

## LIETUVOS SVETINGUMO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ POREIKIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KAITOS IR NAUJŲJŲ TECHNOLOGIJŲ KONTEKSTE

**Danguolė Oželienė, Danutė Jakštienė, Danguolė Baltrūnaitė, Jadvyga Voišnis**

*Vilniaus kolegija, Verslo vadybos fakultetas  
Didlaukio 49, Vilnius*

### Anotacija

Svetingumo sektorius – vienas iš sparčiausiai augančių paslaugų sektorių pasaulyje. Lietuvoje paslaugų sektorius sudaro 2 proc. BVP ir turi tendenciją augti. Sektoriaus plėtrai ir teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti būtini kvalifikuoti, linkę bendrauti ir išpildyti klientų lūkesčius darbuotojai. Svetingumo darbuotojus Lietuvoje rengia profesinio ir darbo rinkos mokymo centrai bei kolegijos, tačiau darbdaviai kelia kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo ir nepakankamų kompetencijų problemas. Spręsdami darbo jėgos trūkumo problemą, darbdaviai jau telkiasi darbuotojus iš trečiųjų šalių.

Šiuo metu į svetingumo industriją ateina „Z“ karta, kurios netenkina žemas darbo užmokestis, ilga darbo trukmė ir viršvalandžiai, monotoniškas, nekūrybiškas darbas, laiko, skirto šeimai ir draugams stoka. „Z“ kartos darbuotojai siekia kūrybiškumo, palankaus mikroklimato, lanksčių darbo grafikų. Jiems aktualus tiesioginis kontaktas su vadovu, kūrybinė laisvė ir grįžtamasis ryšys. Daugelis autorių nurodo, kad tik savimi pasitikintis ir darbu patenkintas darbuotojas gali užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę ir būti lojalus įmonei. Kita vertus, vis plačiau svetingumo industrijoje panaudojamos naujosios technologijos, kurios, iš vienos pusės, palengvina ir suteikia kūrybiškumo atliekamoms funkcijoms, bet iš kitos pusės, gali pakeisti ir darbuotojus. Darbdaviai turi spręsti, ar daugiau investuoti į darbuotojus, keičiant požiūrį ir gerinant darbo sąlygas, ar investuoti į naujas technologijas.

Tyrimo tikslas – nustatyti svetingumo darbuotojų poreikį Lietuvos viešbučiuose. Tyrimui atlikti pasitelkti mokslinės literatūros sisteminė analizė, įvairių požiūrių sintezė, grindžiama logine abstrakcija ir kiekybinis metodas. Apklausoje dalyvavo 169 skirtingų kategorijų Lietuvos viešbučiai. Straipsnyje analizuojami svetingumo darbuotojų poreikio Lietuvos viešbučiuose tyrimo rezultatai, diskutuojami darbuotojų pritraukimo, darbo sąlygų gerinimo būdai kartu kaitos ir technologinių inovacijų diegimo kontekste bei pateikiamos rekomendacijos darbdaviams. Tyrimas atliktas 2019 metų kovo – birželio mėnesiais.

**Reikšminiai žodžiai:** svetingumo darbuotojų poreikis, darbo jėgos trūkumas, „Z“ kartos darbuotojai, technologinės inovacijos, darbo sąlygos, vadybiniai sprendimai.

### Įvadas

Svetingumo industrija yra vienas didžiausių darbdavių pasaulyje. Joje įdarbinta 350 mln. darbuotojų. Per pastaruosius 25 metus ši industrija nuolat augo (M. Johanson ir kt., (2011)) ir prognozuojama, kad per artimiausius 50 metų svetingumo industrija kasmet augs po 3 – 5 proc. Svetingumo industrija Lietuvos ekonomikoje užima svarbią vietą. Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus indėlis į Lietuvos BVP sudaro apie 2 %. Lietuvos statistikos departamento duomenimis per 2014–2018 metų laikotarpį apgyvendinimo įmonių skaičius šalyje išaugo 43 %, o maitinimo įmonių skaičius 13 %. Lietuvos svetingumo verslo įmonėse 2018 m. dirbo 41 252 samdomi darbuotojai, o tai sudarė 4 % visų šalies darbo vietų. Samdomų darbuotojų skaičius sektoriuje vidutiniškai kasmet augo po 12 %, kai tuo tarpu šalyje darbuotojų skaičius didėjo tik po 2 % kasmet (Oficialios statistikos portalas 2019).

