

VIEŠBUČIO ĮVAIZDIS

Aušra Katkutė

Vilniaus universitetas, doktorantė

IVADAS

Besivystant šalyje naujai socialinei ekonominei sanklodai, keičiasi akcentai įprastiniuose tarpusavio santykiuose, atsiranda naujų prioritetų. Jeigu organizacija iš esmės prisitaikė prie naujų ekonominių santykių ir daugmaž gerai laikosi, tai su dideliu įsitikinimu galima kalbėti ir apie tai, kad tų organizacijų vadovai įsisąmonino būtinybę formuoti organizacijos įvaizdį ir komunikaciją, t.y. išsiskirti iš daugybės į save panašių, pasiekti, kad apie organizaciją žinotų kuo daugiau, įgyti gerą viešąjį įvaizdį. Tai itin aktualu toje situacijoje, kada organizacijos atlieka panašias paslaugas, nes tada kliento pasirinkimas priklauso nuo susikūrusio apie jas įvaizdžio ir informacijos apie organizaciją.

Iki nepriklausomybės atgavimo laikotarpio (1990 m.) organizacijų įvaizdžio spragos įvaizdžio kūrime galėjo būti užlopytos gana silpna konkurencija tarp kitų organizacijų, neblogo organizacijos reputacija draugijoje tarp kitų organizacijų ir tam tikru "tvirtumo" rezervu tarp organizacijų. Pastaruoju metu (2003 m.) situacija keičiasi. Aštri konkurencija reikalauja mobilizuoti visus faktorius, padedančius organizacijai išsilaikyti sunkioje konkurencinėje kovoje ir intensyviame gyvenime. Pirmosiose pozicijose yra tos organizacijos, kurios teisingos komunikacinės politikos dėka sugebėjo sukurti gerą ir tvirtą įvaizdį.

Nėra išimtis ir viešbučių sektorius. Kaip žinia, viešbučių paslaugų sektoriuje 2002 m. pabaigoje šias paslaugas turistams teikė 516 apgyvendinimo įmonių, kuriose buvo 16,1 tūkst. numerių, 38,4 tūkst. vietų. Per 10 metų viešbučių skaičius išaugo dvigubai, motelių skaičius – 7 kartus. Daugiau nei 2/3 viešbučių yra Vilniuje, Klaipėdoje ir Kaune. Ryškiausias viešbučių lyderiu yra Vilniaus miestas, kuriame sutelkta 38% šalies viešbučių apgyvendinimo vietų. Apgyvendinimo sektorius turi nemažą plėtros potencialą, nes pagal 1000-čiui gyventojų tenkančių vietų viešbučiuose skaičių (3.3 vietos), Lietuva beveik 8 kartus atsilieka nuo ES vidurkio (25 vietos). Didžiuosiuose miestuose (išskyrus Vilnių) trūksta didesnių turistinės klasės viešbučių, periferijoje išlieka viešbučių kiekybės ir paslaugų kokybės problema. Tad viešbučių gausa Lietuvoje ir Vilniaus mieste verčia rūpintis teikiamų paslaugų kokybe, aukšta aptarnavimo kultūra ir viešbučio įvaizdžiu. Kyla pagrįstas klausimas: ar būtina kurti gerą viešą viešbučio įvaizdį ar jis susikuria savaime? Dėl šio klausimo ginčijasi įvaizdžio kūrimo

teoretikai. Savo darbe nagrinėsiu viešbučio įvaizdžio kūrimo būtinybę, jį patvirtinsiu arba paneigsiu.

Darbo tikslas - įvaizdžio procesų kūrimas ir jų analizė N viešbutyje.

N VIEŠBUČIO ĮVAIZDŽIO KŪRIMO PRAKTIKA (ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI)

Anketos sudarymo principai. Anketą sudaro 3 stambūs klausimų blokai:

- 1) Viešbučio kultūra;
- 2) Ryšiai su visuomene;
- 3) Personalo politika.

Nagrinėjant viešbučio kultūrą pagrindinis dėmesys buvo kreipiamas į viešbučio kultūros sampratą ir esamą situaciją viešbutyje. Tiriant ryšius su visuomene buvo siekiama iširti: santykius su klientais/svečiais ir turizmo firmomis, ryšius su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene, realią pagalbą klientams/svečiams, bendravimo su klientais/svečiais proceso kokybę. Analizuojant personalo politiką buvo tiriamas efektyvus viešbučio personalo patirties panaudojimas, viešbučio personalo mokymas ir vertinimas, pagalba darbuotojams, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė ir darbuotojų poreikių tenkinimas. Papildomai buvo pateikti klausimai administratoriams siekiant iširti vertinimą kaip sudedamąją tobulėjimo proceso dalį ir pažangos bei aukštesnių rezultatų valdymą.

Tiriamųjų kontingentas. Šiuo tikslu buvo apklausta 37 N viešbučio darbuotojai - 21 moteris ir 16 vyrų. Jauniausiajam N viešbučio darbuotojui buvo 23 metai, vyriausiajam – 65. Tyrime dalyvavusių N viešbučio darbuotojų amžiaus vidurkis 42,9 metai. Didžiausias darbo viešbutyje stažas – 18 metų, mažiausias – 0,5 metų. Tiriamųjų darbo viešbutyje stažo vidurkis 6,9 metų. Absoliuti dauguma audito apklausoje dalyvavusių N viešbučio apklaustųjų neturi aukštojo išsilavinimo (34), vienas darbuotojas nurodė turintis aukštąjį išsilavinimą, 2 apklaustieji nenurodė savo išsilavinimo.

I. VIEŠBUČIO KULTŪRA

Žmogiškosios vertybės, kurios formuoja mikroklimatą organizacijoje, iš esmės skiriasi nuo ekonominių vertybių. Ekonominės vertybės, jas dalinant keliems asmenims, mažėja, o žmogiškosios, priešingai, didėja. Todėl darbuotojo emocinis komfortas kolektyve daug priklauso nuo šio kolektyvo administracijos vadovavimo stiliaus, vadovo asmenybės, jo organizacinių, profesinių ir dalykinių savybių, kompetencijos.

Viešbučio kultūra

Tiriant viešbučio įvaizdį pagrindinis dėmesys buvo akcentuojamas į pačią viešbučio kultūrą plačiu požiūriu ir su ja susijusius veiksnius.

1 lentelė

Viešbučio kultūra

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
1.1.1. Ar Jūsų viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais?	35,13	37,83	13,51	-	13,51
1.1.2. Ar Jūs didžiuojatės, kad priklausote šiam viešbučiui?	59,45	35,13	5,4	-	-
1.1.3. Ar Jūsų viešbutyje veikia organizuota svečių/klientų ir kitų asmenų susitikimo sistema?	37,83	29,72	8,1	5,4	18,91
1.1.4. Ar Jūsų viešbutyje yra garantuojamas asmens saugumas?	32,43	40,54	18,91	-	8,1
1.1.5. Ar Jūsų viešbučio vadovai yra teigiamo ir sveatingo viešbučio mikroklimato puoselėtojai?	56,75	32,43	2,7	-	8,1
1.1.6. Ar santykiai tarp vadovų yra draugiški ir pozityvūs?	40,54	43,24	-	-	16,21
1.1.7. Ar santykiai tarp vadovų ir pavaldinių yra draugiški ir pozityvūs?	45,94	45,94	5,4	-	2,7
1.1.8. Ar viešbutyje suvokiamas paskatinimo vaidmuo motyvuojant darbuotojus veiklai?	21,62	40,54	29,72	5,4	2,7
1.1.9. Ar darbuotojai kelia aukštus reikalavimus sau ir kitiems?	29,72	54,05	13,51	-	2,7
1.1.10. Ar vadovai jautriai ir geranoriškai, bet kartu ir reikliai sprendžia drausmės ir lankomumo problemas, trukdančias efektyviam darbo procesui?	56,75	32,43	5,4	-	5,4

Ištyrus apklaustųjų nuomonę apie viešbučio kultūrą galime teigti, kad dauguma apklaustųjų mano, kad tik iš dalies viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais. Dauguma didžiuojasi, kad dirba tame viešbutyje. Apie pusę apklaustųjų mano, kad viešbutyje veikia organizuota svečių/klientų ir kitų asmenų susitikimo sistema. Daugelio respondentų nuomone iš esmės nėra garantuojamas asmens saugumas. Dauguma apklaustųjų mano, kad viešbučio vadovai yra teigiamo ir svetingo viešbučio mikroklimato puoselėtojai, tačiau kartu darytina ir ta išvada, kad santykiai tarp vadovų bei tarp vadovų ir pavaldinių iš esmės nėra draugiški ir pozityvūs. Viešbutyje nėra suvokiamas paskatinimo vaidmuo motyvuojant darbuotojus veiklai. Darbuotojai nekelia aukštų reikalavimų sau ir kitiems, tačiau vadovai jautriai ir geranoriškai, bet kartu ir reikliai sprendžia drausmės ir lankomumo problemas, trukdančias efektyviam darbo procesui.

