

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

KOTRYNA PLIUSTAITĖ
(komunikacija ir kūrybinės technologijos)

SVETINGUMO SAMPRATOS
KOMPLEKSIŠKUMAS MAITINIMO
SEKTORIAUS VADOVŲ POŽIŪRIU

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė -
prof. dr. Gražina Čiuladienė

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
IVADAS.....	5
1. SVETINGUMO SAMPRATA	8
1.1 Svetingumo sąvokos apibrėžimas	8
1.2 Vartotojas, jo lojalumas ir lūkesčiai svetingumo sektoriuje	16
2. DARBUOTOJAI IR JŲ KAITA MAITINIMO SEKTORIJE	19
2.1 Svetingumo sektoriuje dirbančios skirtingos kartos.....	20
2.2 Y ir Z kartų darbuotojų palyginimas - panašumai ir skirtumai	26
2.3 Inovacijų poreikis svetingumo sektoriuje	29
3. MAITINIMO SEKTORIJE DIRBANČIŲ VADOVŲ TYRIMAS.....	33
3.1 Tyrimo metodologija	33
3.2 Tyrimo rezultatai	38
3.2.1 Svetingumo sąvoka iš maitinimo sektoriaus vadovų perspektyvos.....	38
3.2.2. Maitinimo įstaigos vartotojas (jo bruožai ir elgesys, santykis su personalu, kylančios problemos ir jų sprendimas).....	40
3.2.3 Svetingumo sektoriaus darbuotojų ugdymas ir paruošimas darbui maitinimo įstaigose	45
3.2.4 Maitinimo įstaigose dirbančio personalo charakteristika, amžius ir kartų skirtumai	49
3.2.5 Inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje	55
3.2.6 Inovacijų ir technologijų pritaikymas ir darbo gerinimas	58
IŠVADOS:	61
REKOMENDACIJOS:	63
LITERATŪRA:	64
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1	lentelė. Žmogaus vertybės ir svetingumas.....	8
2	lentelė. Svetingumo sąvokos samprata.....	9
3	lentelė. Maitinimo įmonių klasifikavimas.	14
4	lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas.....	21
5	lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas, kuriuo vadovaujamas darbe	21
6	lentelė. Y atstovų charakteristika	22
7	lentelė. Z atstovų charakteristika	24
8	lentelė. Y ir Z atstovų panašumai	27
9	lentelė. Y ir Z atstovų skirtumai	28
10	lentelė. Informantų demografiniai duomenys.....	36

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslas 1. Atliktų interviu trukmė.	35
Paveikslas 2. Svetingumo aspektai (sąvokos sudedamosios dalys)	38
Paveikslas 3. Maitinimo įstaigos vartotojas (jo bruožai ir elgesys, santykis su personalu, kylančios problemos ir jų sprendimas)	41
Paveikslas 4. Svetingumo sektoriaus darbuotojų ugdymas ir paruošimas	45
Paveikslas 5. Aptarnaujančio personalo charakteristika.....	49
Paveikslas 6. Maitinimo įstaigų darbuotojo amžius, kartų skirtumai.....	51
Paveikslas 7. Inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje, teikiama nauda	55
Paveikslas 8. Inovacijų ir technologijų keliamos grėsmės, žmogiškojo darbo svarba	57
Paveikslas 9. Inovacijų ir technologijų pritaikymas, darbo gerinimas maitinimo sektoriui.....	58

IVADAS

Temos aktualumas. Svetingumo sektorius – vienas iš sparčiausiai augančių paslaugų sektorių pasaulyje. Lietuvoje paslaugų sektorius sudaro 2 proc. BVP ir turi tendenciją augti (Oželienė ir kt., 2020). Norint užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir maitinimo sektoriaus plėtrą, būtina atsižvelgti ir į tai, kad jai būtini kvalifikuoti darbuotojai, kurie būtų linkę bendrauti ir išpildyti apsilankančių klientų lūkesčius. Vartotojo teigiamą patirtį dažnai formuoja ir svetingumas, kuris yra neatsiejamas nuo paslaugų sektoriaus. Svetingumas nėra vienareikšmė samprata – ji priklauso nuo kultūrinių, socialinių bei technologinių veiksnių ir neretai būna skirtingai suvokiama vadovų, darbuotojų ir klientų – vartotojų.

Įprastai svetingumo srities darbuotojus Lietuvoje rengia profesinio ir darbo rinkos mokymo centrai bei kolegijos, tačiau darbdaviai vis tiek kelia kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo ir nepakankamų kompetencijų problemas (Oželienė ir kt. 2020). Maitinimo sektoriaus vadovai taip pat atlieka svarbų vaidmenį formuojant svetingumo standartus, ugdant darbuotojus ir diegiant inovacijas, todėl jų požiūris leidžia geriau suprasti, kaip svetingumas vystomas ir suprantamas praktikoje.

Kintantys vartotojų lūkesčiai bei besikeičiančios darbuotojų kartos tiesiogiai veikia paslaugų kokybę ir klientų lojalumą. Inovacijų ir technologijų integracija taip pat keičia tradicinį svetingumo suvokimą – tiek darbuotojų darbo pobūdį, tiek kliento gaunamą patirtį. Todėl būtina analizuoti svetingumo sampratą kompleksiškai – ne tik kaip teorinę sąvoką, bet ir kaip dinamišką reiškinių, kuris formuojasi skirtingų veiksnių sąveikoje.

Temos ištirtumas Lietuvoje. Svetingumo sąvoką ir nuo jos neatsiejamas vertybes nagrinėjo Jasilionytė (2022), aspektus iš kurių susidaro svetingumas aptaria Grecevičius ir kt., (2002) bei Svetikienė (2002), kuri išskiria svetingumą, kaip privalomąjį bruožą apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančioms įmonėms. Apgyvendinimo sektoriaus svetingumą nagrinėja Vandytė (2023) bei Balčiūnaitė ir Valiaugienė (2019), siejančios svetingumą ir siūlomas paslaugas apgyvendinimo sektoriuje su svečių poreikių patenkinimu. Apie nagrinėjamą sąvoką konkrečiai maitinimo sektoriuje informacijos nepavyko rasti.

Svetingumo sąvoka užsienyje nagrinėta plačiau nei Lietuvoje, Page ir Connell (2006) apibrėžia svetingumą kaip pojūčius ir patirtį, Kuraesin (2021) svetingumą išskiria kaip paslaugos būdą, kuris orientuotas į vartotojo pasitenkinimą neatsiejamą nuo restoranų, turizmo sektoriaus. Surajaya (2020) pabrėžia, kad didžiausias svetingumo išraiškos tikslas yra suteikti geriausią galimą paslaugą svečiui nesitikint jokio atlygio. Ieškant tikslesnės informacijos apie būtent maitinimo sektoriuje vyraujančią svetingumą nepavyko rasti jokių šaltinių.

Mokslinė problema. Nepakankamai išanalizuota, kaip svetingumo samprata suvokiama ir taikoma maitinimo sektoriaus darbuotojų kasdienėje veikloje bei kokie pagrindiniai iššūkiai kyla siekiant užtikrinti atitinkamą svetingumo lygį, atsižvelgiant į skirtingų klientų poreikius ir darbuotojų pasirengimą.

Tyrimo objektas: Svetingumo samprata maitinimo sektoriuje.

Tyrimo dalykas: Maitinimo įstaigų vadovų suvokimas apie svetingumą, darbuotojų specifiką, klientų poreikius ir inovacijų svarbą.

Tyrimo tikslas: Išsiaiškinti vadovų požiūrį į svetingumo sampratą ir jos raišką maitinimo sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti svetingumo sampratą ir jos reikšmę maitinimo sektoriuje
- Atskleisti vartotojų lūkesčius ir elgsenos ypatumus svetingumo paslaugų kontekste.
- Išanalizuoti darbuotojų kartų (Y ir Z) charakteristikas ir jų galimas sąsajas su svetingumo raiška.
- Apklausus maitinimo sektoriaus vadovus išsiaiškinti svetingumo sampratą, požiūrį į inovacijų ir technologijų taikymą svetingumo praktikai maitinimo sektoriuje

Mokslinis naujumas / teorinis reikšmingumas. Tyrimo mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad svetingumo samprata analizuojama iš maitinimo sektoriaus vadovų perspektyvos ir yra nagrinėjama kompleksiskai, susiejant tris esminius aspektus: darbuotojų kartų ypatumus, vartotojų lūkesčius ir inovacijų įtaką. Dauguma ankstesnių tyrimų koncentruojasi į klientų patirtis arba darbuotojų elgseną, tačiau vadovų požiūris – kaip strateginis svetingumo formavimo ir valdymo veiksnys – nėra plačiai nagrinėtas. Tyrimas prisideda prie svetingumo sampratos gilinimo, analizuojama, kaip svetingumo principai yra suvokiami ir taikomi praktikoje maitinimo sektoriuje, teorija praturtinama įžvalgomis apie vadovų vaidmenį kuriant svetingumo kultūrą organizacijoje.

Tyrimas praturtina svetingumo teorinius pagrindus, analizuodamas svetingumo poveikį klientų patirčiai ir aptarnavimo kokybei maitinimo sektoriuje. Jis pateikia įžvalgas apie svetingumo patirties valdymą restoranuose, kavinėse bei kitose maitinimo įstaigose, padėdamas identifikuoti veiksnys, lemiančius sėkmingą klientų aptarnavimą. Be to, tyrimas gali būti naudingas paslaugų valdymo, vartotojų elgsenos ir svetingumo industrijos tyrimų plėtrai, suteikdamas praktinių rekomendacijų, kaip stiprinti svetingumo išraišką maitinimo sektoriuje.

Duomenų rinkimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė – analizuoti su svetingumo paslaugomis ir maitinimo sektoriumi susiję moksliniai straipsniai, knygos

Pusiaus struktūruoti interviu - prieš interviu atlikimą tyrėjas parengia tam tikrus klausimus, kurie leidžia numatyti interviu eigą, tačiau tyrimo metu tyrėjas turi teisę užduoti papildomus

klausimus, kurie padeda išsamiai išsiaiškinti tyrimo dalyvių požiūrius analizuojama tematika (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Duomenų analizės metodai:

Kokybinė turinio analizė – surinkti pusiau struktūruotų interviu duomenys yra analizuojami identifikuojant pagrindines temas, sąvokas ir pasikartojančius modelius, siekiama atskleisti svetingumo sampratos suvokimą, darbuotojų elgseną ir vartotojų patirtį.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje teorinėje dalyje analizuojama svetingumo samprata, vartotojo lojalumas ir jo lūkesčiai svetingumo sektoriuje. Antroje teorinėje dalyje nagrinėjami šio sektoriaus X ir Y kartų darbuotojai, pateikiami jų skirtumai ir panašumai, aptariama inovacijų sąvoka ir jų poreikis svetingumo sektoriuje. Tiriamosioje (trečioje) dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir pristatomi tyrimo duomenys – pagrindinės kategorijos ir subkategorijos išryškėjusios analizuojant interviu su aštuoniais maitinimo įstaigų vadovais. Magistro baigiamasis darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

1. SVETINGUMO SAMPRATA

1.1 Svetingumo sąvokos apibrėžimas

Svetingumas, kaip teigia Jasilionytė (2022), tai nuoširdus svečių priėmimas ir aptarnavimas, ryšys tarp svečio ir šeimininko. Nuo to neatsiejamos ir vertybės – principai, kuriais vadovaujamasi dirbant. Sėkmingo svetingumo pagrindas, anot autorės, tai nuoširdus, draugiškas ir ypatingai pagarbus bendravimas su klientais ir kolegomis. Vertybės, kuriomis planuojama vadovautis veikiant, kuriant ir vykdančios svetingumo veiklą ypatingai svarbios.

Žemiau pateikiamoje lentelėje išvardinamos pagrindinės žmogaus vertybės, kurios neatsiejamos nuo svetingumo (Jasilionytė, 2022).

1 lentelė. Žmogaus vertybės ir svetingumas

Vertybė	Paaiškinimas
Dėmesingumas	Gebėjimas atsigręžti į kitą, suteikti pagalbą, stebėti aplinką ir pasaulį. Geranoriški veiksmai kyla iš dėmesingumo.
Mandagumas/paslaugumas	Gebėjimas laikytis tam tikroje kultūrinėje terpėje priimtų tinkamo elgesio normų, malonus bendravimas bei rafinuotos manieros. Tai menas pasakyti „prašom“ ir „ačiū“. Nuoširdus elgesys, kilnumas, t. y. žavus menas įtikti, yra pati geriausia investicija.
Padorumas	Gebėjimas elgtis sąžiningai ir teisingai. Padorumas leidžia išsaugoti pagarbą.
Prisitaikymas	Nesistengiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, nežengiama į priekį. Svetingumo sektoriuje sėkmė dažnai priklauso nuo mūsų gebėjimo prisitaikyti.
Optimizmas	Kartais sunku išvengti nesėkmių. Būtent jos parodo galimybių ribas, verčia išlikti budriais, neleidžia išpuikti. Kai nusiteikiame optimistiškai, sunkumai tampa lengviau įveikiami, o kiekvienas pralaimėjimas ugdo mūsų stiprybę.
Dėkingumas/atsakymas į padėką.	Dėkingumas: „Ačiū, kad apsilankėte“, „Ačiū, kad atvykote“, „Džiaugiuosi galėdamas (-a) padėti“, „Lauksime vėl atvykstančių“, „Kviečiame vėl užteiti“, „Linkime gražios dienos, malonios viešnagės“ Atsakymas į padėką:

	„Prašom.“, „Buvo malonu.“, „Linkime gražios dienos.“
Darna ir vienybė	Kartu esanti komanda yra stipri ir gali nuveikti daugiau nei vienas. Grupė gabių žmonių bus tik nedrausminga banda, jei jos neįjungs vienybės dvasia.

Šaltinis: Jasilionytė, 2022.

Pagrindinės vertybės, neatsiejamos nuo svetingumo, yra dėmesingumas, padorumas, mandagumas, optimizmas, prisitaikymas, dėkingumas bei komandinė darna. Šios savybės ne tik kuria malonią patirtį svečiams, bet ir užtikrina veiklos sėkmingumą svetingumo sektoriuje. Vertybės, tokios kaip nuoširdumas ir gebėjimas prisitaikyti, leidžia ne tik įveikti sunkumus, bet ir stiprinti tarpusavio ryšius su klientais bei kolegomis, formuojant ilgalaikį pasitikėjimą ir pagarbą. Verslo sėkmė priklauso nuo draugiško bendravimo, principingumo ir vertybių laikymosi.

Svetingumo verslas, anot Jasilionytės (2022), yra reikalingas atliepti lankytojų, miesto svečių poreikius ir užtikrinti geriausias įmanomas emocijas, prisiminimus. Viena iš svarbiausių aptarnavimo srityje paslaugų - pardavimas yra neįmanomas be tiesioginio vartotojo dalyvavimo, todėl svetingumo versle vartotojas yra vadinamas svečiu. Šio verslo pagrindinė veiklos kryptis ir dabar liko ta pati – atliepti lankytojų, svečių, poreikius ir atitikti keliamus lūkesčius.

Moksliniuose šaltiniuose pateikiama svetingumo sąvoka dažnai tampa diskusijų objektu, kadangi bandant konkretizuoti svetingumo sąvoką dažnai kyla abejonių, pasitaiko ir netikslumų. Šiame skyriuje žemiau pateikiama lentelė, leidžia suprasti kiekvieno autoriaus aiškinamą svetingumo sąvoką.

2 lentelė. Svetingumo sąvokos samprata

Autorius, metai	Svetingumo sąvoka
C. W. Barrows T. Powers (2009)	<i>Svetingumas reiškia lankytojų, svečių, svetimšalių dosnų bei geranorišką priėmimą.</i>
A. Morrison, K O’Gorman (2006)	<i>Svetingumas parodo šeimininko nuoširdumą priimant ir pasitinkant įvairaus socialinio sluoksnio ir kultūros svečius, nepažįstamus žmones.</i>
St. J. Page, J. Connell (2006)	<i>Svetingumas apima turisto kaip keliautojo patyrimą, vartojant maistą, gėrimus ir naudojantis apgyvendinimo paslaugomis už gyvenamosios vietos ribų. Svetingumas taip pat apima veiklas, kurios sukuria daugybę ryšių, pasireiškiančių komercinėje, socialinėje ir privačioje srityse.</i>

C. Lovelock (2005)	<i>Svetingumas – įvairūs veiksmai</i> , padedantys klientų vizitus padaryti malonesnius, pasirūpinti visais jų pageidavimais ir sutikti juos kaip laukiamus svečius.
C. W. Barrows ir kt., (2002)	Svetingumas apima visas verslo ir paslaugų sritis, kur <i>svarbiausias tikslas – aptarnauti</i> lankytojus arba klientus už jų namų ribų.
P. Slattery (2002)	Pagrindinė svetingumo funkcija yra <i>sukurti santykius</i> , pasikeičiant prekėmis ar paslaugomis, ne tik materialinėmis, bet ir simbolinėmis. Tai vyksta tarp dviejų šalių - svetingumo paslaugas teikiančiųjų ir svetingumo paslaugas vartojančiųjų.
I. Svetikienė, (2002)	Svetingumas – tai apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančių įmonių (viešbučių, restoranų ir kt.) <i>privalomas bruožas</i> , pagal kurį į turizmo paslaugų vartotoją turi būti žiūrima kaip į svečią, o įmonės veikla organizuojama taip, kad geriausia būtų patenkinami atskirų svečių segmentų poreikiai.
P. Grecevičius ir kt., (2002)	Sveintumas - tai kompleksas apčiuopiamų (maistas, gėrimai, nakvynė) ir neapčiuopiamų (aptarnavimas, atmosfera, įvaizdis) <i>elementų</i> . Šios paslaugos negali būti teikiamos be tiesioginio vartotojo dalyvavimo procese. Vartotojas yra ypač svarbus svetingumo versle, todėl neatsitiktinai apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose visi klientai yra vadinami svečiais.
J. Kandampully ir kt., (2001)	Svetingumas yra susijęs su apgyvendinimo ir maitinimo (gėrimų ir maisto) paslaugų įmonių <i>pasirūpinimu svečiais</i> , jų sutikimu. Priėmimu ir viešnagė, taip, kad jie liktų visiškai <i>pasitenkinę ir gerai jaustysis</i> .
J. Huyton ir kt., (2001)	Svetingumas – <i>daugybė veiklų</i> , teikiančių apgyvendinimą ir / ar maistą bei gėrimus žmonėms, kurie yra išvykę iš namų, nesvarbu, ilgam ar trumpam laikui

Šaltinis: Verbauskienė, 2014.

Page ir Connell (2006) apibrėžia svetingumą kaip turistų pojūčius ir patirtį, atsirandančius vartojant maistą, gėrimus ir naudojantis apgyvendinimo paslaugomis už gyvenamosios vietos ribų. Morrison ir Gorman (2006) teigimu svetingumas parodo šeimininko nuoširdumą priimant ir pasitinkant įvairaus socialinio sluoksnio ir kultūros svečius, nepažįstamus žmones.

Slattery (2002) pabrėžia santykių svarbą tarp svetingumo paslaugų teikėjų ir vartotojų, ypač svečių ar klientų, keičiantis paslaugomis arba prekėmis. Jo tyrimai apima socialinį, privatų ir komercinį sektorius, nagrinėjant jų charakteristikas.

Huyton ir kt. (2001) teorinėje apžvalgoje galima matyti, kad svetingumo pramonę jie apibūdina kaip veiklų rinkinį, teikiantį apgyvendinimą ir/ar maistą bei gėrimus žmonėms, kurie yra išvykę iš namų, nesvarbu, ar tai ilgalaikis ar trumpalaikis apsilankymas.

Anglų kalbos žodyne svetingumas apibrėžiamas kaip dosnus ir geranoriškas svečių priėmimas ir vaišinimas. Cituojant Oksfordo anglų kalbos aiškinamąjį žodyną, svetingumo (angl. hospitality) apibrėžimas pateikiamas taip: „Geranoriškas ir dosnus svečių, lankytojų bei nepažįstamųjų priėmimas ir vaišinimas (linksminimas)“ Šis apibrėžimas atskleidžia, kad svetingumas yra ne tik materialinis veiksmas (pvz., vaišių siūlymas), bet ir *emocinė būseną* bei socialinė norma, skatinanti žmones kurti ryšius su kitais, net ir su tais, kurių jie nepažįsta.

Anot Kuraesin (2021), svetingumas yra viena iš *verslo sričių* susijusi su *paslaugų teikimu* ir yra neatsiejama nuo tam tikrų objektų kaip - restoranai, kavinės ar turizmo sektorius. Svetingumas pasižymi kaip *paslaugos būdas*, kuris *orientuotas į kliento ar vartotojo pasitenkinimą*. Pagrindinis raktas į sėkmingą viešbučių arba restoranų verslą yra ne prabangūs pastatai, ištaigingas interjeras, o rastas teisingas kelias teikiant nepriekaištingas svetingumo paslaugas klientams.

Nepriekaištingas *bendravimas su klientu*, pasak Kuraesin (2021), tai esminis ir svarbiausias aspektas pateikiant galutinę paslaugą ar produktą. Aukšto lygio aptarnavimo paslaugos yra neatsiejamos nuo svetingumo, o Japonija pasižymi išskirtiniais pasiekimais šioje srityje.

Japonai savo kalboje turi specialų terminą svetingumo sąvokai apibūdinti – omotenashi. Kaip teigia Kuraesin (2021), pagrindinis šio žodžio konceptas yra suteikti skaniausius valgius bei aptarnavimo paslaugas svečiams, nuoširdžiai, paliekant geriausius ir įsimintiniausius įspūdžius. Omotenashi tradiciškai plačiai paplitęs viešbučiuose, restoranuose, japoniško stiliaus pastatuose, kuriuose dirba personalas, siekiantis teikti apgalvotą, sklandų aptarnavimą svečiams, kurie tuo metu yra apsistoję. Būtent šis svetingumo konceptas buvo ypatingai ilgai puoselėjamas ir skleidžiamas kaip Japoniškos išminties ir pagarbos forma (Kuraesin, 2021).

Morishita (2021) nagrinėjantis svetingumą sampratą, teigia, kad omotenashi – tai terminas, atitinkantis japoniškos svetingumo kultūros sampratą, atsiradusią iš žodžio *motenasu* (svetingas priėmimas ir pramogos). Sąvoka apibrėžiama kaip „svetingas požiūris, elgesys ir manieros, kurios formuojamos žmogaus kultūros ir kitų veiksmų“. Omotenashi samprata pagrįsta japonišku etiketu, kuris yra išreiškiamas nuoširdžiu priėmimu, japonų kultūros puoselėjimu ir tradicijų skleidimu (Morishita, 2021).

Omotenashi tikslas – suteikti svečiui *komfortą ir laimę*, pasiūlant *individualizuotą patirtį* kiekvienam svečiui, nesitikint jokio atlygio. Tokia svetingumo išraiška pateikiama geranoriškais

ir nuoširdžiais aptarnaujančio personalo **veiksmais**, teikiama spontaniškai, atsižvelgiant į kiekvieną svečią ir jo poreikius (Morishita, 2021).

Omotenashi yra išreiškiamas teikiant paslaugas skirtingais būdais. Tai gali būti dėmesys arba mandagumas, paslaugumas, kuris svečią priverčia **pasijausti maloniai ir jaukiai**. Šeimininkas, ar kitas atsakingas žmogus, stengiasi sukurti atmosferą, kurioje svečias jaustųsi patogiai - lyg būtų namuose, tuomet puoselėjamas puikus svetingumo įvaizdis ir kliento **pasitenkinimo jausmas** gauta paslauga. Dėl to, svečiai jaučiasi taip, kad vos tik jiems išvykus iš Omotenashi kupinos vietos, vėl norisi sugrįžti arba pakartoti vizitą ateityje (Kuraesin, 2021).

Dažniausias ir pagrindinis vyraujantis aspektas, kuris leidžia atskirti omotenashi nuo vakarų stiliaus svetingumo, tai kad pastarasis teikdamas svetingumo paslaugas tikisi gauti kažką mainais, pavyzdžiui – arbatpiniginius, pagyrimus. Priešingai omotenashi svetingumas kyla iš natūralių pagarbos formos tikslų, siekiant padaryti kito žmogaus patirtį ypatingą, tarsi tai būtų pirmas ir paskutinis kartas, kuomet svečias tai patiria (Kuraesin, 2021).

Identišką omotenashi apibūdinimą pateikia ir Surajaya (2020), pabrėždamas, kad didžiausias svetingumo išraiškos tikslas yra suteikti geriausią galimą paslaugą nesitikint jokio atlygio atgal. Malonios smulkmenos, tokios kaip restoranų lankytojams pateikiamas vanduo ir šilti rankšluosčiai prieš vakarienę, svečią nustebina apgalvotu personalo elgesiu. Svetingumas ir dirbančio personalo **dėmesys** bei principai ypač akivaizdžiai matomi **ryokan** (tradiciniuose japoniškuose svečių namuose ar viešbučiuose), **kaiseki** (japoniškose vakarienės puotose) **sado** (arbatos ceremonijose), **shinkansen** (itin greituose elektriniuose traukiniuose), prekybose centruose, lėktuvuose, visur kur įvyksta aptarnaujančio personalo ir svečio santykis (Surajaya, 2020).

Apibendrinant skirtingas įžvalgas apie svetingumo sąvoką, galima teigti, kad ji turi kelias svarbias prasmes. Pirmiausia, svetingumas gali būti suvokiamas kaip verslo sritis, kurią įmonė naudoja siekdama pritraukti klientus ir teikti jiems aukštos kokybės paslaugas. Antra, tai yra bruožas arba savybė, kurį verslas stengiasi turėti. Svetingumas susideda iš daugelio aspektų, kurie gali būti apčiuopiami (gėrimai, maistas, nakvynės vieta) arba neapčiuopiami (klientų aptarnavimas, darbuotojų nuoširdumas, svetinga atmosfera) (Grecevičius ir kt., 2002). Tokios detalės kaip rūpestingumas, geranoriškas svečių priėmimas, ryšių kūrimas ir nuoširdumas gali tapti lemiamos, kuomet keliautojai ir svečiai pasirenka viešbutį nakvynei arba restoraną įsimintinai vakarienei. Pagrindinė svetingumo savybė ragina žmones norėti sugrįžti ir patirti tokią paslaugą dar kartą, pasidalinti teigiamais atsiliepimais ir patirtimi su kitais.

Svetingumas apima daugybę įvairių veiklos sričių - nuo turizmo ir apgyvendinimo iki maitinimo, restoranų, informacijos centrų, parodų bei kitokių paslaugų, kurios dažniausiai yra naudojamos asmenų, kurie keliauja ar yra išvykę iš namų trumpesniam ar ilgesniam laikui.

Svetingumas pagal savo apibrėžimą yra bendra šeimnininko ir svečio patirtis, parodanti teigiamą paslaugų teikėjų požiūrį, siekiant, kad jų svečiai jaustųsi globojami, laukiami ir vertinami (Kim ir kt., 2020). Svetingumas, kaip teigia Svetikienė (2002), tai apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančių įmonių privalomasis bruožas, pagal kurį į turizmo paslaugų vartotoją žiūrima kaip į svečią ir įmonės veikla organizuojama taip, kad geriausiai būtų patenkinami įvairūs svečių poreikiai.

Pasauliniu mastu *apgyvendinimo sektorius* kiekvienais metais yra vis labiau auganti paslaugų srities dalis. Paslaugų sektoriuje veikiančios organizacijos skiriasi nuo kitų tuo, kad pasinaudojus paslauga, šiuo atveju – apgyvendinimu, nėra suteikiamas joks materialus daiktas (Vandytė, 2023). Apgyvendinimo įstaigoje vartotojui arba kitaip svečiui, yra suteikiamas „produktas“ – nakvynė, kuri dažnai būna su papildomomis paslaugomis siekiant sukurti kuo didesnę naudą paslaugos gavėjui. Todėl, jie norėdami pasinaudoti paslauga neretai atkreipia dėmesį ir į tai, kokias papildomas naudas gaus mokėdami tą pačią kainą. Svečiai tikisi, kad naudojimasis paslauga bus paprastas, o iškilus klausimams jie lengvai ras būdą, kaip susisiekti su paslaugos tiekėju ir juos išspręsti (Vandytė, 2023).

Renkantis paslaugos tiekėją, klientai renkasi iš kelių alternatyvų: gaunamos vertės, patogumo, kainos, prieinamumo, kaip paprasta naudotis pačia paslauga. Apgyvendinimo įstaigos savo svečiams siūlo nuolatinę pagalbą bet kuriuo paros metu, restorano arba baro paslaugas ir kt. Visa tai yra kuriama dėl vartotojo patogumo ir vertės vartotojui pristatymo (Vandytė, 2023).

Tam, kad apgyvendinimo įstaigos išliktų konkurencingos šiuolaikinėje ir nuolat besikeičiančioje, inovacijų pripildytoje rinkoje yra būtina būti kūrybišku. Taip pat svarbu sukurti ir išlaikyti tinkamą įvaizdį tam, kad būtų galima užtikrinti organizacijos sėkmę ir vartotojų susidomėjimą dabartinėje visuomenėje. Klientai renkasi tokias apgyvendinimo įstaigas, kuriose teikiamas svetingumas ir siūlomos paslaugos atitinka jų, kaip svečių poreikius, vertybes ir gyvenimo būdą (Balčiūnaitė ir Valiaugienė, 2019).

Pagrindinės sąvybės kuriomis pasižymi apgyvendinimo sektorius tai, kad vartotojams yra suteikiamas nematerialus produktas – nakvynė, dažnai papildyta įvairiomis papildomomis paslaugomis, siekiant padidinti paslaugos vertę. Klientai, rinkdamiesi apgyvendinimo įstaigą, atsižvelgia į gaunamą vertę, paslaugos patogumą, kainą. Jie tikisi lengvo bendravimo su paslaugos tiekėju bei nuolatinės pagalbos. Kad išliktų konkurencingos inovacijų pripildytoje rinkoje, apgyvendinimo įstaigos turi būti kūrybiškos, kurti bei išlaikyti patrauklų įvaizdį, atitinkantį vartotojų poreikius ir gyvenimo būdą. Svetingumas bei gebėjimas patenkinti svečių poreikius yra esminiai veiksniai, lemiantys vartotojų pasirinkimą ir įstaigos sėkmę.

Kintant vartojimo ir gyvenimo būdo įpročiams, žmonės vis rečiau gamina maistą namuose ir vis dažniau renkasi naudotis viešojo maitinimo paslaugomis ir valgyti restoranuose, kavinėse, valgyklose, picerijose, greito maisto užkandinėse ir kt. COVID-19 pandemija, klimato pokyčiai bei spartus technologijų vystymasis lemia, kad tiek Lietuva, tiek pasaulis keičiasi greičiau nei bet kada anksčiau. Esant tokioms aplinkybėms, būtina prisitaikyti prie spartaus gyvenimo tempo, todėl daugelis *maitinimo sektoriuje* dirbančių įmonių pertvarko savo vykdomą veiklą, siūlo ne tik valgyti vietoje, bet paruošti maisto išsinešimui ar pristatyti jį į klientų nurodytą vietą (Petkuvienė, 2021).

Anot Jakštienės (2017), maitinimo verslas – tai sudėtinga paslaugų sfera, apimanti maisto gamybą ir jo suvartojimo organizavimą. Ši veikla visada bus reikalinga žmonėms, nes jiems visada reikės maisto, todėl su kiekvienais metais maitinimo įmonių sektorius Lietuvoje vis labiau auga. Pasak Jonikienės (2015), maitinimo įmonių pagrindinė veikla apima ne tik patiekalų ir gėrimų gamybą, bet ir jų pardavimą bei vartojimo organizavimą, siekiant užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą. Šios įmonės orientuojasi į lankytojų poreikių tenkinimą, siūlydamos meniu įvairovę, pritaikytą skirtingiems skoniams ir mitybos poreikiams. Tokios įmonės turi savo klasifikaciją, kuri pateikiama lentelėje žemiau:

3 lentelė. Maitinimo įmonių klasifikavimas.

Maitinimo įmonės klasifikuojamos:	
1. Pagal lygį	Aukštesnio lygio; Žemesnio lygio.
1. Pagal aptarnavimo formą	Aptarnauja padavėjai; Savitarna; Mišrus aptarnavimas.
2. Pagal specializaciją	Gaminamos produkcijos asortimentas; Lankytojų kontingentas; Kitos teikiamos paslaugos.

Šaltinis: Jonikienė, 2015.

Pasak Jonikienės (2015), maitinimo įmonės taip pat skirstomos į kelis tipus, atsižvelgiant į jų siūlomą produkcijos asortimentą ir klientų aptarnavimo lygį:

Restoranas – maitinimo įmonė arba didesnės įmonės dalis, kuriai būdingi išskirtiniai interjero sprendimai, aukštos kvalifikacijos personalas, platus patiekalų pasirinkimas bei sudarytos sąlygos poilsiui ar pramogoms. Restoranai gali būti bendro pobūdžio arba specializuoti pagal

siūlomą asortimentą (pvz., žuvies, žvėrienos), virtuvės tipą (lietuvių, gruzinų, italų) ar teminę kryptį (pvz., kaimo sodybos, užmiesčio);

Kavinė – maitinimo įmonė, kurioje siūlomas platus alkoholinių gėrimų, desertų ir konditerijos pasirinkimas bei ribotas šaltųjų ir karštųjų patiekalų asortimentas. Klientus dažniausiai aptarnauja padavėjai;

Baras – gali būti restorano arba kavinės dalis, pasižymintis siauru asortimentu ir mažomis porcijomis. Klientus aptarnauja barmenai ir padavėjai, o aptarnavimas gali būti derinamas su savitarna;

Valgykla – įmonė, kuri siūlo kasdienės paklausos patiekalus, atitinkančius visos dienos mitybos poreikius. Atsižvelgiant į klientų grupę, valgyklos gali būti atviros visiems arba įsteigtos specifinėse vietose, pvz., gamyklose, įstaigose ar kolegijose;

Greitojo maitinimo įmonė – įstaiga, teikianti greitas maitinimo paslaugas, dažnai naudojant vienkartinius indus, siekiant kuo greičiau aptarnauti klientus;

Lauko prekybos maitinimo įmonė – įmonė, kuri teikia maitinimo paslaugas vietose, kur nuolat būna daug žmonių. Veikla vykdoma pagal nustatytą darbo režimą.

Anot Jakštienės (2017) maitinimo įmonės sėkmė konkurencingoje rinkoje priklauso nuo jos gebėjimo patenkinti vartotojų poreikius. Tik ta įmonė, kuri yra inovatyvi ir taiko modernias technologijas ir atsižvelgia į klientą, gali išsiskirti ir įgyti konkurencinį pranašumą. Inovacijų diegimas yra aktualus visose ekonomikos ir paslaugų srityse. Maitinimo sektoriuje naujovės taip pat glaudžiai siejamos su vartotojų poreikių tenkinimu, kuriuos diktuoja besikeičianti karta.

Apibendrinant, galima teigti, kad maitinimo sektorius yra dinamiška ir nuolat auganti svetingumo sektoriaus dalis, kurios sėkmę lemia gebėjimas prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių bei inovatyvių sprendimų pritaikymas kasdieniame darbe. Besikeičiant gyvenimo būdui ir spartėjant gyvenimo tempui, žmonės vis dažniau renkasi maitinimo paslaugas už namų ribų, o pandemija ir technologijų plėtra paskatino įmones siūlyti ne tik maitinimą vietoje, bet ir maisto išsinešimą ar pristatymą.

