinant galima teigti, kad bendri viešbučio bei restorano veiklos vertinimai aukšti.

Restorane dirba:

- Maitinimo skyriaus vadovas;
- Restorano vadovas;
- 4 – restorano administratoriai;
- 15 – virėjų;
- 14 - padavėjų;
- 4 – indų plovėjai.

Taip pat restorano ir švenčių skyriui priklauso konferencijų centras. Viešbutis turi 17 daugiafunkcinių, pagal poreikį pritaikomų patalpų, kurias sujungus vietos pakanka 1700 dalyviams. Didžiausiosioje patalpoje „Alfa“ priėmimo, kurio metu stovima, gali sutilpti iki 700 asmenų. Patalpose yra moderni audiovizualinė įranga ir nemokamas spartusis belaidis internetas, o planuojant renginį taip pat galima pasinaudoti kilnojama scena, šokių aikštele ar podiumu. Renginių metu įmanomos „kavos pertraukos“ su įvairiu maisto aprūpinimu ir gėrimais.

Konferencijų centre dirba:

- Konferencijų centro vyr.koordinatorius;
- 2 - Konferencijų centro administratoriai;
- 4 - konferencijų centro asistentai;
- 1 - konferencijų technikas;
- 1 – indų plovėjas.

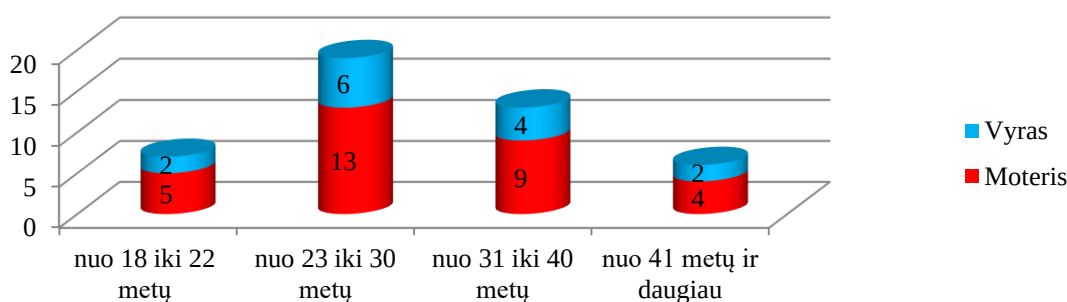
Restorano tikslas - demonstruoti aukštą svečių aptarnavimo standartą, patenkinti svečių lūkesčius. Tokius tikslus pasiekti galima tik turint stiprią, profesionalią komandą, kuri demonstruos svečiams pozityvų ir profesionalų darbą, kuri pastoviai sieks meistriškumo ir tobulumo. Todėl ypatingas dėmesis turi būti skirtas kiekvienam komandos nariui, pradedant nuo jo paieškos, atrankos, priėmimo, iki sąlygų sudarymo jo profesinėms kompetencijoms tobulinti ir ugdyti bei tinkamai motyvacijai sukurti, siekiant darbuotojo lojalumo įmonei.

Viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restorano ir renginių skyriaus (restorano „Riverside“ ir konferencijų centro) personalo struktūra darbo, užduočių ir atsakomybės aprašymą, galima rasti, žr.6 PRIEDAS. Viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restorano „Riverside“ pavyzdinis užsakymų priėmimo ir apdorojimas nurodomas, 7 PRIEDAS.

3.TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

3.1. Viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“, restorano ir renginių skyriaus apklausos analizė

Apklausoje sudalyvavo 45 respondentai iš 48 dirbančiųjų restorano ir renginių skyriaus (restorane „Riverside“ ir konferencijų centre), tai sudaro 94 proc. respondentų iš visų apklaustųjų. 68 proc. apklausoje sudalyvavusių žmonių - moterys, iš kurių didžioji dalis, t.y. 40 proc. nuo 23 iki 30 metų, žr. 3.1 pav.

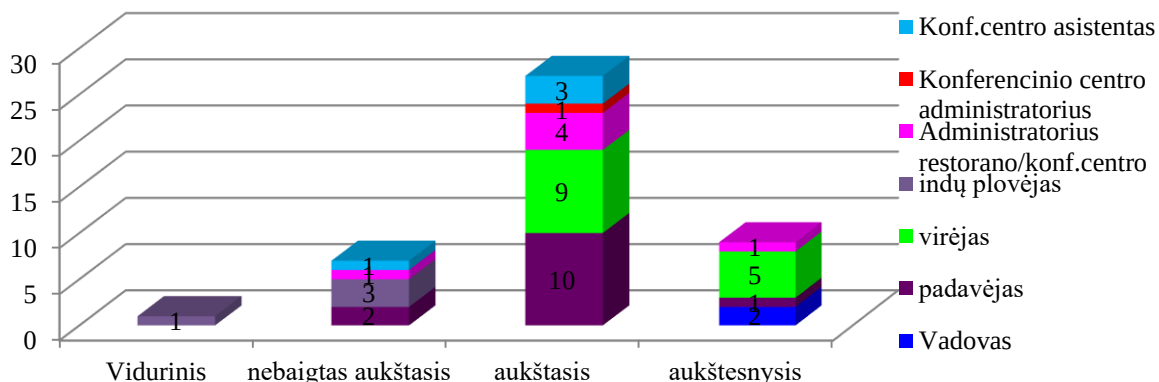


3.1 pav. Respondentų skirstymas pagal lytį ir amžių, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Kaip matome iš 3.2 pav. restorane dirba skirtingo amžiaus žmonės, tačiau kolektyvas jaunas, tik 13 proc. apklausos dalyvių virš 41 metų.

Kaip matome iš 3 pav. 60 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, 20 proc. – įgyjo auštesniojo laipsnio išsilavinimą. Tik vienas indų plovėjas turi vidurinį išsilavinimą. 15 proc. dirbančiųjų restorane turi nebaigtą auštąjį išsilavinimą, tačiau esant dabartinėmis sąlygomis darbo rinkoje, kai konkurencija tarp žmonių, ieškančių darbą labai aukšta, žmonės stengiasi įgyti išsilavinimą dėl galimybės ateityje įsidarbinti geroje darbovietėje ir sudaryti sau ir savo šeimai tinkamas gyvenimo sąlygas.

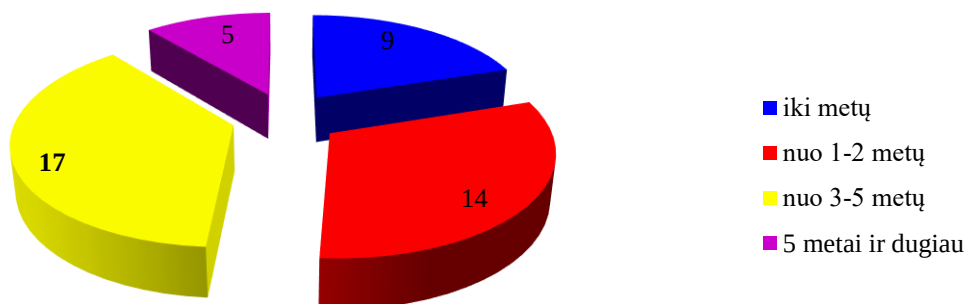


3.2 pav. Respondentų skirstymas pagal užimamas pareigas bei išsilavinimo lygį, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Iš 3 pav. galima nuspėti, kad restorano ir renginių skyriaus personalo įvaizdis pakankamai aukštas. Restorane ir konferencijų centre dirba jauni žmonės, turintys gerą, darbo profilį atitinkantį išsilavinimą.

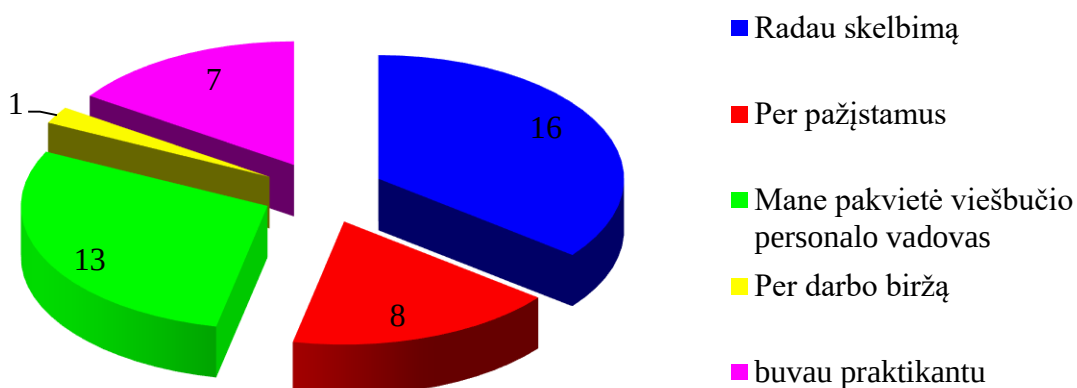
Galima spėti, kad vadovauti tokiam kolektyvui nėra sunku, nes remiantis 3.3 pav. matome, kad kolektyvas nusistovėjęs, susiformavęs.



3.3. pav. Respondentų patirtis restorano ir renginių skyriuje, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis respondentų pateiktais atsakymais 38 proc. restorano bei konferencijų centro darbuotojų dirba nuo 3 iki 5 metų, 31 proc t.y. 14 darbuotojų – dirbą nuo 1 iki 2 metų. Ir nors tik 11 proc., t.y. 5 darbuotojai dirba virš 5 metų, o 20 proc. dirba iki vienerių metų – restorano ir renginių skyriaus kolektyve įžvelgiamas pastovumas.

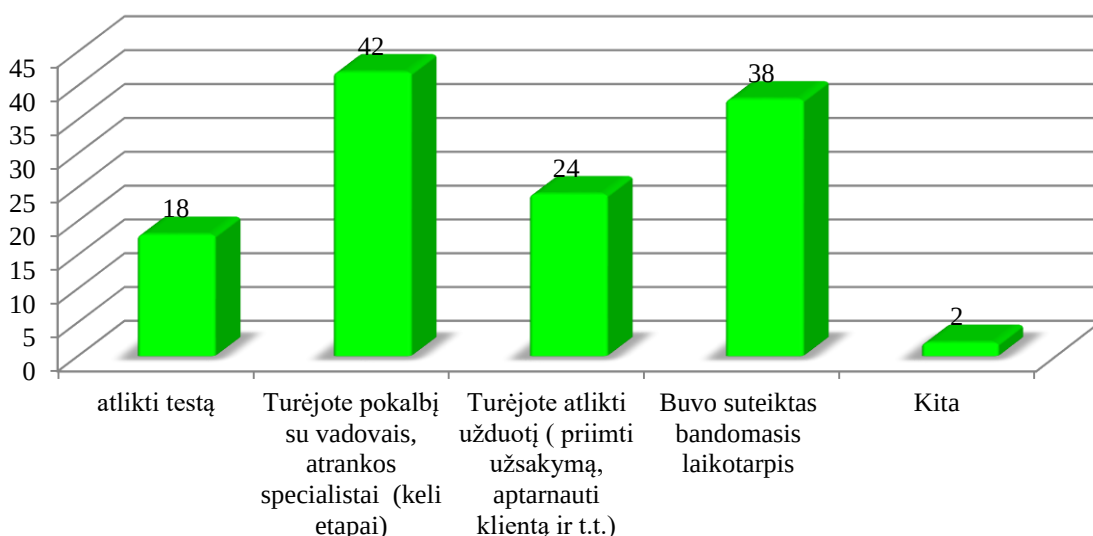


3.4. pav. Respondentų įsidarbinimo į restoraną „Riverside“ šaltinis, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis respondentų pateiktais atsakymais, žr. 3.4 pav. dauguma apklausos dalyvių, t.y. 36 proc. įsidarbino radus skelbimus laikraščiuose, internete ir t.t. 29 proc. respondentų buvo pakviesti į pokalbį. Dažniausiai, kai įmonė ieško tinkamos kvalifikacijos darbuotojų, personalo vadovas ieško darbo paieškos tinklalapiuose atrenkant pagal atitinkamus kriterijus. Tačiau praktiką restorano ir renginių skyriuje atlikę 8 studentai parodė savo sugebėjimus ir gavo darbo vietas.

Restorano ir renginių skyriuje vykdomi keli atrankos etapai. Net pakviečiant į pokalbį, kandidatą tikrina, vykdomas pokalbis ir t.t., remiamasi apklausa. Kaip matome iš 3.4. pav. respondentai pažymėjo kelis atsakymo variantus prieš priimant kandidatą į viešbučio siūlomas pareigas. Respondentams buvo pasiūlyti skirtingi kandidatų atrankos deriniai, tačiau beveik visi, t.y. 84 proc. turėjo bandomąjį laikotarpį, išskyrus 8 žmones. Analizuojant anketas 7 praktikantai buvo priimti be bandomojo laikotarpio, nes jie turėjo praktiką restorano ir renginių skyriuje ir parodė savo sugebėjimus bei pasiruošimo lygį.



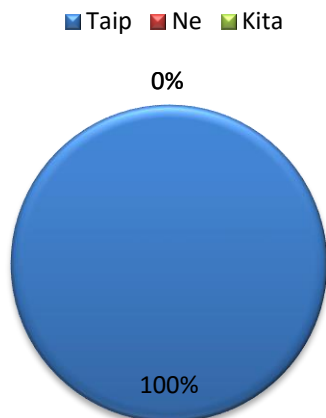
3.4. pav. **Respondentų profesinio pasirengimo tikrinimas atrankos metu, n =45**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

42 respondentai, t.y. 93 proc. turėjo pokalbį su vadovu. Tai galima paaiškinti tuo, kad vadovas turi dalyvauti renkant savo komandos narius. Vadovas sprendžia ar vienas ar kitas kandidatas tiks ir taps tikru komandos nariu. 24 respondentai, t.y. 53 proc. turėjo atlikti specialias užduotis tam, kad įrodyti savo pasirengimo lygį, o 18 respondentų atliko ir tam tikrus testus.

