



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamasis magistro projektas

Mindaugas Ivaškevičius

Projekto autorius

Doc. dr. Lina Užienė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Mindaugas Ivaškevičius

Projekto autorius

Doc. dr. Lina Užienė

Vadovė

Doc. dr. Inga Stankevičė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mindaugas Ivaškevičius

Viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Mindaugas Ivaškevičius

Patvirtinta elektroniniu būdu

Ivaškevičius Mindaugas. Viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Doc. dr. Lina Užienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: atsparumas, atsparumo veiksniai, COVID-19 pandemija, viešbučiai, atsparumo vystymo etapai.

Kaunas, 2023. 67 p.

Santrauka

Viešbučių verslai per COVID-19 pandemiją patyrė itin daug išbandymų ir sunkumų. Apgyvendinimo paslaugas ar maitinimo paslaugas teikiančios įmonės buvo bene stipriausiai paveiktos pandemijos, o tai lėmė Lietuvos BVP kritimą pandemijos laikotarpiu. Natūralu, jog viešbučiams siekiant išgyventi reikėjo imtis atitinkamų veiksmų, kurie padėtų įveikti krizės keliamus sunkumus ir išbandymus. Viešbučiai privalėjo efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, viešbučių vadovybė privalėjo pasižymėti proaktyvia lyderyste, užtikrintais bei ramiais sprendimais, kurių dėka buvo valdomi pandemijos keliami sunkumai. Viešbučiai turėjo diversifikuoti veiklą, būti lankstūs tiek ir ieškant būdų, kaip pritraukti papildomų klientų bei pajamų šaltinių, tiek ir kuriant lanksčią organizacinę struktūrą, tiek taikant inovatyvius sprendimus organizacijoje. Viešbučiams buvo itin svarbu būti socialiai atsakingais ir efektyviai adaptuoti prie besikeičiančių sveikatos ir saugumo reikalavimų ir sąlygų pandemijos laikotarpiu, taip užtikrinant saugumą svečiams. Lietuvos valdžia turėjo ieškoti rezervų paremti viešbučių verslus ir tai buvo itin svarbu viešbučiams, nes valdžios teikiamos subsidijos bei kompensacijos padėjo viešbučiams išlaikyti savo darbuotojus ar bent didžiąją jų dalį. Dar vienas svarbus atsparumo veiksnys pandemijos kontekste buvo viešbučių bendruomeniškumas, kuris daugiausiai atsiskleidė per Lietuvoje veikiančią Lietuvos viešbučių ir restoranų asociaciją. Ši veiklą atstovavo Lietuvos viešbučius bendradarbiaujant su Lietuvos valdžia dėl būtinų paramos būdų bei taip pat prisidėjo teikiant aktualiausią ir naujausią informaciją susijusią su pandemijos valdymo reikalavimais. Pandemijos metu atsiskleidė veiksmų plano turėjimo bei rizikos valdymo veiksnys dar prieš krizinį laikotarpį, todėl viešbučiai po pandemijos pasidarė aktyvesni ruošiantis ateities krizėms atliekant veiklos analizės, biudžetuojant ir planuojant veiklą. Tai yra vieni iš pagrindinių viešbučių atsparumo veiksmų. Siekiant pagrįsti viešbučių atsparumo veiksmus Lietuvoje, šiame darbe yra atliekamas empirinis tyrimas – interviu su 5 viešbučiais.

Ivaškevičius Mindaugas. Hotels Resilience Factors in the COVID-19 Pandemic Context. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Lina Užienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: resilience, resilience factors, COVID-19 pandemic, hotels, resilience process stages.

Kaunas, 2023. 67 p.

Summary

The hotel business has faced many challenges and difficulties during the COVID-19 pandemic. Businesses providing accommodation or catering services were probably the hardest hit by the pandemic, which led to a drop in Lithuania's GDP during the pandemic. Naturally, in order to survive, hotels had to take appropriate actions in order to cope with the difficulties and challenges of the pandemic. Hotels had to manage their human resources efficiently, hotel management had to show proactive leadership, and confident and calm decisions had to be made to manage the challenges of the pandemic. Hotels had to diversify their activities, to be flexible both in finding ways to attract additional customers and sources of revenue, in creating a flexible organisational structure and in applying innovative solutions within the organisation. It was essential for hotels to be socially responsible and to adapt effectively to changing health and safety requirements and conditions during the pandemic, thus ensuring the safety of guests. The Lithuanian government had to find reserves to support the hotel business and this was particularly important for hotels, as government subsidies and compensation helped hotels to retain their employees, or at least most of them. Another important resilience factor in the context of the pandemic was the community spirit of hotels, which was mainly reflected through the Lithuanian Hotel and Restaurant Association in Lithuania. The association represented Lithuanian hotels in working with the Lithuanian authorities on the necessary support modalities and also contributed to providing the most relevant and up-to-date information on pandemic management requirements. The pandemic highlighted the importance of having a plan of action and risk management in place before the crisis period, and as a result, hotels have become more proactive in preparing for future crises through operational analysis, budgeting and planning after the pandemic. These are some of the key resilience factors for hotels. In order to substantiate the resilience factors of hotels in Lithuania, an empirical study is carried out in this thesis by interviewing 5 hotels.

Turinys

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
Įvadas	8
1. Viešbučių atsparumo veiksnių problematika COVID-19 kontekste	10
2. Įmonės atsparumo veiksnių teoriniai ir praktiniai aspektai	15
2.1. Atsparumo samprata ir reikšmė.....	15
2.2. Organizacinio atsparumo veiksnių vystymo etapai.....	17
2.3. COVID-19 pandemijos aktualijos bei įtaka apgyvendinimo paslaugų sektoriui Lietuvoje	20
2.4. Organizacinio atsparumo veiksniai COVID-19 kontekste	24
2.5. Poreikio tirti atsparumo veiksnius argumentacija	34
3. Empirinio tyrimo metodologija.....	36
4. Empirinio tyrimo rezultatai ir rekomendacijos.....	40
4.1. Viešbučių patirtys ir išmoktos pamokos per COVID-19 pandemiją.....	40
4.2. Viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste	43
4.2.1. Viešbučių atsparumo veiksniai numatymo etape	43
4.2.2. Viešbučių atsparumo veiksniai įveikimo etape	46
4.2.3. Viešbučių atsparumo veiksniai prisitaikymo etape po krizės.....	56
4.3. Empirinio tyrimo apibendrinimas ir rekomendacijos	57
Išvados	61
Literatūros sąrašas	63
Informacijos šaltinių sąrašas	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Sektorių įtaka Lietuvos BVP rodikliui 2018 – 2022 m.....	10
2 pav. Nakvynių ir turistų skaičiaus pokytis apgyvendinimo įstaigose 2019 m. – 2021 m.....	13
3 pav. Organizacinio atsparumo perspektyvos.....	17
4 pav. Atsparumo vystymo etapai, veiksmai ir strategijos organizacijoje.....	19
5 pav. Nakvynių ir turistų skaičiaus pokytis apgyvendinimo įstaigose 2019 m. – 2021 m.....	20
6 pav. Vyriausybės parama (paskolos, subsidijos, kompensacijos) 2020 m. - 2021 m.....	21
7 pav. Vyriausybės paramos (paskolos, subsidijos, kompensacijos) pasiskirstymas per 2020 m....	22
8 pav. Vyriausybės paramos (paskolos, subsidijos, kompensacijos) pasiskirstymas per 2021 m....	22
9 pav. Vyriausybės mokestinė pagalba 2020 m. - 2021 m.....	23
10 pav. Vyriausybės mokestinė pagalba 2020 m.....	24
11 pav. Organizacinio atsparumo perspektyvos.....	29
12 pav. Atsparumo vystymo etapai, veiksmai ir strategijos organizacijoje.....	32
13 pav. Žmoniškųjų išteklių valdymo ir lyderystės elementai organizacinio atsparumo kūrimui....	33
14 Pav. Viešbučių patirtys ir sunkumai pandemijos kontekste.....	39
15 Pav. Viešbučių išmoktos pamokos po pandemijos.....	41
16 Pav. Atsparumo veiksniai numatymo etape.....	42
17 Pav. Atsparumo veiksniai krizės įveikimo etape.....	45
18 Pav. Žmoniškųjų išteklių valdymo ir lyderystės piktograma.....	45
19 Pav. Įmonių socialinės atsakomybės piktograma.....	48
20 Pav. Bendruomeniškumo piktograma.....	49
21 Pav. Valstybės paramos piktograma.....	50
22 Pav. Skaitmeninių technologijų valdymo piktograma.....	51
23 Pav. Inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių piktograma.....	52
24 Pav. Krizės valdymo piktograma.....	54
25 Pav. Atsparumo veiksniai prisitaikymo po krizės etape.....	55

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Sektorių apyvartos pokytis per 2020 m. Europoje	11
2 lentelė. Sektorių darbuotojų užimtumo, pridėtinės vertės ir jautrumo rodikliai Europoje COVID-19 kontekste 2020 m. – 2021 m.....	13
3 lentelė. Atsparumo sąvokos apibrėžimų interpretacijos mokslinėje literatūroje.....	15
4 lentelė. Apgyvendinimo įstaigų skaičiaus pokytis per 2019 m. – 2021 m.....	20
5 lentelė. Organizacinio atsparumo veiksniai apgyvendinimo sektoriuje.....	24
6 lentelė. Lyderio vaidmenys normalioje situacijoje ir krizinėje situacijoje.....	29
7 lentelė. Atliktų tyrimų charakteristikos.....	34
8 lentelė. Interviu charakteristikos.....	36
9 lentelė. Empirinio tyrimo klausimynas.....	37
10 lentelė. Veiksmų plano pasiruošimas prieš krizę pagrindimas.....	43
11 lentelė. Rinkos analizės pagrindimas.....	44
12 lentelė. Lyderystės pagrindimas.....	46
13 lentelė. Darbuotojų išsaugojimo pagrindimas.....	46
14 lentelė. Sveikatos ir saugumo užtikrinimo pagrindimas.....	48
15 lentelė. Viešbučių atstovavimo pagrindimas.....	49
16 lentelė. Subsidijų ir kompensacijų pagrindimas.....	50
17 lentelė. Sveikatos ir saugumo užtikrinimo pagrindimas.....	54

Išvadas

Temos aktualumas. Pastaruoju laikotarpiu galime drąsiai teigti, jog gyvename itin nepastoviam pasaulyje, kuriame įmonėms privalu būti pasiruošusioms ateinantiems ekonominiams svyravimams, sukeltiems įvairių krizių. COVID-19 pandemijos padariniai bei šių padarinių išgyvenimo veiksniai įmonėms yra itin aktualūs ir reikšmingi nuo pat 2020 m. pradžios. Net ir sėkmingai išlikusios įmonės susidūrė su daugybę COVID-19 pandeminės krizės sukeltų padarinių. Nors šios krizės sunkiausias laikotarpis, panašu, jog jau praityje, tačiau šiuo metu yra itin svarbu pasimokyti iš praityje įvykusių trikdžių ir taip pat sugebėti pritaikyti išmoktas pamokas. Nors pasaulyje atsparumo veiksmų tema yra itin populiari, tačiau Lietuvoje vis dar yra trūkumas mokslinių tyrimų apie įmonių atsparumo veiksmus COVID-19 kontekste. Šio darbo dėka tikimasi užpildyti esamą spragą empirinių tyrimų srityje, Lietuvos apgyvendinimo paslaugų sektoriuje. Nustatyti konkretūs atsparumo veiksniai padės išmokti COVID-19 pandemijos pasiūlytas pamokas ir gautus rezultatus, išvadas bei rekomendacijas panaudoti atsparumo kūrimui visiems viešbučiams, kad įmonės turėtų svarų pagrindą pasiruošti ir žinoti kaip tai daryti ateityje.

Tyrimo problema. Apgyvendinimo sektorius, tarp kurio yra ir viešbučiai, pasižymi sudėtingais procesais bei yra jautrus krizinėms situacijoms, tuo tarpu ir COVID-19 pandemijai. Ši pandemija paveikė apgyvendinimo sektoriaus funkcionalumą ir sukėlė pavojų daugeliui šio sektoriaus įmonių išlikimui. Daugelis viešbučių ir apgyvendinimo įstaigų patyrė labai staigų ir žymų lankytojų skaičiaus kritimą, pandemijai stabdyti reikalingi veiksmai apribojo sektoriaus apyvartą, turistų bei lankytojų apsilankymų kiekį. Keliautojai ar apgyvendinimo paslaugų įmonių lankytojai buvo paveikti COVID-19 pandemijos ir ėmė atsargiau žiūrėti į atostogų planavimą, išvykas. Apgyvendinimo sektorius patyrė itin reikšmingą nuosmukį ir turėjo prisitaikyti prie bene didžiausių sunkumų iš visų sektorių, todėl itin svarbu nustatyti konkrečius atsparumo veiksmus padėjusius verslams išlikti pandemijos kontekste. Taigi, **kokie konkretūs atsparumo veiksniai buvo patys svarbiausi viešbučių sektoriui lėmę išlikimą COVID-19 pandemijos kontekste?**

Tyrimo objektas – įmonių atsparumo veiksniai

Tyrimo tikslas – Pagrįsti viešbučių atsparumo veiksmus COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti viešbučių atsparumo veiksmų nagrinėjimo problematiką.
2. Ištirti teorines ir praktines atsparumo veiksmų nagrinėjimo prielaidas.
3. Parengti empirinio tyrimo metodologiją Lietuvos viešbučiams COVID-19 kontekste.
4. Atlikti empirinį tyrimą pagal parengtą metodologiją ir pateikti rekomendacijas.

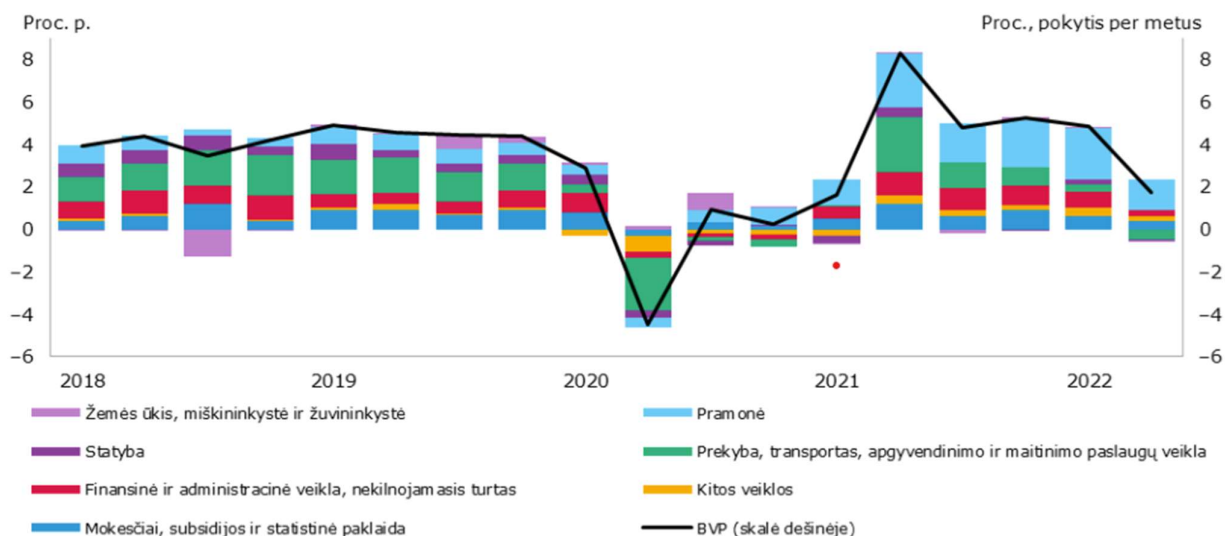
Tyrimo metodai. Atliekant teorinių ir praktinių atsparumo veiksmų nagrinėjimo prielaidų analizę, naudota lyginamoji ir sisteminė informacijos šaltinių bei mokslinės literatūros analizė, grafinio vaizdavimo metodai. Kokybinis empirinis tyrimas atliktas pusiau struktūrizuoto interviu forma, o kokybinio tyrimo metu surinkti duomenys buvo koduojami ir apdirbami „MAXQDA 2022“ programa.

Tyrimo rezultatas. Identifikuoti konkretūs atsparumo veiksniai Lietuvos viešbučiuose COVID-19 kontekste. Svarbiausi atsparumo veiksniai padėję viešbučiams išlikti buvo žmogiškųjų išteklių valdymas ir lyderystė, inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių, krizės valdymas ir

valstybės parama. Taip pat reikšmingi atsparumo veiksniai buvo viešbučių bendruomeniškumas, įmonių socialinė atsakomybė, nuolatinio mokymosi veiksnys ir rizikos valdymas. Mažiausiai akcentuotas atsparumo veiksnys buvo išteklių valdymas bei viešbučiai neišskyrė sunkumų valdant išteklius, tačiau akcentavo išaugusias kainas.

1. Viešbučių atsparumo veiksnių problematika COVID-19 kontekste

COVID-19 pandemijos padariniai sukėlė šoką žmonijai, verslams bei visai pasaulio ekonomikai. Šios ligos atsiradimas bei plitimo pradžia, kaip jau dabar žinome, aplink pasaulį prasidėjo 2020 sausio pradžioje. Žmonėms iš viso pasaulio ši data reikšminga, nes nuo šio atskaitos taško visų mūsų gyvenimai buvo paliesti, pripildyti pokyčių, nelaimių. Europoje jau 2020 –ųjų kovo mėnesį pirmosios šalys, reaguodamos į vykstančius įvykius, užsikrėtimo bei mirštamumo nuo šios ligos augimo tempus, pradėjo griežtinti reikalavimus norintiems keliauti tarp šalių, uždarančios jų sienas. Žmonėms apsaugoti buvo įgyvendinami ekstremalūs ribojimai judėti šalies viduje, izoliavimosi bei karantinavimosi reikalavimai. Žinoma, dėl šių priežasčių žmonių asmeninis gyvenimas buvo neigiamai paveiktas, o tai lėmė mūsų vartojimo įpročių bei gyvenimo būdo pasikeitimus. Dabar galime matyti, jog šios ligos valdymas nepadėjo išvengti žmonių aukų, išlaikyti ekonomikos augimo. Natūralu, jog šios pasekmės bei taikomos priemonės ligos plitimui stabdyti, turėjo neigiamos įtakos verslams, kurie susidūrė su daugybe iššūkių: buvo priversti stabdyti veiklą ar mažinti veiklos apimtį, riboti tarptautinę prekybą. Nors COVID-19 pandemijos krizės pėk buvo 2020 m., tačiau net ir dabar verslai šios krizės riziką vertina kaip vieną iš didžiausių. Pagal „Luminor“ banko atliktą apklausą baltijos šalyse 2022 m., kurioje dalyvavo 750 Baltijos šalių verslų vadovai ar padalinių vadovai, COVID-19 poveikis verslų plitimui buvo vertinama ketvirtoje vietoje (Luminor, 2022). Tokiam verslo atsargumui bei šios pandemijos krizės vertinimo viena iš priežasčių gali būti šios krizės padariniai piko metu. Lietuvoje 2020 m. BVP buvo paveiktas labai stipriai, tiesa kai kurie sektoriai šiam makroekonominiam rodikliui turėjo didesnę įtaką nei kiti.



1 pav. Sektorių įtaka Lietuvos BVP rodikliui 2018 – 2022 m.
(Lb.lt, 2022)

Per pastaruosius keturis metus, didžiausias BVP pokytis buvo pastebimas 2020 metų pirmoje pusėje. **Didžiausią neigiamą pokytį Lietuvos BVP rodiklio pokyčiui turėjo prekybos, transporto, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla.** Nors įpusėjant minėtiems metams, daugelis sektorių pradėjo atsigavimo laikotarpį, tačiau minėto sektoriaus veikla vis dar darė neigiamą įtaką Lietuvos BVP, remiantis Lietuvos banko rengiamoje Lietuvos ekonomikos apžvalgoje pateiktais duomenimis (Lb.lt, 2022). Ypatingai apgyvendinimo paslaugų sektoriuje įmonėms yra sudėtinga greitai atsitiesti dėl saugumo ir sveikatos priemonių (Abuelkassem, Moamen, 2022)

Nuo pat COVID-19 plitimo pradžios buvo pradėtos tirti šios pandeminės krizės grėsmės, pasekmės ir nagrinėti tokios tematikos, kaip verslo atsparumas, atsparumo veiksniai, krizės įtaka pasaulio ekonomikai. Tai buvo daroma, nes šios pandeminės krizės akivaizdoje daugelis ūkio sektorių nukentėjo, didelė dalis įmonių turėjo reaguoti į krizės diktuojamas ekstremalias situacijas. Galima išskirti tris veiksmų kategorijas, veikusias verslus, jų išlikimą ir tęstinumą pandemijos kontekste – **sumažėjęs prekių ir ypatingai paslaugų vartojimas, finansų rinkos nestabilumas, bei galiausiai logistinių procesų sutrikdymas neigiamai veikiantis tiekimo grandinę, darbuotojų paklausą, darbuotojų skaičiaus mažėjimą** (Younas, Kassim, 2022). Remiantis Europos Komisijos duomenimis žemiau pateikiami įmonių apyvartos pokyčiai dėl COVID-19 pandemijos skirtinguose sektoriuose.

1 lentelė. Sektorių apyvartos pokytis per 2020 m. Europoje (commission.europa.eu, 2021)

Sektorius	Apyvartos pokytis, %	Didžiausio pokyčio data
Tekstilės gamyba	-55%	2020 m. balandis
Maisto gamyba	-15%	2020 m. gegužė
Kompiuterių ir elektronikos gamyba	-20%	2020 m. balandis
Transporto dalių gamyba	-80%	2020 m. balandis
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	-25%	2020 m. balandis
Transporto sektorius	-30%	2020 m. gegužė
Apgyvendinimas ir restoranai	-85%	2020 m. balandis
Informacijos ir komunikacijos technologijų sektorius	-10%	2020 m. gegužė

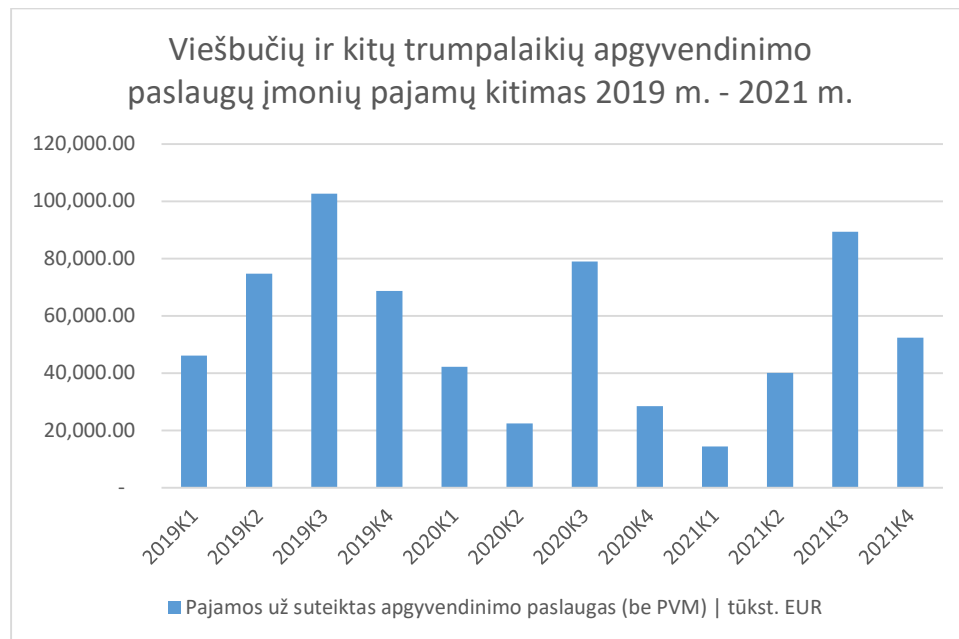
Lentelėje pateikti skirtingi ūkio sektoriai Europoje per 2020 m. patyrė apyvartos sumažėjimus. **Didžiausią apyvartos sumažėjimą fiksavo paslaugų sektorius – apgyvendinimo ir restoranų įmonės.** Svarbu pabrėžti, jog šis sektorius ne tik patyrė didžiausią nuosmukį, tačiau **šiam sektoriui taip pat prireikė daugiausiai laiko atsitiesti.** Pagal Europos komisijos ataskaitos duomenis, šis sektorius atsigavo 2020 m. vasaros laikotarpiu, kai apyvartos mažėjimas siekė apie -25%, tačiau įpusėjus rudeniiui vėl krito iki -60% dėl naujos ligos bangos protrūkio bei sugrįžusių apsauginių ribojimų (commission.europa.eu, 2021). Pastebima, jog kiti sektoriai nepatyrė tokio smarkaus pasikartojančio apyvartos kritimo per 2020 metus. Kitas stipriausiai paveiktas sektorius buvo transporto dalių gamybos sektorius, kuriame apyvartos kritimas 80% buvo fiksuotas 2020 m. balandžio mėnesį. Visi gamybos sektoriai patyrė apyvartos mažėjimą Europoje. Tekstilės gamyba krito net 55% gegužės mėnesį, kompiuterių ir elektronikos gamyba fiksavo 20% kritimą balandžio mėnesį, o maisto gamyba, kuri yra kritinis elementas kiekvienos valstybės gerovės užtikrinimui taip pat krito 15%. Siekiant geriau suprasti sektorių reakciją į COVID-19 pandemijos sukeltus trikdžius žemiau esančioje lentelėje pateikiami duomenys apie darbuotojų užimtumo pokyčius, sektoriaus pridėtinės vertės rodiklius bei taip pat sektorių jautrumą COVID-19 krizei pagal Europos komisijos teikiamus duomenis.

2 lentelė. Sektorių darbuotojų užimtumo, pridėtinės vertės ir jautrumo rodikliai Europoje COVID-19 kontekste 2020 m. – 2021 m. (commission.europa.eu, 2021)

Sektorius	Darbuotojų užimtumo valandomis pokytis	Sukurtos pridėtinės vertės rodiklio pokytis	Sektoriaus jautrumo rodiklis (kuo aukštesnis tuo jautriau sektorius reaguoja)
Gamyba	-13%	-18%	1,25
Prekyba ir turizmas	-24%	-25%	1,7
Pramogų sektorius	-29%	-30%	1,8
Informacinių technologijų sektorius	-5%	-4%	0,5
Profesinės ir verslo paslaugos	-17%	-17%	1,1

Visi sektoriai susidūrė su darbuotojų užimtumo mažėjimu bei sukurtos pridėtinės vertės sumažėjimu. **Labiausiai paveikti sektoriai išlieka pramogų, turizmo ir prekybos, kurių darbuotojų užimtumas mažėjo 29% bei 24% atitinkamai, o pridėtinė vertė 30% ir 25%.** Gamybos sektorius panašiai, kaip ir profesinių ir verslo paslaugų sektoriai taip pat fiksavo rodiklių mažėjimą. Gamybos sektorius sukūrė mažiau pridėtinės vertės (krito 18%), tačiau išlaikė truputi didesnę darbuotojų užimtumą nei profesinių ir verslo paslaugų sektorius. Kitas rodiklis atvaizduotas lentelėje, indikuoja, kaip jautriai skirtingi sektoriai reagavo į COVID-19 pandemiją. **Jautriausi COVID-19 pandemijai pagal šį rodiklį vėlgi buvo turizmo ir prekybos bei pramogų sektoriai.** (commission.europa.eu, 2021).

Apgyvandinimo paslaugų sektorius dėl COVID-19 pandemijos patyrė pajamų už suteiktas pajamas sumažėjimą ir 2020 m. ir 2021 m. lygynant su prieš pandemiją buvusius 2019 metais (osp.stat.gov.lt, 2023). Žemiau pateiktame grafike (žr. 2 pav.) galima pamatyti jau anksčiau minėtą tendenciją, jog apgyvandinimo paslaugų sektoriuje įmonėms yra sunkiau atsitiesti ir tai užtrunka ilgiau.



2 pav. Nakvynių ir turistų skaičiaus pokytis apgyvendinimo įstaigose 2019 m. – 2021 m....
(osp.stat.gov.lt, 2023)

Oficialiaisiais statistikos departamento duomenimis, viešbučių ir kitų trumpalaikių apgyvendinimo paslaugų įmonių pajamos 2019 m. iš viso siekė 292,301 tūkst. EUR, 2020 m. krito iki 172,166 tūkst. EUR ir nors truputi kilo 2021 m., tačiau vis dar nepasiekė prieškrizinio rezultato ir iš viso siekė 196,404 tūkst. EUR. Net ir vasaros laikotarpiu viešbučiai neatsigavo lyginant su 2019 metais buvusia situacija. Ši tendencija susijusi su keliautojų ar vietinių poilsiautojų pasikeitusiais įpročiais bei požiūriu į keliones. To priežastimi gali būti išskirta – saugojimasis tiek savo, tiek artimųjų sveikata, papildomų reikalavimų keliaujant įvedimas, kurie apsunkino pačios kelionės planavimo procesą ir žinoma kelionių neužtikrintumas, kurios dėl pačio keliautojo ligos ar dėl naujos pandemijos bangos įvestų ribojimų galėtų būti atšauktos. Literatūroje yra paremiamas toks teiginys, jog **pandemijos sukelti padariniai pakeitė keliautojų įpročius, dėl kurių keliautojai pradėjo labiau nerimauti dėl sveikatos ir savo saugumo** ir tai ypatingai vyrauja tarp vyresnio amžiaus žmonių (Colmekcioglu, Dineva, Lu, 2022). Tai yra dar viena problema, su kuria susidūrė turizmo sektorius todėl svarbu ištirti, kokie veiksniai šiame sektoriuje lėmė šios problemos išsprendimą ar pasekmių mažinimą.