Iš gautų rezultatų ištyrus viešbučio kultūrą galime padaryti išvadą, kad kuriant viešbučio kultūrą svarbu atkreipti dėmesį į asmens saugumo jausmo kūrimą ir jo užtikrinimą. Kaip žinia, jį veikia daugelis faktorių – santykiai su vadovais ir kolegomis, galimybė reikšti laisvai mintis ir idėjas, realizuoti savo sumanymus, lygių galimybių egzistavimas realiame gyvenime, - bendra organizacijos vidinė kultūra. Kol viešbučio darbuotojai nesijaus saugūs savo darbe, bus problematiška kurti ir viešbučio įvaizdį.

II. RYŠIAI SU VISUOMENE

Ryšių su visuomene tikslai [33, p. 61]:

- Bendruomenės informavimas, organizacijos matomumo didinimas;
- Visuomenės palaikymo siekimas;
- Organizacijos realaus įvaizdžio kūrimas;
- Organizacijos reputacijos kūrimas, palaikymas ir/ar gynimas;
- Finansavimo siekimas ir didinimas;
- Grįžtamojo ryšio palaikymas;
- Organizacijos strategijos ir taktikos koregavimas.

Ryšių su visuomene funkcijos [33, p. 62]:

- Organizacijos įvaizdžio formavimas;
- Organizacijos reprezentavimas;
- Vidiniai ryšiai;
- Ryšiai su bendruomene;
- Krizių ir konfliktų valdymas;

- Fondoieška;
- Lobizmas.

Taigi ryšiai su visuomene ne tik sukuria organizacijos įvaizdį, bet ir padeda organizacijai įgyti pavidalą. Tyrimu, grįžtamuju ryšiu ir vertinimu nustatomi publikų lūkesčiai bei rūpesčiai, kuriuos ryšių su visuomene vadybininkas pristato organizacijos vadovybei.

Ryšiai su visuomene viešbutyje

Tiriant N viešbučio ryšių su visuomene politiką buvo akcentuojamas dėmesys į šias sąvokas:

- ryšius su visuomene;
- santykius su viešbučio publikomis (ryšius svečiais/klientais ir turizmo firmomis, ryšius su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene);
- realią pagalbą svečiams/klientams;
- bendravimo su svečiais/klientais proceso kokybę.

2 lentelė

Ryšiai su visuomene

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
2.1.1. Ar Jūsų viešbutis taiko įvairias bendravimo su visuomene formas?	56,75	32,43	5,4	-	5,4
2.1.2. Ar svečiams/klientams yra sudarytos sąlygos bendrauti su viešbučio darbuotojais ir administracija?	70,27	24,32	-	-	2,7
2.1.3. Ar pakankamai efektyvi yra bendravimo su svečiais/klientais sistema?	13,51	64,86	8,1	2,7	10,81
2.1.4. Ar svečiams/klientams prieinama informacija apie viešbučio artimiausius planus?	32,43	54,05	2,7	-	10,81
2.1.5. Ar svečiai/klientai yra kviečiami pasakyti savo	40,54	35,13	-	-	24,32

nuomonę apie šią informaciją?					
2.1.6. Ar svečiams/klientams prieinama informacija apie viešbučio veiklą: planus, pasiekimus, viešbučio struktūrą ir plėtrą?	37,83	51,35	-	-	10,81

Ištyrus ryšius su visuomene galime teigti, kad dauguma respondentų mano, jos viešbutis taiko įvairias bendravimo su visuomene formas ir svečiams/klientams yra sudarytos sąlygos bendrauti su viešbučio darbuotojais ir administracija. Daugelis apklaustųjų mano, jog tik iš dalies yra efektyvi bendravimo su svečiais/klientais sistema ir kad svečiams/klientams tik iš dalies yra prieinama informacija apie viešbučio artimiausius planus. Gana daug apklaustųjų neturi informacijos ar svečiai/klientai yra kviečiami pasakyti savo nuomonę apie šią informaciją.

Tobulinant viešbučio ryšių su visuomene strategiją svarbu atkreipti didesnę dėmesį į naujų formų ir būdų bendraujant su svečiais/klientais ir kitais lankytojais kūrimą bei informacijos apie viešbučio planus bei veiklą didesnę prieinamumą. Viena iš išsamiausių informacijos priemonių apie viešbučio planus bei jo veiklą gali būti nuolat atnaujinamas viešbučio interneto tinklapis, nors iš kitos pusės jis bus prieinamas tik interneto vartotojams. Galima teigti, kad būtų efektyvūs dažnesni renginiai svečiams/klientams, kitiems lankytojams ir vietos bendruomenei.

Viešbučio publikų tyrimas

Svarbus ryšių su visuomene programos žingsnis yra organizacijos publikų (adresatų, tikslinių komunikacijos grupių) išskyrimas. Publikomis vadinamos organizacijai svarbios grupės, taip pat žmonių grupės, besidominčios tam tikra problema vienu metu. Taip gali vadintis ir bet koks visuomenės segmentas, kurį siekiama sudominti. Publikos yra išskiriamos kiekvienai situacijai arba problemai.

Publikų išskyrimas yra strateginis ryšių su visuomene vadybininko uždavinys. Šis žingsnis gali būti analogiškas marketinge atliekamai rinkos segmentacijai. Tačiau publikų išskyrimas ryšiuose su visuomene nuo rinkos segmentacijos marketinge skiriasi tuo, kad pastaruoju atveju kalbama apie vartotojus ir potencialius vartotojus, o pirmuoju – apie visus komunikacijos adresatus, ne vien vartotojus.

Galima išskirti ryšių su visuomene publikas – įmonei svarbias visuomenės grupes:

- pati visuomenė. Kiekvienai įmonei visuomenė svarbi jau vien dėl to, kad visos kitos grupės į ją įeina. Taigi bendros visuomenės nuostatos vienaip ar kitaip veikia ir kiekvienos smulkesnės grupės požiūrį bei elgseną. Sužlugusios reputacijos, praradusi visuomenės pasitikėjimą institucija vargu ar gali tikėtis, kad ją teigiamai vertins kuri nors smulkesnė grupė;
- finansinės grupės apima akcininkus; investitorius, bankų bei finansinių institucijų darbuotojus. Visi šie asmenys turi ar gali turėti dalykinių interesų, kurie tiesiogiai ar bent netiesiogiai siejasi su įmonės veikla;
- komercinės grupės apima klientus, tiekėjus, kitus partnerius (konsultantus, rangovus ir kt.) bei konkurentus;
- valdžios grupės apima valdžios ir valdymo struktūras (visos šalies ir vietinės, nuo kurių informuotumo bei nuostatų gali priklausyti labai svarbūs įmonei sprendimai), taip pat visų rūšių asociacines (tai organizacijų bei pavienių žmonių asociacijos, tarybos, komisijos ir kt.) ir verslo paramos bei reguliavimo organizacijas;
- žiniasklaidos grupės apima visų rūšių visuomenės informavimo priemones;
- įmonės vidinės grupės apima darbuotojus bei jų organizacines struktūras. Iš pastarųjų visų pirma pažymėtinos profesinės sąjungos, tačiau įtakos gali turėti ir įvairūs įmonėje veikiantys klubai, rateliai, draugijos ir pan. [6, p. 18]

Valdžios institucijų ryšių su visuomene specifika susijusi su būtinumu pasiekti ne tik atskiras publikas, bet ir kiekvieną demokratinės šalies pilietį. Sužinoti jo nuomonę. Tai svarbu, kai yra spendžiami rajono, regiono egzistavimo klausimai.

Taigi ryšiai su visuomene grindžiami paprasta filosofija: turint partnerių ir visuomenės pritarimą bei palaikymą, daug lengviau yra sėkmingai siekti savo tikslų, negu tuomet, kai visuomenė priešinasi organizacijos tikslams ar yra jiems abejinga. Todėl pagrindinės ryšius su visuomene apibūdinančios sąvokos yra patikimumas, pasitikėjimas, komunikacija bei abipusio supratimo siekimas. Ryšiai su visuomene yra vienas iš būdų, kuriais visuomenė prisitaiko prie pokyčių ir juos priima, suderina skirtingus ir konfliktuojančius požiūrius, vertybes, idėjas, institucijas ir individus.