Maitinimo įmonės klasifikuojamos pagal lygį, aptarnavimo formą bei specializaciją. Jos apima įvairius tipus, tokius kaip restoranai, kavinės, barai, valgyklos, greitojo maitinimo įmonės ir lauko prekybos įstaigos. Restoranai išsiskiria aukštu aptarnavimo lygiu ir specializuotais pasiūlymais, o greitojo maitinimo įmonės orientuojasi į greitą ir praktišką klientų aptarnavimą. Maitinimo sektoriuje itin svarbus klientų poreikių tenkinimas – nuo maisto įvairovės iki siūlomų paslaugų kokybės. Modernios technologijos ir inovacijos tampa esminiais konkurencinio pranašumo veiksniais, leidžiančiais maitinimo įmonėms patenkinti skirtingos kartos vartotojų lūkesčius ir išsiskirti rinkoje.

Tiek maitinimo, tiek apgyvendinimo sektoriams būdingos lanksčiai ir kūrybiškai veikiančios įmonės. Jų dėka galima užsitikrinti ilgalaikę sėkmę kintančioje ir konkurencingoje aplinkoje.

1.2 Vartotojas, jo lojalumas ir lūkesčiai svetingumo sektoriuje

Vartotojų lojalumas moksliniuose tyrimuose analizuojamas jau daugiau nei šimtmetį ir išlieka aktualia tyrimų sritimi. Kaip teigia Khairawati (2019), vartotojų lojalumas yra viena iš esminių organizacijos stiprybių, tiesiogiai prisidedanti prie verslo pelningumo, kurį reikšmingai lemia lojalių vartotojų skaičiaus augimas.

Organizacijoms lojalumas suteikia ilgalaikės ir didėjančios naudos – esamus klientus išlaikyti yra lengviau ir ekonomiškiau, o lojalių vartotojų generuojami pardavimai paprastai būna didesni (Pilelienė ir Bakanauskas, 2008). Nors vartotojų lojalumo svarba pabrėžiama tiek prekių, tiek paslaugų kontekste, paslaugų teikėjams lojalumas laikomas svarbesniu tikslu nei lojalumas prekei (Skačauskienė ir Jotkaitė, 2023).

Pasak Skačauskienės ir Vestertės (2018), pastaraisiais dešimtmečiais dėl globalizacijos, spartaus technologijų vystymosi ir socialinių pokyčių paslaugų sektorius tapo kur kas sudėtingesnis. Lietuvos rinka, jų teigimu, yra perpildyta įvairių paslaugų, todėl verslo atstovai, siekdami išlikti konkurencingi, privalo taikyti įvairias strategijas ir priemones.

Bulašaitė ir Jesevičiūtė-Ufartienė (2019), teigia, kad **vartotojų lūkesčius** formuoja ankstesni pirkimo patyrimai, kitų žmonių atsiliepimai, klientų norai ir visuomenės požiūris. Tuo tarpu įmonės siekia kuo geriau suprasti savo vartotojus ir užtikrinti jų maksimalų pasitenkinimą. Lūkesčių vertinimas yra susijęs su vartotojų elgsenos ypatumais, kurie atsiskleidžia per jų pasitenkinimo arba **suvokiamos kokybės** analizę. Be to, pateikiamos vertės ir vartotojų lūkesčių santykį taip pat reikšmingai veikia **individualios vartotojų savybės** (Bulašaitė ir Jesevičiūtė-Ufartienė, 2019).

Vartotojų pasirinkimams reikšmingą įtaką daro **išoriniai veiksniai** – ekonominės, socialinės, politinės ir kitos permainos, kurios tarpusavyje persipina ir tuo pačiu formuoja vartotojų lūkesčius. Kai lūkesčiai pateisinami, tai ne tik skatina momentinį vartotojo pasitenkinimą, bet ir veikia jo elgseną bei sprendimus vartoti ateityje. Tai leidžia daryti prielaidą, jog vartotojai iš anksto nusistato tam tikrus kokybės ar pasitenkinimo standartus būsimos paslaugos atžvilgiu (Bulašaitė ir Jesevičiūtė-Ufartienė, 2019). Siekiant skatinti vartotojų lojalumą organizacijai ar konkrečiam sektoriui, Arslan (2020) pateikia pasiūlymus:

- formuoti organizacijos kultūrą, orientuotą į vartotojo poreikius;

- kurti santykius su vartotojais, pagrįstus pasitikėjimu ir vertės dalijimusi;
- siūlyti personalizuotus produktus ar paslaugas, pritaikytus individualiems vartotojų poreikiams;
- įgyvendinti lojalumo programas, kurios sumažintų vartotojų galimybes pereiti pas konkurentus.

Arslan (2020) teigia, kad lojalumo formavimuisi įtaką daro daugybė svarbių aspektų - pasitenkinimas paslaugos kokybe, rinkos dalis, vartotojui suteikiama vertė ir pakeitimo kaštai. Vis dėlto reikšmingiausi **veiksniai** yra vartotojo patiriama vertė ir įgytas pasitikėjimas. Norint užtikrinti vartotojų pasitenkinimą, būtina atitikti jų lūkesčius, nes prekės ar paslaugos paklausą daugiausia lemia vartotojo tikėjimasis gauti iš to naudą. Jei lūkesčiai nepateisinami, vartotojas gali:

- žodžiu išreikšti nepasitenkinimą;
- nebesinaudoti organizacijos paslaugomis ar produktais ateityje;
- kreiptis į vartotojų teises ginančias institucijas.

Kadangi vartotojų lūkesčiai dažnai sunkiai nustatomi be grįžtamojo ryšio, **skundai** tampa esminiu informacijos šaltiniu. Arslan (2020) pabrėžia, kad „vartotojas, kuris pateikia skundą, dar nėra visiškai palikęs organizacijos, o jo sprendimą sugrįžti lemia tai, kaip organizacija išsprendžia iškilusią problemą ar patirtą nepasitenkinimą.“ **Gebėjimas tinkamai reaguoti į skundus** yra svarbus ne tik išlaikant klientus, bet ir skatinant jų lojalumą.

Be to, Arslan (2020) išsiaiškino, kad visiškai patenkintas vartotojas yra šešis kartus lojalesnis nei tas, kuris yra tik vidutiniškai patenkintas. Visiškai patenkintas klientas teigiamai atsiliepia apie organizaciją ir daro įtaką penkiems kitiems žmonėms, tuo tarpu nusivylęs vartotojas savo neigiamą patirtimi pasidalija su 10–20 asmenų.

Verbauskienė (2014), teigia, kad **svetingumo versle** vartotojas yra ypač svarbus, todėl neatsitiktinai apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose visi klientai yra vadinami svečiais.

Vartotojų lojalumas – tai vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris gali nulemti įmonės sėkmę ir finansinį stabilumą. Kaip teigia Khairawati (2019), lojalūs klientai prisideda prie didesnio pelningumo, nes juos išlaikyti yra lengviau ir ekonomiškai naudingiau. Tą pačią mintį palaiko Pilelienė ir Bakanauskas (2008), pažymėję, kad lojalūs klientai dažnai atneša daugiau pajamų nei nauji. Paslaugų sektoriuje lojalumas ypač svarbus, nes čia klientų patirtis dažnai tiesiogiai lemia jų sprendimą sugrįžti į maitinimo įstaigą ar rinktis konkurentus. Lietuvos rinkoje, kurioje paslaugų pasiūla yra itin plati, norint išlikti konkurencingiems, įmonės turi diegti įvairias klientų pritraukimo ir išlaikymo priemones (Skačkauskienė ir Vestertė, 2018).

Vartotojų lūkesčiai formuojasi remiantis ankstesne patirtimi, kitų žmonių atsiliepimais ir asmeniniais poreikiais. Paslaugų kokybė ir tai, kiek įmonė sugeba atitikti arba viršyti šiuos svečių

lūkesčius, tiesiogiai veikia vartotojų pasitenkinimą (Bulašaitė ir Jesevičiūtė-Ufartienė, 2019). Kai lūkesčiai patenkinami, klientas linkęs būti lojalus, o jeigu ne – gali ne tik nebesilankyti tam tikroje maitinimo įstaigoje, bet ir dalintis patirta neigiama patirtimi su kitais vartotojais.

Arslan (2020) siūlo keletą veiksmingų kuriais galima ugdyti lojalumui: kurti vartotojų poreikiams atvirą kultūrą, kurti ryšį su klientais, kurie pagrindžiami pasitikėjimu, skatinti vertės dalijimąsi bei taikyti lojalumo programas. Jis teigia, kad vartotojas, kuris yra visiškai patenkintas gaunama patirtimi ir paslauga, yra net šešis kartus lojalesnis nei tas, kuris būna tik vidutiniškai patenkintas. Verbauskienė (2014) pažymi, kad svetingumo sektoriuje ypatingas dėmesys skiriamas kliento, kaip svečio, statusui. Tai reiškia, jog neužtenka tik pasiūlyti paslaugą – svarbu sukurti malonią ir šiltą aplinką, kurioje vartotojas kaskartą jaustųsi laukiamas.

Apibendrinant galima teigti, kad klientų lojalumas svetingumo srityje formuojamas per kokybišką patirtį, pasitikėjimą, įsiklausymą į vartotojų lūkesčius ir gebėjimą reaguoti į jų nuomonę. Šie veiksniai sudaro pagrindą ilgalaikių santykių su apsilankančiais vartotojais kūrimui ir formavimui.

2. DARBUOTOJAI IR JŲ KAITA SVETINGUMO SEKTORIUJE

Šiuo metu Šiaurės ir Baltijos šalių svetingumo pramonė susiduria su nuolatiniu darbuotojų trūkumu. Naujų darbuotojų į svetingumo sektorių pritraukti itin sudėtinga. Pasak mokslininkės Benitos Kaselytės, viena pagrindinių problemų yra sektoriaus įvaizdis, nes dažnai manoma, jog svetingumo verslui priklausančios įmonės yra nedidelės, samdo mažai kvalifikuotus ir menkai apmokamus darbuotojus. Be to, šių įmonių veiklą reikšmingai veikia geopolitiniai bei gamtiniai veiksniai, taip pat kintantys sezonai, kurie dar labiau sustiprina sektoriaus neužtikrintumą. („Kaip pritraukti Z kartos darbuotojus į svetingumo sektorių“, 2024)

Kita reikšminga problema, su kuria susiduria svetingumo sektorius, yra neigiama jo reputacija, teigia B. Kaselytė. „Pandemijos metu svetingumo sektorius smarkiai nukentėjo, ir nors dauguma įmonių jau atsigavo, dvejus metus visuomenėje sklandė gausi neigiama informacija: restoranų bankrotai, viešbučių uždarymai, turizmo įmonių nesugebėjimas išlaikyti darbuotojų. Ši informacija įsitvirtino žmonių pasąmonėje, sukeldama sektoriaus reputacijos krizę. Dėl to Z kartos atstovai nebenori svarstyti darbo svetingumo sektoriuje, nes nėra tikri dėl jo stabilumo ir tvarumo.“ („Kaip pritraukti Z kartos darbuotojus į svetingumo sektorių“, 2024)

Kaip teigia Jasilionytė (2022), siekiant užtikrinti nepriekaištingą svetingumo pojūtį klientui svarbu, kad aptarnaujantis personalas gebėtų kurti demokratišką bei kūrybišką darbo ir poilsio aplinką, tobulėtų ir nuolat keltų kvalifikaciją. Pasak Martinonytės ir kt. (2020) svetingumo ir turizmo rinka yra specifinė – nuolat didėja svečių lūkesčiai ir konkurencija, komunikavimo su vartotojais ir paslaugų paskirstymo būdai sparčiai keičiasi, organizacijos nuolat patiria spaudimą mažinti sąnaudas, taikomos naujos paslaugų teikimo technologijos, o vadovai ir darbuotojai būdami skirtingų tautybių bei išsilavinimo turi mokėti prisitaikyti dirbdami komandoje. Svetingumo paslaugas teikiančioms organizacijoms reikia darbuotojų su kompetencijomis ir vertybėmis, kurios atitinka šio verslo poreikius (Martinonytė ir kt. 2020).

Dirbant svetingumo ir turizmo srityse darbdaviams labai svarbu, kad visi darbuotojai gebėtų spręsti konfliktines situacijas, valdyti stresą, efektyviai planuotų laiką, gebėtų dirbti komandoje. Gebėjimas įtikinti, darbo organizavimas, lyderystė, gebėjimas pasiūlyti ir parduoti įmonės produktus bei paslaugas, yra aktualūs tik tam tikroms pareigybėms. Psichologijos, tarpkultūrinio turizmo ir marketingo žinios yra neatsiejamos nuo svetingumo sektoriuje dirbančių darbuotojų (Martinonytė ir kt. 2020).

Kita vertus, vis plačiau svetingumo industrijoje panaudojamos naujosios technologijos, kurios, iš vienos pusės, palengvina ir suteikia kūrybiškumo atliekamoms funkcijoms, bet iš kitos pusės, gali pakeisti ir darbuotojus. Darbdaviai turi spręsti, ar daugiau investuoti į darbuotojus,

keičiant požiūrį ir gerinant darbo sąlygas, ar investuoti į naujas technologijas (Oželienė ir kt. 2020).

Apibendrinant, galima teigti, kad svetingumo sektorius nuolat susiduria su įvairiais iššūkiais - darbuotojų trūkumas ir sudėtingas naujų specialistų, profesionalų pritraukimas (Kaselytė, 2024). Neigiamą situaciją lemia ir silpnas sektoriaus įvaizdis (maitinimo įstaigų bankrotai, apgyvendimo įstaigų uždarymai ir kt.), stereotipai apie mažai kvalifikuotus ir prastai apmokamus darbuotojus bei įvykusios pandemijos padariniai.

Anot Jasilionytės (2022), siekiant aukštos paslaugų kokybės, svarbu, kad personalas kurtų kūrybišką ir demokratišką darbo aplinką bei nuolat tobulėtų. Sparčiai kintančioje rinkoje, kur didėja klientų lūkesčiai, būtinas darbuotojų lankstumas, tarpkultūrinės ir komunikacinės kompetencijos bei gebėjimas prisitaikyti komandiniame darbe. Tokie gebėjimai kaip konfliktų sprendimas, streso valdymas, gebėjimas parduoti paslaugas tampa ypač aktualūs. Kaip pastebi Oželienė ir kt. (2020), nors technologijos suteikia kūrybiškumo bei efektyvumo, jos taip pat kelia klausimą, ar organizacijoms labiau apsimoka investuoti į žmogiškuosius išteklius, ar į jų automatizavimą. Šiame kontekste svetingumo sektoriaus ateitis priklauso nuo gebėjimo subalansuoti technologinę plėtrą ir žmogiškojo kapitalo stiprinimą.

2.1 Svetingumo sektoriuje dirbančios skirtingos kartos

Mokslininkai jau kurį laiką aktyviai stebi skirtingų amžiaus asmenų tarpusavio bendravimą. Atliktus mokslinius tyrimus, priimta išvada, kad apytiksliai kas dvidešimt metų susiformuoja skirtingos kartos. Kiekviena karta išsiskiria savo požiūriu į gyvenimą, vertybes, darbą, tai kaip priimama tam tikra informacija ir pan. Aiškinama (Lukoševičienė ir Šakytė–Statnickė, 2021, 31p.), kad „paprastai karta apibūdinama kaip žmonių, gimusių tam tikru laikotarpiu, grupė, pasižyminti panašia gyvenimo patirtimi, išgyvenusi panašius istorinius, ekonominius, kultūrinius įvykius, patyrusi panašius technologinius pokyčius.“

Remiantis šiuo apibūdinimu galima teigti, kad šiuo metu dirbančių asmenų grupė yra sudaryta iš keturių skirtingų kartų – Kūdikių bumo (Baby boomers), X, Y ir Z kartų. Šį teiginį patvirtina ir kiti mokslininkai (Darby ir Morrell, 2019; Lukoševičienė ir Šakytė–Statnickė, 2021; Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018; Deikus, 2020; Smaliukaitė ir Stankevičienė, 2018). Žemiau esančioje lentelėje nurodyti skirtingų kartų gimimo laikotarpiai:

4 lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas

Laikotarpis (atstovų gimimo metai)	Kartos pavadinimas
1943 – 1960	Kūdikių bumų karta
1961 – 1981	X karta
1982 – 2000	Y karta
Nuo 2000	Z karta

Šaltinis: Darby ir Morrell, 2019

Vis tik atsižvelgiant į Lietuvos pagrindines sociodemografinias charakteristikas, kurios anot Mažeikaitės ir Gruževskio (2018) daro įtaką skirtingų kartų gyventojų vertybių formavimuisi, tikslingas kitoks kartų skirstymas. Šie autoriai remiantis Strauss'o ir Howe'o kartų teorija, McCrindle'o metodika ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis pateikė mūsų valstybei geriau tinkantį kartų skirstymą (5 lent.). Šis kartų skirstymas bus naudojamas tolimesniam kartų nagrinėjimui magistro baigiamajame darbe.

5 lentelė. Asmenų pasiskirstymas pagal kartas, kuriuo vadovaujamasi darbe

Laikotarpis (atstovų gimimo metai)	Kartos pavadinimas
1945 – 1965	Kūdikių bumų karta
1966 – 1980	X karta
1981 – 2002	Y karta
Nuo 2003	Z karta

Šaltinis: Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018.

Aukščiau pateiktoje informacijoje pastebime, kad asmenys priskiriami Kūdikių bumų kartai šiuo metu, 2025 metais, yra nuo 60 iki 80 metų. Lietuvoje šiuo metu darbingo amžiaus asmenys yra iki nepilnai 65 metų ir artimiausiu metu šis amžius gali ir padidėti (Senatvės pensijos amžiaus lentelė, 2025). Tad nors ir labai nedidele dirbančiųjų asmenų dalį sudaro Kūdikių bumų kartos atstovai, bet organizacijų vadovai turi rūpintis ir jų motyvacija tinkami atlikti paskirtus darbus. Atitinkamai X kartos atstovams šiuo metu yra nuo 45 iki 59 metų, o Y kartos atstovams – nuo 23 iki 44 metų. Būtent šių kartų atstovų šiuo metų dirbančiųjų tarpe yra daugiausiai ir pagrindinis vadovų dėmesys jiems skiriamas. Taip pat iš lėto, bet užtikrintai į darbingo amžiaus gretas ateina Z kartos atstovai, kuriems šiuo metu yra kiek daugiau nei 20 metų ir yra pilnai nusiteikę užimti darbo vietas rinkoje. Jiems šiuo metu reikia ne tik kryptingai pasirinkti darbo sritį, bet joje ir įgyti reikalingų įgūdžių. Toliau baigiamajame darbe bus aptariamos dvi vyraujančios kartos – Y ir Z.

Y karta yra viena iš labiausiai dominuojančių kartų Lietuvos darbo rinkoje. Šios kartos atstovų asmenybės brendo aplinkoje, kurioje vyravo ieškojimai, tyrinėjimai ir laisvės siekis. Stanišauskienė (2022, 4p.) pastebėjo Y kartos atstovų kitokį požiūrį į darbą ir jį apibūdino teikdama, kad „galima dirbti sunkiai, bet tik prasmingai“.

Šios kartos atstovai nuolat siekia tobulėjimo ir prasmės visose gyvenimo srityse. Dėl šios priežasties jie savo vadovus dažnai suvokia kaip mokytojus ar mentorius. Y karta vertina laisvę ir neformalų bendravimą, todėl tradicinė hierarchija jiems nėra reikšminga. Jie labiau gerbia tuos, kurie tampa jų įkvėpimo šaltiniu, nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Tai savimi pasitikinti karta, aiškiai žinanti savo tikslus, tačiau tuo pačiu ji yra ir kiek naivi, linkusi savarankiškai ieškoti tobulėjimo galimybių internete ar kitose prieinamose vietose (Bunkartaitė, 2023).

Y kartos atstovai dažnai išsiskiria įvairiapusiškumu ir gebėjimu lengvai prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Jie nuolat ieško naujų galimybių, o tai neretai lemia net radikalius veiklos ar profesinės krypties pokyčius. Išsakytus pastebėjimus papildo Pitrinaitės ir Korsakienės (2017, 5p.) išsakytą mintis apie Y kartos lojalumą „Y kartos žmonės nėra lojalūs savo darbovietai. Jie gali būti lojalūs projektui (idėjai, grupei), kuris jiems yra įdomus. Jie gali būti lojalūs žmonėms, kurie juos vertina, su kuriais jiems gera kažką daryti.“

Atsižvelgiant į Y kartos ypatybes (6 lent.) ir veiksnius, kurie juos motyvuoja, pirmiausia rekomenduojama išsiaiškinti jų lūkesčius ir požiūrį. Bendraujant su šios kartos atstovais svarbu padėti jiems suvokti darbdavio suteikiamas galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, net jeigu jis ir ne visada teigiamas, bei pabrėžti atliekamo darbo prasmę.

6 lentelė. Y atstovų charakteristika

Charakteristikos	Y karta (Y/Tūkstantmečio karta)
Požiūris į darbą	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą. Vertina gerosios patirties pasidalinimą, vadovas yra tarsi mokytojas, laukia nuolatinio grįžtamojo ryšio.
Palankūs organizacijai bruožai	Realistiškai vertina situaciją, geba vienu metu atlikti daug darbų, koncentruoja dėmesį ir mintis, vertina prasmingą darbą, aiškius darbo rezultatus, lengvai techniškai prisitaiko.
Nepalankūs organizacijai bruožai	Pirmenybę teikia ne darbui, o savo savijautai, būtina aiški struktūra, nori žinoti atliekamo darbo naudą ir laukiamą rezultatą, linkę dažnai keisti darbo vietą.

Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas.
Darbo stilius	Vertina mentorystę, nuolat ieško įkvėpimo darbe ir mėgsta kurti, nevertina hierarchijos, mėgsta laisvą ir neįpareigojančią darbo aplinką.
Motyvacija	Svarbu pripažinimas ir pagyrimas, motyvuoja mokymai ir tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, atmosfera darbe, laisvas darbo grafikas.
Lojalumas	Gali būti lojalūs, jeigu yra patenkinti darbo sąlygomis. Esamą darbinę poziciją vertina kaip tobulėjimo etapą, siekia nuolatinių pokyčių ir permainų.

Šaltinis: Šakyte–Statnicke, 2020.

Y karta, dar vadinama Tūkstantmečio karta, yra viena iš didžiausių kartų Lietuvos darbo rinkoje. Šios kartos atstovai darbą suvokia kaip prasmingą veiklą, jie dažnai mato vadovus kaip mentorius, vertina neformalų bendravimą ir įkvėpimą. Y karta pasižymi optimizmu, pasitikėjimu savimi, įvairiapusiškumu, gebėjimu greitai prisitaikyti prie pokyčių ir technologiniu sumanumu, tačiau yra priklausoma nuo interneto ir kartais linkusi į naivumą. Jie dažnai nėra lojalūs darbovietai, bet lieka ištikimi idėjai, projektui ar žmonėms, kurie juos vertina. Šios kartos atstovai siekia laisvės, lankstumo ir nuolatinio tobulėjimo.

Darbdaviams, norintiems motyvuoti Y kartos darbuotojus, rekomenduojama aiškiai apibrėžti jų lūkesčius, pabrėžti darbo prasmę, suteikti galimybes tobulėti, užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir sudaryti sąlygas derinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Tinkama atmosfera darbe bei lankstus darbo grafikas gali reikšmingai prisidėti prie jų motyvacijos ir lojalumo.

Z karta yra jauniausiai darbo rinkoje esanti karta. Ji tik pradeda įžengti į darbo rinką. Šiuo metu mokslininkams ir darbdaviams dar sunku įvertinti kaip šios kartos atstovams pavyks pritapti darbo rinkoje. Jiems pritaria ir Stanišauskienė (2022, 6p.) „kol kas tik besiformuojanti karta, todėl galima tik prognozuoti jos vertybes, karjeros siekius ir elgseną.“.

Pastebima, kad Z kartos atstovai dažniausiai auga itin palankioje aplinkoje, kurioje jiems nuolat rūpinasi vyresnės X ir Y kartos. Tai išskiria juos iš ankstesnių kartų – X kartos tėvai neturėjo galimybės skirti tiek dėmesio savo vaikams, o Y karta vaikystėje dažnai susidūrė su tėvų užimtumu ar emigracija. Z kartai itin svarbus geras emocinis klimatas darbe ir galimybė saviraiškai, o taip pat – optimalus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Šios kartos atstovai linkę aktyviai bendrauti su kolegomis tiek gyvai, tiek nuotoliniu būdu. Jie dažnai vienu metu imasi kelių užduočių, nes priešingu atveju greitai praranda susidomėjimą ir neįaučia savo potencialo realizavimo. Vis dėlto pastebima, kad jų atliktas darbas neretai būna paviršutiniškas ir ne visada kokybiškas dėl išsiblaškymo ir dėmesio stokos.

Kaip teigia Bunkartaitė (2023), Z karta išsiskiria laisvu mąstymu, gebėjimu greitai apdoroti didelius informacijos kiekius ir pasižymi puikiu technologiniu išprusimu. Išpopuliarėjus skaitmeninėms technologijoms, ši karta turi neribotą galimybę pažinti visą pasaulį ir jo teikiamas perspektyvas. Dėl to keitėsi ir pačios Z kartos atstovų lūkesčiai, jie visko nori greitai, gauti daug ir nuolatos tobulėti. Z kartos lūkesčiai atsispindi ir mokymosi bei darbo srityse, todėl darbdaviai turi operatyviai reaguoti pasikeitus darbuotojo poreikiams (Bunkartaitė, 2023, p. 41).

Remiantis McCrindle (2014), Z karta yra gimusi laikotarpiu, kuomet visas sritis yra užvaldžiusios išmaniosios technologijos. Būtent šios kartos atstovams dažniausiai nereikia mokytis naudotis išmaniosiomis technologijomis – jie tai moka nuo pat gimimo. Kaip teigia McCrindle (2014), šios būtent kartos atstovai daugiau geriau įsisavina filmuotą medžiagą nei perskaitytus straipsnius ar kūrinius: „Informacinės perkrovos eroje vaizdais ir simboliais išreikštos žinutės pasiekia aplinkinius greičiau nei žodžiai ar frazės, o logotipai ir prekių ženklai spalvomis ir paveikslėliais komunikuoja peržengdami bet kokius kalbinius barjerus“ (McCrindle, 2014, p. 16).

Nuomonių ir pasisakymų apie naujausią darbo rinkoje pasirodžiusią kartą, yra daug ir įvairių. 7 lentelėje išsamiau aprašyti Z kartos atstovai ir aspektai į kuriuos turėtų atsižvelgti būsimi ir esami šios kartos darbdaviai.

7 lentelė. Z atstovų charakteristika

Charakteristikos	Z karta (Z/ Homeland Generation)
Požiūris į darbą	Numanoma, darbas siejamas su gyvenimo sričių darna ir socialine atsakomybe. Darbą atlieka paviršutiniškai, dažnai susitelkia į kelis objektus vienu metu, dėl to nukenčia kokybė, linkę socialiai bendrauti darbe.
Palankūs organizacijai bruožai	Puikiai technologiškai išprusę, lengvai priima žinias ir naujoves, mobilūs ir globaliai mąstantys.
Nepalankūs organizacijai bruožai	Dažnai per anksti nori kopti karjeros laiptais, neturėdami patirties ir įgūdžių, linkę kopijuoti jau esamus darbo modelius, pernelyg pasitiki savimi.

Dominuojančios asmenybės savybės ir vertybės	Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija.
Darbo stilius	Dėmesį koncentruoja į darbo veiklas, kurios skatina greitą mokymąsi, geba apdoroti didelius informacijos kiekius, dėl to gali dirbti kelis darbus iš karto.
Motyvacija	Motyvuoja inovatyvių rinkos bei technikos žinių įsisavinimas, mobilumo galimybė ir tik po to finansinis atlygis.
Lojalumas	Lojalūs tiems, kurie pasiūlo galimybes tobulėti ir kelti kvalifikaciją, nelojalūs prekiniam ženklui ir darbo aplinkai.

Šaltinis: Šakyte–Statnicke, 2020.

Tačiau vis dar egzistuoja reikšminga spraga suprantant, kaip besiformuojanti Z karta – išsiskirianti stipria technologine orientacija, tvarumo vertybėmis ir unikaliais lūkesčiais – daro įtaką klientų poreikiams ir darbo jėgos tendencijoms svetingumo sektoriuje. Tai pabrėžia būtinybę giliau ir kritiškiau analizuoti mokslinius tyrimus, nagrinėjančius Z kartos išskirtines savybes, požiūrį į darbą ir profesinius prioritetus (Seyfi ir kt., 2024).

Didelė dalis Z kartos atstovų yra susidarę neigiamą išankstinę nuostatą apie darbą svetingumo sektoriuje ir nė nesvarsto galimybes jame dirbti. Kaip aiškina dr. V. Malinauskaitė: „Dažnai darbas svetingumo pramonėje yra įsivaizduojamas tik kaip aptarnaujančio personalo. Šie klaidingi įsitikinimai jaunuolius verčia abejoti sektoriaus patrauklumu. Tačiau realybėje yra visai kitaip: svetingumo sektoriuje yra plačiai naudojamos informacinės technologijos, tad jame reikalingi ir šios srities specialistai, šiam sektoriui priklauso viešbučiai, kurie dažniausiai yra patraukliosiose vietose ir pastatuose, juose vyksta įdomūs renginiai, tad darbas svetingumo sektoriuje gali būti kūrybiškas ir kupinas patirčių.“ („Kaip pritraukti Z kartos darbuotojus į svetingumo sektorių“, 2024)

Svetingumo sektorius apima daugybę skirtingų profesijų, dėl šios įvairovės reikalingi specifinių sričių specialistai, turintys aukštą kvalifikaciją. Anot dr. V. Malinauskaitės: „Ne visais atvejais darbuotojų trūkumo problemas gali išspręsti imigrantai, nes svetingumo versle reikalingi specifiniai įgūdžiai, tokie kaip kultūros, geografijos, istorijos išmanymas. Šiam sektoriui reikalingi kvalifikuoti, išsilavinę, išmanantys kultūrinę įvairovę, mokantys užsienio kalbas darbuotojai“ („Kaip pritraukti Z kartos darbuotojus į svetingumo sektorių“, 2024)

Apibendrinant, matoma tendencija, kad maždaug kas dvidešimt metų susiformuoja nauja karta, kurią vienija panaši gyvenimo patirtis, vertybės bei požiūris į darbą ir gyvenimą. Šiuo metu dominuojančios kartos darbo rinkoje yra X ir Y, o Z karta tik pradeda savo profesinį kelią.

Y, arba dar kitaip vadinama Tūkstantmečio karta, pasižymi noru dirbti prasmingai, vertina vadovus kaip savo mentorius, taip pat jie pasižymi technologiniu išprusimu, optimizmu ir savarankiškumu (Stanišauskienė, 2022; Bunkartaitė, 2023). Y kartos darbuotojai linkę būti lojalūs ne įmonei, o projektui ar žmonėms, kurie juos vertina (Pitrinaitė ir Korsakienė, 2017). Jų motyvacijai svarbus nuolatinis tobulėjimas, grįžtamasis ryšys, lankstus darbo grafikas ir galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu.

Z karta pasižymi kaip jauniausia, dar tik formuojasi darbo rinkoje. Jai būdingas aukštas technologinis raštingumas, kūrybiškumas ir laisvas mąstymas (Bunkartaitė, 2023). Z kartos atstovams svarbus emocinis klimatas darbe, saviraiška ir greitas tobulėjimas, tačiau jų atliekamas darbas gali būti atliekamas paviršutiniškai dėl atsiradusios dėmesio stokos. Tyrimai rodo, kad Z karta vis dar skeptiškai vertina darbą svetingumo sektoriuje, dažnai įsivaizduodama jį kaip ribotą ir nekūrybišką, mažai apmokamą (Seyfi ir kt., 2024). Tačiau, kaip pažymi Malinauskaitė (2024), svetingumo sektorius iš tikrųjų siūlo įvairias galimybes - neribotą ir kūrybiškumą skatinančią aplinką, laisvą darbo grafiką, platų technologijų panaudojimą. Darbdaviai taip pat skatinami imtis iniciatyvos ir keisti Z kartos nuostatas dėl darbo svetingumo sektoriuje, parodyti karjeros perspektyvas bei įkvėpti išbandyti savo galimybes.

2.2 Y ir Z kartų darbuotojų palyginimas - panašumai ir skirtumai

Tūkstantmečio kartos ir Z kartos atstovai sudaro didelę dalį Europos darbo jėgos. Abi grupės pasižymi išskirtiniais įgūdžiais ir savybėmis. Tyrimai taip pat apibūdina Z kartą kaip nekantrią, individualistinę ir materialistinę, o šios savybės siejamos su jų, kaip vartotojų statusu (Kılıç ir kt., 2021). Nors ankstesni tyrimai daugiausia lygino kartas, kurios susiformavo turėdamos skirtingas patirtis, pavyzdžiui, tūkstantmečio/Y ir Z kartą, dabartinės jaunų žmonių kartos turi daug panašumų dėl bendrų patirčių skaitmeninių technologijų ir socialinių tinklų aplinkoje.

Y ir Z kartų panašumai geriau suprasti padės susisteminta 8 lentelė, pagal „Deloitte“ atliktus visuotinius 2022 m. Z ir Y kartų tyrimus. Tokia informacija būtų aktuali ir darbdaviui siekiant suprasti dviejų demografinių grupių darbuotojus ir jiems vadovauti.

8 lentelė. Y ir Z atstovų panašumai

Y ir Z panašumai	
Pasitikėjimas technologijomis	Kaip skaitmeninių technologijų epochos atstovai, tūkstantmečio kartos/Y ir Z kartos darbuotojai yra įpratę domėtis ir naudotis naujais įrengimais ir programine įranga. Abiejų kartų žmonės tikisi, kad, kai įmanoma, darbo procesai, įskaitant ir vidaus bei išorės komunikaciją (pokalbius, e. paštą ir garso bei vaizdo skambučius), bus suskaitmeninti.
Pagalba siekiant didesnės gerovės	Y ir Z kartoms yra svarbi įmonių socialinė atsakomybė, jie nori dirbti įmonėms ir organizacijoms, puoselėjančioms jiems svarbias vertybes. Kadangi abiejų demografinių grupių darbuotojai linkę rūpintis aplinkos apsaugos ir politiniais klausimais, jiems svarbu, kad jų darbdaviui tai rūpėtų.
Greitas pasiekimų pripažinimas	Tiek Y, tiek Z kartos nori už padarytą darbą sulaukti greito pripažinimo. Pavyzdžiui, pripažinti mažus laimėjimus pagal rezultatais grindžiamą sistemą gali būti puikus būdas skatinti jų motyvaciją.
Nuolatinis ir atviras bendravimas	Abiejų kartų darbuotojai tikisi, jog darbdaviai su jais bendraus aiškiai, reguliariai teiks atsiliepimus (pvz., kas savaitę rengdami aptarimo susirinkimus).

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal „Deloitte“ atliktus tyrimus, 2022.