Auganti svetingumo industrija susiduria su darbuotojų trūkumo problema. Į darbo rinką ateina naujoji „Z“ karta, asmenys gimę po 2000 metų (J. Titko ir kt., (2020); Adecco, (2019)), kuri dažnai nenori kurti savo karjeros svetingumo srityje. Ši sritis „Z“ kartos atstovams nėra patraukli, nes tai mažų atlyginimų sritis, atliekamas darbas dažnai yra monotoniškas ir standartizuotas, todėl silpnina darbuotojų motyvaciją, daro neigiamą įtaką emociniam pasitenkinimui. A. Asensio-Martínez ir kt., (2019) pažymi, kad svetingumo sektoriaus darbuotojai patiria nuolatinį stresą ir „perdegimo“ sindromą, o didelė šio sektoriaus darbuotojų kaita nurodoma kaip pagrindinė svetingumo įmonių problema pasaulyje (R. Blomme ir kt., (2010); M. C. Davidson ir kt., (2011); O. M. Karatepe ir O. A. Olugbade, (2017)). Svetingumo specialistų ugdymo programas Lietuvoje siūlo profesinės mokyklos, darbo rinkos mokymo centrai ir kolegijos. Profesinio mokymo lygiu Lietuvoje rengiama didelė dalis svetingumo verslo darbuotojų: virėjų, padavėjų, barmenų, viešbučio darbuotojų ir kt. (LAMA BPO 2019). Siekiantiems papildomų žinių, mokymo įstaigos, profesinio rengimo centrai, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija organizuoja įvairius seminarus ar kursus. Aukštojo mokslo sistemoje daugiausiai svetingumo srities specialistų parengia kolegijos: 9 kolegijos siūlo 11 studijų programų pagal skirtingas studijų kryptis. Lietuvos universitetuose nėra plataus studijų programų, susijusių su svetingumo sritimi, pasirinkimo. Kolegijų absolventai, norintys tęsti studijas, dažniausiai renkasi vadybos krypties studijas, kurios siūlomos daugelyje Lietuvos universitetų. Nors Lietuvoje yra platus profesinio ir darbo rinkos mokymo bei koleginių studijų programų pasirinkimas, skirtas svetingumo specialistų rengimui, darbo rinkoje jaučiamas darbo jėgos pasiūlos ir paklausos neatitikimas: kai darbo ieškančiųjų asmenų turimos kvalifikacijos dažnai neatitinka darbdavių reikalavimų, o kvalifikuotų darbuotojų pasiūla yra beveik trečdaliu mažesnė už paklausą (Darbo rinkos tendencijos, 2019). Spręsdami kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemą, darbdaviai pasitelkia darbo jėgą iš trečiųjų šalių. Užsieniečiui, turinčiam aukštą profesinę kvalifikaciją ir profesiją, kurių darbuotojų trūksta, įdarbinimas galimas, išduodant leidimą laikinai gyventi Lietuvoje, o darbdavys įsipareigoja jį įdarbinti pagal profesiją ne trumpesniam nei 1 metų laikotarpiui ir mokėti atlyginimą ne mažesnį kaip 1,5 dydžio šalies vidutinio darbo užmokesčio (VDU). Statistikos departamento duomenimis, 2019 m. Lietuvoje įdarbinta 24,6 tūkstančio darbuotojų iš trečiųjų šalių, kurie dirbo nuolatinį darbą pagal terminuotą darbo sutartį. Daugelio Lietuvoje dirbančių užsieniečių pajamos svyruoja nuo minimalaus iki vidutinio darbo užmokesčio ir yra mažesnės negu vietinių darbuotojų darbo užmokesčio vidurkis. Jei atvykę užsieniečiai sutinka dirbti už mažesnę darbo užmokesčių negu Lietuvos gyventojai, tada silpninamos vietinių dirbančiųjų derybinės galios dėl didesnių pajamų. Logiška, kad esant darbo jėgos trūkumui darbo užmokesčiai rinkoje turėtų didėti, tačiau užsieniečių įdarbinimas sudaro galimybes atlyginimų dempingui. Sektoriaus darbuotojams keliami aukšti profesiniai standartai, tačiau jų atlyginimai yra vieni mažiausių šalyje ir nesiekia vidutinio darbo užmokesčio vidurkio (2018 m. buvo 924,1 Eur).