Santykiai su svečiais/klientais ir turizmo firmomis

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
2.2.1. Ar svečiai/klientai remia viešbučio veiklą?	2,7	56,75	2,7	-	37,83
2.2.2. Ar stengiamasi įtraukti į viešbučio veiklą kuo daugiau turizmo firmų?	21,62	40,54	10,81	-	27,02
2.2.3. Ar remiamasi svečių/klientų bei turizmo firmų nuomone apie viešbučio veiklą, reaguojama į jų pastabas bei kritiką, atsakoma į jų klausimus?	45,94	48,64	-	-	5,4
2.2.4. Ar Jūsų viešbutis aktyviai bendradarbiauja su turizmo firmomis?	78,37	5,4	2,7	-	13,51

Ištyrus santykius su svečiais/klientais ir turizmo firmomis galime teigti, jog apklaustieji respondentai tik iš dalies mano, jog svečiai/klientai remia viešbučio veiklą bei kad stengiamasi daugiau svečių/klientų įtraukti į viešbučio veiklą. Tačiau viešbučio darbe iš esmės remiamasi svečių/klientų nuomone apie viešbučio veiklą, reaguojama į jų pastabas bei kritiką, atsakoma į jų klausimus. Absoliuti dauguma apklaustųjų mano, kad viešbutis aktyviai bendradarbiauja su turizmo firmomis.

Tobulinant santykius su svečiais/klientais ir turizmo firmomis būtina labiau tirti svečių/klientų poreikius bei pastabas, pasiekti, kad šis darbas taptų realia viešbučio darbo dalimi ir neapsiriboti vien formaliais susitikimais ir išsiskyrimais.

Ryšiai su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
2.3.1. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais	43,24	27,02	-	2,7	27,02

viešbučiais ir įstaigomis viešbučio pasiekimų vertinimo klausimais?					
2.3.2. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis projektų sudarymo klausimais?	37,83	18,91	10,81	-	32,43
2.3.3. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis įvairaus pobūdžio pagalbos teikimo klausimais?	45,94	24,32	2,7	-	27,02
2.3.4. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis dėl lankytojų poreikių geresnio patenkinimo?	78,37	16,21	-	-	5,4
2.3.5. Ar Jūsų viešbutis organizuoja bendruomenei atvirus renginius?	64,86	18,91	2,7	-	13,51

Ištyrus ryšius su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene galime daryti išvadą, kad daugelis respondentų mano, jog viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis viešbučio pasiekimų vertinimo klausimais, su kitais viešbučiais ir įstaigomis ne viešbučio darbą liečiančiais klausimais, su kitais viešbučiais ir įstaigomis dėl svečių/klientų poreikių geresnio patenkinimo, su valstybinėmis bei visuomeninėmis įstaigomis, tačiau gana daug respondentų neturi šiuo klausimu pakankamos informacijos. Absoliučios daugumos respondentų nuomone viešbutis organizuoja vietos bendruomenei atvirus renginius.

Tobulinant viešbučio ryšius su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene būtina kurti naujas bendravimo su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene formas ir neapsiriboti vien formaliais ryšiais kaip iki šiol. Glaudesnis bendradarbiavimas su minėtais subjektais padės atrasti naujas viešbučio darbo ir veiklos puses, garantuos sėkmę rinkoje.

5 lentelė

Reali pagalba svečiams/klientams

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
2.4.1. Ar Jūsų viešbučio bendruomenė kartu kuria	18,91	59,45	10,81	2,7	8,1

mikroklimatą, kuriame vyrauja pagarba ir pasitikėjimas?					
2.4.2. Ar realią pagalbą teikiantis personalas bendrauja su svečiais/klientais produktyviai?	37,83	43,24	-	2,7	16,21
2.4.3. Ar atsižvelgiate į gautą informaciją apie svečių/klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius?	54,05	35,13	2,7	2,7	5,4
2.4.4. Ar Jūsų viešbutyje veikia svečių/klientų poreikių nustatymo ir ankstyvosios intervencijos sistema?	13,51	24,32	5,4	-	56,75

Įvertinus realią pagalbą svečiams/klientams dauguma respondentų tik iš dalies mano, kad viešbučio bendruomenė kartu kuria mikroklimatą, kuriame vyrauja pagarba ir pasitikėjimas. Daugumos apklaustųjų nuomone realią pagalbą teikiantis personalas bendrauja su svečiais/klientais tik iš dalies produktyviai, tačiau iš esmės atsižvelgia į gautą informaciją apie svečių/klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius. Absoliuti dauguma respondentų neturi informacijos ar viešbutyje veikia svečių/klientų poreikių tyrimo sistema.

Tobulinant realią pagalbą svečiams/klientams būtina nuolat išsamiai tirti jų poreikius. Tuo galėtų užsiimti netgi atskiri personalo nariai, išmanantys efektyvaus darbo su žmonėmis principus ir turintys sėkmingo darbo patirtį tiriant bei patenkinant jų poreikius. Be nuolatinio ir nuoseklaus svečių/klientų poreikių tyrimo viešbučio reali pagalba svečiams/klientams bus momentinė ir neefektyvi.

6 lentelė

Bendravimo su svečiais/klientais proceso kokybė

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
2.5.1. Ar Jūsų duodamos pastabos svečiams/klientams yra efektyvios?	21,62	51,35	8,1	5,4	13,51
2.5.2. Ar Jūsų pašnekovams svečiams/klientams yra	91,89	5,4	-	2,7	-

aiškūs užduodami klausimai?					
2.5.3. Ar siekiate glaudaus ryšio tarp bendravimo ir įsisavintos informacijos?	43,24	45,94	-	-	10,81
2.5.4. Ar bendravimo procese naudojate pašnekovų skatinimo metodus?	24,32	37,83	8,1	18,91	13,51

Dauguma apklaustųjų mano, kad jų duodamos pastabos svečiams/lankytojams yra tik iš dalies efektyvios ir jų pašnekovams svečiams/klientams tik iš dalies yra aiškūs nagrinėjami klausimai. Daugelis respondentų bendravimo procese iš dalies naudoja pašnekovų skatinimo metodus bei absoliuti dauguma pateikia klausimus svečiams/klientams prieinama kalba.

Tobulinant bendravimo su svečiais/klientais proceso kokybę būtina prieinamiau ir kuo nuosekliau pateikti jiems išsamią informaciją, ypač juos (svečius/klientus) ir jų buvimą viešbutyje liečiančiais klausimais, atleidžiau žiūrėti į faktą, jei reikia keletą kartų ir “elementariai” aiškinti nagrinėjamus klausimus ir tokiu būdu užtikrinti aukštesnę svečių/klientų aptarnavimo kokybę ir viešbučio kultūrą.

III. PERSONALO POLITIKA

Personalo valdymo esmė yra nustatyti organizacinius ekonominius, socialinius psichologinius ir teisinius valdymo subjekto ir objekto santykius, įtraukti į šį procesą samdomus darbininkus, darbdavius ir įmonės savininkus. Tų santykių esmė - principai, metodai, poveikio formos ir darbuotojų veikla maksimaliai juos išnaudoti.

Daugeliui organizacijų darbo resursų planavimas yra gan nauja veiklos sritis. Iki tam tikro laiko pagrindinis dėmesys buvo skiriamas kitų ekonominių resursų (materialinių, techninių, finansinių ir kt.) planavimui. Pastaruoju metu šios nuostatos peržiūrimos ir viena to fakto priežasčių - darbo jėga tapo daugelio įmonių juridiniu faktu. Daugelio firmų darbo išlaidos tapo bendrųjų organizacijos išlaidų dalimi, todėl labai svarbu garantuoti darbo resursų panaudojimo maksimalų efektyvumą. Organizacijos sugebėjimas sėkmingai išspręsti šį uždavinį priklauso nuo to, kiek tiksliai bus apskaičiuotos, o po to ir pritaikytos darbo išlaidos.

Vienas iš gero organizacijos įvaizdžio faktorių geras psichologinis klimatas organizacijoje. Psichologinis klimatas organizacijoje – objektyvus reiškinys. Jį sąlygoja du veiksniai. Pirmiausia – socialinė psichologinė visuomenės atmosfera. Kitas veiksnys

mikrosocialinės sąlygos: kolektyvo funkcijų specifika pagal visuomeninio darbo pasiskirstymą, geografinės bei klimatinės sąlygos, jo sudėtis pagal amžių, lytį ir pan. Kolektyvo psichologinis klimatas priklauso nuo vadovo asmenybės, vykdytojų kompetentingumo, ir jų dėmės dirbant kolektyviai.

Dabartiniuose organizacijos tyrimuose labai stipriai pabrėžiama sėkmingo vadovavimo organizacijoms svarba taip, kad darbuotojai jaustųsi priklausą veiksmingoms darbo grupėms, mėgtų savo darbą ir manytų bei jaustų, kad dirba ne veltui. Iš šių tyrimų vis labiau aiškėja, jog geriausių organizacijų vadovai ne tik stengiasi išsaugoti iš praeities perimtas tradicijas, bet ir imasi kurti naujas, pažangesnes, kad organizacijoje būtų sukurtas geras psichologinis klimatas, sveika kūrybinė atmosfera. Tam reikšmės turi šie veiksniai [11, p. 17]:

- Vadovavimo kokybė;
- Pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- Komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- Naudingo darbo pojūtis;
- Suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- Teisingas atlyginimas;
- Protingas “spaudimas” darbui – tai yra darbo drausmė;
- Galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- Protinga kontrolė;
- Darbuotojo dalyvavimas veikloje.