Dėl pandeminės krizės sukeltų iššūkių, patirtų skaudžių pasekmių, verslo atsparumo, verslo atsparumo veiksnių nustatymo tema pasidarė itin aktuali ir visam pasauli šiuo metu yra atliekami tyrimai skirtinguose sektoriuose ir skirtinguose geografiniuose kontekstuose. Šie tyrimai siekia išsiaiškinti efektyviausius būdus, t.y. kokie veiksniai lemia įmonių išlikimą, aktyvumą bei veiklos efektyvumą COVID-19 kontekste. Tiriant įmonių atsparumo veiksnių nustatymą, svarbu pabrėžti, jog tokios kilmės nacionalinės nelaimės, krizės susijusios su ligų plitimų yra pasikartojantis veiksnys, tačiau COVID-19 iškėlė vieną iš didžiausių iššūkių tiek pasaulio ekonomikai, žmonėms, tiek verslams. Dėja, net ir atslūgus COVID-19 pandeminės krizės bangoms, pasauliui pradėdant grįžti į savas vėžias, verslai negali būti užtikrinti, jog tokios ar panašios krizės ateityje nepasikartos, todėl dar ir dėl to svarbu išsiaiškinti ir išanalizuoti kiek įmanoma detaliau, verslų išgyvenimo veiksnys, kurie būtų nepamirštami net ir ne kriziniu laikotarpiu, t.y. turėti pakankamai informacijos, kaip ekstremalioms situacijoms galima pasiruošti ir sėkmingai išgyventi, o galbūt net ir pasinaudoti

susidariusia situacija tinkamai jai pasiruošus. **Abuelkassem M. and Moamen A. (2022) teigimu vis dar yra pastebima žinių spraga apie turizmo ir apgyvendinimo sektorių veiklos atsparumą per COVID-19 pandemiją.** Būtent dėl sudėtingų turizmo sektoriaus ypatybių, tikslus atsparumo reikšmės ir konkrečių veiksnių suvokimas šiame sektoriuje atliktų reikšmingą rolę mažinant pasekmių rimtumą ateityje, o tam užtikrinti yra svarbu tęsti tolimesnius tyrimus apie šį fenomeną (Estiri, Heidary, Skare, 2022).

2. Įmonės atsparumo veiksnių teoriniai ir praktiniai aspektai

Šioje darbo dalyje pirmiausia bus analizuojami ir apibendrinami mokslinėje literatūroje pateikiami atsparumo (angl. resilience) apibrėžimai, atsparumo vystymo etapai. Toliau bus pateikiamos COVID-19 aktualijos bei įtaka apgyvendinimo sektoriui. Galiausiai pagal teorinėje dalyje pateiktą informaciją, apibendrinant, pateikiami atsparumo veiksniai apgyvendinimo paslaugų įmonėms COVID-19 pandemijos kontekste. Pagal šiuos veiksnius tolimesniuose darbo dalyse bus atliekamas empirinis tyrimas, siekiant identifikuoti atsparumo veiksnius apgyvendinimo sektoriuje minimos pandemijos laikotarpiu.

2.1. Atsparumo samprata ir reikšmė

Įmonės atsparumo (angl. resilience) tema yra itin svarbi įmonės išlikimo, tęstinumo bei augimo kontekste, ypač krizinėse situacijose. Atliekant esamų tyrimų, teorinių šaltinių, susijusių su įmonių atsparumu, analizę labai dažnai pabrėžiama ir akcentuojama, kaip per paskutinius kelerius metus atsparumo tema išpopuliarėjo. Viena didžiausių tokio išpopuliarėjimo varomųjų jėgų žinoma buvo COVID-19 pandemija. Tai, ką įmonės darė, jog galėtų išgyventi per pandemijos laikotarpį labai trumpai galima apibūdinti, kaip gebėjimą išlikti. Kai kurioms įmonėms tai sekėsi geriau, kitoms, deja, pastarieji metai buvo paskutinieji arba itin sunkūs.

Moksliniuose šaltiniuose galima pastebėti nemažai skirtingų apibrėžimų ar jų interpretacijų. Žemiau pateiktoje lentelėje yra pateikiami moksliniuose šaltiniuose naudojami atsparumo sąvokos apibrėžimai.

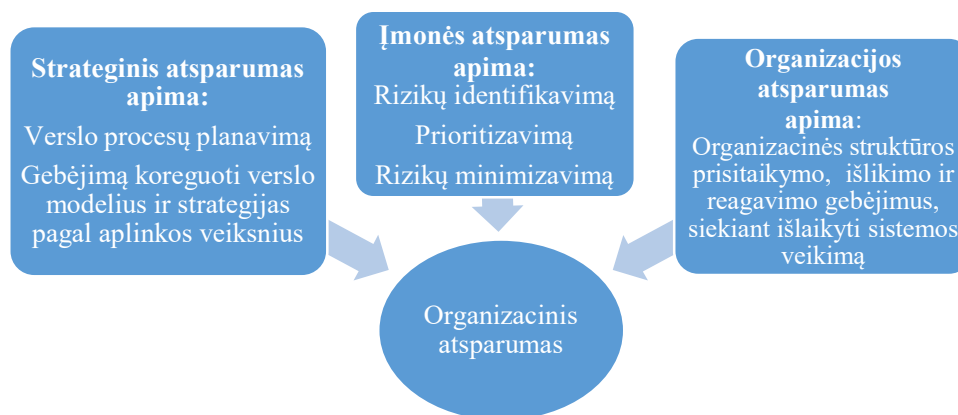
3 lentelė. Atsparumo sąvokos apibrėžimų interpretacijos mokslinėje literatūroje

Autoriai ir metai	Apibrėžimas
Morales, Martínez, Gómez, López, Torres-Argüelles (2019)	Atsparumo terminas visų pirma apima tam tikrų sistemų (pvz. organizacijų, ekologijos, ekonomikos) sugebėjimą sugrįžti į normalią būseną, po tam tikro sutrikdymo . Taip pat, atsparumo terminas apima gebėjimą prisitaikyti , naudojant tam tikras priemones pavojams mažinti bei galiausiai išlaikyti tam tikros sistemos funkcionavimą.
Duchek, Raetz, Scheuch (2020)	Atsparumas reiškia organizacijos gebėjimą sėkmingai reaguoti į nepalankias situacijas ne tik po tokių situacijų, bet ir prieš tokioms situacijoms įvykstant bei jų vykimo metu .
Aldianto Anggadwita, Permatasari, Mirzanti, Williamson (2021)	Atsparumo sąvoką galima apibūdinti tokiais elementais: pasiruošimas ir pasirengimas veikti, adaptacija ir atsakas, gebėjimas keistis ir atsistatyti .
Davari, Baghersad, Vafaei (2021)	Atsparumas turi du etapus: planavimą ir adaptaciją , t.y. prieš nelaimę vyksta pasiruošimo etapas, o po nelaimės adaptacijos etapas, kuris apima išorinius ryšius, vidinį bendradarbiavimą, lyderystę bei sugebėjimą mokytis iš praeities įvykių ar klaidų.
Miceli, Hagen, Riccardi, Sotti,	Yra dvi pagrindinės atsparumo interpretacijos: viena susijusi su absorbavimusi arba tam tikros sistemos gebėjimu atsitiesti bei kita interpretacija – adaptacija . Pirmosios

Settembre-Blundo (2021)	atveju nėra jokios adaptacijos proceso, bet atsparumas apibūdinamas, kaip tam tikras „atsarginis planas“, kuris suteikia tokį patį tam tikros sistemos funkcionalumą, kaip ir prieš sutrikdymą. Kitu atveju, adaptacija yra sugebėjimas palaipsniui modifikuoti sistemos funkcionalumo keitimąsi krizės akivaizdoje.
Florez-Jimenez, Lleo, Ruiz-Palomino, Muñoz-Villamizar (2021)	Tai sugebėjimas papildyti ir patobulinti tradicinius rizikos valdymo veiksnius organizacijoje , tokiu būdu įgaunant konkurencinį pranašumą krizės akivaizdoje.
Abuelkassem, Moamen (2022)	Atsparumo sąvoka išskaidoma į planuotą atsparumą ir prisitaikantį atsparumą. Planuotas atsparumas yra siejamas su dar prieš krizę kuriamais planais , o prisitaikantis atsparumas vyksta krizės akivaizdoje ir reiškia tam tikros sistemos atsaką į vykstantį sutrikdymą bei plėtojamą naujų įgūdžių , kurie leistų išvengti neigiamas pasekmes dėl susidariusių aplinkybių.

Tarp pateikiamų atsparumo sąvokos apibrėžimų galime išvelgti pasikartojančius esminius elementus. Pastebima, jog atsparumas išskiriamas į etapus – atsparumas, kuris kuriamas prieš tam tikrą sutrikdymą ar krizę, atsparumas krizės vykimo momentu bei atsparumas po krizės laikotarpio. Taip pat, nagrinėjant esamą literatūrą pastebima panašių teiginių, jog atsparumas yra kaip tam tikros sistemos gebėjimas, pasiruošti, adaptuotis, prisitaikyti ir taip pat tobulinti ir plėtoti esamus ar naujus procesus. Apibendrinant, **atsparumo sąvoka galime apibūdinti, kaip etapais formuojamą tam tikros sistemos gebėjimą pasiruošti ateities krizėms, krizės vykimo momentu adaptuotis, prisitaikyti, keisti ar tobulinti esamų sistemų funkcionalumą siekiant išlikti ar įgauti konkurencinio pranašumo bei galiausiai efektyviai ir greitai atsigauti po krizės sukeltų sutrikdymų.**

Svarbu išskirti, jog atsparumo sąvoka yra plati ir apima skirtingas sistemas tokias, kaip ekologines, socialines, inžinerines bei žinoma organizacines (Morales, Martínez, Gómez, López, Torres-Argüelles, 2019). Labiausiai tinkanti atsparumo sistema susijusi su šio darbo tematika ir tikslu yra organizacinis atsparumas. Šis terminas ir bus plačiau analizuojamas ir tiriamas tolimesniame darbe. Teorijoje dažnai pasitaiko, jog organizacinio atsparumo terminas yra išskaidomas į tris tarpusavyje susijusias perspektyvas: strategijos, įmonės ir organizacijos (Morales ir kt., 2019). Pasak autorių išskaidant atsparumo organizacijoje terminą į šias tris perspektyvas galima dar labiau pagilinti žinias apie šį terminą, nors iš tiesų skirtumas tarp šių perspektyvų, pažymima, yra labai minimalus.



3 pav. Atsparumo perspektyvos (Morales ir kt., 2019)

Taigi, organizacinis atsparumas susideda iš trijų tarpusavyje susijusių ir iš tiesų panašių perspektyvų, kurių dėka galime apibendrinti atsparumo organizacijoje sąvoką ir apibūdinti organizacinį atsparumą, kaip organizacijos gebėjimą pasiruošti, adaptuotis ir prisitaikyti krizės akivaizdoje, pasitelkiant rizikos identifikavimo ir minimizavimo procesus, verslo procesų planavimą ir adaptavimą bei organizacijos išteklių reguliavimą reaguojant į besikeičiančias aplinkybes rinkoje ir pačioje organizacijoje taip formuojant įmonės sugebėjimą išlikti krizėse situacijose.

2.2. Organizacinio atsparumo veiksmų vystymo etapai

Kadangi, pastaruoju metu vis labiau nagrinėjama atsparumo tematika ir šios sąvokos reikšmė, lygiai taip pat yra gilinimasi ir į atsparumo veiksmų vystymą, jų etapus ir reikalingus veiksmus. Jau išsiaiškinus atsparumo sąvokos reikšmę, galime apibrėžti ir atsparumo vystymo ar proceso reikšmę. Duchek, Raetze, Scheuch (2020) pabrėžia, jog literatūroje dažnai sutinkamas atsparumo vystymo apibrėžimas yra visai paprastas ir autorių suprantamas kaip procesas, kurio metu tam tikri ištekliai yra panaudojami norimiems rezultatams gauti. Šiame poskyryje bus plačiau nagrinėjami atskiri etapai ir šių etapų elementai, kurių metu yra vystomas atsparumas.

Kaip pagrindiniai atsparumo vystymo etapai yra išskiriami šie trys kurie yra susiję su trimis vienas po kito einančiais laikotarpiais (Duchek ir kt., 2020):

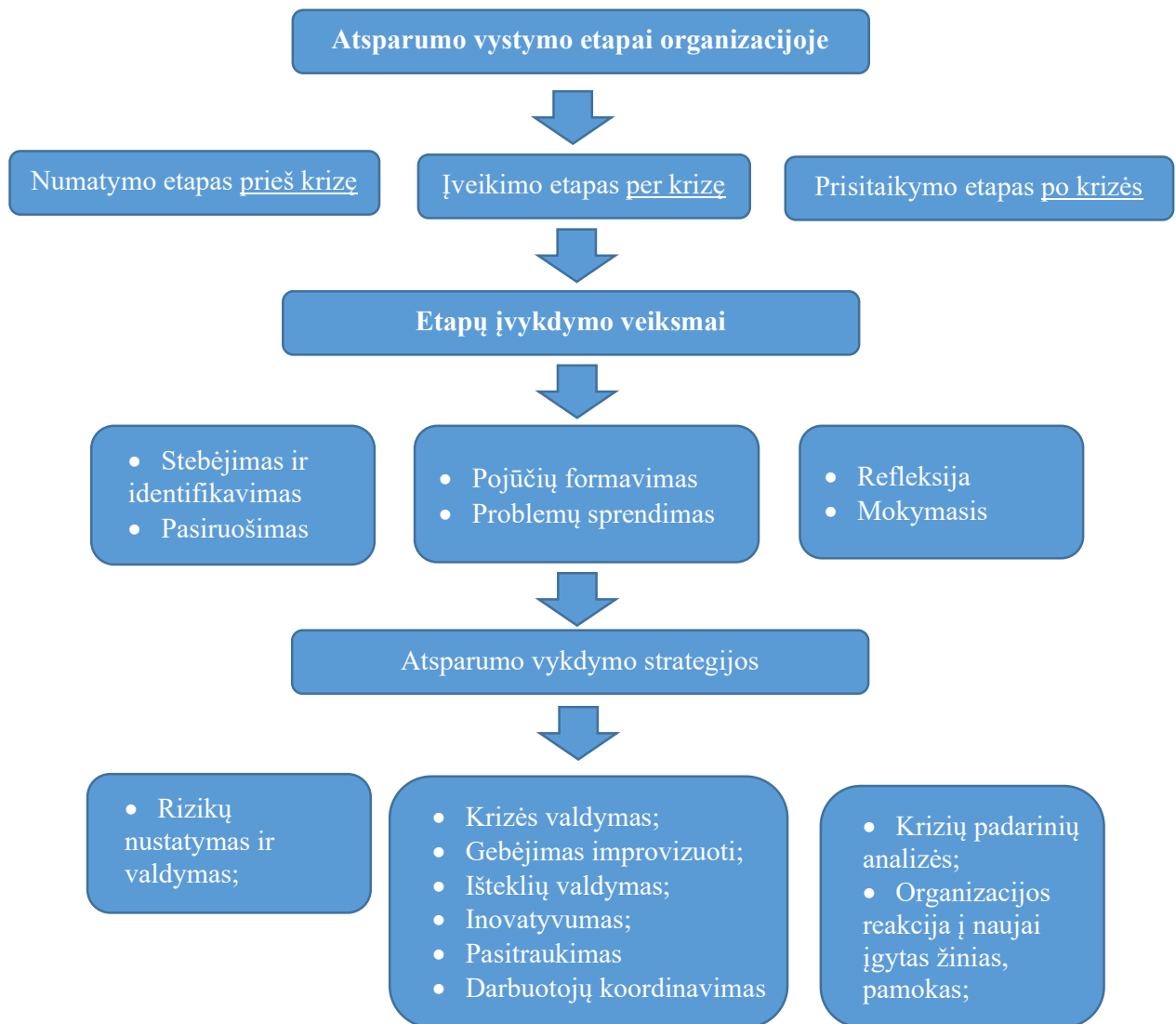
1. numatymo etapas, vykstantis **prieš** nenumatytą įvykį ar sutrikdymą,
2. įveikimo etapas, vykstantis **per** nenumatytą įvykį ar sutrikdymą,
3. prisitaikymo etapas, vykstantis **po** nenumatyto įvykio ar sutrikdymo.

Numatymo etapas. Natūralu, jog tikintis ateityje išvengti skaudžių sutrikdymų žmonės yra linkę ruoštis, planuoti ateitį. Tokiu pat principu būtų teisinga žiūrėti ir į atsparumo kūrimą organizacijoje. Nors dažnu atveju organizacinis atsparumas yra traktuojamas, tik kaip praeities įvykis, t.y. kaip įmonė sėkmingai sureagavo į krizinę situaciją ir kaip sėkmingai atsitiesė, tačiau moksliniuose šaltiniuose Duchek ir kt. (2020) bei Somers (2009) teigiama, jog organizacinis atsparumas labai stipriai priklauso nuo vykdomų pasiruošimo, rizikos identifikavimo proaktyvių veiksmų ir žingsnių dar prieš krizinę situaciją. Organizacijos atsparumas neturėtų būti limituotas tik kaip reakcija į atsaką po tam tikros krizės, bet turėtų būti suprantamas ir kaip prevencinė priemonė, akcentuojanti sugebėjimą numatyti kritinius patobulinimus organizacijoje ir jos aplinkoje, kurių dėka organizacija gali tikėtis sumažinti galimus neigiamus padarinius (Duchek ir kt., 2020). Taip pat akcentuojama, jog **organizacijos gali patobulinti atsparumą kuriant ar tobulinant reikalingus išteklius, tokius kaip rizikos nustatymo ir valdymo strategijas**, kurių dėka velgi būtų kaupiamos ir analizuojamos žinios apie organizaciją ir jos aplinką (Shepherd, Williams, 2022). Šiame etape gali būti išskiriami du veiksmas, kurie gali padėti pasiruošti nenumatytoms krizėms – stebėjimas ir identifikavimas bei pasiruošimas. (Duchek ir kt., 2020). Stebėjimas ir identifikavimas būtent ir yra skirti stebėti ir identifikuoti potencialius pavojaus signalus iš išorinės aplinkos, kadangi kuo greičiau yra suvokiami tam tikri pavojai, tuo greičiau galima identifikuoti galimus ar būtinus pakeitimus organizacijoje. Pasiruošimo veiksmas, svarbu pabrėžti, nereiškia, jog šiuo veiksmu organizacija pasiruoš konkrečiai nelaimei, tačiau tai labiau reikėtų traktuoti, kaip tam tikrų bendrų žinių įgijimą, įgyjamus naujus įgūdžius ir funkcijas, leidžiančias lengviau susidoroti su sunkumais bei juos valdyti (Duchek ir kt., 2020). Vienas tokių pavyzdžių galėtų būti iš anksto numatomos inovacijos, kurių dėka įmonės gali įgyti pranašumą greitai besikeičiančioje rinkoje bei tapti atsparesne joje vykstantiems pasikeitimams (Duchek ir kt., 2020). Taigi, numatymo etapas, vystant atsparumą organizacijoje reiškia organizacijos gebėjimą

greitai nustatyti krizės požymius, stebėti organizacijos viduje ir išorėje vykstančius įvykius, identifikuoti tobulintinus aspektus, tokius kaip rizikos valdymo gebėjimai organizacijoje, kas leidžia nustatyti galimas grėsmes ar tai padaryti kaip įmanoma efektyviau (Duchek ir kt., 2020).

Įveikimo etapas. Kadangi, kad ir kaip efektyviai organizacija bus pasiruošusi krizinėms situacijoms, visiškai jų numatyti ir aplenkti be jokių pasekmių, deja, nėra įmanoma. Įveikimo etapas yra susijęs su organizacijos veiksmais per krizės vykimo etapą. Trumpai tariant šį etapą būtų galima įvardinti, kaip tam tikrų tobulinimų ar naujų funkcijų implementavimą organizacijoje, kurie yra susiję su konkrečia, aiškiai apibrėžta problema, su kuria yra susiduriama. Todėl šiame etape svarbiausi veiksmai yra pojūčių formavimas ir problemos sprendimas (Duchek ir kt., 2020). Pojūčių formavimas nurodo organizacijos gebėjimą sėkmingai interpretuoti ir suprasti krizines situacijas ir taip pradėti spręsti aiškiai išsikeltas problemas (Duchek ir kt., 2020). Tuo tarpu problemos sprendimo žingsnis nurodo organizacijos gebėjimą teisingai traktuoti praėjusio žingsnyje surinktą informaciją ir žinias, tokiu būdu efektyviai implementuojant reikalingus sprendimus (Duchek ir kt., 2020). Literatūroje išskiriamos pagrindinės taktikos ir strategijos, kaip sėkmingos ir atsparios organizacijos įveikia krizes. Visų pirma, kaip viena iš esminių strategijų per krizės laikotarpį yra akcentuojama **krizės valdymo reikšmė** organizacijos atsparumui bei išskiriamos pagrindinės krizės valdymo strategijos: 1) išteklių mažinimas siekiant stabilizuoti veiklos rezultatus 2) esamos veiklos akcentavimas ir išlaikymas, kadangi dažni pokyčiai gali būti mažiau efektyvus ir naudingi, 3) inovacijų diegimas, siekiant atsinaujinti strategijas, 4) pasitraukimo strategija, siekiant sumažinti nuostolius ir efektyviau panaudoti likusius išteklius kitur (Shepherd, Williams, 2022). Be krizės valdymo strategijų yra išskiriamos ir kitos: **gebėjimas improvizuoti, greitas pajėgumų ir išteklių sutelkimas, organizacijos darbuotojų koordinavimas** (Shepherd, Williams, 2022). Shepherd, Williams (2022) akcentuoja, jog atsparios organizacijos pasižymi iš anksto nustatytais gebėjimais: lankstus problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas, inovatyvumas, išteklių valdymas – gebėjimas turimus išteklius efektyviai organizuoti ir naudoti naujiems tikslams.

Prisitaikymo etapas. Šis etapas yra iš dalies susijęs su pirmuoju atsparumo vystymo etapu, kadangi jo metu organizacija ne tik bando atstatyti veiklos funkcionalumą, tačiau stengiasi ugdyti naujus gebėjimus mokydamosi iš klaidų ar krizės suteiktų pamokų. **Šio etapo esmė yra susijusi su organizacijų sugebėjimu mokytis iš praėjusios krizės ir taip būti labiau pasiruošusiai kitiems ateityje galimiems sutrikdymams.** Būtent dėl to šiame etape kaip svarbiausi veiksmai yra išskiriami refleksija ir mokymasis, reaguojant į įgytas naujas žinias, siekiant keistis ir tobulėti (Duchek ir kt., 2020). Refleksija šiuo atveju nurodo organizacijos siekius atlikti išsamias analizes, susijusias su praėjusia krize, tuo tarpu mokymasis nurodo organizacijos gebėjimą įsisavinti gautas žinias analizės metu, pasitelkiant tokius metodus kaip: reikiamų klausimų uždavimą, reikiamų atsakymų paiešką, rezultatų ir klaidų analizę organizacijos lygmeny (Duchek ir kt., 2020). Taigi, organizacijos atsparumas, kaip prisitaikymo proceso etapas nurodo organizacijos gebėjimą suprasti išgyvenamus pokyčius, efektyvų reagavimą į juos bei tokių organizacijos išteklių išsaugojimą, juos susigrąžinant ar atstatant (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, Zhao, 2017).

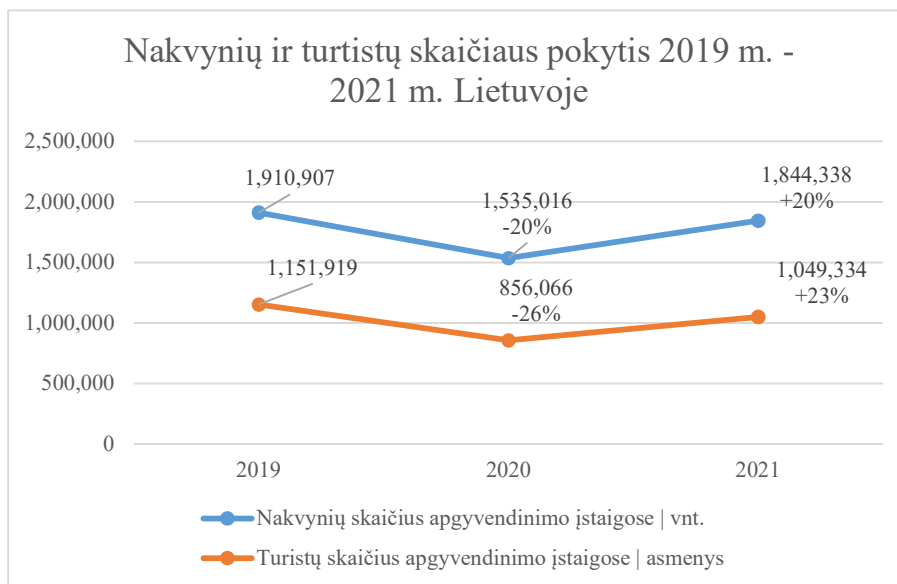


4 pav. Atsparumo vystymo etapai, veiksmai ir strategijos organizacijoje
(Duchek ir kt., 2020)

Aukščiau esančiame paveiksle pateikiami atsparumo organizacijoje vystymo etapai bei išskirtos svarbiausios strategijos ir reikalingi įgūdžiai. Taigi, organizacinis atsparumo vystymas prasideda dar prieš krizės laikotarpį ir šiame etape (numatymo etape) yra išskiriami svarbiausi veiksniai – rizikų nustatymas ir valdymas. Identifikuodamos rizikas organizacijos įgauna žinių, reikalingų pasiruošti ateinančiai krizei, ir gali tokiu būdu atlikti reikalingus pakeitimus, planavimus ar net diegti inovacijas bei ruošti inovacinius sprendimus, kurių dėka būtų įgyjamas konkurencinis pranašumas. Krizės vykdymo etape yra akcentuojami pojūčių formavimas bei problemų sprendimas. Organizacijoje per krizės etapą akcentuojamas krizės ir išteklių valdymas, inovatyvumas, gebėjimas prisitaikyti bei improvizuoti. Tuo tarpu po krizės, organizacinis atsparumas ir toliau gali būti vystomas per savirefleksijos ir krizės padarinių analizės, taip sukaupiant didesnę žinių bagažą ir galimybę efektyviau įsisavinti įgytas patirtis tiek organizacijos tiek ir individualių organizacijos narių lygmeny.

2.3. COVID-19 pandemijos aktualijos bei įtaka apgyvendinimo paslaugų sektoriui Lietuvoje

Iš pirmojoje darbo dalyje nurodytų pandemijos sukeltų sutrikdymų, jau buvo galima susidaryti aiškesnį vaizdą apie pandemijos daromą žalą Lietuvos sektoriams. Tarp jų skaudžiausiai nukentėjęs – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektorius, kuriam teko susidurti su apyvartos, darbuotojų užimtumo mažėjimu ir kitais sutrikdymais. Siekiant geriau suprasti įtakos mastą, toliau pateikiami išsamesni rodiklių pokyčiai apgyvendinimo paslaugų įmonių veiklai Lietuvoje COVID-19 kontekste. Analizuojamasis laikotarpis apima 2019 m. – 2021 m., kadangi daugelis 2022 m. rodiklių vis dar nėra prieinami oficialiame statistikos portale. Žemiau pateiktame paveiksle apibendrinama statistika apie nakvynių ir turistų apsilankymų skaičiaus pokytį.



5 pav. Nakvynių ir turistų skaičiaus pokytis apgyvendinimo įstaigose 2019 m. – 2021 m. (sudaryta autoriaus remiantis osp.stat.gov.lt, 2023)

Matomai 2020 m. buvo itin sudėtingi ir lyginant su prieš tai buvusiais metais nakvynių skaičius mažėjo 20%, tuo tarpu turistų skaičius mažėjo dar sparčiau – 26%. 2021 m. rodikliai gerėjo, tačiau vis dar nepasiekė prieškrizinio laikotarpio rezultatų.

Apgyvendinimo sektoriaus žala atsiskleidžia ir iš apgyvendinimo įstaigų skaičiaus pokyčio per analizuojamąjį laikotarpį.

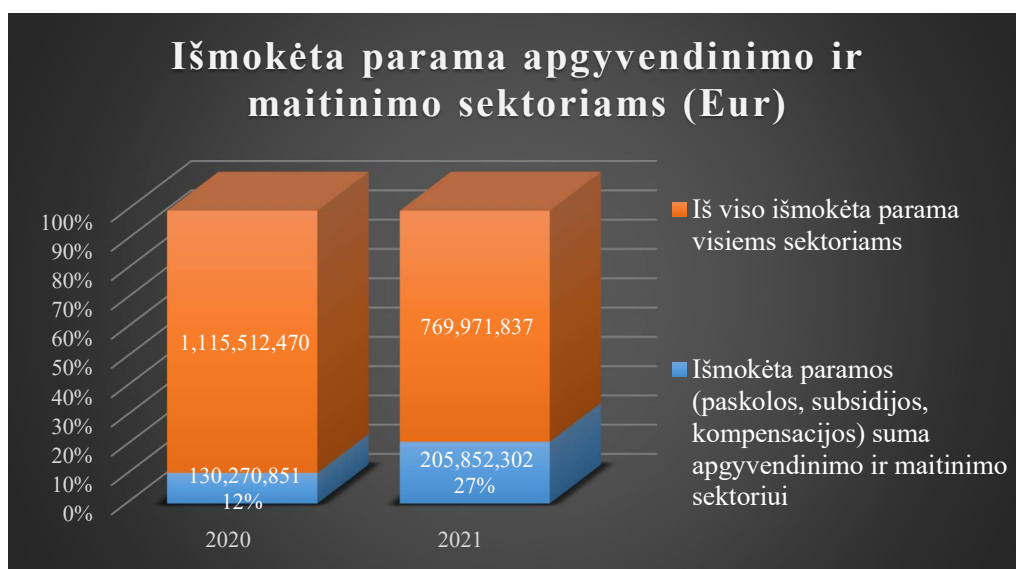
4 lentelė. Apgyvendinimo įstaigų skaičiaus pokytis per 2019 m. – 2021 m. (osp.stat.gov.lt, 2023)

	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Apgyvendinimo įstaigų skaičius vnt.	494	486	630
Pokytis, %		-2%	30%

Šis rodiklis ypatingai atsiskleidžia neigiama prasme per 2020 metus. Būtent per šiuos metus įstaigų skaičius sumažėjo 2%, tuo tarpu 2021 m. buvo pastebimas spartus įstaigų skaičiaus kylimas.