Darbą svetingumo industrijoje įvairiais aspektais tyrinėjo daugelio šalių mokslininkai. M. Li, H. C. Cathy (2016) nagrinėjo šios srities darbuotojų elgseną. A. Walmsley, S. Armstrong, H. Goodwin (2018) – darbo užmokesčio ypatumus Jungtinės Karalystės viešbučiuose. A. Schneider, C. Treisch (2019) tyrė svetingumo sektoriaus darbuotojų darbo prioritetus Austrijoje ir nustatė, kad darbo sąlygos, kurias sukuria darbdaviai turi įtakos profesijos statusui ir prestižui. T. Baum (2015) ragina darbdavius santykiuose su darbuotojais vadovautis darnios žmogiškųjų išteklių vadybos principais. S. Ivanov (2019) analizavo naujų technologijų taikymo galimybes svetingumo industrijoje. Svetingumo įmonės visame pasaulyje susiduria su iššūkiais: kaip spręsti darbuotojų trūkumo problemas, kaip įdarbinti ir išlaikyti šioje srityje geriausius darbuotojus? Tačiau Lietuvoje išsamių svetingumo darbuotojų poreikio tyrimų nėra atlikta. Todėl šiuo metu, kai šis sektorius yra stipriai augantis, darbuotojų poreikio tyrimai yra itin aktualūs.

Tyrimo tikslas – nustatyti svetingumo darbuotojų poreikį Lietuvos viešbučiuose. Tyrimo objektas – svetingumo darbuotojų poreikis. Tyrimui atlikti pasitelktas kiekybinis metodas. Apklausoje dalyvavo 169 skirtingų kategorijų Lietuvos viešbučiai. Straipsnyje analizuojami svetingumo darbuotojų poreikio Lietuvos viešbučiuose tyrimo rezultatai, diskutuojami darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo, darbo sąlygų gerinimo būdai kartu kaitos ir technologinių inovacijų diegimo kontekste. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti naudingi darbdaviams, ieškantiems racionalių sprendimų

ir siekiantiems, kad ši verslo sritis taptų patrauklesnė jaunimui ir padėtų išvengti svetingumo darbuotojų trūkumo ateityje.

### Svetingumo darbuotojų poreikio empirinio tyrimo rezultatai

Svetingumo darbuotojų poreikio tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, apklausa. Apklausai atlikti autorės sudarė struktūruotą klausimyną. 1–7 klausimai skirti empiriniams duomenims apie svetingumo darbuotojų poreikį gauti, 8–11 klausimai – viešbučių charakteristikoms nustatyti. Tyrimas buvo atliekamas, laikantis tyrėjo etikos reikalavimų, todėl anketas pildyti galėjo tik elektroniniu paštu nuorodas gavę respondentai. Analizuojant tyrimo duomenis buvo taikoma aprašomoji statistika, duomenų analizei – Excel ir SSPS įrankiai.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokių pareigybių darbuotojų ir kokiam viešbučio/restorano padalinyje labiausiai reikia, kokiais būdais viešbutis ieško naujų darbuotojų ir kokį išsilavinimą įgijusiems teikiama pirmenybė įdarbinant, kaip motyvuojami darbuotojai, koks darbuotojų darbo stažas ir kokios darbuotojų kaitos priežastys. Kiekvienas klausimyno teiginys buvo matuojamas naudojant penkių balų Likerto skalę, kur 1 reiškia visiškai nereikia, o 5 – labai reikia. Tyrimas atliktas 2019 m. kovo – birželio mėn., naudojant interneto apklausų įrankį. Klausimynai buvo išsiųsti 289 Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos (LVRA) nariams. Anketų grįžtamumas sudarė 59 % (169 viešbučiai), tai reiškia, kad apklausos duomenys atspindi tiriamųjų nuomonę esant 95 % tikimybei ir 5 % paklaidai. Parengto instrumento pagrįstumą užtikrina kokybiškas klausimyno parengimas, kurio taikymas leidžia tiksliai išmatuoti tiriamus kintamuosius. Matavimo nuoseklumas ir logiškumas užtikrina rezultatų patikimumą tiriamuoju laikotarpiu.