Tačiau, net tik rimtas bei griežtas atrankos procesas turi įtakos tinkamam darbo organizavimui. Svarbu, kad naujas žmogus būtų supažindintas su savo pareigomis, atsakomybe. Todėl respondentams buvo užduotas klausimas, ar atėjus į darbą, jam buvo parodyta darbo vieta, išsamiai

paašškinta ką jis turi daryti. Remiantis pateiktais atsakymais, visi respondentai, t.y. 100 proc. atsakė teigiamai, žr.3.5.pav.

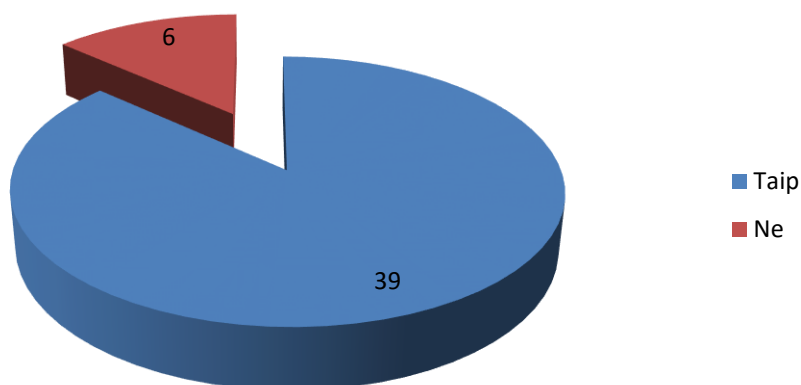


3.5. pav. Respondentų supažindinimas su pareigybėmis restorano ir renginių skyriuje, n=45, proc.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Tai labai geras rodiklis ir reiškia, kad restorano vadovai reikalauja, kad darbuotojas būtų greitai ir efektyviai įtrauktas į naujo darbo atlikimą.

Be to 87 proc. , t.y. 39 restorano ir renginių skyriaus darbuotojų patvirtino, kad jiems buvo paskirtas žmogus, kuris ne tik apmokė ir parodė kaip atliekamas tam tikras darbas, kokie reikalavimai, bet ir turėjo perduoti darbo metu įgytas žinias, patirtį ir t.t. žr.3. 6. pav.



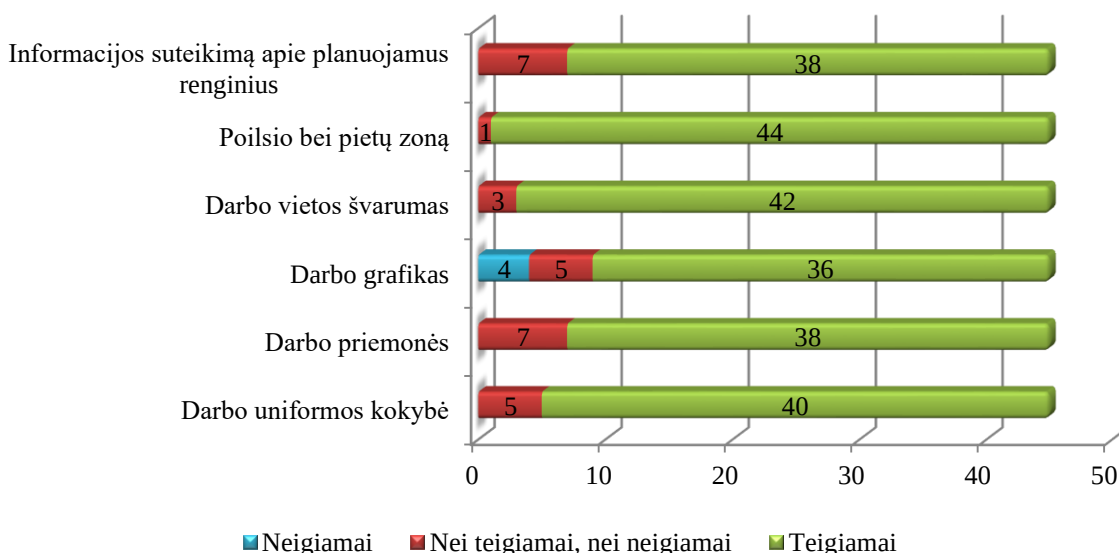
3.6. pav. Respondentų darbo apmokymai restorane „Riverside“ ar konferencijų centre patirtį turinčiu darbuotoju, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Buvo svarbu išsiaiškinti, kokie darbuotojai, pradėję darbą restorano ir renginių skyriuje, sugebėjo patys suprasti darbo eigą be pašalinės pagalbos. Iš 6 žmonių, 3 žmonės tai indų plovėjai, 2

žmonės – užimantys vadovaujamąsias pareigas ir dirbantys jau tarp 3-5 metų ir 1 žmogus – tai technikas.

Reikia pastebėti, kad ne tik apmokymas turi reikšmės darbo kokybei bei tinkamam darbo organizavimui. Svarbu, kad įmonė savo darbuotojus tinkamai aprūpintų tinkamomis darbo priemonėmis. Ir nors dauguma respondentų patenkinti darbo uniforma, grafika, darbo priemonėmis, tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad darbo grafiku nepatenkinti 4 darbuotojai, t.y. 9 proc. respondentų.

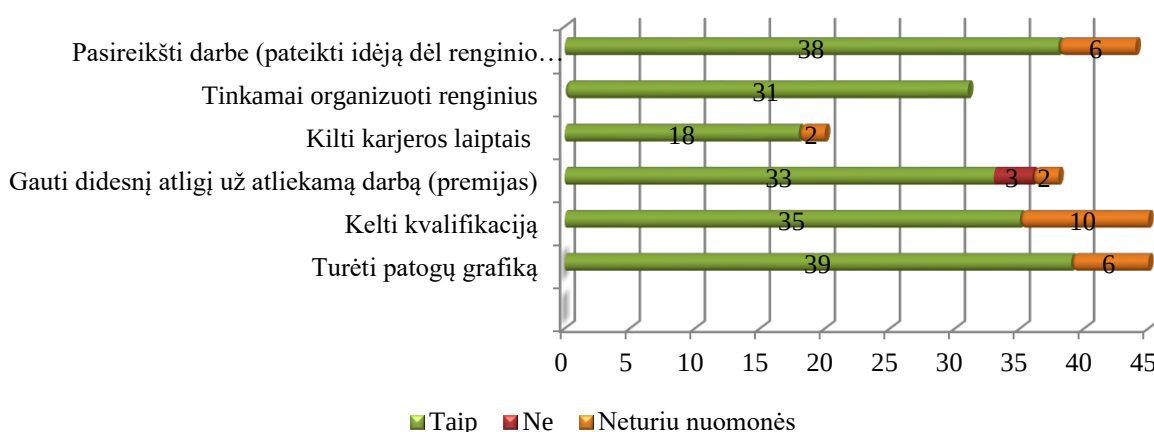


3.7. pav. Respondentų darbo sąlygų vertinimas restorano ir renginių skyriuje, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis 3.7 pav. pateiktais duomenimis, 10 proc. restorano darbuotojų neturi nuomonės vertindami darbo sąlygas. Tai galima paaiškinti, kad kartais žmonės vadovaujasi momentinėmis emocijomis - jei buvo sunki savaitė, darbo dieną darbuotojai gali vertinti viską jautriai.

Tačiau kaip žinia, klientų aptarnavimui įtakos turi ne tik darbuotojų profesiniai įgūdžiai, bet ir darbo sąlygos ir tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis. Todėl respondentams buvo užduotas sekantis klausimas, žr. 3.8 pav.

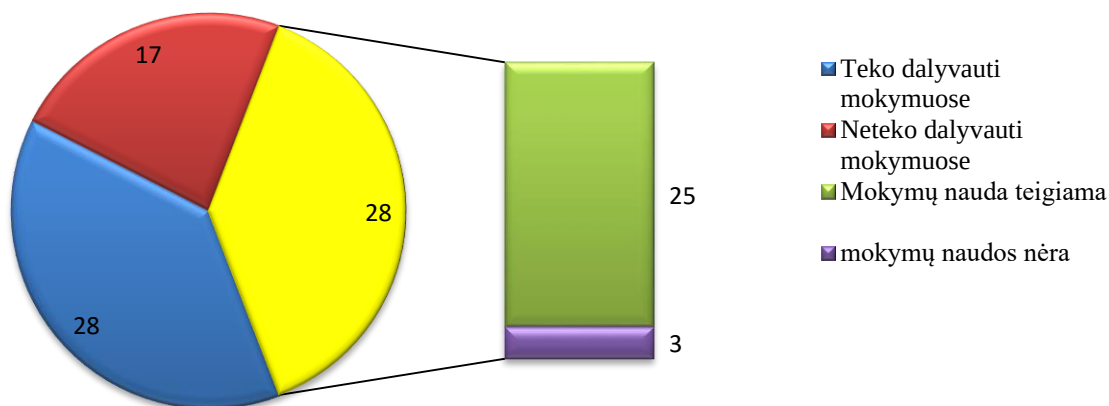


3.8 pav. Restorano ir renginių skyriaus vadovo tinkamų darbo sąlygų sudarymas darbuotojams, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis gautų atsakymų analize, vadovas sudaro visas sąlygas turėti patogų darbo grafiką 87 proc. respondentams, dėl nežinomų priežasčių 6 žmonės, t.y. 13 proc. nuomonės neturėjo, greičiausiai, šiems žmonėms nesvarbu kokiomis dienomis dirbti, gal jie neturi šeimų ir daugiau laiko gali skirti darbui. Vadovas leidžia darbuotojams pasireikšti, išsakyti savo nuomonę, pateikti siūlymus, idėjas dėl kažkokių rūpimų klausimų, tai patvirtino 84 proc. Be to reikia pastebėti, kad restorane žmonės skatinami dirbi gerai ir gauti už tai premijas bei kitas priemokas prie algos, tai teigia 73 proc. darbuotojų.

62 proc. darbuotojų teigia, kad restorano ir renginių skyriaus vadovas personalui organizuoja mokymus, kuriuose 90 proc. gavo sau naudingos informacijos ir sėkmingai pritaikė tai darbe (tai psichologijos kursai, klientų aptarnavimo standartų pakeitimai, darbo planavimo laikas, ir t.t.). Galima spėti, kad mokymai reikalingi ne visiems darbuotojams, kad kai kurie skeptiškai žiūri į teorines žinias ir mano, kad jas pritaikyti praktikoje neįmanoma, žr.3.9 pav.



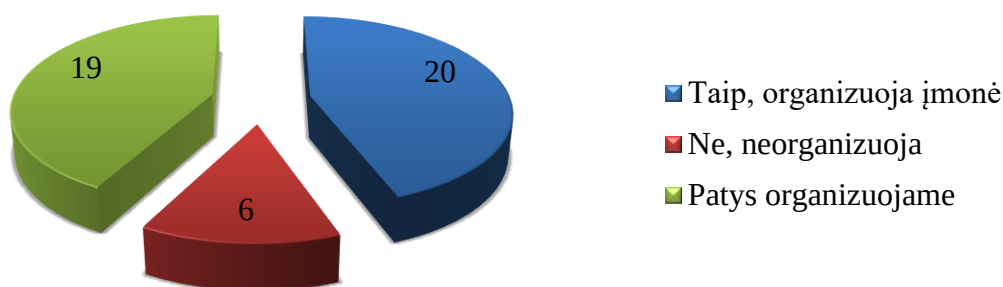
3.9 pav. Organizuojamų mokymų restorano ir renginių skyriaus darbuotojams vertinimas, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Skirtingi žmonės renkasi skirtingus ugdymo būdus. Vieni renkasi knygų skaitymą, kiti patys ieško jiems reinkiamų kursų, seminarų, kita dalis žmonių – abejinga betkokiems mokymams, ugdymo programoms.

Tačiau žmonės ne tik turi dirbti ir mokytis, jiems turi būti sudaryta galimybė pilnavertiškai pailsėti, todėl kaikuriuose įmonėse priimtina su visa komanda išvažiuoti pailsėti ir praleisti laiką

kartu. Restorano „Riverside“ bei konferencijų centro personalas ilsisi skirtingai, 6 žmonės, t.y. 13 proc. nesusitinka su savo kolegomis po darbo, 42 proc., t.y. 19 žmonių organizuoja laisvą laiką po darbo patys, 45 proc. – dalyvauja įmonės organizuojamuose išvykuose, žr.3.10 pav.

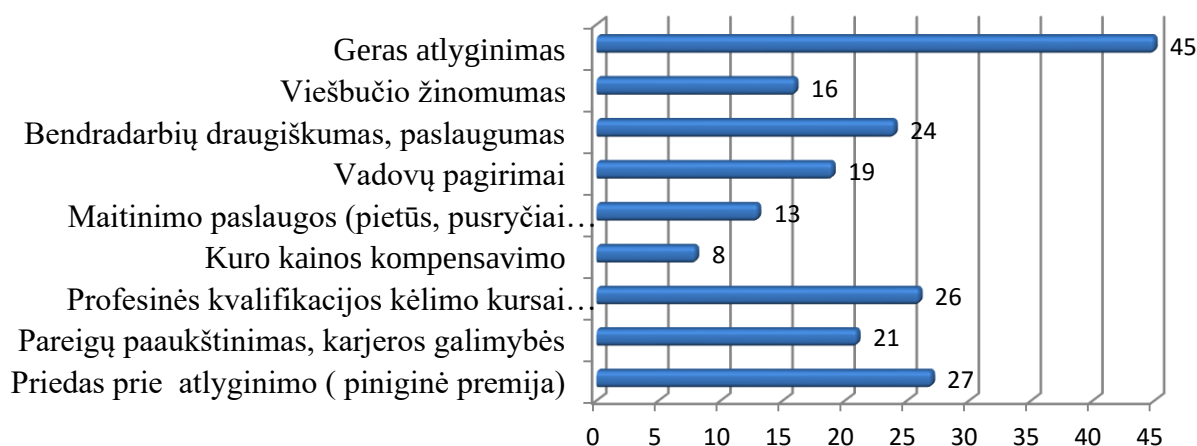


3.10 pav. Restorano ir renginių skyriaus darbuotojų laiko praleidimas po darbo, organizuojamos išvykos po darbo respondentų nuomone, n =45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Suburti vieningą komandą yra labai sunku. Jei žmonės privalo dirbti vieningai, tai poilsio laiką jie gali planuoti skirtingai. Galima pabrėžti, kad vadovas – labai dėmesingas savo kolektyvui, nes organizuoja programas poilsiui. Ir nors ne visi dalyvauja, kolektyvas turi galimybę pabendrauti, įdomiai praleisti laiką, ir geriau vienas kitą pažinti. Galima spėti, kad tokios laiko praleidimo programos organizuojamos naujų darbuotojų adaptavimui į kolektyvą.