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis, Y ir Z kartų darbuotojai turi daug panašumų, kurie yra svarbūs darbdaviams, siekiantiems efektyviai valdyti šias demografines grupes. Abi kartos pasižymi dideliu pasitikėjimu technologijomis – jie lengvai įsisavina naujus įrenginius ir programinę įrangą, o darbo procesų skaitmenizavimą laiko savaime suprantamu dalyku. Be to, tiek Y, tiek Z kartoms svarbi įmonių socialinė atsakomybė: jos renkasi dirbti organizacijose, kurios puoselėja jų vertybes, rūpinasi aplinkos apsauga ir socialiniais klausimais. Abi kartos vertina greitą pasiekimų pripažinimą, todėl mažų laimėjimų pastebėjimas ir pripažinimas padeda motyvuoti šiuos darbuotojus. Taip pat šioms kartoms svarbus nuolatinis ir atviras bendravimas – tikimasi aiškių, reguliarių atsiliepimų ir geros komunikacijos.

Y ir Z kartų skirtumus geriau suprasti padės 9 lentelė, kuri sudaryta pagal „Deloitte“ atliktus visuotinius 2022 m. Z ir Y kartų tyrimus.

9 lentelė. Y ir Z atstovų skirtumai

Y ir Z kartų skirtumai	
Y	Z
Y kartos darbuotojai jautresni kritikai ir palankiau vertina padrašinančius ir teigiamai išsakytus atsiliepimus.	Z kartos darbuotojai labiau mėgsta tiesius atsiliepimus.
Tūkstantmečio/Y kartos darbuotojai labiau linkę vertinti gerą profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą	Z kartos darbuotojai labiau orientuoti į karjerą ir finansinį atlygį.
Y kartos darbuotojai teikia pirmenybę darbo lankstumui, vadinasi, jie tikisi, kad darbo vieta bus pritaikyta jų poreikiams.	Z karta labiau nukentėjo nuo nedarbo, todėl pirmenybę teikia darbo stabilumui ir užtikrintumui.
Tūkstantmečio/Y kartos žmonės daug dažniau naudojami tinklais „Facebook“, „Twitter“ ir „LinkedIn“, todėl geriau priima tekstinę ir vaizdinę informaciją (vaizdus).	Z kartos žmonės labiau mėgsta bendrauti per trumpus vaizdo įrašus, pirmenybę teikia tokioms platformoms kaip, „YouTube“ ir „TikTok“.

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, pagal „Deloitte“ atliktus tyrimus, 2022.

Y ir Z kartų darbuotojų skirtumai yra reikšmingi ir gali padėti darbdaviams geriau pritaikyti savo valdymo ir motyvacines strategijas. Pirma, Y karta yra jautresnė kritikai – šios kartos darbuotojai labiau vertina padrašinančius, pozityvius atsiliepimus, kurie skatina pasitikėjimą ir motyvaciją. Priešingai, Z karta yra labiau linkusi priimti tiesius, aiškiai ir konkrečiai suformuluotus atsiliepimus, net jei jie nėra palankiai išreikšti. Tai parodo, kad šios kartos skirtingai suvokia ir reaguoja į grįžtamąjį ryšį.

Taip pat skiriasi jų požiūris į darbą ir gyvenimo prioritetus. Y kartos atstovai labai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, todėl jie labiau orientuoti į lanksčią darbo aplinką, kuri atitiktų jų individualius poreikius. Jie dažnai renkasi galimybę dirbti nuotoliniu būdu arba lanksčiu grafiku. Z karta, augusi laikotarpiu, kai ekonominis stabilumas buvo labiau pažeidžiamas, teikia prioritetą darbo stabilumui ir finansiniam užtikrintumui. Jie yra labiau linkę siekti materialinės naudos ir karjeros, nei darbo sąlygų lankstumo.

Dar vienas esminis skirtumas tarp kartų yra technologijų naudojimo ir komunikacijos būdai. Y kartos darbuotojai dažniau naudoja socialinius tinklus, tokius kaip „Facebook“, „Twitter“ ar „LinkedIn“, ir teikia pirmenybę tekstinei bei vaizdinei informacijai. Jiems tinkamas ir rašytinis bendravimas bei vizualinės komunikacijos formos. Tuo tarpu Z karta labiau mėgsta trumpų vaizdo įrašų formatą ir renkasi platformas, tokias kaip „YouTube“ ar „TikTok“. Jie linkę bendrauti per

interaktyvias ir vizualiai patrauklias medijas, todėl jų dėmesys lengviau pritraukiamas dinamišku ir kūrybiniu turiniu.

Y kartos darbuotojai siekia lankstumo ir pusiausvyros, yra jautrūs emocinei darbo aplinkai ir labiau orientuojasi į darbo prasmingumą. Z kartos darbuotojai, savo ruožtu, yra praktiški, orientuoti į finansinį saugumą, tiesioginį bendravimą ir technologiškai pažangias komunikacijos formas. Šie skirtumai atskleidžia, kad darbdaviai, norėdami efektyviai valdyti abi kartas, turėtų kurti darbo aplinką, kuri atlieptų jų skirtingus lūkesčius ir poreikius.

Tūkstantmečio/Y ir Z kartos atstovai siekia asmeninio tobulėjimo, tačiau jų vartojimo suvokimą ir elgseną formuoja tiek individualūs, tiek kartų skirtumai. Nors abi kartos iš pradžių aktyviai naudojasi socialiniais tinklais, jų reikšmė gali sumažėti vyresniems Y, kurie prisiima daugiau atsakomybių, tuo tarpu Z karta išlieka stipriai įsitraukusi į skaitmeninę erdvę (Seyfi ir kt., 2023).

Atsižvelgiant į analizuotą teorinę medžiagą, galima teigti, kad Y ir Z kartų darbuotojai turi nemažai bendrų bruožų, tačiau taip pat išryškėja reikšmingi skirtumai - abi kartos yra užaugusios skaitmeninių technologijų aplinkoje, todėl pasižymi dideliu pasitikėjimu technologijomis, vertina greitą grįžtamąjį ryšį bei tikisi aiškios ir reguliarios komunikacijos darbo aplinkoje. Vis dėlto, Z karta yra labiau linkusi į tiesmuką bendravimą, siekia karjeros ir finansinio stabilumo, o Y kartos darbuotojai labiau vertina lankstumą, savo laisvą laiką bei darbo ir asmeninio gyvenimo – darbo balansą. Pastebima, kad jų vartojimo ir komunikacijos įpročiai skiriasi – Z karta pirmenybę teikia dinamiškam vaizdo turiniui, o Y – tekstinei ir vaizdinei informacijai (Seyfi ir kt., 2023). Darbdaviams svarbu suprasti, kaip kurti motyvuojančią ir poreikius atitinkančią darbo aplinką skirtingoms darbuotojų kartoms, siekiant darnos kolektyve ir puikių rezultatų darbo aplinkoje.

2.3 Inovacijų poreikis svetingumo sektoriuje

Žodis „inovacija“ kilęs iš prancūzų kalbos žodžio „inovacyon“, kuris išvertus reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“ (Jakštienė, 2017). Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarime „Dėl Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategijos“ teigiama, kad „inovacija – procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“.

Inovacijos dažniausiai yra susijusios su naujų technologijų taikymu, naujų idėjų ir metodų kūrimu. Inovacinė veikla apima visas stadijas: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato.

Taigi, inovacijos yra ne tik iš principo nauji produktai ar naujos paslaugos, bet ir jų tobulinimas. Teigiami inovacijų efektai pasireiškia didesnėmis pajamomis ir pelningumu, mažesnėmis sąnaudomis, didesniu konkurenciniu pranašumu bei svečių lojalumu (Božić ir Milošević, 2021). Tačiau, be teigiamų poveikių, inovacijų taikymas restoranams gali kelti tam tikrą riziką, nes inovacijų plėtra reikalauja finansinių investicijų (Božić ir Milošević, 2021).

Šiai laikais, kai daugumos paslaugų vartotojai yra „Y“ kartos atstovai, inovacijų diegimas bet kuriame įmonės veiklos procese tampa ypač svarbus. Karta Y, dar vadinama tūkstantmečio karta, svetingumo sektoriui diktuoja labai aiškias jų gyvenimo būdą, interesus ir vertybes atspindinčias sąlygas. „Z“ karta, kuri tik žengia į rinką, ypač išsiskiria technologijų vartojimu, nekantrumu, noru turėti viską „čia ir dabar“. Taigi, teikiant maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas, verslininkai turi įvertinti besikeičiančius klientų poreikius ir juos tenkinti (Jakštienė, 2017).

Svetingumo industrija turi didelę reikšmę socialiniam ir regioniniam šalių vystymuisi visame pasaulyje. Greiti technologiniai pokyčiai, vis didėjanti globalizacija ir kintantys rinkos modeliai transformavo šį sektorių. Per pastaruosius metus svetingumo sektorius patyrė įvairias krizes – nuo gamtinių katastrofų iki politinių nestabilumų ir ekonominių sunkumų (Shapoval ir kt., 2021). COVID-19 pandemija sukėlė didelį nuosmukį svetingumo sektoriui, daugelis įmonių susidūrė su iki tol neregėtais iššūkiais ir sunkumais (Alonso ir kt., 2022).

Nepasitenkinimas ir pokyčių būtinybė yra tam tikros paskatos pradėti inovacinę veiklą. Šiuolaikinėmis sąlygomis tik inovacijos gali garantuoti išlikimą ir plėtrą versle (Melnikas, 2011). Dėl šios priežasties inovacijų diegimas apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse gali tapti itin svarbus. Darbuotojai yra pagrindinis veiksnys, kuris veda ir koordinuoja svetingumo sektorių. Manoma, kad netrukus Z karta aplenks Y kartą, kuri ilgą laiką buvo laikoma didžiausią darbuotojų skaičių turinčia karta pasaulyje. (Z karta daro rinkoje šiandien ir rytoj, 2024). Todėl svarbu mokėti prisitaikyti ir suprasti ko reikia besikeičiančiai darbuotojų kartai, kad svetingumo sektorius toliau tik stiprėtų.

Vis dėlto inovacijų diegimas nėra paprastas procesas, ypač krizės metu, kai ištekliai yra riboti, o netikrumas didelis. Svarbu tirti, kaip svetingumo sektorius prisitaiko ekonominiu ir politiniu požiūriu sudėtingais laikotarpiais, siekiant suprasti pagrindinius veiksnius, kurie gali skatinti ar trukdyti organizaciniams pokyčiams, taip pat kontekstines sąlygas, kurios gali veikti kaip inovacijų skatinimo arba trukdymo veiksniai. Naujausi svetingumo sektoriaus tyrimai rodo, kad norint pasiekti sėkmingų rezultatų, inovacijoms būtinas tvirtas lyderiavimas ir disciplinuotas valdymas (Hidalgo ir kt., 2022). Lyderystė ir organizaciniai gebėjimai yra svarbūs veiksniai, lemiantys svetingumo industrijos inovacijų vystymą, nustatant strateginę kryptį, mobilizuojant išteklius ir skatinant pokyčių kultūrą organizacijose (Jovičić Vuković ir kt., 2018).

Maitinimo verslo inovacijos yra glaudžiai susijusios su nuolat besikeičiančiais vartotojų poreikiais. Šiuolaikiniai maitinimo paslaugų vartotojai dažniausiai yra atsižvelgiantys į siūlomo maisto racioną, patogumą ir pateikimo greitį vertinantys asmenys. Kaip teigia Jakštienė (2017), vis dažniau restoranuose lankytojai nori sužinoti, kokie produktai pateikiami jų lėkštėse ir kokiomis sąlygomis buvo užauginti ingredientai, įskaitant daržoves, mėsą ir žuvis. Vietiniai ir sezoniniai produktai tapo norma, o vartotojams ypač svarbūs produktai be antibiotikų, iš laisvėje augintų gyvūnų, augaliniai baltymai, mažesnis cukraus kiekis maiste ir begluteniai produktai. Jaunimo, kuriuos galime priskirti Z kartos atstovams poreikis lankytis restoranuose išsiskiria, gastronomika jiems įdomi, įskaitant skonį ir kitų pojūčių naujoves.

Šiuolaikinis restoranų verslas reikalauja įvairių tvarumo, inovacijų ir naujų požiūrių į bendravimą su vartotojais diegimo, taip pat naujausių gastronominių tendencijų įgyvendinimo. Inovacijos restoranuose gali būti įgyvendinamos per kulinarines, rinkodaros ir ekologiškas inovacijas, taip pat diegiant naujovišką įrangą, paslaugas, maisto gamybos ir pateikimo technikas, dizainą, atmosferą, technologijas ir valdymą (Božić ir Milošević, 2021).

Pasak Jakštienės (2017), atsižvelgiant į šiuolaikinių restoranų lankytojų poreikius ir gastronomines tendencijas, maitinimo paslaugų verslo inovacijas galima suskirstyti į šias grupes:

- 1) naujoviški produktai ir žaliavos;
- 2) maisto pateikimas ir nauji pojūčiai;
- 3) įranga ir technologijos.

Išsivysčiusiose šalyse sparčiai auga klientų poreikis naudotis technologijomis ir tai skatina apgyvendinimo sektorių prisitaikyti ir sparčiau diegti technologijas svetingumo versle (Law ir kt., 2014). Atlikti tyrimai JAV viešbučių rinkoje rodo, kad svečiai mielai naudojami technologijomis, jeigu ši paslauga yra lengvai prieinama (Kim ir Qu, 2014). Van Doorn ir kt. (2017) nuomone, ypatingą dėmesį būtina skirti toms technologijoms, kurios tiesiogiai sąveikauja su klientais, o taip pat pasirengti naujiems iššūkiams: naujų paslaugų, susijusių su robotų ir dirbtinio intelekto panaudojimu, kūrimu (Singh ir kt., 2017; Han ir Yang, 2018).

Dirbtinio intelekto vystymasis ir greita jo plėtra, leidžia prisijungti prie įvairių išmaniųjų įrenginių, tokių kaip balsu valdomi skaitmeniniai padėjėjai ar robotai ir iš esmės keičia paslaugų teikimo būdus, kuriuose dalyvauja du pagrindiniai veikėjai – klientai ir darbuotojai (Bolton ir kt., 2013). Prognozuojama, kad iki 2030 m. apie 50 proc. darbo vietų pasaulyje gali būti automatizuota. Robotai, dirbtinis intelektas, 3D spausdinimas ir kitos pažangios technologijos sparčiai veržiasi į svetingumo industriją. Svetingumo darbuotojai bus tie, kuriuos ši tendencija palies labiausiai. JAV, Japonija ir Singapūras jau naudoja robotus paslaugų teikime (Buhalis ir Leung, 2018).

Robotai padavėjai tapo sparčiai augančia tendencija Kinijoje, Japonijoje, Indijoje ir Pakistane. Jie atlieka įvairias funkcijas – priima užsakymus, pateikia pasiūlymus, tiekia maistą ir priima atsiskaitymus. Darbdaviai vertina šią naujovę, nes robotai ne tik pritraukia daugiau klientų, bet ir padeda išspręsti žmogiškųjų klaidų ir nesusipratimų problemas, sumažindami klaidų tikimybę. Be to, naujos technologijos kaina tampa vis prieinamesnė daugeliui verslininkų (pavyzdžiui, 2014 m. robotas padavėjas kainavo 12 000 JAV dolerių, o 2017 m. jau tik 6 000 JAV dolerių), todėl ši investicija atsiperka vis greičiau (Restoranų verslas, 2018).

Taigi, inovacijos apibūdinamos kaip esminių pokyčių procesas, padedantis prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių. Svetingumo sektoriuje inovacijos yra būtinos tiek krizių laikotarpiu, tiek nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Jos apima ne tik naujų produktų ar paslaugų kūrimą, bet ir jų tobulinimą, technologijų diegimą, efektyvesnį išteklių valdymą ir darbuotojų pritaikymą prie naujų sąlygų. Y ir Z kartų vartotojai bei darbuotojai kelia naujus iššūkius, todėl svetingumo sektoriaus verslai turi būti lankstūs ir novatoriški. Inovacijos gali prisidėti prie didesnio pelningumo, klientų lojalumo ir ilgalaikės verslo sėkmės, tačiau jų diegimas gali pareikalauti pastangų bei specifinių žinių, reikalingas ir strateginis mąstymas, gebėjimas prisitaikyti prie sparčių pokyčių.

3. MAITINIMO SEKTORIJE DIRBANČIŲ VADOVŲ TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo eigoje panaudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuotas interviu.

Mokslinės literatūros šaltinių analizė – neatsiejamą mokslinio darbo dalis, kuri tęsiasi per visą mokslinio tyrimo procesą. Analizuojant mokslinę literatūrą nesunkiai pastebima, jog nėra vienintelio atsakymo į tiriamąjį klausimą (Kardelis, 2017), todėl tikslingai atlikti apibendrinimai, palyginimai leidžia atskleisti nagrinėjamo reiškinių gilesnes įžvalgas. Kardelis (2002) teigia, kad mokslinė literatūra suteikia galimybę tyrėjui kritiškai ir sistemingai pažvelgti į tyrimo lauką. Pasirinkta mokslinė literatūra ir atlikta analizė leido rasti atsakymus į pagrindinius tyrime iškeltus uždavinius bei suvokti kitų autorių mintis ir idėjas.

Pusiau struktūrizuotas interviu pasirinktas, nes leidžia tyrėjui vertinti tam tikros tiriamųjų grupės požiūrius, kurie perpasakojami tyrimo organizatoriaus. Interviu metodo metu : „gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan. <...> Interviu leidžia įžengti į kito žmogaus perspektyvą, o kokybinis interviu remiasi prielaida, kad kitų žmonių perspektyva yra prasminga, pažintina ir gali būti aiškiai išsakyta“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, 16). Pusiau struktūrizuotas interviu pasižymi tuo, kad prieš interviu atlikimą tyrėjas parengia tam tikrus klausimus, kurie leidžia numatyti interviu eigą, tačiau tyrimo metu tyrėjas turi teisę užduoti papildomus klausimus, kurie padeda išsamiai išsiaiškinti tyrimo dalyvių požiūrius analizuojama tematika (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo instrumentas. Siekiant atlikti kokybinį tyrimą – pusiau struktūrizuotą interviu, buvo parengtas interviu klausimynas, skirtas maitinimo įstaigų vadovams, siekiant išsiaiškinti:

1. Informanto asmeninį požiūrį į svetingumą — kaip jis jį apibrėžia ir kodėl vertina kaip reikalingą ir naudingą įrankį maitinimo įmonėms.
2. Suprasti, ar aptarnavimas ir svetingumas yra individualizuojamas pagal ateinantį klientą.
3. Išsiaiškinti, kaip tvarkomasi su klientų skundais, kokios praktikos naudojamos, kaip siekiama ištaisyti padarytas klaidas ir ar yra mokomasi iš jų.
4. Sužinoti apie darbuotojų ugdymo procesus maitinimo įmonėse ir kaip tai prisideda prie svetingumo lygio gerinimo.
5. Suprasti, ar vadovo nuomone, darbuotojo amžius yra reikšmingas darbo kokybei ir komandiniam darbui realizuojant svetingumą, konkrečiai maitinimo sektoriuje.

6. Suprasti pašnekovo požiūrį į technologinę pažangą bei inovacijų taikymo realybę maitinimo sektoriuje.

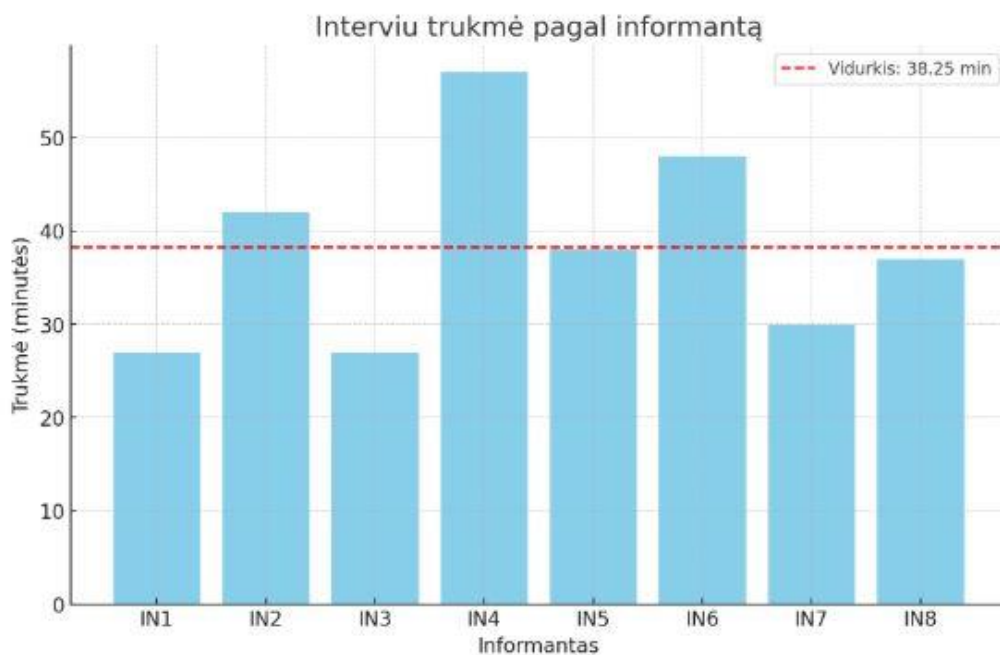
Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize. Interviu klausimynas pridedamas priedų skiltyje (priedas nr. 1).

Tyrimo imtis. Mokslininkų atlikti tyrimai, atskleidė, kad nuo šešių iki dvylikos atliktų interviu visada pakaks pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo tikslui pasiekti, o svarbiausia bus gautas - duomenų prisotinimas – taškas, kuomet iš duomenų nebeatsiranda naujos informacijos ar temų – nepaisant griežtų klausimyno gairių nebuvimo (Guest, Brunce ir Johnson, 2006). Kokybiniame tyrime kritinis veiksnys yra duomenų prisotinimas, tai rodo, kad buvo pakankamai dalyvių, kad būtų galima suprasti dalyką, kuris yra analizuojamas.

Pusiau struktūrizuoto interviu metu buvo apklausti 8 maitinimo įstaigų vadovai, kurių požiūris į svetingumo raišką maitinimo sektoriuje ir darbuotojų pasirengimą yra labai svarbus, atskleidžiant ne tik probleminius aspektus, tačiau ir identifikuojant kliento patirties valdymą maitinimo įstaigose, darbuotojų motyvacijos ir technologinių inovacijų vaidmenį. Atrinkti interviu dalyviai yra savo srities profesionalai, arba dar kitaip vadinami *ekspertais*. Paprastai ekspertų interviu vadinami *individualūs interviu*, kurių metu naudojamas klausimynas arba gairės, o kalbinamas tyrimo dalyvis yra ekspertas – kokios nors srities profesionalas, kuris turi išskirtinių bei specifinių žinių ir patirties savo srityje (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016)

Atrinkti informantai tenkino 3 kriterijus – 1) Dirba vadovu maitinimo įstaigoje, 2) sistemingas darbas jiems padėjo pasiekti karjeros maitinimo įmonėje, t.y pradėję dirbti nuo žemesnių pozicijų, palaipsniui ugdydami skirtingas kompetencijas, siekė karjeros ir tapo vadovais 3) informanto turima patirtis maitinimo sektoriuje yra nemažesnė nei 10 metų.

Tyrimo organizavimas. Empirinis tyrimas buvo pradėtas vasario 27 d. ir truko iki kovo 28 d. Interviu buvo vedamas su išanksto apgalvotais klausimais, su galimybe papildomai įtraukti kitų klausimų ar prašyti patikslinimų, kadangi buvo atliekamas pusiau stuktūrizuotas interviu. Visa gauta medžiaga pokalbių metu yra įrašyta su telefone esančia įrašymui skirta programa. Interviu buvo atliekami tik gyvų susitikimų metu, tyrėjai vykstant pas informantus į jų darbo vietą (kavinė, restoranas, kepykla, valgykla ir pan.) Vidutinė interviu trukmė ~ 38 minutės.



Paveikslas 1. Atliktų interviu trukmė. Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo duomenų ir rezultatų analizė. Pusiau struktūrizuoto interviu metu gautų duomenų analizei naudota turinio (angl. Content) analizė, t.y., pirmiausia transkribuoti visų informantų interviu, išskirtos kategorijos ir subkategorijos, iš interviu teksto parinkti ir pateikti patvirtinantys teiginiai (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Analizės metu buvo siekiama išryškinti pasikartojančias tendencijas, išskirtinius atvejus bei skirtumus tarp skirtingos informantų patirties. Tokiu būdu buvo siekiama užtikrinti duomenų patikimumą, o tyrimo rezultatai pagrįsti autentiškais informantų atsakymais.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017): geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo bei teisės gauti tikslią informaciją. Prieš pradedant tyrimą, tiriamieji buvo supažindinami su tyrimo tikslais, uždaviniais, buvo nurodoma tyrimo nauda. Taip pat buvo pateikiama tiksli informacija, susijusi su procedūrine eiga, t.y. tiriamieji buvo informuoti, kad pokalbis bus įrašomas, o pateikta asmeninė informacija bus konfidenciali, magistro baigiamajame darbe nebus atskleidžiami informantų vardai, pavardės bei darbovietės, kuriose jie dirba.

Demografiniai duomenys. Interviu metu gauti duomenys apie informantus yra pateikti lentelėje, kurioje matomas informanto kodas, kuris taip pat nurodo, tyrime dalyvusių žmonių kiekį, kurių amžius svyruoja nuo 32 iki 45 metų. Į atsakymus atsakė 6 moterys ir 2 vyrai, kurių darbo patirtis maitinimo sektoriuje svyruoja nuo 10 iki 23 metų, tad galima teigti, jog interviu dalyviai pasirinkti tikslingai ir savo turimomis žiniomis bei patirtimi yra kompetetingi dalyvauti tyrime. Visi kalbinti asmenys šiuo metu užsima vadovaujančias pareigas maitinimo įstaigose, kuriose dirba.

Visus informantus taip pat jungia vienas dalykas, tai kad maitinimo įstaigose dirbdami, palaipsniui kilo karjeros pozicijomis aukštn. Interviu metu kalbinti vadovai teigia, jog turimas įdirbis ir šio specifinio sektoriaus subtilybių žinojimas atvėrė kelią užimti aukštesnes (vadovaujamas) pozicijas darbe.

10 lentelė. Informantų demografiniai duomenys

<i>Informanto kodas</i>	<i>Amžius</i>	<i>Lytis</i>	<i>Darbo patirtis</i>	<i>Karjeros eigoje atlikti vaidmenys</i>	<i>Užimamos pareigos arba atsakomybės</i>	<i>Interviu trukmė</i>
IN1	35	Mot.	17 metų	Padavėja, administratorė, direktoriaus pagalbininkė	Restorano vadovė	27 min
IN2	45	Mot.	23 metai	Padavėja, barmene, restorano administratorė, pamainos vadovė, restorano apskaitos vedėja.	Padalinio gamybos ir personalo priežiūra bei darbas su klientais, jų informavimu ir administravimu.	42 min
IN3	42	Mot.	22 metai	Pagalbinė padėjėja, virėja, vyriausioji virėja, gamybos vadovė	Dienos pietų restorano vadovė	27 min
IN4	37	Mot.	15 metų	Barmenė, padavėja, administratorė, restorano vadovė	Kepyklos vadovė	57 min

IN5	32	Mot.	13 metų	Padavėja, barmenė, administratorė, virėja, konditere, gamybos vadovė	Prancūziško restorano vadove	38 min
IN6	41	Mot.	20 metų	Pagalbinė padejėja, virėja, gamybos vadovė	Maitinimo veiklos organizavimo vadovė	48 min
IN7	32	Vyr.	14 metų	Barmenas, padavėjas, pamainos vadybininkas, direktoriaus pavadootojas	Su šeima turime restoranų verslą, esu pirkimų vadovas ir padedu restoranų vadovėms	30 min
IN8	39	Vyr.	10 metų	Virėjas, gamybos vadovas	Maitinimo skyriaus vadovas	37 min

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantys atlikto tyrimo duomenimis.

3.2 Tyrimo rezultatai

3.2.1 Svetingumo sąvoka iš maitinimo sektoriaus vadovų perspektyvos

Pirmuoju tyrimo klausimu siekta išsiaiškinti, kaip informantai supranta *svetingumą*. Gauti atsakymai buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas. Buvo išskirti 6 pagrindiniai požymiai, kurie iliustruoja svetingumo supratimą maitinimo įstaigų vadovų nuomone:

Klientas jaučiasi laukiamas	•Jaučiamasi „kaip pas draugą svečiuose“
Klientas jaučiasi jaukiai (maloniai)	•Klientas turi puikią patirtį •Klientas išgyvena naują patirtį / įspūdį / nuostabą •Restorane klientas jaučiasi „geriau negu namie“ •Restorane klientas jaučiasi „kaip namie“
Interjeras ir aplinka	•Restorano aplinka pritraukia kliento dėmesį
Personalas kuria emocinį santykį su klientu	•Dėmesio rodymas klientui •Šypsosi klientui •Elgiasi mandagiai su klientu •Padavėjas jaučia svečią
Personalas dirba profesionaliai	•Padavėjas išmano restorano asortimentą (menu) •Padavėjas laikosi darbo restorane taisyklių ir principų
Pajamų šaltinis	•Svetingumas maitinimo įstaigoms „atveda“ daugiau klientų ir papildomų pajamų •Klientas dažniau lankosi įstaigoje •Klientas daugiau užsako

Paveikslas 2. Svetingumo aspektai (sąvokos sudedamosios dalys). Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Vienas iš svetingumo požymių atspindi tai, kad **klientas turi jaustis laukiamas**, apsilankęs maitinimo įstaigoje jis turi pasijausti „**kaip pas draugą svečiuose**“: „*Nesvarbu, kur esu, ar užėjusi į restoraną ar į barą, kavinę, noriu jaustis gerai, kaip atėjusi pas artimus draugus*“ (IN4).

Kitas tyrimo metu išryškėjęs svetingumo apibrėžimo momentas taip pat siejamas su **klientu, jog jis turi jaustis jaukiai ir maloniai, gauti puikią patirtį**: „*Svetingumas neatsiejamas nuo tam tikrų potyrių ir puikios patirties išsinešimo*“ (IN5), **išgyventi įspūdį, nuostabą**: „

Svetingumas, kai jausmas kuomet atėjęs žmogus restorane, kavinėje, bare ar kitoje maitinimo įstaigoje jaučiasi maloniai nuteiktas, nustebintas mūsų ruošiamais patiekalais, jų išvaizda ir skoniu“ (IN8). Restorane klientas **gali jaustis netgi „geriau nei namie“** : „<...> tai ir yra man svetingumas, kad klientas atėjęs į restoraną, kad jis jautųsi ne taip kaip namie, jis neturi jaustis kaip namie, jis turėtų jaustis netgi geriau nei namie“ (IN1) arba jaustis „**kaip namie**“ - „Jeigu tu ateini į restoraną ir pasijauti kaip namie, tai yra jau svetingumas, svarbus pojūtis“ (IN2).

Svetingumas gali būti išreikštas ir **maitinimo įstaigos interjere bei aplinkoje**, kuomet restorano **aplinka prikausto kliento dėmesį**: „Į svetingumą įeina ir restorano interjeras, detalės esančios jame, kurios prikausto kliento dėmesį.“ (IN6).

Restorano personalas taip pat siejamas su nagrinėjama svetingumo sąvoka, kadangi jie **kuria emocinį ryšį su klientu**, kuris yra išreiškiamas dėmesio rodymu: „Restoranui kiekviena suteikta puiki patirtis svečiui, visada grįžta su kaupu, todėl visada sakau, kad svetingume, labai svarbu dėmesys ir tinkamas jo parodymas.“ (IN6), svarbu ir **šypsotis klientui**: „<...>šypsena ir palinkėjimas „skanaus“ nieko nekainuoja ir svečių nuteikia maloniai“ (IN8). Emocinis ryšys taip pat siejamas su **mandagiu elgesiu**: „Man svetingumas yra šiltas ir mandagus svečių priėmimas.“ (IN7) ir **svečio „pajautimu“**: „Mokėjimas rekomenduoti, pajusti svečių, išsiaiškinti kas jam patiktų visa tai apsiskleidžia profesionaliame aptarnaujančiame personale, kuris ir sukuria svetingumo jausmą visą laiką, kol lankomės restorane“ (IN8).

Kaip teigia kalbinti intervantai, **restorano personalas turi dirbti profesionaliai**, siekiant, kad apsilankęs klientas pasijaustų svetingai. Personalas **turi puikiai išmanyti meniu**, turimą asortimentą: „Svetingumas apsiriboja ne tik svečio pasitikimu, bet ir bendru meniu bei gėrimų žinojimu, gebėjimu parinkti tinkamus derinius“ (IN8) bei **laikytis darbo taisyklių ir principų**: „Lietuvoje svetingumas daugelyje restoranų suprantamai primityviau, t.y., pasisveikinti su klientu, pasitikti jį, palydėti iki stalo, laiku paduoti meniu, atitinkamu metu priimti užsakymą, kas be ko šypsotis, kultūringai bendrauti.“ (IN2).

Svetingumas taip pat yra siejamas ir su **restorano pajamomis**. Informantų teigimu, būtent svetingumas **padedą pritraukti daugiau klientų**, kas ir **atneša restoranui papildomas pajamas**: „Klientas jausdamas svetingumą grįžta į mūsų restoraną dar kartą, rekomenduoja kitiems“ (IN5). Pasitaikė ir sakančių, kad svetingumas yra ne tik pajamų šaltinis, bet ir puiki priemonė restorano žinomui padidinti: „<...> prideda mums žinomumo, papildomų klientų na ir žinoma papildomų pajamų“ (IN8). Tinkamai priimtas, sutiktas klientas, **dažniau nori lankytis maitinimo įstaigose**: „Klientas jaučiasi puikiai, jis grįžta į tą restoraną dar ir dar kartą, o pats verslas aišku sulaukia daugiau pajamų“ (IN7), **užsisako daugiau**: „Svetingumo dėka, kliento perkamas krepšelis taip pat padidėja, kadangi jis ateina ne tik karšto patiekalo suvalgyti, bet ir kokį užkanduką prieš tai, ar desertą su kava poto, arba papildomą taurė vyno.“ (IN6).

Apibendrinant tyrimo dalyvių išsakytas mintis apie svetingumo sąvoką, matyti, kad jos glaudžiai atitinka teorinėje literatūroje pateiktus apibrėžimus. Kalbinti maitinimo įstaigų vadovai akcentavo, kad svetingumas – tai šiltas, nuoširdus svečių priėmimas, emocinio ryšio kūrimas, dėmesys detalėms, maloni atmosfera ir pagarba klientui. Ši nuomonė sutampa su Jasilionytės (2022) išskirtomis pagrindinėmis svetingumo vertybėmis, tokiomis kaip - mandagumas, dėmesingumas, paslaugumas, gebėjimas prisitaikyti ir dėkingumas. Pabrėžiama, kad svetingumas neapsiriboja vien tik paslaugų teikimu – jis taip pat apima nuoširdų bendravimą su svečiais bei emocinio ryšio, santykio užmezgimą, kliento patirties kūrimą.

Teorinėje dalyje minėti autoriai Barrows ir Powers (2009), Morrison ir O’Gorman (2006) teigia, kad svetingumas apima geranorišką ir nuoširdų lankytojų priėmimą, neatsižvelgiant į jų socialinius ar kultūrinius skirtumus. Tai aiškiai pastebima ir tyrimo dalyvių išsakytose mintyse, kai kalbama apie norą sukurti aplinką, kurioje klientas jaustųsi „kaip pas draugus“ ar net „geriau nei namie“.