Apgyvendinimo sektoriui patyrus tokius COVID-19 pandemijos sukeltus veiklos sutrikdymus, visa tai turėjo neigiamos įtakos ir valstybės ekonomikai. Apgyvendinimo sektorius (kartu su prekybos,

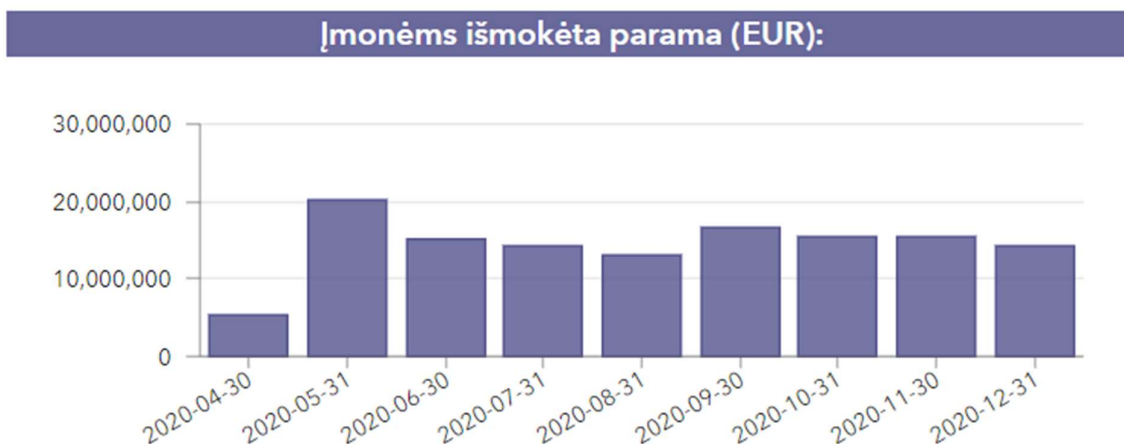
transporto ir maitinimo paslaugų sektoriais) darė didžiausią neigiamą įtaką Lietuvos bendram vidaus produktui 2020 metais. Todėl Lietuvos vyriausybė taip pat ėmėsi veiksmų paremti itin nukentėjusį apgyvendinimo paslaugų sektorių (paramos rodikliai atvaizduojami kartu su maitinimo sektoriumi). Toliau pateikiami rodikliai atspindi paramas ir pagalias suteiktas apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriams 2020 m. – 2021 metų duomenimis. Parama nuo COVID-19 nukentėjusiam verslui buvo teikiama naudojant tris pagrindines priemones: **kompensacijos** (dalinis nuomos mokesčio kompensavimas skiriamas Investicijų ir verslo garantijų įstaigos), **paskolos ir kiti instrumentai** (paskolos labiausiai nuo COVID 19 nukentėjusiems verslams bei paskolos turizmo ir apgyvendinimo paslaugų teikėjams, apmokėtinų sąskaitų paskolos skiriamos Investicijų ir verslo garantijų įstaigos, pagalbos verslui fondas įsteigtas Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos) bei **subsidijos** (prastovų darbo užmokesčio bei darbo užmokesčio subsidijavimas skiriamas Užimtumo Tarnybos, subsidijos mikroįmonėms skiriamos Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos) (Arcgis.com, 2022). Žemiau pateiktame grafike galime matyti išmokėtą paramos dydį apgyvendinimo ir maitinimo sektoriui palyginant su iš viso išmokėta paramos suma visiems sektoriams.



6 pav. Vyriausybės parama (paskolos, subsidijos, kompensacijos) 2020 m. - 2021 m. (sudaryta autoriaus pagal Arcgis.com, 2022)

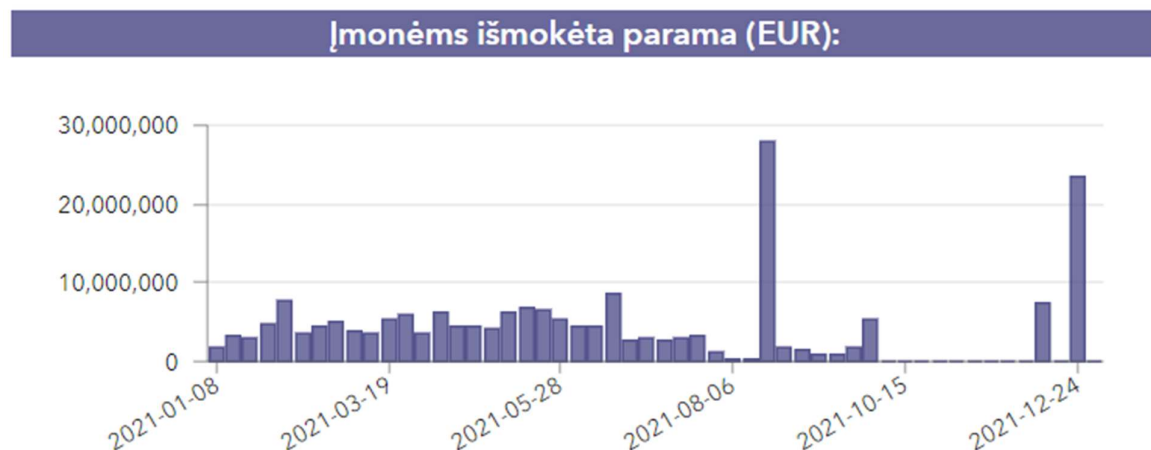
Pateiktame grafike matyti, jog iš viso išmokėta parama verslams visuose sektoriuose 2020 m. siekė 1,115,512,470 EUR, iš kurių 12% skirta apgyvendinimo ir maitinimo sektoriams, tuo tarpu 2021 m. išmokėta parama verslams visuose sektoriuose siekė 769,971,837 EUR, iš kurių 25% buvo skirti apgyvendinimo ir maitinimo sektoriams. 2020 m. bendra paramos suma buvo daug didesnė, tačiau apgyvendinimo ir maitinimo sektoriams parama buvo mažesnė nei 2021 metais, nes didžiausia paramos dalis buvo skiriama didmeninės ir mažmeninės prekybos bei taip pat apdirbamosios gamybos sektoriams, tuo tarpu apgyvendinimo ir maitinimo sektorius buvo trečioje vietoje pagal išmokėtą paramos dydį 2020 metais (Arcgis.com, 2022). Tuo tarpu 2021 m. situacija pasikeitė ir didžiausia paramos dalis buvo skiriama būtent analizuojamam sektoriui. Iš tokio paramos pasiskirstymo galima daryti prielaidą, jog tiriamas sektorius atsitiesė lėčiau nei kiti sektoriai. Išsiaiškinus išmokamas paramos sumas, taip pat svarbu apžvelgti paramos išmokėjimo ir vyriausybės

reagavimo į susidariusią situaciją greitį. Žemiau pateiktame grafike atvaizduojamas paramos išmokėjimo sumos kiekvieną mėnesį apgyvendinimo ir maitinimo sektoriui.



7 pav. Vyriausybės paramos (paskolos, subsidijos, kompensacijos) pasiskirstymas per 2020 m. (Arcgis.com, 2022)

Iš pateikto grafiko matome, jog išmokama parama tiriamam sektoriui žymiai išaugo nuo 2020 m. gegužės mėnesį. Tuo tarpu karantino pradžia Lietuvoje buvo nutarta 2020 m. kovo mėn. 14 d., o įsigaliojo nuo to pačio mėnesio 16 dienos (e-seimas.lrs.lt, 2020). Taigi, tiriamam sektoriui pati karantino pradžia buvo ištis sunki. Toliau yra pateikiamas grafikas atvaizduojantis paramos skyrimo pasiskirstymą per 2021 metus.

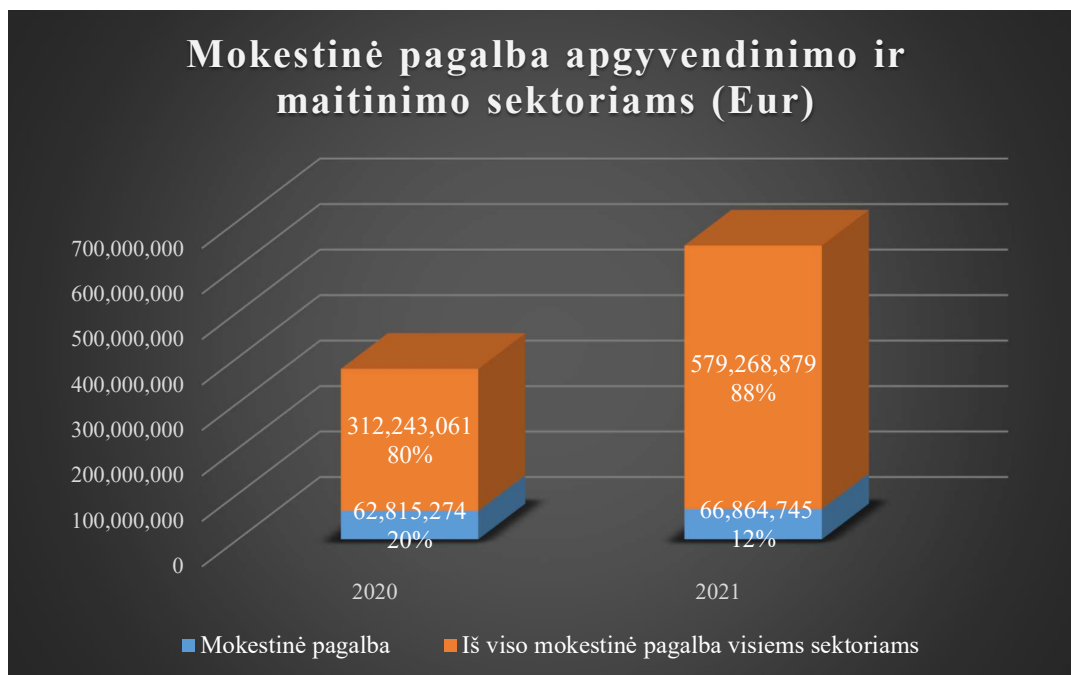


8 pav. Vyriausybės paramos (paskolos, subsidijos, kompensacijos) pasiskirstymas per 2021 m. (Arcgis.com, 2022)

Matomai 2021 m. skiriama parama buvo ne tokia stabili ir lygiai pasiskirsčiusi, kaip buvo 2020 metais. Labiau vyraavo vienkartinės ir didesnės apimties paramos.

Vyriausybės pagalba nuo COVID-19 nukentėjusiam verslui taip pat buvo susijusi su mokestine pagalba. Pagrindinių tokios pagalbos priemonių pavyzdžiai yra Mokestinės paskolos sutartys be palūkanų, Mokestinė nepriemoka, kuriai taikomos mokestinės pagalbos priemonės (skiriamos VMI), Skolos sumos, kurių mokėjimai atidėti pagal sprendimus supaprastinta tvarka, Skolos sumos, kurioms

netaikomas išieškojimas pagal draudėjų prašymus (skiriamos SODRA). Žemiau pateiktame grafike galime matyti mokestinės pagalbos dydį apgyvendinimo ir maitinimo sektoriui palyginant su iš viso skirta pagalba visiems sektoriams.



9 pav. Vyriausybės mokestinė pagalba 2020 m. - 2021 m. (sudaryta autoriaus pagal Arcgis.com, 2022)

Pateiktame grafike matyti, jog iš viso skirta mokestinė pagalba verslams visuose sektoriuose 2020 m. siekė 312,243,061 EUR, iš kurių 20% skirta apgyvendinimo ir maitinimo sektoriams, tuo tarpu 2021 m. skirta mokestinė pagalba verslams visuose sektoriuose siekė 579,268,879 EUR, iš kurių 12% buvo skirti apgyvendinimo ir maitinimo sektoriams. 2020 m. pagal mokestinę pagalbą analizuojamas sektorius buvo ketvirtoje vietoje, kadangi didesnė dalis pagalbos skirta didmeninės ir mažmeninės prekybos, apdirbamosios gamybos sektoriams taip pat transporto ir saugojimo sektoriui. Tuo tarpu 2021 m. skirta pagalba analizuojamam sektoriui išaugo bei pagal dydį pakilo į trečiąją vietą, po didmeninės ir mažmeninės prekybos, apdirbamosios gamybos sektorių. Lyginant paramų išmokėjimą su mokestine pagalba iš žemiau pateikto grafiko galime matyti, jog mokestinė pagalba augo kur kas lėčiau, bet palaipsniui.



10 pav. Vyriausybės mokestinė pagalba 2020 m. (sudaryta autoriaus pagal Arcgis.com, 2022)

Taigi, COVID-19 pandemija itin neigiamai paveikė viešbučių lankytojų skaičių ir sklandų veiklos vystymą, kas nulėmė viešbučių būtinybę prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Neigiamai paveiktas viešbučių sektorius taip pat turėjo neigiamo įtakos Lietuvos ekonomikai, todėl padėčiai gerinti viešbučiams buvo skiriamos įvairios paramos – kompensacijos, paskolos ir kiti instrumentai, subsidijos bei taip pat pratęsiama mokestinė lengvata.

2.4. Organizacinio atsparumo veiksniai COVID-19 kontekste

Atliekant literatūros analizę buvo išgryninti ir išanalizuoti organizacinio atsparumo vystymo etapai, tačiau lygiai taip pat svarbu išsiaiškinti kokie konkrečiai veiksniai lemia organizacinio atsparumo vystymą, remiantis esamų teorijų bei tyrimų informacija. Žemiau esančioje lentelėje yra pateikiami pagrindiniai organizacinio atsparumo veiksniai iš esamų mokslinių straipsnių, tyrimų, informacinių šaltinių bei teorinės literatūros.

5 lentelė. Organizacinio atsparumo veiksniai apgyvendinimo sektoriuje

Organizacinio atsparumo veiksniai	Tyrimų autoriai ir metai	Komentaras
Rizikos valdymas ir nustatymas (numatymo etapas)	Shepherd, Williams (2022); Abuelkassem, Moamen (2022); Jain, Shanker, Barve (2022); Cliff (2021).	Pasitelkiant rizikos valdymo veiksnius organizacijos gali daug sparčiau identifikuoti organizacijos išorinėje aplinkoje kylančius pavojus, susikurti pasiruošimo planą, įvertinti tiekimo grandinių bei finansines rizikas
Krizės valdymas	Khalid, Okafor, Burzynska (2021); Cliff (2021); Siagian, Berybe, Panjaitan (2021); Tarbujaru, Stanca (2022); Dumbari, Udoffia (2021).	Krizės valdymo deka organizacijos vykdo atsakomąją funkciją į krizę, t.y. nustato veiksnius įrodančius krizinę situaciją, prioritizuoja atsakymo veiksmus, rengia sprendimų priėmimo planą

Inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių	Abuelkassem, Moamen (2022); Balasubramanian, Hanafiah (2022); Thukral (2021); Corte, Del Gaudio, Sepe, Luongo (2021); Ervina, Agoes (2022).	Inovatyvumo dėka organizacijos gali greitai ir kūrybingai persiorientuoti tarp vidinių ir tarptautinių rinkų, prisitaikant prie pandemijos padarinių, taip pat inovatyvios bei autentiškos paslaugos pagalba išlikti rinkoje.
Išteklių valdymas	Traskevich, Fontanari, Kutsch (2021); Jain, Shanker, Barve (2022); Avramovski, Paunovic, Milovanovic (2021).	Ištekliai privalo būti sekami, užtikrinami klientų poreikiams patenkinti, užsakyimų įvykdymui. Akcentuojamas ir itin svarbus yra tiekimo grandinės nepriklausomumas.
Žmogiškųjų išteklių valdymas ir lyderystė	Abuelkassem, Moamen (2022); Ervina, Agoes (2022); Traskevich, Fontanari, Kutsch (2021); Jain, Shanker, Barve (2022); Khalil, Mehrangiz, Amin, Bhagyashree, Rosemary, Noelin, Ghassan, Zachery (2020); Su, Tra, Huynh, Nguyen, O'Mahony (2021);	Organizacijos darbuotojų ir lyderių sėkmingai atliekamos rolės ir uždaviniai padeda įvykdyti organizacijos tikslus ir pasiekti lūkesčius bei taip pat kuria atsparumą krizės akivaizdoje.
Skaitmeninių technologijų valdymas	Colmekcioglu, Dineva, Lu (2022); Nikopoulou, Kourouthanassis, Chasapi, Pateli, Mylonas (2023); Bovsh, Rasulova, Bosovska, Boiko, Okhrimenko (2022).	Dabartiniame pasaulyje skaitmeninės technologijos yra neapriojamos, būtent tokiu būdu net ir pandemijos metu organizacijos galėjo pasiekti savo klientus ir skatinti užsakinėti poilsį ateities laikotarpiui taip užtikrinant pajamas. Skaitmeninės technologijos buvo reikšmingas veiksnys efektyviai komunikacijai su tiekėjais, darbuotojais palaikyti.
Įmonių socialinė atsakomybė	Colmekcioglu, Dineva, Lu (2022); Zhao, (2021); Wang, Peng, Lin, (2021).	Įmonių socialinė atsakomybė atlieka svarbų vaidmenį konkuruojant rinkoje. Klientai atsižvelgia ir yra linkę rinktis socialiai atsakingas įmones.
Viešbučių bendruomeniškumas	Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija (LVRA.lt, 2022); Ervina, Agoes (2022); Ervina, Lanya, Budiarsa, Mahendra (2022)	Viešbučių bendruomeniškumas, pasireiškiantis per LVRA veiklą, sugebėjo efektyviai komunikuoti ir pateikti visų viešbučių problemas, kaip kolektyvinę problemą, kurios dėka viešbučių sektoriaus problemos buvo aiškiai žinomos LR vyriausybei bei taip per bendruomeniškumą buvo dalijamasi aktualia informacija ir mokymais.
Valstybės parama	Ntounis, Parker, Skinner, Steadman, Warnaby (2022); Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, Zhao (2017); Lietuvos	Valstybės suteiktos paramos kiekis apgyvendinimo paslaugų sektoriui Lietuvos mastu rodo, jog tai buvo

	viešbučių ir restoranų asociacija (LVRA.lt, 2022).	svarbus veiksnys šiam sektoriui išlikti per karantino suvaržymų laikotarpį.
Refleksija ir nuolatinis mokymasis	Duchek, Raetz, Scheuch (2020); Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, Zhao (2017); Eber, Princewill, (2021); Xu, Tavitiyaman, Zhang, Zhu (2022)	Įmonės privalo nuolat tobulėti tiek organizacijos tiek ir individualiu darbuotojų lygiu. Nuolatinio mokymosi veiksnio reikšmė atsiskleidžia atliekant įmonės rezultatų analizes ir mokantis iš krizės metu padarytų klaidų, į kurio procesą įtraukiami organizacijos darbuotojai.

Išanalizavus pateiktų autorių tyrimus buvo identifikuoti devyni pagrindiniai organizacinio atsparumo veiksniai: rizikos valdymas ir nustatymas, krizės valdymas, inovacijų diegimas, tiekimo grandinės funkcionavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas bei lyderystė, skaitmeninių technologijų diegimas, įmonių socialinė atsakomybė grįstas marketingas, greita adaptacija į greitai besikeičiančią rinką (lankstumas) ir galiausiai valstybės parama bei pagalba. Visi šie veiksniai bus plačiau analizuojami tolimesniame darbe.

Rizikos valdymas ir nustatymas (numatymo etapas)

Rizikos valdymas ir rizikų nustatymas, kaip minėta atsparumo veiksnių vystymo etapų darbo dalyje gali prisidėti prie organizacinio atsparumo kūrimo pradiniam etape, t.y. numatymo etape. Organizacijų atsparumui turi įtakos, kaip organizacijų viduje bus dirbama ties pasiruošimo etapu. Pavyzdžiui, kaip organizacijos galėtų implementuoti procesus, verslo modelius, rutinas padedančias įveikti krizinių situacijų sukeltus sunkumus (Shepherd, Williams, 2022). Pasak Shepherd, Williams (2022) literatūroje apie krizinių situacijų išvengimą (ar prevenciją) yra akcentuojamas būtent rizikos nustatymo ir valdymo veiksnys, kurio dėka **organizacijos gali daug sparčiau identifikuoti organizacijos išorinėje aplinkoje kylančius pavojus organizacijos gerovei ar išlikimui**. Tokiu būdu turizmo organizacijos turėtų **pasiruoštą konkrečių veiksmų planą, pagal rizikos valdymo sistemos identifikuotas rizikas**, todėl įgytų realų supratimą apie artėjančią krizę ar nepalankią situaciją (Abuelkassem, Moamen, 2022). Rizikos valdymo sistema atsakinga ir už vidinių kontrolių implementavimą: krizės tikimybės vertinimas, investicijų į prevenciją kiekis, kurios kontrolės būtų efektyviausios (Cliff, 2021). **Rizikos valdymo veiksnys yra svarbus tiekimo grandinės funkcionavimo užtikrinimui**, kadangi rizikos valdymo veiksnys apibūdina tiekimo grandinės struktūrą, t.y. jog organizacijai nepritrūktų reikiamų išteklių (Jain, Shanker, Barve, 2022). **Rizikos valdymas lemia organizacinį atsparumą ir dėl finansinių rizikų analizės**, atsižvelgiant į rinkos pasikeitimus, kainas, palūkanų normas ir užtikrinant sklandų transakcijų vykdymą su tiekėjais, pirkėjais (Abuelkassem, Moamen, 2022).

Krizės valdymas

Krizės valdymas yra būtinas veiksnys siekiant organizacinio atsparumo būtent krizės vykimo metu. Bendrąja prasme literatūroje buvo išskiriama krizės valdymo funkcija implementuoti **prevencines ar atstatymo priemones, kurios dažnai yra susijusios su vyriausybės paramomis, mokestinėmis lengvatomis, kurių dėka būtų galima pagyventi marketingą, siekiant atstatyti tam tikros šalies ar lankytinos vietos patrauklumą turistams** (Khalid, Okafor, Burzynska, 2021). Toks veiksmų planavimas itin aktualus COVID-19 kontekste, kadangi ši pandemija keliautojus privertė pakeisti

savo keliavimo įpročius, jie tapo atsargesni dėl savo sveikatos, bet ir dėl kelionių planavimo ir atsargumo finansiniu aspektu (dėl neužtikrintumo kelionės ne visada įvykdavo). Literatūroje galima rasti ir praktinių patarimų krizės valdymo komandos formavimui bei uždaviniams, kuriuos ši turėtų spręsti: **veiksnių įrodančių krizinę situaciją nustatymas, atsakymo veiksmų prioretizavimas, sprendimų priėmimo planas** (Cliff, 2021). Įmonės vadovybė ar atsakingi asmenys už krizės valdymą organizacijoje per krizės vykimo momentą privalo imtis itin greitų ir racionalių sprendimų siekdami išgyventi (Siagian, Berybe, Panjaitan, 2021), renkant ir klasifikuojant informaciją, kurios pagalba sprendimus galima priimti su kaip įmanoma mažiau neužtikrintumo bei eksperimentavimo ar spėliojimo (Tarbujaru, Stanca, 2022). Tuo tarpu priimami greiti ir sėkmingi sprendimai didina darbuotojų susitelkimą orientuotą į svarbiausius organizacijos prioritetus ir suteikia pasitikėjimo pačia organizacija (Dumbari, Udoffia, 2021). Kadangi, krizės valdymas yra vienas iš pagrindinių organizacijos galimų reakcijų į krizę jos vykimo metu, itin svarbu iširti, kokios krizės valdymo strategijos buvo naudojamos Lietuvos apgyvendinimo paslaugų sektoriuje ir kaip šis veiksnys prisidėjo prie įmonių išlikimo.

Inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių

Tarp esminių veiksnių kuriant organizacinį atsparumą turizmo sektoriuje yra įvardijamas inovacijų diegimas ir inovatyvūs operacijų pokyčiai, prisitaikant prie krizės padarinių (Abuelkassem, Moamen, 2022). Atlikti tyrimai rodo, jog bendrai įmonės yra linkusios inovuoti krizės akivaizdoje, t.y. linkusios plėstis į kitus sektorius, didinti savo siūlomų paslaugų ar prekių asortimentą (Wenzel, Stanske, Lieberman, 2020). Pagrindiniai inovatyvūs sprendimai yra asocijuojami su **operacijų perorientavimu į vidinę ar vietinę rinką teikiant autentiškas paslaugas šalies viduje**, taip pat **persiorientavimusi iš masinio turizmo į individualų**, dėl vyriausybės taikomų ribojimų (Balasubramanian, Hanafiah, 2022). Organizacinis atsparumas yra kuriamas organizacijų sugebėjimu inovuoti deka, būti kūrybingiems ir **greitai perorientuoti verslo veiklą tenkinant pasikeitusius pirkėjų** (lankytojų) poreikius COVID-19 pandemijos kontekste ir tokiu būdu gauti naujas galimybes atsitiesti (Thukral, 2021). Pasak Corte, Del Gaudio, Sepe, Luongo (2021) organizacinio atsparumo kūrimo procese organizacijos inovatyvumas yra esminis veiksnys turizmo sektoriuje ypatingai per COVID-19 pandemiją ir pagal kuriuos būtent inovatyvumo veiksnys yra siaurai ištirtas turizmo sektoriuje atsparumo tematikoje. **Inovatyvumas taip pat suteikia galimybę kurti pridėtinės vertės produktus, naujas paslaugas, kurios padeda išlaikyti ar net didinti tam tikrų rinkų dalis** (Corte ir kt., 2021). Apibendrinant galima išskirti, jog moksliniuose šaltiniuose yra pateikiamos trys pagrindinės inovacijų kategorijos, kurios yra inicijuojamos viešbučių valdybos – produkto diversifikacija, rinkos diversifikacija ir paslaugos diversifikacija (Ervina, Agoes, 2022). Šiuo atveju produkto diversifikacija apima inovacijas susijusias su kambarių išnaudojimu bei maisto pardavimu, pavyzdžiui, siūlomos ir skatinamos viešnagės šalies viduje, maisto pristatymo paslaugos, pasiūlymai susiję su išankstiniais užsakymais (Ervina, Agoes, 2022). Rinkos diversifikacija apima viešbučių persiorientavimą į vietinę rinką, koreguojant marketingines kampanijas ir pritaikant jas jaunesnio amžiaus žmonėms (Ervina, Agoes, 2022). Paslaugų diversifikacija yra susijusi su sveikatos ir saugumo užtikrinimo įranga, tokia kaip bekontaktės aptarnavimo sistemos (Ervina, Agoes, 2022).

Išteklių valdymas

Turizmo sektoriaus išteklių valdymas be abejonės yra itin svarbus veiksnys COVID-19 pandemijos kontekste vien dėl sveikatos priemonių atsargų užtikrinimo. Teikiant turizmo paslaugas yra išskiriami

šie elementai, kuriuos užtikrinant yra gerinamas turizmo sektoriaus atsparumas pasak Traskevich, Fontanari, Kutsch (2021):

- Turizmo pramonės nepriklausomumas šalinant vartojimo atliekas;
- Rūšiavimo ir antrinio perdirbimo technologijų plėtra;
- Užtikrinamas maisto tiekimas;
- Eismo ir viešojo transporto patikimumas;
- Nepertraukiamas sveikatos priemonių tiekimas;
- Stabilių pagrindinių finansinių, informacinių ir komunikacijos priemonių užtikrinimas;
- Informacijos sklaida apie galimas rizikas tarp gyventojų ir turistų;
- Tinkamas pasiruošimas pirmajai medicininei pagalbai;

Vystant organizacinį atsparumą yra būtina efektyviai vykdyti tiekimo grandinės korektišką funkcionavimą, užtikrinti išteklių prieinamumą vykdant klientų užsakymus, užsakymų sekimą iš tiekėjų, nuolatinę bei tikslią komunikaciją dėl paslaugų teikimo datos ar pasikeitimų (Jain ir kt., 2022). Viešbučiai turėtų gebėti identifikuoti svečių poreikius ir atsiliepimus, planuoti ir prognozuoti paklausą, sekti išteklių rezervus ir pasirinkti tinkamus tiekėjus (Avramovski, Paunović, Milovanović, 2021).