Kaip žinia, kiekvienas žmogus renkasi tokią darbo sritį, kuri jam yra įdomi, tačiau kiekvienas žmogus negali tinkamai dirbti neturint motyvacijos, sunku dirbti kokybiškai kai nejauti malonumo bei „ugnelės“ atliekamam darbui. Motyvuojančių veiksnių yra daug, ir kiekvienam žmogui jie skirtingi: vienam užtenka papildomai gauti nemokamą maitinimą, kitas žmogus siekia būti geru specialistu ir gauti už efektyvų darbą atitinkamą atlyginimą. Todėl restorano ir renginių skyriuje atsižvelgiama į tai, kad visi žmonės skirtingi ir skirtingai motyvuojami.

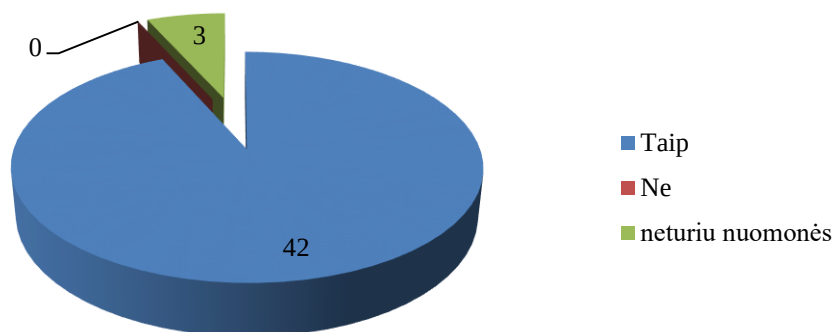


3.11 pav. Skatinimo priemonės naudojamos restorano ir renginių skyriuje bei svarbios restorano ir konferencijų centro darbuotojams, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis atliktos apklausos rezultatais, žr. 3.11 pav. 100 proc. restorano ir renginių skyriaus darbuotojų labiausiai motyvuoja geras atlyginimas, 60 poc. darbuotojų motyvuojami priedais prie atlyginimo, beveik tiek pat respondentų pažymėjo, jog profesinės kvalifikacijos kursus ir mokymus irgi laiko svarbia skatinimo priemone. 13 žmonių, t.y. 29 proc. teigiamai vertina suteiktą galimybę maitintis nemokamai. Reikia atkreipti dėmesį, kad 16 žmonių, t.y. 36 proc. laiko garbe dirbti šiame restorane.

Personalo bei vadovo darbo santykiai. Atliekant apklausą, buvo svarbu sužinoti, ar personalas jaučiasi pilnavertišku kolektyvo nariu, žr. 3.12 pav. Net 93 proc. restorano ir renginių skyriuje darbuotojų jaučiasi komandos dalimi. Tai labai aukštas rodiklis, todėl galima tegti, kad restorane sudaryta gera atmosfera, darbuotojai vertinami.



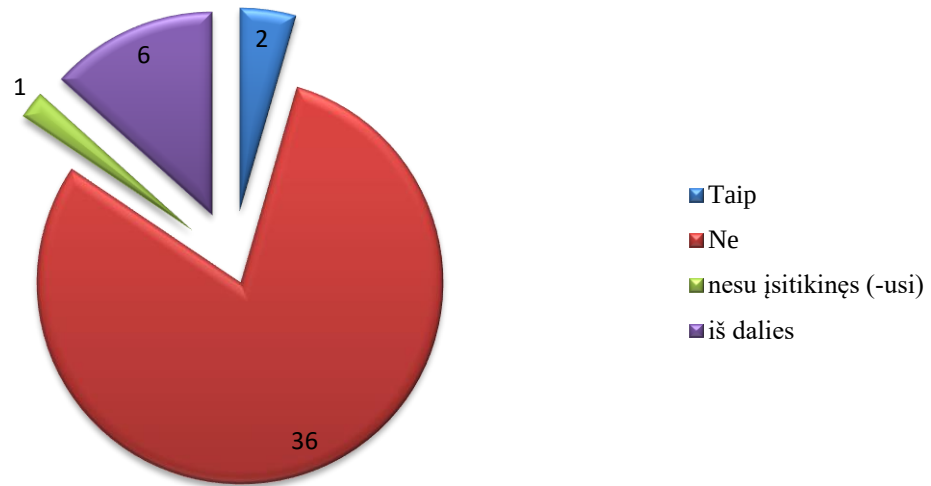
3.12 pav. Respondentų nuomonė ar jie jaučiasi pilnaverčiais restorano ir renginių skyriaus nariais, n =45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Analizuojant 3.12 pav. atspindėtus rezultatus matome, kad 3 darbuotojai neturi nuomonės ties šiuo klausimu: tai gali būti nauji žmonės arba žmonės dirbantys sunkų, tačiau nelabai pastebimą darbą (pvz. indų plovėjai).

Skirtingai vertina restorano ir renginių skyriaus darbuotojai ir informacijos dalinimąsi tarp personalo dėl planuojamų renginių, svečių skaičiaus pasikeitimo ir t.t., jei 36 darbuotojai, t.y. 80 proc. neturi pretenzijų ir apie visas naujienas jie gauna laiku informaciją, tai 20 proc. darbuotojų

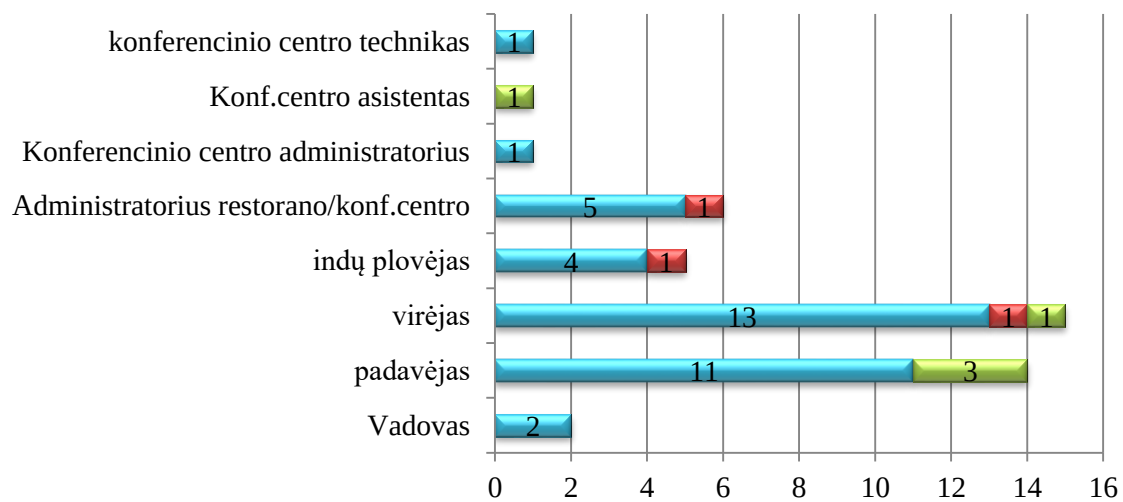
jaučia tam tikrą informacijos stoką, žr. 3.13 pav.



3.13 pav. Informatyvumo stoka iš vadovo dėl organizuojamų renginių ypatumų, įmonės veiklos ypatumų, restorano ir renginių skyriaus darbuotojų vertinimas, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Restorano ir renginių skyriaus darbuotojų buvo paprašyta įvertinti vadovo darbo organizavimą, ar vadovas optimaliai panaudoja savo personalo profesines žinias, asmeninius sugebėjimus. žr. 3.14 pav.



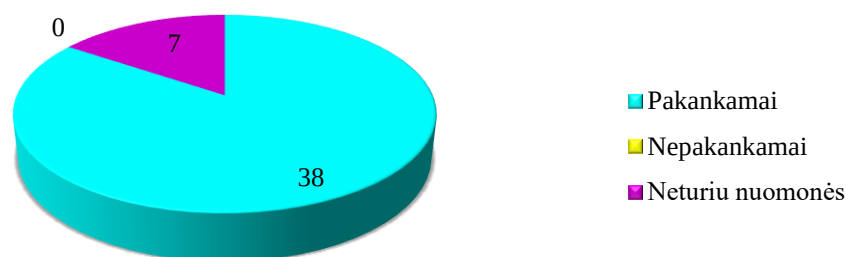
Taip, visiškai
 Ne visiškai, galėčiau būti naudingesnis (-ė)
 Nežinau
 Taip, dalinai
 Ne, darau tai, ko visiškai nesugebu

3.14 pav. Restorano ir renginių skyriaus darbuotojų galimybių bei gebėjimų optimalus panaudojimas, respondentų vertinimas, n=45

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Analizuojant 3.14 pav. pavaizduotus rezultatus, galima daryti išvadas, kad 82 proc respondentų teigia, jog darbuotojų profesiniai sugebėjimai bei potencialas panaudojami optimaliai ir efektyviai, siekiant tinkamai bei sklandžiai organizuoti darbą restorane. 8 darbuotojai, t.y. 18 proc. mano, kad jie sugeba daryti daugiau, negu daro. Todėl vadovams reikia skirti daugiau dėmesio tokiems žmonėms pilnam įtraukimui į darbą, o darbuotojams reikia rodyti iniciatyvą, bendraujant su vadovu, dalintis savo mintimis dėl darbo organizavimo bei savęs prezentacijos vadovui.

Darbuotojai teigiamai vertina vadovo pastangas organizuoti gerą atmosferą darbovietėje, kuri skatintų sėkmingam darbo organizavimui bei darbo atlikimo kokybei. žr. 3.15 pav.



3.15 pav. **Vadovo dėmesys bei pastangos gerai atmoferai sukurti, respondentų vertinimas, n=45**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis 3.15 pav. galima spėti, kad restorano darbuotojai vadovą vertina, gerbia bei pasitiki juo, ir reiškia, kad vykdys jo įsakymus, sprendimus. Manau, kad vadovas nusipelnė darbuotojų pasitikėjimo, nes yra savo srities specialistas, gebantis analizuoti ir priimti teisingus sprendimus. Tai vienas iš sėkmingo darbo organizavimo rodikliu.

Personalo nuomonė apie darbo organizavimą

Siekiant ilgalaikės, sėkmingos veiklos, kiekviena įmonės ir jos darbuotojai siekia tobulinti save, gerinti darbo atlikimo kokybę. Esant didelei konkurencijai tarp įmonių, vadovai žino, kad darbuotojas – tai vertybė, todėl jiems keliant didelius reikalavimus, reikia juos motyvuoti tiems reikalavimams vykdyti. 18 darbuotojų, t.y. 40 proc. norėtų, kad būtų patobulinta darbo užmokesčio sistema. Tai pakankamai didelis darbuotojų skaičius, todėl kita įmonė, pasiūlydama didesnę algą, turi galimybę juos persivilioti.

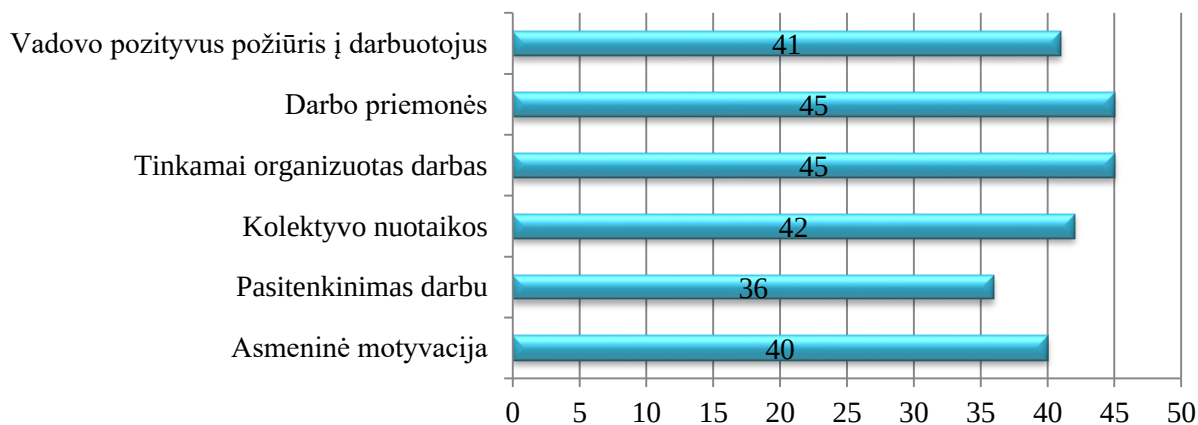


3.16 pav. **Veiksniai reikalaujantys gerinimo bei tobulinimo restorano ir renginių skyriaus darbuotojų vertinimas , n=45**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

20 proc. darbuotojų norėtų geresnės mokymo sistemos, tačiau galima spėti, kad vadovui reikia įvertinti mokymus vedančių įmonių informatyvumą, naudingumą, žr.3.16 pav.