Apklausoje dalyvavo 169 viešbučiai, iš jų 74 % veiklą vykdančios didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje) ir 26 % kituose miestuose (Palangoje, Anykščiuose, Ignalinoje, Visagine). Pagal kategorijas viešbučiai pasiskirstė taip: 3 žvaigždučių viešbučiai (38 %), 4 žvaigždučių – (38 %), 5 žvaigždučių – 21 %, 2 žvaigždučių – 3 %. Pagal viešbučio valdymo tipą: 55 % individualiai valdomi, 45 % viešbučių priklauso tarptautiniams tinklams. 55 % viešbučių darbuotojų skaičius yra didesnis negu 50, 45 % – atitinkanti mažos ir vidutinės įmonės tipą t. y. nuo 10 iki 49 darbuotojų.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė atlikta aprašomuoju metodu. Analizuojant duomenis buvo apskaičiuotas kintamųjų dažnis, santykinis dažnis, vidutinės reikšmės ( $V$ ) (angl. *Independent Samples test*), dažniausiai pasitaikanti kintamojo reikšmė tiriamojoje visumoje (moda).

Analizuojant darbuotojų poreikį pagal pareigybes (1 lentelė) nustatyta, kad labiausiai viešbučiams reikia padavėjų ( $V=4,27$ ,  $\max=5$ ), virėjų ( $V=3,89$ ,  $\max=5$ ), kambarių ūkio darbuotojų ( $V=3,72$ ,  $\max=5$ ), barmenų ( $V=3,62$ ,  $\max=5$ ), nereikia skyrių vadovų ( $V=1,93$ ,  $\max=5$ ) ir vadybininkų ( $V=2,1$ ,  $\max=5$ ). Rezultatai rodo, kad kvalifikuotų darbuotojų poreikis yra ženkliai didesnis negu aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

1 lentelė. Darbuotojų poreikis pagal pareigybes (sudaryta autorių)

Pareigybės	Skyrių vadovai	Vadybininkai	Administratoriai	Kambarių ūkio darbuotojai	Virėjai	Padavėjai	Barmenai	Pagalbiniai darbuotojai
Kintamųjų dažnis	1,93	2,1	3,41	3,72	3,89	4,27	3,62	2,93

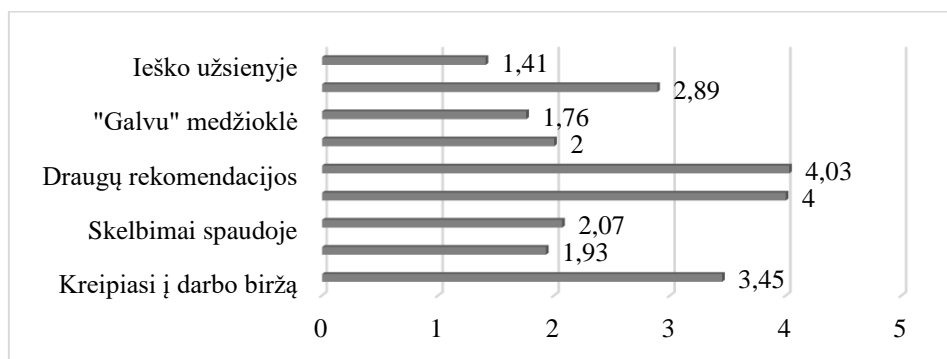
Nagrinėjant darbuotojų poreikį pagal pareigybes (2 lentelė), galima teigti, kad labiausiai darbuotojų trūksta Maisto ir gėrimų skyriaus (MGS) aptarnavimo padalinyje ( $V=3,97$ ,  $\max=5$ ), kambarių ūkio skyriuje ( $V=3,86$ ,  $\max=5$ ), priėmimo skyriuje ( $V=3,75$ ,  $\max=5$ ), Maisto ir gėrimų

Danguolė Oželienė, Danutė Jakštienė, Danguolė Baltrūnaitė, Jadvyga Voišnis. Lietuvos svetingumo sektoriaus darbuotojų poreikis žmogiškųjų išteklių kaitos ir naujų technologijų kontekste skyriaus (MGŠ) gamybos padalinyje (V=3,34, max=5). Nereikia SPA centre (V=1,93, max=5), konferencijų centre (V=1,89, max=5), pardavimo ir rinkodaros skyriuje (V=2,2, max=5).