Žmogiškųjų išteklių valdymas bei lyderystė

Nagrinėjant apgyvendinimo sektorių atsparumo veiksnius be abejonės galima suprasti, jog šiam sektoriui siekiant tapti atspariu krizinėms situacijoms, visų pirma, reikia itin efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius. Pasak, Muhammad, Yustina (2022) siekiant efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius yra svarbu: kurti įgalinančią aplinką darbo aplinkoje tarp darbuotojų, kurie galėtų dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procesuose, organizuoti apmokymus darbuotojams, pagal galimybes gyvai ar internetu, ypatingai tiems darbuotojams, kurie yra priversti išeiti atostogų, tokiu būdu darbuotojai išliktų motyvuoti ir keltų kompetencijas reikiamas prisitaikyti prie bekeičiančių aplinkos sąlygų, užtikrinti darbuotojų atlyginimų mokėjimą, dažniausiai remiantis vyriausybės skiriamomis paramomis. Tokiu būdu yra užtikrinami organizacijos poreikiai, ištekliai ir tuo pat metu kuriamas atsparumas (Muhammad, Yustina, 2022). Akcentuojant darbuotojų mokymų vedimą galima pridėti, jog rengiant mokymus darbuotojams galima teigti, jog yra kuriamas asmeninis darbuotojų atsparumas krizei ir tuo pat metu kuriamas organizacinis atsparumas (Traskevich, Fontanari, Kutsch, 2021). Kita vertus, reikėtų pažvelgti ir iš darbuotojų pareigų perspektyvos, kuri taip pat svarbi organizaciniam atsparumui kurti. Darbuotojų rolės gali būti padalintos į dvi dimensijas: lojalumas ir komandiškumas (Ervina, Agoes, 2022). Lojalumas šiame kontekste reiškia pasiryžimą atlikti įvairias užduotis, dirbti ilgesnes darbo valandas, išlikti darbovietėje, jei net ir vėluojama išmokėti atlyginimą, tuo tarp komandiškumas reiškia pagalbos suteikimą komandos nariams net ir skirtinguose skyriuose (Ervina, Agoes, 2022). Nors kai kuriuose šaltiniuose yra akcentuojama svarba išlaikyti atlyginimų mokėjimą darbuotojams, tačiau ne visiems viešbučiams tai pavyko padaryti, todėl reikia pabrėžti ir kitą situacijos pusę. Kai organizacija patenka į finansiškai labai sudėtingą situaciją vienas iš elementų atsparumo kūrimui yra įvardinamas ir darbuotojų atleidimas, atlyginimų ir kitų priedų mažinimas, siekiant gelbėti organizaciją pasitelkiant kaštų mažinimo strategiją (Su, Tra, Huynh, Nguyen, O'Mahony, 2021). Svarbu pabrėžti dar vieną darbuotojų svarbą organizaciniam atsparumui, kuri yra susijusi su darbuotojų kuriamomis inovatyviomis idėjomis, kadangi, kaip minėta šiame darbe, inovatyvumas turi įtakos organizaciniam atsparumui. Inovatyvias idėjas kuria būtent

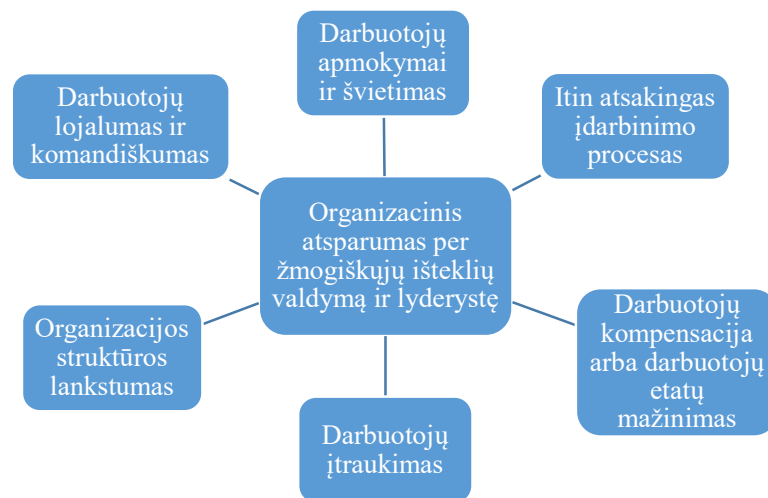
darbuotojai, todėl krizinėje situacijoje inovatyvios idėjos iškeltos darbuotojų turi labai reikšmingą įtaką (Jain ir kt., 2022).

Kita svarbi šio veiksnio dalis yra lyderystė. Lyderystės vaidmuo atsiskleidžia per lyderio gebėjimą spręsti problemas, motyvuoti darbuotojus, priimti sprendimus, kurių dėka organizacija patiria kaip įmanomą mažesnes pasekmes krizinėje situacijoje (Ervina, Agoes, 2022). Žemiau esančioje lentelėje apibūdinamos lyderio roles per krizinę situaciją.

6 lentelė. Lyderio vaidmenys normalioje situacijoje ir krizinėje situacijoje (Khalil, Mehrangiz, Amin, Bhagyashree, Rosemary, Noeline, Ghassan, Zachery, 2020)

Lyderystės praktikos normaliose situacijose	Lyderystės uždaviniai krizės akivaizdoje
Pavyzdžio rodymas	Prasmės kūrimas tarp darbuotojų
Įkvėpti siekti bendros vizijos	Technologijų naudojimo skatinimas
Motyvuoti siekti geresnių rezultatų	Emocinis stabilumas, kuriant darbuotojų gerovę
Paskatinti kitus veikti	Inovatyvi komunikacija
Skatinti jausmingumą	Finansinės organizacijos gerovės išlaikymas

Krizės akivaizdoje lyderio rolė asocijuojasi su prasmės kūrimu tarp komandos draugų, tokiu būdu motyvuojant juos skatinti naudoti technologijas, inovuoti, ieškoti įvairių komunikacijos kanalų, efektyviai perduoti reikiamą informaciją ir visų svarbiausia reikšmingai prisidėti prie organizacijos gerovės kūrimo. Žemiau pateiktame paveiksle pateikiamos sudėdamosios dalys iš žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės kuriant organizacinį atsparumą.



11 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės elementai organizacinio atsparumo kūrimui (sudaryta autoriaus pagal Muhammad, Yustina, 2022)

Žmogiškųjų išteklių valdymas ir lyderystė pandemijos kontekste atsiskleidžia per darbuotojų apmokymų rengimą, atsakingą įdarbinimo procesą, darbuotojų uždarbio kompensavimą, darbuotojų

įtraukimą, organizacijos struktūros lankstumą, kurio dėka darbuotojai galėtų dirbti keliose pozicijose bei galiausiai per darbuotojų lojalumą ir komandiškumą (Muhammad, Yustina, 2022).

Skaitmeninių technologijų valdymas

Pastaruoju metu vis didėjančiam skaitmeninių technologijų bei socialinės medijos naudojimui tiek pasaulyje, tiek ir turizmo ar apgyvendinimo sektoriuje, prie to prisitaiko ir verslai, kurie didina skaitmeninių technologijų bei socialinės medijos naudojimą marketingo srityje, siekiant pasiekti vietinius ir tarptautinius klientus (Colmekcioglu, Dineva, Lu, 2022). Ypatingai COVID-19 pandemija paspartino, iki tol ganėtinai lėtą viešbučių skaitmeninių technologijų diegimo procesą šiame sektoriuje. Pandemijos dėka viešbučių sektorius vis sparčiau pereina iš žemo technologinio ir daug kontakto reikalaujančių procesų į mažai kontakto reikalaujančius procesus ir aukštą technologinį lygį (Nikopoulou, Kourouthanassis, Chasapi, Pateli, Mylonas, 2023). Skaitmeninių technologijų dėka apgyvendinimo paslaugų įmonės savo reklamines kampanijas gali itin lengvai platinti, taikant į reikiamas rinkas, generuoti paklausą ir išlikti pastebimiems net ir per COVID-19 ribojimus (Colmekcioglu ir kt., 2022). Skaitmeninės technologijos yra vienas pagrindinių veiksnių prisitaikant prie mažėjančių apyvartų, turistų skaičiaus, nes jos padeda pasiekti klientus visame pasaulyje su konkrečiais pasiūlymais, marketinginėmis kampanijomis, tokiu būdu skatinant klientus planuoti ir užsisakinėti keliones ateities laikotarpiams. Žinoma skaitmeninių technologijų dėka yra pasiekiami konkretūs ir individualūs klientų poreikiai, dėl itin suasmeninto turinio (Colmekcioglu ir kt., 2022). Kaip vienas iš efektyviausių išteklių apgyvendinimo sektoriui išsilaikyti yra marketingas per skaitmenines technologijas, kurios pateikiamos kaip esminis įrankis siekiant išlaikyti klientus aktyvius ir išlikti pastebimiems (Colmekcioglu ir kt., 2022). Skaitmeninių technologijų valdymas, ypač pandemijos metu turėjo didelę reikšmę ne tik ryšiui su klientais palaikyti, bet taip pat ir efektyviai komunikacijai su kitomis suinteresuotomis šalimis – organizacijos darbuotojais, tiekėjais bei partneriais. Sėkmingas skaitmeninių technologijų valdymas gali organizacijai suteikti konkurencinį pranašumą (Colmekcioglu ir kt., 2022). Skaitmeninės technologijos apgyvendinimo sektoriuje yra laikomos yra laikomos komunikacijos technologijos (Bovsh, Rasulova, Bosovska, Boiko, Okhrimenko, 2022).

Įmonių socialinė atsakomybė

Įmonių gebėjimas integruoti socialines įmonės atsakomybės politiką akcentuojant įmonės stipriasias puses padeda įgyti bei didinti savo visuomeninę vertę bei taip pat ir komercinę vertę (Zhao, 2021). Pagal atliktus tyrimus, apgyvendinimo paslaugų sektoriaus įmonių klientams vienas iš kriterijų rinktis tam tikrą apgyvendinimo įstaigą ir tapti nuolatiniu klientu tapo būtent socialinė įmonės atsakomybė, pavyzdžiui rūpinimasis aplinka ir gamtos tausojimas, atsakingas natūralių išteklių naudojimas, darbuotojų darbo sąlygų ir socialinės apsaugos užtikrinimas (Colmekcioglu ir kt., 2022). Būtent dėl įmonių socialinės atsakomybės yra nulemiamas klientų pirkimo sprendimas. Taip pat yra nustatyta, jog įmonės skatinančios ar savo reklaminėse kampanijose naudojančios tam tikrus sprendimus teršiančius aplinką, mažina savo vertę klientų akivaizdoje (Colmekcioglu ir kt., 2022). Įmonių socialinė atsakomybė tampa itin aktuali COVID-19 pandemijos kontekste. Dėl papildomų sveikatos priemonių poreikių apgyvendinimo paslaugų sektoriuje ir taip kaip šių priemonių atliekos buvo tvarkomos šiame sektoriuje yra itin svarbu, siekiant užsitarnauti klientų pasitikėjimą ir žinoma dėl taršos mažinimo mus supančioje aplinkoje. Taip pat pastebima, jog per pandemiją turizmo sektorius buvo labiau apsiribojęs kėliavimais šalies viduje, o tokia situacija yra palankesnė aplinkai, dėl ilgų skrydžių nebuvimo ir sumažėjusio masinio turizmo. Todėl, nuo šiol apgyvendinimo paslaugų

sektorius turi kuo labiau atšvęgti į įmonių socialinę atsakomybę, siūlant ir reklamuojant ekologiškai draugiškus kelionių ar poilsio pasiūlymus, paketus (Colmekcioglu ir kt., 2022). Įmonių socialinė atsakomybė buvo itin svarbi ir dėl sveikatos ir saugumo užtikrinimo savo klientams. Svarbi marketinginė strategija pandemijos kontekste buvo komunikuoti sveikatos ir saugumo apgyvendinimo įstaigoje užtikrinimo garantijas (Colmekcioglu ir kt., 2022). Paremiant šį teiginį galima papildyti, jog atlikti tyrimai parodo, jog suvokiama viešbučių svečio rizika dėl gaunamos paslaugos saugumo, daro neigiamą įtaką svečio suvokiamai vertei, o tuo tarpu suvokiama vertė koreliuoja su kliento polinkiu užsisakyti nakvynę dar kartą tame pačiame viešbutyje pandemijos metu (Wang, Peng, Lin, 2021). Siekiant įgyvendinti tokią strategiją ir iš tiesų užtikrinti klientų saugumą įmonėse dar labiau išaugo socialinės atsakomybės funkcionavimas.

Viešbučių bendruomeniškumas

Viešbučių bendruomeniškumas ir būrimasis į asociacijas padeda įmonėms kurti atsparumą krizės akivaizdoje, nes asociacijų atliekami darbai tokie, kaip tarpininkavimas, bendradarbiavimas ir veiklos koordinavimas su vyriausybėmis, aktualios statistikos rinkimas, mokymų rengimas yra skirti būtent asociacijų narių gerovei kurti (Ervina, Agoes, 2022). Asociacijų veiklos rezultatas viešbučiams pasitarnauja, kaip būtinos informacijos forumas (Ervina, Lanya, Budiarsa, Mahendra, 2022), kuriame būtų galima rasti aktualiausios informacijos apie naujausius reikalavimus ar rekomendacijas. Lietuvoje viešbučių bendruomeniškumas labiausiai pasireiškia per Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos (tolimesniame darbe – LVRA) veiklą, kuri pradėjo veikti 2002 metais. LVRA sudaro 403 narių, tarp kurių yra Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje bei kituose Lietuvos miestuose veikiantys viešbučiai, restoranai bei kitas pramoginės paslaugas teikiančios įmonės. Iš minėtų narių skaičiaus šioje asociacijoje yra apie 120 viešbučių (LVRA.lt, n.d.). Pagrindinė asociacijos veikla yra jos narių gerovei kurti ir koreguoti Lietuvos Respublikos įstatymus ir savivaldybių nutarimus bei taip pat užtikrinti narių bendradarbiavimą, keitimąsi naudinga bei aktualia informacija per tokius kanalus, kaip mokymus, seminarus, darbuotojų duomenų bazes (LVRA.lt, n.d.). Bendruomeniškumo veiksnys prisidėjo prie viešbučių sektoriaus atsparumo kūrimo per atliekamus darbus pandemijos metu – surengtas protestas „Paskutinė verslo vakarienė“, rengiami susitikimai ir derybos su su seimo nariais, ministre pirmininke, ministerijomis, rengiami projektai (LVRA.lt, 2022). Tokių darbų dėka LR Vyriausybė skyrė subsidijas viešbučiams, kurių apyvarta krito 50% ar daugiau, taip pat asociacijos iniciatyvos padėjo gauti subsidijas darbo vietų išlaikymui ir atkūrimui nelaukiant karantino pabaigos. Taip pat, kaip pačios asociacijos tinklalapyje teigiama, šios bendruomenės veiklos dėka apgyvendinimo ir restoranų sektorius Lietuvoje turi lengvatinį pridėtinės vertės mokesčio 9% tarifą, kuris pandemijos laikotarpiu buvo pratęstas iki 2022 m. pabaigos (LVRA.lt, 2022).

Valstybės parama

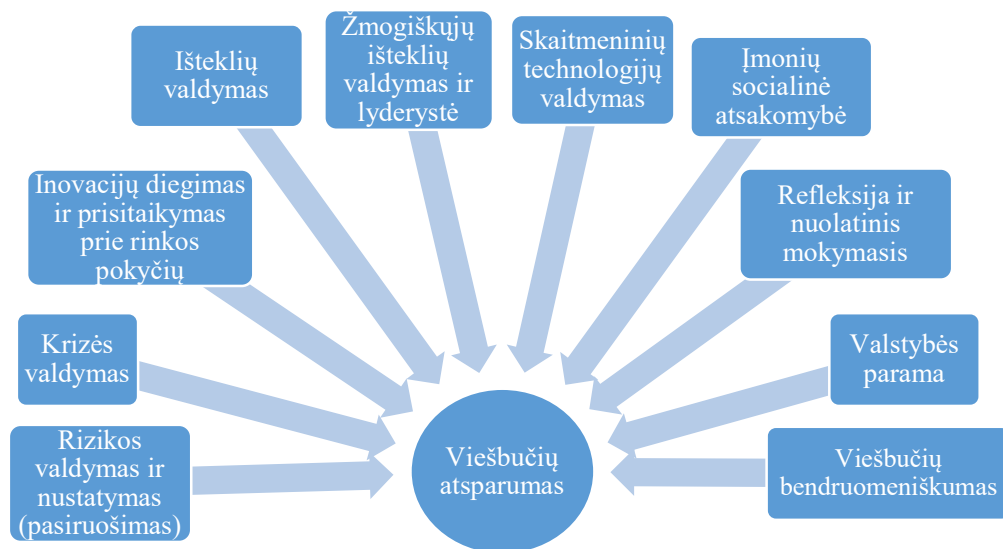
Visame pasaulyje vienas iš labiausiai paveiktų sektorių be abejonės buvo apgyvendinimo paslaugų sektorius. Natūralu, jog minėto sektoriaus atsparumas priklauso nuo vyriausybės priimtų sprendimų. Ypatingai, atsparumas priklauso nuo to, kaip vyriausybė gebės spręsti, kokių priemonių imsis ir kaip greitai įvertins kai kurių sektorių silpnumą ar bejėgiškumą COVID-19 kontekste, kai tuo tarpu apgyvendinimo sektorius buvo vienas labiausiai nukentėjusių (Ntounis, Parker, Skinner, Steadman, Warnaby, 2022). Pandemijos laikotarpiu daugelis šalių vyriausybės prisidėjo prie turizmo ir apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių išlikimo, skiriant subsidijas, komunikuojant bei bendradarbiaujant su šio sektoriaus įmonėmis (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, Zhao, 2017). Lietuvoje Vyriausybė prisidėjo ne tik mokamomis subsidijomis ar mokestinėmis lengvatomis, tačiau

ir įsteigtu Galimybių pasu, kuris atlaisvinso ir pagreitino sektoriaus atsigavimą, suteikiant galimybę atgauti dalį klientų srauto, bei taip pat suteikė akciją, kurios metu būtent iš valstybės biudžeto buvo apmokamos trečiosios nakvynės išlaidos (LVRA.lt, 2022). Tai yra tik pagrindinės valstybės priemonės remti apgyvendinimo paslaugų sektorių pandemijos metu. Dėl aptartų pagalbos formų ir taip pat ankstesnėje darbo dalyje jau aptartų vyriausybės skirtų paramų ir mokestinių pagalbų galima daryti prielaidą, jog šis veiksnys yra labai svarbus organizaciniam atsparumui apgyvendinimo paslaugų sektoriaus įmonėms per pandemiją

Refleksija ir nuolatinis mokymasis

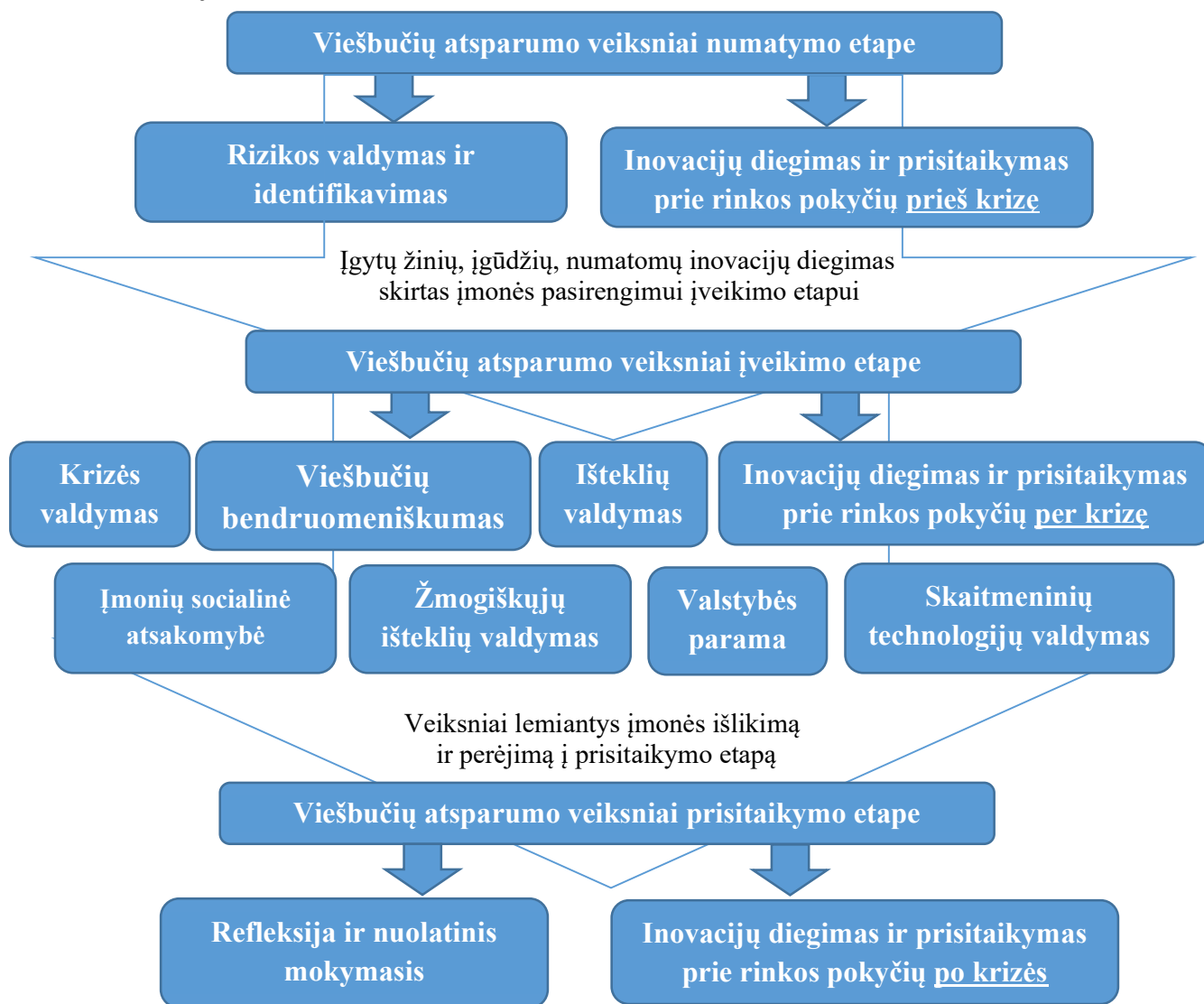
Organizacijoms siekiant išlikti konkurencingos reikia tobulėti, nuolat prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos ypatumų, vartotojų įpročių ir poreikių pokyčių. Ypatingai, refleksija buvo itin svarbi po pandemijos – prisitaikymo etape, kai įmonės ne tik atsistato, bet ir atlieka krizės padarinių analizes ir mokosi iš gautų rezultatų. Po krizės laikotarpio yra labai tinkamas metas išsigryninti, ko galima išmokyti, kas leistų ateityje pasitaikančių krizių padarinius išgyventi lengviau (Ebere, Princewill, 2021). Organizacijos po krizės privalo gebėti mokytis iš krizinės situacijos, jog papildytų savo žinių ir įžvalgų bagažą bei patobulinti organizacijos atsparumą krizinėms situacijoms (Duchek ir kt., 2020). Atsparumas organizacijoje yra kuriamas iš patirčių ir per individualių darbuotojų tobulėjimą. Darbuotojų atsparumas krizinėms situacijom stipriai priklauso nuo darbuotojo patirties ir jau anksčiau išgyventų sunkių momentų įmonėje, rinkoje. Kai įmonės darbuotojai sukaupia ir mokosi iš praeities krizių, tai atneša daugiau naujų žinių ir į organizacijos veikimo rutinas (Williams ir kt., 2017). Galiausiai darbuotojų ugdymas ir jų kvalifikacijos kėlimas pagerina verslo rezultatus bei taip pat kuria pozityvesnę bei atsakingesnę darbo aplinką (Xu, Tavitiyaman, Zhang, Zhu, 2022).

Apibendrinant, mokslinės literatūros analizės metu buvo identifikuoti 10 pagrindinių atsparumą organizacijoje kuriančių veiksnių. Šie veiksniai yra pateikiami žemiau esančiame paveiksle, kuriame yra atvaizduojami tiriamajame projekte identifikuoti pagrindiniai atsparumo veiksniai, kurie yra itin aktualūs ir svarbūs viešbučių įmonėms.



12 pav. Tiriamojoje darbo dalyje identifikuoti veiksniai vystantys viešbučių atsparumą

Pateikiamus atsparumo veiksniai šiame darbe yra siekiama išskaidyti pagal teorijoje identifikuotus atsparumo veiksmų vystymo etapus – numatymo, įveikimo bei prisitaikymo. Taigi, apibendrinant teorinėje darbo dalyje išnagrinėtų autorių atsparumo sąvokos interpretacijas, šio fenomeno vystymo etapų svarbą bei svarbiausius aspektus kiekvienam jų ir galiausiai identifikavus konkrečius atsparumo veiksmus minimus mokslinėje literatūroje, žemiau yra pateikiama apibendrinamoji schema nurodanti atsparumo veiksmų svarbą bei pasiskirstymą tarp minėtų atsparumo vystymo etapų viešbučių sektoriuje.



13. Pav. Viešbučių atsparumo veiksniai išskaidyti per etapus

Atlikus atsparumo veiksmų teorinių ir praktinių prielaidų analizę, svarbiausi atsparumo veiksniai numatymo etape yra rizikos valdymas ir identifikavimas bei numatomų inovacijų diegimas dar prieš krizės laikotarpį. Rizikos valdymo priemonės tokios, kaip rinkos analizės, veiksmų plano paruošimas pagal identifikuotas rizikas, suteikia galimybę geriau pasiruošti kriziniam laikotarpiui, pavyzdžiui įdiegiant inovacijas ar pritaikant inovatyvius sprendimus, kurių dėka būtų galimybė įgyti konkurencinį pranašumą besikeičiančioje rinkoje. Krizės įveikimo etape yra akcentuojami krizės

valdymo, išteklių valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės, viešbučių bendruomeniškumo, įmonių socialinės atsakomybės, valstybės paramos ir galiausiai inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių per krizę veiksniai. Šie atsparumo veiksniai padeda įmonėms išlikti per krizę ir pereiti prie prisitaikymo etapo, kuriame svarbiausi veiksniai yra refleksija ir nuolatinis mokymasis bei inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių jau po krizės. Pateikta schema bus vadovaujama sudarant metodologiją empiriniam tyrimui bei galiausiai empirinio tyrimo atlikimo metu.

2.5. Poreikio tirti atsparumo veiksnius argumentacija

Dėl pandeminės krizės sukeltų iššūkių, patirtų skaudžių pasekmių, verslo atsparumo, verslo atsparumo veiksnių nustatymo tema pasidarė itin aktuali ir visam pasaulyje šiuo metu yra atliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai lemia įmonių išlikimą, aktyvumą bei veiklos efektyvumą COVID-19 kontekste. Įmonių atsparumo veiksnių nustatymo tyrimo kontekste, svarbu pabrėžti, jog tokios kilmės nacionalinės nelaimės, krizės susijusios su ligų plitimu yra pasikartojantys veiksniai, tačiau COVID-19 iškėlė vieną iš didžiausių iššūkių tiek pasaulio ekonomikai, žmonėms, tiek verslams. Dėja, net ir atslūgus COVID-19 pandeminės krizės bangoms, pasauliui grįžti į savas vėžias, verslai negali būti užtikrinti, jog tokios ar panašios krizės ateityje nepasikartos, todėl svarbu išsiaiškinti ir išanalizuoti kiek įmanoma detaliau, verslų išgyvenimo veiksniai, kurie būtų nepamirštami net ir nekriziniu laikotarpiu, t.y. turėti pakankamai informacijos kaip galima pasiruošti ekstremalioms situacijoms ir sėkmingai išgyventi, o galbūt net ir pasinaudoti susidariusia. Žemiau esančiame lentelėje pateikiami jau atlikti tyrimai susiję su įmonių atsparumo veiksniais skirtinguose sektoriuose, skirtingose geografinėse padėtyse, juos apibūdinant pateikiant aktualumo tiriamajai darbo problemai indėlių.

7 lentelė. Atliktų tyrimų charakteristikos

Tyrimo tematika	Autoriai	Tiriamas sektorius	Geografinė padėtis	Tyrimo rezultatas
Atsparumas bei turizmo sektoriaus atsigavimas COVID-19 kontekste	Okafor, Khalid Gopalan (2022);.	Turizmas	Tyrimas atliktas pasauliniu mastu	Nustatytas ekonominių paskatų poveikis turizmo sektoriaus atsigavimui
JAV turizmo ir pramogų sektorių atsparumas COVID-19 metu	Yang, Smith (2022).	Turizmas, Pramogų sektorius	Jungtinės Amerikos Valstijos	Įvertintas Jungtinių Amerikos Valstijų turizmo sektoriaus atsparumas, tačiau nenurodomi konkretūs atsparumo veiksniai
Organizacijos atsparumo galimybės apgyvendinimo paslaugų sektoriuje	Setiaji, Dewi, (2022).	Turizmas – apgyvendinimo paslaugų įmonės	Indonezija	Ištirti vieno konkretaus viešbučio Indonezijoje atsparumo veiksniai

Įmonių atsparumas turizmo įmonėse	Fontanari, Traskevich, Kutsch (2021).	Turizmo sektorius	Vokietija	Nustatyti įmonės atsparumą padedantys kurti veiksniai Vokietijos turizmo sektoriaus įmonėse (tyrimas paremtas kelionių organizacijų atveju, kiekybiniu tyrimu, 2017 m. duomenimis)
Skirtingi organizacijos atsparumo kūrimo būdai	Shepherd, Williams (2022).	Įvairūs sektoriai	Geografinė padėtis neaktuali	Tyrimas atliktas remiantis 30 skirtingų sektorių įmonių įkūrėjų interviu.
Organizacijos atsparumo valdymas krizės akivaizdoje	Gečienė (2021)	Socialinių paslaugų sektorius	Lietuva	Nustatyti atsparumo veiksniai Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje

Mokslinių straipsnių, tyrimų apie įvairius sektorius tokius, kaip maisto pramonė yra itin daug moksliniuose šaltiniuose, kadangi maistas yra viena ir svarbiausių šalies infrastruktūrų. Tačiau nagrinėjamai temai aktualu apibrėžti turizmo sektoriaus tyrimus ir ypač apie viešbučių atsparumo veiksniai. Turizmo - pramogų, apgyvendinimo paslaugų, sveikatos įstaigų - sektoriai yra plačiai tiriami, kadangi šie buvo vieni ši labiausiai paveiktų. Nors pastebima nemažai atliktų tyrimų pasaulyje, tačiau vis dar sunku rasti konkrečiai išskirtus atsparumo veiksniai, būtinus būtent viešbučiams. Atlikti tyrimai buvo akcentuoti į konkrečius geografinius regionus, konkrečius atskirus veiksniai ar nustatyti pagal tam tikro viešbučio atvejį. Taip pat, svarbu pabrėžti, jog aktualių tyrimų apie viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 kontekste Lietuvoje nepavyko rasti. Vienas iš svarbiausių, bei jau teorinėje darbo dalyje tyrinėjamu atsparumo kūrimo įmonėse sąlygų yra įmonės ruošimasis krizinėms situacijoms nekriziniu laikotarpiu. Dėl šios priežasties yra svarbu nustatyti viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste. Tikimasi, jog rezultatai papildys jau turimą informaciją gautą iš pasaulyje atliktų tyrimų įvairiuose sektoriuose, pateikiant konkrečius atsparumo veiksniai būtent viešbučiams.