Žinoma įtakos darbo organizavimams turi daug veiksnių, tai patvirtino 3.17 pav, atspindėtų atsakymų rezultatai.



3.17 pav. **Veiksniai, įtakoiantys personalo darbo kokybei, respondentų nuomone, n =45**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketos rezultatais

Remiantis 3.17 pav. pateiktais atsakymais, galima daryti išvadas, kad darbuotojai irgi kelia didelius reikalavimus darbdaviui, o iš to seka, kad restorano ir renginių skyriaus darbuotojai savo profesinius sugedėjimus vertina aukštai.

3.2. Viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“, restorano ir renginių skyriaus vadovo interviu analizė

Siekiant tinkamai įvertinti personalo darbo organizavimą restorane „Riverside“ bei konferencijų centre, buvo paimtas interviu iš restorano ir renginių skyriaus vadovo. žr. 8 PRIEDAS

Į klausimą ar vadovas vertina ilgą laiką dirbančius darbuotojus buvo gautas atsakymas, kad senas darbuotojas – patikimas darbuotojas. Dirbantys virš 5 metų darbuotojai yra vertinami, nes turi gerą patietį, yra geri specialistai, moka lankščiai prisitaikyti prie betkokios situacijos, geba analizuoti rinkos situaciją, prognozuoti galimas problemas bei konfliktus kolektyve, gali tinkamai, kokybiškai atlikti savo darbą ir taip rodantys gerą pavyzdį kitiems.

Sekantis klausimas buvo ar restorano ir renginių skyriuje didelė darbuotojų kaita. Vadovas atsakė, kad darbuotojų kaita dažniausiai būna tarp dirbančiųjų virtuvėje – indų plovėjų, be to pastaruoju metu – kaita vyksta tarp padavėjų. Jauni žmonės pasiryžta išvažiuoti į užsienį, todėl yra priversti ieškoti naujų.

Paklaustas į ką labiausiai atkreipia dėmesį priimant į darbą naują žmogų vadovas atsakė, kad rinkoje daug ieškančių darbo žmonių, ypač vasaros metu, tačiau nepriima žmogaus neturinčio tinkamo išsilavinimo. Pastaruoju metu bendraujama su mokymo įstaigomis, kurios ruošia tinkamo profilio darbuotojus: jie atlieka praktiką, o renginių ir restorano skyrius turi progą įsižiūrėti į praktiką atliekančio žmogaus sugebėjimus, tinkamumą ir t.t. Nauji darbuotojai turintys rekomendacijas, patirtį, mokančius užsienio kalbas, mandagus, turinčius malonią išvaizdą ir t.t. yra vertinami.

Paklaustas kaip vadovas atsidėkoja savo kolektyvui už gerai organizuotą renginį, tinkamai aptarnautus klientus jis atsakė, kad patenkintas klientas – tai restorano ir renginių skyriaus nemokama reklama. Visi stengiasi pritaukti kaip įmanoma daugiau klientų, jei padavėjas tai gali padaryti tinkamai bei profesionaliai aptranaujant klientus, tai virėjai – paruošiant nepakartojamo skonio patiekalus, o indų plovėjas – tinkamai prižiūrint indus. Šiame procese dalyvauja visi. Todėl valdovas negali pamiršti nei vieno dalyvio, nuo kurio darbo priklausė renginio sėkmė. Darbuotojai žino, kad betkada, kai jiems reikia bus suteikta laisva diena, kai reikės palaikymo jie gali jį surasti. Tačiau vadovas žino, kad šiais laikais žmonės vertina materialines vertybes, todėl dažniausiai atsidėkojama už gerą darbą priedais prie algos.

IŠVADOS

Apibendrinat atliktos mokslinės literatūros bei tyrimo rezultatus galima daryti sekančias išvadas atsižvelgiant į apibrėžtus uždavinius:

1. Personalo organizavimas - sistemingas, sudėtingas, daug dėmesio, analizės bei specifinių žinių reikalaujantis procesas, tiesiogiai įtakojantis įmonės veiklos efektyvumui, tikslų įgyvendinimui ir t.t. Personalo darbo organizavimo sudėtinės dalys glaudžiai susijusios ir veikia viena kitą. Todėl bent vienos dalies ignoravimas, netinkamas ir neatsakingas personalo skyriaus vadovo požiūris gali neigiamai paveikti visą personalo darbo organizavimą bei įmonės veiklą. Personalo darbo organizavimo sėkmė priklauso nuo įmonės ir darbuotojų interesų suderinamumo bei siekio įgyvendinti savo tikslus: tiek įmonės, tiek individo. Personalo vadybos pagrindinis tikslas – sudaryti įmonėje sąlygas, kad siekiant įmonės tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti, ugdyti bei plėtoti savo potencialą.

2. Restorano ir renginių skyriaus sudarytos sąlygos darbuotojui kokybiškam darbui atlikti, ugdyti savo gebėjimus, darbuotojai motyvuojami galimybe gauti didesnę algą, kilti karjeros laiptais, realizuoti savo idėjas. Restorane ir konferencijų centre pasirūpinta, kad darbuotojai turėtų tinkamą, patogią aprangą (90 proc.), darbo priemones (84 proc.), galėtų pasirinkti tinkamą darbo grafiką (80 proc.) bei poilsio ir pietų zoną (98 proc.). Restorano ir renginių skyriaus darbuotojai teigiamai ir aukštai vertina vadovo pastangas sudaryti tinkamas darbo sąlygas, nors 18 respondentų norėtų, kad būtų patobulinta darbo apmokėjimo sistema. Tai normalus reiškinys dabartiniais kainų kėlimo laikais. 82 proc. respondentų teigia, jog darbuotojų profesiniai sugebėjimai bei potencialas panaudojamas optimaliai ir efektyviai, siekiant tinkamai bei skandžiai dirbti paskirtas užduotis, tačiau 18 proc. mano, kad jie sugeba daryti daugiau negu daro. Tam, kad išsiaiškinti ar darbuotojai turi psichologiškai patogias darbo sąlygas buvo paklausta ar respondentai jaučiasi pilnaverčiais restorano ir renginių skyriaus nariais tai 6,6 proc. neturi nuomonės ties šiuo klausimu, tuo tarpu 93,4 proc. respondentų jaučiasi pilnaverčiais komandos nariais.

3. Organizuojant personalo darbą restorano ir renginių skyriuje skiriamas didelis dėmesis personalo atrankai. Beveik visus kandidatus, 93 proc. vertina personalo vadovas, 84 proc. buvo suteiktas bandomasis laikotarpis, 53 proc. turėjo atlikti praktinę užduotį, o 40 proc. turėjo atlikti testą. 100 proc. respondentų buvo tinkamai supažindinti su savo pareigybėmis, o 84 proc. respondenatams buvo priskirtas žmogus darbo apmokymui.. Busimo renginio organizavimo kokybė priklauso nuo tinkamo personalo informavimo, 80 proc. respondentų neturi pretenzijų ir apie visas naujienas laiku gauna informaciją, tuo tarpu 20 proc. darbuotojų jaučia tam tikrą informacijos stoką.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į baigiamojo darbo nustatytą tyrimo uždavinių sprendimą, pateikiami sekantys siūlymai:

1. Įmonėje svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę save realizuoti. Tas yra neįmanoma, jeigu jie jaučia, kad sugeba daryti daugiau, negu daro. Todėl vadovai turi skirti daugiau dėmesio tokiems žmonėms, kad pilnai įtrauktų į darbą, o darbuotojams reikia rodyti iniciatyvą, bendraujant su vadovu, dalintis savo mintimis dėl darbo organizavimo bei savęs prezentacijos vadovui;

Kiekvienas žmogus nori būti pripažintas tiek kolektyve tiek vadovybės. Tyrimas parodė, kad kai kurie darbuotojai jaučiasi nepastebimi. Svarbu, kad kiekvienas asmuo jaustųsi pilnaverčiu komandos nariu, todėl vadovai turėtų atkreipti dėmesį į kiekvieną darbuotoją, padėkoti už darbą, kad žmogus jaustųsi vertinamas, pvz. Esant dideliame kliento srautui, organizuojant bei aptarnaujant didelius bei svarbius renginius.

Restorano ir renginių skyriaus vadovas turi vertinti savo pavaldinių darbą, jų poreikius, lūkesčius, papildomų profesinių žinių įgyjimui tam, kad esant darbuotojo norui bei gebėjimui galima būtų įtraukti jį į kito darbo atlikimo eigą. Taip būtų galima efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius, bei atsilyginti darbuotojui už papildomų pareigų atlikimą pinigine išraiška.

2. Kai restorane būna organizuojami pietūs ar renginiai, tam, kad darbas vyktų sklandžiai labai svarbu, kad kiekvienas personalo darbuotojas žinotų visą reikiamą informaciją. Nors ir restorane yra paviestas dokumentas su svečių skaičiumi, jų atvykimo laiku, tyrimas rodo, kad dokumentas nėra pastebimas visų darbuotojų. Todėl svarbu prieš renginį sukviesti visą aptarnaujančią personalą, informuoti apie svečių skaičių bei jų atvykimo laiką, tuo pačiu, administratorius galėtų paskirstyti padavėjams aptarnavimo zonas. Galima naudotis inovacinėmis technologijomis, bei informuoti personalą sms žinutėmis, arba sukūrus darbuotojų grupę www.facebook.com.

Vadovas turi atlikti gilesnę bei nuodugnesnę personalui reikalingų mokymų analizę, kas įtakotų darbo kokybės gerėjimui;

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Raupienė, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje. Mokomoji knyga Kaunas: Technologija.
2. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p.97-168,
3. Beardwell J., Claydon T. Human resource Management, 2007, Prentice Hall Thinkers
4. Chlivickas, E., Papšienė, P. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis. Viešasis administravimas. Nr. 3/4 (23-24).
5. Cumanow, P. (2006). Žmogiškųjų išteklių analizė besimokančiose organizacijose . Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Nr.7
6. Gontiuk, V. (2013). Personalo potencialo vertinimo aspektai. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 35. No. 4 [žiūrėta 2016 m. Balandžio 20 d.]. Interneto prieiga: [http://vadyba.asu.lt/35-4/ManagKaunas35\(4\)_67.pdf](http://vadyba.asu.lt/35-4/ManagKaunas35(4)_67.pdf)
7. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Vol. 3, No.31, p.32. [žiūrėta 2016 m. Balandžio 11 d.]. Interneto prieiga: <http://www.su.lt/mokslas/mokslo-leidiniai/specialusis-ugdymas>
8. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba. Nr.1 (14).
9. Jančiauskas, E. E. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Sistema. Politika. Atranka.Profesionalumo ugdymas. II knyga. Vilnius: VVAM.
10. Kelias į organizacijos sėkmę - teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas [žiūrėta 2016 m. Balandžio 20 d.]. Interneto prieiga: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/1642/kelias-i-organizacijos-sekme-teisingas-zmogiskuju-istekliu-planavimas>
11. Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2006). Personalo vadybos organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, p.82
12. Obrazcovas, V. (2006). Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas.
13. Papšienė, P., Černiauskienė, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. [žiūrėta 2016 m. Balandžio 15 d.]. Interneto prieiga: <http://vadyba.asu.lt/19a/68.pdf>
14. Raižienė, S. Endriulaitienė, A. (2008). Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
15. Riverside („Radisson Blu Hotel Lietuva“) [žiūrėta 2016 m. Balandžio 11 d.]. Interneto prieiga:

<http://www.meniu.lt/riverside>

16. Radisson Blu Hotel Lietuva, [žiūrėta 2016 m. Balandžio 11 d.]. Interneto prieiga: http://www.booking.com/hotel/lt/hotellietuva-vilnius.lt.html?aid=357025;label=gog235jc-hotel-XX-lt-hotellietuvaNvilnius-unspec-lt-com-L%3Aru-O%3AwindowsS7-B%3Achrome-N%3Ayes-S%3Abo-U%3Aalo;sid=0205ef7b36369a25a8bbb6b01219fdc7;dcid=1;sb_price_type=total;type=total&;lang=lt;cdl=ru#tab-reviews ;
17. Sakalas, A. (2003) Personalo vadyba. Vilnius. p.296.
18. Šalčius, A., Šarkūnaitė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
19. Šavareikienė, D. (2012). Kolektyvinių santykių valdymo plėtra įmonių konkurencingumo stiprinimui. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Vol. 1, No.25, p.26-36
20. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
21. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). Human Resource Management. 7th Edition. Pearson Education Limited.
22. Tumonytė, A. (2007). Personalo atranka: kandidatų paieška ir įvertinimas. Biuro administravimas, p. 7-8.
23. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). Personalo vadyba: vertės pasiūlymas. Vilnius: Verslo žinios.
24. Usevičius K., (2003) Darbuotojų motyvacija / Personalo vadyba, 2003, Nr. 1; 49 psl
25. Žalienė, I., Žalys, L., Iždonaitė, I., ir kt. (2006). Vadybos pagrindai: Pagrindiniai terminai ir schemos. Šiauliai: Liucijus, Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija,
26. Žilinskas, V.J., Martinkus, B. Ekonomikos pagrindai, 2008
27. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010) Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). [žiūrėta 2016 m. Balandžio 11 d.]. Interneto prieiga: <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>
28. Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba : vadovėlis. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.p. 426 .
29. Virkutytė, O. (2005). Kaip pasirinkti darbuotoją. Personalo vadyba, Nr. 4 (68), p. 5-9.
30. West, M. A. (2011). Efektyvus komandinis darbas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Управление персоналом. (2009).Под ред.Райнера Марра Р. и Герберта Шмидта, Издательство Московского университета, p.468.

