

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

INGA BUMBULYTĖ  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMA VEIKLOS AUDITO SPECIALIZACIJA

**APTARNAVIMO SFEROS (VIEŠOJO MAITINIMO) DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ  
POŽIŪRIŲ Į ELGESIO KULTŪRĄ IR ETIKETĄ ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: asist. Janina Čižikienė

Darbo konsultantas: prof. habil. dr. Stasys Puškorius

Vilnius, 2007

## TURINYS

Įvadas.....	3
1. Elgesio kultūros, etiketo ir kokybės vadybos sąveika.....	6
1.1. Elgesio kultūros ir etiketo sąvokų analizė.....	6
1.2. Kokybės vadybos sąsajos su elgesio kultūra ir etiketu.....	8
2. Viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų elgesio kultūra ir etiketas .....	11
2.1. Restoranai ir jų reikšmė.....	11
2.2. Viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų vieta ir vaidmuo restorane.....	12
2.3. Restoranų darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą sąlygojantys veiksniai .....	13
3. Viešojo maitinimo (restoranų) darbuotojų (aptarnaujančio personalo) ir klientų požiūriai į elgesio kultūrą ir etiketą .....	17
3.1. Tyrimo metodika .....	17
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	18
Išvados ir pasiūlymai .....	51
Literatūros sąrašas .....	54
Santrauka .....	57
Summary.....	58
Priedai.....	59

## **Įvadas**

Viešojo maitinimo įstaigos yra svarbios dėl įvairių priežasčių – žmonės čia lankosi, norėdami paragauti naujų ar neįprastų patiekalų, susitikti su kolegomis ar draugais, gerai praleisti laiką ir kt. Neabejotinai klientų gausa lemia ir sėkmingą viešojo maitinimo įstaigų veiklą. Tai suvokdamos jos stengiasi suprasti klientų poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir viršyti lūkesčius, ne tik sukurdamos ypatingą aplinką, gamindamos skanų, prieinamos kainos maistą, bet ir siūlydamos aukštą aptarnavimo kultūrą, kuri priklauso nuo viešojo maitinimo įstaigų darbuotojų, jų profesionalumo ir paties darbo organizavimo. „2003 m. lapkričio mėn. Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės TNS Gallup, atlikto Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimo, duomenimis daugiau nei pusė (58%) didžiųjų Lietuvos miestų gyventojų periodiškai apsilanko kavinėse, baruose ar restoranuose“ [46], todėl būtina analizuoti klientų ir pačių viešojo maitinimo įstaigų darbuotojų santykių, aptarnavimo kultūros ypatumus.

### **Temos problematiškumas ir aktualumas**

Svarbiausi ir pagrindiniai elgesio kultūros, etiketo reikalavimai viešojo maitinimo įstaigose buvo nagrinėjami B. Hinterwirth knygoje „Kelnerio vadovas“, M. Jonikienės „Lankytojų aptarnavimas maitinimo įmonėse“, V. Magalinskienės, V. Misevičiaus, I. Volf, A. Vanderbilt, L. Dirsienės, H. Hanisch darbuose, vertinant aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų aptarnavimo taisykles arba pačių klientų elgesį restorane. Šiame darbe ypatingas dėmesys skiriamas aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūriams į viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketo taisykles, lyginamos, kurios iš jų yra svarbiausios aptarnaujamam darbuotojui, o kurios – aptarnaujamam klientui.

Nuo Antrojo pasaulinio karo pabaigos iki aštuntojo dešimtmečio vidurio, kai pasiūla viršijo paklausą, klientas nebuvo toks svarbus, koks jis yra dabar. Anksčiau į klientus formaliai buvo žiūrima kaip į abstrakčią masę, į kurios pageidavimus praktiškai nebuvo atsižvelgiama. Gamintojai, paslaugos teikėjai į pirmą vietą iškėlė savo gamybos procedūras ir stengėsi prie jų priderinti klientų elgesį [22. P. 89]. Nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio gamintojai, paslaugos teikėjai pradeda kreipti dėmesį į klientą, jo poreikius ir pageidavimus, kad galėtų savo produkcija ir paslaugomis daryti įtaką klientų paklausai. Tačiau net ir dabar šių paslaugų teikėjai ne visada geba identifikuoti klientų poreikius, todėl akivaizdu, kad ne visada tinkamai tenkinami kliento poreikiai, jau vien dėl to, kad „prarasto kliento pakeitimo sąnaudos yra penkis-septynis kartus didesnis už turimam klientui teikiamos vertės padidinimo sąnaudas“ [22. P. 222]. Situacijos, kai aptarnaujančio personalo ir klientų požiūriai į tuos pačius veiksmus (elgesio kultūrą ir etiketo taisykles) ne visada sutampa, analizė atskleidžia darbo temos problematiką.

Elgesio kultūra viešojo maitinimo įstaigose glaudžiai siejasi su kokybišku aptarnavimu. Šis darbas aktualus tuo, kad išryškina reikšmingą kokybės vadybos reikšmę aptarnavimo sferoje (viešojo maitinimo), kuri yra būtina, nes nulemia kliento lojalumą įstaigai. Tai ypač sąlygoja socialinė ir ekonominė situacija Lietuvoje, kai restoranuose lankosi ne pačias mažiausias pajamas gaunantys asmenys, todėl kokybės poreikis nuolat didėja, o ir pati kokybė tampa viešojo maitinimo įstaigų konkurenciniu pranašumu. Kokybę, jos teikiamą naudą ir būtinybę ją gerinti išsamiai savo darbuose analizuoja D. Pociūtė, V. Janušauskas, R. Vitkauskas, C. C. Barczyk, V. Dikavičius, S. Stoškus, A. Kaziliūnas. Prie kokybės gerinimo skatinimo prisidėjo pasaulyje įsteigti prizai: Europos kokybės prizas, JAV Malcolmo Baldrige'o nacionalinis kokybės prizas ir Švedijos kokybės prizas USK. Beje, pastaraisiais metais kokybė siejama su ISO 9000 kokybės standartais; remdamasi ir diegdama juos atitinkančią kokybės vadybos sistemą, organizacija įgyja daug pranašumų.

Darbe lyginami aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo įstaigų: restoranų) darbuotojų ir klientų apklausos (anketų) duomenys, vertinami pagal matematinius skaičiavimus, kuriuos detalai analizuoja S. Puškorius monografijoje „Veiklos auditas“. Šio darbo aktualumą išryškina ištirta situacija, atskleidžianti, kad neatlikdami duomenų matematinių skaičiavimų rizikuojame padaryti klaidingas išvadas. Darbe pateiktus skaičiavimus galima pritaikyti vertinant, lyginant kitus įvairius duomenis.

**Darbo objektas** – aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų elgesio kultūra ir etiketas.

**Darbo dalykas** – aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų požiūriai į tuose pačiuose restoranuose dirbančių darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą bei klientų, besilankančių konkrečiuose restoranuose, požiūriai į juose dirbančių darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą.

**Darbo tikslas** – ištirti ir palyginti aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūrius į elgesio kultūrą ir etiketą.

Darbe keliami šie **uždaviniai**:

1. Atlikti lyginamąją elgesio kultūrą ir etiketą apibrėžiančių sąvokų analizę.
2. Išanalizuoti darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą sąlygojančius veiksnius.
3. Nustatyti reikšmingiausius elgesio kultūrą ir etiketą formuojančius veiksnius, pagal juos sudaryti anketą ir atlikti apklausą.
4. Ištirti gautus duomenis, atliekant lyginamąją analizę, ir patvirtinti arba paneigti iškeltą darbo hipotezę.

**Darbo hipotezė**

Aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo įstaigų: restoranų) darbuotojų ir klientų požiūriai į

tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką) nesutampa.

### **Darbo metodika**

Darbo tema nagrinėta remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimo metodais:

1. Literatūros analizės. Išnagrinėta literatūra apie elgesio kultūrą, etiketą, kokybę, elgesio kultūrą sąlygojančius veiksnius.
2. Stebėjimo. Pasitelkus šį metodą, suformuluoti apklausos (anketos) klausimai. Stebėjimas atliktas penkiuose restoranuose: „Barcelona“, „Venecija“, „Sicilija“, „Palermo“, „Ibiza“ esant natūralioms aplinkybėms, kai darbuotojai nežinojo, jog yra stebimi, todėl jų veiksmai puikiai atspindėjo natūralią veiksmų eigą.
3. Apklausos. Šis metodas padėjo surinkti reikiamą informaciją apie aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo įstaigų: restoranų) darbuotojų ir klientų požiūrius į elgesio kultūrą ir etiketo taisykles. Apklausa (anketa) atlikta apklausus aptarnavimo sferoje ilgai dirbančius darbuotojus ir klientus. Tyrimui naudotos dvi anketos: viena iš jų skirta aptarnavimo sferos darbuotojams, kita – klientams.
4. Lyginimo. Šiam metodui tenka išskirtinis vaidmuo, nes pasitelkus jį atlikta lyginamoji teorijos ir apklausos duomenų analizė. Naudojant šį metodą, matomi ne tik elgesio kultūros, etiketo, etikos ir protokolo sąvokų panašumai ir skirtumai, bet ir aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūrių į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką) panašumai ir skirtumai.

### **Darbo struktūra**

Darbą sudaro įvadas, trys dėstymo dalys, išvados ir pasiūlymai, darbo santraukos lietuvių ir anglų kalba, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmojoje dėstymo dalyje „Elgesio kultūros, etiketo ir kokybės vadybos sąveika“ dalyje atlikta lyginamoji elgesio kultūrą apibrėžiančių sąvokų analizė, kokybės vadybos sąsaja su elgesio kultūra ir etiketu. Antrojoje dėstymo dalyje „Viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų elgesio kultūra ir etiketas“ nagrinėjama elgesio kultūros reikšmė aptarnavimo sferoje, aptarnavimo sferos darbuotojų vieta ir vaidmuo restorane bei jų elgesio kultūrą sąlygojantys veiksniai. Trečiojoje dėstymo dalyje „Viešojo maitinimo (restoranų) darbuotojų (aptarnaujančio personalo) ir klientų požiūriai į elgesio kultūrą ir etiketą“ lyginami aptarnavimo sferos darbuotojų ir klientų požiūriai į restoranų darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketo taisykles.

Atliktų tyrimų rezultatai apibendrinami išvadose. Dėstymo dalyse pateikiamos 23 lentelės ir dar 3 – prieduose, 11 paveikslų, taip pat literatūros sąrašas ir priedai.

## 1. Elgesio kultūros, etiketo ir kokybės vadybos sąveika

### 1.1. Elgesio kultūros ir etiketo sąvokų analizė

Elgesio kultūra ir etiketas. Šios sąvokos įvairioje literatūroje nagrinėjamos atskirai. Terminas „elgesio kultūra“ yra platesnės reikšmės apibūdinimas nei „etiketas“ (iš prancūzų kalbos *etiquette*), kuris apibrėžiamas kaip „sąvadas taisyklių, reguliuojančių išorines elgesio formas“ [42. P. 10], „empiriškai matomos – išorinės – žmonių elgesio normos“ [39. P. 68], „elgesio taisyklės ir formos“ [30. P. 195], „tiksliai nustatyta tvarka ir elgesio formos“ [50], „nustatyta, formali ceremonijų tvarka; kurios nors visuomenės ar jos dalies tinkamo elgesio normos; vienos profesijos arba tą patį pomėgį turinčių žmonių priimtos mandagumo taisyklės ir formos, pvz., mokslininkų, gydytojų, sportininkų“ [34. P. 219], „susiformavusios žmonių elgesio taisyklės“ [21. P. 508], „ne dirbtinis natūralaus žmogaus antsluoksniis, o jo dvasinės kultūros atributas“ [10. P. 6], „sustabarėjusios oficialios manieros, paprastas formalumas“ [42. P. 5], „elgesio taisyklės ir formos; viešojo laikysena, manieros“ [45], „nustatyta, formali ceremonijų tvarka; kurios nors visuomenės ar jos klasės tinkamo elgesio normos; vienos profesijos arba tą patį hobi turinčių žmonių priimtinos mandagumo taisyklės ir formos“ [25. P. 3], „elgesio taisyklės ir formos kokioje nors visuomenėje, pvz., diplomatų santykiuose“ [49], „papročiais virtusios žmonių elgesio taisyklės, apimančios išorinius tarpusavio bendravimo pasireiškimus“ [12. P. 3], „įprastas mandagaus elgesio kodas visuomenėje arba tam tikroje žmonių grupėje“ [36. P. 632], „normina ir reglamentuoja visas žmogaus išorinio elgesio formas“ [38. P. 3], o „elgesio kultūra – visuma žmonių elgsenos formų, pagrįstų dorove ir estetiniu skoniu, susijusių su papročiais ir tradicijomis“ [44. P. 103], „objektyvių santykių su aplinka sutikimas su higienos, etiketo, estetikos ir moralės reikalavimais. Paprasčiausios vidinės elgesio kultūros apraiškos, pvz.: švara, etiketo taisyklių laikymasis, pakantumas, mandagumas, aprangos estetiškas skonis, kuklumas, paprastumas, jautrumas, švelnumas, žmoniškumas, išorinės kultūros reikalavimų laikymasis, ugdo ir vidinę kultūrą“ [50] ir ji „apima tris kultūros klodus: išsiauklėjimą, mandagumą ir etiketą“ [43. P. 6]. V. Žemaičio nuomone, „jei bent vieno šio sluoksnio nėra ar bent kuris jų nuskurdęs, aukštos elgesio kultūros neįmanoma pasiekti. Be to, visi šie komponentai glaudžiai tarpusavyje susiję. Norint išmokti etiketo, reikia būti mandagiam, o norint būti mandagiam, reikia būti išsiauklėjusiam“ [43. P. 3]. Vadinasi, „etiketas“ yra „elgesio kultūros“ dalis ir jos tam tikra prasme yra neatsiejamas, tačiau šių dviejų sąvokų jokių būdu nereikėtų tapatinti.

V. Žemaičiui „elgesio kultūra neatskiriama nuo bendrosios žmogaus kultūros, išprusimo, estetinio išsilavinimo. Ji ypač artimai susijusi su darbinės veiklos, buitės sferomis, su įvairiomis

žmonių bendravimo formomis“ [43. P. 6]. Jis įvardija pagrindinį elgesio kultūros rodiklį, kuris yra „jautrumas ir palankumas kitam žmogui, pagarba kito asmenybės orumui. Elgesio kultūra – tai sugebėjimas kitą žmogų suprasti ir atjausti. Kultūringas žmogus nuolat klausia savęs: *kaip aš pasielgčiau kito vietoje?* Savęs klausdamas, jis visuomet siekia elgtis taip, kad kitam būtų malonu ir patogiu“ [43. P. 6]. „Elgesio kultūra – žmonijos kultūros dalis, ji reikalauja laikytis svarbiausių bendravimo taisyklių, būti paslaugiems, mandagiems bei taktiškiems. Elgesio kultūrai priklauso ir drabužių, kalbos, judesių kultūra. Gražus elgesys – tai menas ir sėkmės garantas“ [53].

Etiketas, etika, protokolas. Daugelis nepagrįstai tapatina „etiketą“ su „etika“, nes abi šios sąvokos deklaruoja elgesio normas ir principus. Tačiau jų reikšmės skiriasi: „etiketas yra sąvadas taisyklių, reguliuojančių žmonių elgesį, tai savita bendravimo kalba, abipusės pagarbos ir palankumo reiškimo ženklų visuma“ [44. P. 112], „etiketas padeda subtiliau ir giliau išreikšti asmenybės elgesio esmę, leidžia psichologiškai lengviau prisitaikyti prie situacijos, daryti poveikį kitiems“ [39. P. 66–67], o etika yra elgesio normos ir standartai [3. P. 3], elgesio normos, kurios susijusios su specialia grupe, sritimi [36. P. 631], „žmonių dorovinių normų sistema, jų pareigos visuomenei, šeimai, vienas kitam“ [28. P. 6], „žmonių elgesio normos“ [45], „žmonių elgesio normų visuma“ [34. P. 219], „žmonių elgesio normų sistema“ [50], kuri „tiria moralės normas ir principus bei problemas, kylančias tarp žmogaus ir aplinkos ar tarp susijusių įvairiais ryšiais asmenų“ [18. P. 7] ir nubrėžia tam tikrą vertybių skalę, nurodydama, kaip mes privalome bendrauti [6. P. 292], apibrėždama „principus, apibūdinančius elgesio kodeksą, kuris paaiškina, kas yra gera ir teisinga, o kas – bloga ir neteisinga“ [39. P. 69]. Etikos normos yra išreiškiamos etikos kodeksais, kitaip dar vadinamais profesiniais kodeksais, kurie yra tam tikros profesinės grupės praktiniai standartai ir yra „elgesio idealų, nurodinėjimų ir draudimų deklaracija ir nustato „aukštesnį“ negu leidžia paprasta moralė elgesio kultūrą“ [39. P. 267], pvz. Teisingumo ministerijos Teisinės informacijos centro 2006-01-12 išleistas rinkinys „Lietuvos etikos kodeksai, nuostatai, taisyklės“. Kai kuriomis formuluotėmis etikos kodeksai primena pareigybines instrukcijas. Taigi pagrindinis ir esminis „etiketo“ ir „etikos“ sąvokų skirtumas yra tas, kad etiketas nurodo, kaip reikėtų elgtis vienoje ar kitoje aplinkoje, situacijoje, o etika ir etikos kodeksai – ką reikia, o ko nedera daryti vienoje ar kitoje aplinkoje ar situacijoje.

Panaši situacija yra tarp „etiketo“ ir „protokolo“. „Etiketas – tai daugelio žmonių kartu patirties rezultatas, tai formalių taisyklių taikymas iš anksto numatytose situacijose“ [27. P. 16], o protokolas yra oficialių valstybės reikalų ar diplomatinių įvykių taisyklių procedūra ar sistema [36. P. 1491], „vyriausybių ir jų atstovų oficialaus ir neoficialaus bendravimo elgesio taisyklių visuma“ [29. P. 150], „elgimosi taisyklės diplomatiniuose santykiuose“ [50], „oficialaus diplomatų bendravimo ir papročių visuma“ [34. P. 610]. Dažnai protokolas vadinamas tiesiog

diplomatiniu protokolu, kuris yra „visuma įvairių diplomatinių aktų atlikimo tvarką reguliuojančių taisyklių, kurių tarptautiniame bendravime privalo laikytis vyriausybės, užsienio reikalų žinybos, įvairios valstybinės įstaigos, diplomatinės pasiuntinybės bei oficialūs asmenys“ [28. P. 4]. „Etiketo“ ir „protokolo“ sąvokos yra panašios tuo, kad abi yra tam tikros elgesio taisyklės, kurias žmonės privalo žinoti, ir ypač tie, kurie nenori savo elgesiu išsiskirti iš kitų. Beje, protokolo pagrindas yra tarptautinės etiketo taisyklės, tačiau jų prasmė skirtinga. Šios dvi sąvokos skiriasi tuo, kad „protokolo reikalavimai yra griežti, konkretūs ir be alternatyvos, o etiketas labiau grindžiamas patarimais, kaip geriau, maloniau, tinkamiau...“ [27. P. 16], etiketas „negali pateikti gatavo recepto, kaip pasielti kiekvienu atveju. Sprendimus bei juos lydinčius poelgius žmogui padiktuoja patirtis, orientacija, vidinė kultūra. <...> jis yra ne kokia tiksli elgesio instrukcija, ne dogmatiškų taisyklių rinkinys, o tik orientuojanti gairė, tik išėities pozicija kūrybiškam, dorovine ir estetinė prasme vertingam elgesiui reikštis“ [2. P. 16]. Žmogus, vadovaudamasis etiketu, žinodamas ir mokėdamas panaudoti įvairias elgesio taisykles gali lengviau rasti paprastesnį sprendimo būdą, laisviau, be įtampos jaustis vienoje ar kitoje, ypač konfliktinėje, situacijoje.

## **1.2. Kokybės vadybos sąsajos su elgesio kultūra ir etiketu**

„Kokybės vadyba – tai bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustato kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam naudoja priemones – kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, remdamasi kokybės sistema“ [20. P. 7], „koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo, kokybės gerinimo“ [24. P. 16]. „Nuolatinis kokybės gerinimas yra pagrindinis visuotinės kokybės vadybos siekis“ [4. P. 91]. Kokybės gerinimo procesas turi būti nuolatinis vyksmas. Gaminio ar paslaugos kokybė turi būti gerinama nepaliaujamai.

Kokybės vadybos teoretikai Demingas ir Juranas praėjusio amžiaus šeštajame dešimtmetyje išplėtojo kokybės koncepciją. Kokybės sąvoka ne visada buvo vienoda: „iš pradžių kokybė buvo vertinama defektų skaičiumi, t.y. gedimų skaičiumi vienam pagamintam produkcijos vienetui“. Šiuo metu kokybę galima apibrėžti dviem aspektais: „Pirmasis yra su gamyba susijusi kokybė: nulinis defektų lygis, taupi gamyba ir kt. Antrasis yra kliento suvokiama kokybė, kuri daro įtaką pakartotinių pirkimų dažniui ir t.t.“ [22. P. 90]. „Mūsų dienomis kokybė reiškia daugiau, negu sukurti geresnį nei vidutinį produktą už prieinamą kainą. Tai reiškia, kad viską privalu gerai daryti iš karto, o ne paskui taisyti defektus“ [32. P. 195],



„kokybės koncepcija, nuolat tenkinanti klientų poreikius“ [22. P. 176]. „Remiantis tarptautiniu standartu, kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“ [24. P. 18]. Norint suprasti kliento poziciją, būtina apibūdinti pačią „kliento“ sąvoką. Klientas yra „asmuo, kuris gauna ir įvertina paslaugas“ [22. P. 88], „fizinis asmuo, kuris netradicinėmis pirkimo aplinkybėmis priima sprendimus dėl pirkimo ar vartojimo“ [22. P. 89]. Įmonė visada turi orientotis į klientą, į kokybišką paslaugos teikimą, nes tik jis garantuoja organizacijos išlikimą. Viena iš priemonių, kuri gali padėti identifikuoti nukrypimus nuo klientų paklausos ir siekti aukštesnės kokybės yra E. Demingo sukurtas keturių fazių PDCA (*Plan* – „planuok“, *Do* – „daryk“, *Check* – „tikrink“, *Act* – „veik“) ciklas [22. P. 198]. „Demingas suformulavo keturiolika kokybės vadybos principų <...>, kurių tikslas yra keisti vadovų ir darbuotojų elgesį taip, kad organizacijos taptų pigesnių, aukštesnės kokybės ir didesnio našumo gaminių bei paslaugų teikėjos“ [24. P. 25], tačiau neišvengiamai susiduriama su kokybės problemomis, dėl kurių susidarantys nuostoliai daugelyje organizacijų siekia 20–30 procentų nuo pardavimo pajamų. Svarbu pastebėti ir įvertinti gaminio arba proceso nekokybiškumą ir išspręsti šią problemą. Žinoma, proceso kokybę įvertinti sunkiau nei gaminio. „Proceso kokybę rodo efektyvumas ar efektingumas“ [4. P. 92]. „Kokybės gerinimas siejasi ir su problemų sprendimu, nes jas išsprendus, galima realizuoti kokybės gerinimo priemones“ [32. P. 195]. „Paslaugai keliami reikalavimai turi būti tiksliai nustatyti ir apibūdinti savybėmis, kurias klientai gal įvertinti. <...> Paslaugos arba paslaugos teikimo savybė gali būti kiekybinė (išmatuojama) arba kokybinė (palyginama). Tai priklauso nuo to, kaip ji vertinama ir kas ją vertina – paslaugų organizacija ar klientas. Daugelį kokybinių savybių, kurias klientas subjektyviai vertina, paslaugų organizacija turėtų vertinti kiekybiškai“ [24. P. 20]. Svarbu įvertinti tai, ar organizacija skiria pakankamai resursų, kad paslaugos gavėjas būtų patenkintas. Nereikėtų tikėtis įdėjus mažai pastangų gauti maksimalų rezultatą. Vartotojo patenkinimo lygis priklauso nuo dviejų dalykų: produkto savybių ir defektų nebuvimo. Teikiama paslauga turi turėti šių savybių: kruopštumas, atlikimas laiku, baigtumas, draugiškumas ir paslaugumas, vartotojo norų numatymas, paslaugos teikėjo įgūdžiai, estetiškumas, reputacija. Teikiama paslauga negali turėti trūkumų [24. P. 19].