3. Empirinio tyrimo metodologija

Viešbučių sektorius per COVID-19 pandemiją itin neigiamai paveikė Lietuvos BVP dėl reikšmingo apyvartos, svečių ir pelno kritimo. Viešbučiai privalėjo imtis veiksmų siekiant išlikti pandemijos akivaizdoje. Būtent viešbučių atlikti veiksmai yra svarbūs šio sektoriaus atsparumo vystymui ateityje ir šio tyrimo metu būtent į tai bus koncentruojamasi.

Empirinio tyrimo tikslas: Pagrįsti Lietuvos viešbučių atsparumo veiksnius COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodologiją Lietuvos viešbučiams COVID-19 pandemijos kontekste
2. Atlikti tyrimą ir identifikuoti Lietuvos viešbučių atsparumo veiksnius COVID-19 kontekste;
3. Interpretuoti tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas atsparumo didinimui viešbučiams.

Tyrimo metodas: kadangi, vis dar skatinama gilinti žinias apie turizmo sektoriaus bei tarp jų ir viešbučių organizacinius ypatumus bei siekiant nustatyti atsparumo veiksnius padėsiančius būtent viešbučiams išgyventi krizės akivaizdoje buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo dėka bus galima išanalizuoti atsparumo veiksnius detaliau ir nustatyti konkretūs atsparumo veiksniai tolimesniuose tyrimuose galės būti analizuojami ir kiekybiniais tyrimo metodais.

Tyrimo dizainas: kadangi, bus siekiama nustatyti, kaip skirtingi viešbučiai reagavo į pandemijos iššūkius ir kokie veiksniai jiems padėjo išlikti, buvo pasirinkta atlikti fenomenologinį tyrimą.

Duomenų rinkimo metodas: tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu. Interviu metu viešbučių ar jų skyrių vadovai apklausiami išskiriant tris atsparumo vystymo etapus – kaip įmonės ruošėsi bei taip pat ruošiasi krizėms, kaip įmonėms pavyko išlikti ir kokie veiksniai buvo svarbiausi pandemijos kontekste ir kaip įmonės pasikeitė po krizės, kokios pamokos ir kokie pokyčiai buvo atliekami po krizės.

Tyrimo imtis: nustatyti viešbučių atsparumo veiksnius buvo apklausti 5 Lietuvoje veikiantys viešbučiai. Šio skaičiaus pakako pasiekti duomenų prisotinamumą.

Tyrimo eiga: interviu buvo organizuojami ir imami 2023 m. vasario – balandžio mėnesiais. Viešbučiai buvo renkami tik iš didžiųjų Lietuvos miestų ir interviu buvo imami iš viešbučių Kaune ir Vilniuje. Interviu charakteristikos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.

8 lentelė. Interviu charakteristikos

	Viešbutis A	Viešbutis B	Viešbutis C	Viešbutis D	Viešbutis E
Interviu data	2023-03-21	2023-03-24	2023-03-28	2023-04-04	2023-04-11
Trukmė	42 min.	55 min.	32 min.	37 min.	38 min.
Informanto pareigos	Generalinis direktorius	Pardavimų vadovas	Generalinė direktorė	Generalinės direktorės pavaduotoja	Generalinis direktorius

Atlikimo būdas	Nuotoliniu būdu - „Microsoft Teams“	Nuotoliniu būdu - „Microsoft Teams“	Gyvai	Nuotoliniu būdu - „Microsoft Teams“	Nuotoliniu būdu - „Microsoft Teams“
Įmonės dydis	Vidutinė įmonė	Vidutinė įmonė	Maža įmonė	Vidutinė įmonė	Vidutinė įmonė

Viešbutis A. Gilių tradicijų viešbutis, įsikūręs miesto centre siūlantis apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas. Viešbutis priklauso įmonių grupei. Pagal įmonių dydžio klasifikavimą, įmonė priskiriama prie vidutinio dydžio įmonių.

Viešbutis B. Tarptautiniam tinklui priklausantis viešbutis, įsikūręs miesto centre. Viešbutis siūlo apgyvendinimo, maitinimo ir SPA bei sveikatingumo paslaugas. Pagal įmonių dydžio klasifikavimą, įmonė priskiriama prie vidutinio dydžio įmonių. Ganėtina gilių tradicijų viešbutis.

Viešbutis C. Viešbutis įsikūręs miesto centre ir teikia apgyvendinimo bei maitinimo paslaugas. Viešbutis priklauso įmonių grupei. Pagal įmonių dydžio klasifikavimą, įmonė priskiriama prie mažo dydžio įmonių. Įmonė nepasižymi giliomis tradicijomis.

Viešbutis D. Viešbutis įsikūręs miesto centre teikia apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas. Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui. Pagal įmonių dydžio klasifikavimą, įmonė priskiriama prie vidutinio dydžio įmonių. Gilių tradicijų viešbutis.

Viešbutis E. Viešbutis įsikūręs miesto centre teikia apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas taip pat SPA ir sveikatingumo paslaugas. Viešbutis pasižymi giliomis tradicijomis ir priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui. Pagal įmonių dydžio klasifikavimą, įmonė priskiriama prie vidutinio dydžio įmonių.

Interviu metu informantai buvo apklausiami išskiriant klausimus į tris kategorijas susijusias su atsparumo veiksniais skirtingų etapų metu. Interviu su viešbučių vadovais ar tam tikrų skyrių vadovais metu bus užduodami 17 pateiktų klausimų. Klausimai ir kategorijos pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

9 lentelė. Empirinio tyrimo klausimynas

Kategorijos	Paruošti klausimai
Viešbučių atsparumo veiksniai krizės numatymo etape	Ar jūsų įmonė turi pasirengusi veiksmų planą kaip išgyventi krizės akivaizdoje? Kaip jus ruošiate krizei?
	Ar jūsų įmonėje yra atliekami rizikų valdymo procesai? Kokios rizikos valdymo priemonės yra naudojamos jūsų įmonėje?
	Ar prieš pandemiją diegtos inovacijos ar inovaciniai sprendimai padėjo pasiruošti pandemijai?
Viešbučių atsparumo veiksniai krizės įveikimo etape	Kaip vertinate, kas padėjo išlikti pandemijos metu? Kokie veiksniai lėmė jūsų išlikimą?
	Kokios buvo jūsų įmonės krizės valdymo priemonės prasidėjus pandemijai?

	Kokią įtaką jūsų įmonės išlikimui darė inovacijų bei inovatyvių sprendimų diegimas pandemijos akivaizdoje? Ar inovatyvūs sprendimai padėjo persiorientuoti ir prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų?
	Kokią įtaką įmonės išlikimui turėjo išteklių valdymas? Kaip tiekimo sutrikimo problemos paveikė jūsų įmonę?
	Kokią reikšmę jūsų įmonei turėjo vadovų lyderystė bei žmogiškųjų išteklių valdymas?
	Sumažėjus klientų srautui, kaip svarbu įmonės išlikimui buvo skaitmeninių technologijų valdymas? Kaip jos padėjo išlaikyti bendradarbiavimą su partneriais bei klientais?
	Ar pastebėjote, jog socialinės įmonės atsakomybė turi įtaką klientų pritraukimui? Kaip su socialinės įmonės atsakomybėmis pavyko susidoroti pandemijos laikotarpiu?
	Kokią reikšmę jūsų įmonės išlikimui turėjo valstybės skiriamos paramos (subsидijos, pratęsta mokestinė lengvata)?
	Ar viešbučių bendruomeniškumas (LVRA veikla) buvo reikšmingas veiksnys pandemijos metu?
	Koks buvo pats svarbiausias veiksnys padėjęs išlikti jūsų įmonei per pandemijos laikotarpį?
Viešbučių atsparumo veiksniai prisitaikymo po krizės etape	Kokias įvardintumėte, kaip pagrindines pamokas išmoktas per pandemiją?
	Kaip manote, kokią reikšmę jūsų įmonei turi nuolatinio mokymosi veiksnys (refleksija apie išmoktas pamokas) ypatingai po pandemijos?
	Ar po pandemijos pabaigos jūsų įmonėje buvo diegiamos inovacijos ar diegiami inovaciniai sprendimai, kurie buvo paveikti pandemijos suteiktų naujų žinių, pamokų?
	Jeigu žinotumėte, kad artėja dar viena pandemijos banga, kokį planą pasiruoštumėte? Kokius akcentuotumėte atsparumo veiksnius dabar?

Tyrimo apribojimai. Empirinio tyrimo metu buvo apklausti tik penki Lietuvos viešbučiai, nes informantų atsakymuose buvo pastebimas atsakymų ir duomenų pasikartojimas, pagal kuriuos buvo galima nustatyti reikšmingiausias priemones, kurių ėmėsi viešbučiai ir kokie atsparumo veiksniai buvo svarbiausi pandemijos kontekste. Tyrimas apima tik viešbučių verslus, todėl norint išsiaiškinti

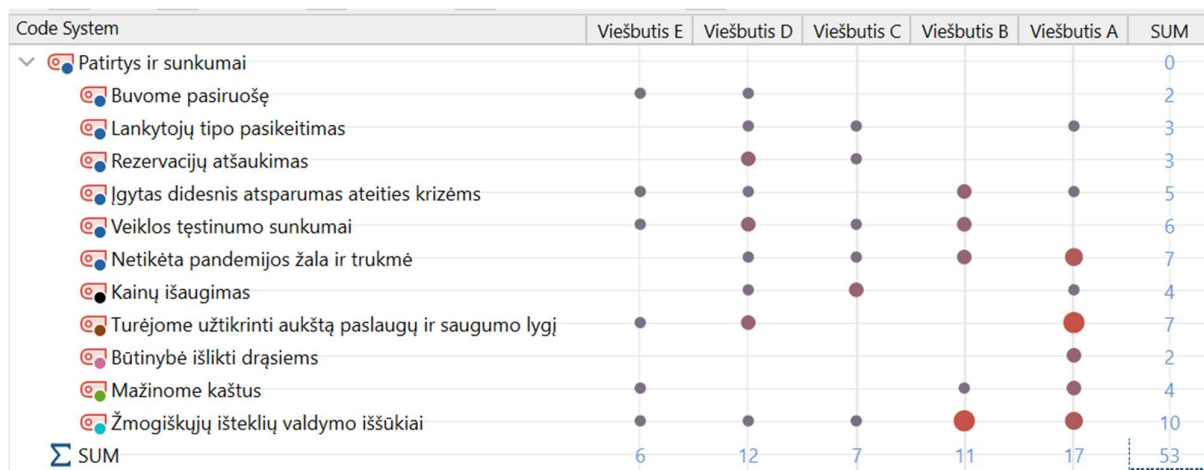
kitų turizmo sektoriaus įmonių atsparumo veiksnius reikėtų atlikti ir kitų įmonių atsparumo veiksnių tyrimą.

4. Empirinio tyrimo rezultatai ir rekomendacijos

Šioje darbo dalyje bus analizuojama interviu metu surinkta informacija. Susidaryti tikslesnę COVID-19 pandemijos reikšmę ir įtaką viešbučiams pirmiausia bus aptariamos patirtys ir sunkumai išgyventi per pandemijos laikotarpį. Tuomet pagal informantų suteiktą informaciją bus atskleidžiami viešbučių atsparumo veiksniai per pandemijos etapus – numatymo etape, pandemijos įveikimo etape ir prisitaikymo po pandemijos etape, tokiu būdu atskleidžiant svarbiausius atsparumo veiksnius kiekviename etape. Galiausiai bus apibendrinami konkretūs atsparumo veiksniai viešbučiams Lietuvoje ir atlikus rezultatų apibendrinimą, pateikiamos rekomendacijos viešbučiams, kaip būti atsparesniems krizės akivaizdoje.

4.1. Viešbučių patirtys ir išmoktos pamokos per COVID-19 pandemiją

Iš ankstesnių skyrių buvo atskleista, kad viešbučiai per COVID-19 pandemiją išgyveno daug sunkumų, tačiau dabar galime išgryninti ir atskleisti patirtis bei sunkumus ir išmoktas pamokas su kuriomis susidūrė apklausti viešbučiai. Žemiau pateiktame paveiksle pateikiamas sąrašas susijęs su patirtimis ir sunkumais bei atskleidžiamas jų pasikartojimo dažnis tarp apklaustų viešbučių.



14 Pav. Viešbučių patirtys ir sunkumai pandemijos kontekste

Daugiausiai akcentuojami buvo žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai, pandemijos netikėta žala ir trukmė, būtinybė užtikrinti aukštą paslaugų ir saugumo lygį bei veiklos tęstinumo sunkumai. Iššūkiai susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu apima darbuotojų išsaugojimą, motyvavimą, drąšinimą ir veiklos užtikrinimą darbuotojams susirgus. Viešbutis A dalinosi savo patirtimi ir sunkumais turėti tam tikrą sistemą susijusią su darbuotojų valdymu – „pavyzdžiui rytoj turi ateiti žmogus, o jis tau skambina, kad jau turi COVID‘ą. Todėl tokios kaip sistemos nelabai galėjo būti.“. Viešbučio B atveju buvo dalinamasi, jog daugelis darbuotojų liko, tačiau kai kurie vis dėlto išėjo – „turėjom ir žmonių, kurie visiškai pakeitė, kaip sakoma, savo profilį ir išėjo į tokias saugesnes turbūt pozicijas“ bei teigė, jog vienas svarbiausių aspektų buvo suvaldyti darbuotojų baimes susijusias su pačiu virusu. Viešbučiai C ir D akcentavo darbuotojų išsaugojimą siunčiant juos į prastovas. Viešbučiai taip pat išskyrė ir būtinybę visiems būti lankstiems ir dėl darbuotojų trūkumo dirbti ne sau priklausomus darbus – „na visi mes dirbom absoliučiai ne savo darbus. Vadovai nešiojo lekštes, registratūrininkai plovė grindis ir t.t.“ – Viešbutis A.

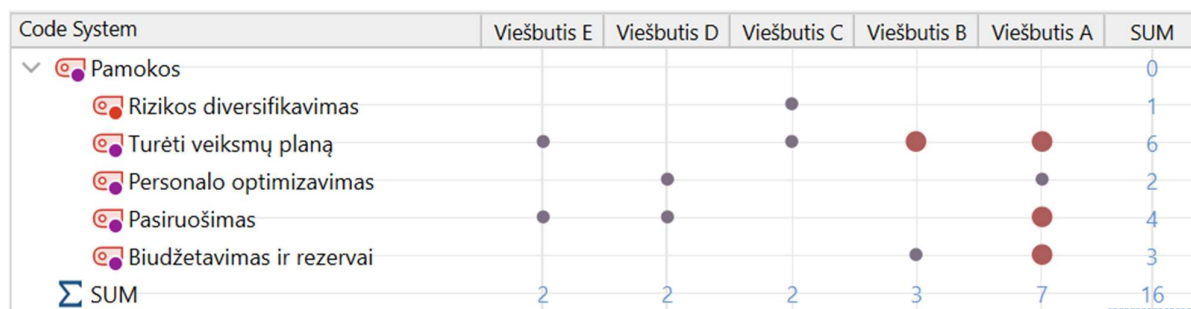
Kita patirtis ir tuo pačiu sunkumas buvo būtent pandemijos žalos ir trukmės netikėtumas. Viešbutis A dalinasi – „na iš to COVID‘o nei vienas viešbutis nesitikėjo pasaulyje, kad tokio lygio bus ir kad tiek ilgai.“, viešbutis C antrino, jog „kiekvieną dieną negalėjai žinoti ko laukti, kaip ir daug kas nežinojo“ ir galiausiai viešbutis D apibendrina tokiu teiginiu – „Pavadinkim taip, kad nebijom kažkokių tokių netikėtumų, kažkokių tai tokių iššūkių, nes manau, kad dabar pandemijos na lyg šiol šioj industrijoje na nebuvo kažko tokio jau baisaus atsitikę ar ne kur taip sustabdytų gyvenimas kuriam laikui ir tiek tiek darbuotojų netektų darbo arba tiek milijardų nuostolių padarytą“. **Natūralu, kad viešbučiai turėjo ir veiklos tęstinumo iššūkių.** Viešbutis B dalinasi – „Jo tai žinot per pandemiją mes iš tikrųjų nu, tarkim, jeigu taip žiūrint tai du su puse mėnesio visiškai negalėjom dirbti, kadangi tai tiesiog buvo uždarytas oro uostas“. Viešbutis C akcentavo ir apyvarntinių lėšų trūkumą, kai tuo tarpu viešbutis D antrino teiginiui, jog **daugelis viešbučių privalėjo užsidaryti keliems mėnesiams dėl Lietuvoje įvestų draudimų.** Kaip pagrindinį prioritetą per COVID-19 viešbučiai **akcentavo būtinumą išlaikyti saugią aplinką svečiams ir savo darbuotojas,** tai puikiai apibendrina viešbučio A teiginys – „blogiausias komentaras, kurį galėjai gauti per pandemiją – jūsų viešbutyje nėra saugu viruso prasme.“.

Kitos patirtys susijusios su **kaštų mažinimu, dažniausiai susijusias su darbuotojų kaštų mažinimu, siunčiant juos į prastovas bei taip pat investicijų į naujus projektus pristabdymu ar bet kokia veikla, kurią įprastai leisdavo sau per pandemiją** – „kaip sakiau bandėme kiek įmanoma daugiau susimąžinti darbo užmokesčio kaštus ir visus kitokius kaštus. Tai ką leisdavom sau anksčiau, viską skyrėm tik tam kad atlikti operacijas. Jokių investicijų, jokių dažymų, jokių atsinaujinimų, jokių remontų, o tikrai išlaikyti dabar įmonės veiklą“ teigė Viešbutis A.

Taip pat bendrai tarp viešbučių buvo **akcentuojamas kainų išaugimas, ypatingai susijęs su kaukių užsakymais** ir kurias reikėjo pirkti už absurdiškai dideles kainas – „kadangi labai sumažėjo tokių užpirkimų, tai galbūt tik vienintelis dalykas, kuris palietė tai aišku kainos, kurios padidėjo dėl logistinių strigimų“ – Viešbutis A. Taip pat **beveik visi apklausti viešbučiai akcentavo lankytojų ar svečių pokytį, tai yra, jog lankytojų didžiausią dalį natūralu, jog sudarė iš vietinės rinkos.**

Be sunkumu viešbučiai galėjo pasigirti ir teigiamomis patirtimis. Viešbutis A ir B atitinkamai dalinasi teigiamomis patirtimis susijusiomis su didesnio atsparumo įgyjimu, nes pandemijos pamokos užaugino didesnę sąmoningumą lygį susijusį su pasiruošimu krizėms ir jog pandemijos suteiktos patirtys suteikė daugiau žinių kaip reikėtų elgtis per ateityje kylančias krizes. Viešbutis A – „Su energetika jau numatėm tikrai, kad ateis. Jau prieš karo pradžią pradėjom efektyvinti šildymo sistemas ir pan.“, Viešbutis B – „Praeitais metais, kai prasidėjo geopolitiniai dalykai, jie nebuvo tokia nu su tokia labai didelė baime, nes, kaip sakau, nu tu jau užsiauginai tokią skūrą, kad atrodytų nu įveikėme pandemiją, įveiksime geopolitinius dalykus. Šiais metais yra ten taip pavadinkim recesija na įveikėm pandemiją, geopolitinius dalykus, įveiksime recesija, ar ne? Tai kažkokios tokios, turbūt, jeigu tai būtų be pandemijos, be geopolitinių dalykų žiūrėtum, galbūt su daugiau baimės“. Tuo tarpu viešbutis D džiaugėsi, jog buvo pasiruošę pandemijai ir tai siejo su priklausimu tarptautiniam tinklui, kurio dėka įmonėje yra visuomet atliekami reikalingos informacijos atnaujinimai bei būtent iš tinklo ateinančiomis gairėmis, kaip reikėtų elgtis įvykus krizei. Tas pats viešbutis D taip pat teigia, jog buvo įgytas didesnis atsparumas ateities krizėms – „Mes tikrai daug patyrėm, per daug perėjom daug išmokom, kai ką galbūt ir panaudojam savo dabartiniam kasdieniam gyvenimui susidorojant, tarkim, su kažkokiais naujais, išylančiais iššūkiais, greičiau mobilizuojamės“.

Informantai buvo prašomi pasidalinti apie pagrindines išmoktas pamokas per pandemiją. Žemiau esančiame paveiksle yra minimos konkrečios pamokos susijusios su pandemija – rizikos diversifikavimas, veiksmų plano būtinybė, personalo optimizavimas, pasiruošimo etapas bei biudžetavimas ir atsidėjimas lėšų į rezervus.



15 Pav. Viešbučių išmoktos pamokos po pandemijos

Iš pateikto paveikslo galime matyti, jog dažniausiai akcentuojamas buvo veiksmų plano turėjimas, biudžetavimas ir rezervai bei pasiruošimas.

Viešbutis A interviu metu pasidalino informacija, jog pandemijai pasiruošti buvo ne tik labai sunku, bet galbūt net neįmanoma. Tačiau dabar išanalizavus pandemijos pasekmes **akcentuoja veiksmų plano turėjimą, kaip vieną iš pagrindinių pamokų pasiimtų iš pandemijos, kuris padėtų žmonei nepanikuoti krizės akivaizdoje**, kadangi žmonė jau turėtų susidėliojusi ir atsakiusi į svarbiausius klausimus, kaip reaguoti krizės akivaizdoje. Šį veiksmų planą galėtų sudaryti aktyvumas pardavimuose, kainodara, pajamų paieška, rinkos stebėjimas – „Va dabar mes jau galim, jei kažkas pasakytų, kad ateitų COVID‘as, [...] susirašytume tokį planą, kaip nepanikuoti, kaip išspręsti tam tikrus klausimus [...] reikėtų optimizuoti personalą [...] stengiesi gauti kuo daugiau pajamų, taupyti, sekti trend‘us, veikti kaip įmanoma geriau negu rinka, kainodara, būti aktyviam pardavimuose tai viskas bus gerai“. Informantas iš viešbučio A pasidalino ir apie biudžetavimo ir rezervų svarbą – „Dabar, ypač viešbučiai, kai dėl savo finansų metus į priekį, tikrai įtrauks skiltį „rezervai“. Nes dar vieną tokią krizę ir gali būti viskas. Pagrindinė pamoka, kad finansus laikyti tokiam lygyje, kad krizė galėtų rytoj ateiti, o tu galėtum atlaikyti“. Iš pasiruošimo pusės akcentavo – „Bet praėjus COVID‘ui tikrai pradėjome labai žiūrėti, nes ir pasaulis labai nuo COVID‘o pradėjo drebėti. Tiesiog pradėjome jau stebėti iš kur gali ateiti sekanti krizė“.

Viešbutis B pasidalino informacija, jog ypatingai po pandemijos būtina atlikti planavimo darbus – „Tiek strateginių sesijų prisidarem. Dešimčiai metų į priekį“. Prie to paties pasidalino biudžetavimo svarba ateities krizėms – „bet paskutiniai metai biudžetavimo, planavimo ir strategijų aš taip sakau prisidarem kokiai dešimčiai metų“.

Viešbutis C taip pat akcentavo, jog krizės akivaizdoje reikia reaguoti proaktyviai remtis jau turima patirtimi – „Tai ir viskas tuomet, pradėdi galvoti, ką kitą galima daryti, kam kitam dar gali būti reikalingas.“.

Viešbutis D, kaip minėta anksčiau buvo pasiruošęs pandemijai ir jau turėjo veiksmų planą, kuri plačiau aptarsime atsparumo veiksmų raiškos numatymo etapo skyrelyje.

Viešbutis E akcentavo tam tikrų krizės scenarijų analizės svarbą – „mokykimes iš klaidų, ir iš dalykų, kurie vyksta kituose viešbučiuose. [...] kartais mes net pasišaipome. Krizė, o mes sakome – gerai, tai yra scenarijus. Ką mes darysime jeigu toks pavyzdys įvyksta? Tuomet paimame atvejį, kurio mano komanda nežino ir einame į posėdžių salę [...] ir ką mes darysime šioje situacijoje, visai kaip vaidmenų žaidime“

Kitos pamokos išskirtos buvo personalo optimizavimas, kurį išskyrė viešbučiai A ir D, kurie patartų aktyviai stebėti savo personalą, kadangi būtent jie yra patys svarbiausi krizės akivaizdoje. Taip pat išskirta buvo ir rizikos diversifikacija. Viešbutis C pasidalino – „manau, kad rizikos diversifikacija, jeigu šiuo atveju kalbant apie klientus. Negalima atsiremti į vieną šaltinį. Jeigu ne vieni tai galbūt kiti gali ištraukti, Jeigu būtume tik per booking, tai turbūt ir būtume užsidarę. Klientūra turi būti labiau diversifikuota.“. Norint išvengti krizės viešbučiams svarbu turėti kelis kanalus per kuriuos būtų galima pasiekti klientus.

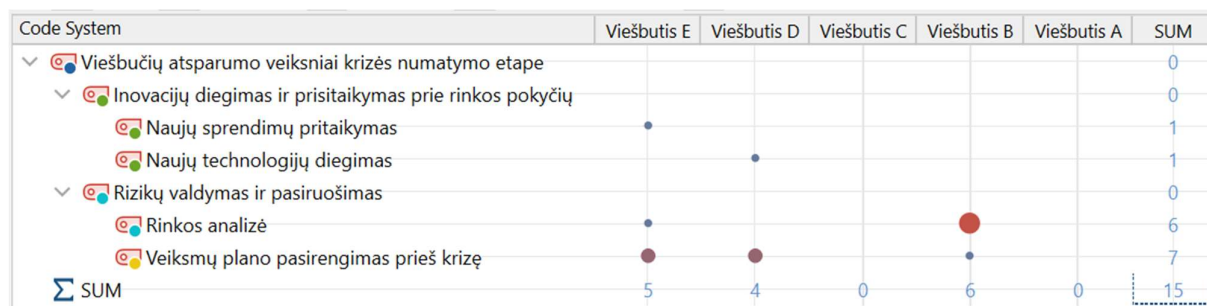
Taigi, viešbučių suteikta informacija nurodo, jog didžiausias iššūkis buvo suvaldyti žmogiškuosius išteklius, rasti būdus juos paskatinti, suvienyti ir išlaikyti todėl, kaip pamoką taip pat išskyrė personalo optimizavimą. Taip pat dėl pandemijos netikėtos žalos ir trukmės išskiria, jog itin svarbi pamoka išmokta yra įmonės pasiruošimo etapas, veiksmų plano turėjimas ir biudžetavimas bei lėšų atsidėjimas juodai dienai.

4.2. Viešbučių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Siekiant atskleisti viešbučių atsparumo veiksnius buvo pasirinkta juos išskaidyti pagal krizės etapus – numatymo, įveikimo ir prisitaikymo po krizės. Šiame poskyryje bus pateikiami atsparumo veiksniai kiekviename etape.

4.2.1. Viešbučių atsparumo veiksniai numatymo etape

Apklausiant viešbučių buvo klausiama apie numatomas inovacijas, t.y. ar buvo diegiamos inovacijos ar diegiami inovatyvus sprendimai siekiant prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos sąlygų bei rizikos valdymą ir pasiruošimą.