Page ir Connell (2006) teigia, jog svetingumas – tai svečių patirtis vartojant paslaugas, o Grecevičius ir kt. (2002) pabrėžia tiek apčiuopiamų, tiek neapčiuopiamų elementų – aptarnavimo, atmosferos, emocinio ryšio – svarbą. Būtent šie elementai, anot tyrimo dalyvių, nulemia, ar svečias norės sugrįžti ir rekomenduoti maitinimo įstaigą kitiems.

Tyrimo metu išaiškėjo ir *naujų duomenų*, kurių nebuvo aptikta teorijoje, kalbintų vadovų teigimu *svetingumas gali būti išreikštas ir per maitinimo įstaigos interjerą*, kuomet restorano aplinka prikausto kliento dėmesį, verčia jį pasijusti ypatingai, tuomet jis nori leisti savo laisvalaikį tokioje vietoje, kuo ilgiau pabūti tokioje maitinimo įstaigoje. Aplinka sukelia jausmą atėjusiam svečiui.

Taip pat interviu metu vadovai minėjo, kad *svetingumas yra pajamų šaltinis* restoranams. Jie teigia, kad svetingai besijaučiantys žmonės dažniau rekomenduoja įstaigą kitiems, svečių srautas padidėja, klientai niekur neskuba, mėgaujasi kuriamą gastronomine patirtimi, išleidžia daugiau pinigų.

3.2.2. Maitinimo įstaigos vartotojas (jo bruožai ir elgesys, santykis su personalu, kylančios problemos ir jų sprendimas)

Vartotojas, kitaip svečias arba klientas reiškia vieną ir tą patį – žmogų, kuris lankosi maitinimo įstaigose ir naudojasi jos teikiamomis paslaugomis. Tyrime dalyvavę intervantai vartotoją išskiria kaip ypatingai svarbų žmogų, kuris dalyvauja maitinimo sektoriaus veikloje ir yra tiesiogiai susijęs su svetingumu. Kitaip tariant svečias yra pagrindinis asmuo į kurį

susikoncentruoja maitinimą vykdančios įmonės, dėl jo stengiasi ir nori, kad jis taptų lojaliu lankytoju.

Tyrimo metu dalyviai dalinosi savo įžvalgomis apie maitinimo sektoriuje apsilankančius vartotojus, leido geriau pažinti šią sąvoką - tai kas jiems svarbu, koks svečio ir personalo santykis bei kaip sprendžiami iššūkiai kasdieninėje veikloje, kuomet vartotojo lūkesčiai yra nepatenkinami ar susiformuoja problema.

Vartotojui svarbiausi aspektai maitinimo įstaigoje	• Pasitikėjimas maitinimo įstaiga • Geras kainos ir kokybės santykis • Domisi patiekalais, maistas turi būti įvairus ir skanus • Vertina puikų aptarnavimą ir personalą • Vertina aplinką, kurioje leidžia savo laiką
Vartotojo bruožai, kurie atsiskleidžia lankanti maitinimo įstaigoje	• Reiklus, nori geriausio įmanomo rezultato • Skubantis, nori būti greitai aptarnautas • Ieškantis kokybės ne tik aptarnavime, bet ir patiekaluose • Emocionalus, „Atsineša“ savo emocijas • Lojalus, lankosi toje pačioje vietoje
Vartotojo ir personalo santykis	• Atstoja darbdavį, nes moka personalui pinigus • Palieka arbatpinigius (grįžtamasis ryšys darbuotojui)
Vartotojo elgesys susidūrus su neigiama patirtimi	• Blogai jaučiasi ir nieko nepasako, tiesiog nebegrįžta • Gali iškelti viešą skandalą • Įsiaudrinę prirašo neigiamų komentarų internete • Nori individualaus, asmenišką atsiprašymo • Nori būti išklausytas ir išgirstas
Vartotojo problemų sprendimas	• Maitinimo įstaiga operatyviai reaguoja į kliento komentarus ar atsiliepimus • Maitinimo įstaiga prisiėmė nuotolį sau, kad tik vartotojas liktų patenkintas • Maitinimo įstaiga vaišina klientą siekdama išspręsti klientui iškilusią problemą • Nepatinkantis patiekalas klientui yra perdaromas ir atnešamas naujas • Tikrinama kokybė virtuvėje arba gamyboje • Maitinimo įmonė siūlo pritaikyti nuolaidą • Vadovas aiškina su personalu kodėl kilo problemos su svečiu
Vartotojo nepasitenkinimo išraiškos forma	• Problema įvardinama ir atsiunčiama elektroniniu laišku • Problemos išreiškiamos internete arba socialiniuose tinkluose • Maitinimo įstaiga siekia gauti atgalinį ryšį iš vartotojo apie maistą ar suteiktas paslaugas • Pastebima pačioje maitinimo įstaigoje aptarnavimo metu • Klientas apie problemas praneša telefonu • Partnerių platformose (Wolt, Bolt) paliekami atsiliepimai

Paveikslas 3. Maitinimo įstaigos vartotojas (jo bruožai ir elgesys, santykis su personalu, kylančios problemos ir jų sprendimas). Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Vartotojui lankantis maitinimo įstaigoje, kaip teigia jų vadovai, yra pagrindiniai aspektai, kurie jiems būna svarbiausi. Vienas iš jų – **vartotojas turi pasitikėti maitinimo įstaiga**: „Svečias mumis jau pasitiki, nes prieš tai teko užsakyti mūsų aptarnavimą ar maistą“ (IN2). Pasitikėjimas leidžia vartotoją priartinti prie lojalumo, noro grįžti į tam tikrą restoraną ar kavinę. Neabejotinai, svarbu ir **geras kainos – kokybės santykis**: „Mūsų svečias ateina, nes žino, jog sulauks puikaus

kainos ir kokybės santykio“ (IN7). Vadovai pabrėžia, kad šiuolaikinis vartotojas gerokai labiau **domisi meniu esančiais patiekalais**, jam svarbu, kad **maistas būtų įvairus ir skanus**, kokybiškas: „*Klientai tikisi skanaus maisto.*“ (IN6), „*<...> ir norintys įvairovės patiekaluose - spalvų, tekstūrų*“ (IN8). Be kokybiško maisto taip pat nemažiau svarbu, kad būtų **puikus aptarnavimas ir personalas**: „*<...> turime labai daug nuolatinių klientų, kurie grįžta dėl puikaus aptarnavimo*“ (IN4). Nemažiau **svarbi ir aplinka, kurioje būna klientas**, leidžia savo laiką: „*Šiais laikais žmonės daug labiau leidžia laiką už namų ribų, barai ir kavinės nebetampa tiesiog vietomis kur ateini, pavalgai ir išeini, o atsiskleidžia kaip laiko praleidimo vietos*“ (IN4).

Paprašius įvardinti kokie pagrindiniai bruožai jungia maitinimo įstaigų vartotojus, vadovai išskiria tai, jog **vartotojai būna reiklūs, nori geriausios įmanomos patirties** ir rezultato: „*Klientas tikisi tik pačio geriausio įmanomo rezultato, o tavo reikalas kaip tu viską susidėliosi*“ (IN2). Dažnai, ypač dienos metu **klientai būna skubantys ir nori būti greitai aptarnauti**: „*Mūsų klientas dažnai pastebime, kad yra skubantis*“ (IN8) arba „*<...> visi taupo savo laiką, tai vienas iš poreikių, kurį siekiame patenkinti šiuolaikiniam klientui*“ (IN7). Vartotojai taip pat pasižymi **kaip ieškantys ne tik kokybiško aptarnavimo, bet ir patiekalų** iš restoranų meniu: „*Ieško kokybės ne tik aptarnavime, bet ir patiekaluose kuriuos tą kart valgo*“ (IN5). Kasdien pasitaiko ir emocionalių **svečių, kurie „atsineša“ savo emocijas**, kad ir kokios jos bebūtų į maitinimo įstaigą: „*Didžioji dalis klientų atsineša tą emociją pas mus, nesvarbu kokia ji bebūtų ir nori, nenori ją perduoda*“ (IN4). Na, o vartotojai, kuriuos tenkina restoranų siūloma kokybė ir aptarnavimas, **pasižymi lojalumu** tai vietai: „*Svečias gauna tai ko nori ir sekantį kartą grįžta pas mus*“ (IN4).

Interviu dalyviai teigia, kad labai svarbu koks susiformuoja vartotojo ir personalo santykis. Pokalbio metu išaiškėjo, kad **vartotojas gali atstoti personalui darbdavį, nes moka pinigus**: „*Aš visada ir kolektyvui sakau: jūsų pagrindinis darbdavys yra ne direktorius, o klientas, kuris ateina, nes jis moka Jums pinigus*“ (IN1). **Svečias palieka arbatpinigius** personalui, **kaip grįžtamąjį ryšį, aptarnavimo įvertinimą**: „*<...> svečiui malonu įvertinti papildomai darbuotojo darbą ir palikti arbatpinigių už puikų servisą*“ (IN8).

Kalbinti vadovai pasakoja, kad vartotojo elgesys gali greitai pasikeisti, ypač tais atvejais, kai yra susiduriama su neigiama patirtimi maitinimo įstaigoje. Vartotojai, kurie susiduria su nemalonia situacija, reaguoja skirtingai: **blogai jaučiasi, bet nieko nepasako, kitą kartą tiesiog nebegrįžta** į tą vietą: „*Nekalbius klientus gali prarasti tyliai ir niekada nesužinosi*“ (IN4). **Kiti nebijo iškelti viešo skandalo**: „*Kartais klientai būna nervingi ir bando išlieti nepasitenkinimą*“ (IN3). Nutinka ir taip, kad susidūrę su neigiama patirtimi **vartotojai įsiaudrinę prirašo neigiamų komentarų internete**: „*Tada jau įsiaudrinęs ar nusivylęs ir gali parašyti tą internetinį atsiliepimą*“ (IN5). Svečiai, kurie linkę atleisti patirtus nesklandumus, **nori sulaukti ir asmeniško atsiprašymo** iš restorano: „*<...> žmonės nori individualaus ir asmeniško atsakymo arba*

atsiprašymo“ (IN4). Kaip svarbiausią dalyką intervantai išskiria, tai, kad **vartotojas nori būti išklausytas ir išgirstas**: „<...>, kad svarbiausia yra leisti žmogui išsakyti ir jį išgirsti“ (IN1).

Maitinimo įmonių darbas yra labai dinamiškas, susiduriant su vartotojų problemomis ir neigiamomis patirtimis, reikia pasirinkti teisingus būdus joms spręsti. Interviu dalyviai pripažįsta, kad beveik visais atvejais kaltę, **nuostolius ar kaštų padengimus prisiima pats restoranas** ar kita maitinimo įstaiga: „Jeigu mūsų kaltė visada kompensuojame, grąžiname pinigų klientui“ (IN3), „<...> sau prisiėmė ne tik nuostolį už maistą, bet ir kurjerio, kuris vežė klientui maistą į namus pristatymo mokestį“ (IN7). Viskas tam, kad vartotojas liktų patenkintas ir grįžtų dar kartą. Vartotojų problemas siekiama išspręsti **operatyviai reaguojant į kliento komentarus ar atsiliepimus**: „Svarbu pastebėti ir sureaguoti į nepasitenkinimą/skundą, parodyti svečiui, kad jį išgirdome ir svarbi yra jo nuomonė mums“ (IN8). **Svečio vaišinimas** yra dar vienas būdas siekiant pagerinti jo patirtį restorane: „Laikomės tokios politikos, kad nuolaidų netaikome, net ir savininko draugams ar pažįstamiems, vaišinimas yra mūsų dažniausias problemų sprendimo būdas“ (IN5). Jei įvyksta nesusipratimas užsakymo priėmimo metu, atnešamas ne kliento užsakytas patiekalas, arba jis yra netenkinantis vartotojo poreikių, **padavėjas siūlo perdaryti patiekalą ar pakeisti jį kitu**: „Pirkėjo atsiprašėme, paruošėme naują patiekalą, už kurį neėmėme pinigų ir kurjeriui atidavėme nuvežti naują užsakymą“ (IN7). Siekiant užkirsti kelią daugiau nei vieno svečio neigiamai patirčiai, įvykus nemalonumams yra **tikrinama produktų kokybė restorano virtuvėje arba gamybinėse patalpose**: „<...> gavę skundą mes visada patikriname savo produktus virtuvėje, tikriname kaip virėjai paruošia tuos patiekalus, darome kontrolinius bandymus“ (IN7). Kai kurie interviu dalyviai pripažįsta, kad kilusias problemas bando išspręsti **siūlydami klientams pritaikyti nuolaidas**: „Įprastai įvykus konfliktinėmis situacijomis, stengiamės jas užbaigti taikiai, siūlome nuolaidą pagal galimybes pritaikyti“ (IN6). Na ir beveik visada **vadovas stengiasi išsiaiškinti su personalu**, kodėl kilo konkreči, nemalonumus kelianti situacija su vartotoju: „Jeigu problema susijusi su aptarnavimu, pasižiūrime kas dirbo tuo metu, aptariame su visa komanda nutikusią situaciją, jeigu buvo galima to išvengti ir kitą kartą pasielgti kitaip, mes apsitariame ką darysime kitaip, jei kažkas panašaus galėtų nutikti ateityje“ (IN4).

Tyrimo metu, dalyvaujančių intervantų buvo paklausta, koku būdu dažniausiai sužinoma apie problemą, kaip juos pasiekia žinia, kad nutiko kažkas negero, kokia forma tai pasireiškia? Išaiškėjo, kad vartotojai **siunčia elektroninius laiškus**: „Pavyzdžiui, gavau nesenai el. Laišką su esama problema“ (IN2). **Nemalonios patirtys yra išsakomos internete arba socialiniuose tinkluose**: „<...> mus informuoja per socialinius tinklus parašydami žinutę su skundu“ (IN7). Tam tikromis situacijomis **maitinimo įstaigos pačios kreipiasi į vartotojus** norėdamos sužinoti jų įspūdžius, nuomonę ir atgalinį ryšį: „Turime atsakingus žmones iš komunikacijos skyriaus, kurie susirenka grįžtamąjį ryšį ir komentarus po renginių, kuriuos ruošiamo“ (IN6). **Problema gali būti**

pastebėta dar maitinimo įstaigoje pačio aptarnavimo metu: „*Tobuliausias variantas, kai apie tokią patirtį sužinome iš karto, kai jau pamatom iš veido, ar klientas nebevalgo patiekalo*“ (IN5). Tokiais atvejais vadovai teigia, jog neigiamą patirtį dažniausiai pavyksta sutvarkyti iki kliento išėjimo iš restorano ir tokia patirtis nesklinda niekur toliau už restorano durų. Būna, kad **klientai paskambina patys ir pasako, kas jų netenkina**: „*Klientė paskambino mums telefonu su savo konkrečiu skundu*“ (IN4). Tam tikrais atvejais maitinimo įmonės **sulaukia atsiliepimų ir per partnerių platformas**, kuriomis naudojasi klientų maistui į namus išvežti: „*<...> gali pakomentuoti po išvežėjų platformos komentarų skiltimi*“ (IN7).

Apibedrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas atskleidė, jog vartotojų elgsenai maitinimo įstaigose turi įtakos jų asmeniniai bruožai, emocijos, santykis su personalu bei patirtos nemalonios situacijos. Visi šie aspektai formuoja ne tik vartotojų (ne)pasitenkinimą, bet ir lemia jų lojalumą konkrečiai maitinimo įstaigai. Vadovų teigimu, šiuolaikiniai vartotojai yra reiklūs, skubantys, vertinantys ne tik maisto kokybę, bet ir patiekalų įvairovę bei aptarnavimo greitį. Tai atitinka Bulašaitės ir Jesevičiūtės-Ufartienės (2019) mintį, jog pasitenkinimas kyla tada, kai organizacija atitinka arba viršija kliento lūkesčius. Vartotojų poreikiai orientuoti į visapusišką patirtį – jiems svarbi aplinka, kurioje valgo, bendravimo kultūra, maisto estetika. Taigi, jų bruožai atspindi išrankumą, emocinį jautrumą ir kokybės siekį.

Tyrimo metu taip pat išryškėjo stipri sąsaja tarp vartotojo ir personalo. Kaip pažymi Skačauskienė ir Jotkaitė (2023), paslaugų sektoriuje labai svarbu emocinis ryšys tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo. Tai atsispindi tyrime: klientai gali perduoti savo emocijas personalui, tuo pačiu vertina jų profesionalumą ir asmeninį dėmesį. Informantai pripažįsta, kad klientas yra tarsi „darbdavys“ darbuotojui – nuo jo priklauso įstaigos sėkmė. Arbatpinigiai vertinami kaip emocinis ir finansinis grįžtamasis ryšys už suteiktą gerą paslaugą, aptarnavimą.

Neigiamos patirtys yra neišvengiamos maitinimo įstaigose, tam pritarė ir tyrime dalyvavę vadovai, tačiau svarbiausia – kaip kilę nesklandumai yra sprendžiami. Vadovai imasi atsakomybės už padarytas klaidas, gražina pinigus vartotojui, vaišina, siūlo nuolaidas ar naujai pagamintus patiekalus. Arslan (2020) pabrėžia, kad klientai, susidūrę su problemomis, dažnai priima emocinius sprendimus – nutolsta arba keičia paslaugos teikėją. Tad greita reakcija į skundą, nuoširdus atsiprašymas ir vartotojo išklausymas bei supratimas padeda atkurti pasitikėjimą.

Kaip nurodo Khairawati (2019), lojalumas yra neatsiejamas nuo pasitikėjimo. Vadovai teigia, kad klientų lojalumas pasireiškia per grįžimą, rekomendacijas ir pozityvų grįžtamąjį ryšį tiek maitinimo įstaigai, tiek ir aptarnaujančiam personalui. Arslan (2020) teigia, kad lojalumas nyksta, jei pasitikėjimas būna pažeidžiamas – tai patvirtina ir tyrimo rezultatai, kuomet klientai gali tyliai pasitraukti ir daugiau nebesilankyti po įvykusios neigiamos patirties. Todėl pasitikėjimo

išlaikymas per užtikrinamą maisto kokybę, reagavimą į skundus ir parodomą asmeninį dėmesį yra kertinis lojalumo formavimo elementas.

Empiriniai tyrimo duomenys pagrindžia teorinių šaltinių teiginius: vartotojų elgsena formuojasi per kompleksinius faktorius – asmenines jo savybes, emocijas, patiriamą aptarnavimo kokybę, pasitikėjimą bei tinkamą ir laiku įvykusį problemų sprendimą. Kiekvienas šių aspektų prisideda prie vartotojų lojalumo kūrimo ir išlaikymo, todėl sėkmingai veikiančios maitinimo įstaigos turi atidžiai valdyti ne tik maisto bei patiekalų priežiūrą, bet ir kurti bei palaikyti kokybiškus emocinius ryšius su klientais.

3.2.3 Svetingumo sektoriaus darbuotojų ugdymas ir paruošimas darbui maitinimo įstaigose

Atliktame tyrime dalyvavę vadovai sutinka, kad darbuotojų svarba maitinimo sektoriuje yra daug lemiantis veiksnys. Ne mažiau svarbu, tai, kaip jie yra paruošiami tokiam dinamiškam darbui, kuris susijęs ir prieš tai paminėtais vartotojais, apsilankančiais svečiais kavinėse ar restoranuose. Dažniausiai vadovo pareiga yra padėti adaptuotis naujam žmogui, jį tinkamai įvesti ir paruošti darbui. Interviu dalyviai pasakoja, kad jų kaip vadovo asmenybės formavimuisi ir supratimui kaip reikia dirbti maitinimo sektoriuje padėjo nuolatinis darbas ir noras būti to dalimi.

Vadovo asmenybės formavimasis	• Darbo vietų keitinimas mokantis ir renkant patirtį • Žinios ir patirtis gauta per praktiką • Nuolatinis mokymasis karjeros pradžioje • Papildomi kursai skirti kelti kvalifikacijai • Buvo įkvėptas kito žmogaus dirbančio tokį darbą
Darbuotojų apmokymas, įvedimas į darbą	• Vadovas pats įveda darbuotoją, jį apmoko, dalinasi savo patirtimi • Komanda jau turi patirties iš ankstesnių darbų • Naujas darbuotojas dirba pamainoje su seniau dirbančiu, kad išmoktų • „Atmintinės“ padeda darbuotojams geriau žinoti ir atlikti savo darbą • Darbuotojo integravimo laikas priklauso nuo pareigų kuriose jis dirbs • Rengiami susirinkimai su darbuotojais • Darbuotojai supažindinami ir treniruojami kaip spręsti konfliktus • Tarpusavio ryšio mokymai stiprinti kolektyvo susidirimą kartu
Komunikacija maitinimo įstaigos viduje	• Vadovauti lengviau už save jaunesniam kolektyvui • Bendravimas socialiniuose tinkluose • Dalinimasis darbo pasiekimais • Savo ir kitų kolegų poelgių analizavimas • Darbuotojų supratimas ir nuraminimas stresinėse situacijose • Artimas ryšys kolektyve
Maitinimo įstaigos darbuotojas	• Darbuotojo, kaip profesionalo svarba • Darbuotojų kompetencijų ugdymas • Kiekvienas darbuotojas unikalus • Svarbus komandinis darbas • Jo savijauta darbe

Paveikslas 4. Svetingumo sektoriaus darbuotojų ugdymas ir paruošimas. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Siekdami tobulėjimo ne vienas iš jų **rinko patirtį ir keitė darbovietes**: „Kadangi man teko pakeisti nemažai maitinimo įstaigų kaip darboviečių, tas man leido susirinkti plačią ir labai įvairią patirtį, kaip išsiugdyti komandą, kaip ruošti ir organizuoti darbą“ (IN1). Taip pat **gavo specifinių žinių ir patirties per savo praktiką**, laiką kuriuo metu patiems teko dirbti įvairiausius darbus, kas turėjo įtakos jų asmenybės formavimuisi: „Pradžioje dirbau, dirbau, na kilau karjeros laiptais, teko viską išmokti per savo praktiką, kas davė daug žinių ir stiprybės“ (IN3). Žingeidumas bei **nuolatinis mokymasis**, ypač karjeros pradžioje vienareikšmiškai svarbus ir taip pat lydi vadovus: „Pirmi metai tapus vadove buvo patys įsimintiniausi, kadangi teko daug išmokti...“ (IN4). Neužsistovėti vietoje ir tobulėti maitinio įmonių vadovams padeda **papildomi kursai skirti kvalifikacijos kėlimui**: „Anksčiau esu praėjusi tokius kursus kai dirbau prancūzų restorane, mus mokino, kad visada reikia perskaityti klientą, ar jis nori bendrauti ar ne“ (IN2). Įgytos žinios vėliau pasiteisina ne tik pačiam vadovui, bet darbuotojams esantiems aplink jį, kuomet yra pasidalinama naudinga informacija ir kolektyvas ar jo dalis taip pat išmoksta naudingų įgūdžių. Interviu metu dalyvavę informantai taip pat dalinasi prisiminimais apie **juos įkvėpusius buvusius vadovus**, prisimena juos kaip teigiamus pavyzdžius formavusius jų pačių asmenybes: „<...> mane labai įtraukė ši industrija, savo praktikoje ir patirtyje turėjau nuostabią vadovę į kurią žiūrėdama tarsi pamačiau save ir pagalvojau, kad ateityje ir aš norėčiau tokio darbo, nes jis atrodo labai labai dinamiškas, įdomus, daug veiksmo, kiekviena diena skirtinga“ (IN4).

Turėdami daug ir skirtingos patirties, viena iš informantams priskiriamų atsakomybių yra tai, kad **vadovams tenka įvesti naują darbuotoją ir jį apmokyti** darbui restorane ar kavinėje: „<...> kai dirbame kartu, stengiuosi kuo geriau integruoti naujokus, į tą eina ir mūsų svetingumo supratimo bei standarto išaiškinimas“ (IN4), „Darbuotojas yra įvedamas į tai kaip apskritai veikia tokia organizacija, įmonė, kokia yra produkcija, visada papasakojame kaip dirbame ir gaminame gaminius“ (IN4). Vadovui pakeitus darbą, ar atėjus dirbti į naują kolektyvą, kartais nutinka taip, kad **darbuotojai** jau yra apmokyti, turi **atsinešę pakankamai patirties iš ankstesnių darboviečių**: „Kai atėjau ir pradėjau dirbti šioje komandoje, aptarnaujantis personalas jau buvo gerai susidirbęs ir susibendravęs, tad visi turėjo bazę žinių ir man pasisekė, kad komanda profesionali, praėjusių vadovų atliktas darbas ruošiant komandą buvo puikus“ (IN5). Citata puikiai iliustruoja šį teiginį ir yra matoma tendencija, kad darbuotojai puikiai paruošti darbui, nes **buvęs vadovas puikiai atliko darbą** integruojant juos į darbą, jiems tampant profesionaliais svetingumo sektoriaus darbuotojais. Kitas veiksmas, kurio imamasi apmokant naują darbuotoją yra jį **priskyrus dirbti pamainoje su ilgiau dirbančiu kolega**: „Naujas žmogus bent kurį laiką dirba pamainoje su seniau dirbančiais, kad stebėtų kaip vyksta darbas, kaip bendraujama su klientu, kaip ruošiami gėrimai, pasitinkami svečiai“ (IN4). Interviu metu keli kalbinti vadovai paminėjo, jog **ruošia darbuotojams net specialias „atmintines“**, kad jie žinotų kaip geriau ir

kokybiškiau atlikti savo darbą: „Turime pasirašę tam tikrą standartą, atmintinę, kuri skirta aptarnaujančiam personalui – koks yra aprangos standartas, aptarnavimo standartas, kaip reikia teisingai bendrauti, parduoti patiekalus, kaip pastebėti žmogų, jo poreikius“ (IN7). **Darbuotojo apmokymas ir integravimas įmonėje priklauso ir nuo to, kokias pareigas jis užims:** „Surasti gerą konditerį ir jį įvesti į mūsų darbo sistemą užtrunka gerokai ilgiau nei paruošti padavėją“ (IN4). Sklandžiam darbui užtikrinti vadovai taip pat pabrėžia, kad **reikia nepamiršti organizuoti susirinkimų:** „Turime susirinkimus, kuriuose papasakoju kaip dirbu aš, kokiomis taisyklėmis vadovaujuosi, tai galima sakyti, kad nemokau jų ir nepamokslauju, tik kartais primenu tam tikrus dalykus, apkalbame meniu naujienas, aktualijas ir tos dienos darbus“ (IN5). Mintį išsakęs vadovas teigia, jog darbuotojams pamokslauti nereikia, o tik retkarčiais priminti esminius dalykus, kurie turi įtakos jų atliekamam darbui. Darbas maitinimo įstaigose gali būti sudėtingas, neretai keliantis daug iššūkių ar įtampų, todėl interviu dalyvavę vadovai dalinasi, kad savo **darbuotojus moko kaip susidoroti su stresą keliančiomis situacijomis:** „Aptarnaujantis personalas yra treniruojamas kaip spręsti konfliktus, tad didžiąją dalį išsisprendžia patys“ (IN7). Prie sąmoningo darbuotojo ugdymo taip pat svarbu nepamiršti ir **tarpusavio ryšio mokymų, siekiant stiprinti kolektyvo susidirbimą** kartu: „Yra netgi tarpusavio ryšio mokymai, kaip mums komandoje reikėtų bendrauti, pažinti vieniems kitus, lygiai taip pat kaip pažintum savo ateinantį svečią/klientą“ (IN6).

Norint įsigilinti ir suprasti darbą maitinimo įstaigoje svarbu atkreipti dėmesį ir į tai kaip vyksta darbuotojų komunikacija kavinių ir restoranų viduje. Interviu dalyviai dalinasi patirtimi, kad vadovavimas kolegoms, kartais gali būti sunki užduotis, tačiau yra pastebima, kad **jaunesnio amžiaus kolektyvui yra kiek paprasčiau vadovauti:** „Man priimtiniausia, kai už mane yra jaunesnis žmogus, nes noriu būti jam autoritetas, žmogus į kurį lygiuotųsi, tada jiems priimtinau yra klausyti ir mano nurodymų, kai kažką reikia padaryti, o ir aš turiu suskirstyti darbus bei atsakomybes“ (IN5).

Jeigu kalbėtume apie tai kaip kolektyve dirbantys žmonės sužino aktualiausią informaciją apie darbą, interviu metu išaiškėja, jog populiariausias būdas **komunikuoti su darbuotojais išlieka per socialinių tinklų grupes:** „Taip pat turime bendras grupes su kolektyvu socialiniuose tinkluose, kur perduodame naujienas, bendraujame ir dalinamės įvairiais kasdieniais išgyvenimais“ (IN4). Būtent juose arba gyvuose susitikimuose vadovai drąsiai **dalinasi ir kolektyvo darbo pasiekimais:** „<...> informuojame visus, kad gavome gerą atsiliepimą ar įvertinimą“ (IN4). Sklandžiai komunikacijai ir darbui užtikrinti, vadovai teigia, kad **reikalingas ir savo bei kolegų poelgių analizavimas:** „Kalbamės ir analizuojame ar gerai pasielgėme ir ką kitą kartą galime kitaip padaryt“ (IN3). Tokiu būdu ir mažinama tikimybė konfliktų ir neigiamų situacijų pasikartojimui. Paruoštos „atmintinės“ ir mokymai nevisada padeda darbuotojui

susidoroti su stresu. Interviu dalyvavę informantai pasakoja, kad labai svarbu tai pastebėti ir prireikus suprasti darbuotoją ir jam asmeniškai **pagelbėti susitaikyti ir išspręsti susidariusią stresinę situaciją**: „Labai svarbu kolektyvui parodyti, kad tu esi jų pusėje, stengiesi padėti, kad pasitikėtų jie tavimi, kai nutinka kokia stresinė situacija“ (IN5). Pagal informanto nr. 5 atsakymus, matyti, kad toks darbas su darbuotoju padeda susitiprinti pasitikėjimą vadovu. O tai veda prie kito svarbaus vidinės komunikacijos aspekto – **artimo ryšio kolektyve**: „<...> esame artimi su savo personalu, dažnai ir patys su direktoriumi būname salėje, net darydami savo darbus girdime klientus, personalą, tada visada jaučiame kas vyksta aplinkui“ (IN4).

Vadovai dirbdami su savo komanda nevengia pabrėžti, kad maitinimo įstaigos **darbuotojas turi būti savo srities profesionalas**, todėl prieš įdarbinant naują žmogų, stengiamasi kuo geriau su juo susipažinti ir jį pažinti: „Jau darbo pokalbių metu, prieš įdarbinant žmogų, stengiamės kuo geriau pajauti ar jis galės atitikti mūsų standartus ir darbo principus“ (IN7). Kaip teigia informantas nr. 7, taip vyksta todėl, kad yra siekiama užtikrinti kuo mažesnę darbuotojų kaitą ir stabilesnį kolektyvą. Jau įdarbintų darbuotojų taip pat nereikia užmiršti bei **stengtis ugdyti jų kompetencijas**: „Kalbamės bei mokomės su padavėjais ką daryti susidūrus su sunkiomis situacijomis, todėl pilnai pasitikime padavėjais ir jų sprendimais, kaip klientui kompensuoti neigiamą jo patirtą patirtį“ (IN1). Kalbinti vadovai interviu metu išskiria ir tai, kad **kiekvienas darbuotojas yra unikalus**, todėl ir reikalingi skirtingi būdai bei priemonės su jais dirbti: „Atsižvelgiame koks darbuotojas kam gabus ir tada stengiamės produktyviai pasiskirstyti darbus“ (IN3). Pokalbių su informantais metu yra minima ir **komandinio darbo svarba bei reikšmė** maitinimo sektoriuje: „<...>atrodydavo, kad gi ir aš galiu šitus darbus padaryti, poto pradėdi suprasti, kad na negali tu visko vienas gerai padaryti. Komanda be galo svarbu“ (IN4). Nemažiau **svarbu ir kiekvieno darbuotojo savijauta darbe**. Įmonėje dirbantys žmonės turi jaustis atitinkamai - saugiai ir pasitikėti aplinkiniais: „Todėl ir bandome sukurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų smagu, darbuotojai jaustųsi saugūs, nes jei gerai jautiesi darbe, tau nekyla mintys kažką keisti ar ieškoti kažko kito“ (IN4). Pasak informanto nr. 4, nuo darbuotojo savijautos priklauso ir jo lojalumas įmonei bei darbo našumas.

Teorinėje dalyje sunku rasti medžiagos apie vadovo vaidmenį ir svarbą maitinimo įstaigos viduje, todėl ir buvo pasirinkta atlikti šį tyrimą, pasirinkus vadovus kaip interviu dalyvius.

Išanalizavus tyrimo rezultatus, matoma, kad maitinimo įmonių vadovų požiūris į darbuotojų paruošimą, adaptaciją ir reikiamą palaikymą esant stresinėms situacijoms šiame svetingumo sektoriuje išlieka esminiu aspektu užtikrinant sklandų įmonės darbą bei darbuotojų lojalumą. Tyrimo dalyviai akcentavo koks svarbus yra naujų darbuotojų apmokymas, taip pat ir palankios emocinės aplinkos kūrimas, pasitikėjimo stiprinimas, tarpusavio ryšio svarba – visa tai

susiję su Jasilionytės (2022) išskirtu kūrybiškos ir demokratiškos aplinkos formavimu bei darbuotojų tobulėjimo modeliu.

Remiantis gautais duomenimis pastebėta, kad vadovai aktyviai dalijasi savo patirtimi, organizuoja susirinkimus, padeda naujiems darbuotojams integruotis, o tai atitinka Martinonytės ir kt. (2020) išsakytą mintį, jog maitinimo sektoriuje būtinos ne tik profesinės, bet ir bendrosios darbuotojo kompetencijos – komandinio darbo, streso valdymo ir konfliktų sprendimo įgūdžiai. Vadovų atliekamas neišmatuojamo dydžio indėlis į kolektyvo ugdymą bei puoselėjimą taip pat atitinka Martinonytės ir kt. (2020) akcentuotą poreikį svetingumo sektoriuje turėti dirbančius darbuotojus, kurie geba prisitaikyti prie dinamiškų maitinimo įmonės kuriamų aplinkos sąlygų ir dirbti kartais pasitaikančiomis sunkiomis situacijomis. Tyrime išryškėjusios vadovų pastangos kurti saugią, palaikančią ir smagią darbo aplinką padeda sumažinti darbuotojų kaitą, ugdo jų lojalumą bei gali užtikrinti vartotojui tinkamą perkamų paslaugų kokybę.

3.2.4 Maitinimo įstaigose dirbančio personalo charakteristika, amžius ir kartų skirtumai

Atlikto interviu metu vadovai ne kartą minėjo aptarnaujančio personalo svarbą maitinimo įmonėse, tad norima išanalizuoti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti tokio sektoriaus darbuotojai.