Psichologai nurodo šiuos svarbiausius suaugusių kolektyvo psichologinį klimatą apibūdinančius bruožus [30, p. 157]:

- Kolektyvo narių pasitenkinimas tarpusavio santykiais, darbu, vadovybe;
- Vyraujanti nuotaika;
- Vadovų ir pavaldinių tarpusavio supratimas ir autoritetingumas;
- Susitelkimas (siekiant bendrų tikslų);
- Sąmoninga drausmė;
- Darbo produktyvumas.

Taigi psichologinis klimatas – tai kolektyvo narių emocinis psichologinis nusiteikimas, kuris emocionaliai atspindi asmeninius ir dalykinius kolektyvo narių tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus. Jį sudaro profesionalizmas, noras kurti, kiekvieno kolektyvo nario požiūris į darbą.

Organizacijos vadyba numato kolektyvo aktyvizaciją, sutelkimą ir tobulinimą. Kolektyvo psichologinis klimatas susidaro ir išsivysta bendraujant, grupinių poreikių įgyvendinimo, asmeninių ir grupinių konfliktų sprendimo fone. Tuomet išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: lenktyniavimas ar slaptas konkuravimas, draugiškas susitelkimas ar kolektyvinė atsakomybė, grubus spaudimas ar sąmoninga drausmė. Organizacijos psichologinis klimatas pirmiausia pasireiškia jo narių nuotaika ir lemia jų darbingumą, psichinę ir fizinę sveikatą.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajusti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jaustis atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad įstaiga iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Kad būtų sėkminga organizacijos veikla labai svarbu optimizuoti kūrybinį procesą. Terminas optimalus reiškia geriausias šiomis sąlygomis žiūrint iš tam tikrų kriterijų taško. Tokiu būdu kūrybinio proceso optimizaciją reikia suprasti kaip tikslingą geriausio varianto pasirinkimą, kuris garantuoja per tam tikrą laiką maksimaliai įmanomą organizacijos sprendimų efektyvumą (rezultatyvumą).

Viešbučio personalo politika

Tiriant N viešbučio personalo politiką pagrindinis dėmesys buvo akcentuojamas į šiuos kriterijus:

- viešbučio personalo politika;
- efektyvus viešbučio personalo patirties naudojimas;
- viešbučio personalo mokymas ir vertinimas;
- pagalba darbuotojams;
- darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė;
- darbuotojų poreikių tenkinimas;
- vertinimas kaip sudedamoji tobulėjimo proceso dalis.

Viešbučio personalo politika

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.1.1. Ar Jūsų viešbutyje dirba pakankamai profesionalių darbuotojų?	37,83	29,72	13,51	-	18,91
3.1.3. Ar yra pakankamai aiški personalo atranka ir įdarbinimo sistema viešbutyje?	40,54	27,02	16,21	-	13,51
3.1.4. Ar Jūsų viešbutyje dirba patyrę darbuotojai, turintys reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją?	37,83	29,72	5,4	2,7	21,62
3.1.5. Ar darbuotojai, dirbdami drauge, gali įgyvendinti viešbučio uždavinius ir patenkinti kiekvieno lankytojo poreikius?	32,43	56,75	10,81	-	-

Pusė apklaustųjų mano, kad viešbutyje dirba pakankamai profesionalių darbuotojų, kad yra pakankamai aiški personalo atrankos ir įdarbinimo sistema viešbutyje, kad viešbutyje dirba patyrę darbuotojai, turintys reikiamą išsilavinimą, patirtį ir kvalifikaciją, tačiau kita pusė yra linkusi susilaikyti nuo panašių vertinimų. Absoliuti dauguma darbuotojų nemano, kad darbuotojai, dirbdami drauge, gali įgyvendinti viešbučio uždavinius ir patenkinti kiekvieno svečio/kliento poreikius.

Kalbant apie viešbučio personalo politiką pasigendama didesnio skaidrumo.

Efektyvus viešbučio personalo patirties naudojimas

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.2.1. Ar darbuotojų įnašas į viešbučio veiklą yra efektyvus ir veiksmingas?	35,13	54,05	5,4	-	5,4

3.2.2. Ar darbuotojai dirba komandose?	45,94	37,83	5,4	-	10,81
3.2.3. Ar priimant darbuotojus ir aukštinant pareigose darbuotojus atsižvelgiama į jų asmenines savybes, patirtį, kolegų įvertinimą ir gebėjimą įgyvendinti jiems išskeltus uždavinius?	48,64	29,72	13,51	-	8,1
3.2.4. Ar atsakingai planuojamas ir reguliariai vertinamas netiesioginę pagalbą teikiančių specialistų įdarbinimas?	29,72	29,72	13,51	-	27,02
3.2.5. Ar atsakingai planuojamas ir reguliariai vertinamas išorinių konsultantų įdarbinimas?	27,02	43,24	8,1	-	21,62
3.2.6. Ar darbuotojams padeda išoriniai konsultantai, kolegos ir pan.?	45,94	35,13	10,81	-	8,1
3.2.7. Ar aptarnaujantis personalas veiksmingai dalyvauja viešbučio gyvenime?	27,02	43,24	8,1	-	21,62

Ištyrus viešbučio personalo patirties panaudojimą prieita gana paradoksalių išvadų – dauguma respondentų nemano, kad darbuotojų įnašas į viešbučio veiklą yra efektyvus ir veiksmingas. Tik pusė respondentų mano, kad darbuotojai dirba komandomis. Dauguma apklaustųjų mano, kad priimant darbuotojus ir aukštinant pareigose darbuotojus atsižvelgiama į jų asmenines savybes, patirtį, kolegų įvertinimą ir gebėjimą įgyvendinti jiems išskeltus uždavinius. Pusė respondentų mano, kad darbuotojams padeda išoriniai konsultantai, kolegos ir pan. Daugelis respondentų negalėjo atsakyti į klausimą ar atsakingai įdarbinamas aptarnaujantis personalas bei mano, kad aptarnaujantis personalas nepakankamai veiksmingai dalyvauja viešbučio gyvenime.

Būtina atkreipti didesnę dėmesį į viešbučio personalo patirties naudojimą, atlikti nuolatinis tyrimus kad būtų nuolat tiriami ir atskleidžiami personalo gebėjimai ir geroji patirtis bei ji būtų efektyviai panaudota viešbučio darbe.

Viešbučio personalo mokymas ir vertinimas

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.3.1. Ar darbuotojai formuoja individualius veiklos uždavinius, atitinkančius viešbučio plėtros programos prioritetus?	37,83	43,24	8,1	-	10,81
3.3.2. Ar vertinama darbuotojų veikla?	54,05	32,43	10,81	-	2,7
3.3.3. Ar informacija apie darbuotojų veiklos įvertinimą panaudojama planuojant viešbučio plėtrą?	18,91	32,43	8,1	-	40,54
3.3.4. Ar Jūsų viešbučio vadovai atsakingai vykdo personalo vertinimą?	35,13	24,32	13,51	-	27,02
3.3.5. Ar yra efektyviai nustatomi ir suderinami individualūs, grupiniai ir bendrieji kvalifikacijos kėlimo poreikiai?	21,62	43,24	16,21	2,7	13,51
3.3.6. Ar darbuotojai yra susipažinę su personalo mokymo tikslais ir prioritetais?	24,32	35,13	27,02	2,7	10,81
3.3.7. Ar reguliariai yra vykdomas visų darbuotojų darbo vertinimas?	56,75	13,51	18,91	-	10,81
3.3.8. Ar personalo mokymas yra planuojamas ir derinamas su individualiais ir bendraisiais poreikiais?	35,13	29,72	8,1	-	27,02
3.3.9. Ar kvalifikacijos kėlimo renginiai yra vertinami?	24,32	24,32	13,51	-	35,13
3.3.10. Ar kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra pristatoma viešbutyje?	27,02	16,21	18,91	2,7	35,13
3.3.11. Ar kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra	48,64	35,13	2,7	-	13,51

panaudojama planuojant tolesnį darbą?					
3.3.12. Ar yra parengta veiksminga naujų darbuotojų adaptacijos viešbutyje sistema?	5,4	13,51	24,32	2,7	54,05

Įvertinus viešbučio personalo mokymą ir vertinimą galime teigti, kad tik pusė respondentų mano, kad darbuotojai formuluoja individualius veiklos uždavinius, atitinkančius viešbučio plėtros programos prioritetus. Daugiau kaip pusė apklaustųjų mano, kad yra vertinama darbuotojų veikla. Dauguma neturėjo informacijos ar informacija apie darbuotojų veiklos įvertinimą panaudojama planuojant viešbučio plėtrą, ar efektyviai nustatomi ir suderinami individualūs, grupiniai ir bendrieji kvalifikacijos kėlimo poreikiai, ar darbuotojai yra susipažinę su personalo mokymo tikslais ir prioritetais, ar personalo mokymas yra planuojamas ir derinamas su individualiais ir bendraisiais poreikiais, ar kvalifikacijos kėlimo renginiai yra vertinami, ar kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra pristatoma viešbutyje, ar yra parengta veiksminga naujų darbuotojų adaptacijos viešbutyje sistema. Dauguma respondentų mano, kad personalo veikla yra vertinama bei kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra panaudojama planuojant tolesnį darbą.