Elgesio kultūra ir etiketas susiję su teikiamų paslaugų kokybe. „Organizacija turinti susiformavusias tradicijas ir pažiūras į klientą, vertybių skalę ir elgesio normas, yra neabejotinas teikiamų paslaugų kokybės garantas“ [27. P. 132]. Svarbiausia įveikti darbuotojų abejingumą klientui. „Aktyvus darbuotojų dalyvavimas svarstant elgesio su klientais principus ir skleidžiant juos visoje kompanijoje užtikrina, kad klientų aptarnavimo kultūra padės kuriant ryšius su klientais“ [48]. Klientas yra pagrindinis asmuo bet kurioje įmonėje, nes jis yra paslaugos gavėjas, kurio privaloma klausytis ir reaguoti į nusiskundimus bei siūlymus, nes klientas yra asmuo, dėl kurio įmonė gali gyvuoti. Turi būti sutelktos visos pastangos norint patenkinti visus

kliento poreikius. Tai turi tapti vienu iš strateginių organizacijos veiklos tikslų.

„Kokybės pranašumas gali padėti užimti didesnę rinkos dalį arba leisti parduoti produktą aukštesne kaina“ [24. P. 92]. Restorano darbuotojams privalo būti diegiama organizacinė kultūra, kuri yra „esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama“ [23. P. 133], nes vadovaujantis jomis formuojasi dėmesys klientui, kuris aptarnavimo sferoje, taip pat ir šiame darbe aprašomoje restorano aplinkoje, yra „pagrindinis išorinės aplinkos subjektas, į kurį turi orientotis bet kurios kategorijos organizacija. Klientas vertina ne tik įsigytą prekę ar paslaugą, jų kokybę, tačiau – kaip ta paslauga pateikiama: aptarnavimo kultūra ir kvalifikuotumas, darbuotojų suinteresuotumas bendradarbiauti ir pan.“ [23. P. 134]. Klientas ne tik gėrėdamasis ar džiaugdamasis puikiu gaminiu ar aukštos kokybės teikiamomis paslaugomis, bet ir „reikšdamas nepasitenkinimą, visuomet turi jausti, kad iš aptarnaujančio personalo sulauks pagalbos, arba kad bus stengiamasi pašalinti jo nepasitenkinimo priežastį“ [18. P. 129].

Ne visi klientai vertina aptarnaujančią personalą vienodai. „Aptarnavimo vertinimai skiriasi pagal tam tikras socialines ir demografines klientų savybes: gyvenamąją vietą, išsilavinimą, darbinę pareigą/socialinį statusą, pajamas, amžių. <...> Klientų pasitenkinimas aptarnavimu priklauso nuo galimybės rinktis. Kuo didesnė paslaugų įvairovė ir kuo daugiau klientai turi galimybių rinktis, tuo didesni jų reikalavimai ir kritiškesni vertinimai. Tai, kad didmiesčiuose gyvenantys, aukštesnes darbinę pareigas ar didesnes pajamas turintys lankytojai vertina klientų aptarnavimą žemiau, nebūtinai reiškia, kad jie aptarnaujami prasčiau, tiesiog, jų lūkesčiai ir reikalavimai yra aukštesni“ [46]. Iš esmės, nėra svarbu, kokio amžiaus ar išsilavinimo yra klientas, svarbiausia, kad jis, o ne organizacijos vadovai, tampa pagrindiniu darbuotojo veiklos, teikiamos paslaugos kokybės vertintoju ir kritiku. Tokiu būdu klientas ne tik gauna ir naudoja paslaugą, bet savotiškai ją kuria. Labai svarbu, kad tarp paslaugos teikėjo ir jos gavėjo būtų gera komunikacija, kuri neša įmonei naudą, nes tik dėl geros komunikacijos išvengiama nesusipratimų, padidėja galimybės efektyviai išnaudoti laiką, mažėja susierzinimas, gerėja įmonės įvaizdis, santykiai su klientais, stiprėja klientų lojalumas, be reikalo neeikvojimas pelnas. Patenkintas klientas gali rekomenduoti įmonę savo artimiesiems, kurie, savo ruožtu, perduoda kitiems. Toks informacijos perdavimas, geri atsiliepimai apie įmonę tampa pastarajai aukso vertės [13. P. 2].

Gera teikiamos paslaugos kokybė kuria teigiamą požiūrį į bet kurią organizaciją, gerą jos įvaizdį, reputaciją, kurią įgyti „sugaištami ne vieneri metai, o prarasti ją galima akimirksniu ir dažniausiai dėl menkniekio“ [53], pvz., nešvarios šakutės, gruboko padavėjos tono ar pan. „Reputacijai svarbu viskas – ir kalbos kultūra, ir manieros, apranga, interjeras ir kita“ [53]. Jei organizacija teikia aukštą klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybę, tai ji gali tikėtis gauti didesnę pelną ir netgi pritraukti papildomą kapitalą. Įmonei naudinga teikti geros kokybės paslaugas.

## 2. Viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų elgesio kultūra ir etiketas

### 2.1. Restoranai ir jų reikšmė

„Restoranas – tai maitinimo įmonė, kurioje lankytojams siūlomas gausus patiekalų, gėrimų, konditerijos gaminių asortimentas, sudaromos sąlygos poilsiui ir pramogoms. Restoranai iš kitų maitinimo įmonių išsiskiria aukšto meninio lygio interjeru ir reklama, klasikinėmis lankytojų aptarnavimo formomis, realizuojamos produkcijos asortimentu. Restorano valgiaraštyje vyrauja sudėtingai paruošiami patiekalai, reikalingi ypatingo aptarnavimo, t. y. prie svečio stalo baigiami ruošti firminiai patiekalai, konditerijos gaminiai ir gėrimai, atspindintys įmonės ypatumus ir specializaciją“ [12. P. 6].

Kiekvienoje šalyje yra susiklosčiusi tam tikra valgymo kultūra. Vieniems valgymas yra tam tikras ypatingas procesas – tarsi ritualas, todėl jam skiriamas ilgas laiko tarpas. Kitiems – nereikšmingas procesas – tik gyvybinių funkcijų palaikymas, ir trunka labai trumpai. Yra net posakis – „amerikiečiai valgo, kad gyventų, o prancūzai gyvena, kad valgytų“ [26. P. 144]. Toks posakis pagrįstas, nes „amerikiečiai pasitenkina mėsainiu ir kokakola, anglai sumuštinium ar priešpiečiais aludėje, skandinavai kompanijos valgykloje pavalgo lygiai per pusvalandį. Prancūzai, priešingai, daug reikšmės teikia vidudienio valgiui, kuris gali užtrukti nuo vienos iki dviejų valandų. Ispanai, portugalai ir graikai taip pat retai kada valgo paskubom“ [26. P. 144]. Lietuvoje vieni žmonės yra pernelyg užsiėmę, kad ilgai, mėgaudamiesi papietautų, kiti – atvirkščiai, stengiasi išnaudoti pertrauką maloniai leisdami laiką restorane. „2003 m. lapkričio mėn. Viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės TNS Gallup, atlikto Lietuvos gyventojų nuomonės tyrimo, duomenimis daugiau nei pusė (58 %) didžiųjų Lietuvos miestų gyventojų periodiškai apsilanko kavinėse, baruose ar restoranuose“ [46].

Šiame darbe, kaip minėta, remtasi penkiais ispaniškos ir itališkos virtuvės restoranais: „Barcelona“, „Venecija“, „Sicilija“, „Palermo“, „Ibiza“, kurie išsiskiria savo virtuve, ypatingai paruoštais patiekalais, maloniu ir neįprastu interjeru, renginiais. Restoranų tipų būna įvairių, jie skirstomi pagal kategorijas: liukso, aukščiausia, pirma. Nagrinėjami restoranai atitinka pirmąją, ne pačią aukščiausią, restorano kategoriją, tačiau aptarnaujantį personalą stengiamasi apmokyti taip, kad jie dirbtų nepriekaištingai, o aptarnavimo kultūra būtų aukšta. Elgesio kultūra ir elgesio taisyklės aptarnavimo sferoje yra neatsiejamos nuo gero aptarnavimo, kuris yra vienas iš svarbiausių klientų pasitenkinimo bei lojalumo priežasčių. Kai aptarnaujantis personalas žino, ko nori klientas, tai aptarnavimas tampa aukšto lygio, nes yra patenkinami kliento lūkesčiai, o tai garantuoja įmonei sėkmę. Ne veltui šiam atvejui taikoma „auksinė verslo taisyklė: Pasirūpink savo klientais, o rinka pasirūpins tavimi“ [53].

## 2.2. Viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų vieta ir vaidmuo restorane

Restoranuose susiklosčiusi tokia darbuotojų hierarchija: restorano vadovas, administratorius, barmenas, vyr. padavėjas ir padavėjas. Virtuvėje: vyr. virėjas, virėjas, virėjo padėjėjas, indų plovėjas – valytojas, konditeris, mėsaininkas. Dirbdami kartu jie kuria tam tikras tradicijas ir normas, kurios veikia tarpusavio santykius, darbo metodus ir pačią įmonę [6. P. 292]. Norint, kad darbuotojai palaikytų darną kolektyve, laikytųsi tam tikrų elgesio taisyklių, jiems turi būti griežtai apibrėžta, kaip elgtis reikia, o kaip elgtis nederėtų, kad galėtų įsisavinti pagrindines įmonės vertybes, nes „elgesio taisyklės sukurtos tam, kad padėtų bendrauti, bet ne apsunkintų. Net pačios paprasčiausios elgesio taisyklės yra „protingos“ [52] (2 priedas).

Restorane darbuotojai dirba pamainomis. Įmonėje dirbančių darbuotojų struktūra yra organizacijos skeletas, kuris parodo, koks yra darbo pasidalijimas ir kad atskirų darbuotojų atliekami darbai yra tarpusavyje susiję [5. P. 127]. Kiekviena darbuotojų pamaina privalo dirbti kaip komanda, kaip vienas, palaikyti gerus tarpusavio santykius, kurie „palengvina darbų atlikimą, nes nereikia eikvoti energijos tarpusavio kovoms ir įrodinėjimams, kas yra kas“ [20. P. 63] bei gerina darbo kokybę ir efektyvumą. Be to, daug greičiau sprendžiamos iškilusios problemos, nes darbuotojų kolektyvas į problemą gali pažvelgti įvairiais aspektais ir rasti keletą sprendimo būdų, o sprendžiant problemą individualiai neįžvelgiama tiek problemos sprendimo būdų [16. P. 7]. Darbuotojai turi būti etiški vienas kito atžvilgiu – taip nurodo ir įmonės nustatytos vidaus tvarkos taisyklės. Darbo santykiai grindžiami darbuotojų tolerancija vieni kitiems, padorumu ir sąžiningumu, pasitikėjimu, pagarba. „Kolektyvas – tai grupė, kurios nariai turi bendrų ir visuomeniškai reikšmingų tikslų, sutartinai tų tikslų siekia, o tarp grupės narių yra teigiami santykiai“ [20. P. 62], todėl „kolektyvo nariai turi būti dėmesingi ir korektiški vienas kitam; gerbti vienas kitą, nepriklausomai nuo užimamų pareigų; ugdyti savitvardą, nuotaikas ir jausmus“ [19. P. 31]. Kolektyvo nariai turi padėti vienas kitam, „perduoti savo patirtį kolektyvo nariams, kad šie galėtų tobulėti ir palaikyti reikiamo lygio aptarnavimo kultūrą įmonėje“ [19. P. 31]. Tokiu būdu nauji ar mažiau patirties turintys darbuotojai turėtų galimybę gerai atlikti darbą ir pajauti savo vertę [7. P. 63], įgydami daugiau žinių ir taip tobulindami savo įgūdžius.

Restorano administratoriui tiesiogiai pavaldus aptarnaujantis personalas (padavėjai, barmenai), tačiau esant dideliame klientų antplūdžiui, restorano administratorius taip pat priima užsakymus iš klientų ir tampa aptarnaujančio personalo dalimi. Kiekvieno aptarnaujančio darbuotojo elgesio kultūra prasideda dar nesusitikus su klientu, o tik atėjus į darbą ir pradėjus jam ruošti. Kiekvienas darbuotojas privalo gerai žinoti savo pareigas, kad galėtų tinkamai atlikti darbą, nes visi restoranų darbuotojai „turi palaikyti bendrus įmonės tikslus bei suvokti savo

asmeninį indėlių jų siekiant“ [19. P. 27] (1 priedas), nes tik darbuotojai yra bet kokios organizacijos pagrindas ir tik jie lemia įmonės gyvavimą bei klestėjimą.

### **2.3. Restoranų darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą sąlygojantys veiksniai**

Restoranų darbuotojai bendrauja su klientais simboliais: verbaliniais (žodžiais) ir neverbaliniais (elgesiu). Kiekvieną kartą, kai darbuotojai susiduria su klientais, jie perduoda tam tikrą informaciją – drabužiais, šukuosena, papuošalais, veido išraiška, judesiais, balso tonu ir t. t. [8. P. 4–5]. „Komunikavimo žinovė daktarė Elein Sevidž (Elayne Savage) sako, jog du trečdalius bendravimo tarp pardavėjo ir jo potencialaus kliento sudaro neverbalinis komunikavimas“ [22. P. 113]. Vadinas, neverbaliniai simboliai yra ne mažiau svarbūs nei verbaliniai. Taigi ir išvaizda, ir kalbėjimas, ir kūno kalba sudaro veiksmų visumą, sąlygojančių darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą.

Išvaizda. Aptarnaujantis restorano personalas (padavėjai, barmenai, administratoriai) yra įmonės veidas, t. y. kokius darbuotojas mato klientas, tokią nuomonę susidaro apie restoraną bei įmonę, kuriai jis priklauso. Aptarnaujančio personalo išvaizda turi būti nepriekaištinga ir atitinkanti nustatytus reikalavimus, nes aptarnaujantis personalas visada yra klientų dėmesio centre. Restorano administratorius pareigomis yra aukštesnis už padavėją ar barmeną, o kuo aukštesnės pareigos, tuo aukštesni keliami tiek elgesio, tiek aprangos reikalavimai. „Išvaizdos priežiūrą sudaro ne vien tik atitinkami rūbai bei skoningi aksesuarai, bet ir neryškus makiažas, tobulas plaukų kirpimas, malonūs kvapai ir švara. Atrodytų, kad tai – savaime suprantamas dalykas, tačiau anaipol ne visiems žmonėms“ [35. P. 20], todėl įmonės vidaus tvarkos taisyklėse labai aiškiai nurodyta, kokių išvaizdos reikalavimų aptarnaujantis personalas privalo laikytis (1 priedas). Dažniausiai administratorius prie durų pasitinka atėjusius klientus, todėl jis privalo užtikrinti, kad savo laikysena, kalba sudarys gerą pirmą įspūdį ir patį restorano įvaizdį. „Rūpestingai prižiūrima išvaizda, gerai gulanti, tvarkinga ir visuomet švari apranga – labai svarbi sėkmingo aptarnavimo prielaida“ [18. P. 7].

Kalbėjimas. „Mokėjimas įtaigiai kalbėti, kalbos etiketo laikymasis elgesio kultūrą suartina su kalbos kultūra“ [44. P. 104], nes „apie žmogaus elgesį, gebėjimą gražiai bendrauti pirmiausia sprendžiama iš kalbos“ [51]. Iš kalbos, žodžių, pasakymų galima spręsti apie žmogaus socialinį tipą, kuris nulemia žmogaus gebėjimus bendrauti, klausytis kito žmogaus jo nepertraukiant, sutikti su tuo, kas pasakyta, arba nesutikti, klausti, argumentuoti ir t. t. Situacijos įpareigoja žmones bendrauti mandagiai [9. P. 178]. Per kalbos kultūrą, kalbėjimą žmogus parodo tiek savo vidinę, tiek išorinę kultūrą. „Kalbos kultūra yra pavyzdingas ar bent tinkamas kalbos vartojimas. <...> Kalbos kultūra siaurąja prasme – tai kalbos taisyklingumas. Turime vartoti įteisintus

žodžius ir normines jų reikšmes, taisyklingus žodžių junginius bei sakinius. <...> Kalbos kultūra plačiaja prasme, be kalbos taisyklingumo, apima dar kalbos estetiką, kuriai svarbu, kad kalba būtų ne tik taisyklinga, bet ir graži – vaizdinga, žodinga, įtaigi, ir kalbos etiką, kuriai rūpi, kad kalba būtų ne tik taisyklinga, graži, bet ir kultūringa, mandagi [54]. „Net ir labai gerai etiketo dalykus išmanantiems žmonėms svarbu nedaryti kalbos klaidų, o jų pasitaiko tiek prašant, tiek dėkojant“ [47]. Taip apibrėžus kalbos kultūrą, „galima kalbėti apie komunikacinę kalbos kultūrą: ar žmogus sugeba ne tik taisyklingai kalbėti, bet ir gražiai, kultūringai bendrauti, patraukti, sudominti, daryti poveikį“ [54]. Galų gale, ar žmogus sugeba kalbėti aiškiai, glaustai, konkrečiai mandagiai. „Mandagus žmogus, atsižvelgdamas į aplinkybes, lengvai geba parinkti reikiamus žodžius, tuoj pajunta, kokia intonacija geriausiai tinka juos tarti, visa laikysena parodo savo vidinės ir išorinės kultūros darną“ [21. P. 508].

„Darbo vietoje rytinio ritualo dalį sudaro sveikinimasis su kolegomis. Kaip paprastai pirmasis sveikinasi tas, kuris įeina į patalpą. Posakiai „Labas rytas!“ arba „Laba diena!“ yra standartiniai ir visada tinka. <...> draugiškas pasisveikinimas praeinant pro šalį skiriamas ir tiems kolegomis, su kuriais darbas tiesiogiai nesusijęs“ [35. P. 34], pavyzdžiui, apskaitininku, vairuotoju. „Susitikus gatvėje ar koridoriuje pirmas sveikinasi jaunesnis asmuo, vyras sveikina damą, užimantis žemesnes pareigas – viršesnę. Darbe dažniausiai pavaldiniai sveikina viršininką“ [52].

Restorano administratorius arba padavėjas su klientu susitinka, vos jam įėjus į restoraną. Iš pradžių klientą sutinkantis aptarnaujantis personalas pasveikina jį akių kontaktu, šypsena. Paskui pasisveikinama: „Laba(-as) diena/rytas/vakaras“. Galima sakyti ir „Labą dieną“, nes „abi formos – vardininko ir galininko – taisyklingos ir geros. Vardininkas kiek daugiau išigalėjęs, todėl bendrinei kalbai gal ir teiktinesnis“ [21. P. 508]. „Visur, visada ir su visais reikia sveikintis pagarbiai“ [21. P. 510]. Nedera klientui sakyti „labas“ ar „sveikas“ arba kreiptis antruoju asmeniu „tu“, nes tai familiarumo ir nemandagumo ženklas. Į klientą visada reikia kreiptis „jūs“, taip parodant pagarbą. Sveikindamasis „pirmas ranką tiesia vyresnis žmogus jaunesniam, dama – vyriškiui, rangū aukštesnis – žemesniam“ [46].

Į vyresnio amžiaus kolegas ir darbuotojus, užimančius gerokai aukštesnes pareigas, įprasta kreiptis „jūs“, tačiau restorano darbuotojai dažniausiai kreipiasi vienas į kitą „tu“, nes kiekviena darbuotojų pamaina – aptarnaujantis ir virtuvės personalas – glaudžiai ir artimai bendrauja.

Kalbėdamas su klientu aptarnaujantis personalas turi laikytis šių taisyklių:

„\*giliai įkvėpia, neįkvėpęs nepradedą kalbėti;

\*pokalbio pauzės metu sučiaupia lūpas, kad neišstartų parazitinių, pasimetimą reiškiančių garsų (e-e-e, a-a-a);

Stengiasi palaikyti vidutinį kalbėjimo tempą; jei kalbama per greitai, svečias nespėja suvokti visos informacijos; kalbant per lėtai lankytojas išsiblaško, nesukoncentruoja dėmesio ir negali kokybiškai priimti informacijos;

\*kalba taisyklingai kirčiuodamas;

\*balso stiprumas priklauso nuo pašalinių garsų, bet kuriuo atveju reikia stengtis kalbėti taip, kad sėdintys prie gretimų stalelių lankytojai negirdėtų (diskretiškumas)“ [12. P. 25–26].

Padavėjas turėtų vengti:

„\*lankytojus varginti įmonėje vykstančiais nesklaidumais; girdint lankytojams nekorektiškai atsiliepti apie kolegas; su lankytoju kalbėti pamokslaujančiu tonu; leisti, kad lankytojas pasijustų nejaukiai, jei jis ko nors nežino ar neteisingai elgiasi; apiberti lankytoją įvairiais siūlymais užsisakyti vieną ar kitą patiekalą, neleidžiant jam nė žodžio ištarti“ [12. P. 26].

Dažnai aptarnaujantis personalas vartoja tokius mandagumo žodžius – „prašom“, „prašyčiau“. Svarbu įsiminti, kad „*prašom*“ niekada nevartojamas įterptiniu žodžiu, jis visada eina prieš bendratį: turi būti ne *sėskite, prašau; užėikite, prašom, o prašau, prašom, prašyčiau sėstis, užėiti*“ [47]. Jei aptarnaujantis personalas ko nors klausia kliento, tai vertėtų pradėti klausimą „klausiamąja bei abejojamąja dalelyte *gal* kartu su tariamosios nuosakos veiksmažodžiu *galėtųmėt*“ [21. P. 525]. Toks junginys skamba labai mandagiai. „Kai reikia kreiptis į nepažįstamą žmogų, ko pasiteirauti, nepašyškštėkime mandagumo žodžio *atsiprašau*. Tačiau, jeigu šis žodis tariamas šiukščiu balsu, jei stačiokiškai formuluojamas pats klausimas, – nė kalbos negali būti apie klausėjo mandagumą“ [21. P. 526].