16 Pav. Atsparumo veiksniai numatymo etape

Inovacijų bei inovatyvių sprendimų diegimo prieš krizę veiksnį pandemijos kontekste akcentavo tik viešbutis D. Šis viešbutis turėjo įrengtą greito įsiregistravimo ir greito išsiregistravimo sistemą dar prieš pandemiją ir ši sistema pasitarnavo pandemijos metu – „tai, kas buvo vykdoma tokios check in ir check out, kuriame nebūtų žmogaus, jo nėra. Tiesiog yra tokia galimybė, kai tu online susivedi visą reikiamą informaciją, rezervuodamas būtent per puslapį ir tiesiog atvykimo metu galbūt tau reikia pasirašyti tik registracijos kortelę, gauni raktus, viskas būna nuskaičiuota, padaryta ir visa kita tai

tokia galimybė. Kaip ir yra ir dabar tame tarpe ir tas „fast check out“, kur tu susimoki, išvažiuoji ir tikrai įmeti raktus į raktų dėžutę“. Pasak šio viešbučio informanto, jau ir atidarytas **viešbutis buvo gana inovatyvus, todėl toks numatymas padėjo efektyviau valdyti klientų atvykimus ir išvykimus per pandemiją**. Viešbutis E tuo tarpu pasidalino įgytų pranašumu prieš kitus viešbučius dėl dar prieš pandemiją persiorientavimo atlikti vidinius procesus naudojant skaitmenines priemones, nuotolinio darbo metodiką – „aš buvau advokatas, kuris aktyviai skatino skaitmenizaciją. Taip pat ir komunikuoju viduje, mes vis labiau perėjome į „Google Cloud“, žinote, darėme vidinius aptariamuosius susitikimus nuotoliu. [...] Nors jei būčiau žinojęs, kad ateis pandemija, būčiau tikriausiai dar labiau skatinęs skaitmenizaciją, tačiau manau, kad tai mus paruošė truputi geriau, nei tarkim kiti viešbučiai [...] tai, kad mes padarėme šį pokytį tikrai mums padėjo“. Viešbučiai pasinaudoję inovacijomis ar inovatyviais sprendimais prieš krizę pagerino savo poziciją kitų viešbučių atžvilgiu, kadangi jau turėjo įsidiegti naudingas sistemas ar pripratę prie darbo pobūdžio, kurį būtent pandemija ir atnėšė (nuotolinį darbą), nepalikusi kitos išeities. Taip pat, **pandemijos vykimo momentu, viešbučiai akcentavo apyvartinių lėšų trūkumą ir kaštų mažinimą ribojant naujas investicijas. Todėl bet kokios pasiruošiamosios inovacijos ar sprendimai stipriai prisidėjo prie konkurencinio pranašumo sukūrimo**, nes konkurentams per pandemijos vykimą buvo itin sunku imtis pokyčių.

Viešbučio atsparumui didelę įtaką turėjo rizikos valdymo ir pasiruošimo veiksnys, kuris susidėjo iš rinkos analizės ir veiksmų plano pasirengimo prieš krizę. Labiausiai tarp viešbučių buvo akcentuojamas veiksmų plano pasiruošimo veiksnys prieš krizę.

10 lentelė. Veiksmų plano pasiruošimas prieš krizę pagrindimas

Kodavimo vienetą	Viešbutis	Citata
Veiksmų planas prieš krizę	Viešbutis E	„Turėjimas krizių komunikavimo komitetą yra itin svarbu, nes kai kas nors atsitinka, mes iš karto galime greitai susirinkti. Visi komiteto nariai žino savo roles ir, ir tuomet kai kas nors atsitinka, mes ir tvarkysimes su krize. [...] protiškai mes turime tam tikrus scenarijus pasiruošę [...] aš manau, kad būti pasiruošus, praktikuotis tam tikrus scenarijus, kuriuos dalinames įmonės viduje, kaip tam tikri sunkumai nutikę praeityje buvo sprendžiami“ „Kitais metais mes darysime penkerių metų prognozavimą kiekvieną ketvirtį. Ir mes projektuojame penkerių metų rezultatą, turiu omenyje. Aš nežinau kas bus kitą mėnesį, tai kaip aš galiu suprognozuoti tiksliai penkerius metus? Tačiau mes turim apytikslį žemėlapi. Manau, kad tai svarbu, nes visgi norisi žinoti kuria linkme mes einame, ar tai įvyks ar ne, niekas nežino“
	Viešbutis D	„Pandemijai ar šiaip apskritai manau, kad mes apskritai tvarkingai buvom pasiruošę, nes tai yra struktūrizuotas planas“; „Mes turime iš tikrųjų krizių valdymo planą, bet tai labiau susiję galbūt ne su finansinėm kažkokiom tai, bet tai yra labiau susiję su viešbučio kasdieniu gyvenimu. Ar tai buvo ir kai prasidėjo pandemija, ar tai būtų, kai prasidėjo karas Ukrainoje? Tai buvo adaptuota šiek tiek [...] viešbutyje yra krizių valdymo planas, yra. Komitetas ir čia ne tai, kad mes esam pasidarę

		savarankiškai patys. Mes esame šiek tiek adaptavę, bet mes tai gaunam jau iš grupės“ „mes viską pakankamai turėjom šviežią įmonę [...] o tai manau, kad jau viskas buvo jau prieš mums atsiradant apžvelgta, numatyta“
	Viešbutis B	„Taip, mes turime panelį, kol kas nereikia plano ir atsitikus kažkam tu jį įjungi. Yra ilgalaikis planavimas ir trumpalaikis planavimas.“

Svarbu pastebėti, jog viešbučiai akcentavę veiksmų plano pasiruošimą yra visi priklausantys tarptautiniams tinklams. Viešbutis D netgi tai ir akcentavo, jog būtent iš grupės yra gaunami nurodymai ar veiksmų planai, kuriais atitinkamai naudojasi. **Veiksmų planas bei pasiruošimas tam tikriems scenarijams prieš krizę viešbučiams yra svarbus norint priimti užtikrintesnius ir apgalvotus sprendimus greičiau. Veiksmų planas gali būti artimiausios ir ilgalaikėje perspektyvoje atliekamas planavimas, taip ir tam tikros komandos ar atsakingų žmonių turėjimas, į kuriuos galima remtis atsitikus krizei.**

Kitas svarbus aspektas prieš krizę yra rinkos analizė. Žemiau esančioje lentelėje yra pateikiamas šio aspekto pagrindimas.

11 lentelė. Rinkos analizės pagrindimas

Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Rinkos analizė	Viešbutis B	„Tą jau pajautėm, tarkim, Kinijoje pradžioje prasidėjo pandemija iš Kinijos atėjo tai, nors tas nedidelis procentas, bet mes pajautėm ta prasme, turizmas pajautė, kad Kinijos rinka užsidaro ir tu automatiškai tu reaguoji, nes vieniems tai turbūt yra labai mažas procentas ir įtakos neturi kiti kiti, pavyzdžiui, nu, tarkim, viešbučiai labai pajautė nes jų didžioji dalis klientų, tarkim, yra iš to, kaip sakoma regiono“; „bet kuriuo atveju kiekvienas verslas turi savo matavimo vienetų ir lyginimus su konkurentais“
	Viešbutis E	„ką mes darome, tai kas ketvirtą atliekame savęs vertinimą paremta grupės ataskaita. Tai gana brangu. Ataskaita yra platinama per visus skyrius ir kiekvienas skyrius turi prisidėti ir papildyti ataskaitą ir kurią pabaigus, finansininkas ir aš pats stengiamės sušvelninti bet kokias rizikas ar bent jau pabrėžti vietas kurios mums atrodo rizikingos [...] mes tai įvertiname ir pateikiame grupei ir tuomet galvojame veiksmų planą skirtą didžiausiems mūsų trūkumams ar neatitikimams švelninti tęsiant veiklą“

Rinkos analizė, remiantis surinkta informacija padeda viešbučiams numatyti pokyčius vykstančius pasaulyje. Pandemijos kontekste pokyčiai Kinijos rinkoje atlikus rinkos analizę jau suteikia įžvalgų apie artėjančius pokyčius, t.y. gaunamas įspėjamasis signalas. kitu atžvilgiu rinkos analizės nauda gali pasireikšti per savęs pozicionavimą su konkurentais, ar tiesiog vertinant įmonės rezultatus, trūkumus, taip numatant rizikas, kurioms iš karto gali pradėti ruošti sprendimų planą.

Taigi, rizikos vertinimo ir pasiruošimo veiksnyms įmonėms suteikia galimybę kaip įmanoma greičiau suprasti kokie pokyčiai gali laukti artimoje ateityje ir pagal tai pasiruošti veiksmų planą, kurio pagalba viešbučiai turi galimybę krizės momentu turėti pranašumą dėl didesnio žinių багаžo ir sugebėjimo greičiau orientuotis ir priimti itin svarbius sprendimus.

4.2.2. Viešbučių atsparumo veiksniai įveikimo etape

Pasak apklaustų viešbučių labiausiai prisidėję atsparumo veiksniai per pandemiją buvo žmogiškųjų išteklių valdymas ir lyderystė, inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių, krizės valdymo veiksnys bei taip pat valstybės parama.

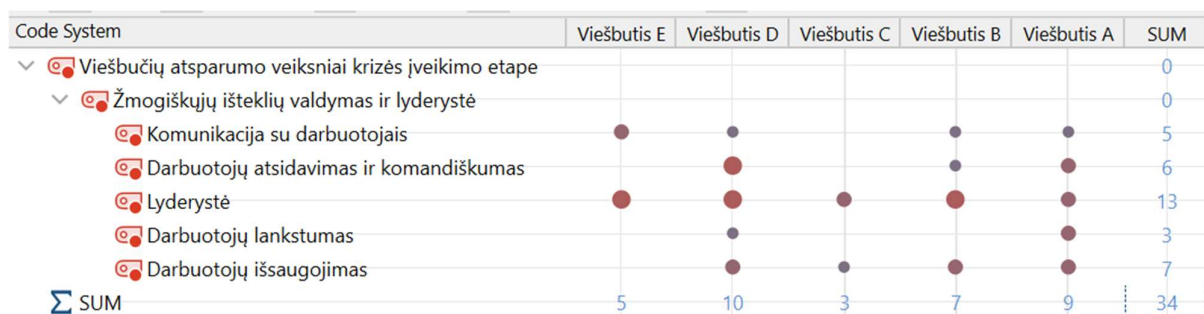


17 Pav. Atsparumo veiksniai krizės įveikimo etape

Aukščiau esančiame paveiksle matomi atsparumo veiksmų per pandemijos įveikimo etapą pasiskirstymas ir reikšmingumas. Kiekvienas iš veiksmų turi subkategorijas, kurios bus plačiau nagrinėjamas šiame skyrelyje.

Žmogiškųjų išteklių valdymas ir lyderystė

Šio veiksmo detalesnis išskaidymas matomas žemiau pateiktam paveiksle, kuriame yra išskiriama komunikacija su darbuotojais, darbuotojų atsidavimas ir komandiškumas, lyderystė, darbuotojų lankstumas bei darbuotojų išsaugojimas.



18 Pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės piktograma

Labiausiai akcentuojama buvo lyderystė ir viešbučių akcentuojami lyderių veiksmai susiję su pavyzdžio rodymu, atsakomybės prisiėmimu, pozityvumo skleidimu, komunikacija iš vadovų bei taip pat šalto proto išlaikymu iš vadovų pusės.

12 lentelė. Lyderystės pagrindimas

Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Lyderystė	Viešbutis A	„vadovų sprendimai [...] vadovai nešiojo lekštes“
	Viešbutis B	„Vienas iš pagrindinių dalykų tai buvo suvaldyti tuos žmogiškuosius, kaip sakoma dalykus, baimės darbuotojų, ypač žemesnio negražiai aš sakau žemesnio, bet žemesnės kvalifikacijos darbuotojai tai yra kambarių tvarkymo, jie labiau, kaip sakoma turi, kaip sakoma, baimių ir taip toliau. Tai didžiausias pirminis iššūkis tai buvo suvaldyti komandą, nuraminti.“; „Vėlgi, čia daugiausia vadovai turėjo, kaip sakoma, suvaldyti. Bet tiesiog šaltas protas tiek priimant sprendimus, tiek bendraujant su pavaldiniais, tiek tiek su partneriais, tiek su klientais“
	Viešbutis C	„Aišku ir personalas bijojo dirbti. Kiekvieną dieną juos reikėjo morališkai apdoroti juos [...] personalo darbas buvo iš karto organizuotas“
	Viešbutis D	„buvo labai atvira ir nuoširdi komunikacija iš vadovės pusės visą laiką kažkaip tai mes visi žinjom, kad išgyvensim“ „lyderystė vadovų“
	Viešbutis E	„Viskas prasidėjo nuo išlikimo pozityviais. Aš ir komunikavau savo komandai, kad jūs galite turėti savo mintis, pavyzdžiui apie temas tokias, kaip vakcinacija ir t.t. daug buvo žmonių, kurie buvo už, bet daug žmonių buvo ir prieš. Aš ir sakiau komandai [...] fokusuojames į dalykus, kuriuos galime kontroliuoti, ir išliekame pozityvus“ „Kaip ir sakiau keletą kartų, viskas sueina į vieną dalyką – lyderystę“

Visi apklausti viešbučiai akcentavo lyderystės svarbą įmonės išlikimui. Lyderystė buvo minima atsakant į klausimą apie svarbiausius veiksnius padėjusius išgyventi pandemiją. Gauti atsakymai pateikti aukščiau esančioje lentelėje atskleidė, jog lyderystė per pandemiją padėjo suvaldyti personalą, nuraminti darbuotojus dėl pandemijos keltų saugumo neramumų. Būtent šaltas protas iš vadovų nuramino ir pačius darbuotojus, tai pabrėžė Viešbučio E informantas sakydamas „jei aš būsiu komandos susirinkimuose depresuotas, tai ir darbuotojai tokie taps“. **Išlikimas ramiems ir pozityviems buvo itin svarbus siekiant priimti svarbius sprendimus taip pat parodant tokį ramumą bendraujant su klientais, kadangi bendra nuotaika sklido nuo pačio viršaus – vadovų, iki darbuotojų ir galiausiai klientų.**

Viešbučiai taip pat akcentavo ir darbuotojų išsaugojimo svarbą. Žemiau pateiktoje lentelėje yra pateikiamos mintys apie darbuotojų išsaugojimą iš informantų.

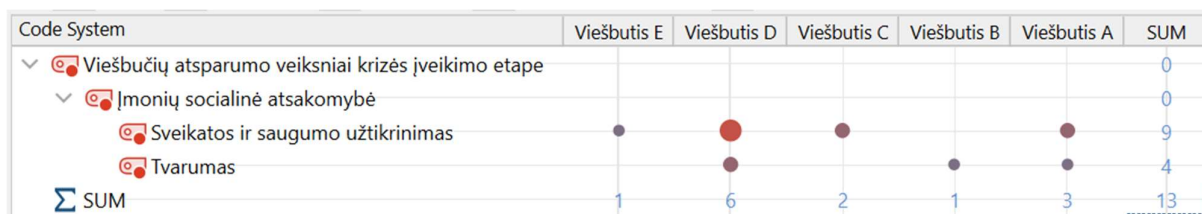
13 lentelė. Darbuotojų išsaugojimo pagrindimas

Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Darbuotojų išsaugojimas	Viešbutis A	„stengtis dar ir neprarast tų žmonių. Atleisti tai žinai atleisti, norint atleisti ar nutraukti darbo sutartį, tu turi išmokėti jam išeities ir jeigu bus konfliktas, turi būti ir išeities jeigu ilgai pradirbęs, o apyvartinių reikia, kaip niekad.”
	Viešbutis B	„Vėlgi va šitoj vietoj mūsų labai pasiteisino, kad išlaikėm visą komandą. Nebuvo nebuvo jokių atleidimų pandemijos metu [...] mes laikėmės tokios strategijos, kad neatleisti darbuotojų. Turėti dalinę prastovą. Tai kadangi viešbučio didžiausias turtas tai nėra prabangus pastatas o tai yra žmonės. Žmonės, kurie, kaip sakoma dirba, tai stengiamės kaip įmanydami išlaikyti tai ir nepalikti žmones be darbo. Tai tikrai tas irgi pasiteisino, nes na žmonės jautėsi saugesni ir dėkingi darbuotojai. Kadangi nors ir su mažesniu atlyginimu”
	Viešbutis C	„Su klientais tu gali drikti, juos bandyti prisitraukti, bet iš tikro svarbiausias personalas, kad jo nepaleisti. Į prastovas ėjo, kad jie neprarastų motyvacijos, mes stengdavomės bent kartą per savaitę iškviesti žmogų į darbą”
	Viešbutis D	„buvo dedamos visos pastangos išlikti, išlaikyti esamus darbuotojus nei vienas nebuvo atleistas“

Kaip viešbutis C atskleidė – „bet ką gali kurti jei turi personalą“. Būtent tokios mintys atsispindėjo per gautus atsakymus. Darbuotojų išsaugojimas buvo įmanomas dėl valstybės paramos, kurios deka darbuotojus buvo galima siųsti į prastovas. Darbuotojai jautėsi saugesni ir dėkingi už tokias viešbučių pastangas, net ir dirbant už mažesnę atlyginimą. Viešbutis D dalinasi apie komunikaciją su darbuotojais – „o buvo labai atvira ir nuoširdi komunikacija iš vadovės pusės visą laiką, kažkaip tai mes visi žinojom, kad išgyvensim. Informacijos, [...] kiek yra dedama pastangų, kad stengiamasi išlaikyti tuos darbuotojus, kad niekas nėra atleidžiamas ir greičiausiai nebus atleidžiamas pasitikėjimo davė“. Komunikacija bei bendra nuotaika viešbučiuose padėjo išlaikyti darbuotojus ramius ir saugesnius. Tokių veiksmų rezultatas buvo darbuotojų atsidavimas ir komandiškumas bei darbuotojų lankstumas. „Realiai pasiliko labai lojalūs darbuotojai, kurie realiai, na visi mes dirbom absoliučiai ne savo darbus“ dalinasi viešbutis A ir taip pat pridūrė, jog „toks jausmas buvo, kad visi labai norėjo pratempti ir kad mes branginam ir tai perėjo per visus departamentus. Jeigu nebūtume mes visi, tai nebūtume ištempę [...] COVID“as išmokė, kad ir pats personalas turi prisitaikyti ir, kad visi turi dirbti labai labai lanksčiai“. Viešbutis D džiaugėsi savo darbuotojų komandiškumu ir įsitraukimu – „visi buvo labai iniciatyvūs, mūsų komanda ir vis kažkokias tai naujas mintis atnešdavo“. Taigi, **žmogiškųjų išteklių valdymas buvo gyvybiškai svarbus viešbučiams per pandemiją ir darbuotojų valdymas prasidėjo nuo vadovybės ir jų lyderystės, kurių aktyvi komunikacija apie darbuotojų išsaugojimą sutelkė visus į stiprias ir atsidavusias komandas, kurios lanksčiai sugebėjo atlikti įvairias užduotis kompensuojant darbuotojų trūkumą ir taip prisidedant prie viešbučių išlikimo pandemijos metu.**

Įmonių socialinė atsakomybė

Informantai atsakymus išskaidė į dvi subkategorijas – tvarumo ir sveikatos bei saugumo užtikrinimą. Pastarasis buvo itin svarbus per pandemijos laikotarpį.



19 Pav. Įmonių socialinės atsakomybės piktograma

Beveik visi apklausti viešbučiai paminėjo sveikatos ir saugumo užtikrinimo svarbą ir jo pagrindimas matomas žemiau pateiktoje lentelėje.

14 lentelė. Sveikatos ir saugumo užtikrinimo pagrindimas

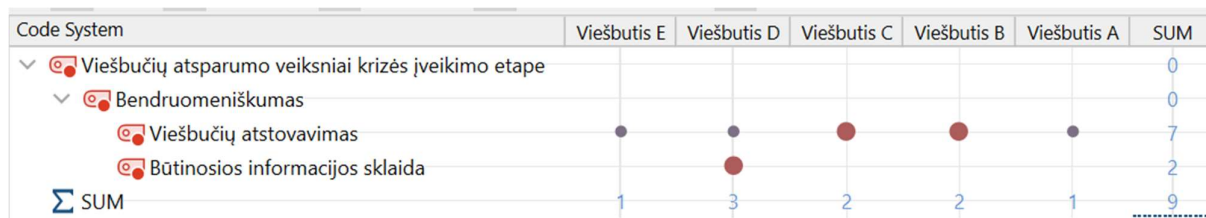
Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Sveikatos ir saugumo užtikrinimas	Viešbutis A	„Į viešbutį atvykus žmonės vertindavo saugumą ir atsiliepimuose palikdavo ar pas tave yra saugu, kaip tu žiūri į švarą, tai tas COVID‘as kartelę aplamai labai pakėlė, nes dabar visi dirba su pirštinėmis bent personalas. Bet tos higienos prasme COVID‘as labai užkėlė kartelę ir tą žmonės labai matė ir palikdavo komentarus. Blogiausias komentaras, kurį galėjai gauti per pandemiją – jūsų viešbutyje nėra saugu viruso prasme“
	Viešbutis C	„Kaip ir visur, tai ir pas mus buvo priklijuota plakatų apie saugumo reikalavimus. Tai saugumas tikrai buvo svarbus, nes kai klientas paskambina, tai ir klausia, ko reikia, kokių dokumentų ir kokie pas jus priimami.“
	Viešbutis D	„Viskas buvo labai smulkmeniška tam, kad apsaugoti save ir apsaugoti klientą. Laikėmės tikrai labai daug, iš tikrųjų nurodymų, taisyklių.“ „Svečiams be proto buvo iš tikrųjų, nes tiek mes patys ta prasme, kol dar buvo visiškai pradžia ir šviežia. Mes patys labai bijome užsikrėsti. Tai buvo visiškai nežinomas virusas, o dirbant viešbutyje iš principo ta tikimybė yra didesnė, nes tų žmonių srautas vis tiek didesnis praeina ne tiek patys darbuotojai bijo, tiek svečiai.“
	Viešbutis E	„kalbant apie higienos protokolų laikymąsi, tai viskas buvo aišku [...] buvo visuose internetiniuose tinklalapiuose akcentuojama, ką mes darome. Tai buvo tokie kaip ir esminis dalykas, ką tu turi turėti vietoje ir ką kiekviena įmonė“

Viešbučiams pandemijos metu buvo būtina atitikti visus valdžios reikalavimus ir laikytis saugumo taisyklių ir tai turėjo įtakos klientų pritraukimui. Pasak informantų svečiai daug intensyviau planuodavosi atvykimą ir taip pat ypatingai vertino saugumą viešnages metu. Viešbutis A pabrėžė, jog blogiausias atsiliepimas, kurį galima buvo gauti buvo „jūsų viešbutyje nėra saugu viruso prasme“. Dėl to viešbučiai akcentavo, kad buvo imamasi visų priemonių, kaip apsaugoti tiek savo darbuotojus tiek savo svečius, o tai buvo komunikuojama per viešbučių tinklalapius ar per plakatus viešbučiuose. Taip pat viešbutis D pasidalino, jog per artimiausius metus bus siekiama atsakyti perteklinio plastiko naudojimo viešbutyje ir teigia, jog „kai kurie svečiai, kurie yra sąmoningesni arba klientai jiems tai yra, jiems tai yra svarbus dalykas“. Viešbutis A pasidalino apie

tvarumą „žmonės tą tvarumą labai labai vertina ir būtent per COVID‘ą viskas labai gerai matosi kaip yra iš tikrųjų.“. Viešbutis B atskleidė – „tvarumo klausimai pandemijos metu jie dar labiau pasistūmėjo, nes daug kas atsisakė, kaip sakoma meniu kažkokių, tai papildomų, kur galima tikrai suskaitmenint“. **Taigi ir viešbučių tvarumas buvo svarbus aspektas pandemijos metu, kadangi šiuolaikinis klientas darosi vis sąmoningesni ir vertina įmonės socialinę atsakomybę viešbutyje.**

Bendruomeniškumas

Bendruomeniškumo veiksnys buvo reikšmingas dėl viešbučių atstovavimo ir būtinosios informacijos sklaidos.



20 Pav. Bendruomeniškumo piktograma

Visų viešbučių manymu bendruomeniškumo veiksnys ypatingai buvo svarbus dėl viešbučių atstovavimo. Žemiau pateiktoje lentelėje šis veiksnys yra pagrindžiamas informacija surinkta interviu metu.

15 lentelė. Viešbučių atstovavimo pagrindimas

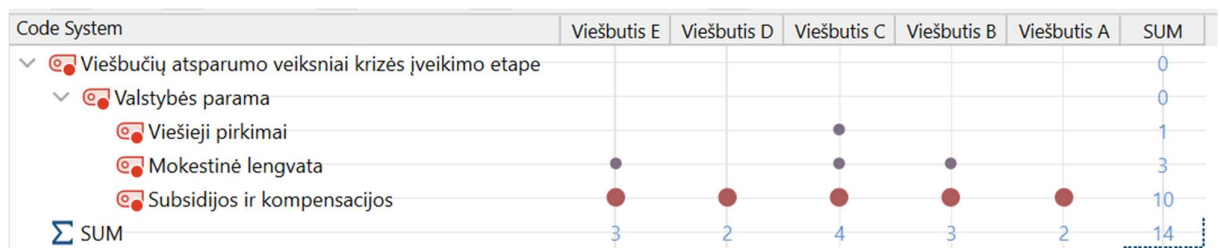
Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Viešbučių atstovavimas	Viešbutis A	„Tai žinoma, kad taip. LVRA atstovavo savo narius ir net ne narius, kas yra taip pat įspūdinga, nes norint būti nariu reikia mokėti mokesčių. Žinoma derybinė pozicija yra stipresnė, kai tu turi gerą užnugarį. Vienas tu niekada ne karys, o kai pas tave ateina visas sektorius ir sako, kad jeigu mes bankrutuosim, jūs kaip valstybė turėsit va tokią problemą ir tada visai kitaip į tave žiūri. Į tave žiūri, kaip į kompleksinę problemą, kurią reikia spręsti. Tai šitas tikrai padėjo, LVRA tikrai sutelkė ir ką galėjo tikrai atstovavo mūsų interesams. Tokiais momentais tokios asociacijos iš tikrųjų parodo, ko jos iš tikrųjų yra vertos.“
	Viešbutis B	„Viešbučių asociacijos buvo tikrai nuopelnas, kad jie išsikovojo pratęsti ne tik apgyvendinimo, bet ir maitinimo įstaigom palikti 9 % PVM. Kas buvo maitinimo įstaigom suteikta pandemijos metu, bet ir praeitais metais buvo pratęsta dar tai vėlgi na jautėsi, kaip sakoma, tas noras padėti ir vėlgi nuo asociacijos darbas ir yra nu jie geriausiai žino ir supranta, kaip sakoma, kiekvieno, kaip sakoma, ar tai yra agentūra, ar tai yra viešbutis problemas“
	Viešbutis C	„Jo, turbūt asociacija turbūt daugiausiai padarė ir Kaunas Inn VŠĮ, tai šiuo atveju čia už Kauną atstovaujanti. Kurie darė viską, kad skleistų informaciją. LVRA kiekvieną dieną dirbo savo darbą, bandė valstybę paspausti, kad kažkaip prisidėtų. Nes viešbučiai, kaip ir visas turizmo sektorius ėjo žemyn.“

	Viešbutis D	„labai smarkiai dirbo su viešbučiais, tai NoriuNoruNoru ar ne tos visos geros dovanos, kurios irgi padėjo, padėjo tą visibily pasiekti ir tie patys lietuviai aktyviau keliauti savo šalyje“
	Viešbutis E	„Bendrai, kaip girdėjau jie stengėsi reikalauti tam tikrų subsidijų ir t.t. tikriausiai, kad jiems gerai tai sekėsi. Ir taip, tai reikalinga, turėti tokį kaip atstovą šiam sektoriui, nes kitaip mes galimai būtume užmiršti“

Viešbučių bendruomeniškumas atsiskleidė per LVRA veiklą bei taip pat viešųjų įstaigų veiklą. Viešbutis A tiksliai apibendrino viešbučių atstovavimą pasisakymu – „Vienas tu niekada ne karys, o kai pas tave ateina visas sektorius ir sako, kad jeigu mes bankrutuosim, jūs kaip valstybė turėsit va tokią problemą ir tada visai kitaip į tave žiūri. Į tave žiūri, kaip į kompleksinę problemą, kurią reikia spręsti.“. Iš šio teiginio galime matyti, kad **ypatingai LVRA veikla Lietuvos viešbučius sutelkė į vieną vienetą ir atstovavo sektoriaus interesus, reikalaujant mokestinių lengvatų, kompensacijų ir subsidijų**. Viešbutis D išskyrė ir kitų įmonių, tokių kaip „Gera dovana“ ir kt. pagalbą viešbučiams, kadangi šios įmonės suteikė dar didesnę matomumą ir padėjo pritraukti daugiau klientų iš Lietuvos. Viešbutis D taip pat akcentavo ir būtinios informacijos sklaidos aspektą, per kurį pasireiškė bendruomeniškumo veiksnys – „Jie vieni pirmųjų, kurie pateikia tą visą naudingą informaciją. Ir paaiškinimus išaiškinimus. Galbūt galų gale tų visų ministro nurodymų tai tikrai va šitoj vietoj toj visoj biurokratijoje padėjo padėjo susigaudyti“, taigi **LVRA veikla padėjo viešbučiams ir atliekant švietėjišką funkciją, kuri buvo atliekama per Lietuvos valdžios reikalavimų, taisyklių sklaidą Lietuvos viešbučiams**.

Valstybės parama

Pagrindiniai aspektai atskleisti per interviu buvo susiję su valstybės paramomis buvo viešieji pirkimai, mokestinė lengvata ir subsidijos bei kompensacijos.



21 Pav. Valstybės paramos piktograma

Visi viešbučiai akcentavo valstybės paramos reikšmingumą ir dažnu atveju išreiškė, jog be jos nebūtų išgyvenę. Labiausiai akcentuojamos buvo subsidijos ir kompensacijos, kurių pagrindimas pateikiamas lentelėje apačioje.