Būtina nuosekliai apgalvoti personalo mokymo bei vertinimo strategiją bei teoriją susieti su realia darbo praktika.

10 lentelė

Pagalba darbuotojams

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.4.1. Ar dalyvaujate tobulinimosi kursuose, profesiniuose seminaruose, konferencijose?	64,86	29,72	5,4	-	-
3.4.2. Ar yra Jūsų viešbutyje psichologas?	8,1	2,7	48,64	-	40,54
3.4.3. Ar Jūsų viešbučio administracija padeda, konsultuoja, bendradarbiauja sprendžiant įvairius klausimus?	62,16	29,72	8,1	-	-

Įvertinus pagalbą darbuotojams nustatyta, kad dauguma apklaustųjų dalyvauja tobulinimosi kursuose, profesiniuose seminaruose, konferencijose ir kad viešbučio administracija padeda, konsultuoja, bendradarbiauja sprendžiant įvairius klausimus. Nėra teigiamas faktorius, kad viešbutyje nėra psichologo.

Viešbutyje būtinas psichologo etatas ar darbuotojas, turintis psichologo išsilavinimą.

11 lentelė

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.5.1. Ar lavinimosi aplinka skatina darbuotojus dirbti efektyviai?	40,54	27,02	16,21	-	16,21
3.5.2. Ar paskatinimų sistema stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją?	45,94	48,64	2,7	-	2,7
3.5.3. Ar darbuotojai dirba sąmoningai ir iniciatyviai nesant griežtos kontrolės?	32,43	56,75	5,4	-	5,4
3.5.4. Ar darbuotojai naudoja įvairias kvalifikacijos kėlimo strategijas?	27,02	48,64	16,21	-	8,1
3.5.5. Ar pastebite ženklų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo pažangą, atitinkančią jų individualią patirtį ir gabumus?	43,24	29,72	13,51	-	8,1
3.5.6. Ar jie skatinami savarankiškai mąstyti ir vertinti savo pačių idėjas, teiginius ir patirtį?	48,64	35,13	13,51	-	2,7

Įvertinus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybę pastebėta, kad respondentai mano, jog paskatinimų sistema stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją, kad darbuotojai pratinami mokytis aktyviai ir atsakingai, kad skatinami savarankiškai mąstyti ir vertinti savo pačių idėjas, teiginius ir patirtį bet tik pusė apklaustųjų mano, jog darbuotojai dirba sąmoningai ir iniciatyviai nesant griežtos kontrolės ir negali teigti, kad pastebi ženklų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo pažangą, atitinkančią jų individualią patirtį ir gabumus.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė turi atitikti realius viešbučio bei svečių/klientų poreikius.

12 lentelė

Darbuotojų poreikių tenkinimas

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.6.1. Ar bendrieji viešbučio darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus?	18,91	48,64	5,4	5,4	21,62
3.6.2. Ar darbo turinys viešbutyje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius?	27,02	54,05	8,1	2,7	8,1
3.6.3. Ar administratoriai padeda tenkinti darbuotojų poreikius?	43,24	29,72	16,21	5,4	5,4

Ištyrus viešbučio darbuotojų poreikių tenkinimą nustatyta, kad dauguma viešbučio darbuotojų tik iš dalies mano, kad bendrieji viešbučio darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus, kad darbo turinys viešbutyje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius. Pusė respondentų mano, kad administratoriai padeda tenkinti darbuotojų poreikius. Patys apklaustieji viešbučio darbuotojų poreikių tenkinimą vertina patenkinamai.

Būtina labiau orientuotis į darbuotojų poreikių tenkinimą ir suvokti realius jų poreikius bei nuolatinę jų tyrimų būtinybę.

KLAUSIMŲ ADMINISTRATORIAMS REZULTATAI

Siekiant geriau iširti viešbučio įvaizdį buvo pateikti du platūs klausimų blokai tik administratoriams, tačiau į juos turėjo galimybę atsakyti ir likę respondentai. Absoliuti dauguma atsakė į pateiktus klausimus. Papildomai buvo siekiama iširti:

- vertinimą kaip sudedamąją tobulėjimo proceso dalį;
- pažangos ir aukštesnių rezultatų valdymą.

Vertinimas kaip sudedamoji tobulėjimo proceso dalis

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.7.1. Ar tinkamai įforminate ir perteikiate darbuotojams informaciją?	51,35	29,72	-	-	18,91
3.7.2. Ar stebite, kaip darbuotojai įgyvendina individualius uždavinius?	48,64	18,91	8,1	2,7	21,62
3.7.3. Ar žinote, su kokiomis problemomis darbo procese susiduria Jūsų darbuotojai?	37,83	40,54	-	-	24,32
3.7.4. Ar nuolat informuojate darbuotojus apie jų pažangą ir rezultatus?	37,83	27,02	10,81	2,7	21,62
3.7.5. Ar manote, kad darbuotojų pareikšta nuomonė apie jų veiklą yra svarbi?	64,86	8,1	2,7	2,7	21,62
3.7.6. Ar akcentuojate darbuotojų individualią pažangą, formuluojate tolesnius tikslus?	37,83	29,72	8,1	2,7	21,62
3.7.7. Ar pateikiate vertinimų suvestines darbuotojams?	27,02	18,91	27,02	5,4	21,62
3.7.8. Ar tokios suvestinės didina darbo proceso efektyvumą?	24,32	21,62	16,21	5,4	32,43
3.7.9. Ar informacija apie darbuotojų pasiekimus yra panaudojama analizuojant darbo proceso efektyvumą?	27,02	27,02	13,51	-	32,43

Įvertinus vertinimą kaip sudedamąją tobulėjimo proceso dalį nustatyta, jog dauguma respondentų tinkamai įformina ir perteikia darbuotojams informaciją, mano, kad darbuotojų pareikšta nuomonė apie jų veiklą yra svarbi. Tačiau pusė respondentų tik iš dalies mano, arba neturi pakankamai informacijos, apie tai su kokiomis problemomis darbo procese susiduria jų darbuotojai, ar nuolat informuojami darbuotojai apie jų pažangą ir rezultatus, ar akcentuojama

darbuotojų individuali pažanga, formuluojami tolimesni tikslai, ar yra vykdomi darbuotojų vertinimai ir kiek jie efektyvūs.

Tobulinant personalo vertinimo sistemą būtina jos neatsieti nuo personalo tobulėjimo proceso.

14 lentelė

Pažangos ir aukštesnių rezultatų valdymas

	Taip %	Iš dalies %	Ne %	Nesuprantu klausimo %	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą %
3.8.1. Ar fiksuojate savo darbuotojų pažangos prognozes ir realią jų pažangą?	16,21	35,13	16,21	-	32,43
3.8.2. Ar skatinate darbuotojus įvertinti savo pačių polinkius bei pažangą?	40,54	16,21	18,91	-	24,32
3.8.3. Ar skatinate darbuotojus savo pačių polinkius bei pažangą aptarti su kolegomis?	37,83	13,51	24,32	-	24,32
3.8.4. Ar Jūs naudojate darbuotojo asmens byloje užfiksuota informacija?	21,62	16,21	21,62	-	40,54
3.8.5. Ar kaupiate informaciją, kurios pagrindu toliau formuojami darbuotojų tolesnio tobulėjimo uždaviniai?	13,51	45,94	8,1	-	32,43
3.8.6. Ar darbuotojai gali pasinaudoti šia informacija?	16,21	37,83	10,81	-	35,13

Ištyrus pažangos ir aukštesnių rezultatų valdymą nustatyta, kad respondentai tik iš dalies mano, kad fiksuoja savo darbuotojų pažangos prognozes ir realią jų pažangą, kad skatina darbuotojus įvertinti savo pačių polinkius bei pažangą, kad skatina darbuotojus savo pačių polinkius bei pažangą aptarti su kolegomis, kad naudojasi darbuotojo asmens byloje užfiksuota informacija, kad kaupia informaciją, kurios pagrindu toliau formuojami darbuotojų tolesnio tobulėjimo uždaviniai, kad darbuotojai gali pasinaudoti šia informacija. Šis faktas kuriant naujas viešbučio įvaizdžio kūrimo strategijas tegul priverčia susimąstyti jos kūrėjus.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išanalizavus organizacijos įvaizdžio teorines prielaidas, atlikus įvaizdžio kūrimo tyrimą N viešbutyje ir apibendrinus jo rezultatus, galime padaryti šias išvadas:

1. Pastebimas nevienodas autorių požiūris į įmonės aktyvumo laipsnį kuriant įvaizdį. Vieni autoriai mano, kad įvaizdis nebūtinai turi būti tikslingai kuriamas, jis gali atsirasti stichiškai, tarsi savaime. Tačiau kiti autoriai prisilaiko nuomonės, jog įvaizdis neatsiranda savaime, tam būtina planinga, nuosekli ir tikslinga veikla, neretai atimanti daug laiko ir reikalaujanti daug materialinių bei psichologinių sąnaudų.