**2 lentelė. Darbuotojų poreikis pagal padalinius (sudaryta autorių)**

Padalinys	Priėmimo skyrius	Kambarių ūkio skyrius	Maisto ir gėrimų skyrius Aptarnavimo padalinys	Maisto ir gėrimų skyrius Gamybos padalinys	Pardavimo ir marketingo skyrius	Konferencijų centras	Ūkio skyrius	SPA centras
Kintamųjų dažnis	3,75	3,86	3,97	3,34	2,2	1,89	2,44	1,93

Tyrimo rezultatai pateikti 1 paveiksle rodo, kad ieškodami darbuotojų, viešbučiai dažniausiai naudojami pažįstamų/draugų rekomendacijomis (V=4,03, max=5), socialiniais tinklais (V=4,0, max=5), kreipiasi į darbo biržą (V=3,45, max=5). Mažai naudoja tokius paieškos būdus kaip „galvų medžioklė“ (V=1,76, max=5), dalyvavimas karjeros dienose (V=2,0, max=5), praktikantų paieška (V=2,89, max=5). Viešbučiai nesiima iniciatyvos darbuotojų ieškoti ir užsienyje (V=1,41, max=5).



**1 pav. Viešbučiuose taikomi svetingumo darbuotojų paieškos būdai (N=169)**

Pagal sukauptojo santykinio dydžio reikšmes (3, 4 lentelės) galima teigti, kad administratorių (0,586), virėjų ir padavėjų (0,827) darbo stažas yra mažiausias (1–2 metai), skyrių vadovų (0,965), vadybininkų (0,966) didesnis negu vidutinis (3–10 m.).

**3 lentelė. Santykiniai ir sukaupieji dažniai pagal pareigybes (sudaryta autorių)**

Darbo stažas metais	Skyrių vadovai		Vadybininkai		Administratoriai		Kambarių ūkio darbuotojai	
	SD	SKD	SD	SKD	SD	SKD	SD	SKD
1	0	0	0,069	0,069	0,172	0,172	0	0
1–2	0,138	0,138	0,207	0,276	0,310	0,482	0,138	0,138
3–5	0,448	0,586	0,621	0,897	0,345	0,827	0,448	0,586
6–10	0,379	0,965	0,069	0,966	0,172	0,999	0,379	0,965
10	0,034	0,999	1	0,034	0	0,999	0,034	0,999

SD - santykinis dažnis, SKD- sukaupitasis dažnis

Pagalbinių darbuotojų (0,861) darbo stažas (4 lentelė) taip pat yra didesnis negu vidutinis (3–10 metai). 1–2 metų darbo stažas rodo pakankamai didelę darbuotojų kaitą.

**4 lentelė. Santykiniai ir sukaupieji dažniai pagal pareigybes (sudaryta autorių)**

Darbo stažas metais	Virėjai		Padavėjai		Barmenai		Pagalbiniai darbuotojai	
	SD	SKD	SD	SKD	SD	SKD	SD	SKD
1	0	0	0,448	0,448	0,344	0,344	0,207	0,207
1–2	0,448	0,448	0,379	0,827	0,241	0,585	0,207	0,414
3–5	0,207	0,655	0,034	0,861	0,241	0,826	0,413	0,827
6–10	0,172	0,827	0,069	0,930	0,103	0,929	0,034	0,861
10	0,172	0,999	0,069	0,999	0,069	0,998	0,138	0,999

SD - santykinis dažnis, SKD- sukaupitasis dažnis

Analizuojant darbuotojų kaitos priežastis (5 lentelė) pagal apskaičiuotą vidurkį darbuotojai dažniausiai keičia darbą dėl asmeninių priežasčių (išėjimas dėl amžiaus ar ligos, profesijos arba gyvenamosios vietos keitimo, nuosavo verslo įkūrimas) ( $V=3,48$ ,  $\max=5$ ).