Atsisveikinti su klientais aptarnaujantis personalas turėtų žodžiais *sudiev, sudie, viso geriausia*. Jei darbuotojas padėkoja už apsilankymą, tai reikėtų vengti „vertinio iš rusų kalbos – posakio *didelis ačiū*. Vietoj jo reikėtų vartoti *labai ačiū*. Padėkoti galima sakant tiesiog *ačiū, dėkui, dėkoju, dėkojame* ir pan.“ [47]. Jei personalas jaustųsi nepaprastai dėkingas, tai „savo dėkingumą gali išreikšti kartodami prievėiksmį: *labai labai ačiū; labai labai dėkui*. Tik be reikalo kartais įterpiamas jungtukas *ir: labai ir labai ačiū (dėkui)*. Tas jungtukas čia lietuvių kalbai netinka, laikytinas klaida. Padėką galima reikšti ne tik jaustukais *ačiū, dėkui*, bet ir veiksmažodžiu *dėkoti*, veiksmažodiniu junginiu *esu dėkingas*. Veiksmažodžiu ar veiksmažodiniu junginiu reiškiamą padėką mandagesnė, pagarbesnė negu jaustukais *ačiū, dėkui*.“ [21. P. 519].

Kiekvienas darbuotojas, išeidamas iš darbo, atsisveikina skirtingai, nes su kiekvienu darbuotoju yra skirtingi santykiai. Tačiau „Viso gero!“, „Iki rytojaus!“, „Gero vakaro!“ – tokie ir panašūs mandagūs žodeliai nuteikia šventiška. „Čiau!“, „Viso!“ – tinka jaunesniems kolegoms arba tiems, kurie geriau pažįsta vienas kitą“ [35. P. 38].

Kūno kalba. Kiekvienas restorano darbuotojas yra asmenybė, turinti savų džiaugsmų ir rūpesčių. Anot mokslininkų, visi žmonės rodo bent elementarias emocijas, tačiau taisyklės, kada ir kur galima džiaugtis, kentėti ir reikšti kitas emocijas, susiformuoja šeimoje ir kitų žmonių grupėse [8. P. 292]. „Gestai ir mimika priklauso svarbiausioms asmenybės raiškos priemonėms. <...> kūno kalba yra sąžininga. Ji be gailės atspindi mūsų jausmus, baimes, išankstinius nusistatymus ar pasitikėjimą“ [35. P. 23]. Tačiau pagal įmonės vidaus tvarkos taisyklės aptarnaujančiam personalui (restorano padavėjui, barmenui, administratoriui) draudžiama bet kokia išraiškos forma klientams demonstruoti savo asmenines problemas, rūpesčius ar tiesiog blogą nuotaiką. Tai ypač kenkia bendravimui su klientais, restorano įvaizdžiui. „Apsilankymai kavinėse, restoranuose ar baruose šiame laikmetyje vis dažniau tampa socialine funkcija nei fizinių poreikių tenkinimu. Sočiai ir neišrankiai pavakarieniauti mes galime ir namie, tuo tarpu į barus ir restoranus mes išsiruošiamė bendrauti, linksintis ir maloniai praleisti laiką. Ne vienam, kurio „kišenė“ neleidžia dažnai lankytis šiose įstaigose, apsilankymas restorane yra ypatingas įvykis, leidžiantis pasijusti kitaip nei visada – būti apsuptam ir pamalonintam aptarnaujančio personalo dėmesiu ir paslaugumu“ [46]. Klientas į restoraną neateina žiūrėti į piktą, nepasitenkinimo kupiną padavėjo veido išraišką ir klausytis jo niurzgėjimo. Griežtai draudžiama varginti klientus savo rūpesčiais, nes tai trikdo klientą. Darbuotojo, demonstruojančio neigiamas emocijas, darbas tampa nebe toks efektyvus, koks galėtų būti, tai apsunkena ir kolegų darbą. Beje, visada reikia kontroliuoti savo kūną, nes kūno kalba ir išvaizda gali sukelti konfliktinę situaciją, kai pozityvi informacija pateikiama netinkamu būdu, ir taip besiklausantieji yra supainiojami.

Aptarnaujantis personalas privalo visada šypsotis, nes tai iš karto kelia kliento šypseną ir verčia jį jaustis maloniai, „svečiui malonu matyti padavėją, trykštantį sveikata ir spinduliuojantį gyvenimo džiaugsmą“ [19. P. 29]. „Padavėjas neturėtų pamiršti kinų patarlės: „kas nemoka šypsotis, neturėtų imtis verslo“. Jau pirmaisiais žodžiais jis turėtų išreikšti džiaugsmą, matydamas svečių ir galėdamas jį aptarnauti ar patarti“ [19. P. 34]. Aptarnaujantis personalas privalo demonstruoti tik nuoširdų mandagumą, nes klientas iš karto pastebi, jei su juo bendraujama nenuoširdžiai, dirbtinai. Prie darbuotojo nuoširdaus mandagumo demonstravimo gali prisidėti ir pats darbdavys, stengdamasis sukurti kuo malonesnę ir darbuotojų poreikius atitinkančią darbo aplinką [1. P. 171].

Kiekvienas darbuotojas privalo žinoti savo pareigas, nes kiekvienas iš jų yra įmonės veidas, iš kurio klientas susidaro teigiamą/neigiamą įspūdį apie restoraną, todėl aptarnaujantis personalas privalo elgtis, kalbėti nepriekaištingai ir griežtai laikytis nustatytų išvaizdos reikalavimų, kurie ypač griežti restorano administratoriui. Visi restorano darbuotojai privalo veikti kaip darni komanda, nes tik taip galima dirbti efektyviai ir kokybiškai, todėl darbuotojai ne tik bendraudami su klientais, bet savo kolektyve, turi laikytis elgesio kultūros reikalavimų ir etiketo taisyklių.



### **3. Viešojo maitinimo (restoranų) darbuotojų (aptarnaujančio personalo) ir klientų požiūriai į elgesio kultūrą ir etiketą**

#### **3.1. Tyrimo metodika**

**Tyrimo tikslas** – ištirti ir palyginti aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūrius į elgesio kultūrą ir etiketą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti reikšmingiausius elgesio kultūrą ir etiketą formuojančius veiksnius, pagal juos sudaryti anketą ir atlikti apklausą.
2. Ištirti gautus duomenis, atliekant lyginamąją analizę, ir patvirtinti arba paneigti iškeltą darbo hipotezę.

**Tyrimo objektas** – aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų elgesio kultūra ir etiketas.

**Hipotezė** – aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūriai į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką) nesutampa.

Medžiaga, atlikti praktinei darbo daliai – duomenų tyrimui, gauta 2007 m. birželio mėn. padarius apklausą (anketą), kuri atlikta apklausus aptarnavimo sferoje (viešojo maitinimo įstaigose: restoranuose) dirbančius darbuotojus ir juose besilankančius klientus. Tik apklausę visų viešojo maitinimo įstaigų aptarnaujančią personalą ir klientus, besilankančius jose, sužinotume tikslią nuomonę apie elgesio kultūrą, etiketo taisykles, tačiau to padaryti neįmanoma, todėl pasirinkta tik dalis jų. Apklausoje dalyvavo atsitiktinai atrinkti į penkis restoranus: „Barcelona“, „Venecija“, „Sicilija“, „Palermo“, „Ibiza“ užsukusių 100 klientų ir visas penkiuose nurodytuose restoranuose dirbantis aptarnaujantis personalas (padavėjai, barmenai ir administratoriai) – 59 darbuotojai. Tai, kad dalyvavo nevienodas skaičius respondentų kiekvienoje grupėje, sąlygojo apribojimai (galimybė apklausti tik tam tikrą skaičių respondentų).

Aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūrių tyrimui naudotos dvi anketos, viena iš jų skirta viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojams, o kita – klientams. Darbuotojų anketą sudaro 19 klausimų, o klientų – 17 klausimų. Restoranų darbuotojams ir klientams buvo užduota 17 vienodų klausimų, formuluojant juos konkrečiai respondentų grupei.

Anketos klausimai parengti, remiantis stebėjimo duomenimis restoranuose. Anketą sudaro penkios klausimų grupės:

1. Pirmąją klausimų grupę siekiama išsiaiškinti abiejų respondentų grupių požiūrius į restoranų vidaus tvarką ir drausmę ir jų atsispindėjimą klientų aptarnavime (12 kl. klientų anketoje, 12–14 kl. restoranų darbuotojų anketoje).
2. Antrąją klausimų grupę stengiamasi atskleisti darbuotojų ir klientų požiūrius į dalykus, iš kurių klientas susidaro teigiamą arba neigiamą nuomonę apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko ir kodėl į jį grįžta arba ne (1, 5, 7, 8, 13 kl. klientų anketoje, 1, 5, 7, 8, 15 kl. restoranų darbuotojų anketoje).
3. Trečiąją klausimų grupę stengiamasi išsiaiškinti, kokie yra apklaustųjų požiūriai į švarą ir tvarką restorane (14–15 kl. klientų anketoje, 16–17 kl. restoranų darbuotojų anketoje).
4. Ketvirtąją klausimų grupę aiškinamasi, kokie darbuotojų ir klientų požiūriai į tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą ir neigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą (2–4, 6 kl. abiejose respondentų anketose).
5. Penktąją klausimų grupę norima išsiaiškinti, kokie yra abiejų respondentų grupių požiūriai į tai, ar klientai ir restoranų darbuotojai visada elgiasi tinkamai (9–11 kl. abiejose respondentų anketose).

Atliekant tyrimą, panaudotos kryžminės lentelės, kurios paaiškina, kaip vienas kintamasis yra susijęs su kitu kintamuoju. Respondentų grupės: klientai ir darbuotojai vertinami kaip nepriklausomi kintamieji, o kiti kintamieji (pvz. dalykai, iš kurių klientas susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį į restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko ir t.t.) – kaip priklausomi. Ne visiems klientams ir darbuotojams užteko vieno atsakymo, todėl pasirinko net kelis atsakymo variantus į konkretų klausimą<sup>1</sup>, todėl pagal apklausos duomenis sudarytos 2 tipų lentelės: vienos pateikia, kokius vieną ar kelis atsakymo variantus respondentas pasirinko, kitos – kiek iš viso respondentų pasirinko pirmą, antrą, trečią ir t.t. atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus). Gautų duomenų analizė pateikta 3.2. skyriuje.

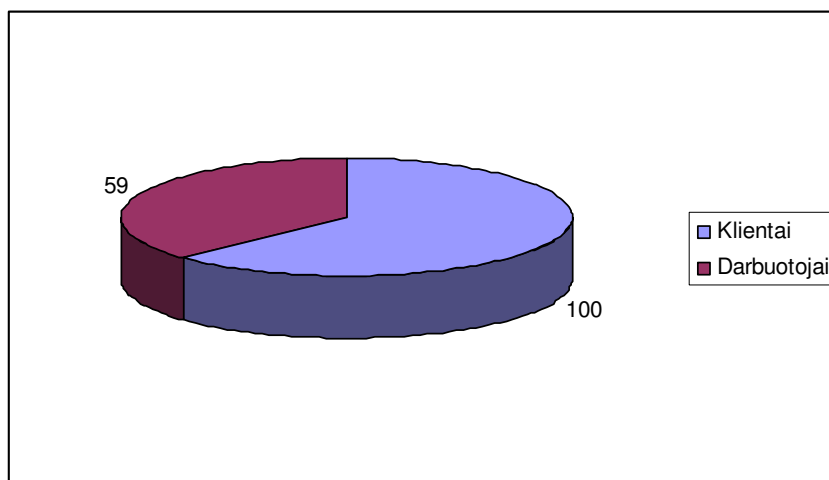
### **3.2. Tyrimo rezultatų analizė**

Duomenų tyrimas padės palyginti aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūrius į elgesio kultūrą ir etiketo taisykles bei patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę, kad aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo įstaigų: restoranų) darbuotojų ir klientų požiūriai į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką) nesutampa. Nes kai tie patys dalykai yra suprantami skirtingai, tai jau susidaro tam tikros suvokimo problemos, kurios turi būti sprendžiamos.

---

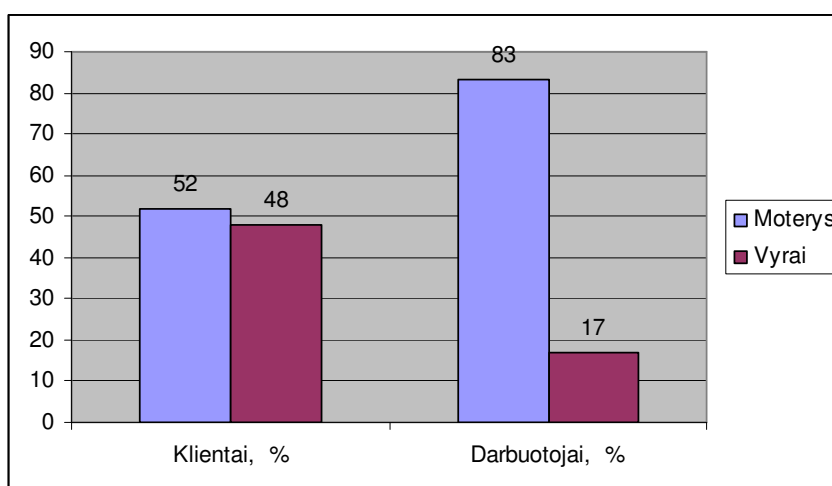
<sup>1</sup> Respondentų nebuvo prašoma pasirinkti tik vieno atsakymo varianto, nes taip būtų bandoma apriboti atsakymų pasirinkimo laisvę.

Lentelėse ir paveikslėliuose pateikti penkių restoranų: „Barcelona“, „Venecija“, „Sicilija“, „Palermo“, „Ibiza“ 100 darbuotojų (aptarnaujantis personalas: padavėjai, barmenai ir administratoriai) ir 59 klientų, apsilankiusių minėtuose restoranuose, požiūriai į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką), žr. 1 pav.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skaičių

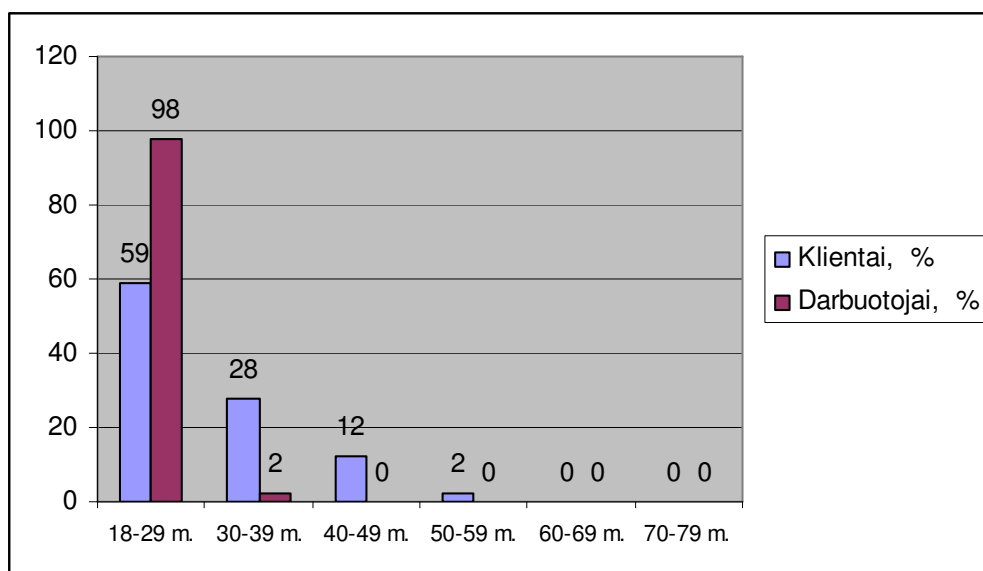
Norėdami suprasti ir korektiškai interpretuoti apklausos (anketos) duomenis, turime apibūdinti ir susidaryti vaizdą, kokios lyties ir kokių amžiaus grupių klientai lankosi ir darbuotojai (aptarnaujantis personalas) dirba nurodytuose restoranuose. Apibendrinome atliktos apklausos demografinius duomenis, pagal kuriuos galime teigti, kad restoranuose lankosi beveik vienodai klientų moterų ir vyrų (palyginti 52 ir 48%), tačiau darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį yra gana ryškus, nes net 66% daugiau moterų nei vyrų dirba kaip aptarnaujantis personalas (palyginti 83 ir 17%), 2 pav.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Vertinant klientų ir darbuotojų pasiskirstymą amžiaus grupėse, anketoje buvo pateiktos šešios amžiaus grupės: 1) 18–29 m., 2) 30–39 m., 3) 40–49 m., 4) 50–59 m., 5) 60–69 m., 6) 70–79 m., žr. 3 pav., kuriame matyti, kad kuo vyresnė amžiaus grupė, tuo klientų ir darbuotojų skaičius joje mažėja. Reikšminga paminėti, kad klientai pasiskirsto keturiose amžiaus grupėse, o darbuotojai – tik dviejose. Neatsirado nei vieno apklausto kliento ar darbuotojo šiose amžiaus grupėse: 60–69 m. ir 70–79 m.

Iš pateiktų lentelės duomenų galime daryti išvadą, kad didžiąją dalį abiejų grupių respondentų sudaro jauniausi (amžius nuo 18 iki 29 metų) respondentai: klientai – 59%, restoranų darbuotojai – 98%. Svarbu paminėti tai, kad restoranų darbuotojai šioje amžiaus grupėje sudaro absoliučią darbuotojų, dirbančių aptarnaujančio personalo pozicijose, daugumą. Gerokai mažiau abiejų grupių respondentų įeina į antrąją amžiaus grupę: klientai – 28%, restoranų darbuotojai – 2%. Trečiojoje ir ketvirtojoje amžiaus grupėse (40–49 m., 50–59 m.) atsiduria tik klientai: atitinkamai 12 ir 2%.

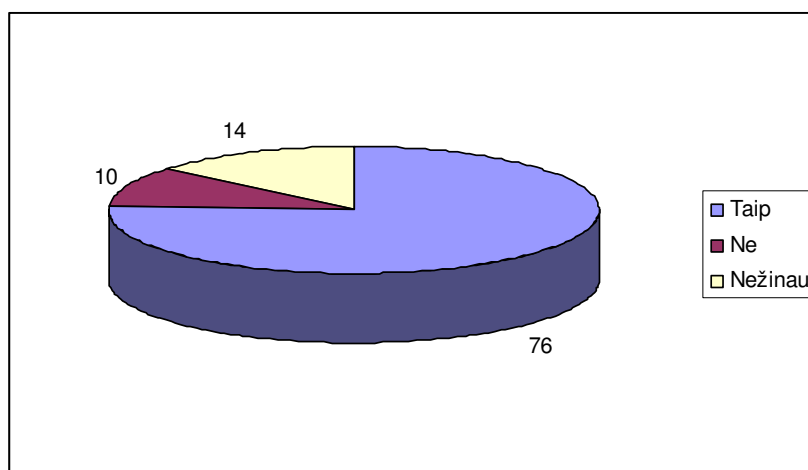


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Norint išsiaiškinti klientų ir restoranų darbuotojų požiūrius į tvarką ir drausmę, jų buvo klausiama, ar darbe būtina darbo drausmė ir darbo vidaus taisyklių laikymasis, ar etiketas gerina darbuotojų santykius, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime. Šių pirmajai grupei priskiriamų klausimų tyrimas leido tiksliai sužinoti, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė svarbi darbuotojams ir ar ji atsispindi klientų aptarnavime.

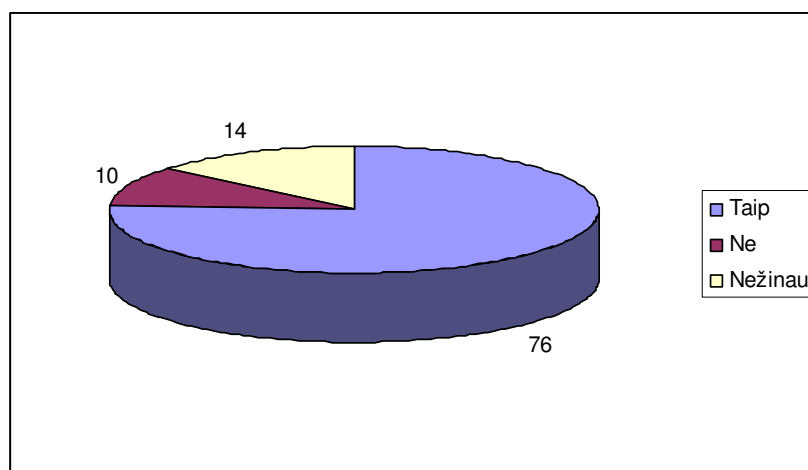
Kiekvienas restorano darbuotojas turi laikytis įmonės nustatytų vidaus tvarkos taisyklių, nes jei yra tvarka įmonės viduje, tai tvarkos įvaizdis susiformuoja ir klientams. Tai ypač aktualu didelėse įmonėse, kuriose yra sudėtinga struktūra, ir viskas privalo būti tiksliai atlikta, sukoordinuota. Remiantis apklausos duomenimis, didžioji dalis darbuotojų (76%) sutinka, kad

darbe būtina darbo drausmė ir darbo vidaus taisyklių laikymasis, žr. 4 pav. Tai rodo restoranų darbuotojų profesinę brandą.



4 pav. Darbuotojų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar darbe būtina darbo drausmė ir darbo vidaus taisyklių laikymasis

Etiketo taisyklių laikymasis prisideda prie darnos palaikymo. Remiantis apklausos duomenimis, didžioji dalis darbuotojų (76%) sutinka, kad etiketas gerina darbuotojų santykius, žr. 5 pav. Šiuo atveju etiketas suprantamas kaip žmonių elgesio taisyklės, reguliuojančios išorines elgesio formas. Visuotinai priimtoms bendrosios elgesio taisyklės palengvina bet kokią veiklą, o jų besilaikantiems užtikrina lengvesnį bendravimą ir prisitaikymą prie įvairių situacijų.



5 pav. Darbuotojų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar etiketas gerina darbuotojų santykius

Apklausos metu tiek klientų, tiek ir darbuotojų buvo klausama, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime. Gauti apklausos duomenys pateikti 1 lentelėje, kurioje yra dvi eilutės ( $r=2$ ) ir trys stulpeliai ( $c=3$ ). Palyginsime klientų ir restoranų darbuotojų požiūrius į tai, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime. Atlikdami

lyginamąją apklausos duomenų analizę, remiamą S. Puškoriaus monografija „Veiklos auditas“, kuri naudinga stengiantis išsigilinti į duomenų homogeniškumo apskaičiavimus.

Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką, kuri gaunama pagal formulę:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}},$$

čia:  $o_{ij}$  – kintamųjų porų dažniai, kurie lentelėje yra be skliaustelių,  $e_{ij}$  – tikėtini dažniai, kurie lentelėje yra skliausteliuose (skaičiai be procentų).

Tikėtini dažniai apskaičiuojami pagal formulę:

$$e_{ij} = \frac{n_i m_j}{n},$$

čia:  $n_i$  – respondentų  $i$  grupės skaičius (žr. paskutinį 1 lentelės stulpelį);  $m_j$  – respondentų, išsakyusių  $j$  kategorijos nuomonę, skaičius (žr. paskutinę 1 lentelės eilutę).