PRIEDAI

Pagrindiniai darbo skyriuje keliami uždaviniai ir gautini rezultatai, reikalingi personalo valdymo funkcijoms atlikti

Eil. Nr.	Uždaviniai	Rezultatai
	Taikyti LR įstatymus ir poįstatyminius aktus, reglamentuojančius įmonių personalo skyriaus veiklą.	Žinios apie informacijos šaltinius dėl LR įstatymų, Vyriausybės nutarimų, norminių aktų kontroliuojančių personalo skyriaus darbuotojų darbą sudarant darbo sutartis, archyvuojant dokumentus, vedant darbo laiko apskaitą, ruošiant pranešimus SODRAI, tvarkant gautą ir siunčiamą korespondenciją ir kitose srityse.
	Atrinkti norinčių įsidarbinti įmonėje darbuotojų personalą.	Organizuotas atrankos procesas. Atrinkti ir paskirstyti į skyrius darbuotojai. Parengti/atnaujinti dokumentai: pareiginiai nuostatai, skyrių veiklos nuostatai, darbuotojų atrankos klausimynai (interviu), įsidarbinimo anketos ir kiti.
	Žinoti darbuotojų priėmimo į darbą tvarką ir parengti reikiamus dokumentus.	Norminių dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų ir darbdavių santykius, žinojimas. Parengti darbuotojų priėmimo į darbą dokumentai: darbo sutartys, materialinės atsakomybės sutartys (jeigu darbuotojui numatyta materialinė atsakomybė), įsakymai dėl priėmimo į darbą, perkėlimo į kitas pareigas, parengti pranešimai SoDrai dėl priėmimo į darbą ir kt.
	Tvarkyti darbo laiko apskaitą.	Vedami darbo laiko apskaitos žiniaraščiai.
	Sudaryti materialinės atsakomybės sutartis.	Su skyrių vadovais sudarytos materialinės atsakomybės sutartys.
	Žinoti įmonės darbų saugos ir sveikatos darbe reikalavimus.	Naujai įdarbintas darbuotojas supažindintas su darbo vieta, su civilinės ir darbo saugos reikalavimais (pasirašytinai). Praveistas bendrasis ir darbo vietos instruktažai.
	Organizuoti susirinkimus, juos vesti ir protokoluoti.	Organizuoti darbuotojų susirinkimai. Parengti susirinkimų protokolai.
	Parengti IVPMI veiklos dokumentus ir įmonės dokumentacijos planą.	Pagal Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. 19 (2006 m. gegužės 25 d. įsakymo Nr. V-58 redakcija) patvirtintas Dokumentų rengimo taisyklės, Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklės ir kitus norminius dokumentus parengti dokumentai: teisės aktai (įsakymai – veiklos, personalo, atostogų,

		komandiruočių klausimais, nutarimai, nurodymai, potvarkiai, sprendimai), tvirtinamieji dokumentai (instrukcijos, įstatai, pareiginiai nuostatai, darbo vietų aprašymai, vidaus tvarkos taisyklės reglamentai ir kt.), informaciniai (įmonės siunčiamieji ir vidaus) dokumentai (aktai, apžvalgos, ataskaitos, dalykiniai laiškai, rekomendacijos, charakteristikos, pažymos, protokolai, raštai ir kt.) ir kiti įmonės dokumentai.
	Tvarkyti gaunamą ir siunčiamą korespondenciją valstybine kalba.	Užpildyti gautų ir siunčiamųjų raštų registrai. Gaunamos korespondencijos registravimas ir paskirstymas skyriams. Siunčiamos korespondencijos registravimas ir išsiuntimas pagal galiojančius Lietuvoje pašto paslaugų tarifus.
	Įforminti darbuotojų atleidimą iš darbo bei parengti dokumentus archyviniam saugojimui.	Įformintas darbuotojų atleidimas. Asmens bylos parengtos archyviniam saugojimui.
	Atlikti personalo tyrimus.	Apklausti įmonės darbuotojai, apibendrinti rezultatai, pateiktos tyrimo išvados ir sudaromi personalo politikos dokumentai.
	Formuoti personalo politiką ir organizacinę kultūrą.	Suformuluoti personalo valdymo strategijos ir taktikos teiginiai bei personalo politikos principai. Parengti ceremonijų, kurios galėtų tapti įmonės kultūros elementais, scenarijai.
	Bendrauti ir bendradarbiauti, dirbti komandoje ir tobulinti verslumui reikalingus gebėjimus.	Įvairiomis komunikacijos priemonėmis teikiama informacija įmonės vidaus padaliniais bei išoriniams partneriams valstybine ir užsienio kalbomis. Parengta bendra ataskaita už grupės (skyriaus darbuotojų) darbą. Verslumui reikalingų gebėjimų ir savybių (iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, kritinis mąstymas ir vertinimas, rizikavimas, poreikis siekti, polinkis į padėties kontrolę, inovatyvumas, siekis būti nepriklausomam, atkaklumas, lyderystė) tobulinimas.

Šaltinis : <http://im.asu.lt/index.php/turinys?id=89>

2 priedas. Anoniminė anketa

Anketa

Anketa

Sveiki,

esu Vilniaus Socialinių Mokslų kolegijos, turizmo ir viešbučių studijų programos trečio kurso studentė. Atilieku apklausą norėdama išsiaiškinti veiksnius, kurie pagerintų darbo organizavimą viešbutyje. Ši anketa yra ANONIMINĖ, o jos rezultatai viešai nepublikuojami. Visi atsakymai bus naudojami tik bakalauriniame darbe.

Respondentų asmeniniai bruožai

1. Jūsų lytis ir amžius:

pažymėti	Jūsų amžius	Moteris
	Nuo 18 iki 22 metų	moteris
		vyras
	Nuo 23 iki 30 metų	moteris
		vyras
	Nuo 31 iki 40 metų	moteris
		vyras
	Nuo 41 metų ir daugiau	moteris
		vyras

2. Jūsų einamos pareigos viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restorane „Riverside“ bei išsilavinimo lygis:

pažymėti	Pareigos	Išsilavinimas			
		Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis	Aukštesnysis
	Padavėjas				
	Virėjas				
	Indų plovėjas				
	Administratorius restorano/ konferencijų centro				

	Konferencijų centro vyr.koordinatorius				
	Konferencijų centro asistentas				
	Konferencijų technikas				
	Praktikantas				

3. Jūsų darbo patirtis viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restorane „Riverside“:

- ☐ Iki metų;
- ☐ Nuo 1 - 2 metų
- ☐ Nuo 3 – 5 metų
- ☐ 5 metai - ir daugiau

Atrankos bei priėmimo būdai viešbutyje

4. Kaip sužinojote, kad viešbučio „Radisson Blu Hotel Lietuva“ restoranas „Riverside“ ieško naujų darbuotojų? *(Pažymėkite vieną teisingą atsakymą)*

- ☐ Radau skelbimą
- ☐ Per pažįstamus;
- ☐ Mane pakvietė viešbučio personalo vadovas;
- ☐ Per darbo biržą;

Kita _____

5. Ar atrankos metu, jums reikėjo (galimi keli atsakymai):

- ☐ Atlikti testą;
- ☐ Turėjote pokalbį su vadovais, atrankos specialistais (keli etapai);
- ☐ Turėjote atlikti užduotį (priimti užsakymą, aptarnauti klientą ir t.t.)
- ☐ Kita _____

Darbuotojų adaptavimas

6. Ar buvote supažindintas su savo pareigybėmis?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Kita _____

7. Ar Jums, kaip naujam darbuotojui, buvo priskirtas patyręs darbuotojas, darbui apmokyti;

☐ Taip;

☐ Ne;

Kita _____

Darbo sąlygos

8. Kaip vertinate darbo sąlygas:

	Neigiamai	Nei teigiamai, nei neigiamai	Teigiamai
Darbo uniformos kokybę			
Darbo priemonės			
Darbo grafiką			
Darbo vietos švarumą			
Poilsio bei pietų zoną			
Informacijos suteikimą apie planuojamus renginius			

9. Ar darbdavys sudaro sąlygas:

	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
Turėti patogų grafiką			
Kelti kvalifikaciją			
Gauti didesnę atlygį už atliekamą darbą (premijas)			
Kilti karjeros laiptais			
Tinkamai organizuoti			

renginius			
Pasireikšti darbe (pateikti idėją dėl renginio organizavimo)			

10. Ar viešbutyje Jums vyksta personalo mokymai?

- ☐ Taip
☐ Ne

11. Jeigu į 10 klausimą atsakėte teigiamai.

Jūsų nuomone, ar mokymai turi teigiamos įtakos Jūsų darbo kokybei?

- ☐ Taip
☐ Ne

12. Ar vyksta bendravimas už darbo patalpų ribų (pvz. „team building“ (iš ang. – komandos ugdymas, laiko praleidimas):

- ☐ Taip
☐ Ne

Motyvacija

13. Kokios skatinimo priemonės naudojamos restorane, kurios yra svarbios restorano darbuotojams?

- ☐ Priedas prie atlyginimo (piniginė premija);
☐ Pareigų paaugštinimas, karjeros galimybės;
☐ Profesinės kvalifikacijos kėlimo kursai (pagal specialybę), seminarai;
☐ Kūro kainos kompensavimo;
☐ Maitinimo paslaugos (pietūs, pusryčiai darbuotojams);
☐ Vadovų pagirimai
☐ Bendradarbių draugiškumas, paslaugumas;
☐ Viešbučio žinomumas
☐ Geras atlyginimas
☐ Kita _____

Personalo bei vadovo santykiai

14. Ar jaučiatės pilnaverčiu įmonės nariu?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Neturiu nuomonės

15. Ar jaučiate informacijos stoką iš savo vadovo apie tam tikrus įmonės organizuojamus renginius, veiklos ypatumus, rezultatus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nesu įsitikinęs (-usi)
- ☐ Iš dalies

16. Jūsų manymu, ar vadovas optimaliai panaudoja Jūsų galimybes ir sugebėjimus?

- ☐ Taip visiškai
- ☐ Tai, dalinai,
- ☐ Nevisiškai, galėčiau būti naudingesnis (-ė)
- ☐ Ne, darau tai, ko visiškai nesugebu;
- ☐ Nežinau

17. Jūsų manymu, ar pakankamai daug dėmesio vadovas skiria tam, kad sukurtų gerą atmosferą įmonėje?

- ☐ Pakankamai
- ☐ Nepakankamai
- ☐ Neturiu nuomonės

Personalo nuomonė apie darbo organizavimą

18. Kokius veiksmus Jūsų nuomone reikia gerinti „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbutyje?

- ☐ Darbo užmokesčio sistemą;
- ☐ Mokymų bei ugdymo sistemą;

- ☐ Vadovų elgesį su pavaldiniais (darbuotojų nuomonės vertinimas; bendravimas su pavaldiniais (asmeniniai pokalbiai; kolektyviniai);
- ☐ Darbo grafiko sudarymo tvarką;
- ☐ Kolektyvo atmosferą (renginiai darbuotojams, poilsio organizavimas visam kolektyvui);
- ☐ Niekas nereikia keisti.

19. Jūsų manymu, kokie vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja personalo darbą?

- ☐ Asmeninė motyvacija;
- ☐ Pasitenkinimas darbu;
- ☐ Kolektyvo nuotaikos, ;
- ☐ Tinkamai organizuotas darbas;
- ☐ Darbo priemonės;
- ☐ Vadovo pozityvus požiūris į darbuotojus;
- ☐ Kita _____

Ačiū

3 priedas. Viešbučio struktūra ir funkcijos

Daugeliui žodis viešbutis, asocijuojasi su pastatu, kuris tam tikram laikui suteikia mokamą nakvynę bei maistą, dažniausiai turistams. Didžiausias iššūkis su kuriuo susiduria svetingumo specialistas yra teikti paslaugą, kuri nuolat atitinka kintančius svečių poreikius ir reikalavimus. Tam, kad svečiai turėtų didžiausią pasitenkinimą viešbučiai yra klasifikuojami ir suskirstomi.

Viešbučių klasifikavimo būdai:

- pagal buvimo vietą (esantys mieste, kaime);
- pagal žvaigždučių skaičių;
- pagal dydį;
- pagal valdymo pabūdį;
- pagal tikslinę rinką.

Klasifikavimas pagal vietą. Viešbučio vieta gali būti: senamiestis, miesto centras, už miesto ribų, netoli oro uosto ir kt.

Klasifikavimas pagal žvaigždučių skaičių. Žvaigždutės yra suteikiamos tam tikrai apgyvendinimo įmonei atitinkančiai tam tikrus reikalavimus. Pagal Europos viešbučių žvaigždučių sąjungos (European Hotelstars Union) normatyvus, žvaigždutės suteikiamos taip (naudojama Europoje, skirtingose šalyse gali šiek tiek skirtis, ypač už Europos Sąjungos ribų):

- 1 žvaigždutės (turistiniuose) viešbučių kambariuose turi būti tualetas ir dušas arba vonia, kasdienis kambarių valymas, spalvotas televizorius su nuotolinio valdymo pulteliu, stalas ir kėdė, muilas ir kūno prausiklis. Pačiame viešbutyje turi būti priėmimo paslaugos (registratūra), faksimilės paslauga, viešai prieinamas telefonas svečiams, galimi pusryčiai, gėrimų pasiūlymai.
- 2 žvaigždučių (standartiniuose) viešbučių kambariuose papildomai turi būti dušo želė arba vonios esencija, skaitymo lempa prie lovos, chalatas, papildomai turi būti siūlomas švediškas stalas, higienos produktai (dantų pasta, šepetėliai, skutimosi priemonės ir pan.), atsiskaitymas banko kortelėmis.
- 3 žvaigždučių (komfortiškuose) viešbučiuose turi būti siūlomas telefonas kambarį, internetas kambariulyje arba viešojo viešbučio erdvėje, plaukų džiovintuvas, veidrodis, valymo servetėlės kambariulyje, pačiame viešbutyje turi būti bagažo paslaugos, skalbimo ir lyginimo paslaugos, registratūra turi veikti mažiausiai 14 valandų per parą, prisiskambinti į viešbutį turi būti galima visą parą, viešbučio darbuotojai turi kalbėti bent dvejomis kalbomis. Taip pat, turi būti visos paslaugos kaip ir vienos ir dviejų žvaigždučių viešbučiuose.