**5 lentelė. Darbuotojų kaitos priežasčių apskaičiuoti vidurkiai ir rangai (sudaryta autorių)**

Priežastys	Darbo užmokestis neatitinka darbų apimtį	Motyvavimo priemonių stoka	Nėra galimybių dirbti lanksčiu grafiku	Darbas savaitgaliais ir švenčių dienomis	Neapmokami viršvalandžiai	Praktinio darbo patirties stoka	Nėra karjeros galimybių	Nėra kvalifikacijos kėlimo galimybių	Trūksta socialinių garantijų	Išvykimas į užsienį	Nesutarimai su bendradarbiais/vadovais	Asmeninės priežastys	Kita
Vidurkis	3,24	3,34	2,59	3,2	2,52	2,89	2,83	3,01	2,72	2,79	2,93	3,48	3,1
Rangas	3	2	12	4	13	9	8	6	11	10	7	1	5

Tačiau nevisada darbuotojai, palikdami įmonę, įvardija tikrąsias priežastis. Galima daryti prielaidą, kad asmeninės priežastys dominuoja todėl, kad tai yra saugus ir neįpareigojantis atsakymas. Atlikus gilesnę rezultatų analizę nustatyta, kad dažniausiai buvo minimas darbas savaitgaliais ir švenčių dienomis (moda=41), išvykimas į užsienį, nesutarimai su bendradarbiais ir vadovais (moda=35), kvalifikacijos kėlimo galimybių stoka (moda=29), neapmokami viršvalandžiai (moda=23), motyvavimo priemonių stoka (moda=30). Reikia pažymėti, kad darbuotojai dažnai jaučiasi neįvertinti, patiria pagarbos stoką bei šiurkštų vadovų elgesį. Darbdaviai nesukuria tinkamos darbo aplinkos, kuri skatintų dirbti, todėl jauni ir talentingi darbuotojai vis dažniau išvažiuoja į užsienį ne tik dėl didesnio atlyginimo ir geresnių karjeros galimybių, bet ir dėl pažangesnės darbo kultūros. Lietuvos darbdaviai neįvertina aplinkybės, kad kvalifikuoti darbuotojai gali pasijausti labiau vertinami kitoje įmonėje, kur jiems bus suteikiama daugiau karjeros galimybių, mokamas jų sukuriama pridėtinę vertę atitinkantis atlyginimas ir sukuriama palanki darbu aplinka.

Aktyvus darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklas bei įvairių motyvavimo priemonių taikymas skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų ir pasijusti vertinamais. Tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos viešbučiai dažniausiai naudoja tradicines motyvavimo priemones ir prioritetą teikia materialinėms priemonėms (55 %). Nematerialines priemones pažymėjo 35 %, o 10 % ieško kitų netradicinių priemonių (organizuoja išvykas, kviečia darbuotojus į koncertus) arba netaiko jokių.

Analizuojant tyrimo rezultatus, kokį išsilavinimą įgijusiems darbuotojams teikiama pirmenybė įdarbinant svetingumo industrijoje gauta, kad įdarbinant virėjus (62 %), padavėjus (37 %), barmenus (48 %), kambarių ūkio darbuotojus (37 %) pirmenybė teikiama turintiems profesinį išsilavinimą, o administratorius (66 %) – kolegini. Įdarbinant vadybininkus (55 %) ir skyrių vadovus (72 %) pirmenybė teikiama įgijusiems universitetinį išsilavinimą.

Empirinio tyrimo rezultatai skatina išsamiau teoriškai panagrinėti darbuotojų poreikį kartu ir pažangių technologijų kontekste ir paieškoti sprendimų svetingumo darbuotojų poreikiui mažinti.