Pagal šią formulę galima apskaičiuoti tikėtinus dažnius ir parašyti juos skliausteliuose kiekviename 1 lentelės langelyje. Apskaičiavę tikėtinus dažnius, galime apskaičiuoti kriterijaus  $\chi^2$  reikšmę:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 2,09$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(3-1) = 2$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,99$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $2,09 < 5,99$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atspindi klientų aptarnavime, sutampa. Didžioji dalis klientų (58%) ir darbuotojų (69%) mano, kad restorano vidaus tvarka ir drausmė atspindi klientų aptarnavime. Įdomu pastebėti, kad 22% daugiau klientų į pateiktą klausimą atsakė „nežinau“ nei „ne“ (palyginti 32 ir 10%), atitinkamai net 17% daugiau darbuotojų į pateiktą klausimą atsakė „nežinau“ nei „ne“ (palyginti 24 ir 7%). Reikšminga, kad net 32% klientų ir 24% darbuotojų neturi tvirtos nuomonės šiuo klausimu. Taigi iš lentelės duomenų galime daryti išvadą, kad didžiausias procentas klientų ir darbuotojų į klausimą, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atspindi klientų aptarnavime, renkasi atsakymus „taip“ ir „nežinau“. Tačiau pateiktų atsakymų nereikėtų tiesmukiškai vertinti „taip“/„ne“/„nežinau“. Tai daugiau paties restorano darbuotojo vidaus tvarkos ir drausmės darbe suvokimas, kuris parodo darbuotojo profesinę brandą, nes jei pats darbuotojas suvoks vidaus tvarkos ir drausmės reikšmę, tai atspindės ir klientų aptarnavime. Vidaus tvarka ir drausmė įgyja svarbią reikšmę, kai įmonė yra auganti, tačiau ji gali sąlygoti ir įmonės veiklos biurokratizmą, norint to išvengti, būtina drausmę kombinuoti su verslumu.

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime**

	<b>Ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime</b>			
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	58 (58%) (62,26)	10 (10%) (8,81)	32 (32%) (28,93)	100 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	41 (69%) (36,74)	4 (7%) (5,19)	14 (24%) (17,07)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	99	14	46	159

Išnagrinėję pirmos grupės klausimus, galima daryti išvadą, kad darbo drausmė ir darbo vidaus taisyklių laikymasis yra svarbūs darbuotojams ir kad klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai klausimu, ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime, sutampa.

Atėjus klientui į restoraną pirmosios trys minutės yra pačios svarbiausios, nes per jas susidaromas pirmasis įspūdis, kuris yra lemiamas. Geras kliento sutikimas kuria jo gerą nuomonę, įspūdį apie restoraną. Pirmąjį įspūdį kuriantys faktoriai yra interjeras, tvarka ir aptarnaujančio personalo išvaizda. Jei klientas susidarys blogą įspūdį, tai garantuoja, kad jis į restoraną niekada nebeįeis sugrįžti. Bet koks kliento praradimas yra įmonės patirtos išlaidos, nes prarandant potencialų pirkėją yra prarandamos potencialios pajamos, o tai yra nenaudinga restoranui, nes būtina pritraukti ir išlaikyti klientus, kad restoranas galėtų išsilaikyti ir klestėti.

Antros grupės klausimų duomenų tyrimas padėjo išsiaiškinti, iš kurių dalykų klientas susidaro teigiamą arba neigiamą požiūrį į restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko ir kodėl į jį grįžta arba ne. Norėdami išsiaiškinti, iš kurių dalykų klientas susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį į restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko, išnagrinėsime 2 lentelės duomenis, kurie pateikia, kiek iš viso klientų ir restoranų darbuotojų pasirinko pirmą, antrą, trečią ir ketvirtą atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus), ir galėsime padaryti išvadą, ar abiejų respondentų grupių požiūriai šiuo klausimu sutampa ar ne. Apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^4 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 6,16$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(4-1) = 3$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(3) = 7,82$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $6,16 < 7,82$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai

pagal dalykus, iš kurių klientas susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko, sutampa. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, pasirinkimas beveik vienodas: didžioji dalis klientų (28%) ir restoranų darbuotojų (33%) susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko, iš aptarnavimo, antroje vietoje klientams (27%) yra bendra restorano aplinka, interjeras, o darbuotojams (31%) – virtuvė, trečioje vietoje klientams (23%) – patiekalų, gėrimų kainos, o restoranų darbuotojams (25%) – bendra restorano aplinka, interjeras.

2 lentelė

**Respondentų požiūriai į kliento teigiamą/neigiamą nuomonę formuojančius dalykus apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko (pagal vieną atsakymo variantą)<sup>2</sup>**

Respondentų grupės	Iš kurių dalykų klientas susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko				Iš viso:
	Aptarnavimas	Virtuvė	Bendra restorano aplinka, interjeras	Patiekalų, gėrimų kainos	
<b>Klientai</b>	45 (28%) (47,13)	34 (22%) (39,17)	43 (27%) (41,82)	36 (23%) (29,87)	158 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	26 (33%) (23,87)	25 (31%) (19,83)	20 (25%) (21,18)	9 (11%) (15,13)	80 (100%)
<b>Iš viso:</b>	71	59	63	45	238

Ne visiems klientams ir restoranų darbuotojams užteko vieno atsakymo, todėl pasirinko net kelis atsakymo variantus, kurių kombinacijos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

**Respondentų požiūriai į kliento teigiamą/neigiamą požiūrį formuojančius dalykus apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)<sup>3</sup>**

Respondentų grupės	Iš kurių dalykų klientas susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko														
	Aptarnavimas	Virtuvė	Bendra restorano aplinka, interjeras	Patiekalų, gėrimų kainos	Aptarnavimas; bendra restorano aplinka, interjeras	Aptarnavimas; virtuvė; bendra restorano aplinka, interjeras; patiekalų, gėrimų kainos	Bendra restorano aplinka, interjeras; patiekalų, gėrimų kainos	Aptarnavimas; patiekalų, gėrimų kainos	Aptarnavimas, virtuvė	Aptarnavimas; virtuvė; bendra restorano aplinka, interjeras	Aptarnavimas; virtuvė; patiekalų, gėrimų kainos	Virtuvė; bendra restorano aplinka, interjeras	Virtuvė; bendra restorano aplinka, interjeras; patiekalų, gėrimų kainos	Virtuvė; patiekalų, gėrimų kainos	Iš viso:
<b>Klientai</b>	17	12	18	16	6	8	6	3	7	3	1	1	1	1	100
<b>Darbuotojai</b>	13	10	10	7	3	1	1	0	9	0	0	4	0	1	59
<b>Iš viso:</b>	30	22	28	23	9	9	7	3	16	3	1	5	1	2	159

<sup>2</sup> Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vieną iš atsakymo variantų, neatsižvelgiant į tai, jei respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus.

<sup>3</sup> Respondentų atsakymų pasiskirstymas, atsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirenka ne tik vieną, bet kelis atsakymo variantus.



Kiekvienas klientas susinervina, radęs maiste plauką, gavęs nešvarius stalo įrankius ar patiekalą nešvarioje lėkštėje. Dažniausiai klientas paprašo pakeisti tai, kas jam buvo atnešta nešvaru ir aptarnaujantis personalas ištaiso klaidą, tačiau jei klientas pamato, kad virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų ar maistas paprastų paprasčiausiai neskanus, tai geras restorano vardas jau sugadintas.

Pirmam antros grupės klausimui patikslinti, abiejų grupių respondentų buvo klausama, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti. Norėdami sužinoti, kiek iš viso klientų ir restoranų darbuotojų šiuo klausimu pasirinko pirmą, antrą, trečią ir ketvirtą atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar respondentų požiūriai sutampa ar ne, išnagrinėsime 4 lentelės duomenis. Vertinant pateiktus duomenis lentelėje, atrodo, kad abiejų respondentų grupių požiūriai nesutampa, nes net 39 klientais daugiau darbuotojų mano, kad klientą priverstų pasibjaurėti restoranu neskanus maistas, ir net 14 daugiau klientų nei darbuotojų – virėjas, ruošiantis maistą nesiplovęs rankų.

Norėdami įsitikinti šių vertinimų teisingumu, pabandysime juos pagrįsti, atlikdami skaičiavimus. Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^4 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 6,79$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(4-1) = 3$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(3) = 7,82$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $6,79 < 7,82$ ), apklaustųjų požiūriai pagal tai, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti, sutampa. Vadinasi, prieš atliekant duomenų matematinius skaičiavimus padaryta išvada, kad klientų ir darbuotojų požiūriai pagal tai, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti, nesutampa, nepasitvirtino. Vadinasi, abiejų respondentų grupių požiūrių skirtumai, remiantis skaičiavimais, nėra reikšmingi.

Remiantis 4 lentelės duomenimis, aiškaus abiejų grupių respondentų požiūrių pasiskirstymo nėra, visais keturiais atsakymais respondentų požiūriai pasiskirstymo daugmaž vienodai. Galima vertinti tik tai, kad klientai kiek labiau nei darbuotojai akcentuoja neskanų maistą kaip svarbiausią faktorių, kuris klientą priverstų pasibjaurėti restoranu (persvara 16%), tačiau savo ruožtu stipriau nei klientai išreiškia nuostatą dėl maiste rasto plauko (persvara 10%). Tačiau, kaip buvo minėta aukščiau, šie skirtumai nėra reikšmingi.

**Respondentų požiūriai į tai, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti (pagal vieną atsakymo variantą)**

	<b>Kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti</b>				
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Rastas plaukas maiste</b>	<b>Nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės</b>	<b>Virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų</b>	<b>Neskanus maistas</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	36 (22%) (41,31)	36 (22%) (38,73)	33 (20%) (33,56)	57 (36%) (48,41)	162 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	28 (32%) (22,69)	24 (27%) (21,27)	19 (21%) (18,44)	18 (20%) (26,59)	89 (100%)
<b>Iš viso:</b>	64	60	52	75	251

Ne visiems klientams ir darbuotojams užteko vieno atsakymo, atsakant į klausimą, todėl pasirinko net kelis atsakymo variantus. Atsakymų variantų kombinacijos pateikiamos 5 lentelėje, kurioje aiškiai matyti, kad daugiau klientai nei restoranų darbuotojai rinkosi kelis, o ne vieną atsakymo variantą.

**Respondentų požiūriai į tai, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)**

	<b>Kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti</b>												
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Rastas plaukas maiste</b>	<b>Nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės</b>	<b>Virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų</b>	<b>Neskanus maistas</b>	<b>Virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų; neskanus maistas</b>	<b>Rastas plaukas maiste; nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės; virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų; neskanus maistas</b>	<b>Rastas plaukas maiste, neskanus maistas</b>	<b>Rastas plaukas maiste; virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų</b>	<b>Rastas plaukas maiste; nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės; virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų</b>	<b>Rastas plaukas maiste, nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės</b>	<b>Nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės, neskanus maistas</b>	<b>Rastas plaukas maiste; nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės, neskanus maistas</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	10	15	12	31	3	13	5	2	4	1	3	1	100
<b>Darbuotojai</b>	16	12	10	9	0	9	0	0	0	3	0	0	59
<b>Iš viso:</b>	26	27	22	40	3	22	5	2	4	4	3	1	159

Pagrindinis kiekvieno restorano tikslas yra pritraukti kuo daugiau klientų, todėl svarbu išsiaiškinti, kokie yra klientų poreikiai, jų lūkesčiai, pagal kuriuos restorano darbuotojai gali vadovautis. Palyginsime restoranų darbuotojų ir klientų požiūrius pagal labiausiai klientą skatinančius veiksmus sugrįžti į mėgstamą restoraną. Norėdami sužinoti, kiek iš viso

respondentų šiuo klausimu pasirinko pirmą, antrą, trečią ir ketvirtą atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar abiejų respondentų grupių požiūriai sutampa ar ne, išnagrinėsime 6 lentelės duomenis. Visų pirma apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^4 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 15,88$$

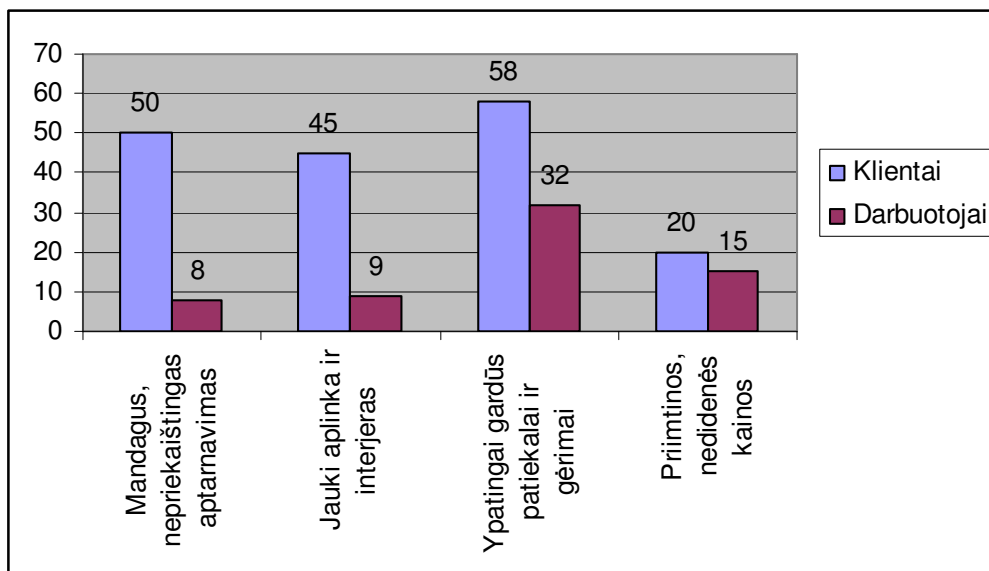
Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(4-1) = 3$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(3) = 7,82$ . Kadangi kriterijaus statistika yra didesnė už kritinę reikšmę ( $15,88 > 7,82$ ), abiejų respondentų grupių požiūriai pagal labiausiai klientą skatinančius veiksnius sugrįžti į mėgstamą restoraną nesutampa. Kai tie patys dalykai yra suprantami skirtingai, tai jau susidaro tam tikros suvokimo problemos, kurios susidaro arba dėl neįsiklausymo į kitų žmonių nuomonę, netikslių prielaidų darymo, spaudimo. Ir šios problemos turi būti būtinai sprendžiamos. Minėtu klausimu respondentai laikosi skirtingų požiūrių: klientai (37%), pagal atliktos apklausos duomenis, į mėgstamą restoraną dažniausiai grįžta dėl mandagaus, nepriekaištingo aptarnavimo, net 42 (14%) daugiau klientų nei darbuotojų mano, kad mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas skatina grįžti į restoraną. Patys darbuotojai (40%) mano, kad klientai į restoraną grįžta dėl ypatingai gardžių patiekalų ir gėrimų. Būtina paminėti, kad net 36 (11%) daugiau klientų nei darbuotojų mano, kad grįžimą skatina jauki aplinka ir interjeras. 6 lentelės duomenys leidžia teigti, kad klientai, kaip labiausiai nesąlygojantį grįžimo į restoraną veiksnį, laiko priimtinas, nedideles kainas (11%), o darbuotojai (14%) – jaukią aplinką ir interjerą. Neabejotinai pastarasis veiksnys susijęs su socialine žmonių padėtimi, kai restoranuose lankosi didesnes nei minimalias pajamas gaunantys žmonės, todėl klientams yra svarbiau bendrą aplinką kuriantys veiksniai (aptarnavimas, bendra aplinka) nei „priimtinos, nedidelės kainos“.

6 lentelė

**Respondentų požiūriai apie labiausiai klientą skatinančius veiksnius sugrįžti į mėgstamą restoraną (pagal vieną atsakymo variantą)**

	<b>Kas labiausiai klientą paskatina sugrįžti į mėgstamą restoraną?</b>				
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas</b>	<b>Jauki aplinka ir interjeras</b>	<b>Ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai</b>	<b>Priimtinos, nedidelės kainos</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	50 (37%) (42,34)	45 (25%) (39,42)	58 (27%) (65,70)	20 (11%) (25,55)	173 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	8 (23%) (15,66)	9 (14%) (14,58)	32 (40%) (24,30)	15 (23%) (9,45)	64 (100%)
<b>Iš viso:</b>	58	54	90	35	237

6 lentelės duomenis išreiškiame grafiku, kuriame akivaizdžiai matomi apklaustųjų darbuotojų ir klientų požiūrių skirtumai, kurie pagal atliktus skaičiavimus yra reikšmingi, žr. 6 pav. Būtina atsižvelgti į klientų ir juos aptarnaujančių darbuotojų požiūrių nesutapimus, nes kitu atveju, restoranų darbuotojai nepatenkins klientų poreikių, kurių maksimalus patenkinimas garantuoja kliento lojalumą viešojo maitinimo įstaigai.



6 pav. Respondentų požiūriai pagal labiausiai klientą skatinančius veiksnius sugrįžti į mėgstamą restoraną (pagal vieną atsakymo variantą)

Ne visiems klientams ir restoranų darbuotojams užteko vieno atsakymo, atsakant į klausimą, todėl pasirinko net kelis atsakymo variantus. Klausimo atsakymų variantų kombinacijos pateikiamos 7 lentelėje, kurioje aiškiai matyti, kad didžioji dalis klientų (24) ir restoranų darbuotojų (28) kaip labiausiai klientą skatinančius veiksnius sugrįžti į mėgstamą restoraną nurodo ypatingai gardžius patiekalus ir gėrimus. Įdomu pastebėti, kad net 11 (20%) daugiau restoranų darbuotojų nei klientų mano esant svarbų priimtinas, nedideles kainas ir net 11 (11%) daugiau klientų nei darbuotojų mano esant svarbų mandagų, nepriekaištingą aptarnavimą ir jaukią aplinką ir interjerą; ypatingai gardžius patiekalus ir gėrimus ir 11 (10%) daugiau klientų mano, kad svarbūs yra mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai. Iš lentelės duomenų akivaizdžiai matyti, kad daugiau klientų nei restoranų darbuotojų rinkosi kelis atsakymų variantus, o didžioji dalis darbuotojų pasirinko vieną atsakymo variantą.

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kas labiausiai klientą paskatina sugrįžti į mėgstamą restoraną (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)**

Respondentų grupės	Kas labiausiai klientą paskatina sugrįžti į mėgstamą restoraną?														
	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas	Jauki aplinka ir interjeras	Ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai	Priimtinos, nedidelės kainos	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; jauki aplinka ir interjeras; ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai; priimtinos, nedidelės kainos	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; jauki aplinka ir interjeras; priimtinos, nedidelės kainos	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; jauki aplinka ir interjeras; ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai	Jauki aplinka ir interjeras; ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai; priimtinos, nedidelės kainos	Jauki aplinka ir interjeras; priimtinos, nedidelės kainos	Ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai; priimtinos, nedidelės kainos	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; jauki aplinka ir interjeras	Mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas; priimtinos, nedidelės kainos	Iš viso:
<b>Klientai</b>	10	12	24	2	8	1	11	12	7	3	2	3	4	1	100
<b>Darbuotojai</b>	6	7	28	13	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	59
<b>Iš viso:</b>	16	19	52	15	8	1	11	13	8	3	2	5	5	1	159

Visi kliento aptarnavimo etapai yra svarbūs. Svarbu laikytis ne tik aptarnavimo eiliškumo, bet kiekvieną akimirką ne tik žinoti, bet ir laikytis elgesio kultūros ir etiketo taisyklių, kad klientas liktų patenkintas apsilankymu restorane ir į jį sugrįžtų dar kartą. Respondentų buvo klausiama, ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą. Gauti apklausos duomenys pateikti 8 lentelėje. Palyginsime klientų ir darbuotojų požiūrius šiuo klausimu. Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 3,88$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(3-1) = 2$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,99$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $3,88 < 5,99$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą, sutampa. Absoliuti respondentų dauguma (klientų (76%) ir restoranų darbuotojų (71%)) mano, kad elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą. Įdomu tai, kad 12% mažiau klientų į klausimą atsakė „ne“ negu „nežinau“ (palyginti 6 ir 18%). Darbuotojų požiūriai į atsakymus „ne“ ir „nežinau“ pasiskirstė daugmaž vienodai (palyginti 15 ir 14%).

**Respondentų požiūriai pagal tai, ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą**

	<b>Ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą</b>			
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	75 (76%) (73,31)	6 (6%) (9,40)	18 (18%) (16,29)	99 <sup>4</sup> (100%)
<b>Darbuotojai</b>	42 (71%) (43,69)	9 (15%) (5,60)	8 (14%) (9,71)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	117	15	26	158

Išnagrinėję antros grupės klausimus, galime teigti, kad apklausoje dalyvavusių klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai pagal dalykus, iš kurių klientas susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti, ir ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą, sutampa. Įdomu tai, kad abiejų respondentų grupių požiūriai pagal labiausiai klientą skatinančius veiksmus sugrįžti į mėgstamą restoraną nesutampa.

Restorano vadovai skatina darbuotojus stengtis, kad patalpa, kurioje klientas sėdi, būtų kuo švaresnė, nes mano, kad tai padeda sukurti geresnį įspūdį apie restoraną. Tačiau, kaip mano patys klientai ir restoranų darbuotojai? Trečiosios klausimų grupės tyrimas leido tiksliai sužinoti, kokia abiejų respondentų grupių nuomonė apie švarą ir tvarką restorane.

Pabandysime išsiaiškinti, ar akivaizdi netvarka restorane erzina klientą. Gauti apklausos duomenys pateikti 9 lentelėje. Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 1,06$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(3-1) = 2$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,99$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $1,06 < 5,99$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai, ar klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane, sutampa: dauguma klientų (56%) ir restoranų darbuotojų (63%) sutinka, kad klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane. Iš pateiktų duomenų verta paminėti, kad 33% klientų ir 31% darbuotojų pasirinko atsakymą „nežinau“. Vadinasi, daugiau nei trečdalis respondentų neturi šiuo klausimu tvirtos nuomonės. Įdomu tai, kad mažiausiai respondentų pasirinko atsakymą „ne“, nes net 22% daugiau

<sup>4</sup> Vienas iš 100 klientų neatsakė į atitinkamą apklausos (anketos) klausimą, todėl respondentų skaičius sumažėja iki 99.

klientų ir 24% daugiau darbuotojų į klausimą atsakė „nežinau“ nei „ne“. Tai galima paaiškinti tuo, kad restorano personalas darbo vietoje yra besąlygiškai mokomas laikytis nepriekaištingos tvarkos, todėl jie labai nesigilina, kam ir kodėl to reikia, todėl pateikus minėtą klausimą, dalis darbuotojų sutriko ir nepateikė tvirtos nuomonės.