16 lentelė. Subsidijų ir kompensacijų pagrindimas

Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Subsidijos ir	Viešbutis A	„iš tikro tikrai davė ir subsidijų davė ir kompensacijų, ką galėjo tą davė. Be jos tai turbūt net kalbos nebūtų buvę išgyvenimui.“

Viešbutis B	„Bet taip valstybė tikrai prisidėjo, kaip sakoma, buvo labai daug visokių iniciatyvų kaip paskatinti turizmą, vėlgi, gal turbūt pamenat ten būdavo kompensavo atostogos medikams ten buvo 200 berods eurų kompensacija, buvo tada atostogos mokytojams ir taip toliau, kur skatino viešbučių ta prasme viešbučiams gauti pajamas”
Viešbutis C	„Taip pat ir valstybės priimami sprendimai, pavyzdžiui „Sodra“ leido atidėti, nes darbuotojo neatleidom nei vieno.”
Viešbutis D	„tikrai gavom subsidijas už darbuotojų prastovas ir jas gavom pakankamai ilgai, kol ten kažkas būdavo prastovose, paskui ji buvo dar kiek žinau kažkokią tai nukentėjusiesiems ar ne verslams parama, nukentėjusiems nuo pandemijos“
Viešbutis E	„Kai pamačiau, kaip greitai ir kokiomis apimtimis Lietuva ėmėsi veiksmų, galiu pasakyti, kad valdžia tikrai atliko gerą darbą [...] iš mūsų pusės tai tikrai, mes gavom ir kompensacijas už prastovas, subsidijas kitiems dalykams“; „Net ir lyginant su kolegomis užsienyje, manau, kad valdžia buvo kur kas aiškesnė, greitesnė ir greičiau priėmė sprendimus, be kurių abejoju ar būtų pavykę išgyventi“

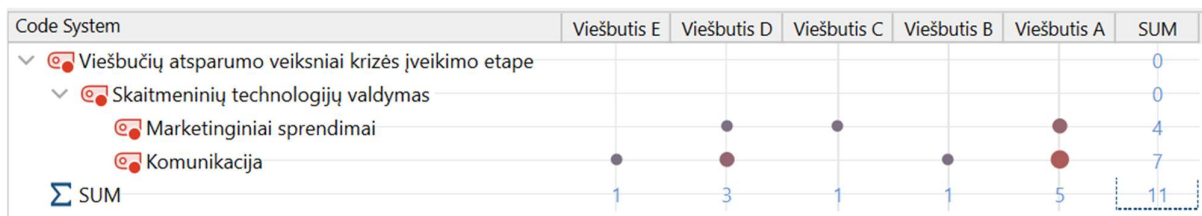
Viešbučiai labai akcentavo kompensacijų reikšmę išsaugant darbuotojus, kuriuos galėjo siųsti į prastovas, vietoj to, kad reikėtų juos atleisti. Taip pat buvo **svarbios kompensacijos susijusios su pagalba viešbučiams gauti papildomų pajamų, kompensuojant viešnagių išlaidas**. Prie to paties savivaldybių rengiami viešieji pirkimai turėjo itin svarbią reikšmę, kadangi taip pat skatino lankytojų srautą ir papildomas pajamas viešbučiams. Viešbučiai pabrėžė, jog **valstybės parama, buvo reikšminga ir dėl jos trukmės, kuri buvo skiriama ganėtinai ilgai**. Pasak viešbučio E, valdžios parama Lietuvoje buvo efektyvesnė nei kaimyninėje šalyje. Be subsidijų ir kompensacijų viešbučiai akcentavo ir mokestinę lengvatą, kuri pandemijos metu buvo vis pratęsiama ir taip viešbučiai galėjo naudotis lengvatiniu 9% PVM tarifu. Nors viešbučiai dalijosi, kad nėra vieno konkrečiai svarbiausio atsparumo veiksnio, kuris būtų vienas padėjęs išlikti, bet valdžios paramą viešbučiai vertino teigiamai ir pripažino, jos neabejotiną indėlį viešbučių išlikimui per pandemiją.

Išteklių valdymas

Išteklių valdymas buvo mažiausiai akcentuojamas atsparumo veiksnys ir buvo pabrėžiamas dviejų viešbučių per išteklių planavimo prizmę. Viešbutis D pasidalino - „Tai galbūt buvo netgi sakyčiau, priešingas, kaip per daug neužspirkti, nes tu nežinai, nes buvom pripratę prie tarkim, prie vienokio poreikio prekių kasdienių savo tiek virtuvėje, tiek valymo, chemijos ir toliau ir panašiai. Bet žinant na, tarkim, tą mažėjantį kambarių poreikį, kaip išmokti iš naujo užsisakyti mažiau ir tam laikotarpiui”. Tuo tarpu Viešbutis E - „sugebėjome visas maisto atsargas išnaudoti, suvaldėme, kad nereikėtų nieko švaistyti“. **Išteklių valdymo reikšmė atsiskleidžia per sėkmingai planuojamus išteklius – išteklių tikslingas užsakymas atsižvelgiant į pasikeitusius jų poreikius, tai yra kaip neužsisakyti per daug bei taip pat kaip laiku išnaudoti visus turimus išteklius, jog jų nereikėtų švaistyti.**

Skaitmeninių technologijų valdymas

Šio atsparumo veiksnio reikšmingumas atsiskleidė per marketinginius sprendimus bei komunikaciją.

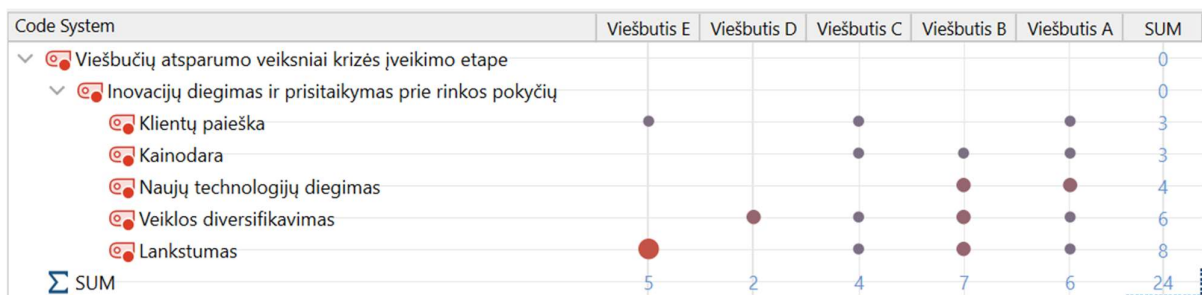


22 Pav. Skaitmeninių technologijų valdymo piktograma

Kalbant apie komunikacijos aspektą skaitmeninių technologijų valdyme, tai **viešbučiai išskyrė skaitmeninių technologijų valdymo svarbą tiek su darbuotojais komandoje, tiek ir su klientais bei partneriais**. Viešbutis A akcentuoja kliento požiūrio pasikeitimą - „Tai toks registratūros vaidmuo sumažėjo, nes vis vengė to kontakto, ypač vyresni senjorai, jie surašo visą informaciją prieš tai, kaip jie nori atvažiuoti į parkingą, kaip jie nori tam tikrų dalykų. Žodžiu jie viešbutyje nori kuo mažiau kontakto ir nori tiesiog eiti į savo kambarį ir jie stengsis atvykti tuo metu, kai yra mažiausias judėjimas viešbutyje. Tai šitas tikrai atsirado žmonių atstumo laikymasis ir kad viską svečiai nori išsispęsti prieš atvykimą ir tam žinoma naudoja skaitmenines priemones.“. **Dėl tokio klientų atsargumo atsiradimo, viešbučiai privalėjo skirti daugiau dėmesio būtent informacijos sklaidai per skaitmenines technologijas**. Viešbutis B antrino – „dabar mes bendraujam, kaip sakoma, skaitmeniniu būdu su daug klientų, partnerių. Tiesiog technologijų, kaip sakoma, technologiniais įrankiais“. Viešbutis D išskiria, kad prieš pandemiją tokia kasdienybė buvo nenusipėjama – „Zoom, Teams... atradom juos, tai tapo mūsų iš principo kasdienybė. Ką mes darome ir dabar, o ne anksčiau buvo būtų buvę sunku įsivaizduoti“. Kita vertus skaitmeninės technologijos buvo svarbios ir komunikacijai komandoje, viešbutis E pasidalino, kad „mes darome savo rytinius susirinkimus per nuotolį“. Skaitmeninės technologijos buvo svarbios ir dėl marketinginių sprendimų iškomunikavimo, viešbutis C atskleidė, jog „ką iš rinkodarinių sprendimų, visur skelbėmės, kad pas mus yra saugu, laikomasi reikalavimų. „Booking“as“ taip skelbėsi ir mes savo tinklapyje tą darėm“. Viešbutis A akcentavo ir specialių rengiamų rinkodarinių akcijų, siekiant pritraukti klientą. Taigi, **naudojant skaitmenines technologijas buvo komunikuojama apie viešbučio saugumo ir taisyklių laikymosi politiką, didinamas viešbučio matomumas reklamomis**.

Inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių

Šio atsparumo veiksnio reikšmingumas atsiskleidė per klientūros paiešką, kainodaros sprendimus, naujų technologijų diegimą, veiklos diversifikavimą ir lankstumą.



23 Pav. Inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių piktograma

Buvo atskleista, kad inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių veiksnys reikšmingiausias pandemijos kontekste buvo dėl viešbučių lankstumo ir veiklos diversifikavimo.

Pradėdant nuo lanktumo pagrindimo, viešbutis C teigė – „Aš manau, kad kiekvieną dieną stebėti situaciją, galvoti už ko užsikabinti, tai ta prasme tas lankstumas. Lanksčiai reaguoti į rinkos besikeičiančias sąlygas. Nes pavyzdžiui tas Booking'as nuėjo visiškai į antraplanį, kas prieš tai darė mums užsakymus. Nors tuomet tie mūsų pardavimai įmonėms nesuveikė, bet dabar turime tikrai didelę dalį svečių iš įmonių.“ **Viešbučiui padėjo išlikti būtent gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas ir persiorientuoti iš vieno klientų šaltinio į savarankiškas klientų paieškas, kurios ilgaime labai padėjo atsigaivinti.** Viešbutis E taip pat puikiai išnaudojo savo viešbučio erdvę ir į esamą situaciją sugebėjo pažiūrėti inovatyviai bei lanksčiai - mes buvome pirmasis viešbutis, kuriame svečiai valgė kambaryje. Taigi, mes padarėme taip, kad iš visų svečių kambarių pašalinome visas lovas, viduje pastatėme stalus ir pavertėme jį privačiu restoranu, nes restoranai buvo uždaryti, niekas negalėjo niekur eiti. [...] nebuvo jokių taisyklių, draudžiančių vakarienauti kambaryje, ir visi turėjo privačią vakarienę, ir tai buvo labai populiariu. Kai kuriomis dienomis iš tikrųjų uždirbdavome daugiau pinigų nei restorane. Tai buvo tikrai, tikrai nuostabu. Tai išlaikė, žinote. Tam tikros pajamos ir pinigų srautai įplaukdavo. Taigi, mes. Žinokite, galėjome išlaikyti daugiau žmonių ir taip, manau, kad tai buvo labai, labai inovatyvus dalykas, kurį padarėme ir kuris tikrai išgelbėjo daugybę darbo vietų.” Viešbutis A taip pat akcentavo poreikį nestovėti vietoje – „Tai mes tą ir darėme, keitėmes. Mes buvome visiškai atpratę dirbti su lietuviais, kad pas mus net informacijos lietuvių kalba kai kurių aspektų neturėjome to nereikėdavo“. **Besikeičiant klientų tipui, t.y. svečių iš Lietuvos padidėjimu, viešbučiams reikėjo, taip pat prisitaikyti net ir tokiais paprastais dalykais, kaip informaciją teikti būtent lietuvių kalba per skaitmenines technologijas.**

Viešbučiams buvo svarbu ne tik būti lankstiems, bet ir sugebėti diversifikuoti veiklą. Vienas dažniausiai akcentuojamų veiklos diversifikacijos pavyzdžių buvo kambarių - ofisų nuoma. Viešbutis D – „ofiso nuoma, kas iš principo kambariai ofisai, pamiršau pažymėti, tas irgi pas mus pakankamai buvo populiariu“. Viešbutis B pasidalino, jog vienas iš labiausiai pasiteisinusių projektų buvo į viešbučių kambariuose esančius televizorius implementuoti populiarių ir svarbiausia unikalių filmų repertuarą, kuriuos svečiai galėjo žiūrėti viešnagės metu – „Tai čia turbūt buvo sėkmingiausias pandemijos projektas, nes tiesiog 2 savaites buvo pilnai išparduoti.“ **Viešbučiams buvo svarbu sugebėti praplėsti savo įprastų paslaugų asortimentą ir taip pritraukti kiek įmanoma daugiau pajamų.**

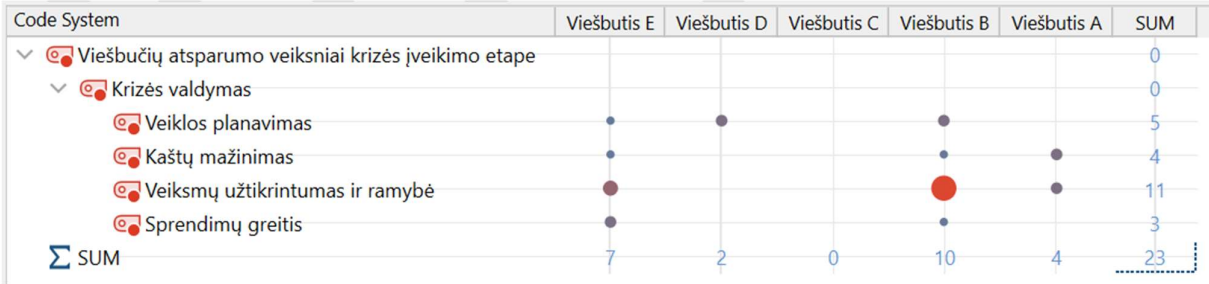
Kita vertus pritraukus klientų skaičių taip pat buvo svarbu inovatyvus sprendimai bei naujos technologijos, skirtos būtent patenkinti reiklesnį saugumo klausimą svečių poreikius. Viešbutis A pasidalino – “Kad sumažėtų kontakto, mes įsidedėme plančetinį „Check-in“ įrenginį, kuriam vis tiek žmogaus reikia, bet kad išlaikyti atstumą, jam nereikia ten stovėti šalia, klientas tiesiog suveda savo duomenis [...] inovacijos viešbučiuose taip ar taip yra tokia kaip ir pakilime ir jau daug metų kyla, technologijos tikrai keičia šitą sektorių”.

Klientų paieška buvo taip pat reikšmingas aspektas, kuris padėjo gauti papildomų apyvartinių lėšų. Viešbutis A – „Tai norint pritraukti tą vietinį svečių, reikėdavo ruošti ypatingai darbui savaitgaliais, kurie buvo tikrai pilni ir ruošti visokius jų švenčių pasiūlymus, stebi kada yra išeiginės, atostogos Latvijoje, Estijoje”. Tuo tarpu viešbutis C – “Mes iš pradžių bandėm skambinti įmonėms. Bet nelabai sėkmingai. Pirmus mėnesius skambindavom siekiant akcentuoti, kad jei į komandiruotes važiuos” O viešbutis E apibendrino, ko tuo metu pagal juos svečiui reikėjo – “turėjome į tai žiūrėti rimtai, bet nusprendėme, kad rinkodara ir pardavimo būdas ir pan. turi suteikti komfortą, kad čia atvykę galite atsipalaiduoti ir pabėgti nuo viso to, ir manau, kad tai tikrai padėjo. Pandeminis užraktas vėl pritraukti

mano svečius, kurie grįžta pas mus ir jaučiasi gerai, patogiai ir atsipalaiduoja. Taigi, mes ėmėmės tiek priemonių, kiek turėjome”. **Taigi viešbučiai ieškojo klientų naudodamiesi rinkodariniais sprendimais siekinat pritraukti svečius švenčių laikotarpiu ar akcentuojant savo paslaugų privalumus, pavyzdžiu komfortą ir aukštą klasę. Kaip svarbiausia veiksnį pritraukti klientus viešbučiai naudojo kainodaros sprendimus** - “Kas iš savo strateginiame plane nu to nesi nusimatęs žemint kainą, bet nu, kadangi konkurencija yra didelė ir visi viešbučiai, tinkliniai viešbučiai pradėjo tą naudoti.” – viešbutis B. Viešbutis C antrino – „Nu žinot, realiai tai kainos viską darė, nes realiai ką darė dauguma viešbučių, ką ir mes darėm, tai mušėm kainas. Jos tikrai buvo labai žemos. Kadangi ir patiems žmonės buvo sunkiau keliauti, o paskui atlaisvėjęs, kainos vėl pradėjo kilti. Vienintelis dalykas tai kainodara pritraukė.”

Krizės valdymas

Suvaldyti krizę viešbučiai išskyrė, kad svarbiausia yra veiksmų užtikrintumas ir ramybė, veiklos planavimas, sprendimų greitis ir kaštų mažinimas.



24 Pav. Krizės valdymo piktograma

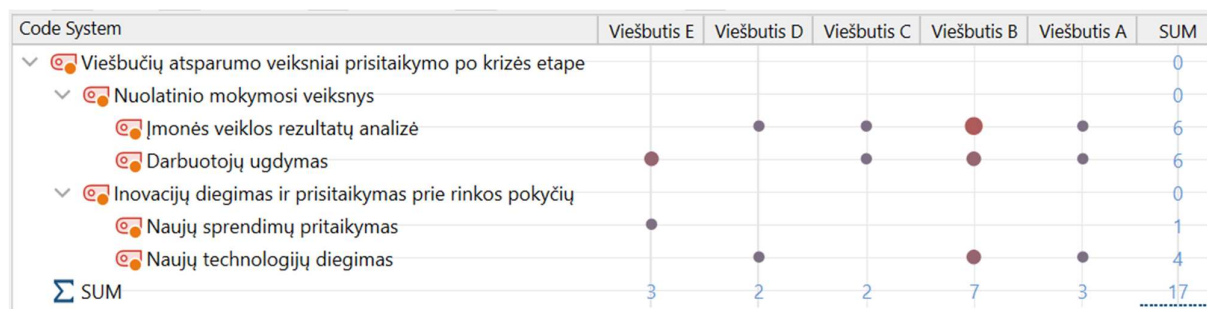
17 lentelė. Sveikatos ir saugumo užtikrinimo pagrindimas

Kodavimo vienetas	Viešbutis	Citata
Veiksmų užtikrintumas ir ramybė	Viešbutis A	„Aš sakyčiau pagrindinis (veiksny) tai aišku buvo įmonės susitelkimas [...]Taip pat ir psichologinis faktorius“
	Viešbutis B	„labai daug viešbučių, kokią darė klaidą, matydami, kad labai toli nesikrauna jie tokių drastiškų sprendimų priimdavo: numesdavo kainą, mažindavo darbuotojus ir tai matėsi ta prasme“ „visur to reikėjo šalto proto ir tikrai, kaip sakoma, kaip sakau, matant konkurentus tai tiesiog tikrai sakau, matėsi toks blaškymasis, kaip šokinėjimas važiavimas amerikietiškais kalneliais. Tai aš įvardinčiau turbūt čia pagrindinis dalykas.“ „Kaip ir minėjau, šaltas protas, vienas iš pagrindinių dalykų, kad na tiesiog nestresuoti.“
	Viešbutis E	„Sakyčiau, kad vykdymas yra svarbesnis už idėjų kūrimą, nes mes visi turime idėjų, o idėjų kūrimas tikrai nėra raketų mokslas [...]Problema yra susijusi su šių dalykų vykdymu ir tikrų idėjų įgyvendinimu, o tai yra labai svarbu, kad būtų laikomasi didelių tikslų.“

Paklausti apie krizės valdymą, viešbučiai akcentavo psichologinį faktorių ir svarbą išlikti užtikrintiems ir nepriimti skubių ir neteisingų sprendimų. Tam užtikrinti buvo svarbu planuoti savo veiklą užtikrinti tvarką laikymąsi pagal naujausius reikalavimus – „elementariai tu pastoviai turėdavo, kaip sakoma, atnaujinti informaciją, bet aš kalbu apie tokį strateginį valdymą, pajamų viso biznio ir taip toliau“ – viešbutis B ir viešbutis D dalinosi – „iš pradžių tai reikėjo susitvarkyti, sekti kasdienius ministro tikriausiai tuos nurodymus, ar ne, rašyti vidinius įsakymus.“. **Kitas svarbus veiksmas siekiant suvaldyti krizę buvo kaštų mažinimas.** Viešbutis A – „Taip pat taupėmės kaštus, visi darėm viską, kad tik galėtume tęsti veiklą ir maksimaliai gauti pajamas, kurios buvo tuo metu įmanomos ir vat su tokiu maždaug požiūriu bandėm nepaskesti“, o tuo tarpu viešbutis E mažino kaštus ir atleidžiant kai kuriuos darbuotojus – „mes turėjo atleisti kai kuriuos darbuotojus“.

4.2.3. Viešbučių atsparumo veiksniai prisitaikymo etape po krizės

Išanalizavus informantų atsakymus apie atsparumo veiksnius krizės numatymo ir įveikimo etapuose, dabar svarbu išanalizuoti, kokie veiksniai buvo svarbiausi prisitaikymo po krizės etape. Žemiau pateiktame paveiksle galime matyti veiksnius ir jų subkategorijas.



25 Pav. Atsparumo veiksniai prisitaikymo po krizės etape

Informantai paklausti apie nuolatinio mokymosi veiksnį išskyrė įmonės veiklos rezultatų analizę ir darbuotojų ugdymą. Viešbutis C išskyrė svarbą dalintis informacija apie įmonės rezultatus su darbuotojais – „Pavyzdžiui dalinames analizėmis. Turim tokį kaip Booking extra, per kurį mes žiūrime pokyčius rinkoje.“. Viešbutis B akcentavo rezultatų lyginimą su prieš kriziniu laikotarpiu – „2022 metus rezultatus mes lyginam su 2019 metais ir galim iš to, kaip sakoma, išanalizavę, mokytis ir žiūrėti, ką mes galim daryti kitaip“ ir taip pat priduria „Pasidalinam finansiniais rezultatais ir dideliais projektais. Ir gal kažkokiais tai prarastais klientais ar kažkokiais tai išsūkais klientų grįžtamuoju ryšiu, kad kiekvienas darbuotojas nuo pačio žemiausio iki pačio aukščiausio žinotų, kas įmonėje vyksta. Taip įtraukiant jis jaustų didesnę tiesiog atsakomybę. Na, tiesiog kaip sakiau, kad kiekvienas, ar tu esi tiesiogiai dirbti su klientu, ar ne tu prisidedi prie įmonės gerovės“. Tuo tarpu viešbutis D atskleidė ir sistemos pritaikymą savo rezultatų auditavimui.

Nuolatinio mokymosi veiksnys yra reikšmingas, nes darbuotojų ugdymas ir tobulėjimas prisideda prie viso įmonės gerovės. Viešbutis A apie darbuotojų ugdymą atsiliepė taip – „jeigu darbuotojas yra pakankamai lankstus, jis gali mokytis ir kito departamento dalykų. Tai gali padėti sutaupyti finansiškai bei taip pat motyvuoja darbuotojus. Realiai gaunasi, kad visi moka visų darbus truputį. Dėl to dingsta monotonija. Dabar samdant darbuotojus iš karto pasakom, kad nors pozicija taip vadinasi, bet gali reikėti daryti daug dalykų skirtingų. O į tai darbuotojai atsiliepią labai teigiamai, nes sako, kad tai yra labai įdomu. Tai taip pat teigiamai atsiliepią ir bendram komandiškumui“. Viešbutis B pridėjo – „didžioji dalis darbuotojų tikrai gauna, kaip sakoma, labiau paskirstytus

apmokymus pagal jo, kaip sakoma, darbo specifikas [...] Tai tų mokymų prasmė, vėlgi, kaip sakoma, yra labai didžiulė. Tai yra išsigryninimas. Kas mes esam tokie, kokia yra mūsų, kaip sakoma strategija, kaip mes save pozicionuojam.“. Viešbutis E taip pat akcentuoja mokymosi svarbą ir pozityvumo išlaikymą komandoje – „Tiesiog išlikite smalsūs, toliau mokykitės, mokykitės ir būkite pozityviai nusiteikę ateičiai. Manau, kad tai ir yra svarbiausias ingredientas, nes niekada nežinai, kas tave ištiks.“ **Ugdant darbuotojus ir darant įmonės veiklos analizės pasak viešbučių leidžia užtikrinti darbuotojų atsidavimą, motyvaciją, o tai lemia, jog personalas bus labiau pasiruošęs ateities iššūkiams.**

Kitas atsparumo veiksnys priskirtas būtent prisitaikymui po krizės yra inovacijų ir inovatyvių sprendimų diegimas po krizės. Viešbutis E džiaugėsi sėkmingai pritaikyto sprendimo viešbutyje – „mes padarėme taip, kad įsiregistravus 9 val. vakaro ir galite kambarį laikyti iki kitos dienos 9 val. Taigi, jūs jį laikote 24 valandas ir tai buvo labai populiari, žmonės sakė: Oho, tai tikrai šaunu, nes aš galiu mėgautis visą kitą dieną ir nesu priverstas išeiti.“. Viešbutis akcentavo pandemijos paliktą mastysena, kaip viską daryti inovatyviau – „Atsirado toks mąstymas, o kaip būtų galima dar efektyviau ir pandemija uždavė tokį pagrindinį klausimą, kaip mes dar galime be žmogaus šitą operaciją padaryti. Kaip sumažinti žmogaus prisilietimą“, o viešbutis D džiaugėsi, kad inovacijų diegimas jų viešbutyje turėjo ir turės didelę reikšmę – „Tos inovacijos, jos, kaip buvo diegiamos, taip yra diegiamos ir dabar pagerinti vienas ar kitą sritį“. **Taigi, po pandemijos viešbučiai suprato inovacijų svarbą ir kaip jos pasitarnauja siekiant išlikti ir atitikti greitai besikeičiančios rinkos poreikius.**

4.3. Empirinio tyrimo apibendrinimas ir rekomendacijos

Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, jog visi atsparumo veiksniai identifikuoti teorinėje darbo dalyje buvo svarbūs viešbučiams išlikti ir išgyventi COVID-19 pandemiją. Viešbučiai turėjo imtis veiksmų bei priemonių, kurių pagalba galėjo išlikti per pandemiją. Viešbučiai labiausiai išskyrė žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės, krizės valdymo, inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių bei valstybės paramos atsparumo veiksniais. Taip pat reikšmingi atsparumo veiksniai buvo – įmonių socialinė atsakomybė, bendruomeniškumas, skaitmeninių technologijų valdymas, nuolatinio mokymosi veiksnys, rizikos valdymo ir pasiruošimo bei inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių prieš ir po pandemijos. Buvo atskleista, kad mažiausiai sunkumų kėlęs ir mažiausiai aktualus veiksnys buvo išteklių valdymas, kadangi viešbučiai neišskyrė didelių sunkumų susijusių būtent su išteklių valdymu ir akcentavo tik padidėjusias išteklių kainas. Pagrįsti empirinio tyrimo metu nustatytus atsparumo veiksniai ir taip pat siekiant pateikti konkrečias rekomendacijas viešbučiams, svarbu palyginti gautus rezultatus su jau turima informacija surinkta teorinėje darbo dalyje.

Literatūroje akcentuojama, kad lyderio rolės per krizę pasikeičia ir apima prasmės kūrimą tarp darbuotojų, emocinio stabilumo skleidimą ir komunikaciją su komanda (Khalil ir kt., 2020). Tyrimo rezultatai sutinka su literatūroje turima informacija, nes viešbučių išlikimui labai svarbu buvo lyderio emocinis stabilumas, t.y. ramybė, pozityvumo skleidimas tarp komandos narių aktyviai komunikuojant su komandos nariais dažnu atveju naudojant skaitmenines technologijas. Tyrimas atskleidė, kad valdant žmogiškuosius išteklius labai svarbu buvo išsaugoti komandos branduolį ir neatleisti darbuotojų, juos įtraukti į įmonės rezultatų aptarimus, naujų idėjų generavimo procesus. Taip pat buvo skatinimas darbuotojų lankstumas, skiriami mokymai susiję su kitomis darbo

pozicijomis ir tai pasiteisino, kadangi daugiau žmonių sugebėjo atlikti įvairius darbus ir galėjo pavaduoti kolegas jei to reikėdavo, o tuo pačiu darbuotojai teigiamai atsiliepė į tokius pokyčius, kadangi tokiu būdu dingsta monotoniya. Tyrimo metu atskleista informacija atitinka su literatūroje identifikuota informacija, kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas ir lyderystė pandemijos kontekste atsiskleidžia per darbuotojų uždarbio kompensavimą, darbuotojų apmokymų rengimą, darbuotojų įtraukimą, organizacijos struktūros lankstumą, atsakingą įdarbinimo procesą (Muhammad, Yustina, 2022). Tiesa nors įdarbinimo proceso reikšmė nebuvo plačiai akcentuojama, tačiau viešbučiai dalinosi, jog įdarbinant darbuotojus būtent yra akcentuojamas ir skatinamas darbuotojo lankstumas dirbti keliose pozicijose.

Krizės valdymas literatūroje išsiskiria įmonių vadovybės ar atsakingų žmonių gebėjimą imtis greitų ir racionalių sprendimų krizės akivaizdoje, renkant ir klasifikuojant informaciją (Siagian ir kt., 2021) ir planuojant savo veiklą (Cliff, 2021). Tyrimo metu atskleista informacija parodo, jog viešbučiams buvo itin svarbu nuolat sekti besikeičiančius saugumo reikalavimus ir taisykles, pagal juos planuoti savo veiklą. Itin svarbus identifikuotas krizės valdymo aspektas tarp viešbučių, buvo imtis gerai apgalvotų sprendimų bet tai suderinti su greitu sprendimu priėmimu, kai to labiausiai reikėdavo. Todėl viešbučiai akcentavo šalto proto išlaikymo svarbą. Taip pat tyrimo metu buvo identifikuota kaštų mažinimo reikšmė siekiant suvaldyti krizės padarinius. Tai yra konkretūs sprendimas, kurių dėka viešbučiai galėjo sutaupyti apyvartinių lėšų ir tęsti savo veiklą.