2. Pasaulinėje praktikoje savo firmos įvaizdžio kūrimas yra vienas iš strateginio valdymo ir marketingo tikslų. Tai ne mažiau svarbu, nei naujų technologijų diegimas, finansinės sferos stabilizavimas, personalo ugdymas, pardavimų rinkos plėtimas ir kt.

3. Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis pirmenybė teikiama visos organizacijos įvaizdžio formavimui, o ne atskiro produkto ar paslaugos įvaizdžiui.

4. Pozityvaus įvaizdžio turėjimas šiandieninėje verslo aplinkoje tampa dažnos organizacijos sėkmingo gyvavimo ar net išlikimo garantu. Vartotojo palanki nuomonė apie organizaciją bei informuotumas apie jos produktus (paslaugas) – vienas efektyviausių būdų susikurti lojalių bei patenkintų klientų ratą.

5. Viešbutyje veikia organizuota svečių/klientų ir kitų asmenų susitikimo sistema, viešbučio vadovai yra teigiamo ir svetingo viešbučio mikroklimato puoselėtojai, tačiau kartu santykiai tarp vadovų bei tarp vadovų ir pavaldinių iš esmės nėra draugiški ir pozityvūs. Viešbutyje nėra iš esmės suvokiamas paskatinimo vaidmuo motyvuojant darbuotojus veiklai.

6. Viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis viešbučio pasiekimų vertinimo klausimais, su kitais viešbučiais ir įstaigomis ne viešbučio darbą liečiančiais klausimais, tačiau gana daug respondentų neturi šiuo klausimu pakankamos informacijos.

7. Viešbutyje dirba pakankamai profesionalių darbuotojų, yra pakankamai aiški personalo atrankos ir įdarbinimo sistema viešbutyje.

8. Įvaizdžio kūrimas N viešbutyje nėra iki galo suvoktas procesas.

Kuriant viešbučio įvaizdį, siūlytume:

- Bendraujant su viešbučio publikomis atkreipti didesnę dėmesį į naujų bendravimo formų ir būdų kūrimą bei informacijos apie viešbučio planus, veiklą didesnę prieinamumą. Viena iš išsamiausių informacijos priemonių šiuolaikinėje visuomenėje apie viešbučio planus bei jo veiklą – nuolat atnaujinamas viešbučio interneto tinklapis.
- Labiau tirti svečių/klientų poreikius bei pastabas, pasiekti, kad šis darbas taptų realia viešbučio darbo dalimi ir neapsiriboti vien formaliais susitikimais ir išsiskyrimais.
- Dažniau susitikti su vietos bendruomene ir organizuoti renginius jai.
- Atkreipti didesnę dėmesį į viešbučio personalo patirties naudojimą, atlikti nuolatinius tyrimus, kad būtų nuolat tiriami ir atskleidžiami personalo gebėjimai ir geroji patirtis.
- Nuosekliai apgalvoti personalo mokymo bei vertinimo strategiją, teoriją susieti su realia darbo praktika. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė turi atitikti realius viešbučio personalo bei svečių/klientų poreikius.
- Personalą vertinimo sistemą neatsieti nuo personalo tobulėjimo proceso.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Banytė J. Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi // Vadovo pasaulis. 1997. Nr.12. p. 30-37.- ISSN 1392-4761
2. Banytė J. Viešbučių paslaugų rinkos segmentavimas: globalizacijos įtakos analizė // Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga [Vilnius, 1999 m. spalio 22 d.] / Vilniaus universitetas, Kauno technologijos universitetas. Vilnius: VU leidykla, 2000. D. 2, p. 38-64.-ISBN 9986-19-347-8.
3. Banytė J. Viešbučių paslaugų vartotojų elgsena. Daktaro disertacija. Kaunas, 2000.
4. Baršauskienė V. Biznis ir profesinis įvaizdis. Kaunas, 1994.-ISBN 9986-13-147-2.
5. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius, 1996.-ISBN 9986-02-175-8.
6. Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius, 1997.-ISBN 9986-12-123.
7. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas, 2001.-ISBN 9986-850-36-3.
8. Drūteikienė G., Marčinskas A. Komercinių bankų įvaizdžio formavimas: pagrindiniai orientyrai. // Tiltai 2002, priedas nr. 10: Transformacijos Rytų ir centrinėje Europoje, p. 69-76. ISSN 1648-3979.
9. Drūteikienė G., Marčinskas A. Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas. // Pinigų studijos. 2000. Nr. 4. p. 38-48. ISSN 1392-2637.
10. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio formavimo proceso valdymas. Daktaro disertacija. Vilnius, 2003.
11. Duncan W. R. A Guide to Project Management Body of Knowledge // Project Management Institute Standards Committee, William R. Duncan, Director of Standards. - Newtown Square, PA, U.S.A., 1996. <http://gunther.smeal.psu.edu/contextsummary/109439/0>
12. Yankelovich D. Coming to public judgment : making democracy work in a complex world Syracuse. Syracuse Univ. Press, 1999.-ISBN 0-8156-0254-5.
13. James A.F., Stoner R. Vadyba. – Kaunas, 1999.-ISBN 9986-850-28-2.
14. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas, 1998.-ISBN 9986-418-07-0.
15. Normann R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. New York, 1991.-ISBN 0-471-49439-9.
16. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. – Kaunas, 1997.-ISBN 9986-13-529.
17. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas, 1998- ISBN #.
18. Pikčiūnas A. Organizacijos identiteto, įvaizdžio ir ryšių valdymas. Daktaro disert. santrauka. Kaunas, 2002.

19. Pikčiūnas A. Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002. Nr. 21 p. 147-166. ISSN 1392-1142
20. Pranulis V. Marketingo tyrimai. Vilnius, 1998- ISBN 9986-879-10-8.
21. Pranulis ir kt. 1999 Pranulis G., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius, 1999- ISBN 9986-752-49-3.
22. Runyard S. The marketing and public relations handbook for museums, galleries and heritage attractions - Walnut Creek : Altamira Press, 1999. - ISBN 0-7425-0407-7.
23. Sūdžius V. Įmonių komercija : principai ir praktika. – Vilnius, 1997- ISBN 9986-487-54-4.
24. Svetikienė I. Turizmo marketingas. Vilnius, 2002. ISBN 9955-519-02-09
25. Svetikienė I. Vilniaus viešbučių klientų elgsenos tyrimas // Mokslinių – praktinių konferencijų medžiaga. 2000-2002. Vilnius, 2002. P. 214-224. - ISBN 9955-519-01-0.
26. Taljūnaitė M. Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Vilnius, 2001-ISBN 9955-442-36-0.
27. Urbanskienė R., Vaitkienė R., Clottey B. Rinkos tyrimai ir analizė. Kaunas, 1998-ISBN 9986-13-656-3. -
28. Valioninė A. Vidinis firmos įvaizdis. Darbo patrauklumo prielaidos // Vadovo pasaulis. 2002. Nr. 2. P. 20-23. - ISSN 1392-4761
29. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. / Ats. red. S. Puškorius. Vilnius, 2002. - ISBN 9955-442-72-7
30. Гуревич П.С. Приключения имиджа: технология создания телевизионного образа и парадоксы его восприятия. Москва, 1991- ISBN 5-210-02533-0.
31. Европейский гостиничный маркетинг. Москва, 2003- ISBN 5-279-02451-1.
32. Леонтьев Д. А. От образа к имиджу // Реклама и жизнь 2000. № 13, p. 19-22.
33. Синяева И. М. Паблик рилейшнз. Москва, 1998- ISBN 5-238-00015-4.
34. Тульчинский Г. Public relations. СПб, 1994-ISBN#.