9 lentelė

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane**

	<b>Ar klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane (dulkės ant lempos gaubto, palangės, nešvarumai ant stalo kojų, neplauti langai, suplėšytas baldų audinys)</b>			
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	56 (56%) (58,49)	11 (11%) (9,43)	33 (33%) (32,08)	100 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	37 (63%) (34,51)	4 (7%) (5,57)	18 (31%) (18,92)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	93	15	51	159

Išsiaiškinome, kad klientas susierzintų, pasipiktintų akivaizdžia netvarka restorane, tačiau, ar klientams yra svarbi nepriekaištinga tvarka? Palyginsime šiuo klausimu klientų ir restoranų darbuotojų požiūrius. Apklauskos duomenys pateikti 10 lentelėje. Apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

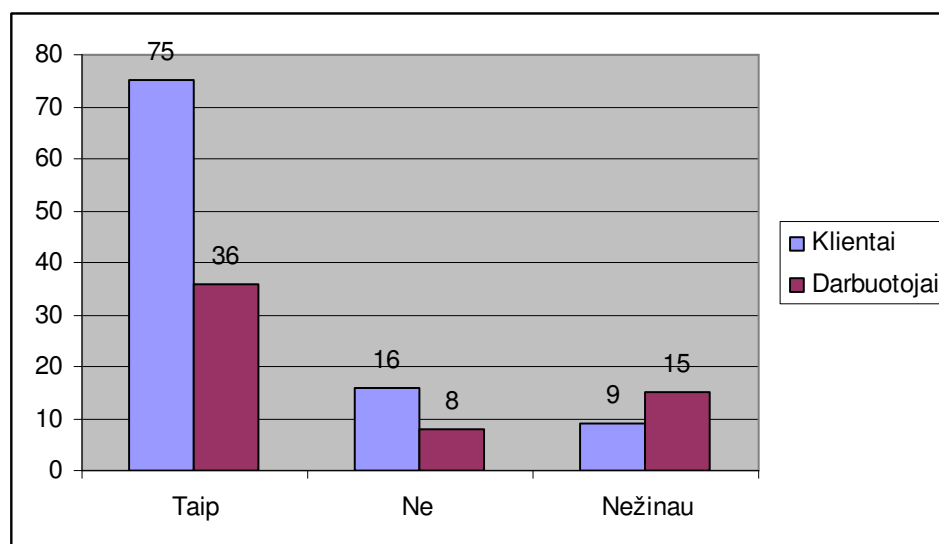
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 7,80$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(3-1) = 2$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,99$ . Kadangi kriterijaus statistika yra didesnė už kritinę reikšmę ( $7,80 > 5,99$ ), abiejų respondentų grupių požiūriai, ar klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane, nesutampa. Nors didžioji dalis klientų (75%) ir darbuotojų (61%) mano, kad klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane. Taip mano 14% daugiau klientų nei darbuotojų. Apklausoje dalyvavusių klientų ir darbuotojų, atsakiusių į klausimą „ne“, skaičiaus skirtumas nėra didelis – 16 ir 14%. Reikšminga tai, kad net 11% daugiau darbuotojų atsakė į klausimą „nežinau“ nei „ne“. Pastebime dėsningumą, kad dalis darbuotojų neturi aiškios nuomonės švaros ir tvarkos klausimais: į klausimą, ar klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane, nuo aiškaus atsakymo susilaikė net 31% darbuotojų, o į klausimą, ar nepriekaištinga švara ir tvarka restorane klientui svarbi, net 25% darbuotojų.

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane**

Respondentų grupės	Ar nepriekaištinga švara ir tvarka restorane klientui svarbi			
	Taip	Ne	Nežinau	Iš viso:
<b>Klientai</b>	75 (75%) (69,81)	16 (16%) (15,09)	9 (9%) (15,09)	100 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	36 (61%) (41,19)	8 (14%) (8,91)	15 (25%) (8,91)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	111	24	24	159

Atvaizduojame lentelės duomenis grafiškai, kad vizualiai galėtume palyginti respondentų požiūrių nesutapimą ir reikšmingus skirtumus, žr. 7 pav.



7 pav. Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane

Aptarę trečios grupės klausimus, galime teigti, kad abiejų respondentų grupių požiūriai, ar klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane, sutampa, o klausimu, ar klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane, nesutampa.

Aptarnaujantis personalas privalo nepriekaištingai elgtis, aptarnauti ir pavyzdingai kalbėti su klientu nuo jo sutikimo prie durų iki atsisveikinimo su juo. Atlikdami duomenų analizę, išsiaiškinsime, ar skiriasi klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą ir neigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą. Tyrimą pradėdame klientams ir restoranų darbuotojams užduodami klausimą, kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą: kalbos etiketas, tvarkinga apranga, tinkama laikysena ar nepriekaištingas elgesys. Norėdami sužinoti, kiek iš viso klientų ir restoranų darbuotojų šiuo klausimu pasirinko



pirmą, antrą, trečią ir ketvirtą atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar respondentų požiūriai šiuo klausimu sutampa ar ne, išnagrinėsime 11 lentelės duomenis. Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^4 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 26,34$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(4-1) = 3$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(3) = 7,82$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $26,34 > 7,82$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą, nesutampa, respondentų požiūrių skirtumai yra reikšmingi ir pasiskirstę gana nevienodai. Iš lentelės duomenų matome, kad klientai (49%) į pirmą vietą kelia nepriekaištingą elgesį. Taip mano net 27% daugiau klientų nei darbuotojų. O aptarnaujantys darbuotojai (46%) orientuojasi į tinkamą laikyseną. Taip mano net 31% daugiau darbuotojų nei klientų. Vadinasi, klientai labiau akcentuoja patį santykį su klientu, o darbuotojai – aptarnaujančio personalo išorę.

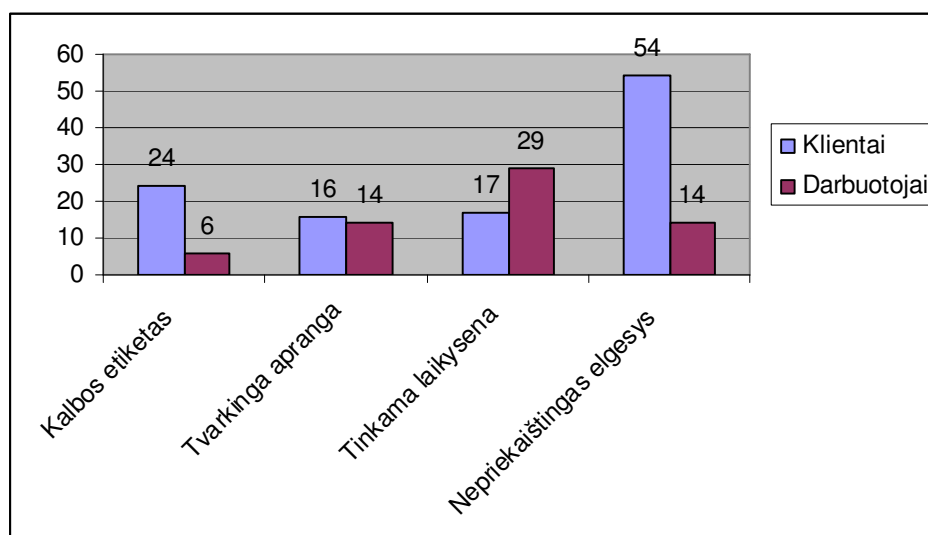
Antroje vietoje klientams (22%) yra kalbos etiketas, o darbuotojams (22%) – ir tvarkinga apranga, ir nepriekaištingas elgesys. Trečioje vietoje klientams (15%) – tinkama laikysena. Mažiausiai apklaustų klientų (14%) nurodė tvarkingą aprangą kaip faktorių, lemiantį kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą, o darbuotojai (10%) – kalbos etiketą, žr. 11 lentelė.

11 lentelė

**Respondentų požiūriai pagal tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą (pagal vieną atsakymo variantą)**

	<b>Kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą</b>				
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Kalbos etiketas</b>	<b>Tvarkinga apranga</b>	<b>Tinkama laikysena</b>	<b>Nepriekaištingas elgesys</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	24 (22%) (19,14)	16 (14%) (19,14)	17 (15%) (29,34)	54 (49%) (43,38)	111 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	6 (10%) (10,86)	14 (22%) (10,86)	29 (46%) (16,66)	14 (22%) (24,62)	63 (100%)
<b>Iš viso:</b>	30	30	46	68	174

11 lentelės duomenis išreiškiame grafiku, kuriame aiškiai matyti abiejų respondentų grupių atsakymų skaičiaus skirtumai, žr. 8 pav.



8 pav. Respondentų požiūriai pagal labiausiai kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą (pagal vieną atsakymo variantą) lemiančius veiksnius

Ne visi klientai ir restoranų darbuotojai pasirinko vieną atsakymo variantą į klausimą. Pasirinktų atsakymų variantų kombinacijos pateikiamos 12 lentelėje, kurioje dauguma klientų (49) mano, kad nepriekaištingas elgesys labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą, o dauguma darbuotojų (25) nurodė tinkamą laikyseną. Reikšminga tai, kad net 36 (27%) daugiau klientų nei darbuotojų mano esant reikšmingą nepriekaištingą elgesį.

12 lentelė

Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)

Respondentų grupės	Veiksniai, labiausiai lemiantys teigiamą kliento požiūrį į aptarnaujantį personalą											
	Klombos etiketas	Tvarkinga apranga	Tinkama laikysena	Nepriekaištingas elgesys	Klombos etiketas; tvarkinga apranga	Klombos etiketas; nepriekaištingas elgesys	Tinkama laikysena; nepriekaištingas elgesys	Tvarkinga apranga; tinkama laikysena	Klombos etiketas; tinkama laikysena; nepriekaištingas elgesys	Klombos etiketas; tinkama laikysena	Tvarkinga apranga; nepriekaištingas elgesys	Iš viso:
<b>Klijantai</b>	17	12	11	49	3	2	3	1	1	1	0	100
<b>Darbuotojai</b>	4	11	25	13	0	0	0	2	0	2	1	58 <sup>5</sup>
<b>Iš viso:</b>	21	23	36	62	3	2	3	3	1	3	1	158

<sup>5</sup> Vienas iš 59 restoranų darbuotojų neatsakė į atitinkamą apklausos (anketos) klausimą, todėl respondentų skaičius sumažėja iki 58.

Restoranų aptarnaujantis personalas privalo ne tik išvaizda, bet ir savo kūno kalba, laikysena, veido išraiška, kalba parodyti savimi pasitikintį darbuotoją, iš karto kuriantį gerą tiek aptarnaujančio personalo, tiek ir restorano įvaizdį. Klientų ir darbuotojų buvo klausiama, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą. Norėdami sužinoti, kiek iš viso respondentų šiuo klausimu pasirinko pirmą, antrą, trečią, ketvirtą ir penktą atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar respondentų požiūriai sutampa ar ne, išnagrinėsime 13 lentelės duomenis. Pradėsime skaičiavimus, surasdami kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^5 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 16,42$$

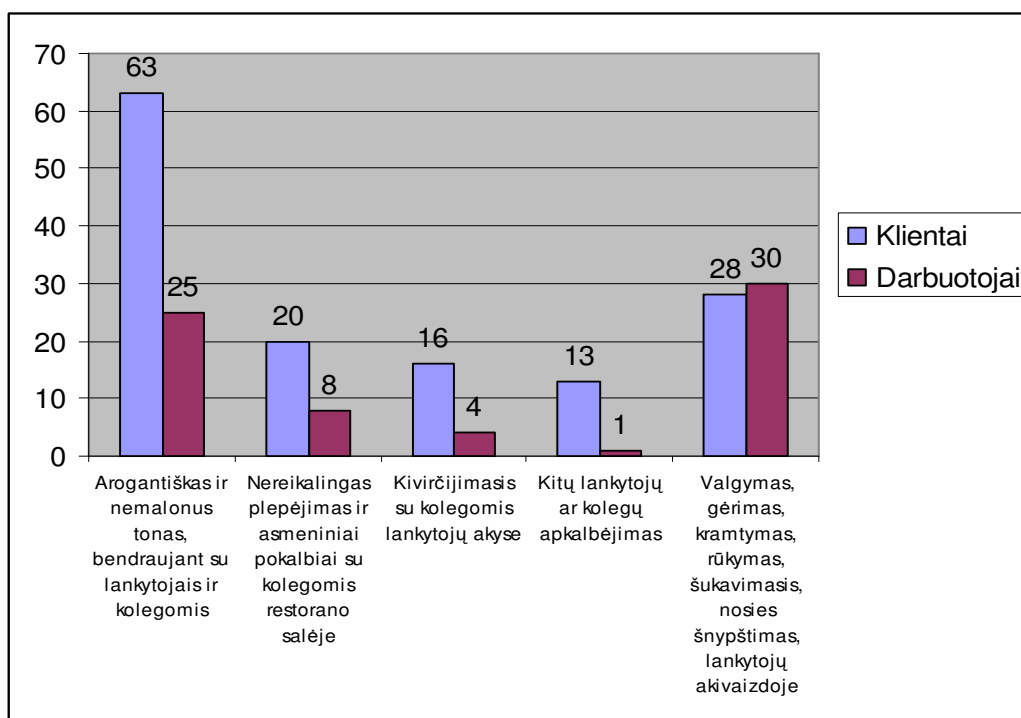
Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(5-1) = 4$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(4) = 9,49$ . Kadangi kriterijaus statistika yra didesnė už kritinę reikšmę ( $16,42 > 9,49$ ), apklaustųjų klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą, nesutampa, nes požiūrių skirtumai pagal skaičiavimus yra reikšmingi. Dauguma klientų (46%) mano, kad dažniausiai neigiamą požiūrį apie aptarnaujantį personalą formuoja arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis. Daugumos darbuotojų (44%) nuomone – darbuotojų valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštimas lankytojų akivaizdoje. Taip mano net 24% daugiau darbuotojų nei klientų. Galima atskirai paminėti du mažiausiai įvertintus veiksnius – kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse ir kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas. Tačiau nevertėtų pastarųjų laikyti mažiau reikšmingais už kitus minėtus veiksmus, nes bet koks netinkamas aptarnaujančio personalo veiksmas kuria neigiamą įspūdį apie restoraną, aptarnaujantį personalą ir pačią elgesio kultūrą.

13 lentelė

**Respondentų požiūriai pagal tai, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą (pagal vieną atsakymo variantą)**

Respondentų grupės	Veiksmai, formuojantys neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą					
	Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis	Nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje	Kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse	Kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas	Valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštimas, lankytojų akivaizdoje	Iš viso:
<b>Klientai</b>	63 (46%) (59,23)	20 (14%) (18,85)	16 (11%) (13,46)	13 (9%) (9,42)	28 (20%) (39,04)	140 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	25 (37%) (28,77)	8 (12%) (9,15)	4 (6%) (6,54)	1 (1%) (4,58)	30 (44%) (18,96)	68 (100%)
<b>Iš viso:</b>	88	28	20	14	58	208

13 lentelės duomenis atvaizduojame grafiškai, kad vizualiai galėtume palyginti klientų ir restoranų darbuotojų požiūrių nesutapimą ir pasiskirstymą, žr. 9 pav.



9 pav. Respondentų požiūriai pagal tai, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą (pagal vieną atsakymo variantą)

Ne visi klientai ir restoranų darbuotojai pasirinko vieną atsakymo variantą į klausimą. Atsakymų variantai pateikiami 14 lentelėje. Šioje kaip ir 13 lentelėje didžiąjai daliai klientų (44) reikšmingiausias veiksnys, formuojantis neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą, yra arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis. O darbuotojams (22) – valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštimas, lankytojų akivaizdoje. Net 27 (15%) daugiau klientų nei darbuotojų mano, kad svarbiausias yra arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis ir valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštimas, lankytojų akivaizdoje. Nagrinėjamoje lentelėje aiškiai pastebime, kad daugiau klientų nei darbuotojų renkami ne vieną, bet kelis atsakymų variantus. Pastebime tendenciją, kad lentelėse, kuriose atsakymų variantai pateikiami ne pagal vieną, bet pagal vieną arba kelis atsakymo variantus, klientai yra labiau linkę pažymėti kelis atsakymų variantus ir neapsiriboti vienu atsakymu į užduotą klausimą. Tai galima paaiškinti tuo, kad galbūt darbuotojai turi tvirtesnę nuomonę į užduodamą klausimą nei klientai, kurie pasirenka kelis atsakymų variantus, arba tuo, kad klientai yra reiklesni ir pažymi keletą svarbiausių variantų, rečiau išskirdami vieną.

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)**

	Veiksniai, formuojantys neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą								
<b>Respondentų grupės</b>	Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis	Nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje	Kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse	Kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas	Valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje	Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje	Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje	Nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje; kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje	
<b>Klientai</b>	44	9	5	3	16	4	2	1	
<b>Darbuotojai</b>	17	7	4	1	22	0	7	0	
<b>Iš viso:</b>	61	16	9	4	38	4	9	1	

Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas	3	1	5	3	1	1	0	1	99 <sup>6</sup>
Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje	0	0	0	0	0	0	1	0	59
Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje; kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse; kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje	3	1	5	3	1	1	1	1	158
Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akys									
Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse; kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje									
Kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse; kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas									
Arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis; nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje									
Nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje; valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas, lankytojų akivaizdoje									
<b>Iš viso:</b>									

<sup>6</sup> Vienas iš 100 klientų neatsakė į atitinkamą apklausos (anketos) klausimą, todėl respondentų skaičius sumažėja iki 99.

Nagrinęjant penkis restoranus: „Barcelona“, „Venecija“, „Sicilija“, „Palermo“, „Ibiza“, galima išskirti šiuos kliento aptarnavimo etapus: kliento sutikimas, kliento aptarnavimas (maisto užsakymas, patiekimas, sąskaita). Klientai susinervina, kai užėję į restoraną, turi stoviniuoti prie durų, kai jų niekas nepasitinka, tai iš karto kuria ne patį geriausią įspūdį apie restoraną, todėl kliento sutikimas yra ypač svarbus, nes jo metu klientas susidaro pirmąjį įspūdį. Klientas, atėjęs į restoraną, neturi pats ieškoti vietos prisėsti, jį turi pasitikti restorano administratorius arba padavėjas. Kiekvienas įėjęs klientas pasveikinamas akių kontaktu, šypsena, dažniausiai su klientu pasisveikinama taip: „Laba diena/rytas/vakaras, kelių vietų staliuko pageidaujate“, pasiūloma palydėti prie staliuko. Prieš lydint prie staliuko (restorano administratorius, padavėjas eina priekyje), paaimama tiek valgiaraščių, kiek žmonių yra grupėje.

Kitas aptarnavimo etapas yra kliento aptarnavimas, kurio metu aptarnaujantis personalas gali sustiprinti susidarytą pirmąjį gerą įspūdį arba pataisytą susidarytą blogą. Administratorius ar padavėjas, palydėjęs klientus prie staliuko, kantriai stovėdamas šalia, palaukia, kol klientai atsisės, padalina valgiaraščius (pradedama nuo moterų, vyresnių asmenų). Tada mandagiai pasiteirauja, kokių gėrimų klientai iš pradžių pageidautų, išgirstą užsakymą patikslina, t.y. pakartoja. Suvedęs užsakymą į R-keeper sistemą, padavėjas pasiruošia padėklą. Kai barmenas paruošia gėrimus, padavėjas juos atsargiai ir būtinai ant padėklo atneša klientams. Po to padavėjas, kruopščiai apžiūrėdamas, ruošia įrankius patiekalams, duoną, prieskoninę. Klientų stalas yra visada prižiūrimas, kad nebūtų panaudotų servetėlių ir t.t. Įrankiai paruošiami visiems užsakytiems patiekalams. Jei klientas užsisako kitų patiekalų, įrankius padavėjas atneša atskiroje lėkštėje.

Visada padavėjas privalo atidžiai stebėti, ar klientams netrūksta ant stalo gėrimų. Jei klientai geria vyną ir jis jau baigiasi, reikia pasiūlyti dar vieną butelį, prieš tai nuėmus tuščią nuo stalo. Jei užsakomas dar vienas butelis vyno, tai atneštas naujas butelis yra atidaromas prie stalo ir pilstomas į tas pačias taures. Jei daugiau vyno klientas nebeužsako, tai nurenkamos tuščios taurės. Patiekalai nešami eilės tvarka, visi sėdintys prie vieno stalo turi valgyti kartu. Baigus valgyti šaltus patiekalus, lėkštės nurenkamos tik tada, kai baigia valgyti visi žmonės, sėdintys prie vieno ir to paties stalo. Prieš nešant karštus patiekalus, jei būtina, tai stalas aptvarkomas, surenkant nešvarius indus, servetėles. Po to nešami karšti patiekalai.

Situacija su vynu kartojasi, jei padavėjas mato, kad klientai baigia gerti vyną, tai mandagiai pasiūlomas dar vienas vyno butelis arba pasiūloma naujų gėrimų. Kai klientai pabaigia valgyti karštus patiekalus, tai padavėjas pasiūlo desertus, kavos, arbatos. Padavėjas, priėmęs užsakymą, nurenka tuščias lėkštes, taures, prieskonius. Stalas sutvarkomas. Užsakyti nauji patiekalai suvedami į R-keeper sistemą. Kai klientas užsisako desertą, tai pirmiausia atnešami desertai, po to kava ar arbata, nebent klientas paprašytų atnešti kavą ar arbatą iš karto.

Baigus valgyti desertą, pasiūloma pakartoti kavos, arbatos. Kai klientas paprašo sąskaitos, padavėjas atneša priečekį ir nueina nuo stalo, kai klientas padeda pinigus ar mokėjimo kortelę, tai padavėjas prieina ir juos paima. Visada atnešama visa teisingai paskaičiuota graža, nors klientas ir pasako ačiū. Leidžiame klientui pačiam apsispręsti, ar palikti arbatpinigių ar ne. Išeinant klientams, būtina su jais mandagiai, su šypsena atsisveikinti, padėkoti už apsilankymą ir pasiūlyti apsilankyti dar kartą.

Klientų ir restoranų darbuotojų buvo klausiama, kurie aptarnavimo etapai, kliento nuomone, yra svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą. Norėdami sužinoti, kiek iš viso respondentų pasirinko pirmą, antrą, trečią ir t.t. atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai šiuo klausimu sutampa ar ne, išnagrinėsime 15 lentelės duomenis. Remdamiesi lentelės duomenimis, galime daryti išvadą, kad respondentų požiūriai nesutampa, nes respondentai į nurodytą klausimą atsakė nevienodai: net 12 daugiau klientų nei darbuotojų aptarnaujančio personalo sutikimą, vos įėjus į restoraną, laiko svarbiausiu etapu, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą; 21 klientu daugiau nei darbuotojų – kad pasodinimas prie stalo; 30 klientų daugiau nei darbuotojų – kad užsakymo priėmimas; 18 klientų daugiau nei darbuotojų – kad patiekalų ir gėrimų patiekimas.

Ar šie skirtumai reikšmingi, sužinosime atlikę matematinius duomenų skaičiavimus. Apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^6 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 8,13$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(6-1) = 5$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(5) = 11,07$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $8,13 < 11,07$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kurie aptarnavimo etapai, kliento nuomone, yra svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą, sutampa. Nors atrodė, kad respondentų požiūriai skiriasi žiūrint į jų atsakymų skirtumus, tačiau apskaičiavus kriterijaus statistiką ir kritinę reikšmę, paaiškėjo, kad tie skirtumai nėra reikšmingi. Klientams ir darbuotojams svarbiausi aptarnavimo etapai yra aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; užsakymo priėmimas; patiekalų ir gėrimų patiekimas. Stebėtinai mažai respondentų pasisakė už indų nurinkimo ir sąskaitos atnešimo etapus galbūt dėl to, kad jie yra vieni iš paskutinių aptarnavimo etapų, o juk pirmasis išpūdis susidaromas būtent per pirmuosius aptarnavimo etapus, pvz. aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; pasodinimas prie stalo ir kt. Tačiau nevertėtų sumenkinti šių aptarnavimo etapų, kuriuos pasirinko mažiausiai respondentų, reikšmės, nes bet kurio aptarnavimo etapo metu galima pataisyti kliento susidarytą blogą išpūdį apie restoraną ir

personalą ar atvirkščiai – sustiprinti esamą gerą. Aptarnaujantis personalas yra įmonės veidas, todėl privalo visą kliento aptarnavimo laiką stengtis atlikti savo darbą kuo geriau.