Aptarnaujantis personalas	• Nuoširdus bendravimas / rūpestis klientu (išreiškiamas bendravimu) • Padavėjo malonus nusiteikimas • Turi žinoti, kaip bendrauti su klientu • Pagarbos išraiškai klientui • Pasiruošia priimti klientą • Išsiaiškina kliento poreikius • Moka nuraminti (nuliūdusį) • Geba daryti kelis darbus vienu metu
Susiformavusios nuostatos	• Nuostata: klientas – (lyg) darbdavys • Nuostata: vyras geriau aptarnauja
Padavėjo savybės...	• Turi būti dinamiškas (prisitaikantis) nuolaidžiaujantis • Dėmesingas net mažiausioms detalėms • Padavėjas turi būti kūrybiškas • Stiprus psichologiškai • Išlikti kantrus • Turi būti neįsitempęs

Paveikslas 5. Aptarnaujančio personalo charakteristika. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Aptarnaujantis personalas restorane ar kitoje maitinimo įstaigoje turėtų **nuoširdžiai bendrauti su klientu, mokėti išreikšti rūpestį bendravimu**: „O padavėjas neretai apie klientą žino nuo A iki Z, ką veikia, kiek vaikų turi, kur gyvena, kur paskutiniu metu vyko atostogų. <...> Reikia rasti bendrą kalbą su juo“ (IN1). Žinoma personalas turi būti ir **maloniai nusiteikęs**:

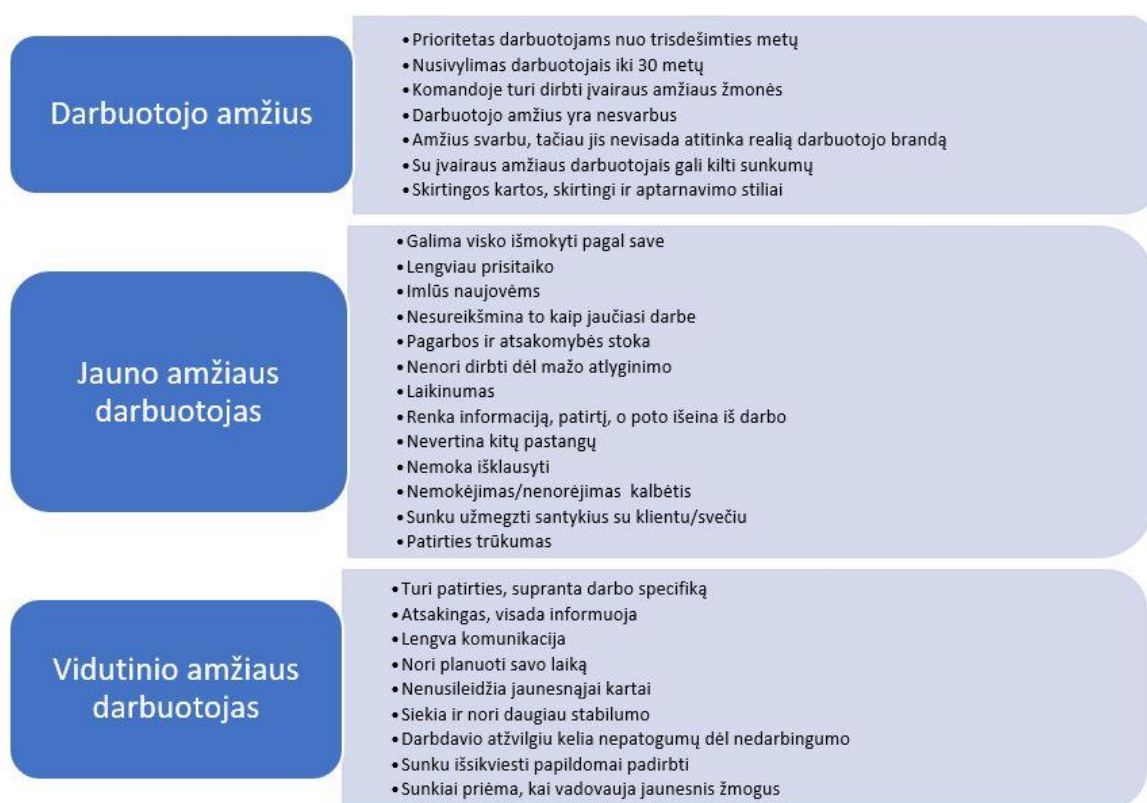
„<...> padavėjas, kuris turi padaryti kiek įmanoma malonesnį laiko praleidimą atėjusiam žmogui“ (IN1), **žinoti kaip reikia bendrauti** su atėjusiu svečiu: „<...> su personalu esame sutarę, jei matote, kad tikrai ne pati geriausia diena klientui šiandien, jis nenori bendrauti, jis neatsako ar atrodo be nuotaikos, tiesiog nelendame prie jo, nekišame papildomų pardavimų“ (IN4). Atėjęs pavalgyti klientas turi įvairių lūkesčių, tačiau visuomet bus tikimasi **pagarbos**: „Svarbiausia, ką visada noriu pateikti aptarnaujančiam personalui, tai – pagarba atėjusiam svečiui“ (IN1). Tą pabrėžia ir vadovai ugdydami bei mokydami savo darbuotojų komandą. Taip pat svarbu žinoti kaip **tinkamai priimti atėjusį klientą**: „Aptarnaujantis personalas moka gražiai pasitikti, paduoda meniu reikiamu metu, moka parekomenduoti patiekalus ir gėrimus“ (IN3). Galutinė kliento patirtis maitinimo įstaigoje neretai susideda iš daug smulkių detalių, į kurias įeina ir **svečio poreikių išsiaiškinimas**: „Stengiamės atkreipti dėmesį į tai, ko nori mūsų svečiai atėję būtent tąkart, nes visos patirtys gali būti skirtingos, net su lojaliais klientais“ (IN5). Kartais aptarnaujančiam personalui tenka ir **nuraminti klientus**, tad svarbu, kad jie žinotų kaip tą tinkamai padaryti: „Tačiau jeigu įvykus kokiam blogam nutikimui yra žinoma kaip tą klientą nuraminti, jis išeis patenkintas, nors ir nutiko jam kokia nors neigiama aptarnavimo patirtis“ (IN1). Svarbus ir **sugebėjimas atlikti kelis darbus vienu metu**, kadangi maitinimo įmonės pasižymi greitumu ir dinamiškumu: „<...> kartais tenka ir bendrauti su klientu, dar tuo pačiu metu reikia atsakinėti į skambučius, ruošti užsakymus išvežimams klientams į namus, supakuoti maistą ir atiduoti kurjeriams“ (IN7).

Svarbu paminėti, kad vadovai interviu metu išskyrė ir kelias pasitaikančias susiformavusias nuostatas maitinimo įstaigose, tokias kaip – **atėjęs klientas lyg darbdavys**: „Aš visada ir kolektyvui sakau: jūsų pagrindinis darbdavys yra ne direktorius, o klientas, kuris ateina, nes jis moka Jums pinigus“ (IN1), arba netgi susiformavusia nuostata, kad **vyrų aptarnavime dirba geriau nei moterys**: „Mano praktikoje visada anksčiau labiau buvo vertinami vyrai padavėjai, nes jie turi sukaupę labai didelę patirtį ir žino apie ką kalbėti su klientu, nes jei jis labai įnoringas, užimantis aukštas pareigas ar atstovaujantis tam tikrą visuomenės sluoksnį“ (IN2), „Vyrų padavėjai mažiau išreiškia savo emocijas, geba išlikti šalto proto, tuo tarpu moterims yra gerokai sunkiau“ (IN2). Tokių nuostatų teisingumas nėra įrodytas, dažniausiai tai tik garsūs pamąstymai apie maitinimo sektorių.

Išanalizavus, kokios padavėjo savybės yra reikalingos dirbant svetingumo sektoriuje būtina paminėti, kad taip pat svarbus yra ir jo charakteris ar tam tikri būdo bruožai reikalingi dirbti tokioje industrijoje. Pirmiausia padavėjas turi būti **dinamiškas, mokėti prisitaikyti, o kartais ir nuolaidžiauti**: „<...> tačiau vistiek tenka prisitaikyti prie svečio, pagal amžiaus grupę, kokia pavyzdžiui nuotaika to svečio šiandien, su kuo atėjo į restoraną“ (IN5), „Ir tikrai pasitaiko atveju, kad klientas nėra teisingas, bet geriau jį vakarienės pabaigoje išlydėti iš restorano nusiteikusį gerai“

(IN1). Aptarnaujantis personalas turi būti ir labai **pastabus, dėmesingas net mažiausioms detalėms**: „*Pats geriausias aptarnavimas iš to ir susideda daugybės kartais net mažiausių smulkmenų, kurios daro įtaką visos vakarienės metu, ar renginio metu, matai, kad viskas yra švaru, gražu, papildyta kur reikia, nunešta*“ (IN2), **būti kūrybiškas**: „*<...> O tada jau prasideda menas su tuo klientu dirbti*“ (IN4). *Kas liečia aptarnavimą, bent jau šioje įmonėje, mes neturime susikūrę jokie scenarijaus ar standarto kaip reikia dirbti*“ (IN4). Įvykus nemaloniems incidentams, aptarnaujantis personalas **turi išlikti stiprus psichologiškai**: „*<...> psichologiškai darbuotojai turi būti stiprūs*“ (IN3). Sutikdami daug skirtingų svečių, padavėjai turi pasižymėti ir **kantrybe, supratimu**: „*Aptarnaujantis žmogus visada turi išlikti kantrus ir aiškiai bei dėmesingai atsakyti į visus išskylančius klausimus*“ (IN6). Taip pat svarbu nepamiršti, kad aptarnaujantis **personalas turi būti neįsitempęs**: „*<...> padavėjai atsipalaiduoja, supranta, kad tikrai nereikia dėti jokių begalinių pastangų viskas tiesiog savaime plaukia tiek bendravime, tiek pardavime*“ (IN4).

Tęsiant interviu su vadovais apie maitinimo įmonių darbuotojus, įdomu žinoti, kokia svarba teikiama jų amžiui, ar skiriasi **jauno (teorijoje įvardinamo kaip Z kartos atstovo)** darbuotojo atliekamas darbas nuo **vidutinio amžiaus darbuotojo (teorijoje įvardinamo kaip Y kartos atstovo)**. Reikalinga atskirti šias dvi kartas, suprasti jų darbo principus, stipriąsias ir silpnąsias puses, kad maitinimo įstaigos sugebėtų tinkamai integruoti ir suprasti visus savo darbuotojus, nepaisant jų amžiaus ar kartų skirtumo.



Paveikslas 6. Maitinimo įstaigų darbuotojo amžius, kartų skirtumai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Informantų nuomonės ir pamąstymai apie darbuotojų amžių buvo labai įvairūs, buvo teigiančių, kad **prioritetą jie teikia darbuotojams nuo trisdešimties metų**: „*Prioritetą teikiu kiek vyresnio amžiaus darbuotojams, nuo 30 metų*“ (IN1), kadangi **yra nusivylę jaunesniais nei trisdešimt metų** turinčiais darbuotojais: „*Iki 30 metų darbuotojais esu jau labai nusivylusi, įdarbinus juos, neigiama patirtis dažnai kartojasi*“ (IN1). Kiti apklaustieji teigia, kad **geriausia, jei komandą sudaro skirtingo amžiaus žmonės**: „*Idealiu atveju komandoje turėtų dirbti įvairaus amžiaus žmonės, kurie turi pasiskirstyti darbus pagal kiekvieno stipriąsias puses*“ (IN2). Yra manančių, kad **darbuotojo amžius visai nesvarbu**: „*Jeigu turi potencialo, mums nesvarbu ar vyresnis ar jaunesnis*“ (IN3). Vadovai taip pat teigia, jog yra susidūrę su situacijomis, kuomet **darbuotojo amžius nevisai atitinka jo realią brandą**: „*Amžius svarbus, bet amžius nevisada atitinka realią darbuotojo brandą*“ (IN4). Taip pat pastebima, kad **skirtingos kartos, taip pat turi skirtingą darbo atlikimo specifiką**: „*Stengiuosi pamiksuoti abi pamainas kartu, nes klientas, ypatingai nuolatinis irgi labai jaučia, kad šokinėja, keičiasi aptarnavimo tipas, o mes jį norime palaikyti tolygų ir daugmaž vienodą, standartišką*“ (IN4).

Interviu dalyvavę vadovai kalbėdami apie **Z kartos (jauno amžiaus darbuotoją)** darbuotoją randa tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų. Kaip teigiamus bruožus išskiria, kad juos galima **išmokyti dirbti pagal savo standartus**: „*Jauną žmogų tikrai gali visko išmokyti ir išmokyti pagal save*“ (IN8), jie **lengvai prisitaiko**: „*Šiai dienai aptarnaujančiam personalui galbūt palankiau būtų rinktis jaunesnį žmogų, dėl greičio, nesudėtingos adaptacijos ir dinamiško darbo kurį reikia dirbti*“ (IN7). Jaunas darbuotojas **pasižymi imlumu naujovėms**: „*Imonei reikia perspektyvų, inovacijų bei greičio, tuomet jau būtų jaunas žmogus*“ (IN2). Taip pat jaunas žmogus dažnai **nesureikšmina to, kaip jaučiasi darbe**: „*Jaunesni žmonės to kaip jaučiasi darbe labai nesureikšmina, atidirba ir išeina, neapsikrauna*“ (IN7).

Tačiau maitinimo įstaigų vadovai apie **Z kartos darbuotojus** vis tik gali išskirti daugiau neigiamų aspektų, tokių kaip **pagarbos aplinkiniams stoka**: „*Kyla didelės problemos bendravime, dėl pagarbos stokos*“ (IN1), „*Turėjome atvejį, kad jaunas darbuotojas, studentas, atėjęs į darbą pasako, rytoj nebedirbsiu, šiandien noriu, kad būtų paskutinė mano darbo diena*“ (IN7). Jie taip pat **nenori dirbti dėl mažo atlyginimo**: „*Jaunimas nebenori dirbti, jie nebenori dirbti už mažai, aptarnavimo pozicijose įgauni labai geros net ir gyvenimiškos patirties, tačiau tūkstančių niekas nemoka*“ (IN4), nors darbo rinkoje **beveik neturi arba visiškai neturi jokios darbo patirties**: „*Kai kurie mūsų komandos nariai <...> tačiau turime ir studentų, kurių didžiajai daliai tai yra pirmasis darbas*“ (IN2). Vadovams jaunas žmogus kelia **laikino asociaciją**: „*Dabartinis jaunimas yra labai laikinas, jie į darbą nežiūri kaip į būtinybę ar įsipareigojimą, atsakomybės jaučiasi labai mažai*“ (IN4). Atsitinka tokių situacijų, kuomet **renkama informacija arba patirtis ir tada išeinama iš darbo**: „*<...> po viso didelio darbo įdėto apmokant darbuotoją,*

jį ruošiant ir integruojant, jis paima ir išeina po kelių mėnesių“ (IN8). Būtent šis bruožas kelia didelį nerimą vadovams, kadangi jų **investuotas laikas yra nevertinamas**: „<...> liūdna pasidaro, nes mano laikas taip pat kainuoja, kaip ir komandos laikas bei pačios įmonės, kuri ir įdarbina tą darbuotoją, juo pasitiki“ (IN8), tinkamai paruoštas darbuotojas palieka darbovietę priversdamas vėl ieškoti naujo personalo. Jaunas darbuotojas pasižymi ir tuo, kad **kartais nemoka išklausyti**: „Turi mokėti išklausyti kitą, čia ir yra didžiausia problema, pradedant nuo virtuvės darbuotojų, baigiant padavėjais“ (IN1), **nemoka arba nenori bendrauti**: „Naujos kartos Z tiek darbuotojai, tiek klientai, jau dabar nenoriai bendrauja, užsidaro tas bendravimo ratas“ (IN1). Ši restorano vadovė pastebi tendenciją, kad ne tik Z kartos darbuotojai linkę į uždarumą, bet ir tos pačios kartos apsilankantys svečiai – klientai, turi tokias pat savybes. Interviu atsakymuose taip pat teigiama, kad Z kartai **sunku užmegzti šiltą santykį su svečiu**: „Mūsų tipo restorane, kuriame svarbus šiltas santykis su klientu naujai kartai sunku ateiti ir taip dirbti“ (IN1).

Vidutinio amžiaus darbuotojas, ar dar kitaip vadinamas Y kartos atstovas, taip pat turi tiek teigiamų, tiek ir neigiamų savybių. Prie teigiamų galime priskirti dažniausiai jau **turimą patirtį bei maitinimo įstaigų specifikos supratimą**: „<...> turi nemažai patirties, puikiai supranta kaip vyksta darbas, kokie atlygimai, viskas tinka“ (IN5). Darbuotojai **pasižymi atsakingu požiūriu**: „dažniau pasižymi atsakingumu ir žinai, kad jis ateis į darbą kitą dieną, jeigu kas nutiktų visada paskambins ir praneš“ (IN6), **mėgsta planuoti savo laisvą laiką**: „Kiek vyresni darbuotojai dažniausiai jau patys turi šeimas, atidžiai planuoja laisvą laiką, kurį nori skirti namiškiams, vaikams ar savo reikalams“ (IN4). Y kartos atstovai **visai nenusileidžia Z kartos atstovų greičiui**: „<...> greitai pagauna naujienas, seka maisto tendencijas, tiesiog tuo gyvena, integruojasi ir lengvai priima naujienas bei pokyčius“ (IN8). Taip pat **siekia daugiau stabilumo**: „Darbuotojai nori mažiau blaškymosi ir daugiau stabilumo“ (IN4), su Y kartos darbuotojais **lengva ir paprasta komunikuoti**: „<...> man labai buvo paprasta su ja bendrauti, net klausimų jokių nekilo“ (IN5).

Interviu dalyvavę vadovai išskyrė ir **vidutinio amžiaus darbuotojo** neigiamas savybes, viena iš jų, tai **dažnas nedarbingumas**: „Juos suprantu... šeima, vaikučiai, dažnas nedarbingumas, visi anksčiau vėliau tą išgyvename, tačiau darbdavio atžvilgiu tai kelia papildomų rūpesčių, dėl kurių dažniausiai kenčia ir likęs kolektyvas“ (IN6). Juos taip pat būna **sunku išsikviesti papildomai padirbėti ar pavaduoti kolegą**: „Juos tikrai sunkiau prisikviesti jeigu reikia pavaduoti kokį susirgusį kolegą“ (IN4). Vadovai teigia pastebėję, jog Y kartos darbuotojams, kurie dirba maitinimo įstaigose būna **sunku psichologiškai priimti faktą, kad jiems vadovauja jaunesnis vadovas**: „Jiems kartais psichologiškai sunkiau priimti jaunesnio žmogaus patarimus ir pasakymus ką, kaip daryti“ (IN5). Kartais tai gali išprovokuoti neigiamas situacijas darbe ar kolektyve.

Remiantis nagrinėta literatūra ir atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad šiuo metu Lietuvos svetingumo sektoriaus darbo rinkoje dažniausiai aptinkamos dvi pagrindinės jaunosios kartos, kurios teorijoje įvardintos kaip – Y (Tūkstantmečio) ir Z (Homeland) – pasižymi skirtingais lūkesčiais, vertybėmis ir darbo stiliumi. Šių kartų maitinimo sektoriaus darbuotojų lojalumas ir požiūris į darbą formuojasi veikiant skaitmenizacijos, globalizacijos ir spartaus gyvenimo tempo veiksniams (Stanišauskienė, 2022; McCrindle, 2014). Tyrimo metu interviu su maitinimo sektoriaus vadovais parodė, kad Z kartos darbuotojai vis dažniau sudaro reikšmingą dalį komandų, tačiau jų įdarbinimas kelia specifinių iššūkių. Vadovai pabrėžė, kad Z karta pasižymi iniciatyvumu, domisi technologiniais sprendimais, greitai mokosi, tačiau dažnai trūksta kantrybės, atkaklumo ir gebėjimo prisitaikyti prie griežtesnės tvarkos ir taisyklių maitinimo įmonėje. Jie nori greitai kilti pareigose, neretai neįvertindami, kad tam būtina patirtis ir didelės pastangos.

Y kartos atstovai, kaip pastebi vadovai, yra palyginti stabilesni, vertina darbo lankstumą, galimybę augti bei komandinius santykius. Maitinimo sektoriuje ši karta dažnai užima vadovaujančias pareigas. Vadovų teigimu, Y kartos darbuotojai geba puikiai apmokyti jaunesnius kolegas, dėl savo sukauptos ir turimos patirties, tačiau kartais iš jų būna stokojama iniciatyvos papildomai padirbti ar pavaduoti susirgusį kolegą.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad Z kartos darbuotojai dažnai susiduria su išankstiniais nusistatymais darbo maitinimo sektoriuje atžvilgiu – sektorius laikomas mažiau prestižiniu, menkai motyvuojančiu ilgalaikės karjeros kontekste. Vadovų manymu, toks požiūris gali kilti dėl susiformavusių stereotipų, kuriuos diktuoja visuomenė arba Z kartai ypatingai svarbūs socialiniai tinklai. Tuo tarpu labiau įsigilinus maitinimo sektorius darbuotojams gali pasiūlyti greitą karjeros pradžią, galimybę išmokti lyderystės, klientų aptarnavimo bei streso valdymo, darbo komandoje pagrindų.

Siekiant sėkmingos skirtingų kartų integracijos į maitinimo sektoriaus organizacijas, būtina atkreipti dėmesį, kad skirtingoms kartoms reikalingi skirtingi komunikacijos būdai. Vadovų įžvalgos parodė, kad Z kartos darbuotojus motyvuoja aiškūs, trumpalaikiai tikslai, lankstus darbo grafikas, technologijų įtraukimas į pritaikymą kasdien atliekamuose darbuose. Tuo tarpu Y kartai svarbus pasitikėjimas vadovu, galimybė prisidėti prie organizacijos vizijos kūrimo ir profesinis tobulėjimas, atmosfera ir savijauta darbe. Apibendrinant, norint efektyviai išnaudoti tiek Y, tiek Z kartų potencialą maitinimo sektoriuje, vadovams būtina suprasti šių kartų skirtumus, taikyti atitinkamus ugdymo, integravimo į kolektyvą ar darbą metodus.

3.2.5 Inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje

Maitinimo sektoriuje inovacijos ir technologijų diegimas tampa svarbiu veiksmu siekiant efektyvaus darbo, klientų patirties gerinimo bei prisitaikymo prie sparčiai kintančios aplinkos. Interviu dalyvavę vadovai pasidalino įžalgomis kas jų nuomonė yra inovacijos, kokia jų ir technologijų paskirtis maitinimo sektoriuje ir kokią naudą jos gali suteikti.

Inovacijos sąvokos samprata	• Judėjimas į priekį, ateitis • Dirbtinis intelektas, kuris supaprastina darbą • Naujovės, kurios palengvina kliento aptarnavimą • Naujos idėjos, tai ko neturėjome anksčiau • Inovacijos – tai procesų automatizavimas, skaitmenizavimas
Inovacijų ir technologijų paskirtis maitinimo sektoriuje	• Padeda atlikti analizes, pardavimų skaičiavimus • Sukontroliuoja procesus, juos utrumpina maisto gamyboje • Palengvina darbą personalui • Užtikrina greitesnį klientų aptarnavimą • Pakeičia trūksmą darbo jėgą
Technologijų suteikiama nauda	• Technologijos sumažina žmogiško darbo paklaidą • Maitinimo sektoriaus plėtros didinimas • Padeda atlikti pardavimus per maisto kurjerius • Klientui suteikiamas pasitikėjimas, naudinga informacija apie maitinimo įstaigą • Didinamas restorano žinomumas • Užtikrina sklandesnį darbą įmonės viduje • Laiko sąnaudų mažinimas technologijų dėka • Dirbtinis intelektas – pagalbininkas

Paveikslas 7. Inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje, teikiama nauda. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Inovacijų sąvoka dažnai suprantama panašiai, tačiau informantų pateiktos mintys leidžia susidaryti įspūdį kokios jos yra būtent maitinimo sektoriaus vadovų nuomone. **Inovacijos sprantamos kaip judėjimas į priekį, ateitis:** „Inovacija, man kažkas naujo, ypatingo, dar nematyto, judėjimas į priekį, ateitis“ (IN1), **dirbtinis intelektas, kuris supaprastina darbą:** „Man inovacija yra dirbtinis intelektas, jeigu į jį labiau įsigilintume, jis mums taip supaprastintų visą darbą“ (IN2). Yra nuomonių, kad **inovacija, tai naujovės, kurios palengvina klientų aptarnavimą:** „Naujovės, QR kodai vietoje meniu, užsisakymai ne iš padavėjo, o per programėlę, savarankiški sąskaitų apsimokėjimai per tam tikras platformas“ (IN5). Taip pat inovacija gali būti suprantama ir kaip **nauja idėja ar tai, ko neturėjome anksčiau:** „Inovacija man yra kažkokia naujovė, tai ko neteko matyti anksčiau, naujos idėjos“ (IN6), arba pasireikšti kaip tam tikrų **procesų skaitmenizavimas, automatizavimas:** „Inovacija, inovatyvumas man pasireiškia tuomet, kai kasdieniai procesai pereina į skaitmeną, automatizuojasi tam tikri procesai“ (IN7).

Maitinimo sektoriuje inovacijų ir technologijų paskirtis būna labai įvairi, **padeda atlikti analizes, skaičiuoja pardavimus:** „Inovacijos taip pat ateina ir su informacinėmis sistemomis, priemonės analizėms atlikti, pardavimams, gamybinėms žaliavoms skaičiuoti“ (IN4), **sukontroliuoja procesus, juos sutrumpina maisto gamyboje:** „Tampa lengviau sukontroliuoti

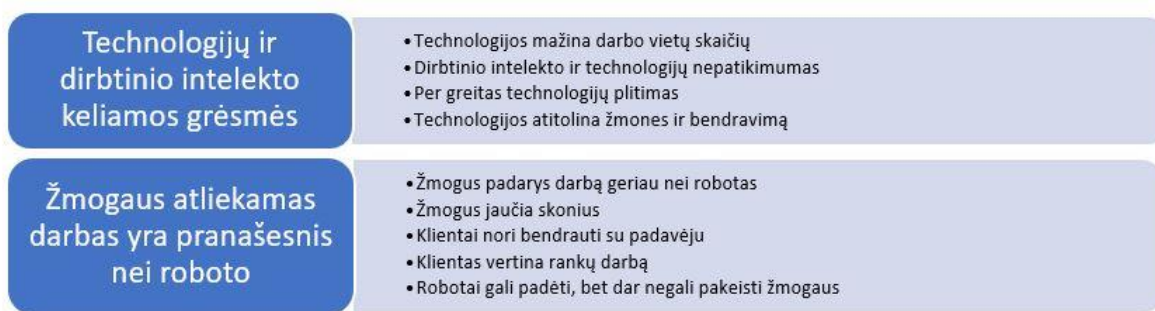
ir sužiūrėti vykstančius procesus tiek gamyboje, tiek su darbuotojais, keičia viską į gerąją pusę“ (IN2), „Sutrumpina tam tikrus gamybos procesus, kurie reikalauja žmogiško kruopštumo, tačiau atima labai daug brangaus darbuotojo laiko“ (IN5). Atsirandant vis daugiau įvairių inovacijų ir technologijų **darbas maitinimo sektoriaus darbuotojams tampa gerokai lengvesnis**: „Technologijos nutolina žmogų nuo žmogaus, nors darbą iš dalies palengvina“ (IN1), **padeda užtikrinti greitesnį klientų aptarnavimą**: „Klientas net ir pats galėjo pateikti užsakymą telefonu nuskaitęs kodus“ (IN1). Ne vienas vadovas interviu metu paminėjo, jog **technologijos jau gali pakeisti taip trūkstamą darbo jėgą maitinimo sektoriuje**: „<...> viskas paprasčiau, daugybė procesų, kurie reikalauja žmogiškos energijos ir jėgos, gali būti pakeičiami technologijomis“ (IN6).

Svarbu išskirti ir teigiamas technologijų bei inovacijų suteikiamas naudas siekiant padėti spręsti problemines vietas maitinimo versle. **Techologijos gali padėti sumažinti žmogiškojo darbo paklaidą iki minimumo**: „Mašinos atliekama kokybė atitinka greitį, nėra prie ko prikibti, netgi sumažino žmogiško darbo paklaidą“ (IN4), **didinti maitinimo sektoriaus plėtrą**: „Technologijos prisideda prie maitinimo sektoriaus plėtos ir plėtimo“ (IN8). **Tobulėjantis maisto pristatymo klientui konceptas**, taip pat siejamas su technologiniu proveržiu, padedančiu restoranams atlikti daugiau pardavimų: „Galiu išskirti - labai pažengusį maisto pristatymo konceptą, tai padeda mums atlikti daugiau pardavimų“ (IN7). Kalbinti vadovai išskiria, kad technologijų dėka pastebimas **greičiau atsirandantis kliento pasitikėjimas maitinimo įstaiga**: „<...> mato ir mūsų reitingą tarp kitų restoranų ir populiarumą, kas gali jiems suteikti pasitikėjimo, jei dar nėra valgę patiekalų iš mūsų“ (IN7), **didinamas restorano žinomumas**: „Didina restoranų grupės žinomumą, nes žmonės atidarę maisto pristatymų programėles mato daugybę pasirinkimų ką užsisakyti vakarienei, tarp jų ir mūsų restoraną“ (IN7). Inovacijos ir technologijos taip pat **gali sukurti ir užtikrinti sklandesnį darbą įmonės viduje**: „Naudojantis technologijomis, užsakyti pateikimais internete patogiu metu, pastebiu, kad man lengviau, sakyčiau net užtikriname sklandesnį darbą įmonės viduje nei būdavo anksčiau“ (IN7), bei **laiko sąnaudų mažinimą**: „Tačiau taupant laiką yra išrasta puikių pagalbininkų: makaronų gaminimo mašinos, tešlos kombainai ir pan.“ (IN3). Plečiantis inovacijoms maitinimo sektoriuje, **dirbtinis intelektas pasitelkiamas kaip pagalbininkas**: „Pasiruošti renginiams ir dėliodami meniu, pasinaudojame dirbtiniu intelektu siekdami pajavairinti pasiūlymus“ (IN2).

Atlikto tyrimo duomenys atskleidžia, kad maitinimo sektoriaus vadovai inovacijas supranta kaip pažangą, naujoves, judėjimą į priekį ir technologinius sprendimus, kurie padeda efektyviau nuditinti kasdienius darbus: automatizuoti gamybinis procesus ir gerinti klientų aptarnavimą, palengvinti jį dirbančiam personalui. Inovacijos maitinimo sektoriui pasireiškia tiek dirbtinio intelekto taikymo metu, tiek naudojant automatizavimui skirtus įrankius, leidžiančius

kontroliuoti ir gerinti įmonės veiklą – nuo užsakymų valdymo, vedamos žaliavų apskaitos iki klientų aptarnavimo. Technologijos ne tik palengvina kasdienės užduotis, bet ir padeda spręsti darbuotojų trūkumo problemą maitinimo sektoriuje, mažina žmoniškųjų klaidų tikimybę, pakelia įmonės žinomumą, padeda pelnyti klientų pasitikėjimą.

Technologijų ir inovacijų poreikio augimas gali turėti neigiamų aspektų, netgi kelti grėsmes. Interviu dalyvavę vadovai išskiria dalykus, kurie, jų nuomone, gali pristabdyti norą dirbti naudojantis technologijomis:



Paveikslas 8. Inovacijų ir technologijų keliamos grėsmės, žmogiškojo darbo svarba. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Pasak kalbintų informantų, **technologijos sparčiai mažina darbo vietų skaičių rinkoje**: „Padavėjas lieka tarsi nereiklinga grandinės dalis, kadangi maistą gali nunešti tarkim ir pats šefas, kuris jį paruošė“ (IN1), „<...>pamažės ir žmonių, kurie dabar yra reikalingi nudirbti tam tikrus darbus restoranuose“ (IN6). Išskiriama, kad **dirbtinis intelektas ir technologijos pasižymi dideliu neapibrėžtumu ir nepatikimumu**: „Man taip pat iškyla tam tikrų sunkumų integruotis ir dirbti su dirbtiniu intelektu, nes aš juo nepasitikiu, jis mane gąsdina. Aklai dar negalime pasitikėti technologijomis, reikalingi atnaujinimai ir pataisymai“ (IN2). Pastebima, kad **technologijos ypatingai sparčiai plinta, net per greitai**: „Norėčiau, kad jau kiek sustotų ta plėtra ir technologijų žengimas į maitinimo sektorių“ (IN5) ir **gali stipriai atitolinti žmones ir jų tarpusavio bendravimą**: „<...> baugina pats faktas žiūrint į ateitį, kad nebeturėsime tų pokalbių, akių kontakto, net ko paklausti, pasitikslinti dėl patiekalo ar pačio meniu...“ (IN8).

Nors inovacijos ir technologijos sparčiai veržiasi padėti maitinimo sektoriui, vadovai pritaria, jog žmogaus atliekamas darbas, pagamintas rankų darbo gaminys yra gerokai pranašesnis nei robotas, **darbuotojas padaro darbą geriau**: „Lieku prie savo nuomonės, kad taip kaip gali darbą padaryti žmogus, nei vienas robotas nepadarys geriau“ (IN1). **Virtuvėje dirbantis žmogus naudojami turimais pojūčiais**: „Žmogus vis tiek jaučia skonius, žino kokia kokybė turi būti patiekalo tekstūra, kvapas, skonis, šiltas ar šaltas“ (IN3). Aptarnaujantis personalas pastebi tendenciją, kad **klientas nori bendrauti su padavėju**: „Esame pasidarę meniu per QR kodus, tačiau pastebime, kad žmonės nori santykio ir dažniau laukia padavėjo su fiziniu meniu, nei puola

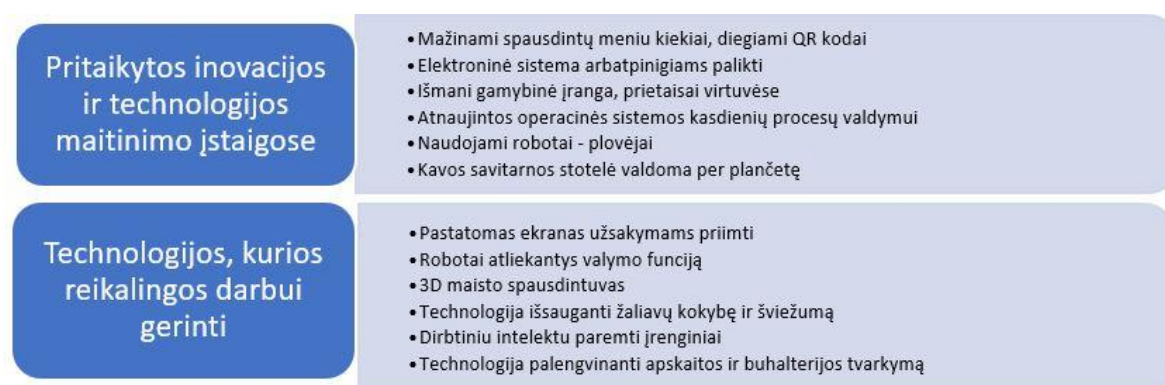
*užsakyti per kodą“ (IN6). Kalbinti vadovai sutinka, kad jų **klientas vertina rankų darbą**, tai, kad maistas gaminamas šefo, o ne pašildomas ir serviruojamas jau paruoštas pusgaminis: „Virtuvės rankų darbo nenorėtume atsisakyti, kadangi klientas vertina žmogiškąjį darbą, supranta ir mato, kad maistas ruošiamas šviežiai ir yra rankų darbo“ (IN2). Vis tik **robotai ir automatizuoti procesai tikrai gali padėti maitinimo sektoriui**, tačiau, remiantis respondentų išsakytomis mintis, **dar negali pakeisti žmogaus darbo**: „Manau, kad interaktyvūs meniu ir užsakymų priėmimo programos yra puikus pagalbininkas žmogui, tačiau jo pakeisti negali.“ (IN3), „<...> technologija dar nėra taip patobulėjusi, kad veiktų be papildomo žmogaus darbo“ (IN7).*

Duomenys atskleidžia, kad svetingumo sektoriuje inovacijos gali tapti esmine išlikimo ir gyvavimo sąlyga, ypač atsižvelgiant į tai, kad nuolat kinta vartotojų lūkesčiai, didėja technologinė pažanga ir ryškėja maitinimo įmonių darbuotojų trūkumas.