GERBIAMI VIEŠBUČIO ĮVAIZDŽIO AUDITO DALYVIAI,

Šios apklausos tikslas – išnagrinėti viešbutyje vykstančius procesus ir juos įvertinti.

Jūsų atsakymai padės atrasti mažiau sėkmingas viešbučio įvaizdžio kūrimo sferas ir jas tobulinti.

Pasirinkus atsakymus apibraukite. Anketa yra anoniminė.

I. VIEŠBUČIO KULTŪRA

Viešbučio kultūra

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
1.1.1. Ar Jūsų viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais?	a	b	c	d	e
1.1.2. Ar Jūs didžiuojatės, kad priklausote šiam viešbučiui?	a	b	c	d	e
1.1.3. Ar Jūsų viešbutyje veikia organizuota svečių/klientų ir kitų asmenų susitikimo sistema?	a	b	c	d	e
1.1.4. Ar Jūsų viešbutyje yra garantuojamas asmens saugumas?	a	b	c	d	e
1.1.5. Ar Jūsų viešbučio vadovai yra teigiamo ir svetingo viešbučio mikroklimato puoselėtojai?	a	b	c	d	e
1.1.6. Ar santykiai tarp vadovų yra draugiški ir pozityvūs?	a	b	c	d	e
1.1.7. Ar santykiai tarp vadovų ir pavaldinių yra draugiški ir pozityvūs?	a	b	c	d	e
1.1.8. Ar viešbutyje suvokiamas paskatinimo vaidmuo motyvuojant darbuotojus veiklai?	a	b	c	d	e
1.1.9. Ar darbuotojai kelia aukštus reikalavimus sau ir	a	b	c	d	e

kitiems?					
1.1.10. Ar vadovai jautriai ir geranoriškai, bet kartu ir reikliai sprendžia drausmės ir lankomumo problemas, trukdančias efektyviam darbo procesui?	a	b	c	d	e

1.1. Įvertinkite viešbučio kultūrą pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 1.1.1 - 1.1.10 klausimus:

Viešbučio kultūra yra:

- 1) nepatenkinama;
- 2) patenkinama;
- 3) gera;
- 4) labai gera.

II. RYŠIAI SU VISUOMENE.

Ryšiai su visuomene

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
2.1.1. Ar Jūsų viešbutis taiko įvairias bendravimo su visuomene formas?	a	b	c	d	e
2.1.2. Ar svečiams/klientams yra sudarytos sąlygos bendrauti su viešbučio darbuotojais ir administracija?	a	b	c	d	e
2.1.3. Ar pakankamai efektyvi yra bendravimo su svečiais/klientais sistema?	a	b	c	d	e
2.1.4. Ar svečiams/klientams prieinama informacija apie viešbučio artimiausius planus?	a	b	c	d	e
2.1.5. Ar svečiai/klientai yra kviečiami pasakyti savo nuomonę apie šią informaciją?	a	b	c	d	e
2.1.6. Ar svečiams/klientams	a	b	c	d	e

prieinama informacija apie viešbučio veiklą: planus, pasiekimus, viešbučio struktūrą ir plėtrą?					
---	--	--	--	--	--

2.1. Įvertinkite ryšius su visuomene pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 2.1.1 - 2.1.6 klausimus):

Ryšiai su visuomene yra:

- 1) nepatenkinami;
- 2) patenkinami;
- 3) geri;
- 4) labai geri.

Santykiai su svečiais/klientais ir turizmo firmomis

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
2.2.1. Ar svečiai/klientai remia viešbučio veiklą?	a	b	c	d	e
2.2.2. Ar stengiamasi įtraukti į viešbučio veiklą kuo daugiau turizmo firmų?	a	b	c	d	e
2.2.3. Ar remiamasi svečių/klientų bei turizmo firmų nuomone apie viešbučio veiklą, reaguojama į jų pastabas bei kritiką, atsakoma į jų klausimus?	a	b	c	d	e
2.2.4. Ar Jūsų viešbutis aktyviai bendradarbiauja su turizmo firmomis?	a	b	c	d	e

2.2. Įvertinkite santykius su svečiais/klientais ir turizmo firmomis pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 2.2.1 - 2.2.4 klausimus):

Santykiai su svečiais/klientais ir turizmo firmomis yra:

- 1) nepatenkinami;
- 2) patenkinami;
- 3) geri;
- 4) labai geri.

Ryšiai su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
2.3.1. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis viešbučio pasiekimų vertinimo klausimais?	a	b	c	d	e
2.3.2. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis projektų sudarymo klausimais?	a	b	c	d	e
2.3.3. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis įvairaus pobūdžio pagalbos teikimo klausimais?	a	b	c	d	e
2.3.4. Ar Jūsų viešbutis bendrauja su kitais viešbučiais ir įstaigomis dėl lankytojų poreikių geresnio patenkinimo?	a	b	c	d	e
2.3.5. Ar Jūsų viešbutis dalyvauja bendruomenės gyvenime (teritorine prasme)?	a	b	c	d	e
2.3.6. Ar Jūsų viešbutis organizuoja bendruomenei atvirus renginius?	a	b	c	d	e
2.3.7. Ar Jūsų viešbutis bendradarbiauja su valstybinėmis įstaigomis?	a	b	c	d	e

2.3. Įvertinkite ryšius su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 2.3.1 - 2.3.7 klausimus):

Ryšiai su kitais viešbučiais, įvairiomis institucijomis bei vietos bendruomene yra:

- 1) nepatenkinami;
- 2) patenkinami;
- 3) geri;
- 4) labai geri.

Reali pagalba svečiams/klientams

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
2.4.1. Ar Jūsų viešbučio bendruomenė kartu kuria mikroklimatą, kuriame vyrauja pagarba ir pasitikėjimas?	a	b	c	d	e
2.4.2. Ar realią pagalbą teikiantis personalas bendrauja su svečiais/klientais produktyviai?	a	b	c	d	e
2.4.3. Ar atsižvelgiate į gautą informaciją apie svečių/klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius?	a	b	c	d	e
2.4.4. Ar Jūsų viešbutis užtikrina svečių/klientų emocinių, fizinių ir socialinių poreikių patenkinimą?	a	b	c	d	e
2.4.5. Ar Jūsų viešbutyje veikia svečių/klientų poreikių nustatymo ir ankstyvosios intervencijos sistema?	a	b	c	d	e

2.4. Įvertinkite realią pagalbą svečiams/klientams pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 2.4.1 - 2.4.6 klausimus):

Reali pagalba svečiams/klientams yra:

- 1) nepatenkinama;
- 2) patenkinama;
- 3) gera;
- 4) labai gera.

Bendravimo su svečiais/klientais proceso kokybė

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
2.5.1. Ar Jūs taikote įvairius, tinkamus pagal svečių/klientų amžių, lygį ir patirtį bendravimo metodus?	a	b	c	d	e
2.5.2. Ar Jūsų duodamos pastabos svečiams/klientams yra efektyvios?	a	b	c	d	e
2.5.3. Ar Jūsų pašnekovams svečiams/klientams yra aiškūs užduodami klausimai?	a	b	c	d	e
2.5.4. Ar siekiate glaudaus ryšio tarp bendravimo ir įsisavintos informacijos?	a	b	c	d	e
2.5.5. Ar bendravimo procese naudojate pašnekovų skatinimo metodus?	a	b	c	d	e

2.5. Įvertinkite bendravimo su svečiais/klientais proceso kokybę pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 2.5.1 - 2.5.5 klausimus):

Bendravimo su svečiais/klientais proceso kokybė yra:

- 1) nepatenkinama;
- 2) patenkinama;
- 3) gera;
- 4) labai gera.

III. PERSONALO POLITIKA**Viešbučio personalo politika**

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.1.1. Ar Jūsų viešbutyje dirba pakankamai	a	b	c	d	e

profesionalių darbuotojų?					
3.1.3. Ar yra pakankamai aiški personalo atranka ir įdarbinimo sistema viešbutyje?	a	b	c	d	e
3.1.4. Ar Jūsų viešbutyje dirba patyrę darbuotojai, turintys reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją?	a	b	c	d	e
3.1.5. Ar darbuotojai, dirbdami drauge, gali įgyvendinti viešbučio uždavinius ir patenkinti kiekvieno lankytojo poreikius?	a	b	c	d	e

3.1. Įvertinkite viešbučio personalo politiką pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.1.1 - 3.1.5):

Viešbučio personalo politika yra:

- 1) nepatenkinama;
- 2) patenkinama;
- 3) gera;
- 4) labai gera.