## Diskusija apie svetingumo darbuotojų poreikį kartų kontekste

Svetingumo paslaugų kokybė labiausiai priklauso nuo paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijų, tinkamo nusiteikimo darbui, bendravimo su klientais įgūdžių, noro jiems padėti ir išpildyti jų lūkesčius. Didžiausias organizacijų turtas yra darbuotojai, kurie XXI amžiuje tampa įmonės intelektiniu turtu ir ekonominės pažangos varikliu. 2017 metais atliktas tyrimas 250 pasaulio kompanijų parodė, kad investavimas į žmogiškuosius išteklius yra finansiškai naudingas įmonėms ir darbuotojams. Kompanijose, investuojančiose į darbuotojus, vidutinis pelnas didėja 4,2 karto, pelnas, tenkantis vienam darbuotojui – 4, pajamos vienam darbuotojui – 2,8, vidutinės pajamos – 2,1 karto (Harvard Business Review, 2017). Darbuotojo reikšmė sėkmingam verslui nediskutuotina, tačiau dažnai darbdaviai investicijas pirmiausiai nukreipia verslo technologiniam ir materialiniam aprūpinimui, užmiršdami besikeičiančius personalo poreikius. T. Baum (2019b), R. Armstrong (2017) išskiria šiuos svetingumo darbuotojų kasdienybę atspindinčius veiksnius: žemas darbo užmokestis, monotoniškas, standartais apribotas, nekūrybiškas darbas, ilgos darbo valandos, darbas poilsio dienomis, laiko skirto šeimai, draugams stoka, žemas socialinis statusas, kartais pasireiškiantis moterų, žemo išsilavinimo žmonių išnaudojimas.

Šie veiksniai dažnai lemia didelę šio sektoriaus darbuotojų kaitą, ypač žemesnės kvalifikacijos darbuotojų tarpe. T. Baum (2019b), M. C. Davidson, S. Barry (2011) teigia, kad jaunimas nenori kurti savo karjeros svetingumo srityje, nes daugelis mažų ir vidutinių svetingumo įmonių nesuteikia pakankamo kvalifikacijos tobulinimo, saviraiškos, karjeros galimybių. Kita vertus, A. Butnariua, S. Avasilcai (2015); M. Shaaban, J. Scheffran (2017) akcentuoja darbo aplinkos svarbą. Autoriai teigia, kad darbui palanki aplinka – tai pirmiausiai saugi ir sveika aplinka, ergonomiškos darbo vietos, lankstus darbo grafikas, palankus darbui mikroklimatas, žmogaus teisių gerbimas, diskriminacijos netoleravimas. R. Edgeman ir kt. (2016); R. Chaudhary (2017) pažymi, kad kuriant darbuotojų gerovę, išlaikant aukštą įmonės darbo produktyvumą, efektyvų klientų aptarnavimą yra svarbus darbuotojų pasitenkinimas darbu. Nepatenkintas darbuotojas yra neproduktyvus darbuotojas. D. Berings ir kt. (2004), S. Bakshi ir kt., (2019) nuomone, darbuotojai yra labiau motyvuoti ir patenkinti, kai jų ir organizacijos vertybės sutampa. Nustatyta stipri koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimų organizacijai, darbuotojų kaitos ir lojalumo. Kuo labiau darbuotojai yra nepatenkinti darbu, tuo jie mažiau įsipareigoję organizacijai ir tuo jie dažniau ieško galimybių keisti darbą.

Šiuo metu į darbo rinką ir į svetingumo industriją ateina vis daugiau „Z“ kartos atstovų. „Z“ kartos darbuotojai apibūdinami nevienareikšmiškai. Vieni tyrėjai (Havas people, 2014) nurodo, jog „Z“ karta nori mažiausiomis sąnaudomis užsidirbti maksimalų atlyginimą, neatsižvelgiant į žinių, patirties ir gebėjimų stoką. Tokį požiūrį lemia jų mėgiami internetiniai žaidimai, imituojantys darbą, veiklą – ir šis žaidybinis požiūris pernešamas į darbovietę. V. Targamadzė ir kt., (2015) pabrėžia, kad ši karta nenori kaupti žinių ir tiki, kad reikalingą informaciją gali rasti internete ir bet kada ja pasinaudoti. M. McCrindle, E. Wolfinger (2010) akcentuoja naujosios kartos savirealizacijos poreikį bei vertybių pokyčius. Autoriai nurodo, kad darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, siūlo kūrybinę ir sprendimų laisvę bei grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip darbuotojams sekasi. Įmonių savininkai arba vadovai, norėdami užtikrinti darbuotojų lojalumą, turėtų sukurti įmonėje betarpišką grįžtamąjį ryšį su „Z“ kartos atstovais. Tiesioginis kontaktas su vadovu darbuotojui suteikia pasitikėjimo savimi, kūrybiškumo, kartu atsiranda ir noras tobulėti bei siekti žinių. H. J. Teng, Hsiu Yu (2019) diskutuoja apie „aistrą darbui“ (*angl.* job passion), darbo kūrimą (*angl.* job crafting), darbo individualizavimą (*angl.* individual crafting) t.y. darbuotojų proaktyvų įsitraukimą į darbo turinio keitimą, siekiant geresnių darbo rezultatų. Šie veiksmai padeda darbuotojams išvengti darbo monotoniškumo ir leidžia siekti profesionalumo ir profesinių aukštumų. K. Pattanasing ir kt., (2019) pastebi, kad darbuotojai turi būti mokomi lankstumo, skatinami tobulinti įgūdžius savarankiškai, kad galėtų puikiai atlikti savo funkcijas. Organizacija turi sukurti reikiamą aplinką ir ugdyti žmogiškąjį kapitalą bei skatinti darbuotojus įgyti reikalingų įgūdžių, kuriuos gebėtų panaudoti darbe. Kūrybiškais elementais pagrįstas pareigų atlikimas suteikia darbuotojui prestižą ir pasitenkinimą darbu, o savalaikis vadovo pagyrimas ar paskatinimas padeda išlaikyti darbuotoją darbo vietoje ir sumažina darbo jėgos kaitą.