15 lentelė

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kurie aptarnavimo etapai, kliento nuomone, yra svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą (pagal vieną atsakymo variantą)**

Svarbiausi, kliento nuomone, aptarnavimo etapai, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą							
Respondentų grupės	Aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną	Pasodinimas prie stalo	Užsakymo priėmimas	Patiekalų ir gėrimų patiekimas	Indų nurinkimas	Sąskaitos atnešimas	Iš viso:
Klientai	39 (25%) (46,68)	29 (18%) (26,17)	44 (28%) (41,02)	32 (20%) (32,53)	4 (3%) (3,54)	9 (6%) (7,07)	157 (100%)
Darbuotojai	27 (41%) (19,32)	8 (12%) (10,83)	14 (21%) (16,98)	14 (22%) (13,47)	1 (2%) (1,46)	1 (2%) (2,93)	65 (100%)
Iš viso:	66	37	58	46	5	10	222

Ne visi klientai ir restoranų darbuotojai pasirinko vieną atsakymo variantą į klausimą. Atsakymų variantų kombinacijos pateikiamos 16 lentelėje, kurioje akivaizdžiai pastebima, kad vėl apklausoje dalyvavę klientai labiau nei restoranų darbuotojai buvo linkę rinktis ne vieną, bet kelis atsakymų variantus.

16 lentelė

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kurie aptarnavimo etapai, kliento nuomone, yra svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)**

Svarbiausi, kliento nuomone, aptarnavimo etapai, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą										
Respondentų grupės	Aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną	Pasodinimas prie stalo	Užsakymo priėmimas	Patiekalų ir gėrimų patiekimas	Sąskaitos atnešimas	Aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; užsakymo priėmimas	Aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; pasodinimas prie stalo; patiekalų ir gėrimų patiekimas	Aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; patiekalų ir gėrimų patiekimas	Pasodinimas prie stalo; užsakymo priėmimas; patiekalų ir gėrimų patiekimas	Užsakymo priėmimas; patiekalų ir gėrimų patiekimas
Klientai	22	9	16	18	3	3	1	1	1	4
Darbuotojai	24	7	12	12	0	1	0	0	0	1
Iš viso:	46	16	28	30	3	4	1	1	1	5



Aptarnaujancio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; pasodinimas prie stalo; užsakymo priėmimas	Pasodinimas prie stalo; sąskaitos atnešimas	Aptarnaujancio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; pasodinimas prie stalo; užsakymo priėmimas; patiekalų ir gėrimų patiekimas; indų nurinkimas; Sąskaitos atnešimas	Pasodinimas prie stalo; užsakymo priėmimas	Užsakymo priėmimas; patiekalų ir gėrimų patiekimas; indų nurinkimas	Užsakymo priėmimas; sąskaitos atnešimas	Aptarnaujancio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; sąskaitos atnešimas	Aptarnaujancio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; pasodinimas prie stalo; užsakymo priėmimas; patiekalų ir gėrimų patiekimas	Pasodinimas prie stalo; patiekalų ir gėrimų patiekimas	Aptarnaujancio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną; pasodinimas prie stalo	Iš viso:
6	2	3	5	1	1	0	2	1	1	100
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	59
6	2	4	5	1	1	1	2	1	1	159

Klientus erzina, kai restorano aptarnaujantis personalas nesugeba tinkamai atlikti savo pareigų, ypač kai nesugeba suteikti elementarios informacijos apie patiekalo sudėtį, jo paruošimą. Blogas įspūdis susidaro, kai į kliento klausimą darbuotojas atsako „nežinau“ arba „galbūt“, nesistengdamas sužinoti, kaip yra iš tikrųjų. Pabandydysime išsiaiškinti, ar sutampa klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kurie aptarnaujancio personalo veiksmai labiausiai erzina klientą. Išnagrinėsime 17 lentelės duomenis, kad sužinotume, kiek iš viso klientų ir restoranų darbuotojų pasirinko pirmą, antrą, trečią ir t.t. atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar apklausoje dalyvaujančių respondentų grupių požiūriai šiuo klausimu sutampa ar ne.

Iš lentelės duomenų matyti, kad net 22 daugiau klientų nei darbuotojų labiausiai erzinantį klientą veiksma nurodė darbuotojo ne itin tikslų žinojimą apie restorano gėrimus ir valgius ir nesugebėjimą patarti, ką išsirinkti, ir net 11 daugiau darbuotojų nei klientų nurodė ne tų gėrimų ir valgių atnešimą. Galima pastebėti ryškius skirtumus dėl šaltų valgių atnešimo ir ilgo sąskaitos laukimo. Daugiau darbuotojų nei klientų sureikškina šaltų valgių atnešimą kaip erzinantį klientą veiksma (30 darbuotojų palyginti su 21 klientu). O ilgas sąskaitos laukimas reikšmingesnis klientams nei darbuotojams (palyginti 26 klientus su 4 darbuotojais). Norėdami įsitikinti, ar aptarti respondentų požiūrių skirtumai reikšmingi, apskaičiuosime kriterijaus statistiką ir kritinę reikšmę. Pirmiausia randame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^8 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 11,31$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(8-1) = 7$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(7) = 14,07$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $11,31 < 14,07$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kurie aptarnaujančio personalo veiksmai labiausiai erzina klientą, sutampa. Vadinasi, respondentų atsakymų skirtumai nėra reikšmingi ir požiūrių skirtumų nėra. Tačiau galima išskirti reikšmingiausius abiems respondentų grupėms esančius veiksmus: ilgai laukiama, kol atneš meniu; ilgai nešamas užsakymas; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai; valgiai atnešami šalti. Verta paminėti, kad klientai (3%) ir darbuotojai (4%) mažiausiai erzinančiu klientą veiksmu laiko netinkamai nurenkamus indus. Tai būtų galima pagrįsti tuo, kad šis aptarnavimo etapas yra vienas iš paskutinių, todėl nei klientai, nei darbuotojai neskiria jam ypatingos reikšmės, todėl mažiausiai respondentus ir erzina. Tačiau tai nereiškia, kad aptarnaujantis personalas neturi taisyti šio veiksmo ir toliau netinkamai nurinkinėti indus, atvirkščiai, šis kaip ir kiti veiksmai turi būti nuolat tobulinami ir atliekami tinkamai.

17 lentelė

**Respondentų požiūriai pagal labiausiai klientą erzinančius aptarnaujančio personalo veiksmus (pagal vieną atsakymo variantą)**

Respondentų grupės	Veiksmai, kurie labiausiai erzina klientą								Iš viso:
	Ilgai laukiama, kol atneš meniu	Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti	Ilgai nešamas užsakymas	Patiekalai atnešami ne vienu metu	Atnešami ne tie gėrimai ar valgiai	Valgiai atnešami šalti	Netinkamai nurenkami indai	Ilgai laukiama sąskaitos	
<b>Klientai</b>	29 (14%) (30,58)	29 (14%) (25,02)	35 (17%) (32,66)	20 (10%) (20,15)	29 (14%) (32,66)	30 (15%) (35,44)	7 (3%) (7,64)	26 (13%) (20,85)	205 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	15 (17%) (13,42)	7 (8%) (10,98)	12 (13%) (14,34)	9 (10%) (8,85)	18 (20%) (14,34)	21 (24%) (15,56)	4 (4%) (3,36)	4 (4%) (9,15)	90 (100%)
<b>Iš viso:</b>	44	36	47	29	47	51	11	30	295

Ne visi klientai ir restoranų darbuotojai pasirinko vieną atsakymo variantą į klausimą. Atsakymų variantų kombinacijų nagrinėjamu klausimu, kurie labiausiai erzina klientą, ypač daug – net 30: 8 atsakymų yra po vieną atsakymą, o net 22 atsakymai – po kelis atsakymų variantus. Visos atsakymų kombinacijos pateikiamos 18 lentelėje, kurioje kartojasi minėta tendencija, kad daugiau klientų nei restoranų darbuotojų rinkosi kelis atsakymų variantus. Kelis atsakymų variantus pasirinko 43 klientai, o restoranų darbuotojų – tik 10.

**Respondentų požiūriai pagal labiausiai klientą erzinančius aptarnaujančio personalo veiksmus (pagal vieną atsakymo variantą)**

Respondentų grupės	Veiksmai, kurie labiausiai erzina klientą														
	Ilgai laukiama, kol atneš meniu	Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti	Ilgai nešamas užsakymas	Patiekalai atnešami ne vienu metu	Atnešami ne tie gėrimai ar valgiai	Valgiai atnešami šalti	Netinkamai nurenkami indai	Ilgai laukiama sąskaitos	Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; ilgai nešamas užsakymas	Ilgai nešamas užsakymas; ilgai laukiama sąskaitos	Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; ilgai nešamas užsakymas; patiekalai atnešami ne vienu metu; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai; valgiai atnešami šalti; netinkamai nurenkami indai; ilgai laukiama sąskaitos	Ilgai laukiama, kol atneš meniu; ilgai nešamas užsakymas	Atnešami ne tie gėrimai ar valgiai; valgiai atnešami šalti	Ilgai laukiama, kol atneš meniu; ilgai nešamas užsakymas; ilgai laukiama sąskaitos	Ilgai laukiama, kol atneš meniu; ilgai nešamas užsakymas; ilgai laukiama sąskaitos
Klientai	6	8	9	7	9	8	0	9	6	1	7	1	5	1	3
Darbuotojai	9	4	6	5	9	13	1	1	0	0	3	2	3	0	0
Iš viso:	15	12	15	12	18	21	1	10	6	1	10	3	8	1	3

Ilgai nešamas užsakymas; valgiai atnešami šalti	2	0	2	1	0	1	0	2	2	0	1	0	1	0	99 <sup>7</sup>
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; valgiai atnešami šalti	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	59
Patiekalai atnešami ne vienu metu; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai; valgiai atnešami šalti	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	158
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; ilgai nešamas užsakymas; valgiai atnešami šalti; ilgai laukiama sąskaitos	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; patiekalai atnešami ne vienu metu; valgiai atnešami šalti	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; ilgai nešamas užsakymas; patiekalai atnešami ne vienu metu	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai; valgiai atnešami šalti	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai; valgiai atnešami šalti; ilgai laukiama sąskaitos	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai	2	0	2	1	0	2	0	2	2	0	1	0	1	1	
Ilgai laukiama, kol atneš meniu; Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; ilgai nešamas užsakymas	2	0	2	1	0	2	0	2	2	0	1	0	1	1	
Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; ilgai nešamas užsakymas; patiekalai atnešami ne vienu metu; ilgai laukiama sąskaitos	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; ilgai nešamas užsakymas; patiekalai atnešami ne vienu metu	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti; ilgai nešamas užsakymas; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Ilgai nešamas užsakymas; atnešami ne tie gėrimai ar valgiai	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	
Iš viso:	99 <sup>7</sup>	59	158												

<sup>7</sup> Vienas iš 100 klientų neatsakė į atitinkamą apklausos (anketos) klausimą, todėl respondentų skaičius sumažėja iki 99.

Klientams patinka, kai juos maloniai sutinka, rūpinasi, mandagiai aptarnauja, ypač kai restorano darbuotojas maloniai pasiūlo, rekomenduoja patiekalus ar gėrimus. Jei klientas nebūna išsirinkęs patiekalų darbuotojui net kelis kartus priėjus prie staliuko arba dvejoja, tai padavėjas visada mandagiai paklausia: „ar jau išsirinkote?“. Jei ne, tai padavėjas pasiūlo savo pagalbą. Padavėjas, norėdamas padėti išsirinkti klientui patiekalą iš valgiaraščio, pirmiausia išsiaiškina, ką klientas mėgsta, kas jam patinka ar ko norėtų, pageidautų. Tada padavėjas pradeda siūlyti klientui konkrečius patiekalus. Jokiu būdu padavėjas negali primygtinai siūlyti kurį nors patiekalą, neleidamas klientui net įsiterpti. Jis privalo leisti klientui kalbėti, padavėjas natūraliai turi palaikyti dialogą su klientu.

Atlikę duomenų tyrimą, išsiaiškinsime, ar sutampa klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai dėl aptarnaujančio personalo veiksmų ir sugebėjimų, kuriuos klientas labiausiai vertina. Norėdami sužinoti, kiek iš viso klientų ir restoranų darbuotojų pasirinko pirmą, antrą, trečią ir t.t. atsakymo variantą (neatsižvelgiant į tai, kad respondentas pasirinko kelis atsakymo variantus) ir ar respondentų požiūriai šiuo klausimu sutampa ar ne, išnagrinėsime 19 lentelės duomenis. Iš lentelės rezultatų matyti, kad akivaizdžiai daugiau klientų nei darbuotojų vertina bendravimą (persvara 13 respondentų), mandagumą (persvara 28 respondentais), aptarnavimo įgūdžius (persvara 22 respondentais), norą padėti klientui (paslaugumą) (persvara 20 respondentų), informacijos suteikimą (persvara 15 respondentų), aptarnavimo operatyvumą (persvara 17 respondentų). Norėdami sužinoti, ar šie skirtumai reikšmingi, apskaičiuosime kriterijaus statistiką ir kritinę reikšmę. Apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^6 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 4,75$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(6-1) = 5$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(5) = 11,07$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $4,75 < 11,07$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kuriuos aptarnaujančio personalo veiksmus ar sugebėjimus klientas labiausiai vertina, sutampa. Vadinasi, anksčiau minėti skirtumai, remiantis matematiniais skaičiavimais, nėra reikšmingi. Apklausos duomenys rodo, kad ir klientai, ir darbuotojai labiausiai vertina aptarnaujančio personalo norą padėti (paslaugumą) ir aptarnavimo įgūdžius. Sunku paaiškinti, kodėl mažiausiai reikšmės ir klientai (9%), ir darbuotojai (5%) teikia aptarnaujančio personalo bendravimui kaip klientų labiausiai vertinamam sugebėjimui. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad mandagumas, aptarnavimo įgūdžiai, noras padėti klientui (paslaugumas), informacijos suteikimas, aptarnavimo operatyvumas yra nukreipti į klientą, jo poreikių tenkinimą, o bendravimas labiau susijęs su lygiaverte kliento ir darbuotojo komunikacija, kas klientui nėra aktualu, nes jis ateina į restoraną kaip paslaugos gavėjas.

**Respondentų požiūriai pagal kliento labiausiai vertinančius aptarnaujančio personalo veiksmus ar sugebėjimus (pagal vieną atsakymo variantą)**

Respondentų grupės	Veiksmai ir sugebėjimai, kuriuos klientas labiausiai vertina						
	Bendravimas	Mandagumas	Aptarnavimo įgūdžiai	Noras padėti klientui (paslaugumas)	Informacijos suteikimas	Aptarnavimo operatyvumas	Iš viso:
<b>Klientai</b>	16 (9%) (14,00)	35 (20%) (30,94)	35 (20%) (35,36)	39 (21%) (42,72)	27 (15%) (28,73)	27 (15%) (27,26)	179 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	3 (5%) (5,00)	7 (11%) (11,06)	13 (20%) (12,64)	19 (29%) (15,28)	12 (19%) (10,27)	10 (16%) (9,74)	64 (100%)
<b>Iš viso:</b>	19	42	48	58	39	37	243

Ne visi apklaustieji respondentai pasirinko vieną atsakymo variantą į klausimą. Atsakymų variantų kombinacijos pateikiamos 20 lentelėje.

**Respondentų požiūriai pagal kliento labiausiai vertinančius aptarnaujančio personalo veiksmus ar sugebėjimus (pagal vieną arba kelis atsakymo variantus)**

Respondentų grupės	Veiksmai ir sugebėjimai, kuriuos klientas labiausiai vertina												
	Bendravimas	Mandagumas	Aptarnavimo įgūdžiai	Noras padėti klientui (paslaugumas)	Informacijos suteikimas	Aptarnavimo operatyvumas	Mandagumas, informacijos suteikimas	Noras padėti klientui (paslaugumas), informacijos suteikimas, aptarnavimo operatyvumas	Bendravimas, mandagumas, aptarnavimo įgūdžiai, noras padėti klientui (paslaugumas), informacijos suteikimas, aptarnavimo operatyvumas	Aptarnavimo įgūdžiai, noras padėti klientui (paslaugumas)	Mandagumas, noras padėti klientui (paslaugumas)	Bendravimas, noras padėti klientui (paslaugumas)	Mandagumas, aptarnavimo įgūdžiai
<b>Klientai</b>	1	12	18	19	6	9	4	3	1	3	1	1	1
<b>Darbuotojai</b>	3	7	12	15	10	8	0	1	0	1	0	0	0
<b>Iš viso:</b>	4	19	30	34	16	17	4	4	1	4	1	1	1

Noras padėti klientui (paslaugumas), informacijos suteikimas	1	4	1	1	6	1	1	3	1	1	1	1	100
Bendravimas, mandagumas	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59
Aptarnavimo įgūdžiai, aptarnavimo operatyvumas	1	4	2	1	6	1	1	3	1	1	1	1	159

Iš aptartų ketvirtosios klausimų grupės atsakymų duomenų, galima daryti išvadas, kad apklaustų klientų ir darbuotojų požiūriai į tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą, nesutampa. O abiejų respondentų grupių požiūriai į tai, kurie aptarnavimo etapai, kliento nuomone, yra svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą, kuriuos aptarnaujančio personalo veiksmus ar sugebėjimus klientas labiausiai vertina ir kurie aptarnaujančio personalo veiksmai labiausiai erzina klientą, sutampa.

Klientas yra pats svarbiausias asmuo restorane, aptarnaujantis personalas stengiasi rodyti asmeninį dėmesį klientui, rūpinimasi, nes pagrindinis tikslas yra tenkinti kliento poreikius, sudaryti jam kuo geresnį aptarnavimo išpūdį, nes klientas yra tas asmuo, dėl kurio įmonė turi savo verslą. Kartais darbuotojai pernelyg stengiasi būti malonūs, todėl to pasekmė tampa nenatūralus ar netgi erziantis darbuotojų mandagumas. Tai susiję su netinkamai pritaikytomis elgesio taisyklėmis, kurios pradeda kliudyti bendrauti. Norėdami sužinoti, ar skiriasi abiejų respondentų grupių požiūriai į tai, ar restoranų darbuotojai visada elgiasi tinkamai ar ne, atliksime penktosios klausimų grupės tyrimą, pirmiausia klausdami klientų ir restoranų darbuotojų, ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina. Gauti apklausos atsakymų duomenys pateikti 21 lentelėje. Visų pirma apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

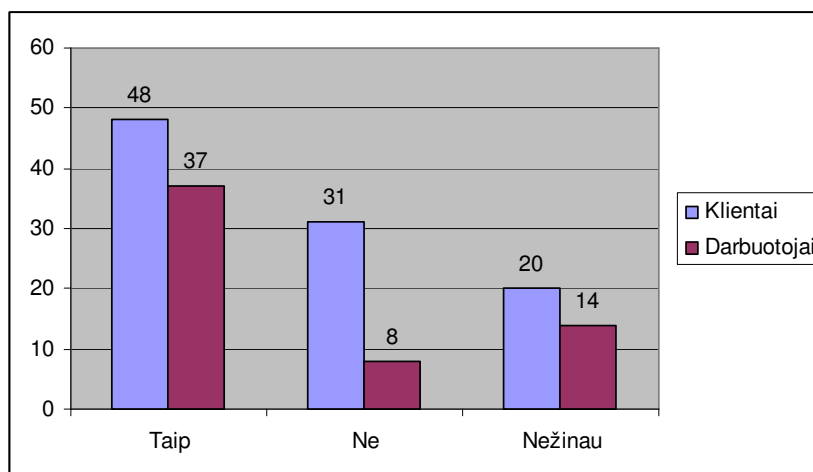
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 6,32$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(3-1) = 2$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,99$ . Kadangi kriterijaus statistika yra didesnė už kritinę reikšmę ( $6,32 > 5,99$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina, nesutampa. Nors didžioji dalis apklaustų klientų (48%) ir darbuotojų (63%) mano, kad ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina, tačiau taip mano net 15% daugiau darbuotojų nei klientų. Ir net 17% daugiau darbuotojų nei klientų mano, kad ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas neerzina. Reikšminga tai, kad maždaug penktadalis klientų (20%) ir darbuotojų (24%) neturi tvirtos nuomonės šiuo klausimu. O net 10% daugiau darbuotojų atsakė į pateiktą klausimą „nežinau“ nei „ne“ (palyginti 24 ir 14%). Aptarnaujantis personalas yra mokomas, kad klientas yra pats svarbiausias asmuo restorane ir bet kokioje situacijoje su juo privaloma elgtis ir bendrauti mandagiai, todėl aptarnaujantis personalas net nesusimąsto, kad mandagumas galėtų būti perdėtas ar erziantis, nes jis yra neatsiejamas nuo aptarnavimo.

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina**

Respondentų grupės	Ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina?			
	Taip	Ne	Nežinau	Iš viso:
<b>Klientai</b>	48 (48%) (53,26)	31 (31%) (24,44)	20 (20%) (21,30)	99 <sup>8</sup> (100%)
<b>Darbuotojai</b>	37 (63%) (31,74)	8 (14%) (14,56)	14 (24%) (12,70)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	85	39	34	158

Atvaizduojame lentelės duomenis grafiškai, kad vizualiai galėtume palyginti respondentų požiūrių nesutapimą, žr. 10 pav.



10 pav. Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina

Aptarnaujantis personalas visada turi išlikti mandagus su klientu, palaikydamas ryšį su klientu, po kiekvieno patiekalo mandagiai privalo paklausti, ar patiko, jei ne, išsiaiškinti, kas nepatiko ir kodėl. Jei išsiaiškinama, kad patiekalas buvo pagamintas tinkamai ir kad jis nepatiko dėl specifiškumo, tai aptarnaujantis personalas privalo mandagiai, trumpai ir aiškiai papasakoti klientui apie patiekalo gamybos principą, technologiją, pasakyti, kad ispanų/italų virtuvėje yra patiekiami arba daromi patiekalai taip, o ne kitaip. Jei tai restorano darbuotojų klaida, klientas pavaišinamas kava, bet tik su restorano administratoriaus žinia. Aptarnaujantis personalas privalo išmokti kontroliuoti savo elgesį, valdyti savo neigiamas emocijas, jei klientas ir elgiasi nepagarbiai. Palyginsime, ar sutampa klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai pagal tai, kokia

<sup>8</sup> Vienas iš 100 klientų neatsakė į atitinkamą apklausos (anketos) klausimą, todėl respondentų skaičius sumažėja iki 99.

turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį. Gauti apklausos duomenys pateikti 22 lentelėje. Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^4 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 12,89$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(4-1) = 3$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(3) = 7,82$ . Kadangi kriterijaus statistika yra didesnė už kritinę reikšmę ( $12,89 > 7,82$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kokia turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį, nesutampa. Didžioji dalis klientų (55%) mano, kad jei klientas elgiasi nemandagiai, tai aptarnaujantis darbuotojas turėtų mandagiai paaiškinti, kad toks kliento elgesys yra nepagarbus. Taip mano net 26% daugiau klientų nei darbuotojų. Dauguma darbuotojų (42%) mano, kad į kliento nepagarbų elgesį reikėtų nekreipti dėmesio ir toliau aptarnauti klientą. Taip mano net 21% daugiau darbuotojų nei klientų. Iš pateiktų lentelės duomenų galima daryti išvadą, kad restorano darbuotojai siūlo ignoruoti kliento elgesį, neduodant jokio impulso konfliktinei situacijai. Nors patys klientai pasisako už kontaktą su klientu, išsiaiškinant nemalonią situaciją. Neįmanoma vienareikšmiškai teigti, kuris sprendimo būdas yra teisingiausias. Bekylančio konflikto nuraminimo strategija turėtų būti pasirinkta, atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją.