Net ir diegiant inovacijas ir technologijas, maitinimo sektoriaus vadovai akcentuoja, kad žmogaus darbo kokybė, kūrybiškumas ir emocinis ryšys su klientu išlieka nepakeičiami, o ir technologijos dar nėra taip ištobulėjusios, kad veiktų be žmogaus įsikišimo.

3.2.6 Inovacijų ir technologijų pritaikymas ir darbo gerinimas

Mokėjimas prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos ir žengti technologijų bei naujovių kryptimi svetingumo sektoriuje, kaip teigia vadovai, yra varginantis, tačiau laiko perspektyvoje naudingas ir labai reikalingas. Pastaraisiais metais maitinimo veiklos nuolat susiduria su sunkumais, o ateinančios naujovės, kurias bandoma prisipratinti palengva yra puikus sprendimas siekiant išspręsti kylančius sunkumus.



Paveikslas 9. Inovacijų ir technologijų pritaikymas, darbo gerinimas maitinimo sektoriui. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Kalbinti vadovai pasidalino savo nuomone ir pastebėjimais apie inovacijas, kurios jau pritaikytos jų maitinimo įstaigose. Nemaža dalis restoranų **mažina spausdintų meniu kiekius ir**

diegia QR kodus, kurie dažniausiai būna jau pastatyti ant stalo ir atėjęs klientas nuskanavęs jį telefonu, jame mato skaitmenį patiekalų asortimentą: „*Vedamės meniu į QR kodus, norime atsisakyti paprastų, spausdintų meniu*“ (IN1). Taip pat daugėja restoranų, kuriuose **elektroninė sistema galima palikti arbatpinigių**: „*Arbatpinigius aptarnavusiam padavėjui galima palikti per specialią sistemą*“ (IN2). Vadovai teigia, kad ši inovacija reikalinga, kadangi keičiantis žmonių gyvenimo būdui, dažnėja atsiskaitymai kortelėmis, tuomet sudėtinga aptarnaujančiam personalui palikti arbatpinigių. Restoranuose dirbantiems šefams darbus palengvina ir **išmani bei moderni įranga**: „*Gamyboje turime nusipirkę mašiną, kuri susuka apvalius tešlos burbuliukus bandelėms. Mašina per 20 sekundžių padaro 30 burbuliukų, mes ruošdami tuos tešlos burbuliukus anksčiau per dieną sugaišdavome apie 3 val.*“ (IN4). Vadovams, kurie atsakingi už apskaitą ir skaičiavimus padeda **atnaujintos operacinės sistemos, skirtos kasdinių procesų koordinavimui**: „*Turime vidines skaičiavimo ir apskaitos sistemas, kurios buvo nesenai atnaujintos yra tikrai jaučiamas didelis skirtumas, nes naujosios gerokai sparčiau veikia, duomenų bazė yra didesnė, lengvesnis atsekamumas, nesudėtinga naudotis*“ (IN6). Vienas informantas teigia, kad **naudoja robotą - plovėją** savo restorano patalpose, tačiau darbas vyksta su iššūkiais: „*Turime ir robotą valytoją, dar susiduria su sunkumais, kai kur neužvažiuoja ar negali pravažiuoti, vistiek reikalingas žmogus, kuris kuruotų jo darbą ir pataisytų kai reikia*“ (IN8). Žmonių srautui valdyti vienas vadovas teigia, kad **pasitelkė „kavos stotelę“** klientams, kurioje jie patys ir apsistarnauja: „*Pasidarėme kavos aparato savitarnos stotelę, kuri yra valdoma planšete, joje žmogus suveda perkamas prekes ir susimoka bankine kortele*“ (IN8). Tokiu būdu įmonei buvo sutaupyta vieno arba dviejų darbuotojų darbo vieta.

Nors technologijos ir inovacijos plinta sparčiai, maitinimo įstaigos dar tikrai turi pasiūlymų, kas jiems šiuo metu būtų aktualiausia ir naudingiausia. Keli interviu dalyvavę vadovai teigia, jog **planuoja pastatomą ekraną**, klientų savitarnos diegimui: „*Dabar svarstome pasistatyti kompiuterius liečiamais ekranais restoranuose, per kuriuos žmonės patys galėtų užsisakyti maistą ir iškart atsiskaityti*“ (IN7). **Robotas atliekantis valytojo funkciją** taip pat aktuali inovacija kai kurioms maitinimo įstaigoms: „*Dėl robotų, kodėl gi ne, jei jis atliktų tvarkymo, valymo funkcijas*“ (IN1). Restorano virtuvės darbus prižiūrinti vadovė teigia, kad jiems aktualu galėtų būti **maisto spausdintuvas dekoracijų gamybai**: „*Virtuvėje pavyzdžiui koks 3D maisto spausdintuvas būtų įdomu, bet vėl tik kaip pagalba virėjui žmogui tam tikrais atvejais*“ (IN3). Restoranų ar kepyklėlių gamyboje **darbus padėtų nudirbti dirbtiniu intelektu paremti įrenginiai**: „*<...> specialios kepimo krosnys, kurios jau yra suprogramuotos tam tikro gaminio kepimui – eklerams, biskvitams, morengams ir pan., o kepimo laiką gali apskaičiuoti pagal tešlos svorį ant skardos*“ (IN4). **Technologija skirta žaliavų kokybės išsaugojimui** anot vadovų, galėtų labai padėti maitinimo sektoriaus įmonėms mažinant nurašymų ir nepanaudotų žaliavų kiekius:

„Labai norėčiau, kad atsirastų kokia nors prieinama technologija galinti laikyti produkto vartojimo tinkamumo laiką, kad kuo ilgiau jį galima būtų išlaikyti” (IN4). Aktualios ir **naujos sistemos lengvinančios buhalterijos ir apskaitos darbus**: *„Viliuosi, ateityje turėsime daug technologijų, kurios palengvins apskaitos ir buhalterijos tvarkymą”* (IN5).

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje priimamos palankiai, tačiau su tam tikru atsargumu. Jos vertinamos kaip būtinybė restoranams norint tobulėti, plėsti veiklą ir spręsti kylančius iššūkius (darbo jėgos trūkumą, greitį maisto gamyboje, žmoniškųjų padaromų klaidų kiekį), tačiau svarbiausiu faktoriumi išlieka žmogiškasis rankų darbas, kūryba, santykis ir užmezgamas ryšys su klientu, kurie technologijoms dar sunkiai pasiekiami.

Technologinės inovacijos tampa neatsiejama svetingumo verslo dalimi. Klientai noriai priima technologinius sprendimus, jeigu jie yra patogūs ir pritaikyti jų poreikiams (Kim ir Qu, 2014; Van Doorn ir kt., 2017). Vadovų nuomone, būtent tokie sprendimai galėtų būti: diegiami skaitmeniai QR kodai, vietoje popierinių meniu, įvesta elektroninė arbatpinigių sistema, galimybės užsisakyti maisto namo per kurjerių programėles ir pan.

Šiuolaikiniai klientai, ypač priklausantys Y ir Z kartoms, ima kelti naujus reikalavimus maitinimo sektoriui – svečiai vertina aptarnavimo greitį, padavėjo išmanymą, sveiką mitybą, tvarumą ir įsimintiną gastrinomine patirti maitinimo įmonėse (Jakštienė, 2017; Z karta daro rinkoje šiandien ir rytoj, 2024).

IŠVADOS

1. Svetingumas – tai nuoširdus ir geranoriškas svečio priėmimas, kurio pagrindas yra pagarba, dėmesys ir žmogiškosios vertybės. Svetingumo kokybę lemiančios vertybės yra dėmesingumas, mandagumas, padorumas, prisitaikymas, optimizmas, dėkingumas ir komandinė vienybė. Šios savybės sudaro pamatus profesionaliam ir nuoširdžiam klientų aptarnavimui, kuris kuria ilgalaikius santykius ir pasitikėjimą tarp personalo bei klientų. Klientas šioje srityje visada laikomas svečiu arba vartotoju, kuriam svarbu ne tik pateikti kokybišką produktą (maistą ar gėrimus), bet ir užtikrinti jaukią, pagarbią bei malonią aptarnavimo aplinką.

2. Vartotojas yra neatsiejamas svetingumo sektoriaus elementas – jis ne tik paslaugos gavėjas, bet ir vertės kūrimo proceso dalyvis. Svetingumo esmė vartotojui pasireiškia per paslaugų kokybę, personalo dėmesį, emocinę atmosferą bei gebėjimą kurti teigiamą kliento patirtį. Lūkesčių formavimą lemia ankstesnė patirtis, kitų vartotojų atsiliepimai bei kylantys individualūs poreikiai, todėl kiekvienam klientui aktualus asmeninis ir emocinis ryšys su paslaugos teikėju. Svetingumo sektoriuje kokybė ir jos atitikimas, arba vartotojų lūkesčių viršijimas yra pagrindinis veiksnys, darantis įtaką kliento pasitenkinimui, o kartu ir jo sprendimui tapti lojaliu tam tikrai įstaigai. Efektyvus kylančių problemų valdymas ir suteikiamas grįžtamasis ryšys klientui yra svarbus, nes tai leidžia išlaikyti vartotoją net ir po neigiamos patirties, netgi gali sustiprinti lojalumą, jei problema išsprendžiama tinkamai.

3. Tiek Y, tiek Z kartos žmonės gali būti puikiais darbuotojais svetingumo sektoriuje, tačiau jų įdarbinimas ir ugdymas turi būti pagrįstas aiškiu jų stipriųjų ir silpnųjų pusių supratimu. **Z karta** pasižymi kaip greitai besimokantys ir technologijoms imlūs darbuotojai, kurie lengvai adaptuojasi prie pokyčių, prisitaiko prie greito darbo ritmo, tačiau jiems dažnai trūksta atsakomybės jausmo, lojalumo, gebėjimo užmegzti šiltą santykį su svečiu. Šios savybės riboja galimybę užtikrinti nuoseklią ir kokybišką svetingumo raišką, ypač kai reikia gilesnio emocinio ryšio su klientu. **Y kartos** darbuotojai dažniausiai pasižymi didesne patirtimi darbe, atsakingumu, stabilumu bei gebėjimu palaikyti aukštą aptarnavimo lygį. Jie geriau išmano svetingumo subtilybes, geba išlikti profesionalūs ir užmegzti su klientu emocinį ryšį. Tačiau šios kartos atstovai gali būti mažiau lankstūs dėl darbo grafikų, sunkiau priima naują vadovą, ypač jeigu jis jaunesnis už juos. Taip pat Y karta dažniau naudojasi nedarbingumu ir nenori dirbti papildomai, pavaduoti kolegą aukojant savo asmeninį laiką ir laisvalaikį.

4. Interviu dalyvavę vadovai svetingumą supranta kaip malonią kliento patirtį, jaukią atmosferą, dėmesingą aptarnavimą, emocinį ryšį, šiltą bendravimą bei restorano pajamų šaltinį. Klientas turi jaustis laukiamas, vertinamas ir netgi „geriau nei namie“. Maitinimo įstaigų personalas atlieka esminį vaidmenį kuriant svetingumo pojūtį, pasitelkdami profesionalumą,

bendravimo įgūdžius, dėmesingumą, gebėjimą „pajauti“ klientą, meniu išmanymą bei pagarbų elgesį. Šie veiksmai išskiriami kaip formuojantys pozityvią svetingumo patirtį apsilankiusiam svečiui.

Inovacijos ir technologijos vadovų vertinamos kaip neatsiejama maitinimo verslo dalis. Į inovacijas žvelgiama kaip į pažangą – nuo dirbtinio intelekto naudojimo iki užsakymų sistemų, kurios automatizuoja procesus, spartina aptarnavimą, mažina klaidų tikimybę ir kuria sklandesnę įmonės veiklą. Tačiau išskiriama, kad technologijos kelia ir tam tikrų grėsmių, vadovai išreiškė susirūpinimą dėl socialinio – emocinio ryšio tarp žmonių nykimo, ateityje galimo darbo vietų sumažėjimo, per greito technologijų augimo tempo bei nepasitikėjimo dirbtiniu intelektu.

REKOMENDACIJOS:

Maitinimo įstaigų vadovams:

1. *Investuoti į darbuotojų mokymus* – ugdyti personalo gebėjimus kurti emocinį ryšį su klientais, mandagiai ir profesionaliai bendrauti, suprasti skirtingus klientų poreikius, stengtis juos atliepti. Pasitelkti į pagalbą galima teorinius, praktinius ir virtualius mokymus, atsižvelgiant į darbuotojų amžių, imlumą suprasti pateikiamą informaciją.

2. *Stengtis integruoti Y ir Z kartas dirbti kartu* – kuriant darbo grafikus ir dėliojant darbuotojus į pamainas, atsižvelgti į kiekvieno privalumus ir trūkumus, galbūt Z kartos darbuotojai darbo metu galėtų stebėti labiau patyrusį darbuotoją, tai jiems padėtų tobulėti kaip profesionalams, suprasti ir greičiau įsigilinti į atliekamo darbo specifiką. O Y kartos darbuotojai galėtų pasimokyti iš jaunesnės kartos greitos adaptacijos ir žingeidumo.

Maitinimo įstaigų darbuotojams:

3. *Informuoti klientus apie taikomas naujoves maitinimo įstaigoje* - paaiškinti jų naudą, klientams jaučiamas greitesnis aptarnavimas, didesnis. Reiktų nepamiršti parodyti ir pamokyti klientą neturinti žinių kaip pateikti užsakymą QR kodu ar kitais restorane taikomais technologiniais sprendimais. Pradžioje tai gali pareikalauti kiek daugiau personalo laiko ir dėmesio, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje, toks darbo modelis gali veikti kaip puikus darbuotojo laiko taupymas.

4. *Atkreipti dėmesį į klientą, leisti jam pasirinkti, kaip jis norėtų būti aptarnautas* - naudotis technologinėmis galimybėmis ar bendrauti su restorano personalu. Kai kurie svečiai yra orientuoti į efektyvumą – jiems svarbu greitai pateikti užsakymą, išvengti pokalbių, naudotis skaitmeninėmis priemonėmis. Kiti, priešingai, nori išgirsti rekomendacijas, pabendrauti su padavėju ir pasijausti laukiami. Kuomet apsilankantis svečias turi pasirinkimą, jis jaučiasi kontroliuojantis situaciją, labiau įsitraukia, pasitiki vieta, kuri nori surasti palankiausią aptarnavimo metodą ir noriai grįžta išreikšdamas savo lojalumą.

LITERATŪRA:

1. Arslan, I. K. (2020). The importance of creating customer loyalty in achieving sustainable competitive advantage. *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(1), 11–20. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2020.08.01.002>
2. Bakanauskas, A., Pilelienė, L. (2008). Vartotojų lojalumo stadijų nustatymo modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 7–21. Prieiga internetu: <https://www.lituanistika.lt/content/16577>
3. Balčiūnaitė B., Valiaugienė J. (2019 m. balandžio 17d) *Viešbučio įvaizdžio įtaka svečių pasirinkimams 4 žvaigždučių viešbučio „Monte Pacis“ pavyzdžiu*. Pranešimas konferencijoje: verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu, Kaunas.
4. Barrows, C. W., Bosselman, R. H., Sung Chon, K. (2002). *Hospitality management education*. Binghamton: The Haworth Press.
5. Barrows, C. W., Powers, T. (2008). *Introduction to management in the hospitality industry* (9th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
6. Bolton R. N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T. Loureiro Y. K., Solnet D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*. 24(3), 245–248. DOI: 10.1108/09564231311326987
7. Božić, A., & Milošević, S. (2021). Contemporary Trends in the Restaurant Industry and Gastronomy. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 905-907. <https://doi.org/10.1177/10963480211020559>
8. Buhalis D., Leung R. (2018). Smart hospitality–interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 41–50. Prieiga internetu: <https://eprints.bournemouth.ac.uk/30148/>
9. Bulašaitė I., Jesevičiūtė-Ufartienė L. (2019 m. balandžio 17d) *Vartotojų lūkesčių ir tikrovės vertinimas maitinimo paslaugose*. Pranešimas konferencijoje: verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu, Kaunas.
10. Bunkartaitė J. (2023). *Koučingo taikymas skirtingų kartų darbuotojams* (magistro baigiamasis projektas). Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:166876147/166876147.pdf>
11. Burton A. M., Dickinger A. (2025). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103946>

12. Darby, V., Morrell, D.L (2019). *Generations at Work: A Review of Generational Traits and Motivational Practices Impacting Millennial Employees*. Prieiga internetu: <https://faculty.cbpa.drake.edu/dmr/0812/DMR081201R.pdf>
13. Deikus, M. (2020). Skirtingų lyčių Y, X ir kūdikių bumo kartos darbuotojų reakcijos į destruktivius bendradarbių veiksmus. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*. Prieiga per internetą https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/127120/2/ISSN2538-6778_2020_V_23.PG_122-127.pdf
14. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
15. Gen Z and Millennial Survey (2024). *Deloitte Global*. Prieiga internetu: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
16. Gen Z 'Stans' Feedback - Here's How to Structure It Best (2020 m. vasario 10 d.). *The Washington center*. Prieiga per internetą: <https://resources.twc.edu/articles/gen-z-stans-feedback-heres-how-to-structure-it-best#:~:text=Studies%20show%20that%20Gen%20Z,how%20they%20impact%20the%20workforce>
17. Grecevičius, P., Armaitienė, A., Junevičienė, O., Labanauskaitė, D., Lukšaitienė, A., Slušnys, E., Vaidelis, A. (2002). *Turizmas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.
18. Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods* 18(1):59-82. DOI:10.1177/1525822X05279903
19. Han S., Yang H. (2018). Understanding adoption of intelligent personal assistants: a parasocial relationship perspective. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 118, No. 3, p. 618–626. DOI:10.1108/IMDS-05-2017-0214
20. Hidalgo A., Barroso D. M., Nuñez-Serrano J. A., Turrión J., Velázquez F. J. (2022) Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? *The Spanish case. Tour. Manag.*, 88, Article 104395. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151772100114X>
21. Huyton, J., Baker, S., Bradley, P. (2001). *Principles of hotel front office operations*. Singapore: Seng Lee Press.
22. Jakštienė, D. (2017). Inovacijos maitinimo paslaugų versle. *Straipsnių rinkinys, „Šiuolaikinės technologijos darniai aplinkai, 2016/2017 m.* Prieiga internetu: https://www.viko.lt/wp-content/uploads/sites/8/2016/07/Konferencijos_Medžiaga_Siuolaikines_tehnologijos_darniai_a_plinkai_2017.pdf#page=20

23. Jasilionytė, A. (2022). *Svetingumas – dėmesio aptarnavimo menas*. Vilnius : AJ Image group.
24. Jesevičiūtė-Ufartienė L. (2015). Inovacijų taikymas apgyvendinimo paslaugas teikiančiame versle. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2015, 1(5) Prieiga internetu: <https://journals.lsu.lt/laisvalaikio-tyrimai/article/view/217/214>
25. Jonikienė, M. (2015). *Maitinimo organizavimas ir lankytojų aptarnavimas*. Vilnius: Homo liber.
26. Jovičić Vuković A., Damjanović J., Papić-Blagojević N., Jošanov-Vrgović I, Gagić S. (2018) *Impact of Leadership on Innovation: Evidence from the Hotel Industry*. Manag.:Journal Sustain. Bus. Manag. Solut. Emerg. Econ., 23 (3), p. 57
27. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. A. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*. Binghamton: The Haworth Press.
28. Kardelis K. (2002, 2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
29. Kaselytė B. (2024). SPECTRUM. Kaip pritraukti Z kartos darbuotojus į svetingumo sektorių? *Vilniaus Universitetas*. Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/spectrum-kaip-pritraukti-z-kartos-darbuotojus-i-svetingumo-sektoriu/>
30. Khairawati, S. (2019). Effect of customer loyalty program on customer satisfaction and its impact on customer loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(1), 15–23. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.603>
31. Kižlaitės J. (2022) *Covid-19 pandemijos įtaka restoranų verslui* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:192964749/>
32. Kim M., Qu H. (2014). Travelers' behavioral intention toward hotel self-service kiosks usage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 26, No. 2, p. 225–228. DOI:10.1108/IJCHM-09-2012-0165
33. Kılıç, B., Bekar, A., Yozukmaz, N. (2021). "The new foodie generation: gen Z", in Stylos, N., Rahimi, R., Okumus, B. and Williams, S. (Eds), *Generation Z Marketing and Management in Tourism and Hospitality*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 223-247. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70695-1_9
34. Kuraesin, U. (2021). Omotenashi Concept in Japanese Expression in Hospitality. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 458-462. Prieiga internetu: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/2822/2418>
35. Law R., Buhalis D., Cobanoglu C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 6, No. 5, p. 747–750. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>

36. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategijos“. Prieiga internetu : <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849>
37. Lovelock, C. (2005). *Services marketing: People, technology, strategy (4th ed.)*. New Jersey: Pearson Education. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Jochen-Wirtz/publication/263523474_Services_Marketing_People_Technology_Strategy_7th_edition/links/60d5ad37458515d6fbd7926f/Services-Marketing-People-Technology-Strategy-7th-edition.pdf
38. Lukoševičienė, I., Šakytė-Statnickė, G. (2021). Skirtingų kartų darbuotojų komunikacijos ypatumai: atvejo analizė. Klaipėda
39. Martinonytė J., Černiauskienė A., Brusokas A. (2020). Darbuotojų kompetencijų svarba svetingumo ir turizmo sektoriuose. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose, Nr.16, p. 130-137*. Prieiga internetu: <https://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/412>
40. Mažeikaitė, D., Gruževskis, B. (2018). *Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2018.17.11934>
41. McCrindle M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: McCrindle Research Pty Limited. Prieiga internetu: <file:///C:/Users/User/Downloads/TheABCOfXYZ-MarkMcCrindlePDF.pdf>
42. Melnikas, B. (2011). *Žinių ekonomikos kūrimas: inovacijų paramos sistema*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
43. Morishita S. (2021). What is Omotenashi? A Comparative Analysis with Service and Hospitality in the Japanese Lodging Industry. *Journal of Advanced Management Science*, 88-95. Prieiga internetu: <https://www.joams.com/uploadfile/2021/0927/20210927033417311.pdf>
44. Morrison, A., O’Gorman, K. (2006). *Hospitality studies: Liberating the power of the mind*. Melbourne: Victoria University.
45. Oželienė D., Jakštienė D., Baltrūnaitė D., Voišnis J. (2020). Lietuvos svetingumo sektoriaus darbuotojų poreikis žmogiškųjų išteklių kaitos ir naujų technologijų kontekste. ISSN 2669-0330 (online) *įžvalgos* 2020 Nr. 1, p. 120-131. Prieiga internetu: https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2020-Nr1/11%20D.%20Ozeliene,%20D.%20Jakstiene,%20D.%20Baltrunaite,%20J.%20Voisnis_LIE_TUVOS%20SVETINGUMO%20SEKTORIAUS%20DARBUOTOJU%20POREIKIS.pdf
46. Page, S. J., Connell, J. (2006). *Tourism: A modern synthesis*. London: Thomson Learning.

47. Petkuvienė, S. (2021). *Maitinimo paslaugų organizavimo ypatumai ir tobulinimas UAB „Mepus“ pavyzdžiu*. Recenzuotų straipsnių rinkinys, verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu. Kaunas.
48. Restoranų verslas (2018). *Restoranų robotizacija/robotai ir dirbtinis intelektas virtuvėje*. Prieiga internetu: http://www.restoranuverslas.lt/uploads/block19/RESTORANU_VERSLAS_48.pdf
49. *Senatvės pensijos amžiaus lentelė* (2025). Prieiga per internetą: <https://www.sodra.lt/lt/senatves-pensijos-amziaus-lentele?lang=lt>
50. Singh J., Brady M., Arnold T., Brown T. (2017). The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*. Vol. 20, No. 1, p. 3–11. DOI:10.1177/1094670516681513
51. Seyfi, S., Sharifi-Tehrani, M., Hall, C.M. and Vo-Thanh, T. (2023a), “Exploring the drivers of gen Z tourists’ boycott behaviour: a lifestyle politics perspective”, *Journal of Sustainable Tourism*, doi: 10.1080/09669582.2023.2166517
52. Seyfi, S., Vo-Thanh, T., Zaman, M. (2024). Hospitality in the age of Gen Z: a critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ISSN: 0959-6119. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-01-2024-0035/full/html>
53. Skačauskienė I., Jotkaitė R. (2023). Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių vartotojų lojalumą lemiančių veiksnių tyrimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, Volume 15, Article ID: mla.2023.19824, 1–9. <https://doi.org/10.3846/mla.2023.19824>
54. Skačauskienė I., Vestertė J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 1-9. doi: 10.3846/mla.2018.364
55. Slattery, P. (2002). Finding the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure and Tourism Education*, 1(1), 19–28. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/26396304_Finding_the_Hospitality_Industry
56. Smaliukaitė, D., Stankevičienė, A. (2017). Nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. *Vilniaus universiteto leidykla*. 2018, p. 60-78. Prieiga per internetą <https://epublications.vu.lt/object/elaba:29798777/>
57. Stanišauskienė, V. (2022). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartu kaitos kontekste. *Tiltai*, 71(2), 1-20. Prieiga per internetą: doi:10.15181/tbb.v71i2.1097
58. Surajaya K. (2020). Omotenashi and Tri Hita Karana in Perspectives of Ethic, Culture and History. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 359-366. Prieiga internetu: <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT20JAN269.pdf>
59. Svetikienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilnius : Vilniaus kolegija.

60. Tūkstantmečio kartos ir Z kartos darbuotojai: panašumai ir skirtumai (2023 m. kovo 2 d.). *Europos darbo institucija, Užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinis direktoratas*. Prieiga internetu: https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_lt
61. Vandytė, G. (2023). *Viešbučių procesų tobulinimo poveikis apgyvendinimo paslaugos vertės kūrimu* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:192829269/>
62. Van Doorn J., Mende M., Noble S.M., Hulland J., Ostrom A.L., Grewal D. and Petersen J.A. (2017). Domo arigato Mr Roboto: emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *Journal of Service Research*. Vol. 20, No. 1, p. 43–58. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670516679272>
63. Verbauskienė, L. (2014). *Vartotojų patirties poveikis svečių paslaugų vartotojų pasitenkinimui ir ketinimams* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6079727/datastreams/MAIN/content>
64. Z karta darbo rinkoje šiandien ir rytoj (2024 m. vasario 8d). *Darbo rinkos aktualijos, Patarimai, Uncategorized @lt*. Prieiga per internetą: <https://smarthr.lt/z-karta-darbo-rinkoje-siandien-ir-rytoj/>
65. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas svetingumo sampratos kompleksiskumas maitinimo sektoriaus vadovų požiūriu. Tema aktuali, kadangi pastebimas spartus paslaugų sektoriaus augimas, taip pat vis didesnis dėmesys skiriamas klientų patirčiai ir kurią veikia svetingumo raiška. Nors ši savoka plačiai nagrinėjama apgyvendinimo ir turizmo srityse, maitinimo sektoriuje su svetingumu siejamų tyrimų nėra daug, o kalbant apie vadovų svetingumo sampratą visai nerasta.

Darbo objektas yra svetingumo samprata maitinimo sektoriuje, o tiriamas dalykas – maitinimo įstaigų vadovų suvokimas apie svetingumą, darbuotojų specifiką, klientų poreikius ir inovacijų svarbą. Darbo tikslas – išsiaiškinti svetingumo sampratą ir jos raišką maitinimo sektoriuje, remiantis vadovų požiūriu. Tyrime naudoti pusiau struktūruoti interviu ir mokslinės literatūros analizė, o surinkti duomenys analizuoti pasitelkiant kokybinę turinio analizę.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų požiūriu svetingumas apibrėžiamas kaip nuoširdus, pagarbus ir žmogiškosiomis vertybėmis grįstas svečio priėmimas. Svetingumo kokybei didelę reikšmę turi darbuotojų gebėjimas užmegzti emocinį ryšį, profesionalumas ir meniu išmanymas. Matoma, kad klientų pasitenkinimas ir lojalumas stiprėja tada, kai aptarnavimas viršija jų lūkesčius, o problemos sprendžiamos operatyviai ir konstruktyviai. Analizuojant darbuotojų kartas, nustatyta, kad tiek Z, tiek Y kartos atstovai gali būti vertingi darbuotojai svetingumo sektoriuje. Z karta išsiskiria greitu prisitaikymu ir technologiniu imlumu, tačiau dažnai stokoja atsakomybės ir gebėjimo palaikyti šiltą santykį su klientu. Tuo tarpu Y kartos darbuotojai pasižymi stabilumu, patirtimi ir gebėjimu palaikyti aukštą aptarnavimo kokybę, tačiau jie netokie lankstūs grafikų ir darbo organizavimo klausimais. Tyrime taip pat išryškintas inovacijų vaidmuo – jos laikomos neatsiejama šiuolaikinės maitinimo įstaigos dalimi. Vadovai teigiamai vertina technologines naujoves, tokias kaip užsakymų sistemos ar dirbtinis intelektas, tačiau kartu išreiškia susirūpinimą dėl emocinio ryšio tarp žmonių trūkumo, galimo darbo vietų sumažėjimo ateityje bei pasitikėjimo technologijomis stoka.

Darbo mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad svetingumo samprata nagrinėjama iš vadovų perspektyvos, taip pat apimančią Y ir Z darbuotojų kartas, vartotojų patirtį ir inovacijų raišką maitinimo įstaigose.

Tyrimas papildo teorines žinias apie svetingumą maitinimo sektoriuje. Darbe taip pat yra pateikiamos rekomendacijos maitinimo įstaigų vadovams ir darbuotojams, galinčios padėti suprasti svetingumo svarbą aplinkiniams, vartotojų supažindinimą su atsirandančiomis inovacijomis.

SUMMARY

The Master's thesis analyzes the complexity of the concept of hospitality from the perspective of managers in the food service sector. The topic is relevant due to the rapid growth of the service sector and the increasing focus on customer experience, which is directly influenced by expressions of hospitality. Although the concept of hospitality is widely examined in the accommodation and tourism industries, there is a lack of research related to hospitality in the food service sector, especially concerning how managers perceive and understand hospitality.

The object of the research is the concept of hospitality in the food service sector, and the subject of the research is the perception of hospitality among food service managers, including their understanding of employee characteristics, customer needs, and the importance of innovation. The aim of the study is to reveal the concept and expression of hospitality in the food service sector based on managerial perspectives. The research employed semi-structured interviews and analysis of academic literature, with the collected data analyzed using qualitative content analysis.

The results of the study show that, according to managers, hospitality is defined as a sincere, respectful, and value-based reception of guests. Key elements influencing the quality of hospitality include employees' ability to establish emotional connections, their professionalism, and their knowledge of the menu. It was found that customer satisfaction and loyalty increase when service exceeds expectations and when problems are resolved promptly and constructively.

When analyzing generational differences among employees, it was revealed that both Generation Z and Generation Y can be valuable contributors to the hospitality sector. Generation Z stands out for its quick adaptability and technological fluency, but often lacks a sense of responsibility and the ability to maintain warm relationships with clients. In contrast, Generation Y employees are characterized by stability, experience, and the ability to ensure high service quality, although they tend to be less flexible regarding work schedules and organizational changes.

The study also highlights the role of innovation, which is seen as an integral part of modern food service establishments. Managers view technological innovations—such as ordering systems and artificial intelligence—positively, recognizing their ability to streamline operations. However, concerns were also raised about the potential loss of human emotional connection, possible future job reductions, and a lack of trust in new technologies.

The scientific novelty of the thesis lies in the exploration of the hospitality concept from a managerial perspective, while also addressing the role of Generations Y and Z, consumer experience, and the implementation of innovations in food service establishments. The study contributes to the theoretical understanding of hospitality in the food service sector. In addition,

the thesis provides practical recommendations for food service managers and staff, helping them recognize the importance of hospitality and how to introduce innovations to customers effectively.

PRIEDAI

- 1 PRIEDAS. Interviu klausimynas tyrimo dalyviams
- 2 PRIEDAS. Svetingumo aspektai (sąvokos sudedamosios dalys)
- 3 PRIEDAS. Maitinimo įstaigos vartotojas (jo bruožai ir elgesys, santykis su personalu, kylančios problemos ir jų sprendimas)
- 4 PRIEDAS. Svetingumo sektoriaus darbuotojų ugdymas ir paruošimas
- 5 PRIEDAS. Aptarnaujančio personalo charakteristika
- 6 PRIEDAS. Maitinimo įstaigų darbuotojo amžius, kartų skirtumai
- 7 PRIEDAS. Inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje, teikiama nauda
- 8 PRIEDAS. Inovacijų ir technologijų keliamos grėsmės, žmogiškojo darbo svarba
- 9 PRIEDAS. Inovacijų ir technologijų pritaikymas, darbo gerinimas maitinimo sektoriui

Interviu klausimynas tyrimo dalyviams.

1. Demografiniai klausimai - informanto amžius, užimamos pareigos ir darbo patirtis svetingumo sektoriuje - maitinimo srityje.
2. Kaip suprantate svetingumo sąvoką? Kodėl svetingumas svarbus?
3. Kaip susijęs klientas ir svetingumas? Kokie pagrindiniai jūsų svečio bruožai? Ar svetingumas priklauso nuo atėjusio vartotojo tipo, t.y svečio, kuri pas jus apsilanko?
4. Kaip reaguojate į vartotojo – svečio nepasitenkinimą? Kaip sužinote apie neigiamą jo patirtį? Ar galėtumėte pateikti pavyzdį paskutinės neigiamos vartotojo patirties ir kaip sprendėte šią situaciją?
5. Kaip Jūs ruošiate savo darbuotojus svetingumo išraiškai? Kaip priimti klientus svetingai ir užtikrinti geriausią aptarnavimo patirtį? Kaip manote, ar darbuotojams reikalinga papildoma motyvacinė sistema ar kitos priemonės, kad būtų užtikrintas geresnis svetingumo parodymas?
6. Ar darbuotojo amžius svarbus? Kodėl? Su kokio amžiaus darbuotojais Jums sekasi dirbti geriausiai? Kokių sunkumų kyla?
7. Kaip suprantate inovacijos sąvoka maitinimo srityje? Kaip technologijos keičia maitinimo verslą? Kokia jūsų nuomonė apie inovacijas ir dirbtinį intelektą, kurie laikui bėgant bus vis plačiau naudojamos maitinimo įstaigose?
8. Kokios inovacijos būtų aktualios jūsų maitinimo įstaigoje? Ar esate pritaikę kokias nors inovacijas darbe šiuo metu? Papasakokite plačiau.