- 4 žvaigždutės (pirmos klasės viešbutis) reiškia, jog registracija dirba ne mažiau 18 valandų, yra sėdimos vietos ir gėrimų paslauga vestibulyje, kambaryje mini baras arba 24 valandų gėrimų paslaugą teikianti kambarių tarnyba, chalatas ir šlepetės, interneto ryšys, kosmetinės priemonės.
- 5 žvaigždučių (prabangos) viešbučiuose registratūra turi dirbti 24 valandas per parą, daugiakalbis personalas, turi dirbti durininkas arba automobilių parkuotojas, mini baras bei maisto paslaugos visą parą, internetas kambaryje, asmeninės priežiūros produktai, seifas, lyginimo, batų valymo paslaugos ir kt.

Jei viešbutis turi papildomų paslaugų, tačiau vis dar neatitinka aukštesnės kategorijos – prie jo žvaigždučių pridedamas pliusas, pvz., jei viešbutis turi 4 žvaigžduotes, teikia daug papildomų paslaugų, bet neatitinka visų 5 žvaigždučių reikalavimų – jam suteikiama 4+ žvaigždutės.

Klasifikavimas pagal dydį. Viešbutis, turintis 25 kambarius arba mažiau yra vadinamas mažuoju viešbučiu, turintis nuo 26 iki 99 kambarių yra vadinamas vidutiniu viešbučiu, turintis nuo 100 iki 299 kambarių yra vadinamas didesniu nei vidutinis, o turintys daugiau nei 300 kambarių yra klasifikuojami kaip didieji viešbučiai.

Pagal valdymo formą. Labiausiai pasaulyje paplitusiomis viešbučių valdymo formomis yra:

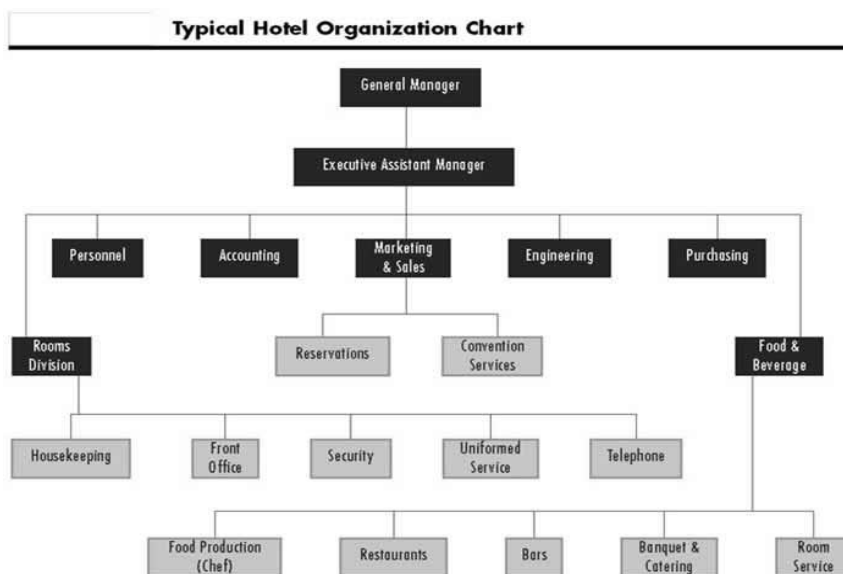
- Savininko valdomas viešbutis. Dar kitaip tariant nepriklausomas. Nepriklausomi viešbučiai neturi kitos nuosavybės bei nėra susiję valdymo sutartimi su kitais. Jie neturi jokio ryšio su kitais viešbučiais, su kitų viešbučių apgyvendinimo strategijomis, finansinių įsipareigojimų, valdymo, apskaitos ir t.t. Jie yra registruojami kaip individuali įmonė arba UAB bei pats savininkas numato aptarnavimo standartus, klientų segmentą, kainas, sudaro sutartis su kelionių agentūromis ir bendradarbiauja komisinių pagrindu. Ši valdymo forma labiau taikytina mažiems viešbučiams.
- Viešbučio nuoma. Nuomos esmę sudaro susitarimas, kuomet viešbutis išnuomojamas tam tikram laikotarpiui už sutartą procentą nuo pardavimo (paprastai nuo 20% iki 50%).
- Valdymo sutartis. Tai rašytinis susitarimas tarp viešbučio savininko ir valdytojo arba įmonės, kuri specializuojasi ir turi viešbučių valdymo patirties. Valdymo įmonė valdo viešbučio turtą savininko vardu ir siekia maksimalaus pelno. Savininkas periodiškai gauna viešbučio valdymo ataskaitą ir užsako auditą.
- Franšizė. sutartis, pagal kurią franšizės davėjas už piniginių atlygį suteikia ilgalaikę teisę franšizės gavėjui (verslo savininkui) naudoti franšizės davėjo firmos vardą, logotipą,

technologijas, vadybos metodus, veiklos bei sprendimų žinias ir paslaptis. Kitaip tariant, franšizės davėjas suteikia franšizės gavėjui sėkmingo verslo modelį, kuris įgyvendinamas ir vystomas pagal griežtus reikalavimus ir standartus. Už teisę naudotis šiuo verslo modeliu franšizės gavėjas sumoka pradinį franšizės mokestį ir reguliary mokestį, priklausantį nuo apyvartos ir pelno.

Klasifikavimas pagal tikslinę rinką. Dar kitaip segmentavimas - tai rinkos suskirstymas į atskiras identifikuojamas dalis. Rinkos segmentas - tai pagal tam tikrą požymį išskirta rinkos dalis, kai iš tai daliai priklausančių svečių tikimasi vienodos reakcijos į rinkodaros veiksmus.

Viešbučio struktūra gali būti įvairi, ji priklauso nuo viešbučio kategorijos, kambarių ir paslaugų skaičiaus. Tipinis viešbutis turi:

- Personalo ir mokymo skyrius
- Virtuvė
- Buhalterija
- Techninės priežiūros skyrius
- Apsaugos skyriaus
- Kambarių ūkio skyrius
- Rinkodaros ir pardavimų skyrius
- Svečių priėmimo skyrius



 **Radisson Blu Hotel Lietuva** ★★★★★
 Konstitucijos pr. 20, Šnipiškės, LT-09308 Vilnius, Lietuva – [Puiki vieta – rodyti žemėlapi](#)

[Užsakyti dabar](#)



100% patikimi svečių atsiliepimai

Tikri svečiai, įvykusios viešnagės, pagrįstos nuomonės

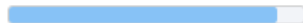
[Plačiau](#)

Įvertinimo balas

Remiantis 1536 atsiliepimais

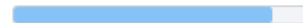
8,7

Švara



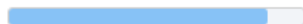
9,1

Komfortas



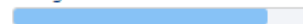
8,8

Vieta



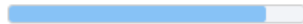
8,8

Patogumai



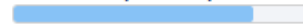
8,6

Personalas



8,7

Kainos ir kokybės santykis



8,1

Nemokamas belaidis internetas



9

Rodyti atsiliepimus: **Visi vertintojai (1538)**

Atsiliepimų kalbos:



lietuvių
29 atsiliepimai



anglų
186 atsiliepimai



rusų
229 atsiliepimai



Šaltinis: http://www.booking.com/hotel/lt/hotellietuva-vilnius.lt.html?aid=357025;label=gog235jc-hotel-XX-lt-hotellietuvaNvilnius-unspec-lt-com-L%3Aru-O%3AwindowsS7-B%3Achrome-N%3Ayes-S%3Abo-U%3Aalo;sid=0205ef7b36369a25a8bbb6b01219fdc7;dcid=1;sb_price_type=total;type=total&lang=lt;cdl=ru#tab-reviews

Riverside („Radisson Blu Hotel Lietuva“)

Virtuvė: Mišri

Kategorija: RESTORANAI, Viešbučiai, Banketai, Furšetai, Konferencijos,

*BALTA STALTIESĖ

Tinkamiausia: verslo susitikimui, dienos/verslo pietūs, banketai, smagiai praleisti laiką, prie kavos puodelio

Adresas: Konstitucijos pr. 20, VILNIUS

Telefonas: +37052726272

El. paštas: riverside@radissonblu.com



RIVER  IDE

| RESTAURANT |

★★★★★ (4 / 5)

Viso įvertinimų: 25

Siųsti užklausimą dėl pobūvio » Patikslinkite informaciją»

Šaltinis: Riverside („Radisson Blu Hotel Lietuva“) <http://www.meniu.lt/katalogas/atsiliepimai/3678/riverside>

6 priedas. Viešbučio organizacinė struktūra

Viešbučio vadovas:

- Koordinuoja visų skyrių veiklą;
- Palaiko ryšį su visų skyrių vadovais;
- Dalyvauja verslo susitikimuose ir skatina kambarių nuomos pardavimą;
- Bendradarbiauja su žmogiškųjų išteklių skyriumi;
- Paruošia ir valdo biudžetą kartu su finansų skyriumi.

Direktoriaus padėjėjas / padėjėja:

- Direktoriaus padėjėjas / padėjėja vaidina svarbų vaidmenį ir glaudžiai bendradarbiauja su direktoriumi;
- Skatina darbuotojų problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą;
- Sukuria bendrą atsakomybės jausmą už viešbučio veiklą;
- Skatina bendradarbiavimą iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų;
- Priskiria užduotis, prieigą prie programos ir veiklos kontrolę;
- Sukuria tarpžinybinį bendradarbiavimą.

Personalo ir mokymo skyrius. Jis yra atsakingas už naujų darbuotojų priėmimą ir mokymą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų santykius, darbo apmokėjimą. Viešbučių savininkai/direktoriai daug dėmesio skiria darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui. Nauji darbuotojai pasirenkami labai atsargiai, dėl šių priežasčių labai padidėjo Personalo skyriaus svarba.

Buhalterija. Tvarko finansinę apskaitą, atsako už pinigų priėmimą, pavedimų mokėjimą, žiniaraščių tvarkymą, finansines ataskaitas, auditą. Dėl finansinių bei statistinių duomenų svarbos glaudžiai susieta su svečių priėmimo tarnyba.

Rinkodaros ir pardavimų skyrius. Atsako už naujų klientų paiešką, reklamą, palaiko ryšius su visuomene.

Maisto ir gėrimų skyrius. Pagrindinė šio skyriaus veikla - teikti maistą ir gėrimus viešbučio svečiams. Priklausomai nuo viešbučio dydžio ir paskirties, maitinimo paslaugas organizuojančios ir teikiančios tarnybos gali būti įvairios ir tarnybų skaičius skirtingas. Tai gali būti restoranai, kavinės, barai, klubai. Šiai tarnybai priklauso banketų, oficialių priėmimų, vestuvių planavimas, aptarnavimo į kambarius organizavimas.

Virtuvė. Atsakinga už maisto ir gėrimų tiekimą į kavines, barus, restoranus, banketines sales ir kambarius.

Virtuvės darbuotojai:

- Ruošia maistą;
- Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už specifinį maisto paruošimą;
- Jų darbą koordinuoja virtuvės šefas.

Restorano vadovas:

- Pasitinka svečius ir bendradarbiauja su kolektyvu, kad pasiektų kuo aukštesnį svečių aptarnavimo lygį;
- Organizuoja padavėjų darbą, paskirsto užduotis bei sudarinėja darbo grafikus;
- Sprendžia skundus.

Restorano darbuotojai:

- Priima užsakymus;
- Teikia gėrimus ir maistą;
- Ruošia sąskaitas svečiams bei ataskaitas buhalterijai;
- Gauna arbatpinigius;
- Tvarko restoraną po uždarymo;
- Bendradarbiauja su skalbykla.

Baro vadovas:

- Pasitinka svečius ir bendradarbiauja su kolektyvu, kad pasiektų kuo aukštesnį svečių aptarnavimo lygį;
- Organizuoja kolektyvo darbą, paskirsto užduotis bei sudarinėja darbo grafikus;
- Sprendžia skundus.

Baro darbuotojai:

- Priima užsakymus;
- Aptarnauja svečius;
- Ruošia sąskaitas;
- Jeigu užsakomas maistas, ne gėrimai – bendradarbiauja su virtuve.

Kambarių tarnyba:

- Teikia maistą ir gėrimus į kambarius;
- Ruošia sąskaitas;
- Gauna arbatpinigius.

Techninės priežiūros skyrius. Prižiūri viešbučio išorės bei vidaus mechanizmus ir įrangą (šildymo, kondicionavimo sistemos, liftai, apšvietimas). Taip pat remontuoja baldus, atlieka smulkius statybos darbus, taiso santechnikos įrengimus. Šis personalas labai mažai arba visiškai neturi jokio kontakto su svečiais

Ūkio skyriaus darbuotojai:

- Prižiūri ir remontuoja įrangą, kuri yra labai svarbi viso viešbučio veiklai; įskaitant ir virtuvės įrangą
- Remontuoja restorano stalus and kėdes
- Tvarko priimamojo baldus
- Tvarko vėžimėlius, skirtus svečių bagažui
- Yra atsakingi už liftų priežiūrą and elektros gėdimus
- Tvarko treniruoklių salės įrangą

Kambarių skyrius. Šis skyrius skirtas apgyvendinimo paslaugai teikti.

Ekonomė:

- Bendradarbiauja su kambarinėmis, kad pasiektų kuo aukštesnį svečių aptarnavimo lygį;
- Gauna užduotis ir informuoja kitus padalinius;
- Rūpinasi kambarių informacija;
- Sudaro darbo grafikus.