22 lentelė

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kokia turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį**

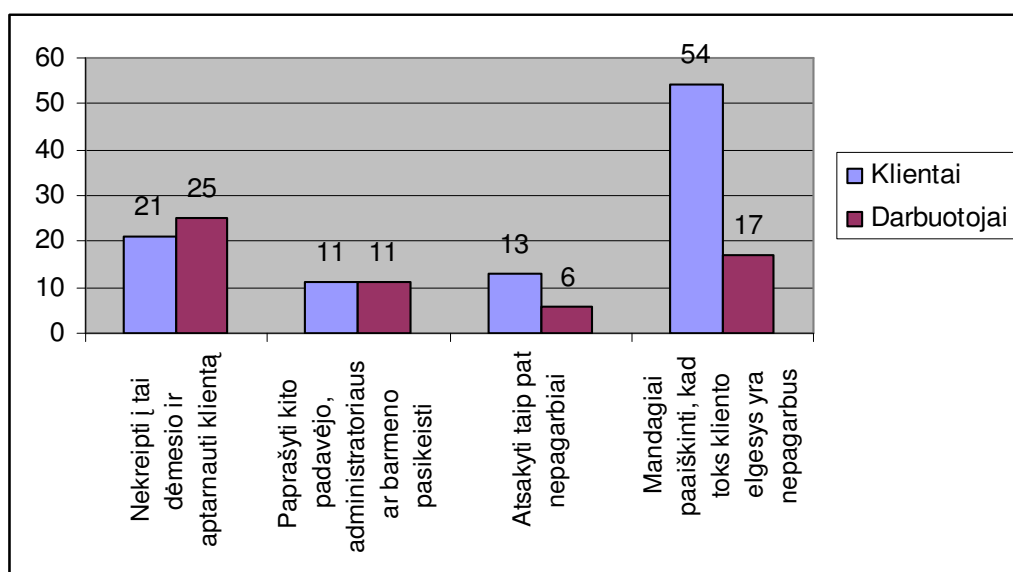
	<b>Kokia turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį</b>				
<b>Respondentų grupės</b>	<b>Nekreipti į tai dėmesio ir aptarnauti klientą</b>	<b>Paprašyti kito padavėjo, administratoriaus ar barmeno pasikeisti</b>	<b>Atsakyti taip pat nepagarbiai</b>	<b>Mandagiai paaiškinti, kad toks kliento elgesys yra nepagarbus</b>	<b>Iš viso:</b>
<b>Klientai</b>	21 (21%) (28,82)	11 (11%) (13,78)	13 (13%) (11,91)	54 (55%) (44,49)	99 <sup>9</sup> (100%)
<b>Darbuotojai</b>	25 (42%) (17,18)	11 (19%) (8,22)	6 (10%) (7,09)	17 (29%) (26,51)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	46	22	19	71	158

22 lentelės duomenis atvaizduojame grafiku, žr. 11 pav. Matyti, kad abiejų respondentų grupių grafiškai pavaizduoti trijų atsakymų variantų skirtumai nėra dideli ir tik vienu matomas

<sup>9</sup> Vienas iš 100 klientų neatsakė į atitinkamą apklausos (anketos) klausimą, todėl respondentų skaičius sumažėja iki 99.



ryškesnis nesutapimas. Tačiau, remiantis apskaičiavimais, atsakymų skirtumai šiuo klausimu yra reikšmingi.



11 pav. Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, kokia turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį

Aptarnaujantis personalas yra mokomas nesileisti į jokių ginčus ar konfliktus su klientais ir bet kokiomis sąlygomis tenkinti jų poreikius. Išskyla klausimas, ar klientas visada teišus? Palyginsime, ar klientai ir restoranų darbuotojai mano, kad klientas visada teišus. Gauti apklausos duomenys pateikti 23 lentelėje. Pirmiausia apskaičiuojame kriterijaus statistiką:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 3,65$$

Pasirinkus 5 priedo lentelėje reikšmingumo lygmenį  $\alpha=0,05$ , esant laisvės laipsnių skaičiui  $(2-1)(3-1) = 2$ , randame  $\chi^2$  skirstinio kritinę reikšmę  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,99$ . Kadangi kriterijaus statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę ( $3,65 < 5,99$ ), klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, ar klientas visada teišus, sutampa. Nors daugiau klientų nei apklausoje dalyvavusių restoranų darbuotojų mano, kad klientas visada teišus (palyginti 45 ir 32%) ir kad klientas neteišus (palyginti 42 ir 58%), tačiau, remiantis matematiniais skaičiavimais, šie skirtumai nėra reikšmingi. Vadinasi, abiejų respondentų grupių požiūriai į klausimą, ar klientas visada teišus ar ne, pasiskirsto beveik vienodai. Tačiau nereikėtų manyti, kad tie restoranų darbuotojai, kurie mano, kad klientas nėra visada teišus, elgiasi su klientais tokiose situacijose nepagarbiai ar įžūliai. Visas restoranų aptarnaujantis personalas yra mokomas su klientu elgtis mandagiai net ir tokiose situacijose, kai klientas nėra teišus. Verta paminėti, kad penktadalis klientų ir restoranų darbuotojų neturi tvirtos nuomonės šiuo klausimu (palyginti 13 ir 10%), atsakydami į užduotą klausimą „nežinau“.

**Respondentų požiūrių pasiskirstymas pagal tai, ar klientas visada teisuus**

<b>Respondentų grupės</b>	<b>Ar klientas visada teisuus</b>			<b>Iš viso:</b>
	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Nežinau</b>	
<b>Klientai</b>	45 (45%) (40,25)	42 (42%) (47,80)	13 (13%) (11,95)	100 (100%)
<b>Darbuotojai</b>	19 (32%) (23,75)	34 (58%) (28,20)	6 (10%) (7,05)	59 (100%)
<b>Iš viso:</b>	64	76	19	159

Vadinasi, tiek aptarnaujantis personalas, tiek ir klientas turi neperžengti ribų, kad darbuotojo mandagumas netaptų įkyrus, o klientas neliktų neteisuus. Ir viena, ir kita priklauso nuo elgesio taisyklių ne tik žinojimo, bet ir naudojimo. Įdomu tai, kad penktos klausimų grupės duomenys parodė, kad klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina ir kokia turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį, nesutampa. Tačiau klausimu, ar klientas visada teisuus, apklaustųjų respondentų požiūriai sutampa.

## Išvados ir pasiūlymai

1. Atlikus literatūros analizę, galime teigti, kad „etiketas“ yra „elgesio kultūros“ dalis. „Etiketas“ nors ir glaudžiai siejasi su „etikos“ ir „protokolo“ sąvokomis, tačiau nėra joms tapatus.
2. Elgesio kultūra ir etiketas gerina teikiamų paslaugų kokybę, kuri yra viena iš svarbiausių klientų pasitenkinimo bei lojalumo priežasčių.
3. Restoranų darbuotojų verbaliniai ir neverbaliniai simboliai: išvaizda, kalbėjimas, kūno kalba sudaro veiksnį visumą, formuojančią darbuotojų elgesio kultūrą.
4. Atlikus tyrimo duomenų analizę, galime teigti, kad didžioji dalis restoranų darbuotojų (76%) sutinka, kad darbe būtina darbo drausmė ir darbo vidaus taisyklių laikymasis ir kad etiketas gerina darbuotojų santykius.
5. Daugumos klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai sutampa pagal tai, kad restorano vidaus tvarka ir drausmė atsispindi klientų aptarnavime (palyginti 58 ir 69%).
6. Apklausoje dalyvavusių klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai sutampa, kad klientas iš aptarnavimo susidaro teigiamą/neigiamą požiūrį apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilanko (palyginti 28 ir 33%).
7. Abiejų respondentų grupių: klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, kas klientą priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį daugiau nebenorėtų sugrįžti, sutampa (požiūriai pateiktais atsakymais pasiskirsto daugmaž vienodai: rastas plaukas maiste (palyginti 22 ir 32%), nešvarūs stalo įrankiai ar lėkštės (palyginti 22 ir 27%), virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų (palyginti 20 ir 21%), neskanus maistas (palyginti 36 ir 20%).
8. Klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai pagal labiausiai klientą skatinančius veiksnius sugrįžti į mėgstamą restoraną nesutampa: klientams (37%) svarbiausias veiksnys yra mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas, darbuotojams (40%) – ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai.
9. Abiejų respondentų grupių požiūriai sutampa pagal tai, kad elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą (palyginti klientai – 76% ir restoranų darbuotojai – 71%).
10. Daugumos klientų (56%) ir darbuotojų (63%) požiūriai sutampa, kad klientą suezintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane, tačiau nesutampa pagal tai, ar klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane: 16% daugiau darbuotojų nei klientų neturi tvirtos nuomonės šiuo klausimu (atsakė „nežinau“).

11. Respondentų grupių požiūriai nesutampa pagal tai, kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą: klientams (49%) svarbiausias veiksnys – nepriekaištingas elgesys, aptarnaujantiems darbuotojams (46%) – tinkama laikysena.
12. Abiejų respondentų grupių požiūriai nesutampa pagal tai, kurie veiksmai formuoja neigiamą kliento požiūrį apie aptarnaujantį personalą: klientams (46%) svarbiausias arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ir kolegomis, darbuotojams (44%) – darbuotojų valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštymas lankytojų akivaizdoje.
13. Klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai sutampa, kad svarbiausi aptarnavimo etapai, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą, yra aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus į restoraną (palyginti 25 ir 41%); užsakymo priėmimas (palyginti 28 ir 21%); patiekalų ir gėrimų patiekimas (palyginti 20 ir 22%).
14. Apklaustų klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai sutampa, kad aptarnaujančio personalo noras padėti (paslaugumas) (palyginti 21 ir 29%) ir aptarnavimo igūdžiai (palyginti 20 ir 20%) yra labiausiai vertinami iš aptarnaujančio personalo veiksmų ar sugebėjimų.
15. Abiejų respondentų grupių požiūriai sutampa pagal tai, kurie aptarnaujančio personalo veiksmai labiausiai erzina klientą. Reikšmingiausi klientams ir restoranų darbuotojams yra šie: ilgai laukiama, kol atneš meniu (palyginti 14 ir 17%); ilgai nešamas užsakymas (palyginti 17 ir 13%); atnešami ne tie gėrimai ar valgiai (palyginti 14 ir 20%); valgiai atnešami šalti (palyginti 15 ir 24%).
16. Klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai nesutampa į tai, ar ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina: 15% daugiau darbuotojų ne klientų mano, kad erzina (palyginti 63 ir 48%), 17% daugiau klientų nei darbuotojų, kad neerzina (palyginti 31 ir 14%).
17. Apklaustųjų respondentų grupių požiūriai nesutampa pagal tai, kokia turėtų būti aptarnaujančio darbuotojo reakcija į nepagarbų kliento elgesį, nesutampa: didžioji dalis klientų (55%) mano, kad aptarnaujantis darbuotojas turėtų mandagiai paaiškinti, kad toks kliento elgesys yra nepagarbus, o dauguma darbuotojų (42%) – kad reikėtų nekreipti dėmesio ir toliau aptarnauti klientą.
18. Klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai į tai, ar klientas visada teišus, sutampa, o nuomonės pasiskirsto daugmaž vienodai: klientas visada teišus (palyginti 45 ir 32%) ir klientas ne visada teišus (palyginti 42 ir 58%).
19. Darbe iškelta hipotezė, kad aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūriai į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą,

- bendrą restoranų aplinką) nesutampa, pasitvirtino. Ją patvirtina 6 apklausos (anketos) klausimai, į kuriuos klientų ir restoranų darbuotojų požiūriai nesutampa.
20. Remiantis atliktu tyrimu, siūloma periodiškai nustatyti reikšmingiausius elgesio kultūrą ir etiketą formuojančius veiksnius, pagal juos sudaryti anketą ir atlikti klientų ir restoranų darbuotojų apklausą bei atlikti lyginamąją gautų duomenų analizę. Apie padarytas išvadas informuoti restoranų personalą, kuriems aktualūs apklausos rezultatai.
  21. Siūloma kasdienėje veikloje taikyti problemų sprendimo ir procesų tobulinimo ciklą – PDCA (PDTV).

## Literatūros sąrašas

1. Adams J. Managing people in organisations: contemporary theory and practice. – Basingstoke, 2007, p. 171.
2. Bagdonavičius V. Elgesio kultūros prasmė. – Vilnius, 1995, p. 16.
3. Banks S. Ethics and values in social work. – Houndmills, 2006, p. 3.
4. Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius, 1998, p. 91–92.
5. Barrow C., Brown R., Clarke L. The successful entrepreneur's guidebook: where are you now, where you want to be, how to get there. – London, p. 127.
6. Bennett R. Management. – Harlow, 1997, p. 292.
7. Bergeron B. Essentials of knowledge management. – Hoboken, 2003, p. 63.
8. Cooper P. J., Calloway-Thomas C., Simonds C. J. Intercultural communication: a text with readings. – Boston, 2007, p. 4–5, 292.
9. Cultural differences: speech etiquette//Baltijos regiono valstu integracijos problemos kelias uz Europos savienibu: profesionala pedagoga sagatavosanas problemos Europos integracijos procesu kontekste. / Nellija Sargsjane – p. 178.
10. Čepaitienė G. Kalbos etiketas ir mokykla. – Vilnius, 1996, p. 6–13.
11. Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinė kokybės vadyba: mokomoji knyga. – Kaunas, 2003.
12. Diršienė L. Aptarnavimas maitinimo įmonėse. – Vilnius, 1998, p. 3–103.
13. Fombrun C. J. Reputation: realizing value from the corporate image. – Boston, 1996, p. 2.
14. Foster D. Azijos šalių etiketas. – Vilnius, 2004.
15. Foster D. Europos šalių etiketas. – Vilnius, 2004.
16. Gerson S. J., Gerson S. M. Workplace communication: process and product. – Upper Saddle River, 2007, p. 7.
17. Hanisch H. Etiketo ABC: prie vaišių stalo. – Vilnius, 1999, p. 100–129.
18. Hinterwirth B. Kelnerio vadovas. – Vilnius, 1998, p. 7, 129.
19. Jonikienė M. R. Lankytojų aptarnavimas maitinimo įmonėse. – Vilnius, 2001, p. 27, 29, 31, 34.
20. Jurkauskas A. Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas, 2006, p. 7, 62–63.
21. Kalbos etiketas// Lietuvių kalbos žinynas / Bronius Dobrovolskis, Pranas Kniūkšta, Antanė Kučinskaitė ... [ir kt.]; sudarė Pranas Kniūkšta. – Kaunas, 1998, p. 508–541.
22. Karlöf B., Lövingsson F. H. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius, 2006, p. 88–90, 113, 222, 176, 198.

23. Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas. – Vilnius, 2006, p. 132–145, 171–198.
24. Kaziliūnas A. Kokybės vadyba. – Vilnius, 2007, p. 16, 18–20, 25, 92.
25. Kitinas V. Tarptautinio bendravimo protokolas. – Vilnius, 1991, p. 3–4.
26. Lewis R. D. Kultūrų sandūra. – Vilnius, 2000, p. 142–157.
27. Lydeka A. Protokolo pagrindai kiekvienam siekiančiam... – Vilnius, 2002, p. 11, 16, 107.
28. Magalinskienė V. Šiek tiek apie etiketą. – Vilnius, 1996, p. 3–6, 11–25.
29. Misevičius V. Tarptautinio bendravimo protokolas: vizitai, priėmimai. – Kaunas, 1998, 144–185, 193–217.
30. Misevičius V. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. – Kaunas, 2003, p. 7, 118–123, 150–214.
31. Paulavičiūtė A. Verslo etikos būklė Lietuvoje. – Vilnius, 2004, p. 6.
32. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. Kokybės vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius, 2004, p. 195.
33. Puškorius S. Veiklos auditas. – Vilnius, 2004, p. 16.
34. Tarptautinių žodžių žodynas (TŽŽ). – Alma littera, 2004, p. 219, 610.
35. Teusen G. Tarnybinis etiketas: knyga moterims. – Kaunas, 1997, p. 20, 23, 34, 38.
36. The new Oxford Dictionary of English. – New York, 2001, p. 631–632, 1491.
37. Vanderbilt A. Viskas apie etiketą. – Vilnius, 1998.
38. Vasilevskienė I. Etiketetas. – Vilnius, 1992, p. 3, 6–12.
39. Vasiljevienė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai. – Vilnius, 2003, p. 66–69, 267.
40. Volf I. Šiuolaikinis etiketas. – Vilnius, 1996, p. 5.
41. Wrede-Grischkat R. Manieros ir karjera: elgesio normos vadovams. – Vilnius, 1996, p. 119–137.
42. Žemaitis V. Elgesio kultūros bruožai. – Vilnius, 1996, p. 4–11.
43. Žemaitis V. Elgesio kultūros sandara. – Vilnius, 1996, p. 3–6, 9–10.
44. Žemaitis V. Etikos žodynas. – 2005, p. 103–104, 112.
45. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (terminai „etiketas“, „etika“)// <http://www.autoinfo.lt/webdic>; prisijungimo laikas: 2007-12-01.
46. Į kliento širdį – ne tik per skrandį...// [http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_news/lt\\_news\\_75](http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_75); prisijungimo laikas: 2007-09-13.
47. Kalbos etiketas// <http://vki.lrs.lt/etiketas.html>; prisijungimo laikas: 2007-03-25.
48. Lepeškaitė I.// <http://www.gerasaptarnavimas.lt/?451>; prisijungimo laikas: 2007-10-20.
49. Lietuvių kalbos žodynas (terminas „etiketas“)// <http://www.lkz.lt/startas.htm>; prisijungimo laikas: 2007-08-15.

50. Lietuvos Respublikos terminų bankas (terminai „etiketas“, „elgesio kultūra“, „etika“, „protokolas“)// <http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.result>; prisijungimo laikas: 2007-12-01.
51. Pribušauskaitė M. Bendravimo etika// <http://www.vpu.lt/socpedagogika/isgyvenimopedagogika/2d58/>; prisijungimo laikas: 2007-07-02.
52. Sederevičiūtė Ž. Etiketas kiekvienai dienai// <http://www.almalittera.lt/lt.php/28;book;19216>; prisijungimo laikas: 2007-07-02.
53. Šukelienė N. Pigiai kainuoja, brangiai vertinama// <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3c7f70d1ebbfa>; prisijungimo laikas: 2007-07-18.
54. Urbanavičius A. Kas toji kalbos kultūra ir kam jos reikia// [http://ualgiman.dtiltas.lt/k\\_kultura.html](http://ualgiman.dtiltas.lt/k_kultura.html); prisijungimo laikas: 2007-04-05.



## Santrauka

Baigiamojo magistro darbo tema – „Aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūrių į elgesio kultūrą ir etiketą analizė“.

Pagrindinės sąvokos: elgesio kultūra, etiketas, viešojo maitinimo įstaigos, restoranai.

Darbe nagrinėjami aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų požiūriai į tuose pačiuose restoranuose dirbančių darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą bei klientų, besilankančių konkrečiuose restoranuose, požiūriai į juose dirbančių darbuotojų elgesio kultūrą ir etiketą. Aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo įstaigų: restoranų) darbuotojų ir klientų požiūriai į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką) nesutampa, todėl nagrinėjama, kurios elgesio kultūros ir etiketo taisyklės yra svarbiausios aptarnaujamam darbuotojui, o kurios – aptarnaujamam klientui.

Pirmoje baigiamojo darbo dėstymo dalyje „Elgesio kultūros, etiketo ir kokybės vadybos sąveika“ dalyje atlikta lyginamoji elgesio kultūros, etiketo, etikos ir protokolo sąvokų analizė, kuri parodė esminius šių sąvokų panašumus ir skirtumus, bei atskleista kokybės vadybos sąsaja su elgesio kultūra ir etiketu. Antroje dalyje „Viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų elgesio kultūra ir etiketas“ išanalizuota darbuotojų elgesio kultūrą formuojantys veiksniai, taip atskleidžiamas reikšmingas aptarnaujančio personalo vaidmuo restorane. Trečioje praktinėje dalyje „Viešojo maitinimo (restoranų) darbuotojų (aptarnaujančio personalo) ir klientų požiūriai į elgesio kultūrą ir etiketą“ atliktos aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo įstaigų: restoranų) darbuotojų ir klientų apklausos (anketos) duomenų analizė, kuri parodė, kad aptarnavimo sferos (viešojo maitinimo) darbuotojų ir klientų požiūriai į tuos pačius veiksnius (darbuotojų elgesį, laikyseną, kalbėjimą, išvaizdą, bendrą restoranų aplinką) 9 apklausos (anketos) klausimais sutampa, 6 apklausos (anketos) klausimais – nesutampa.

## Summary

The subject matter of this Master's thesis is „An analysis of the attitude towards the behaviour and etiquette of the service sector (public catering companies) employees and clients“.

The main concepts used in the thesis are as follows: behaviour, etiquette, public catering companies and restaurants.

The paper deals with the service sector (public catering) employees' attitude towards the behaviour and etiquette demonstrated by the employees working at the same restaurants, and with the attitude of the clients who visit specific restaurants towards the behaviour and etiquette demonstrated by the restaurant staff. The attitude of the service sector (public catering companies) employees and clients towards the same factors (employee behaviour, manners, way of speaking, appearance, and the overall atmosphere of the restaurant) is different; therefore, an analysis of which behaviour and etiquette rules are the most important for the employees providing services and for the clients receiving such services was undertaken.

Section one of the final thesis titled „Liaison of behaviour, etiquette and quality management“ contains a comparative analysis of the concepts of behaviour, etiquette, ethics and protocol, which revealed considerable similarities and differences between the above-mentioned concepts, and relevation of liaison of quality management with behaviour and etiquette. Section two titled „Behaviour and etiquette of the public catering companies (restaurants) staff“ contains an analysis of the factors determining the employee behaviour, and the important role of the employees providing services at restaurants is emphasised. Section three titled „The attitude of the public catering (restaurants) staff (service personnel) and clients towards behaviour and etiquette“ contains an analysis of the data of surveys (in the form of questionnaires) conducted among service sector (public catering companies) staff and clients, which demonstrated that the attitude of the service sector (public catering companies) employees and clients towards the same factors (employee behaviour, manners, way of speaking, appearance, and the overall atmosphere of the restaurant) is the same on nine questions of the survey (questionnaire), and is different on the remaining six questions of the survey (questionnaire).