Svetingumo aspektai (sąvokos sudedamosios dalys)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustacija</i>
Klientas jaučiasi jaukiai / maloniai/	Klientas turi puikią patirtį	Svetingumas neatsiejamas nuo tam tikrų potyrių ir puikios patirties išsinešimo (IN5) Klientas labiausiai prisimins tai, kaip jis jautėsi būdamas restorane ir kaip juo rūpinosi (IN5) <...> ir malonios emocijos, tai ko siekiame su komanda, kai dirbame kasdien (IN8) Pagal save galvoju, kad žmogus kuomet jaučiasi priimtas svetingai, atsipalaiduoja, geriau praleidžia laisvą laiką, jo emocinė būseną tampa geresnė (IN8) <...> kiek restoranas gali prarasti per vieną neigiamą kliento patirtį (IN1) <...> turėtų jaustis patogiai ir jaukiai (IN7) Jei svetingumas nebus jaučiamas, jie tiesiog išeis į kitą vietą (IN2) <...> ateina praleisti savo asmeninio laiko ir nori gerai jaustis, jeigu jis blogai jaučiasi atėjęs, jis tiesiog daugiau nebegrįš (IN4) Tada ir maistas gali nebetaip džiuginti ar pati aplinka (IN3)
	Klientas išgyvena naują patirtį / įspūdį / nuostabą	Svetingumas, kai jausmas kuomet atėjęs žmogus restorane, kavinėje, bare ar kitoje maitinimo įstaigoje jaučiasi maloniai nuteiktas, nustebintas mūsų ruošiamas patiekalais, jų išvaizda ir skoniu (IN8) <...> nustebina svečią puikiu skoniu ir tekstūra, tai palieka gilų įspūdį (IN8)
	Restorane klientas jaučiasi „geriau negu namie“	<...> tai ir yra man svetingumas, kad klientas atėjęs į restoraną, kad jis jautųsi ne taip kaip namie, jis neturi jaustis kaip namie, jis turėtų jaustis netgi geriau nei namie (IN1)
	Restorane klientas jaučiasi „kaip namie“	Yra tokia taisyklė, kad svečias ateina pas tave namo tu jį priėmi svetingai, tas pats galioja ir restorane (IN2) <...> su klientais reikia elgtis taip, kaip elgtumeisi su svečiais savo namuose (IN5) Užsienyje svetingumą supranta kaip svečio priėmimą ir pasitikimą kaip namuose (IN2) Jeigu tu ateini į restoraną ir pasijauti kaip namie, tai yra jau svetingumas, svarbus pojūtis (IN2)

<i>Klientas jaučiasi laukiamas</i>	Jaučiamasi „kaip pas draugą svečiuose“	Man svetingumas tai, kai aš jaučiuosi kaip atėjusi pas draugą į svečius (IN4) Nesvarbu, kur esu, ar užėjusi į restoraną ar į barą, kavinę, noriu jaustis gerai, kaip atėjusi pas artimus draugus (IN4) Norima klientui perteikti jausmą, kad jis yra laukiamas (IN2) Jaustis laukiamam labai svarbu ir malonu (IN3) <...> jaučiasi laukiamas pas mus bei nori sugrįžti (IN8)
<i>Personalas kuria emocinį (šiltą) santykį su klientus</i>	Dėmesio rodymas klientui	Svetingumas neegzistuoja be svečio/kliento, kaip ir klientui sunku būti be svetingumo/dėmesio, kuomet jis apsilanko restorane (IN8) Labai yra svarbu pasitikimas, sukuriamas svetingumo jausmas (IN1) Svetingumas man yra dėmesys (IN3) Restoranui kiekvienai suteikta puiki patirtis svečiui, visada grįžta su kaupu, todėl visada sakau, kad svetingume, labai svarbu dėmesys ir tinkamas jo parodymas (IN6) Iš patirties sakau, kiekvienam klientui svarbu, kad jį pastebėtų, jam tai yra malonu (IN7) <...> jei neskirsi klientui dėmesio, jį labai lengvai gali prarasti, o dar sunkiau jį susigrąžinti, paraginti vėl sugrįžti (IN3)
	Šypsosi klientui	<...>šypsena ir palinkėjimas „skanaus“ nieko nekainuoja ir svečią nuteikia maloniai (IN8) Svetingumas prasideda nuo ryšio su aptarnaujančiu personalu (IN6) Darome dėl svečių labai daug, stengiamės priimti juos kuo šilčiau ir svetingiau (IN5) <...> svarbiausia sukurti jiems tą šiltą jausmą ir emociją, ne tik duoti maistą (IN7)
	Elgiasi mandagiai su klientu	Man svetingumas yra šiltas ir mandagus svečių priėmimas (IN7)
	Padavėjas jaučia svečią	Mokėjimas rekomenduoti, pajusti svečią, išsiaiškinti kas jam patiktų visa tai apsiskleidžia profesionaliame aptarnaujančiame personale, kuris ir sukuria svetingumo jausmą visą laiką, kol lankomės restorane (IN8)
<i>Personalas profesionaliai dirba</i>	Padavėjas išmano restorano asortimentą (menu)	Svetingumas apsiriboja ne tik svečio pasitikimu, bet ir bendru menu bei gėrimų žinojimu, gebėjimu parinkti tinkamus derinius (IN8)
	Padavėjas laikosi darbo restorane taisyklių ir principų	Lietuvoje svetingumas daugelyje restoranų suprantamai primityviau, t.y pasisveikinti su klientu, pasitikti jį, palydėti iki stalo, laiku paduoti menu, atitinkamu metu priimti užsakymą, kas be ko šypsotis, kultūringai bendrauti (IN2) Lietuvoje turime aiškias taisykles ir principus, kuriais vadovaujamės siekdami geriausio rezultato (IN2)

		<...>svetingumas ir yra apie tai, kad klientas nepastebėtų mūsų kažkokių trūkumų (IN1)
Interjeras ir aplinka	Restorano aplinka prikausto kliento dėmesį	Į svetingumą įeina ir restorano interjeras, detalės esančios jame, kurios prikausto kliento dėmesį (IN6) Nuostabus jausmas, kai klientas tik įžengia į restoraną, kaip jį pasitinka svetingumu alsuojanti aplinka (IN6)
Įstaigos pajamų šaltinis	Svetingumas maitinimo įstaigoms „atveda“ daugiau klientų ir papildomų pajamų	<...> jei svečias restorane jautėsi puikiai, žinoma pasidalins savo patirtimi su kitais - draugais, kolegomis, pažįstamais (IN6) Svečias turi jaustis patenkintas, tuomet jis dalinasi teigiamais įspūdžiais ir su kitais (IN8) <...> prideda mums žinomumo, papildomų klientų na ir žinoma papildomų pajamų (IN8)
	Klientas dažniau lankosi įstaigoje	Klientas jaučiasi puikiai, jis grįžta į tą restoraną dar ir dar kartą, o pats verslas aišku sulaukia daugiau pajamų (IN7) Gera! besijaučiantis restorane svečias tuomet nebijo patikėti ir asmeninių savo švenčių ar įsimintinų progų (IN5) Sulaukiame užklausų dėl uždaro renginio aptarnavimo ar gimtadienio šventimo restorane (IN5) Klientas jausdamas svetingumą grįžta į mūsų restoraną dar kartą, rekomenduoja kitiems (IN5) Jeigu klientas nesijaus pasitiktas svetingai, jam gali susiformuoti neigiama nuomonė apie patį restoraną (IN3)
	Klientas daugiau užsako	Svetingumo dėka, kliento perkamas krepšelis taip pat padidėja, kadangi jis ateina ne tik karšto patiekalo suvalgyti, bet ir kokį užkanduką prieš tai, ar desertą su kava poto, arba papildomą taurė vyno (IN6) Jeigu matome, kad klientas malonus, draugiškas, lankosi ne pirmą kartą pas mus stengiamės jį karts nuo karto pavaišinti desertu ar bandele, pasiūlome kavos (IN3)

Maitinimo įstaigos vartotojas (jo bruožai ir elgesys, santykis su personalu, kylančios problemos ir jų sprendimas)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustracija</i>
VARTOTOJUI SVARBIAUSI ASPEKTAI MAITINIMO ĮSTAIGOJE	Pasitikėjimas maitinimo įstaiga	Kartais atrodo, kad klientai net per akiai pasitiki tavim (IN2) Svečias mumis jau pasitiki, nes prieš tai teko užsakyti mūsų aptarnavimą ar maistą (IN2) Pasilengvina savo darbą ir sprendimus atiduoda į kitas rankas (IN2) Didžioji dalis užsakymų atiduodama mums viską nuspręsti, nes klientai neturi laiko gilintis (IN2) Viskas iš kliento pusės yra atiduodama į profesionalų rankas nesvarbu ar tai šefas, ar padavėjas ar renginio organizatorius, maitintojas ir t.t. (IN2) Eigoje pats supranti, jog žmogus net neįsigilino į pasiūlymą kurį ruošei <...> nei į maistą, nei ar įtrauktos staltiesės, į kitas detales net nesigilinama (IN2)
	Geras kainos ir kokybės santykis	Mūsų svečias ateina, nes žino, jog sulauks puikios kainos ir kokybės santykio (IN7)
	Domisi patiekalais, maistas turi būti įvairus ir skanus	<...> kartais klientais pasiilgsta kokių nors patiekalų, pavyzdžiui didžkukulių arba mūsų firminio kepsnio, domisi ateina būtent tada kai juos įtraukiame į pietų meniu (IN8) <...> ir norintis įvairovės patiekaluose - spalvų, tekstūrų (IN8) Klientas tikisi skanaus maisto (IN6)
	Vertina puikų aptarnavimą ir personalą	<...> turime labai daug nuolatinių klientų, kurie grįžta dėl puikios aptarnavimo (IN4) <...> mes ateiname dėl jūsų personalo (IN4) gauname tokius atsiliepimus, kad jeigu klientai turėtų tokią įstaigą nepaleistų darbuotojų (IN4) Mūsų svečias ateina tikėdamasis klasikinio aptarnavimo, tai yra apgalvotas ir neįkylus bendravimas su svečiu be visokių nereikalingų juokelių (IN5) <...> stengiamės pasiūlyti aptarnavimą, maistą bei gėrimus, kad jis gautų pilną paketą ir turėtų prisiminti ne tik įsimintinus vaizdus (IN6)
	Vertina aplinką, kurioje leidžia savo laiką	<...> žmonės pradeda vertinti aplinką į kurią ateina (IN4) Šiais laikais žmonės daug labiau leidžia laiką už namų ribų, barai ir kavinės nebetampa tiesiog vietomis kur ateini, pavalgai ir išėjini, o atsiskleidžia kaip laiko praleidimo vietos (IN4) <...> klientai ateina ne tik pavalgyti, bet ir praleisti laiko, ar smagiai ar ramiai (IN7)

		Kai klientas neskuba, atsipalaiduoja ir mėgaujasi leidžiamu laiku, tai restoranui geriausia dovana ir įvertinimas (IN6)
VARTOTOJO BRUOŽAI KURIE ATSISKLEIDŽIA MAITINIMO ĮSTAIGOSE	Reiklus, nori geriausio įmanomo rezultato	Klientas tikisi tik pačio geriausio įmanomo rezultato, o tavo reikalas kaip tu viską susidėliosi (IN2) Juos domina tik galutinis nepriekaištingas rezultatas (IN2)
	Skubantis, nori būti greitai aptarnautas	Klientas nenori gaišti savo laiko, nes toks metas dabar, kad visi kažkur skuba (IN2) Šiais laikais visi nori paslaugas ir prekes gauti kuo skubiau, operatyviau (IN4) Kas labiausiai erzina klientą, taip pat mane kaip klientą, kažkur nuėjus tai – laukimas (IN4) <...> niekas nenori stovėti eilėse, laukti kol bus atnešta sąskaita (IN4) žinoma, nori būti greitai aptarnautas (IN7) <...> visi taupo savo laiką, tai vienas iš poreikių, kurį siekiame patenkinti šiuolaikiniam klientui (IN7) Mūsų klientas dažnai pastebime, kad yra skubantis (IN8) <...> svarbus greitas ir operatyvus aptarnavimas (IN8)
	Ieškantis kokybės ne tik aptarnavime, bet ir maiste	Dabartinis svečias, kuris lankosi ieško kokybės (IN4) Ieško kokybės ne tik aptarnavime, bet ir patiekaluose kuriuos tą kart valgo (IN5) Klientas sugrįžta ir lankosi dėl to, kad sugebame kokybiškai ir greitai pateikti savo maistą tiek išsinešimui, tiek valgymui vietoje (IN7) Tad mūsų klientas yra toks, kuris tikisi gero ir kokybiško maisto (IN4)
	„Atsineša“ ir perduoda savo emocijas	Didžioji dalis klientų atsineša tą emociją pas mus, nesvarbu kokia ji bebūtų ir nori, nenori ją perduoda (IN4)
	Lojalus, lankosi toje pačioje vietoje	Šiame restorane kur dirbu šiuo metu turime labai daug lojalių klientų (IN5) Mūsų svečias taip pat yra lojalus (IN8) Svečias gauna tai ko nori ir sekantį kartą grįžta pas mus (IN4) Sekančią dieną matome juos sugrįžusius ir vėl pietaujančius pas mus (IN3) Esame prancūziškas restoranas, tokių nėra labai daug, tad sulaukiame daug prancūzų bendruomenės dėmesio, jie lankosi pas mus reguliariai (IN5)
VARTOTOJO – PERSONALO SANTYKIS MAITINIMO ĮSTAIGOJE	Atstoja darbdavį, nes moka personalui pinigus	Aš visada ir kolektyvui sakau: jūsų pagrindinis darbdavys yra ne direktorius, o klientas, kuris ateina, nes jis moka Jums pinigus (IN1)
	Palieka arbatpinigius kaip grįžtamąjį ryšį darbuotojui	Kad klientas paliktų daugiau arbatpinigių<...> visų pirma tu turi jį gerbti ir jausti atsakomybę už savo veiksmus (IN1) <...> svečiui malonu įvertinti papildomai darbuotojo darbą ir palikti arbatpinigių už puikų servisą (IN8)

VARTOTOJO ELGESYS SUSIDŪRUS SU NEIGIAMA PATIRTIMI	Blogai jaučiasi ir nieko nepasako, tiesiog nebegrįžta	Klientai reaguoja skirtingai, blogai jaučiasi ir nieko nepasako, tiesiog negrįžta (IN4) Nekalbius klientus gali prarasti tyliai ir niekada nesužinosi (IN4)
	Gali iškelti viešą skandalą	<...> yra tie, kurie pasako, pakelia vėjus ir tada jau laikykite visi (IN4) Kartais klientai būna nervingi ir bando išlieti nepasitenkinimą (IN3)
	Įsiaudrinę prirašo komentarų internete	Tada jau įsiaudrinęs ar nusivylęs ir gali parašyti tą internetinį atsiliepimą (IN5)
	Nori individualaus, asmenišką, atsiprašymo	<...> žmonės nori individualaus ir asmenišką atsakymo arba atsiprašymo (IN4)
	Nori būti išklausytas ir išgirstas	<...>, kad svarbiausia yra leisti žmogui išsakyti ir jį išgirsti (IN1) <...> jis galiausiai vistiek grįžta, kai tu su juo išsprendi jį neraminančius dalykus, taip jau rodo praktika (IN4) <...> įvairių svečių ateina, kai kurie turi begalės klausimų tiek apie maistą, tiek apie restoraną ar aplinką (IN6)
VARTOTOJO PROBLEMŲ SPRENDIMAS MAITINIMO ĮSTAIGOSE	Maitinimo įstaiga reaguoja ir girdi kliento komentarus ar atsiliepimus	Reaguojame į visus komentarus ir atsiliepimus, nėra praleisto nei vieno (IN4) Mano kolektyvas atsiprašė, paprašė klientės kontakto telefoną ir el. Paštą, informavo, kad susisieks vadovė, nes iškart reaguoju (IN4) Visada reaguoju į betkokį atsiliepimą (IN4) <...>reguojame, aišku nutinka gyvenimas, kartais nepamatome iškarto, o po kurio laiko (IN5) Paimamas svečio kontaktas ir kitą dieną su juo susisieks vadovas tiksliau pasiaiškinti kas nutiko (IN7) Svarbu pastebėti ir sureaguoti į nepasitenkinimą/skundą, parodyti svečiui, kad jį išgirdome ir svarbi yra jo nuomonė mums (IN8) Stengiamės išsiaiškinti kodėl kilo konfliktas, kodėl svečias nepatenkintas (IN3) Manau, kad klientė turėjo likti patenkinta tokia mūsų reakcija ir problemų sprendimu (IN4) <...>vietoje yra restorano vadovas, tai jis juo svečiu ir kalbasi, išklauso ir siūlo kažkokį abiem pusėms tinkantį problemos sprendimo būdą (IN7) Stengiamės spręsti visus nepasitenkinimus vietoje (IN7) Iš karto sprendžiame svečiui kilusius nepasitenkinimus, nepaliekame, kad jis būtų nepatenkintas (IN6)
	Maitinimo įstaiga prisiėmė nuotolį sau, kad tik vartotojas liktų patenkintas	<...> sau prisiėmė ne tik nuostolį už maistą, bet ir kurjerio, kuris vežė klientui maistą į namus pristatymo mokestį (IN7) Jeigu mūsų kaltė visada kompensuojame, grąžiname pinigus klientui (IN3) <...> prisiėmė sau nuostolio padengimo kaštus (IN4)

		<...> iškarto paprašė pinigų grąžinimo už tą kepinį, tą mes ir padarėme (IN4) Padovanojome ir mūsų kepyklos dovanų kuponą, kad klientė galėtų grįžti ir dar kartą išbandyti mūsų gaminius (IN4)
	Maitinimo įstaiga vaišina klientą siekdama išspręsti klientui iškilusią problemą	Visais būdais stengėmės išspręsti situaciją kuo maloniau <...> labai nemaloni situacija, klientą vaišiname visa vakariene (IN1) Paimame patiekalą, kuris neatitinka kokybės, klientui pasiūlome jį perdaryti arba pasirinkti kitą, jeigu ir poto yra nepatenkintas, tada vaišiname kava/arbata ir desertu, kartais kokio brendžiuko pasiūlome (IN5) Laikomės tokios politikos, kad nuolaidų netaikome, net ir savininko draugams ar pažįstamiems, vaišinimas yra mūsų dažniausias problemų sprendimo būdas (IN5) Kartais net ir pakeitus patiekalą svečias gali likti nusivylęs ar nepatenkintas, tuomet pasiūlome jį pavaišinti ledais arba kava/arbata (IN6)
	Nepatinkantis patiekalas klientui yra perdaromas ir atnešamas naujas	Dažniausiai pakeičiame patiekalą (IN8) Perdarėme patiekalą ir situaciją išsprendėme (IN6) Kartais tenka pakeisti patiekalą, padaryti nuolaidą arba kažkuo pavaišinti (IN3) Pirkėjo atsiprašėme, paruošėme naują patiekalą, už kurį neėmėme pinigų ir kurjeriui atidavėme nuvežti naują užsakymą (IN7)
	Tikrinama kokybė virtuvėje arba gamyboje	Patikrinome ir gamybą bei visus tos partijos kepinius mes išėmėme iš pardavimo, kad daugiau nerizikuoti (IN4) <...> gavę skundą mes visada patikriname savo produktus virtuvėje, tikriname kaip virėjai paruošia tuos patiekalus, darome kontrolinius bandymus (IN7) <...> patikriname kokybę, jeigu atsiliepime minima apie mūsų paruoštus gaminius (IN4)
	Maitinimo įmonė siūlo pritaikyti nuolaidą	Įprastai įvykus konfliktinėmis situacijomis, stengiamės jas užbaigti taikiai, siūlome nuolaidą pagal galimybes pritaikyti (IN6) Pritaikėme nuolaidą (IN2) Susisiekiame su klientu, pasiūlome nuolaidą kitam užsakymui, kartais įdedame kokią dovanėlę, kokį gaivųjį gerimą ar desertą (IN7)
	Vadovas aiškinasi su personalu kodėl kilo problemos su svečiu	Jei įvyksta koks nors nutikimas, jį išsiaiškinti čia ir dabar, kad už durų informacija neišeitų ir kalbėtis su padavėju, kaip tu priėmei žmogų (IN1) Situaciją sprendėme pasakydami, kad turime naujų darbuotojų, kurie bandosi, taip pat ir patys nesužiūrėjome, įvyko žmogiška klaida ir kad apgailestaujame dėl tokios situacijos (IN2) Jeigu problema susijusi su aptarnavimu, pasižiūrime kas dirbo tuo metu, aptariame su visa komanda nutikusią situaciją, jeigu buvo galima to išvengti ir kitą kartą pasielgti kitaip, mes apsitariame ką darysime kitaip, jei kažkas panašaus galėtų nutikti ateityje (IN4)

VARTOTOJO PROBLEMŲ IŠRAIŠKA, ĮVARDINIMAS	Problema įvardinama ir atsiunčiama elektroniniu laišku	Pavyzdžiui gavau nesenai el. Laišką su esama problema<...> (IN2)
	Problemos išreiškiamos internete arba socialiniuose tinkluose	Yra keli tipai vartotojų, vieni rašo į asmenines paskyras socialiniuose tinkluose (IN4) <...> dalis yra rašanti google reviews atsiliepimus (IN4) Liudniausia kai pamatome jau paskutinėje stadijoje turbūt, tai google reviews (IN5) <...> mus informuoja per socialinius tinklus parašydami žinutę su skundu (IN7)
	Maitinimo įstaiga siekia gauti atgalinį ryšį iš vartotojo apie maistą ar suteiktas paslaugas	Aš labai stengiuosi po kiekvieno renginio <...> paklausti kaip viskas praėjo (IN2) Ar buvo laiku, ar maistas buvo skanus ar turi kokių pastebėjimų, gal reiktų kažką pakeisti ir kartais tikrai būna kokia smulkmena nutikusi (IN2) Aptarnaujantis personalas taip pat yra įpareigotas renginiui, vakarienei einant į pabaigą paklausti pas užsakovą ar viskas buvo gerai, ar supakuoti likusį maistą, ar nereikia papildyti gėrimų, ar jau galima tvarkytis ir panašiai (IN2) <....>aptarnaujantis personalas visada turi pasiteirauti ar viskas gerai, kas nutiko (IN5) Turime atsakingus žmones iš komunikacijos skyriaus, kurie susirenka grįžtamąjį ryšį ir komentarus po renginių, kuriuos ruošiame (IN6)
	Pastebima pačioje maitinimo įstaigoje aptarnavimo metu	<...>kiti išsako komentarus vietoje, kavinėje (IN4) Tobuliausias variantas, kai apie tokią patirtį sužinome iš karto, kai jau pamatom iš veido, ar klientas nebevalgo patiekalo (IN5) Dažniausiai sužinome vietoje, tuomet sprendžiame iškart (IN6) Nepasitenkinimus sužinome čia ir dabar – kavinėje, kadangi parduodame patiekalus tik vietoje, nedirbame su išvežimais (IN8) <...>praneša merginos dirbančios kasoj (IN3)
	Klientas apie problemas praneša telefonu	Klientė paskambino mums telefonu su savo konkrečiu skundu (IN4)
	Partnerių platformose (maisto išvežiotojai) paliekami atsiliepimai	<...> gali pakomentuoti po išvežėjų platformos komentarų skiltimi (IN7)

Svetingumo sektoriaus darbuotojų ugdymas ir paruošimas

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustacija</i>
VADOVO ASMENYBĖS FORMAVIMASIS	Darbo vietų keitinimas mokantis ir renkant patirtį	Kadangi man teko pakeisti nemažai maitinimo įstaigų kaip darboviečių, tas man leido susirinkti plačią ir labai įvairią patirtį, kaip išsiugdyti komandą, kaip ruošti ir organizuoti darbą (IN1) Pradžioje dirbau, dirbau, na kilau karjeros laiptais, teko viską išmokti per savo praktiką, kas davė daug žinių ir stiprybės (IN3)
	Žinios ir patirtis gauta per praktiką	Pradžioje dirbau, dirbau, na kilau karjeros laiptais, teko viską išmokti per savo praktiką, kas davė daug žinių ir stiprybės (IN3)
	Nuolatinis mokymasis karjeros pradžioje	Pirmi metai tapus vadove buvo patys įsimintiniausi, kadangi teko daug išmokti <...>(IN4)
	Papildomi kursai skirti kelti kvalifikacijai	Anksčiau esu praėjusi tokius kursus kai dirbau prancūzų restorane, mus mokino, kad visada reikia perskaityti klientą, ar jis nori bendrauti ar ne (IN2)
	Buvo įkvėptas kito žmogaus dirbančio tokį darbą	<...> mane labai įtraukė ši industrija, savo praktikoje ir patirtyje turėjau nuostabią vadovę į kurią žiūrėdama tarsi pamačiau save ir pagalvojau, kad ateityje ir aš norėčiau tokio darbo, nes jis atrodė labai labai dinamiškas, įdomus, daug veiksmo, kiekviena diena skirtinga (IN4)
DARBUOTOJŲ APMOKYMAS, ĮVEDIMAS Į DARBĄ	Vadovas pats įveda darbuotoją, jį apmoko, dalinasi savo patirtimi	Važiudavau aš į renginius kartu su nauju žmogumi, kur parodydavau viską nuo A iki Z, pasidalindavau savo patirtimi (IN2) Iš savo pusės darbuotojams taip pat stengiuosi perduoti kuo tikslesnę informaciją: kas yra užsakovas, kada numatoma vakarienės pradžia-pabaiga (IN2) Darbuotojas yra įvedamas į tai kaip apskritai veikia tokia organizacija, įmonė, kokia yra produkcija, visada papasakojame kaip dirbame ir gaminame gaminius (IN4) <...>kai dirbame kartu, stengiuosi kuo geriau integruoti naujokus, į tą eina ir mūsų svetingumo supratimo bei standarto išaiškinimas (IN4) Naujas darbuotojas yra įvedamas restorano vadoves, t.y jie kurį laiką dirba kartu, taip pat kolegos irgi padeda greičiau priprasti prie darbo (IN7)

	Komanda turi patirties iš ankstesnių darbų	Mūsų komanda gana stipri ir daug kas atsinešę patirties iš ankstesnių darbų (IN3) Kai atėjau ir pradėjau dirbti šioje komandoje, aptarnaujantis personalas jau buvo gerai susidirbęs ir susibendravęs, tad visi turėjo bazę žinių ir man pasisekė, kad komanda profesionali, praėjusių vadovų atliktas darbas ruošiant komandą buvo puikus (IN5)
	Naujas darbuotojas dirba pamainoje su seniau dirbančiu, kad išmokyti	Naujas žmogus bent kurį laiką dirba pamainoje su seniau dirbančiais, kad stebėtų kaip vyksta darbas, kaip bendraujama su klientu, kaip ruošiami gėrimai, pasitinkami svečiai (IN4) <...>jeigu ateina visiškai nepatyręs darbuotojas, mes jo vieno pamainoje ar kasoje su klientais nepaliekame (IN4)
	„Atmintinė“ padeda darbuotojams geriau žinoti ir atlikti savo darbą	Turime nuolat atnaujinamą kepinų sudėčių knygą, kuri padėta aptarnaujančiam personalui matomoje ir patogioje vietoje (IN4) Turime pasirašę tam tikrą standartą, atmintinę, kuri skirta aptarnaujančiam personalui – koks yra aprangos standartas, aptarnavimo standartas, kaip reikia teisingai bendrauti, parduoti patiekalus, kaip pastebėti žmogų, jo poreikius (IN7)
	Darbuotojo integravimo laikas priklauso nuo pareigų kuriose jis dirbs	Surasti gerą konditerį ir jį įvesti į mūsų darbo sistemą užtrunka gerokai ilgiau nei paruošti padavėją (IN4)
	Rengiami susirinkimai su darbuotojais	Turime susirinkimus trumpučius prieš darbo pradžią, pasikartojame dalykus, kuriuos reikia prisiminti (IN8) Rengiame susirinkimus ir labai daug diskutuojame apie tai kaip vyksta servisas, kokių praeitą dieną turėjome sunkumų ar pasiekimų (IN6) Turime susirinkimus, kuriuose papasakoju kaip dirbu aš, kokiomis taisyklėmis vadovaujuosi, tai galima sakyti, kad nemokau jų ir nepamokslauju, tik kartais primenu tam tikrus dalykus, apkalbame meniu naujienas, aktualijas ir tos dienos darbus (IN5) Klaidas ir nesklandumus aptarnaujant klientus taip pat sprendžiame ir aptariame per susirinkimus, kuriuos darome kiekvieną savaitę (IN6)
	Darbuotojai supažindinami ir treniruojami kaip spręsti konfliktus	Aptarnaujantis personalas yra treniruojamas kaip spręsti konfliktus, tad didžiąją dalį išsprendžia patys (IN7)
	Tarpusavio ryšio mokymai stiprinti	Yra netgi tarpusavio ryšio mokymai, kaip mums komandoje reikėtų bendrauti, pažinti vieniems kitus, lygiai taip pat kaip pažintum savo ateinantį svečią/klientą (IN6)

	kolektyvo susidirbimą kartu	
KOMUNIKACI JA MAITINIMO ĮSTAIGOS VIDUJE	Vadovauti lengviau už save jaunesniam kolektyvui	Vadovauti visada šiek tiek lengviau jaunesniam už save kolektyvui, jį suvaldyti (IN5) Man priimtinausia, kai už mane yra jaunesnis žmogus, nes noriu būti jam autoritetas, žmogus į kurį lygiuotusi, tada jiems priimtinau yra klausyti ir mano nurodymų, kai kažką reikia padaryti, o ir aš turiu suskirstyti darbus bei atsakomybes (IN5)
	Bendravimas socialiniuose tinkluose	Taip pat turime bendras grupes su kolektyvu socialiniuose tinkluose, kur perduodame naujienas, bendraujame ir dalinamės įvairiais kasdieniais išgyvenimais (IN4) Turime bendras grupes socialiniame tinkle, tad ten irgi bendraujame ir dalinames aktualia informacija, kaip reaguoti į tam tikras situacijas, aptariame grafikus, darbo valandas ir pan. (IN7)
	Dalinimasis darbo pasiekimais	<...> informuojame visus kad gavome gerą atsiliepimą ar įvertinimą (IN4)
	Savo ir kitų kolegų poelgių analizavimas	Kalbamės ir analizuojame ar gerai pasielgėme ir ką kitą kartą galime kitaip padaryti (IN3) <...>pakalbėjome su kolega, jis suprato savo klaidą, na ir daugiau dar nebuvo pasikartojęs panašus incidentas (IN8)
	Darbuotojų supratimas ir nuraminimas stresinėse situacijose	Kartais tenka nuraminti ar nuteikti darbuotojus išlikti ramiais, jei įvyksta kokia konfliktinė situacija (IN3) Labai svarbu kolektyvui parodyti, kad tu esi jų pusėje, stengiesi padėti, kad pasitikėtų jie tavimi, kai nutinka kokia stresinė situacija (IN5)
	Artimas ryšys kolektyve	<...> esame artimi su savo personalu, dažnai ir patys su direktoriumi būname salėje, net darydami savo darbus girdime klientus, personalą, tada visada jaučiame kas vyksta aplinkui (IN4) Kartais ir man būna tokių situacijų, kad reikia paklausti dešimt metų jaunesnio kolegos ką čia per naujieną, kokia programėlė, kur radai ir kaip naudotis (IN5) Kiekvieną mėnesį turime generalinį tvarkymąsi, kurio metu aptariame visas naujienas ir problemas, įvykius, kurie buvo mus užklupę (IN4)
MAITINIMO ĮSTAIGOS DARBUOTOJA S	Darbuotojo, kaip profesionalo svarba	Kad klientai gautų visus reikiamus atsakymus į klausimus, pirmiausia reikia edukuoti darbuotojus apie produkciją, kad paklausti apie sudėtį žinotų visą info kaip profesionalai (IN4) Jau darbo pokalbių metu, prieš įdarbinant žmogų, stengiamės kuo geriau pajaušti ar jis galės atitikti mūsų standartus ir darbo principus (IN7)

	Darbuotojų kompetencijų ugdymas	Mums pasiteisina kiekvieną rytą pasidaryti „Kavos pertraukėlę“ prieš darbą, neoficialų susirinkimą, per kurį mes aptariame vakar dieną, kas, kaip ir kodėl įvyko, išsianalizuojame buvusias situacijas (IN1) Kalbamės bei mokomės su padavėjais ką daryti susidūrus su sunkiomis situacijomis, todėl pilnai pasitikime padavėjais ir jų sprendimais, kaip klientui kompensuoti neigiamą jo patirtą patirtį (IN1) Žinau, kad yra įvairūs apps'ai darbuotojų mokymui (IN1) Darbuotojas nors ir viską puikiai žino, tikrai nepakenkia kartais pasikartoti dalykus (IN6)
	Kiekvienas darbuotojas unikalus	Atsižvelgiame koks darbuotojas kam gabus ir tada stengiamės produktyviai pasiskirstyti darbus (IN3) Kiekvienas žmogus asmeniškai gabus skirtinguose dalykuose (IN7) Pirmenybę teikiu darbuotojo bendravimo būdai ir asmenybei (IN7)
	Svarbus komandinis darbas	<...>atrodydavo, kad gi ir aš galiu šitus darbus padaryti, poto pradėti suprasti, kad na negali tu visko vienas gerai padaryti. Komanda be galo svarbu (IN4)
	Jo savijauta darbe	Todėl ir bandome sukurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų smagu, darbuotojai jaustųsi saugūs, nes jei gerai jautiesi darbe, tau nekyla mintys kažką keisti ar ieškoti kažko kito (IN4) Jeigu tiek svečias tiek personalas jaučiasi gerai, geriausia aptarnavimo patirtis garantuota (IN6) Mūsų įmonėje labai svarbu pagarba vienas kitam (IN8) Namų problemų nesinešame į darbą ir iš darbo lygiai taip pat nesinešame problemų namo (IN8)

Aptarnaujančio personalo charakteristika

APTARNAUJAN TIS PERSONALAS Padavėjo darbo atlikimas - meilė savo darbui“	Nuoširdus bendravimas / rūpestis klientu (išreiškiamas bendravimu)	O padavėjas neretai apie klientą žino nuo A iki Z, ką veikia, kiek vaikų turi, kur gyvena, kur paskutiniu metu vyko atostogų. <...> Reikia rasti bendrą kalbą su juo (IN1) Pas tave ateina žmonės ir turi jais pasirūpinti (IN2) <...> pakalbiname, smagu sužinoti daugiau apie savo svečius (IN3) Darbuotojai turi mėgti ir mylėti savo darbą, tada ir svečiai jausis gerai tokiam restorane (IN5) Kad svečias jautųsi gerai, visu pirmą reikia mylėti svečią ir mylėti savo darbą (IN6)
	Padavėjo malonus nusiteikimas	Jeigu klientas apsilanko ir aptarnaujančio personalo yra pasitinkamas pikta mimika ar nemalonių nusiteikimu, tikrai kris restorano vertė ir svečias rinksis kitą vietą praleisti savo laiką (IN1). <...> laukia ir tikisi, kad padavėjas jį pasitiks, užtikrins gerą laiką ir maistą (IN2) Jeigu tave pasitinka su šypsena, tai kad ir kokia bloga tavo nuotaika būtų, manau kad viskas pasimiršta, gražus ir šiltas priėmimas nuteikia klientą visai kitaip (IN6) <...> padavėjas, kuris turi padaryti kiek įmanoma malonesnį laiko praleidimą atėjusiam žmogui (IN1)
	Turi žinoti, kaip bendrauti su klientu	Padavėjas žino, kad ateis geras klientas, tu jį labai mylėsi, svetingai ir maloniai priimsi, jis tau atsidėkos gerais arbatpinigiais (IN1) <...> kad tu negali atsikirtinėti ar atsikalbinėti vyresnio amžiaus žmogui, ar tai būtų klientas, ar tai būtų kolega, tu negali jo pertraukinėti, negali įrodinėti savo tiesų (IN1) Klientas ateina dėl bendravimo, jei jis norės tik pavalgyti, tai galės užsakyti iš kurjerių ar tiesiog nueiti į greito maisto restoraną (IN1) <...> su personalu esame sutarę, jei matote, kad tikrai ne pati geriausia diena klientui šiandien, jis nenori bendrauti, jis neatsako ar atrodo be nuotaikos, tiesiog nelendame prie jo, neikišame papildomų pardavimų (IN4) <...> norisi negadinti vakaro klientui su nereikalingais klausimais ir įsiterpimais (IN5)
	Pagarbos išraiška klientui	<...> išlikti pagarbus aplinkiniams (IN6) Niekada nesiginčyti, visuomet turi būti pagarba klientui (IN1) Svarbiausia ką visada noriu pateikti aptarnaujančiam personalui, tai – pagarba atėjusiam svečiui (IN1)