Tyrimas padėjo atskleisti inovacijų diegimo ir prisitaikymo prie rinkos pokyčių atsparumo veiksnio svarbą itin prieš krizę ir krizės metu. Viešbučiai turėję įdiegtų ar taikomų inovatyvių sprendimų susijusių su kontakto mažinimu tarp darbuotojų ir svečių, akcentavo, jog būtent tai jiems padėjo būti labiau pasiruošusiems pandemijos sukeltiems ribojimams. Teorijoje tokia nauda buvo akcentuojama per iš anksto numatomų inovacijų pavyzdį, kurių dėka įmonės gali įgauti pranašumą greitai besikeičiančioje rinkoje bei tapti atsparesnėmis joje vykstantiems pasikeitimams (Duchek ir kt., 2020). Teorijoje taip pat yra pateikiamos trys pagrindinės inovacijų kategorijos, kurios yra inicijuojamos viešbučių valdybos, t.y. produkto diversifikacija susijusi su kambarių išnaudojimu ir maisto pardavimu, taip didinant kambarių užimtumą, tuomet rinkos diversifikacija apimanti persiorientavimą į vietinę rinką ir galiausiai paslaugos diversifikacija su saugumo ir sveikatos įrangos pasirūpinimu (Ervina, Agoes, 2022). Su šiais teiginiais sutinka ir viešbučiai, kurie akcentavo veiklos diversifikaciją ir lankstumą, išnaudojant kambarius ir paverčiant juos ofisais, tuomet ir maisto pateikimo būdais, kai buvo nusprendžiama teikti maitinimą privačiai kambariuose, o ne bendroje erdvėje, restorane. Taip viešbučiai akcentavo, jog didžiąją dalį jų klientūros sudarė lietuviai, na ir galiausiai buvo identifikuota, kad viešbučiams buvo itin svarbu užtikrinti saugią aplinką viruso prasme. Tiesa, viešbučiai pasidalino, kad pandemijos laikotarpiu buvo sunku rasti apyvartinių lėšų naujų įrenginių įsigijimui, būtent dėl to prieš krizę pasiruošę viešbučiai įgijo didelį konkurencinį pranašumą.

Valstybės paramos reikšmė, pasak teorijoje atskleistos informacijos, priklauso nuo to, kaip vyriausybė greitai gebės spręsti sektorių bejėgiškumą ir kokių priemonių imsis COVID-19 kontekste (Ntounis ir kt., 2022). Teorinėje dalyje taip pat buvo išanalizuotos konkrečios valdžios teikiamos paramos, tarp kurių buvo subsidijos, kompensacijos, mokestinė lengvata. Tyrimo metu beveik visi viešbučiai išskyrė, kad be valdžios paramos, būtų buvę sunku išgyventi šį laikotarpį. Daugeliui viešbučių itin pagelbėjo, skiriamos kompensacijos už darbuotojų prastovas, subsidijos bei kompensacijos susijusios su klientų ir pajamų pritraukimu. Taip pat buvo atrasta, jog miesto

savivaldybės taip pat prisidėjo rengiant viešuosius pirkimus, kurių metu galima buvo pritraukti klientų srautą, o tai buvo itin svarbu pandemijos metu.

Tyrimo metu buvo patvirtintas teiginys, jog įmonės socialinė atsakomybė turi marketinginę vertę, kuri vis labiau didėja. Tvarumas darosi vis aktualesnis jaunėjančiai kartai, o pandemijos metu klientams buvo itin svarbu, kaip viešbučiai susitvarko su sveikatos ir saugumo užtikrinimu darbuotojams ir labiausiai patiems klientams.

Nors teorijoje sunku rasti daug informacijos apie bendruomeniškumo veiksnio įtaką įmonių atsparumui, tačiau tyrimo rezultatai užtikrina, jog viešbučius atstovavusios įstaigos labai stipriai įtakojo viešbučių atsparumą, būtent dėl sugebėjimo atstovauti viešbučius komunikuojant su valdžia ir perteikiant itin svarbią ir aktualią informaciją. Tai atitinka viename iš nedaugelio literatūros šaltinių pateikiamą informaciją apie bendruomeniškumo reikšmę ir kad ji atsiskleidžia per asociacijų tarpininkavimą ir veiklos koordinavimą su vyriausybėmis, aktualios statistikos rinkimą asociacijų narių gerovei kurti (Ervina, Agoes, 2022).

Teorijoje labai plačiai nagrinėjamas atsparumo veiksnys rizikos valdymas ir pasiruošimas turi labai didelę reikšmę turizmo įmonėms, nes tinkamai implementavus ir išnaudojus rizikos valdymo priemonės, įgytą labai naudingos informacijos bei supratimo apie artėjančią krizę ar nepalankią situaciją (Abuelkassem, Moamen, 2022). Rizikos valdymo veiksmai yra krizės tikimybės vertinimas, investicijų atidėjimas krizės prevencijai (Cliff, 2021). Tyrimo metu buvo pastebėta ne tokia didelė svarba šiam veiksmui prieš pandemiją, todėl tai reikėtų akcentuoti ateityje. Viešbučiai dalinosi, jog vienos iš didžiausių pamokų, būtent skirti daugiau laiko pasiruošimui krizėms, rezervų turėjimui.

Tyrimas taip pat patvirtino nuolatinio mokymosi veiksnio svarbą tiek analizuojant įmonės rezultatus įtraukiant visus darbuotojus į šį procesą, bei taip pat svarbus aspektas buvo darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijų kėlimas, kas lėmė jog viešbučių organizacinė struktūra tapo lankstesne.

Įmonių atsparumo gerinimo rekomendacijos Lietuvos viešbučiams

Remiantis empirinio tyrimo metu surinkta informacija bei rezultatais galima teikti rekomendacijas kaip Lietuvos viešbučiams būti atsparesniais krizės akivaizdoje.

- Viešbučiams sėkmingai įtraukus darbuotojus į įmonės vidinių procesų aptarimus rezultatų analizės per pandemiją yra rekomenduojama taip pat kelti darbuotojų kvalifikacijas, ugdant jų kompetencijas krizės valdymo kontekste, implementuoti nuotolinio darbo tvarką administraciniam personalui, rengti lyderystės mokymus svarbiausiems darbuotojams. Kadangi, lyderiai turėjo didelę reikšmę pandemijos kontekste būtų svarbu skatinti ir svarbiausių darbuotojų lyderio savybes, kurios pasitarnautų krizės akivaizdoje sėkmingiau optimizuojant ir valdant personalą.
- Sekti rinkoje vykstančius pokyčius iš kurių galima numatyti galimas grėsmes. Kadangi, viešbučiai akcentavo, jog pandemijos krizė suteikė daugiau atsparumo kitoms krizėms, todėl yra rekomenduojama pasiruošti veiksmų planą tam tikriems scenarijams ateityje naudojant pandemijos pavyzdį – ką reikėtų daryti įmonėje atsitikus blogiausiam scenarijui, kai sustotų svečių srautas ar iš dalies sumažėtų dėl aplinkos veiksnių ir kas įmonėje turėtų imtis konkrečių veiksmų.
- Diversifikuoti veiklą bei ieškoti papildomu šaltiniu pritraukti klientų. Nebūti priklausomiems nuo vieno šaltinio. Per pandemiją buvo aktyviai ieškoma klientų papildomai ir taip pat

lanksčiai panaudojant turimus kambarių resursus. Toks požiūris būtų naudingas ir ne kriziniu laikotarpiu, bet ir sezonais, kai lankytojų srautas yra mažesnis.

- Šiuo metu skaitmenizacija ir inovacijos keičia viešbučius, todėl svarbu užtikrinti, kad viešbutyje būtų diegiamos inovacijos susijusios su žmonių kontakto mažinimu, kurias būtų galima naudoti jei to pareikalautų aplinkybės. Viešbučiai dar ne krizinėje situacijoje turi apsirūpinti naujomis technologijomis, kadangi krizės akivaizdoje yra daug sunkiau tai padaryti.
- Viešbučiams rekomenduojama eiti tvarumo didinimo linkme, tiek skaitmenizuojant reikalingos informacijos pateikimą viešbučiuose, tiek mažinant netvarių medžiagų naudojimą viešbutyje, kadangi šiuolaikiniam klientui dar nėra būtina, tačiau tai jau turi marketinginę vertę, kuri realu turėtų tik kilti.
- Viešbučių bendruomeniškumas buvo itin svarbus pandemijos kontekste todėl yra patariama plėtoti ir didinti viešbučių bendruomeniškumą. Tyrimo metu paaiškėjo, jog viešbučių bendruomenę atstovaujančios įstaigos sugebėjo sujungti visus viešbučius į vieną vienetą ir komunikuoti esminius sunkumus Lietuvos valdžiai pateikiant ne konkrečių viešbučių problemas, tačiau kaip vieną kolektyvinę problemą. Bendruomeniškumas buvo itin svarbus pandemijos kontekste, todėl rekomenduojama naudoti šį reiškinį ir tolimesniam bendram sektoriaus tobulėjimui, mokymuisi iš krizės sukeltų sunkumų taip siekiant kurti atsparesnį sektorių.

Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Tyrimo metu buvo apklaustas ribotas skaičius viešbučių Lietuvoje. Nors iš gautų atsakymų buvo pastebimas pasikartojimas, tačiau į tyrimą įtraukus daugiau viešbučių galėtų būti atrasta daugiau svarbios informacijos apie viešbučių atsparumą. Taip pat, būtų galima įtraukti viešbučius iš įvairesnių Lietuvos miestų, kadangi dabartinis tyrimas apima tik dviejų didžiųjų Lietuvos miestų (Kauno ir Vilniaus) viešbučius.

Iš gautų rezultatų ateityje būtų galima atlikti ir kiekybinį tyrimą, kuris apimtų didesnę viešbučių imtį ir galėtų pagrįsti atsparumo veiksmų Lietuvos viešbučiuose požymius ir priežastinius ryšius. Taip pat būtų galima apklausti per pandemiją uždariusius viešbučius ir ištirti kas lėmė jų veiklos nutraukimą.

Išvados

1. Turizmo sektorius, į kurį patenka ir viešbučiai, pasižymi išskirtinėmis ir sudėtingomis ypatybėmis, kurių tyrimus vis dar skatina pletoti tyrimų autoriai. Atlikta viešbučių problemos analizė atskleidė, kad viešbučiai COVID-19 pandemijos kontekste pasižymi itin dideliu jautrumo rodikliu, nes viešbučių gerovė tiesiogiai susijusi nuo svečių (vartotojų) įpročių pokyčių ir žinoma nuo išorinių veiksnių vykstančių pasaulyje. Pandemija lėmė neigiamą vartotojų įpročių pokytį, grindžiamą saugumo ir sveikatos užtikrinimu dėl aplinkoje vyravusios padėties – karantino taisyklių, izoliavimosi keliavimo ribojimų. Dėl šių veiksnių vyko tolimesnė grandininė reakcija. Visų pirma, viešbučių apyvarta krito dėl svečių bei turistų skaičiaus žymaus sumažėjimo, ko rezultate įmonės patyrė didelius nuostolius, privalėjo mažinti darbuotojų skaičių. Problemos ištikusios viešbučius ir visą turizmo sektorių neigiamai atitinkamai paveikė ir visą Lietuvos BVP. Tokia veiksmų seka viešbučių įmonėms tęsėsi bene du metus, su trumpalaikiais pagerėjimais, tačiau šio sektoriaus atsigavimas truko ilgiausiai. Atskleista informacija iš šio sektoriaus statistinių duomenų apie sektoriaus veiklos rezultatus per COVID-19 pandemiją sutinka su mokslinių autorių rekomendacijomis ir toliau tirti šį sektorių ir ypač šio sektoriaus atsparumo veiksnių ypatumus ir raišką, nes detalčiai ir aiškiai apibūdinta šio sektoriaus atsparumo reikšmė ir veiksniai padėtų išvengti tokių skaudžių padarinių ateityje.

2. Teorinių praktinių prielaidų analizė atskleidė, kad atsparumo sąvokos reikšmę galime apibūdinti išskaidant ją per etapus ir apibrėžti, kaip etapais formuojamą įmonės sugebėjimą ruošti krizėms vykstančioms ateityje, tuomet greitai adaptuotis prie per krizinę situaciją kylančių sunkumų ir besikeičiančių rinkos sąlygų ir galiausiai prisitaikyti ir gebėti mokytis ir tobulinti esamų procesų funkcionalumą. Atsparumo organizacijoje pagrindinis tikslas yra išlikti krizės akivaizdoje ir greitai bei efektyviai atsistatyti po krizės, ir jei pavyksta iš įgytų žinių netgi įgyti konkurencinį pranašumą ir pasinaudoti rinkos nuosmukio metu susidariusiomis galimybėmis. Atsparumo vystymas organizacijoje yra itin svarbus ir efektyviausias įgyvendindamas ruošiantis krizei. Tai yra numatymo etapas ir šiame etape svarbiausias veiksnys yra rizikos valdymas ir identifikavimas, dėl to įgytos žinios padeda pasiruošti veiksmų planą prieš ateinančią krizę, ar diegiant numatomasias inovacijas, kurios pravers būtent krizės akivaizdoje. Įmonei susiduriant su kriziniu laikotarpiu labai svarbu gerai kontroliuoti krizės valdymo priemones, kurių dėka galima efektyviai išanalizuoti svarbiausius veiksmus ir prioritizuojant pradėti nuo pačių svarbiausių aspektų. Pandemijos kontekste būtent viešbučiams itin svarbus veiksnys buvo – įmonių socialinės atsakomybės, kurios dėka pandemijos metu buvo pritraukiami svečiai, būtent jei įmonė yra socialiai atsakinga. Viešbučiai privalėjo prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų diegiant inovacijas ar inovatyvius sprendimus, norint prisivilioti vietinę rinką. Likus tik vietinei rinkai, viešbučiams itin svarbus veiksnys buvo valstybės skiriamos paramos – subsidijos, mokesstinė lengvata. Viešbučių bendruomeniškumo dėka, viešbučiai gavo kaip įmanoma daugiau paramos iš valstybės, Viešbučių bendruomeniškumo veiksnys per krizės etapą padeda perteikti visų viešbučių problemas, kaip vieną kolektyvinę problemą valstybei, tuo pat metu suvienijant kovoti dėl išlikimo krizės akivaizdoje. Pandemijos vykymo momentu viešbučiams svarbu efektyviai valdyti išteklius, ypač būtinų išteklių kokybiškom paslaugom užtikrinti, taip pat ir žmogiškieji ištekliai, kurių efektyvus valdymas ir į priekį vedanti lyderystė kuria organizacijos atsparumą. Komunikacijai su klientais ir partneriais, viešbučių atsparumui itin svarbu yra efektyvus skaitmeninių technologijų vartojimas. Viešbučiai krizės įveikimo etape turi užtikrinti šių veiksnių funkcionavimą, siekiant išlikti. Po krizės laikotarpio viešbučiams svarbūs veiksniai yra nuolatinio mokymosi veiksnys – savirefleksija, analizės organizacijos lygmeniu, taip pat svarbu iš įgytų žinių diegti inovacijas ar inovatyvius sprendimus siekiant organizacijos tobulėjimo ir augimo. Teorinės darbo dalies rezultatai nėra ištirti Lietuvos mastu, o ir esamų tyrimų pasaulyje yra vis dar per mažai, jog būtų galima išskirti pagrindinius ir svarbiausius atsparumo veiksnius viešbučiams.

3. Empirinio tyrimo metodologija yra skirta įgyti gilesnių žinių išvalgų apie Lietuvos viešbučių patirtis ir pamokas iš COVID-19 pandemijos ir svarbiausia atsparumo veiksnius padėjusius išlikti viešbučiams per pastaruosius kelerius metus. Parengta metodologija yra įrankis tinkamas praktiškai ištirti atsparumo veiksnius viešbučiuose atliekant kokybinį tyrimą, naudojant pusiau struktūrizuoto interviu duomenų rinkimo metodą taikant fenomenologinį tyrimo dizainą. Tyrimo instrumentą sudaro 17 klausimų išskaidytų pagal tris kategorijas – viešbučių atsparumo veiksniai prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos. Instrumentas buvo naudojamas didžiausiose Lietuvos miestuose (Kaune ir Vilniuje) įsikūrusiuose vidutiniuose ir viename mažame viešbutyje. Apklausti tiek gilių tradicijų viešbučiai, tiek ne itin seniai atidaryti viešbučiai, kurie išsiskiria ir pagal rinkos pobūdį, t.y. Lietuvos rinkos viešbučiai ir priklausantys tarptautiniams tinklams, įmonių grupėms. Interviu vykdyti tiek nuotoliniu būdu naudojant „Microsoft Teams“ platformą, tiek ir gyvai, susitikimo metu.

4. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog viešbučiams pandemijos kontekste didžiausią įtaką darė žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės veiksnys, kuris apėmė darbuotojų išsaugojimą, vadovų lyderystės kuriamą emocinį stabilumą ir pozityvumą, kurio dėka darbuotojai buvo daugiau atsidavę viešbučiams galėjo turėti lankstesnę organizacinę struktūrą. Kiti itin svarbūs identifikuoti veiksniai buvo inovacijų diegimas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių prieš krizę ir krizės metu, nes viešbučiai sugebėjo diversifikuoti veiklą, būti lankstūs ir efektyviai panaudoti turimas patalpas, taip pat svarbu buvo krizės valdymo priemonės apimančios veiklos planavimą, veiksmų užtikrintumą ir ramybę, sprendimų greitį ir kaštų mažinimą ir galiausiai valstybės paramos veiksnys, padėjęs viešbučiams išlikti per teikiamas kompensacijas, subsidijas, mokestines lengvatas ir viešuosius pirkimus. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, ką galime viešbučiams rekomenduoti ir kas padėtų gerinti viešbučių atsparumą krizės kontekste. Viešbučiams rekomenduojama ugdyti darbuotojų kompetencijas krizės valdymo ir lyderystės srityse, atlikti rinkos analizes ir turėti veiksmų planą konkrečioms scenarijams, pagal kuriuos būtų galima turėti tam tikrą vaizdą, ką ir kas įmonėje turėtų daryti krizės momentu. Taip pat rekomenduojama, toliau vystyti viešbučių bendruomeniškumą, per kurį viešbučiai galėtų kartu mokytis iš krizės pamokų ir ieškoti veiklos efektyvinimo galimybių. Taip pat diegti kontaktą leidžiančias mažinti inovacijas, kadangi jų diegimas krizės momentu dažnai jau būna pavėluotas. Tyrimo metu pastebėtas klientų polinkis rinkis tvarias ir atsakingas įmones, todėl viešbučiai turėtų eiti tvarumo linkme naudojant skaitmenines technologijas bei mažinant netvarių priemonių naudojimą. Rezultate atlikto empirinio tyrimo rezultatai sutiko su teorinėje darbo dalyje identifikuotais atsparumo veiksniais.

Literatūros sąrašas

1. Abuelkassem M. and Moamen A. (2022). Adaptive Resilience of Hospitality Enterprises: Key Practices Learned from the COVID-19 Pandemic. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH). Vol.22 No. 1, pp. 92-109. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/359497323_Adaptive_Resilience_of_Hospitality_Enterprises_Key_Practices_Learned_from_the_COVID-19_Pandemic
2. Aldianto L., Anggadwita G., Permatasari A., Mirzanti I.R., Williamson I.O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. Sustainability 2021, 13, 3132. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
3. Avramovski S., Paunovic M., Milovanovic V. (2021). The impact of COVID-19 on the hotel supply chain management. doi: 10.5937/menhottur2102063M
4. Balasubramanian K. Hanafiah M. H. (2022). What innovations would enable the tourism and hospitality industry in Malaysia to rebuild? Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 14 No. 6, pp. 596-603. <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2022-0057>
5. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., Okhrimenko A. (2020). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. Tourism and Travelling, 3(1), 34-44. doi:10.21511/tt.3(1).2022.05
6. Cliff T. (2021). Business resilience best practices that do not work: Cautions and guidance. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 6–16, 2021. Prieiga per internetą: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=152164734&site=ehost-live>
7. Colmekcioglu N., Dineva D., Lu X, (2022). “Building back better”: the impact of the COVID-19 pandemic on the resilience of the hospitality and tourism industries. International Journal of Contemporary Hospitality Management 10.1108 /IJCHM-12-2021-1509 file. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1509>
8. Corte V., Del Gaudio G., Sepe F., Luongo S. (2021). Destination Resilience and Innovation for Advanced Sustainable Tourism Management: A Bibliometric Analysis. Sustainability 2021, 13(22), 12632; <https://doi.org/10.3390/su132212632>
9. Davari A., Baghersad V., Vafaei V. (2021). Corporate Resilience and Performance in Food Industry SMEs During COVID-19. Journal of World Sociopolitical Studies| Vol. 5| No. 2| Spring 2021| pp. 333-366. DOI: 10.22059/WSPS.2022.333749.1248
10. Duchek, S., Raetzke, S. & Scheuch, I (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. Business Research, Springer; German Academic Association for Business Research, vol. 13(2), pages 387-423, July. DOI: 10.1007/s40685-019-0084-8
11. Dumbari E. F., Udoffia S. U. (2021). The Effect of Crisis Management Strategies on Covid-19 Pandemic in Organizations. Prieiga per internetą: https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/The_effect_of_crisis_management_strategies_on_covid_19_pandemic_in_Organizations_.pdf

12. Ebere J.E., Princewill. B., (2021). Crisis Management and Corporate Resilience in Hotel Presidential: The Theoretical perspective. IIARD International Journal of Economics and Business Management. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/354551425_Crisis_Management_and_Corporate_Resilience_in_Hotel_Presidential_The_Theoretical_perspective
13. Ervina, E. Agoes A. (2022). The Critical Role of Social Capital in Hotel Business Resilience. Jurnal Manajemen dan Agribisnis. 19. 10.17358/jma.19.2.288. DOI: 10.17358/jma.19.2.288
14. Ervina E., Lanya I., Budiarsa M.I., Mahendra S.M. (2022). HOTEL INDUSTRY POST COVID-19: CRITICAL PRACTICE ON HOTEL RESILIENCE. GeoJournal of Tourism and Geosites, 45(4spl), 1570–1578. <https://doi.org/10.30892/gtg.454spl05-976>
15. Estiri M., Heidary D. J., Skare, M. (2022). COVID-19 crisis and resilience of tourism SME's: a focus on policy responses. Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 5556–5580, 2022. DOI 10.1080/1331677X.2022.2032245.
16. Florez-Jimenez, M.P. Lleo, A. Ruiz-Palomino, P., Muñoz-Villamizar, A.F. (2021). How Can Organizations Achieve Resilience and Sustainability through Corporate Purpose? A Comprehensive Literature Review. A Comprehensive Literature Review (October 18, 2021). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3944148>
17. Gečienė J. (2021). ORGANIZATIONAL RESILIENCE MANAGEMENT IN THE FACE OF A CRISIS: RESULTS OF A SURVEY OF SOCIAL SERVICE INSTITUTIONS BEFORE AND DURING A COVID-19 PANDEMIC. Contemporary Research on Organization Management and Administration. 2021, Vol. 9 (1), 32 – 42. doi.org//10.33605/croma-012021-003
18. Jain, A., Shanker, S. Barve, A. (2022). Resilience against the COVID-19 pandemic: is the hotel and tourism supply chain on the right path? Benchmarking: An International Journal. Volume 29 Issue 10. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-05-2021-0249/full/html#sec003>
19. Khalil M. D., Mehrangiz A., Amin A., Bhagyashree B., Rosemary C. G., Noeline G., Ghassan I., Zachery M. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. Human Resource Development International, 23:4, 380-394, DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078
20. Khalid U., Okafor E. L., Burzynska K. (2021). Does the size of the tourism sector influence the economic policy response to the COVID-19 pandemic? Current Issues in Tourism, 24:19, 2801-2820, DOI: 10.1080/13683500.2021.1874311
21. Miceli A., Hagen B., Riccardi M.P., Sotti F., Settembre-Blundo D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. Sustainability. 2021; 13(4):2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
22. Morales S.N., Martínez L.R., Gómez J.A.H., López R.R., Torres-Argüelles V. (2019). Predictors of organizational resilience by factorial analysis. International Journal of Engineering Business Management. 2019;11. doi:10.1177/1847979019837046

23. Muhammad A. S., Yustina E. P. D. (2022). Analysis of Organizational Resilience Capacity in Accommodation Service Business in Semarang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 13 No. 1, Maret 2022, Hal. 36-47. DOI: <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i1.38336>
24. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Pateli A., Mylonas N. (2023). Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability* 2023, 15, 2736. <https://doi.org/10.3390/su15032736>
25. Okafor L., Khalid U., Gopalan S. (2022). COVID-19 economic policy response, resilience and tourism recovery. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*. 2022 Nov; 3(2): 100073. doi: 10.1016/j.annale.2022.100073
26. Setiaji M. A., Dewi Y.E.P. (2022). Analysis of Organizational Resilience Capacity in Accommodation Service Business in Semarang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 13 No. 1, Maret 2022, Hal. 36-47. Prieiga per internetā: <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/38336/23239>
27. Shepherd D., Williams T. (2022). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*. DOI:10.1007/s11187-022-00689-4
28. Siagian R.A., Berybe G.A., Panjaitan T.W.S. (2021). Crisis Management in Managing Hotels in Labuan Bajo During The Covid-19 Pandemic. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2190>
29. Somers S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17: 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
30. Su D. N., Tra D. L., Huynh H.M.T., Nguyen H.H.T., O'Mahony B., 2021. Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24:22, 3189-3205, DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930
31. Tarbujaru T., Stanca P.I. (2022). Crisis Management: What Covid-19 Taught the World. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences*, 7(1), 01-18. <https://doi.org/10.18662/lumeneas/7.1/32>
32. Thukral E. (2021) COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*. 2021; 30: 153– 158. <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
33. Traskevich A., Fontanari M., Kutsch H. (2021). CORPORATE RESILIENCE WITHIN TOURISM ENTERPRISES. Prieiga per internetā: https://www.researchgate.net/publication/364811005_CORPORATE_RESILIENCE_WITHIN_TOURISM_ENTERPRISES
34. Wang, Y., Peng, K. L., Lin, P. (2021). Resilience of Tourists' Repurchase Intention during the COVID-19 Pandemic: The Shared Accommodation Sector. *Sustainability*, 13(21), 11580. doi: 10.3390/su132111580
35. Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. B. (2020). Strategic Responses to Crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7–V18. doi: 10.1002/smj.3161

36. Williams T., Gruber D., Sutcliffe K., Shepherd D., Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals* 11(2). DOI: 10.5465/annals.2015.0134
37. Xu B.J., Tavitiyaman P., Zhang X., Zhu M. (2022). A study of work-integrated learning experience of hospitality and tourism management students in Guangdong under the COVID-19 pandemic. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAP-03-2022-0021/full/pdf>
38. Yang E., Smith J.W. (2022). The spatial and temporal resilience of the tourism and outdoor recreation industries in the United States throughout the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*. Volume 95, 104661. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104661>
39. Younas, A. & Kassim M, A. A. (2022). Empirical review of business challenges and opportunities from the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Management and Accounting*, 12(2) July, 63-79. <https://doi.org/10.32890/jbma2022.12.2.4>
40. Zhao, J. (2021). Reimagining Corporate Social Responsibility in the Era of COVID-19: Embedding Resilience and Promoting Corporate Social Competence. *Sustainability*, 13(12), 6548. doi: 10.3390/su13126548

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Luminor.lt (2022). Apklausa: verslui didesnę įtaką daro infliacija ir energijos kainos nei karas Ukrainoje. [žiūrėta 2022-12-15] Prieiga per internetą: <https://www.luminor.lt/lt/naujienos/apklausa-verslui-didesne-itaka-daro-infliacija-ir-energijos-kainos-nei-karas-ukrainoje>
2. Lb.lt (2022). Lietuvos ekonomikos apžvalga. [žiūrėta 2022-12-10]. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/38813_9b7324848a43c61dbfa8c7287de5445f.pdf
3. Commission.europa.eu (2021). The Sectoral Impact of the COVID-19 Crisis: An Unprecedented & Atypical Crisis. [žiūrėta 2022-12-11]. Prieiga per internetą: https://commission.europa.eu/publications/sectoral-impact-covid-19-crisis-unprecedented-and-atypical-crisis_en
4. Osp.stat.gov.lt (2023). Statistinių rodiklių analizė. [žiūrėta 2022-12-16]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5c0ae70a-7327-4024-aa43-8830eacd03e2#/>
5. Arcgis.com (2022). Parama verslui. [žiūrėta 2022-12-16]. Prieiga per internetą: <https://www.arcgis.com/apps/dashboards/398e18cbeba24732834880cf02ae2670>
6. E-seimas.lrs.lt (2020). Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo. [žiūrėta 2022-12-16]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/deaf8694663011eaa02cacf2a861120c>
7. LVRA.lt (n.d.). Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija. [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://lvra.lt/apie-mus/>
8. LVRA.lt (2022). Lietuvis viešbučių ir restoranų asociacijos metinis ataskaitinis susirinkimas, Prieiga per internetą: <https://lvra.lt/wp-content/uploads/2022/05/LVRA-GA-ataskaita-2022-final.pdf>