## Priedai

### 1 priedas. Restoranų vidaus tvarkos taisyklės aptarnaujančiam personalui

Aptarnaujantis personalas	
Restorano padavėjas	Restorano administratorius
<b>Kasdienis elgesys</b>	
<p><b>Padavėjas privalo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. dirbti sąžiningai ir nepatikėti savo pareigų vykdymo kitam asmeniui;</li><li>2. kultūringai ir sąžiningai aptarnauti klientus, būti paslaugiu;</li><li>3. pateikti klientams išsamią ir teisingą informaciją apie patiekalų, gėrimų ypatybes, vartojimo būdą, taip pat kitą informaciją, kuri domina klientus;</li><li>4. griežtai laikytis visų kliento aptarnavimo taisyklių;</li><li>5. su apsilankiusiais artimaisiais ir draugais bendrauti ne ilgiau kaip 3 min. ir tik tuo atveju, kai nėra klientų, laukiančių aptarnavimo.</li></ol> <p>Padavėjas, prieš pradėdamas darbą, privalo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. atvykti į darbo vietą tiksliai darbo grafiko nustatytu laiku;</li><li>2. dalyvauti „penkiaminutėse“;</li><li>3. žinoti valgiaraščius, gėrimų ir vynų sąrašus, nuolat pasitikrinti, ar bare ir virtuvėje yra visi</li></ol>	<p><b>Administratorius privalo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. atsakingai tikrinti aptarnaujančio personalo pasiruošimą atidaryti restoraną, tikrinti švarą ir tvarką prieš atidarant/uždarant restoraną ir jo darbo metu bei atlikti atitinkamus žymėjimus žurnaluose;</li><li>2. atidžiai prižiūrėti švarą visose restorano patalpose, dalyvauti restorano tvarkymuose;</li><li>3. užtikrinti apšvietimo, reklamos, ventiliacijos, oro kondicionavimo, vaizdo ir garso aparatūros įjungimą ir išjungimą reikiamu laiku;</li><li>4. atsakingai prižiūrėti patalpų, įrangos, inventoriaus ir kito turto būklę, be išlygų kontroliuoti, kad turtas būtų naudojamas tik pagal paskirtį, taip pat saugoti nuo vagysčių, tyčinio gadinimo;</li><li>5. maloniai bendrauti su įmonės klientais, interesantais, partneriais ir darbuotojais gyvai ir telefonu. Šis bendravimas apima informacijos apie įmonę</li></ol>

<p>produktai, kurie surašyti valgiaraštyje;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. pasidomėti, ar vyksta kokios nors akcijos;</li> <li>5. žinoti, kokie renginiai ar banketai tą dieną organizuojami;</li> <li>6. sutvarkyti ir paruošti darbo vietą: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) nuvalyti stalus, stalų ir kėdžių kojas;</li> <li>b) išvalyti ir pripildyti prieskonines;</li> <li>c) nepriekaištingai nuvalyti įrankius;</li> <li>d) pridėti servetėlių į stovelius;</li> <li>e) sutvarkyti ir paruošti darbui servantus (spinteles, kuriose dedami stalo įrankiai, servetėlės).</li> </ol> </li> </ol> <p>Padavėjas, baigdamas darbą, privalo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nepalikti darbo vietos tol, kol neišeis paskutinis klientas;</li> <li>2. pabaigęs darbą, kruopščiai ir atidžiai sutvarkyti restorano salę: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) atidžiai nurinkti visus indus;</li> <li>b) švariai nuvalyti stalų paviršius.</li> </ol> </li> <li>3. paruošti darbo vietą kitai pamainai, palikti ją švarią ir tvarkingą;</li> <li>4. persirengti ir eiti namo, galutinai baigus darbą ir sutvarkius salę.</li> </ol>	<p>bei jos paslaugų suteikimą, paslaugų klientams siūlymą, informacijos tarp klientų ir kitų darbuotojų perdavimą;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. užtikrinti klientų aptarnavimą pagal standartus;</li> <li>7. organizuoti bei tinkamai paskirstyti darbuotojų darbą restorano salėje, užtikrinti, kad klientai liktų patenkinti;</li> <li>8. lanksčiai spręsti iškilusias problemas, neleisti, kad nesusipratimai peraugtų į konfliktus (tarp darbuotojų, tarp klientų arba tarp klientų su darbuotojais);</li> <li>9. pasirūpinti reikiamu darbuotojų skaičiumi, prekių, įrangos bei indų kiekiu per banketus. Užtikrinti banketo įgyvendinimą, vadovaujantis kliento norais bei įmonės standartais;</li> <li>10. palikdamas salę, paskirti atsakingą padavėją, kuris sutikinėtų klientus.</li> </ol>
<p><b>Padavėjas atsakingas už:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. laiku patiektus kokybiškus patiekalus, gėrimus;</li> <li>2. aukštą paslaugų kokybę;</li> </ol>	<p><b>Administratorius atsakingas už:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aptarnaujančio personalo darbo organizavimą ir kontrolę (prižiūri, kaip ir ar tinkamai yra</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. dėmesingumą;</li> <li>4. kultūringą ir paslaugų klientų aptarnavimą;</li> <li>5. teisingą informacijos pateikimą klientams;</li> <li>6. švarą ir tvarką darbo vietoje;</li> <li>7. švarius įrankius;</li> <li>8. švarius stalus ir stalų kojias;</li> <li>9. tai, kad visada ant stalų būtų servetėlių;</li> <li>10. teisingą atsiskaitymą su lankytojais;</li> <li>11. darbą su R-keeper programa;</li> <li>12. tai, kad būtų išsaugoti ir sutaptų kasos aparato čekiai, pinigai ir terminalo čekiai;</li> <li>13. R-keeper programos korteles;</li> <li>14. darbo atlikimą, nepažeidžiant higienos reikalavimų;</li> <li>15. tinkamą darbo laiko naudojimą, netinginiaujant ir darant ne tai, kas būtina, ir darbo drausmės pažeidimus;</li> <li>16. darbo vietoje esančių patikėtų materialinių vertybių saugumą, jų priežiūrą;</li> <li>17. patikėtus darbo drabužius.</li> </ol>	<p>aptarnaujami klientai, o jei aptarnaujantis personalas ką nors daro netinkamai – pataiso, pamoko);</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. banketų įgyvendinimą;</li> <li>3. švaros restorane užtikrinimą;</li> <li>4. restorano materialinių vertybių išsaugojimą.</li> </ol>
<b>Išvaizda</b>	
<p><b>Padavėjas privalo laikytis šių išvaizdos reikalavimų:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rūpestingai prižiūrėta ir tvarkinga šukuosena (draudžiama šukuotis restorano salėje); jei plaukai pusilgiai ar ilgi, tai jie privalo būti surišti;</li> </ol>	<p><b>Administratorius privalo laikytis šių išvaizdos reikalavimų (griežtesni nei padavėjui):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ypač rūpestingai prižiūrėta ir tvarkinga šukuosena (draudžiama šukuotis restorano salėje);</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. saikingas makiažas, neryškūs lūpų dažai;</li> <li>3. saikingai naudojami kvepalai;</li> <li>4. malonus burnos kvapas, sveiki, prižiūrėti dantys;</li> <li>5. švarūs nagai ir panagės, lakas bespalvis (privaloma dažnai plauti rankas);</li> <li>6. tvarkingi, higienos reikalavimus atitinkantys darbo drabužiai:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a) švari, išlyginta palaidinė (antra atsarginė palaidinė privalo būti restorano drabužinėje);</li> <li>b) švari, išlyginta prijuostė;</li> <li>c) švarios, išlygintos juodos kelnės;</li> <li>d) tvarkingai surišta kaklaškarė;</li> <li>e) įsegta į plaukus raudona rožė, jei būtina (priklauso nuo restorano tipo).</li> </ol> </li> <li>7. draudžiama nešioti papuošalus, išskyrus vestuvinį žiedą bei nedidelius auskarus;</li> <li>8. įsegta vardinė kortelė;</li> <li>9. tvarkingi, švarūs, patogūs, uždaru priekiu juodi batai;</li> <li>10. padavėjo rankšluostėlis (padavėjas privalo jį visada turėti su savimi, jis turi būti švarus, dažnai keičiamas);</li> <li>11. rašiklis ir užrašų knygelė.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. saikingas makiažas, neryškūs lūpų dažai;</li> <li>3. saikingai naudojami kvepalai;</li> <li>4. malonus burnos kvapas, sveiki, prižiūrėti dantys;</li> <li>5. ypač švarūs nagai ir panagės, lakas bespalvis (privaloma dažnai plauti rankas);</li> <li>6. tvarkingi, higienos reikalavimus atitinkantys darbo drabužiai:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a) švari, išlyginta palaidinė (antra atsarginė palaidinė privalo būti restorano drabužinėje);</li> <li>b) švarus, išlygintas sijonas arba kelnės; tvarkingai surišta kaklaškarė;</li> <li>c) įsegta į plaukus raudona rožė, jei būtina (priklauso nuo restorano tipo).</li> </ol> </li> <li>7. draudžiama nešioti papuošalus, išskyrus vestuvinį žiedą bei nedidelius auskarus;</li> <li>8. įsegta vardinė kortelė;</li> <li>9. tvarkingi, švarūs, patogūs, uždaru priekiu juodi batai.</li> </ol>
---	---

## 2 priedas. Restoranų vidaus tvarkos taisyklės visiems darbuotojams

Privaloma	Draudžiama
<p><b>Visi darbuotojai privalo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. griežtai laikytis darbo vietoje visuotinai priimtų elgesio normų ir tarpusavio santykių reikalavimų;</li> <li>2. bendraudami su klientais, rodyti jiems dėmesį, būti mandagūs ir atidūs, išsiaiškinę jų tikslus ir pageidavimus, padėti. Kai darbuotojas nekompetentingas spręsti kliento problemą, jis turi nurodyti, kas tai galėtų padaryti;</li> <li>3. vengti restorano patalpose nereikalingo triukšmo;</li> <li>4. saugoti savo ir nekenkti kitų darbuotojų sveikatai, mokėti saugiai dirbti, žinoti ir vykdyti saugos darbe norminių aktų, įmonės darbų saugos instrukcijų reikalavimus;</li> <li>5. ateiti į darbą nustatytu laiku. Jeigu į darbą neateinama dėl svarbių priežasčių (liga, avarija, nelaimingas atsitikimas ar pan.) pranešti apie tai kaip galima greičiau tiesioginiam vadovui ar įstaigos administracijai;</li> <li>6. tinkamai atlikti pavestą darbą;</li> <li>7. darbuotojai privalo einamąsias darbo užduotis atlikti iki darbo dienos pabaigos;</li> </ol>	<p><b>Visiems darbuotojams draudžiama:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. darbo metu vartoti alkoholinius gėrimus, kitas toksines ar narkotines medžiagas;</li> <li>2. būti neblaiviems arba apsvaigusiems nuo narkotinių, toksinių medžiagų ar medicininių preparatų;</li> <li>3. kam nors perduoti prekes, gaminius, medžiagas, kol už jas nesumokėta;</li> <li>4. restorano administracinėse patalpose be restorano vadovo ar jo įgaliotų asmenų leidimo naudotis įmonei priklausančia technika (kompiuteriais, telefonais, faksais, dauginimo ir spausdinimo technika ir pan.) savo asmeniniams poreikiams. Darbuotojai privalo taupiai naudoti medžiagas, kanceliarines priemones, inventorių, tausoti baldus, patalpas, kitą turta.</li> <li>5. restorano patalpose ir teritorijoje garsiai šūkauti, triukšmauti;</li> <li>6. aptarnaujančiam personalui, atidirbusiam savo darbo pamainą, likti restorane, linksmintis.</li> </ol>

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>8. savarankiškai vykdyti savo darbą ir prisiimti už darbą atsakomybę;</li><li>9. palaikyti tvarką ir švarą darbo vietoje;</li><li>10. baigus darbą palikti savo darbo vietą tvarkingą, įrenginius ir aparatūrą – veikiančius (nesugadintus);</li><li>11. atsakingai laikytis nustatytos materialinių vertybių ir dokumentų saugojimo tvarkos, saugoti įmonės turta;</li><li>12. įeiti ir išeiti iš restorano tik per tam tikslui įrengtą praėjimą.</li></ol> |  |
|--|--|



### **3 priedas. RESTORANO DARBUOTOJŲ ANKETA:**

**Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo fakulteto studentė atlieka tyrimą, kurio metu siekiama išsiaiškinti viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų ir klientų santykio bei aptarnavimo kultūros ypatumus. Ši anketa yra anoniminė, o Jūsų dalyvavimas apklausoje yra labai svarbus kuriant efektyvesnę ir kokybiškesnę klientų aptarnavimo kultūrą.**

1. Kaip manote, kas labiausiai paskatina klientą sugrįžti į mėgstamą restoraną:

- a) mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas;
- b) jauki aplinka ir interjeras;
- c) ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai;
- d) priimtinos, nedidelės kainos.

2. Jūsų nuomone, kurie iš žemiau nurodytų aptarnavimo etapų klientui yra patys svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą:

- a) aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus Jums į restoraną;
- b) pasodinimas prie stalo;
- c) užsakymo priėmimas;
- d) patiekalų ir gėrimų patiekimas;
- e) indų nurinkimas;
- f) sąskaitos atnešimas.

3. Kas labiausiai lemia kliento teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą:

- a) kalbos etiketas;
- b) tvarkinga apranga;
- c) tinkama laikysena;
- d) nepriekaištingas elgesys.

4. Jūsų nuomone, kuriuos iš žemiau nurodytų aptarnaujančio personalo veiksmų ir sugebėjimų klientas labiausiai vertina:

- a) bendravimą;
- b) mandagumą;
- c) aptarnavimo įgūdžius;
- d) norą padėti klientui (paslaugumą);
- e) informacijos suteikimą;

f) aptarnavimo operatyvumą.

5. Jūsų nuomone, kurie iš žemiau pateiktų aptarnaujančio personalo veiksmų labiausiai erzina klientą restorane:

- a) ilgai laukiama, kol atneš meniu;
- b) ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti;
- c) ilgai nešamas užsakymas;
- d) patiekalai atnešami ne vienu metu;
- e) atnešami ne tie gėrimai ar valgiai;
- f) valgiai atnešami šalti;
- g) netinkamai nurenkami indai;
- h) ilgai laukiama sąskaitos.

6. Kas, Jūsų nuomone, dažniausiai sudaro neigiamą požiūrį apie aptarnaujantį personalą:

- a) arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ar kolegomis;
- b) nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje;
- c) kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse;
- d) kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas;
- e) valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštimas lankytojų akivaizdoje.

7. Kaip manote, ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio klientas sugrįžta į restoraną dar kartą:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

8. Jūsų nuomone, kas priverstų klientą pasibjaurėti restoranu, kad į jį dar kartą nebenorėtų sugrįžti:

- a) rastų maiste plauką;
- b) stalo įrankiai ar lėkštės būtų nešvarūs;
- c) pamatytų, kad virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų;
- d) neskanus maistas.

9. Kaip manote, ar perdėtas ir ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina klientą:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

10. Ar manote, kad klientas visada teisingas:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

11. Kokia turėtų būti aptarnaujančio personalo reakcija į nepagarbų kliento elgesį:

- a) nekreipti į tai dėmesio;
- b) paprašyti kito padavėjo, administratoriaus ar barmeno pasikeisti;
- c) atsakyti taip pat nepagarbiai;
- d) mandagiai paaiškinti, kad toks kliento elgesys yra nepagarbus.

12. Ar etiketo taisyklių laikymasis gerina tarpusavio darbuotojų santykius:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

13. Ar darbe būtina darbo drausmė ir darbo vidaus taisyklių laikymasis:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

14. Ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atspindi klientų aptarnavimą:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

15. Iš kokių dalykų, Jūsų nuomone, klientas susidaro nuomonę (teigiamą/neigiamą) apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilankė:

- a) aptarnavimo;

- b) virtuvės;
- c) bendros restorano aplinkos, interjero;
- d) patiekalų ir gėrimų kainų.

16. Ar klientui svarbi nepriekaištinga švara ir tvarka restorane:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

17. Ar klientą suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane (dulkės ant lempos gaubto, palangės, nešvarumai ant stalo kojų, neplauti langai, suplėšytas baldų audinys):

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

18. Jūsų lytis:

- a) moteris;
- b) vyras.

19. Jūsų amžius:

- a) 18–29;
- b) 30–39;
- c) 40–49;
- d) 50–59;
- e) 60–69;
- f) 70–79.

*Dėkojame už Jūsų atsakymus.*

#### **4 priedas. RESTORANO LANKYTOJŲ ANKETA:**

**Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo fakulteto studentė atlieka tyrimą, kurio metu siekiama išsiaiškinti viešojo maitinimo įstaigų (restoranų) darbuotojų ir klientų santykio bei aptarnavimo kultūros ypatumus. Ši anketa yra anoniminė, o Jūsų dalyvavimas apklausoje yra labai svarbus kuriant efektyvesnę ir kokybiškesnę klientų aptarnavimo kultūrą.**

1. Kas Jus labiausiai paskatina sugrįžti į savo mėgstamą restoraną:

- a) mandagus, nepriekaištingas aptarnavimas;
- b) jauki aplinka ir interjeras;
- c) ypatingai gardūs patiekalai ir gėrimai;
- d) priimtinos, nedidelės kainos.

2. Kurie iš žemiau nurodytų aptarnavimo etapų Jums yra patys svarbiausi, susidarant nuomonę apie aptarnaujantį personalą:

- a) aptarnaujančio personalo sutikimas, vos įėjus Jums į restoraną;
- b) pasodinimas prie stalo;
- c) užsakymo priėmimas;
- d) patiekalų ir gėrimų patiekimas;
- e) indų nurinkimas;
- f) sąskaitos atnešimas.

3. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai lemia teigiamą požiūrį į aptarnaujantį personalą:

- a) kalbos etiketas;
- b) tvarkinga apranga;
- c) tinkama laikysena;
- d) nepriekaištingas elgesys.

4. Kuriuos iš žemiau nurodytų aptarnaujančio personalo veiksmų ir sugebėjimų labiausiai vertinate:

- a) bendravimą;
- b) mandagumą;
- c) aptarnavimo įgūdžius;
- d) norą padėti klientui (paslaugumą);
- e) informacijos suteikimą;

f) aptarnavimo operatyvumą.

5. Kurie iš žemiau pateiktų Jus aptarnaujančio personalo veiksmų labiausiai erzina restorane:

- a) ilgai laukiama, kol atneš meniu;
- b) ne itin tiksliai žino restorano gėrimų ir valgių asortimentą ir negali patarti, ką išsirinkti;
- c) ilgai nešamas užsakymas;
- d) patiekalai atnešami ne vienu metu;
- e) atnešami ne tie gėrimai ar valgiai;
- f) valgiai atnešami šalti;
- g) netinkamai nurenkami indai;
- h) ilgai laukiama sąskaitos.

6. Kas, Jūsų nuomone, dažniausiai sudaro neigiamą požiūrį apie aptarnaujantį personalą:

- a) arogantiškas ir nemalonus tonas, bendraujant su lankytojais ar kolegomis;
- b) nereikalingas plepėjimas ir asmeniniai pokalbiai su kolegomis restorano salėje;
- c) kivirčijimasis su kolegomis lankytojų akyse;
- d) kitų lankytojų ar kolegų apkalbėjimas;
- e) valgymas, gėrimas, kramtymas, rūkymas, šukavimasis, nosies šnypštimas, lankytojų akivaizdoje.

7. Kaip manote, ar aptarnaujančio personalo elgesio kultūra lemia kokybišką aptarnavimą, dėl kurio sugrįžtama į restoraną dar kartą:

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

8. Kas Jus priverstų pasibjaurėti restoranu, kad į jį dar kartą nebenorėtumėte sugrįžti:

- a) rastumėte maiste plauką;
- b) stalo įrankiai ar lėkštės būtų nešvarūs;
- c) pamatytume, kad virėjas ruošia maistą nesiplovęs rankų;
- d) neskanus maistas.

9. Ar perdėtas ir ne itin natūralus aptarnaujančio personalo mandagumas erzina:

- a) taip;
- b) ne;

c) nežinau.

10. Ar manote, kad klientas visada teisingas:

a) taip;

b) ne;

c) nežinau.

11. Kokia turėtų būti aptarnaujančio personalo reakcija į nepagarbų kliento elgesį:

a) nekreipti į tai dėmesio ir aptarnauti klientą;

b) paprašyti kito padavėjo, administratoriaus ar barmeno pasikeisti;

c) atsakyti taip pat nepagarbiai;

d) mandagiai paaiškinti, kad toks kliento elgesys yra nepagarbus.

12. Ar restorano vidaus tvarka ir drausmė atspindi klientų aptarnavimą:

a) taip;

b) ne;

c) nežinau.

13. Iš kokių dalykų susidarote nuomonę (teigiama/neigiama) apie restoraną, kuriame pirmą kartą apsilankėte:

a) aptarnavimo;

b) virtuvės;

c) bendros restorano aplinkos, interjero.

d) patiekalų ir gėrimų kainų.

14. Ar nepriekaištinga švara ir tvarka restorane Jums svarbi:

a) taip;

b) ne;

c) nežinau.

15. Ar Jus suerzintų, papiktintų akivaizdi netvarka restorane (dulkės ant lempos gaubto, palangės, nešvarumai ant stalo kojų, neplauti langai, suplėšytas baldų audinys):

a) taip;

b) ne;

c) nežinau.

16. Jūsu lytis:

a) moteris;

b) vīrs.

17. Jūsu amžius:

a) 18–29;

b) 30–39;

c) 40–49;

d) 50–59;

e) 60–69;

f) 70–79.

*Dēkojame uz Jūsu atskajumus.*



**5 priedas.  $\chi^2$  pasiskirstymo dėsnio  $\alpha$  lygmens kritinės reikšmės**

<b>n-1</b>	<b>Lygmuo <math>\alpha</math></b>		
	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,01</b>
<b>1</b>	2,71	3,84	6,64
<b>2</b>	4,60	5,99	9,21
<b>3</b>	6,25	7,82	11,34
<b>4</b>	7,78	9,49	13,28
<b>5</b>	9,24	11,07	15,09
<b>6</b>	10,64	12,59	16,81
<b>7</b>	12,02	14,07	18,48
<b>8</b>	13,36	15,51	20,09
<b>9</b>	14,68	16,92	21,67
<b>10</b>	15,99	18,31	23,21
<b>11</b>	17,28	19,68	24,72
<b>12</b>	18,55	21,03	26,22
<b>13</b>	19,81	22,36	27,69
<b>14</b>	21,06	23,68	29,14
<b>15</b>	22,31	25,00	30,58
<b>16</b>	23,54	26,30	32,00
<b>17</b>	24,77	27,59	33,41
<b>18</b>	26,00	28,87	34,81
<b>19</b>	27,20	30,14	36,19
<b>20</b>	28,41	31,41	37,57
<b>21</b>	29,62	32,67	38,93
<b>22</b>	30,81	33,92	40,29
<b>23</b>	32,01	35,17	41,64
<b>24</b>	33,20	36,42	42,98
<b>25</b>	34,38	37,65	44,31
<b>26</b>	35,56	38,89	45,64
<b>27</b>	36,74	40,11	46,96
<b>28</b>	37,92	41,34	48,28
<b>29</b>	39,09	42,56	49,59