	Pasiruošia priimti klientą	Aš esu pasakiusi ir naujai atėję žmonės į kolektyvą yra informuojami, kad kiekvieną klientą mes sutinkame kaip savo draugą ar svečią (IN4) Aptariame ką turime padaryti šiandien, kokius patiekalus turime parduoti, ar yra ypatingų rezervacijų ar svečių, kurie pas mus planuoja apsilankyti (IN1) <...>akcentuojame aptarnaujančiam personalui, kad svarbiausias dalykas yra malonus aptarnavimas (IN8) <...>turi puikias žinias apie svetingumą ir žino kaip jį parodyti (IN3) <...>kada turi būti pasiruošęs, apsirengęs, išsilyginęs rūbus, prijuostę marškinius, kokios spalvos, kada eiti pasitikti žmones ar pareguliuoti srautus (IN2) Aptarnaujantis personalas moka gražiai pasitikti, paduoda meniu reikiamu metu, moka parekomenduoti patiekalus ir gėrimus (IN3) Kartais tai gali būti tiesiog akių kontaktas ar linktelėjimas galva, būna kad ir to užtenka, bet privaloma yra pasisveikinti ir pastebėti kiekvieną įėjusį svečią (IN7)
	Išsiaiškinti kliento poreikius	Kuo tiksliau išsiaiškinti poreikius, neišsvarginant kliento (IN4) Stengiamės atkreipti dėmesį į tai ko nori mūsų svečiai atėję būtent tą kart, nes visos patirtys gali būti skirtingos, net su lojaliais klientais (IN5) Stengtis pažvelgti į klientą šiek tiek giliau, į jo poreikius ir nuotaiką tą dieną (IN5) Pažindamas žmogų, tu supranti ko jis nori (IN6) Kiekvienas žmogus yra labai individualus ir su juo reikia dirbti asmeniškai (IN7) Svarbiausia yra atliepti kliento poreikį, tai ko jis užėjo pas mus, neužduoti papildomų klausimų, kurie visai neaktualūs, kurių tikrai būna (IN4) Dirbame pagal aptarnavimo standartą, tačiau papildomai reaguojame į kitus žmogaus poreikius (IN7)
	Moka nuraminti (nuliūdusį)	Tačiau jeigu įvykus kokiam blogam nutikimui yra žinoma kaip tą klientą nuraminti, jis išeis patenkintas, nors ir nutiko jam kokia nors neigiama aptarnavimo patirtis (IN1) Mes turime tokią strategiją, kur žingsnis po žingsnio ką daryti kai klientas nepatenkintas (IN5)
	Geba daryti kelis darbus vienu metu	<...> kartais tenka ir bendrauti su klientu, dar tuo pačiu metu reikia atsakinėti į skambučius, ruošti užsakymus išvežimams klientams į namus, supakuoti maistą ir atiduoti kurjeriams (IN7)
NUOSTATOS	Nuostata: klientas – (lyg) darbdavys	Aš visada ir kolektyvui sakau: jūsų pagrindinis darbdavys yra ne direktorius, o klientas, kuris ateina, nes jis moka Jums pinigų (IN1)

	Nuostata: vyras geriau aptarnauja	Mano praktikoje visada anksčiau labiau buvo vertinami vyrai padavėjai, nes jie turi sukaupę labai didelę patirtį ir žino apie ką kalbėti su klientu, nes jei jis labai įnoringas, užimantis aukštas pareigas ar atstovaujantis tam tikrą visuomenės sluoksnį (IN2) Vyrai padavėjai mažiau išreiškia savo emocijas, geba išlikti šalto proto, tuo tarpu moterims yra gerokai sunkiau (IN2) Vyrai jaučia kada su svečiais nereikia kalbėti ir viską daryti tarsi nepastebimai, kad nesutrikdyti jų ramybės ir vakaro (IN2) <...> su manim dirbę vyrai mokėjo paslėpti savo emocijas, darbą atlikdami ramiai ir užtikrintai (IN2)
Savybės....	Turi būti dinamiškas (prisitaikantis) nuolaidžiaujantis	Jeigu žmogus gavo kažkokią neigiamą patirtį restorane, kažkas nepavyko ir vat jis yra supykęs, reikia sutikti, priimti ir galbūt atsiprašyti. Kaip yra sakoma, klientas visada teisus (IN1) Ir tikrai pasitaiko atveju, kad klientas nėra teisus, bet geriau jį vakarienės pabaigoje išlydėti iš restorano nusiteikusį gerai (IN1) Jeigu mes nesame linkę su tuo dirbti, tuomet gal ir nevieta dirbti tokioje industrijoje (IN4) <...> tačiau vistiek tenka prisitaikyti prie svečio, pagal amžiaus grupę, kokia pavyzdžiui nuotaika to svečio šiandien, su kuo atėjo į restoraną (IN5) Turime daug turistų, mūsų personalas jei įmanoma prisitaiko prie jų, bendrauja užsienio kalba (IN6) Kad ir kaip būtų blogai gyvenime, personalas turi mokėti šypsotis ir užmegzti kontaktą, skleisti žmogiškąją šilumą (IN6) Stebime ir prisitaikome prie kliento (IN7)
	Dėmesingas net mažiausioms detalėms	<...>Italai visada man sakydavo: geras padavėjas yra tas, kuris yra nematomas (IN2) Bet idealus aptarnavimas yra tada, kai atsisukai ir tavo lėkštės po pavalgymo jau nebeliko, arba atsigėrei vadens, jo neliko, atsisukai, o taurė jau papildyta (IN2) Pats geriausias aptarnavimas iš to ir susideda daugybės kartais net mažiausių smulkmenų, kurios daro įtaką visos vakarienės metu, ar renginio metu, matai, kad viskas yra švaru, gražu, papildyta kur reikia, nunešta (IN2) Reikia užtikrinti klientui jaukią aplinką, kurioje jis jaustųsi gerai ir norėtų sugrįžti (IN3) Nepamiršti patikrinti klientų, ar nereikia papildyti gėrimų ar galima paimti tuščias lėkštes (IN5) Tau nereikia nei kviesti padavėjo, nei pakelti rankos, spragsėti pirštais (IN2) Prancūzai tikisi šaltesnio, bet profesionalaus bendravimo (IN5)

	Padavėjas turi būti kūrybiškas	Kažkuo pavaišinti, pakalbinti, suteikti nuolaidą, trumpai tariant užglaistyti susidariusią nepatogią situaciją, o kaip tai padaryti jau asmeninis padavėjo reikalas. (IN1) <...> O tada jau prasideda menas su tuo klientu dirbti (IN4) Kas liečia aptarnavimą, bent jau šioje įmonėje, mes neturime susikūrę jokio scenarijaus ar standarto kaip reikia dirbti (IN4) <...>pajauti kada tinkamas metas pasirodyti ar kažko paklausti, pasiūlyti (IN5) tokiu atveju labai svarbu buvo pažvelgti kūrybiškai ir nestandartiškai (IN6)
	Stiprūs psichologiškai	<...> psichologiškai darbuotojai turi būti stiprūs (IN3)
	Išlikti kantrus	Aptarnaujantis žmogus visada turi išlikti kantrus ir aiškiai bei dėmesingai atsakyti į visus iškytančius klausimus (IN6)
	Turi būti neįsitempęs	<...> padavėjai atsipalaiduoja, supranta, kad tikrai nereikia dėti jokių begalinių pastangų viskas tiesiog savaime plaukia tiek bendravime, tiek pardavime (IN4)

Maitinimo įstaigų darbuotojo amžius, kartų skirtumai

DARBUOTOJO AMŽIUS	Prioritetas darbuotojams nuo trisdešimties metų	Prioritetą teikiu kiek vyresnio amžiaus darbuotojams, nuo 30 metų (IN1) Geriau suprantu ir man sekasi susidirbti su vyresnio - vidutinio amžiaus darbuotojais (IN6) Optimaliausias amžius su kuriuo susidirbame geriausiai 30-40 metų darbuotojas (IN7)
	Nusivylimas darbuotojais iki 30 metų	Iki 30 metų darbuotojais esu jau labai nusivylusi, įdarbinus juos, neigiama patirtis dažnai kartojasi (IN1)
	Komandoje turi dirbti įvairaus amžiaus žmonės	Idealiu atveju komandoje turėtų dirbti įvairaus amžiaus žmonės, kurie turi pasiskirstyti darbus pagal kiekvieno stipriasias puses (IN2)
	Darbuotojo amžius yra nesvarbus	Su žmogumi arba randi bendrą kalbą arba ne ir manau, kad tai nesusiję su amžiumi (IN2) Jeigu turi potencialo, mums nesvarbu ar vyresnis ar jaunesnis (IN3) Amžius man nėra svarbus, labiau požiūris (IN5) Man asmeniškai amžius visai nesvarbu (IN7)
	Amžius svarbu, tačiau jis nevisada atitinka realią darbuotojo brandą	Amžius svarbus, bet amžius nevisada atitinka realią darbuotojo brandą (IN4)
	Skirtingos kartos, skirtingi ir aptarnavimo stiliai	Dvi skirtingos kartos ir du skirtingi klientų aptarnavimo stiliai (IN4) Stengiuosi pamiksuoti abi pamainas kartu, nes klientas, ypatingai nuolatinis irgi labai jaučia, kad šokinėja, keičiasi aptarnavimo tipas, o mes jį norime palaikyti tolygų ir daugmaž vienodą, standartišką (IN4) Tas kartų skirtumas labai jaučiasi (IN5)

Inovacijos ir technologijos maitinimo sektoriuje, teikiama nauda

Jauno amžiaus darbuotojas	Galima visko išmokyti pagal save	Jauną žmogų tikrai gali visko išmokyti ir išmokyti pagal save (IN8)
	Lengviau prisitaiko	Jaunimas žiūri atlaidžiau, jeigu reikia gali atbėgti ir papildomai padirbėti kelios valandos po skambučio, lengviau prisitaiko (IN4) Šiai dienai aptarnaujančiam personalui galbūt palankiau būtų rinktis jaunesnį žmogų, dėl greičio, nesudėtingos adaptacijos ir dinamiško darbo kurį reikia dirbti (IN7)
	Įmklūs naujovėms	Įmonei reikia perspektyvų, inovacijų bei greičio, tuomet jau būtų jaunas žmogus (IN2) Jaunesnis žmogus yra imlesnis naujienoms ir pokyčiams, technologijoms (IN7)
	Nesureikšmina to kaip jaučiasi darbe	Jaunesni žmonės to kaip jaučiasi darbe labai nesureikšmina, atidirba ir išeina, neapsikrauna (IN7)
	Pagarbos ir atsakomybės stoka	Jam neateiti į darbą yra nieko tokio, net informuoti, kad susirgo gali tada kai tik blogai pasijuto ir yra lovoj namie (IN4) <...> kurie iškart atisakė dirbt kiek plačiau papasakojus apie padavėjo atsakomybes (IN5) Turėjome atvejį, kad jaunas darbuotojas, studentas, atėjęs į darbą pasako, rytoj nebedirbsiu, šiandien noriu, kad būtų paskutinė mano darbo diena (IN7) Kyla didelės problemos bendravime, dėl pagarbos stokos (IN1) Didžiausi sunkumai – nesusikalbėjimas, nesupratimas, tingėjimas, nepagarba (IN1)
	Nenori dirbti dėl mažo atlyginimo	Jaunimas nebenori dirbti, jie nebenori dirbti už mažai, aptarnavimo pozicijose įgauni labai geros net ir gyvenimiškos patirties, tačiau tūkstančių niekas nemoka (IN4) Klausia kokia alga ir tada tikrai ne, oi tikrai ne, nedirbsiu (IN5) <...> dažiausiai ir alga jų nebetenkina (IN6)
	Laikinumumas	Dabartinis jaunimas yra labai laikinas, jie į darbą nežiūri kaip į būtinybę ar įsipareigojimą, atsakomybės jaučiasi labai mažai (IN4) <...> dažnam toks darbas tik laikina stotelė, negaliu tikėtis, kad jie pas mus dirbs 15 metų, aš į juos taip ir nežiūriu, nes jeigu to tikėčiausi, tai aš tiesiog apgaudinėčiau pati save (IN4)

	Renka informaciją, patirtį, o poto išeina iš darbo	Jaunas žmogus dažniausiai pabūna, susirenka reikalingą informaciją ir patirtį, tada išeina (IN6) <...> po viso didelio darbo įdėto apmokant darbuotoją, jį ruošiant ir integruojant, jis paima ir išeina po kelių mėnesių (IN8) <...> tada jie iškeliauja siekti karjeros kitose įmonėse (IN6)
	Nevertina kitų pastangų	<...>liūdna pasidaro, nes mano laikas taip pat kainuoja, kaip ir komandos laikas bei pačios įmonės, kuri ir įdarbina tą darbuotoją, juo pasitiki (IN8)
	Nemoka išklaustyti	Turi mokėti išklaustyti kitą, čia ir yra didžiausia problema, pradedant nuo virtuvės darbuotojų, baigiant padavėjais (IN1)
	Nemokėjimas/nenorėjimas kalbėtis	Naujos kartos Z tiek darbuotojai, tiek klientai, jau dabar nenoriai bendrauja, užsidaro tas bendravimo ratas (IN1) GenZ karta jaučiasi puikiai tokiuose restoranuose, kur nereikia bendrauti yra kuo mažiau žmogiško kontakto, akių nereikia pakelti nuo telefono, jiems tik geriau nuo tokio technologijų proveržio (IN5) Jaunesni darbuotojai neranda kalbos ir su vyresne kolektyvo dalimi (IN1)
	Sunku užmegzti santykius su klientu/svečiu	Mūsų tipo restorane, kuriame svarbus šiltas santykis su klientu naujai kartai sunku ateiti ir taip dirbti (IN1) Šiuolaikine darbuotojų karta, jau visiškai kitaip supranta aptarnavimą ir darbą su žmonėmis (IN4)
	Patirties trūkumas	Kai kurie mūsų komandos nariai<...> tačiau turime ir studentų, kurių didžiąjai daliai tai yra pirmasis darbas (IN2)

Inovacijų ir technologijų keliamos grėsmės, žmogiškojo darbo svarba

Vidutinio amžiaus darbuotojas	Turi patirties, supranta darbo specifiką	<...> turi nemažai patirties, puikiai supranta kaip vyksta darbas, kokie atlygimai, viskas tinka (IN5)
	Atsakingas, visada informuoja	Duoda laiko pasiruošti, supranta, kad reikia rasti kitą žmogų, kuris galėtų padirbti už jį, pavaduoti (IN4) Vyresnė karta 30+ tikrai atsakingiau žiūri į darbą (IN5) dažniau pasižymi atsakingumu ir žinai, kad jis ateis į darbą kitą dieną, jeigu kas nutiktų visada paskambins ir praneš (IN6)
	Nori planuoti savo laiką	Kiek vyresni darbuotojai dažniausiai jau patys turi šeimas, atidžiai planuoja laisvą laiką, kurį nori skirti namiškiams, vaikams ar savo reikalams (IN4) <...> nori daugiau tikslumo darbo krūvio ir užimtumo aspektu (IN4)
	Nenusileidžia jaunesnėjai kartai	visiškai nenusileidžia gabumais ir greičiu, puikiai atlieka savo darbą (IN7) <...> greitai pagauna naujienas, seka maisto tendencijas, tiesiog tu gyvena, integruojasi ir lengvai priima naujienas bei pokyčius (IN8)
	Siekia ir nori daugiau stabilumo	Darbuotojai nori mažiau blaškymosi ir daugiau stabilumo (IN4) <...> darbuotojai įmonėje yra linkę išdirbti ilgiau (IN7)
	Lengva komunikacija	<...> man labai buvo paprasta su ja bendrauti, net klausimų jokių nekilo (IN5)
	Darbdavio atžvilgiu kelia nesklandumų dėl nedarbingumo	Juos suprantu... šeima, vaikučiai, dažnas nedarbingumas , visi anksčiau vėliau tą išgyvename, tačiau darbdavio atžvilgiu tai kelia papildomų rūpesčių, dėl kurių dažniausiai kenčia ir likęs kolektyvas (IN6)
	Sunku išsikviesti papildomai padirbti	Juos tikrai sunkiau prisikviesti jeigu reikia pavaduoti kokį susirgusį kolegą (IN4)
	Sunkiai priėma, kai vadovauja jaunesnis žmogus	Jiems kartais psichologiškai sunkiau priimti jaunesnio žmogaus patarimus ir pasakimus ką, kaip daryti (IN5)

Inovacijų ir technologijų pritaikymas, darbo gerinimas maitinimo sektoriui

Kategorija	Subkategorija	Iliustracija
Inovacijos sąvokos samprata	Judėjimas į priekį, ateitis	Inovacija, man kažkas naujo, ypatingo, dar nematyto, judėjimas į priekį, ateitis (IN1)
	Dirbtinis intelektas, kuris supaprastina darbą	Man inovacija yra dirbtinis intelektas, jeigu į jį labiau įsigilintume, jis mums taip supaprastintų visą darbą (IN2)
	Naujovės, kurios palengvina kliento aptarnavimą	Naujovės, QR kodai vietoje meniu, užsisakymai ne iš padavėjo, o per programėlę, savarankiški sąskaitų apsimokėjimai per tam tikras platformas (IN5)
	Naujos idėjos, tai ko neturėjome anksčiau	Inovacija man yra kažkokia naujovė, tai ko neteko matyti anksčiau, naujos idėjos (IN6) Naujovės, kurių neturėjome iki šiol (IN8)
	Inovacijos – tai procesų automatizavimas, skaitmenizavimas	Inovacija, inovatyvumas man pasireiškia tuomet, kai kasdieniai procesai pereina į skaitmeną, automatizuojasi tam tikri procesai (IN7) Inovacijos man yra skaitmeniniai dalykai, kurie supaprastina procesus tiek gamyboje tiek aptarnavimo ar kasdieninėje veikloje (IN4)
Inovacijų ir technologijų paskirtis maitinimo industrijoje	Padedą atlikti analizes, pardavimų skaičiavimus	Inovacijos taip pat ateina ir su informacinėmis sistemomis, priemonės analizėms atlikti, pardavimams, gamybinėms žaliavoms skaičiuoti (IN4) <...>neaiškiname kaip ir ką po ko reikia paruošti, o susivedame sistemoje (IN1)
	Sukontroliuoja procesus, juos sutrumpina maisto gamyboje	Technologijos puikiai padeda koordinuoti procesus, atlikti konkrečius darbus, kur nereikia įsikišti žmogui (IN3) Tampa lengviau sukontroliuoti ir sužiūrėti vykstančius procesus tiek gamyboje, tiek su darbuotojais, keičia viską į gerąją pusę (IN2) Dabar jau viskas automatizuota, galime sekti ir sandėlio likučius, patiekalų savikainas (IN7) Sutrumpina tam tikrus gamybos procesus, kurie reikalauja žmogiško kruopštumo, tačiau atima labai daug brangaus darbuotojo laiko (IN5)

	Palengvina darbą personalui	Inovacijos kuriamos tam, kad palengvintų žmonėms gyvenimą (IN8) Technologijos nutolina žmogų nuo žmogaus, nors darbą iš dalies palengvina (IN1) Technologijos palengvina darbą restorano personalui, nereikia bėgti, skubėti priimti užsakymo iš kliento (IN7) Aptarnaujantis personalas džiaugiasi, kad nereikia lakstyti iš vienos vietos į kitą (IN8) <...>nereikia priimti užsakymo, o tik nusinešti jį pagamintą iš virtuvės (IN1) Pakeisti įprastus darbo procesus, juos supaprastinti, padaryti įgyvendinamus (IN8) Pastebėjome, kad ir virėjų darbo kokybė pakilo, jie turi daugiau laiko savo darbams atlikti (IN8)
	Užtikrina greitesnį klientų aptarnavimą	<...>darbų labai daug, norėtume nors kažkiek darbuotojui juos palengvinti, ir pagreitinti procesus klientui tuo pačiu (IN7) <...> svečiui yra lėčiau atlikti tam tikrus dalykus, na tarkim apmokėti sąskaitą, nereikia laukti padavėjo (IN7) Klientas net ir pats galėjo pateikti užsakymą telefonu nuskaitęs kodus (IN1)
	Pakeičia trūkumą darbo jėgą	Pats klientas gali užsisakyti maistą prie stalo be padavėjo pagalbos ir sąskaitą apsimokėti (IN2) <...> viskas paprasčiau, daugybė procesų, kurie reikalauja žmogiškos energijos ir jėgos, gali būti pakeičiami technologijomis (IN6)
Technologijų suteikiama nauda	Technologijos sumažina žmogiško darbo paklaidą	Mašinos atliekama kokybė atitinką greitį, nėra prie ko prikibti, netgi sumažino žmogiško darbo paklaidą (IN4) <...> o dabar turime vieną ir tą patį puikų rezultatą (IN4)
	Maitinimo sektoriaus plėtros didinimas	Technologijos prisideda prie maitinimo sektoriaus plėtros ir plėtimo (IN8) Technologijos padeda pasiekti greitesnius ir lengvesius rezultatus, tačiau su jomis reikia mokėti dirbti ir elgtis (IN4)
	Padedą atlikti pardavimus per maisto kurjerius	Galiu išskirti - labai pažengusį maisto pristatymo konceptą, tai padeda mums atlikti daugiau pardavimų (IN7)
	Klientui suteikiamas pasitikėjimas, naudinga informacija apie maitinimo įstaigą	<...>mato ir mūsų reitingą tarp kitų restoranų ir populiarumą, kas gali jiems suteikti pasitikėjimo, jei dar nėra valgę patiekalų iš mūsų (IN7) <...>gali susipažinti su mūsų meniu, siūlomais patiekalais, matyti kainas, patiekalų sudėtis bei nuotraukas (IN7)

	Didinamas restorano žinomumas	Didina restoranų grupės žinomumą, nes žmonės atidarę maisto pristatymų programėlės mato daugybę pasirinkimų ką užsisakyti vakarienei, tarp jų ir mūsų restoraną (IN7)
	Užtikrina sklandesnį darbą įmonės viduje	Naudojantis technologijomis, užsakyti pateikimais internete patogiu metu, pastebiu, kad man lengviau, sakyčiau net užtikriname sklandesnį darbą įmonės viduje nei būdavo anksčiau (IN7)
	Laiko sąnaudų mažinimas technologijų dėka	Tačiau taupant laiką yra išrasta puikių pagalbininkų: makaronų gamintojo mašinos, tešlos kombainai ir pan. (IN3) Technologijas ir prietaisus esame pasitelkę, kurie padeda kasdienius darbus gamyboje atlikti greitai ir sklandžiai (IN3) <...> visi labai džiaugiasi šiuo įrenginiu, yra taupomos ir darbuotojo jėgos ir laikas (IN8) Kliento laikas yra begalo svarbus, o jis dar ir taupomas (IN4) Sutrumpina tam tikrus gamybos procesus, kurie reikalauja žmogiško kruopštumo, tačiau atima labai daug brangaus darbuotojo laiko (IN4)
	Dirbtinis intelektas - pagalbininkas	<...> dirbtinis intelektas padėtų siekiant suprasti ar aptarnavimo procesas buvo maksimaliai sklandus, ar buvo parduodas didžiausias galimas patiekalų ir gėrimų skaičius apsilankiusiam svečiui (IN1) Dirbtinis intelektas galbūt jau pagal kliento laišką surastų opcijų ką jam pasiūlyti ir įvairiausių skirtingų variantų iš ko netgi galėtų išsirinkti, gal klausimus tikslesnius užduotų, kad daugiau naudingos informacijos iš kliento gautume (IN2) Naudojant dirbtinį intelektą galėtume užsitikrinti didesnę užsakymų skaičių (IN2) Pasiruošti renginiams ir dėlindami meniu, pasinaudojame dirbtiniu intelektu siekdami pajavairinti pasiūlymus (IN2) Dirbtinis intelektas mano nuomone gerokai supaprastintų mažos reikšmės darbus (IN6) <...> ilgainiui pasikeis labai daug dalykų, žmonėms padės taupyti savo laiką, darbus darys dirbtinio intelekto pagalba (IN6) <...> būtų smagu labiau su dirbtiniu intelektu padirbėti, dabar jau bandžiau keletą kartų atsakyti į laiškus su jo pagalba (IN8)
Technologijų, dirbtinio intelekto keliamos grėsmės	Technologijos mažina darbo vietų skaičių	Klientas atėjęs kažko nusipirkti, gali susivesti savo užsakymą planšetėje ir iškart susimokėti, tad šiame punkte net nereikia turėti darbuotojo (IN8) Padeda sumažinti darbuotojų kiekį įmonėje (IN7) Padavėjo pozicija darosi vis retesnė (IN4) <...> pamažės ir žmonių, kurie dabar yra reikalingi nuderbti tam tikrus darbus restoranuose (IN6)

		Neramu, kad technologijos gali pakeisti per didelę dalį žmogaus darbo, jausmą, emociją (IN6) <...> visgi ar nebus taip, kad ilgainiui visai neberekės žmogiškos darbo jėgos, tas šiek tiek neramina (IN8) Padavėjas lieka tarsi nereiklinga grandinės dalis, kadangi maistą gali nunešti tarkim ir pats šefas, kuris jį paruošė (IN1)
	Dirbtinio intelekto ir technologijų nepatikimumas	Man taip pat iškyla tam tikrų sunkumų integruotis ir dirbti su dirbtiniu intelektu, nes aš juo nepasitikiu, jis mane gąsdina (IN2) Net ir dabartinis CHATGPT daro daug klaidų (IN1) Aklai dar negalime pasitikėti technologijomis, reikalingi atnaujinimai ir pataisymai (IN2) Aš nenorėčiau, kad stovėtų robotai vietoje žmonių ypatingai ruošiant maistą (IN3) Ar tikrai tos technologijos bus tokios priimtinos (IN5)
	Per greitas technologijų plitimas	Norėčiau, kad jau kiek sustotu ta plėtra ir technologijų žengimas į maitinimo sektorių (IN5) Pastebiu, kad kartais jau ir pačiai sunku suspėti koją kojom su technologijom (IN5) <...> kiek neramu, dar matome kaip šiaip sparčiai visos technologijos vystosi (IN8) Visi pradžioje kažko bijojome: telefonų, kompiuterių, interneto, bet laikai keičiasi ir reikia prisitaikyti prie naujų tendencijų (IN2) Mano amžiuje lengva adaptuotis prie kintančių dalykų, juos nesunku suprasti, bet vis pasvarstau, kad kai būsiu vyresnė kaip bus tada (IN5)
	Technologijos atitolina žmones ir bendravimą	Manau, kad žmonės dar nepasiruošę paleisti artimo žmogiškojo santykio ir viską daryti visiškai be jokio kontakto su aplinka (IN3) Labiausiai šiuo metu keičiasi aptarnavimas ir žmonių santykis, atitolome... (IN4) Kai kuriems patinka, kad nereikia turėti kontakto su aptarnaujančiu personalu, kitiems atvirkščiai to labai reikia (IN7) <...> baugina pats faktas žiūrint į ateitį, kad nebeturėsime tų pokalbių, akių kontakto, net ko paklausti, pasitikslinti dėl patiekalo ar pačio meniu... (IN8) Jau dabar telefone ieškome patiekalų, juk taip lengviau nei tiesiog paklausti... (IN8)
Žmogaus atliekamas	Žmogus padarys darbą geriau nei robotas	Lieku prie savo nuomonės, kad taip kaip gali darbą padaryti žmogus, nei vienas robotas nepadarys geriau (IN1)

darbas yra pranašesnis nei roboto	Žmogus jaučia skonius	Žmogus vis tiek jaučia skonius, žino kokia kokybė turi būti patiekalo tekstūra, kvapas, skonis, šiltas ar šaltas (IN3) Jeigu mes į savo virtuvę pastatytume robotą, tai virėjai tikrai nesutiktų <...>nevyktų ragavimas (IN1) Skonį kaip minėjau neišgaus geriau niekas kitas, nei žmogus (IN3)
	Klientai nori bendrauti su padavėju	Menu skaitmeniniai kol kas ne mūsų technologija, nes mūsų lankytojai nori įprasto menu, jį vartyti, konsultuotis su padavėju, analizuoti patiekalus kartu su draugais (IN5) Esame pasidarę menu per QR kodus, tačiau pastebime, kad žmonės nori santykio ir dažniau laukia padavėjo su fiziniu menu, nei puola užsakyti per kodą (IN6) Kliento noras bendrauti, pasitarti su padavėju ar išgirsti jo rekomendaciją niekur nedingo ir yra labai stiprus (IN1) Aptarnavime taip pat galvoju per anksti įvesti robotus padavėjus pas mus, nes klientas nuolat tikisi žmogiško aptarnavimo ir rūpesčio, kartais šypsena pataiso iškilusias problemines situacijas (IN2) <...> Nori to bendravimo ir žmogiškos šypsenos (IN6) Restorano vertė, bent jau man asmeniškai krenta, kai nebelieka bendravimo (IN1)
	Klientas vertina rankų darbą	Virtuvės rankų darbo nenorėtume atsisakyti, kadangi klientas vertina žmogiškąjį darbą, supranta ir mato, kad maistas ruošiamas šviežiai ir yra rankų darbo (IN2)
	Robotai gali padėti, bet dar negali pakeisti žmogaus	Manau, kad interatyvūs menu ir užsakymų priėmimo programos yra puikus pagalbininkas žmogui, tačiau jo pakeisti negali (IN3) <...> technologija dar nėra taip patobulėjusi, kad veiktų be papildomo žmogaus darbo (IN7)
Pritaikytos inovacijos ir technologijos maitinimo įmonėse	Mažinami spausdintų menu kiekiai, diegiami QR kodai	Vedamės menu į QR kodus, planuojame atsisakyti paprastų, spausdintų menu (IN1) Esame pasidarę menu QR kodais (IN7)
	Elektroninė sistema arbatpinigiams palikti	arbatpinigius palikti per specialią sistemą galima (IN2)
	Išmani gamybinė įranga, prietaisai virtuvėse	<...> dabar tik įdedame mėsos gabaliuką, o pats mėsos presas visą darbą padaro, momentaliai mėsyte suplonina, gražiai, vienodai visus kepsnelius norimo dydžio padaro (IN8) Virtuvėje turime krosnis , kurias galime valdyti nuotoliu , nors ir iš namų, jei reikia užstatyti ilgo kepimo mėsą (IN6)

		Gamyboje turime nusipirkę mašiną, kuri susuka apvalius tešlos burbuliukus bandelėms. Mašina per 20 sekundžių padaro 30 burbuliukų, mes ruošdami tuos tešlos burbuliukus anksčiau per dieną sugaišdavome apie 3val. (IN4) Daržovių valymo mašinos, blenderiai, išmanios savaime išsivalančios kepimo krosnys ir pan. (IN3) Investavome į profesionalius pieno plakimo indus su integruotais termometrais, jų dėka pieno negalima perkaitinti ar perplakti (IN4)
	Atnaujintos operacinės sistemos kasdienių procesų valdymui	Kasdienius procesus valdyti padeda kasos ir apskaitos vedimo programos, tai prieš kelis metus atsinaujinome operacines sistemas ir kompiuterius, kas tikrai palengvino darbą (IN7) Turime vidines skaičiavimo ir apskaitos sistemas, kurios buvo nesenai atnaujintos yra tikrai jaučiamas didelis skirtumas, nes naujosios gerokai sparčiau veikia, duomenų bazė yra didesnė, lengvesnis atsekamumas, nesudėtinga naudotis (IN6) Naudojamės spec. programomis kiekiams skaičiuoti, dokumentams konvertuoti ir pan (IN2)
	Naudojami robotai - plovėjai	Turime didelius langus, naudingi tie robotukai, nors žmogui paskui vistiek tenka prasieiti su šluoste (IN1) Turime ir robotą valytoją, dar susiduria su sunkumais, kai kur neužvažiuoja ar negali pravažiuoti, vistiek reikalingas žmogus, kuris kuruotų jo darbą ir pataisytų kai reikia (IN8)
	Kavos savitarnos stotelė valdoma per planšetę	Pasidarėme kavos aparato savitarnos stotelę, kuri yra valdoma planšete (IN8)
Maitinimo įstaigoms reikalingos technologijos darbui gerinti	Pastatomas ekranas užsakymams priimti	Galvojame pasistatyti ekraną prie įėjimo durų su meniu arba su galimybe pateikti užsakymus (IN1) Dabar svarstome pasistatyti kompiuterius liečiamais ekranais restoranuose, per kuriuos žmonės patys galėtų užsisakyti maistą ir iškart atsiskaityti (IN7)
	Robotai atliekantys valymo funkciją	Dėl robotų, kodėl gi ne, jei jis atliktų tvarkymo, valymo funkcijas (IN1) Robotas – plovėjas būtų reikalingas inovacija, bent jau mums (IN2)
	3D maisto spausdintuvas	Virtuvėje pavyzdžiui koks 3D maisto spausdintuvas būtų įdomu, bet vėl tik kaip pagalba virėjui žmogui tam tikrais atvejais (IN3)
	Technologija išsauganti žaliavų kokybę ir šviežumą	Labai norėčiau, kad atsirastų kokia nors prieinama technologija galinti laikyti produkto vartojimo tinkamumo laiką, kad kuo ilgiau jį galima būtų išlaikyti (IN4)

		Norėtusi kažkaip užkirsti kelią žaliavų senėjimui ir vytimui (IN6) <...> pasvajojame, kad galėtų tas maistas ir ilgiau galioti (IN6)
	Dirbtiniu intelektu paremti įrenginiai	Taip pat smagu ateityje būtų turėti tokią mašiną gamyboje, į kurią tiesiog suvedi receptūrą gaminio ir ji tau pati pasako kiek miltų, druskos ar mielių įdėti, nebereiktų ieškoti receptūrų lapo, technologinių kortelių, viskas būtų skaitmeninėje įrenginio atmintyje (IN4) <...> specialios kepimo krosnys, kurios jau yra suprogramuotos tam tikro gaminio kepimui – eklerams, biskvitams, morengams ir pan., o kepimo laiką gali apskaičiuoti pagal tešlos svorį ant skardos (IN4) Būtų naudinga paprastas darbuotojo veiksmų sekimas, dirbtinio intelekto pagalba (IN1)
	Technologija palengvinanti apskaitos ir buhalterijos tvarkymą	Viliuosi ateityje turėsime daug technologijų, kurios palengvins apskaitos ir buhalterijos tvarkymą (IN5)