Efektyvus viešbučio personalo patirties naudojimas

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.2.1. Ar darbuotojų įnašas į viešbučio veiklą yra efektyvus ir veiksmingas?	a	b	c	d	e
3.2.2. Ar darbuotojai dirba komandose?	a	b	c	d	e
3.2.3. Ar priimant darbuotojus ir aukštinant pareigose darbuotojus atsižvelgiama į jų asmenines savybes, patirtį, kolegų įvertinimą ir gebėjimą įgyvendinti jiems iškeltus uždavinius?	a	b	c	d	e
3.2.4. Ar atsakingai	a	b	c	d	e

planuojamas ir reguliariai vertinamas netiesioginę pagalbą teikiančių specialistų įdarbinimas?					
3.2.5. Ar atsakingai planuojamas ir reguliariai vertinamas išorinių konsultantų įdarbinimas?	a	b	c	d	e
3.2.6. Ar darbuotojams padeda išoriniai konsultantai, kolegos ir pan.?	a	b	c	d	e
3.2.7. Ar aptarnaujantis personalas veiksmingai dalyvauja viešbučio gyvenime?	a	b	c	d	e

3.2. Įvertinkite viešbučio personalo patirties panaudojimą pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.2.1 - 3.2.7 klausimus):

Efektyvus viešbučio personalo patirties naudojimas yra:

- 1) nepatenkinamas;
- 2) patenkinamas;
- 3) geras;
- 4) labai geras.

Viešbučio personalo mokymas ir vertinimas

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.3.1. Ar darbuotojai formuoja individualius veiklos uždavinius, atitinkančius viešbučio plėtros programos prioritetus?	a	b	c	d	e
3.3.2. Ar vertinama darbuotojų veikla?	a	b	c	d	e
3.3.3. Ar informacija apie darbuotojų veiklos įvertinimą panaudojama planuojant viešbučio plėtrą?	a	b	c	d	e
3.3.4. Ar Jūsų viešbučio	a	b	c	d	e

vadovai atsakingai vykdo personalo vertinimą?					
3.3.5. Ar yra efektyviai nustatomi ir suderinami individualūs, grupiniai ir bendrieji kvalifikacijos kėlimo poreikiai?	a	b	c	d	e
3.3.6. Ar darbuotojai yra susipažinę su personalo mokymo tikslais ir prioritetais?	a	b	c	d	e
3.3.7. Ar reguliariai yra vykdomas visų darbuotojų darbo vertinimas?	a	b	c	d	e
3.3.8. Ar personalo mokymas yra planuojamas ir derinamas su individualiais ir bendraisiais poreikiais?	a	b	c	d	e
3.3.9. Ar kvalifikacijos kėlimo renginiai yra vertinami?	a	b	c	d	e
3.3.10. Ar kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra pristatoma viešbutyje?	a	b	c	d	e
3.3.11. Ar kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra panaudojama planuojant tolesnį darbą?	a	b	c	d	e
3.3.12. Ar yra parengta veiksminga naujų darbuotojų adaptacijos viešbutyje sistema?	a	b	c	d	e

3.3. Įvertinkite viešbučio personalo mokymą ir vertinimą pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.3.1 - 3.3.12 klausimus):

Viešbučio personalo mokymas ir vertinimas yra:

- 1) nepatenkinamas;
- 2) patenkinamas;
- 3) geras;
- 4) labai geras.

Pagalba darbuotojams

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.4.1. Ar dalyvaujate tobulinimosi kursuose, profesiniuose seminaruose, konferencijose?	a	b	c	d	e
3.4.2. Ar yra Jūsų viešbutyje psichologas?	a	b	c	d	e
3.4.3. Ar Jūsų viešbučio administracija padeda, konsultuoja, bendradarbiauja sprendžiant įvairius klausimus?	a	b	c	d	e

3.4. Įvertinkite pagalbą darbuotojams pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.4.1 - 3.4.3 klausimus):

Pagalba darbuotojams yra:

- 1) nepatenkinama;
- 2) patenkinama;
- 3) gera;
- 4) labai gera.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.5.1. Ar lavinimosi aplinka skatina darbuotojus dirbti efektyviai?	a	b	c	d	e
3.5.2. Ar paskatinimų sistema stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją?	a	b	c	d	e
3.5.3. Ar darbuotojai dirba sąmoningai ir iniciatyviai nesant griežtos kontrolės?	a	b	c	d	e
3.5.4. Ar darbuotojai naudoja įvairias kvalifikacijos kėlimo	a	b	c	d	e

strategijas?					
3.5.5. Ar pastebite ženklia darbuotojų kvalifikacijos kėlimo pažangą, atitinkančią jų individualią patirtį ir gabumus?	a	b	c	d	e
3.5.6. Ar darbuotojai pratinami mokytis aktyviai ir atsakingai?	a	b	c	d	e
3.5.7. Ar jie skatinami savarankiškai mąstyti ir vertinti savo pačių idėjas, teiginius ir patirtį?	a	b	c	d	e

3.5. Įvertinkite darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybę pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.5.1 - 3.5.7 klausimus):

Kvalifikacijos kėlimo ir lavinimosi kokybė yra:

- 1) nepatenkinama;
- 2) patenkinama;
- 3) gera;
- 4) labai gera.

Darbuotojų poreikių tenkinimas

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.6.1. Ar bendrieji viešbučio darbo tikslai ir uždaviniai atitinka individualius darbuotojų poreikius ir interesus?	a	b	c	d	e
3.6.2. Ar darbo tempas sudaro sąlygas darbuotojams siekti individualių tikslų?	a	b	c	d	e
3.6.3. Ar darbo turinys viešbutyje atitinka darbuotojų patirtį, interesus ir tobulėjimo poreikius?	a	b	c	d	e
3.6.4. Ar administratoriai padeda tenkinti darbuotojų poreikius?	a	b	c	d	e

3.6. Įvertinkite darbuotojų poreikių tenkinimą pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.6.1 - 3.6.4 klausimus):

Darbuotojų poreikių tenkinimas yra:

- 1) nepatenkinamas;
- 2) patenkinamas;
- 3) geras;
- 4) labai geras.

KLAUSIMAI ADMINISTRATORIAMS

Vertinimas kaip sudedamoji tobulėjimo proceso dalis

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.7.1. Ar tinkamai informinate ir perteikiate darbuotojams informaciją?	a	b	c	d	e
3.7.2. Ar stebite, kaip darbuotojai įgyvendina individualius uždavinius?	a	b	c	d	e
3.7.3. Ar žinote, su kokiomis problemomis darbo procese susiduria Jūsų darbuotojai?	a	b	c	d	e
3.7.4. Ar nuolat informuojate darbuotojus apie jų pažangą ir rezultatus?	a	b	c	d	e
3.7.5. Ar manote, kad darbuotojų pareikšta nuomonė apie jų veiklą yra svarbi?	a	b	c	d	e
3.7.6. Ar akcentuojate darbuotojų individualią pažangą, formuluojate tolesnius tikslus?	a	b	c	d	e
3.7.7. Ar pateikiate vertinimų suvestines darbuotojams?	a	b	c	d	e
3.7.8. Ar tokios suvestinės didina darbo proceso efektyvumą?	a	b	c	d	e
3.7.9. Ar informacija apie darbuotojų pasiekimus yra panaudojama analizuojant darbo proceso efektyvumą?	a	b	c	d	e

3.7. Įvertinkite vertinimą kaip sudedamąją tobulėjimo proceso dalį pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.7.1 - 3.7.9 klausimus):

Vertinimas kaip sudedamoji tobulėjimo proceso dalis yra:

- 1) nepatenkinamas;
- 2) patenkinamas;
- 3) geras;
- 4) labai geras.

Pažangos ir aukštesnių rezultatų valdymas

(kiekvienoje eilutėje apibraukite tinkamą atsakymą)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
3.8.1. Ar fiksuojate savo darbuotojų pažangos prognozes ir realią jų pažangą?	a	b	c	d	e
3.8.2. Ar skatinate darbuotojus įvertinti savo pačių polinkius bei pažangą?	a	b	c	d	e
3.8.3. Ar skatinate darbuotojus savo pačių polinkius bei pažangą aptarti su kolegomis?	a	b	c	d	e
3.8.4. Ar Jūs naudojate darbuotojo asmens byloje užfiksuota informacija?	a	b	c	d	e
3.8.5. Ar kaupiate informaciją, kurios pagrindu toliau formuojami darbuotojų tolesnio tobulėjimo uždaviniai?	a	b	c	d	e
3.8.6. Ar darbuotojai gali pasinaudoti šia informacija?	a	b	c	d	e

3.8. Įvertinkite pažangos ir aukštesnių rezultatų valdymą pagal išvardintus rodiklius (t.y. pagal atsakymus į 3.8.1 - 3.8.6 klausimus):

Pažangos ir aukštesnių rezultatų valdymas yra:

- 1) nepatenkinamas;
- 2) patenkinamas;
- 3) geras;
- 4) labai geras.

DĖKOJAME!!!