Kambarių ūkio skyrius. Šis skyrius yra pagrindinis registratūros pagalbininkas, jis informuoja apie kiekvieno kambario tvarką. Prieš apgyvendinant svečius, kambariai privalo būti patikrinti, švarūs, visa juose esanti įranga veikti tobulai ir viskas, kas priklauso, būti vietoje. Dideliuose viešbučiuose ekonomui, atsakingam už kambarių tvarką, padeda padėjėjai. Jie inspektuoja kambarius, tikrina kambarinių darbą ir prižiūri mažavertį ar daugiavertį inventorių. Tik po visapusiško patikrinimo kambariai yra perduodami į registratūrą pardavimui.

Skalbyklos vadovas:

- Koordinuoja skyriaus darbą
- Paveda užduotis savo pavaldiniams

- Palaiko ryšį su kambarių skyriumi

Skalbėjos:

- Tvarko viešbučio svečių patalynę
- Skalbia darbuotojų uniformas
- Skalbia svečių drabužius
- Keičia rankšluosčius

Svečių priėmimo skyrius. Sudaro pirmą ir paskutinį įspūdį apie viešbutį. Šis skyrius, kaip veidrodis atspindi viso viešbučio atmosferą. Tai viešbučio ašis, apie kurią sukasi visi svečius aptarnaujantys padaliniai, dirba ištisą parą. Joje gali dirbti 1-2 darbuotojai, ar daugiau, priklauso nuo viešbučio dydžio. Registratūra atlieka šias funkcijas:

- Parduoda kambarius;
- Registruoja svečius ir paskiria jiems kambarius;
- Koordinuoja svečiams teikiamų paslaugų vykdymo procesą;
- Teikia svečiams įvairią informaciją, tiek apie viešbutį, paslaugas, tiek apie mieste vykstančius renginius ir pan.;
- Kontroliuoja visą informaciją apie viešbučio kambarių būklę;
- Tvarko svečių sąskaitas;
- Atsiskaito su svečiais ir su viešbučio finansiniu skyriumi

Apsaugos skyrius. Pagrindinis uždavinys – viešbučio svečių, lankytojų ir visų darbuotojų saugumas. Šis skyrius stebi viešbučio teritoriją, kontroliuoja stebėjimo įrangą, saugo viešbučio gyventojų, lankytojų bei tarnautojų nuosavybę.

IT specialistai:

- Prižiūri viešbučio internetinį puslapį;
- Prižiūri viešbučio duomenų bazę;
- Atnaujina internetinių rezervacijų puslapį;
- Anuliuoja internetinius užsakymus;
- Sudaro pastovių klientų sąrašą;
- Stebi svečių sąskaitas;
- Atsako į el.laiškus ir gauna atsiliepimus.

Restorano administratorius

Restorano administratoriaus darbo tikslas yra užtikrinti, kad „Radisson Blu Hotel Lietuva“ užsakovams, klientams ir partneriams būtų teikiamos profesionalios ir aukštos kokybės paslaugos. Pagal nustatytą biudžetą, pardavimų bei rinkodaros planus, „Rezidor“ korporacijos reikalavimus, suplanuoti departamento personalo darbus, kad jie būtų atliekami efektyviai ir organizuotai.

Pareigos: Restorano ir renginių skyriaus administratorius

Skyrius: Restoranas ir renginių skyrius

Darbo zonos: Restoranas, konferencijų centras, vestibulio baras

Tiesioginis vadovas: Restorano vadybininkas

Tiesioginiai pavaldiniai: Restorano ir renginių skyriaus padavėjai, asistentai, barmenai -asistentai

Darbuotojas pavaduoja: Kitus restorano ir renginių skyriaus administratorius, vyr. padavėjus, restorano vadybininką

Darbuotoją pavaduoja: Kitas administratorius

Pareigos ir atsakomybė:

- Vykdo darbo užduotis pagal „Yes I Can“ mokymų paslaugų standartus, užtikrina, kad svečiams būtų suteiktas aukštos kokybės aptarnavimas.
- Prižiūri, kad pasiruošimo stotelės, sandėliai būtų sutvarkyti ir surūšiuoti tvarkingai.
- Pasitiksina visus užsakymus renginių užsakymų lapuose ir rezervacijų knygoje.
- Prieš atidarymą ir visos dienos darbo metu, nuolat tikrina tvarką restorane, vestibulio bare ir/arba konferencijų centre.
- Atsižvelgiant į dienos renginius koreguoja tos dienos darbų paskirstymą personalui.
- Užtikrina, kad informacija apie visus didesnius kitos dienos darbų pakeitimus, būtų laiku ir tiksliai perduodama pavaldiems darbuotojams ir restorano vadybininkui
- Užtikrinti, kad visi gėrimai ir maistas būtų teisingai suvesti į „Micros“ programą, ir teisingai apmokestinami svečiai.
- Laiku ir taisytinai registruoja užsakytų renginių ataskaitas.
- Tinkamai pateikia visas reikalingas dienos ataskaitas ir finansinius dokumentus.

- Prižiūri atsiskaitymą mokėjimo kortelėmis ir sprendžia visas su tuo susijusias problemas.
- Rūpinasi grynųjų pinigų saugumu viso darbo laiko metu.
- Rengia informacinius susirinkimus: pateikia ypatingus pasiūlymus, specialius valgiaraščius, informuoja apie konkrečius renginius, labai svarbių klientų (VIP) aptarnavimą viešbutyje, esamas darbo organizavimo problemas.
- Tikrina valgiaraščius, reklaminius specialių pasiūlymų leidinius, ar jų yra pakankamai, ar jie švarūs.
- Trūkstantį inventoriaus sąrašą pateikia restorano vadybininkui (reikmenys – stiklinės, indai, servetėlės, staltiesės, baro įranga, kanceliarinės prekės ir t. t.)
- Pasitinka svečius ir palydi juos prie staliuko, pasirūpina, kad svečiams būtų suteiktas greitas ir profesionalus aptarnavimas.
- Kreipiasi į svečius pavarde pagal galimybes.
- Kartą per mėnesį su restorano vadybininku surengia sanitarinę dieną ir indų inventorizaciją.
- Dalyvauja inventorizacijose.
- Užsako prekes laikantis nustatytų kiekio limitų.
- Stebi ir prižiūri asistentų, padavėjų bei barmenų darbą: jeigu reikia, sprendžia nesutarimus tarp aptarnaujančio personalo ir klientų.
- Naudoja administratoriaus sugebėjimus motyvuojant personalą darbui, efektyviai bendrauja ir aktyviai dalyvauja mėnesio pardavimų konkurse.
- Ieško kuo daugiau galimybių pabendrauti su svečiais.
- Per visą darbo dieną nuolatos duoda nurodymus pavaldiems darbuotojams tiek dėl aptarnavimo įgūdžių, tiek dėl paslaugų standartų.
- Jeigu reikia, padeda aptarnaujančiam personalui.
- Išdėsto įžanginę mokymo programą naujiems darbuotojams.
- Kartu su restorano vadybininku įvertina profesinį savo pavaldinių pasirengimą.
- Padeda restorano vadybininkui atrinkti personalą.
- Rūpinasi darbuotojų ir svečių saugumu.
- Užtikrina gerus santykius tarp restorano, baro, konferencijų ir virtuvės darbuotojų.
- Dirba produktyviai, išvengiant svečių nusiskundimų.
- Gerai žino ir taiko žinias apie viešbučio sveikatos ir saugumo politiką ir procedūras, patikrina alkoholio ir tobako licenzijų galiojimo datas, žino viešbučio korporatyvines rinkodaras ir specialių pasiūlymų programas, korporatyvinius klientus, nuolatinis svečius, svečius, kurie suteikia viešbučiui daug pajamų.
- Prižiūri personalą, kad dirbtų pagal maisto saugos ir sanitarijos nuostatus.

- Teikia pasiūlymus, kad darbas Restorano ir renginių skyriuje būtų organizuojamas praktiškiau ir efektyviau.

Virėjas

Virėjo darbo tikslas yra gaminti aukštos kokybės maisto patiekalus, skirti ypatingą dėmesį maisto produktų sąnaudoms pagal įmonės standartus. Visi pagaminti patiekalai turi atitikti įmonės receptūrą, kalkuliacines lenteles, „Rezidor“ viešbučių grupės standartus ir aptarnavimo koncepciją.

Pareigos: Virėjas

Skyrius: Virtuvė

Darbo zonos: pagrindinė virtuvė, atvira virtuvė, karštųjų ir šaltųjų patiekalų virtuvė

Tiesioginis vadovas: Virtuvės gamybos vadovas, vyriausiasis virėjas, vyresnysis virėjas

Tiesioginiai pavaldiniai: nėra

Darbuotojas pavaduoja: kitą virėją

Darbuotoją pavaduoja: kitas virėjas

Pareigos ir atsakomybė:

- Pagaminti ir tinkamai papuošti užsakomus maisto patiekalus pagal įmonės standartus ir pateikimo lėkštėje (inde) standartus
- Ruošti padažus, sriubas ir užkandžius
- Vadovaujantis vadovų nurodymais pasiruošti pietums ir/ar vakarienei
- Savo darbo vietoje pasiruošti reikiamus pusgaminius
- Užtikrinti, kad maistas iš virėjo darbo vietos būtų pateikiamas laiku; jei reikia – prašyti pagalbos
- Užtikrinti patiekalų gamybos technologinio proceso ir prezentacijos reikalavimų laikymąsi
- Ruošti bufetus, užtikrinant reikiamus maisto kiekius pagal numatomą svečių skaičių ir pamainos vadovo nurodymus;
- Esant reikalui prižiūrėti, papildyti bufetus;
- Būti svečių matomumo zonoje;

- Priimti ir paruošti specialius užsakymus, jei reikia, pasirūpinti, kad jie būtų įtraukti į svečio sąskaitą;
- Pasirūpinti tinkamu nepanaudotų maisto produktų saugojimu. Informuoti pamainos vadovą (vyr. virėją ar virtuvės gamybos vadovą) apie didesnius saugomų produktų kiekius;
- Baigiantis pamainai raštu užsakyti reikiamą maisto produktų kiekį kitai dienai, raštišką užsakymą įteikiant pamainos vadovui;
- Baigus darbą išvalyti naudotus įrankius, indus, mechanizmus ir padėti juos į jų saugojimo vietą ir susitvarkyti savo darbo vietą;
- Laikytis saugos darbe, asmeninės higienos ir sanitarijos reikalavimų;
- Rūšiuoti atliekas ir šiukšles pagal įmonės standartus;
- Esant reikalui, padaryti reikalingų darbų sąrašą kitai pamainai;
- Kiekvieną dieną pildyti valymo darbų registravimo bei šiluminio apdorojimo temperatūros ir laiko registravimo žurnalus;
- Sugedę produktai turi būti fiksuojami sugadintos žaliavos lapuose;
- Kiekvienas virėjas turi būtinai susipažinti su informacinėje lentoje kabančiais šios ir sekančių dienų renginiais;
- Baigiant darbą sutvarkytą darbo vietą ir atliktą darbą priduoti pamainos vadovui;
- Aktyviai siekti tobulinti žinias savo paties labui ir stengtis pagerinti gaminamus patiekalus.

Padavėjas

Padavėjai ir barmenai ne tik parduoda produkciją, bet ir prezentuoja savo maitinimo įmonę, kartu kurdami savo vietovės, šalies įvaizdį. Todėl šioms pareigoms užimti, turi būti piimtas tik kvalifikuotas personalas. Todėl kiekvienas padavėjas ir barmenas, dirbantis maitinimo įstaigoje privalo turėti ar įgyti sekančias kompetencijas: gebėti saugiai dirbti; pasiruošti lankytojų aptarnavimui; apibūdinti užkandžius, sriubas, šaltus bei karštus patiekalus, bei gėrimus ir jų pateikimą, derinti gėrimus prie patiekalų, tinkamai aptarnauti lankytojus¹.

Darbo tiklas yra užtikrinti, kad „Radisson Blu Hotel Lietuva“ užsakovams, klientams ir partneriams būtų teikiamos profesionalios ir aukštos kokybės paslaugos pagal nustatytus „Rezidor“ korporacijos viešbučio ir departamento aptarnavimo standartus.

Pareigos: Restorano ir renginių skyriaus pusryčių padavėjas - asistentas

Skyrius: Restorano ir renginių skyrius

¹ https://issuu.com/mpcentras/docs/grazina_tomas_e_book

Darbo zonos: Restoranas, konferencijų centras

Tiesioginis vadovas: Restorano vadybininkas

Tiesioginiai pavaldiniai: nėra

Darbuotojas pavaduoja: Kitą padavėją - asistentą

Darbuotoją pavaduoja: Kitas padavėjas - asistentas

Pareigos ir atsakomybė:

- Atvyksta į darbą laiku pagal numatytą grafiką;
- Paruošia savo darbo vietą ir rūpinasi, kad ji būtų tvarkinga visą darbo dieną;
- Visą darbo dieną nuolatos tikrina prekių kokybę;
- Keičiasi prekėmis tarp skyrių tik pagal atitinkamus užsakymus ir išrašo reikiamas formas, vidinius važtaraščius;
- Atsiliepia į telefono skambučius pagal „Radisson Blu Hotel Lietuva“ nustatytus reikalavimus;
- Atsako už tai, kad prekių likučių tikrinamų per kas mėnesį rengiamas inventorizacijas, būtų atitinkamas;
- Prižiūri, kad tarnybinių patalpų durys visą laiką būtų uždarytos;
- Priėmus užsakymą nedelsiant suveda jį į „Micros“ sistemą;
- Užtikrina, kad gėrimai ir maistas būtų suvesti į „Micros“ sistemą teisingai ir svečiai teisingai apmokestinami;
- Svečiui atsiskaičius iš kart jam yra atiduodamas fiskalinis čekis;
- Rūpinasi grynųjų pinigų saugumu viso darbo laiko metu;
- Visus nesusipratimus susijusius su grynaisiais pinigais praneša tiesioginiam vadovui;
- Kreditinių kortelių lapelius paduoda administratoriui;
- Pasitinka ir išlydi svečius su šypsena bei padėkoja už apsilankymą;
- Įpila svečiui pirmą puodelį kavos ar arbatos, termosą palieka ant stalo;
- Pusryčių metu pasiteirauja svečio dėl maisto kokybės;
- Nurenka nešvarius indus bei nuvalo stalus;
- Perserviruoja stalus naujai pagal „Riverside“ restorano standartus;
- Vykdo užduotis, kurias jam paveda restorano vadybininkas, kad „Radisson Blu Hotel Lietuva“ klientams paslaugos būtų teikiamos kuo geriau;

- Vykdo darbo užduotis pagal „Yes I can“ mokymų paslaugų standartus, užtikrina, kad svečiams būtų suteiktas aukštos kokybės aptarnavimas;
- Aptarnauja klientus ir bendrauja su jais, kreipdamasis į juos pavarde pagal galimybes;
- Laikosi nustatytų „Radisson Blu Hotel Lietuva“ reikalavimų dėl kasos aparato;
- Ruošia gėrimus pagal atitinkamą receptūrą;
- Paliktus svečių daiktus nuneša į registratūrą, praneša apie tai pamainos administratoriui;
- Teikia pasiūlymus dėl to, kaip būtų galima pagerinti darbo organizavimą;
- Teikia pasiūlymus dėl valgiaraščio, gėrimų asortimento;
- Ruošia konferencijų sales pagal užsakymų lape duotus nurodymus;
- Ruošia kavos pertraukėles: jos turi būti paruoštos laiku, švariai, tvarkingai pagal „Radisson Blu Hotel Lietuva“ standartus;

Pareigos: Restorano ir renginių skyriaus asistentas

Skyrius: Restorano ir renginių skyrius

Darbo zonos: Restorano, vestibulio baras, konferencijų centras

Tiesioginis vadovas: Restorano vadybininkas

Tiesioginiai pavaldiniai: nėra

Darbuotojas pavaduoja: Kitą padavėją - asistentą, vyr. padavėją

Darbuotoją pavaduoja: Kitas padavėjas - asistentas

Pareigos ir atsakomybė:

- Atvyksta į darbą laiku, pagal numatytą grafiką;
- Paruošia savo darbo vietą ir rūpinasi, kad ji būtų tvarkinga visą darbo dieną;
- Visą darbo dieną nuolatos tikrina prekių kokybę;
- Išduoda prekes padavėjams, keičiasi prekėmis tarp skyrių tik pagal atitinkamus užsakymus ir išrašo reikiamas formas, naudojant vidinius važtaraščius;
- Atsiliepia į telefono skambučius pagal „Radisson Blu Hotel Lietuva“ nustatytus reikalavimus.
- Dalyvauja restorano, baro/ konferencijų inventORIZACIJOSE;
- Atsako, už tai, kad prekių likutis, tikrinamas per kas mėnesį rengiamas inventORIZACIJAS, būtų atitinkamas;

- Prižiūri, kad tarnybinių patalpų durys visą laiką būtų uždarytos;
- Pradžioje ir gale pamainos persiduoda kasą su kitu barmenu ar administratorium;
- Pasirūpina, kad kasos aparate būtų reikiamas kiekis pinigų gražai;
- Priėmus užsakymą nedelsiant suveda jį į micros sistemą;
- Užtikrina, kad gėrimai ir maistas būtų suvesti į „Micros“ sistemą teisingai ir svečiai teisingai apmokestinami;
- Svečiui atsiskaičius iškart jam yra atiduodamas fiskalinis čekis;
- Rūpinasi grynųjų pinigų saugumu viso darbo laiko metu;
- Visus nesusipratimus susijusius su grynaisiais pinigais praneša tiesioginiam vadovui;
- Kreditinių kortelių lapelius paduoda administratoriui;
- Vykdo užduotis, kurias jam paveda restorano vadybininkas, kad „Radisson Blu Hotel Lietuva“ klientams paslaugos būtų teikiamos kuo geriau;
- Vykdo darbo užduotis pagal „Yes I can“ mokymų paslaugų standartus, užtikrina, kad svečiams būtų suteiktas aukštos kokybės aptarnavimas;
- Aptarnauja klientus ir bendrauja su jais, kreipdamas į juos pavarde pagal galimybes;
- Laikosi nustatytų „Radisson Blu Hotel Lietuva“ reikalavimų dėl kasos aparato;
- Ruošia gėrimus pagal tinkamą receptūrą;
- Paruošia prekių užsakymus pagal standartus ir pagal poreikį, kartu su administratoriumi;
- Paliktus svečių daiktus nuneša į registratūrą, praneša apie tai pamainos administratoriui;
- Teikia pasiūlymus dėl to, kaip būtų galima pagerinti darbo organizavimą;
- Teikia pasiūlymus dėl valgiaraščio, gėrimų asortimento;
- Ruošia konferencijų sales pagal užsakymų lape duotus nurodymus;
- Kavos pertraukėlės turi būti paruoštos laiku, švariai, tvarkingai pagal „Radisson Blu Hotel Lietuva“ standartus.

Užsakymų priėmimas

Radisson Blu yra tarptautinis viešbučių tinklas, garantuojantis tuos pačius standartus, todėl daugelis žmonių pasirenka „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbutį vien dėl vardo, žinodami, kad gaus geros kokybės produktą. Taip pat klientai randa „Radisson Blu Hotel Lietuva“ viešbutį naudodamiesi įvairiais žiniasklaidos šaltiniais (internetu, reklama), o taip pat užsukdami į viešbutį, apsistodami jame.

Kainos už paslaugas renginių metu yra nustatytos viešbučio pardavimų skyriaus. Dėl jų dažniausiai nėra derinamasi. Svečių pasirinkimui yra specialūs maitinimo, kavos pertraukėlių paketai, jų pasirinkimą įtakoja biudžetas bei renginio pobūdis.

Užsakymų priėmimo tvarka:

1. Pateikiama užklausa;
2. Suorganizuojamas susitikimas su užsakovais, kurio metu išsiaiškinami kliento poreikiai, atsižvelgiant į įvairius viešbučio siūlomus variantus. Taip pat išsiaiškinamos būsimo renginio aplinkybės: žmonių skaičius tam, kad atitinkamai pasiūlyti reikiamo dydžio salę; kiek laiko truks renginys; ar bus reikalingos pertraukos; koks maitinimas yra reikalingas pertraukų metu; ar bus reikalingi pietūs, bei jų forma (bufetas ar išnešiojamas maistas, gal tai būtų banketas su specialia programa); kokia įranga bus reikalinga tam renginiui. Pagal kliento poreikį viešbutis sudaro pasiūlymą. Kartas klientai nori paragauti patiekalų iš viešbučio siūlomo meniu, ar suorganizuoti vynų degustacijas;
3. Vyksta derybos;
4. Sudaroma renginio sąmata, kuri turi būti apmokėta iki renginio;
5. Po apmokėjimo, renginys yra suvedamas į viešbučio renginių sistemą.

Užsakymu vykdymas

Dieną prieš renginį būna „function meetings“ (funkciniai susitikimai), kurių metu aptariama kas vyks ateinančią dieną, klientų norai, charakterio savybės ir pan. „Function“ lapai yra surenkami administratorių, tam kad jie galėtų ateinančią dieną suorganizuoti savo pamainą. Atitinkamai pagal poreikį paskirstomi darbuotojai į tam tikras zonas. Žmonių reikalingų atlikti darbą planavimas ir grafikas sudaromas restorano vadybininkui ir konferencijų centro koordinatoriui aktyviai bendradarbiaujant. Jei darbo jėgos neužtenka yra samdomi darbuotojai iš įdarbinimo agentūrų..

Užduočių paskirstimas

Kaip ir rašiau aukščiau, prieš renginį administratorius gauna „function‘us“, pagal kuriuos pradeda ruoštis ateinančiam renginiui. „Function‘ai“ - tai kitaip sakant renginio dienotvarkė. Jame užrašyta: kada vyksta pertraukos, jų kiekis, kas yra pateikiama kavos pertraukų metu; svečių skaičius; ar klientai pietauja restorane ar konferencijų centre. Taip pat pateikiamas užsakovas.

Renginio/konferencijos pavyzdys:

Salė: Alfa

Svečių skaičius: 300

Renginio pradžia: 10:00 val.

Renginio pabaiga: 16:00 val.

Kavos pertraukos:

1. prasideda 11:30 val. – baigiasi 12:00 val.

Patiekiama: kava, arbata, sumuštiniai su lašiša, „ice water‘is“ (šaltas vanduo), sausainiai.

Pietūs: Prasideda 13:30 – baigiasi 14:30 val. (Restorane bufeto pobūdžio maitinimas);

Įranga: garso aparatūra, mikrofonas.

Darbo paskirstymo eiga:

Kai restorano ir konferencijų administratoriai bei virtuvės personalas gauna „function‘us“, jie pakabina juos ant specialių lentų, kur visas personalas gali matyti užsakymą.

Restoranas:

- Restorano administratorius išskiria zoną, kurioje svečiai pietaus;
- Restorano administratorius stengiasi suorganizuoti darbą taip, kad renginio dieną būtų kuo mažiau streso, pvz: išvalyti 300 ir daugiau taurių, ir sustatyti išskirtose svečiams pietauti zonose;
- Renginio dieną, po pusryčių, yra pradedama ruošti svečių priėmimui. T.y. sutvarkomi stalai, į taures įpilama vandens, padavėjų suskirstymas į zonas (kas kokią zoną aptarnaus);
- Pietų metu administratorius pasitinka svečius. Svečiams baigus valgyti padavėjai nurenka lėkštes.
- Po pietų yra tvarkomi stalai, vyksta pasiruošimas sekančios dienos pusryčiams (supilamas pienas, sudėliojamas cukrus, paruošiami puodeliai bei įrankių vokeliai, sutvarkomi kavos aparatai ir pan.)

Konferencijos:

- Dieną prieš renginį, konferencijų centro asistentai suruošia salę, t.y. sustato kėdes, technikas, paruošia aparatūrą. Paruošiama kavos pertraukos buvimo vieta.
- Prieš renginio pradžią, administratorius paskiria darbuotoją į rūbinę.
- Artėjant pirmam kavos pertraukos laikui, asistentai pasirūpina, kad ant specialiai paruošto stalo būtų termosai su kava ir karštu vandeniu, pienas, arbatos pakeliai, puodeliai, lėkštutės, šaukšteliai, vanduo su ledukais ir citrina arba apelsino riekiu, stiklinės, servetėlės, cukrus (baltas ir rudas), medus, tirpi be kofeino kava, iš virtuvės atvežami sumuštiniai ir sausainiai.
- Kavos pertraukos metu būdi asistentai, t.y. nurenkinėja paliktus ant staliukų puodelius, lėkštutes, šiukšles.
- Kavos pertraukai pasibaigus ir svečiams grįžus į konferencijos salę, asistentai tvarko stalą ant kurio buvo paruošta pertrauka.
- Svečiams išėjus pietauti, greitai sutvarkoma salė, t.y. surenkamos šiukšlės, puodeliai, stiklinės.
- Konferencijai pasibaigus yra surenkama įranga. Jeigu kitą dieną bus renginys toje pačioje salėje, kėdės ir stalai yra sustatomi pagal jau kito kliento pageidavimus.

Tinkamam užakymo priėmimo, apdorojimui bei vykdymui padeda kompiuterinė programa. Siekiant kokybiško darbo, bei laiku gaunamos tikslios ir naudingos informacijos, „Radisson Blu Hotel Lietuva“ naudoja patikimą bei pažangią „Presta“ programą, kuri palengvina ir pagreitina darbą. Jos dėka, bet kuriuo metu galima matyti išsamią informaciją apie žaliavų ir prekių judėjimą, pardavimus, pirkimus, klientų lankomumą, nuolaidas, restorano darbo efektyvumą. Visa tai užtikrina tinkamą pinigų panaudojimą, o tai reiškia, kad mažina restorano išlaidas ir riziką.

Šia programa gali naudotis tiek aukšto rango vadovai, tiek restorano darbuotojai, dirbantys su klientais. Šios programos dėka sumažėja darbuotojų galimybė padaryti klaidas aptarnaujant klientus, o tai reiškia, kad padidės klientų pasitenkinimas.

„Presta“ programa paprasta ir lengvai išmokstama net tiems žmonėms, kurie nei karto nesinaudojo šia kompiuterine sistema.

Personalui nereikia tų pačių veiksmų kartoti daug kartų: užsirašyti kliento pageidavimus ant lapelio, sužymėti prekes kurias turi išduoti virtuvė, o kurias baras, papildant sąskaitą nereikės rašyti naujo lapelio. Kai klientas norės atsiskaityti, nereikia jo užsakytas prekes rankioti iš kelių lapelių į vieną, nereikia „ranka“ sumuoti galutinės sumos. Padavėjams nereikia nešioti į virtuvę užsakymų lapelių, o tai sutaupo daug laiko. Todėl personalas gali dėmesį skirti klientams ir kokybiškam aptarnavimui.

8 priedas. Intervju klausimai restorano bei konferencinio centro vadovui

- 1. Ar Jūs vertinate ilgą laiką dirbančius darbuotojus?**
- 2. Ar Jūsų restorane didelė darbuotojų kaita?**
- 3. Priimant į darbą naują žmogų, į ką labiau kreipiate dėmesį (į patirtį, į rekomendacijas, į žmogaus išvaizdą ir t.t.)?**
- 4. Ar Jūs esate griežtas vadovas (kolektyvą galite ne tik pagirti bet ir pabarti, atleisti žmogų už netinkamai aptarnautą klientą, pražangą ir t.t.)?**
- 5. Ar buvo atvejų, kai per renginį, banketą, būtų įvykęs *force majeure* atvejis?**
- 6. Kaip Jūs atsidėkojate savo kolektyvui už gerai organizuotą renginį, tinkamai aptarnautus klientus?**