Apibendrinant galima teigti, kad norint pritraukti jaunus ir perspektyvius darbuotojus, svetingumo įmonės turėtų taip pakeisti požiūrį į darbuotoją ir darbo sąlygas, kad jos taptų labiau patrauklios ir perspektyvios. T. Baum (2019b) teigimu, be adekvataus svetingumo darbuotojų darbo užmokesčio ir perspektyvios. T. Baum (2019a) labai svarbiu veiksmu tampa ir naujo pavyzdžio vadovavimas, taikant darnios vadybos ir etiškos lyderystės principus, suteikiant darbuotojams, šalia griežtų darbo instrukcijų, daugiau pasitikėjimo ir savarankiškumo. Darbuotojams svarbu ir kolegų pripažinimas, vadovo požiūris, socialinis įvertinimas (*angl.* social respect), todėl tiesioginis vadovo bendravimas su darbuotojais, skatinamosios premijos, kūrybiškos darbo aplinkos sudarymas turėtų padėti ne tik savitarpio konkurencijai, bet ir kūrybiškumo pasireiškimui, nusiteikimui bendradarbiauti bei kuo geriau atlikti darbo funkcijas.

## Darbuotojų poreikis pažangių technologijų kontekste

Prognozuojama, kad iki 2030 m. apie 50 proc. darbo vietų pasaulyje gali būti automatizuota. Robotai, dirbtinis intelektas, 3D spausdinimas ir kitos pažangios technologijos sparčiai veržiasi į svetingumo industriją. Svetingumo darbuotojai bus tie, kuriuos ši tendencija palies labiausiai. JAV, Japonija ir Singapūras jau naudoja robotus paslaugų teikime (D. Buhalis, L. Leung, 2018). Robotai – padavėjai sparčiai auganti tendencija Kinijoje, Japonijoje, Indijoje, Pakistane. Jie priima užsakymus, teikia pasiūlymus, atneša maistą ir priima atsiskaitymus. Darbdaviai džiaugiasi, kad, viena vertus, robotai pritraukia daugiau klientų ir tuo pačiu išsprendžia žmogiškų nesusipratimų problemas, mažina žmogiškosios klaidos tikimybę. Kita vertus, naujų technologijų kaina tampa prieinama daugeliui verslininkų (2014 m. padavėjas robotas, kainavęs 12 000 JAV dolerių, 2017 m. kainavo 6 000 JAV dolerių) ir ši investicija atsiperka per vis trumpesnę laiką (Restoranų verslas, 2018). Pagrįstai kyla klausimas, ar technologijų diegimas turi įtakos svetingumo darbuotojų poreikiui?

Išsivysčiusiose šalyse sparčiai auga klientų poreikis naudotis technologijomis ir tai skatina viešbučių vadovus prisitaikyti ir sparčiau diegti technologijas svetingumo versle (R. Law ir kt., 2014). Atlikti tyrimai JAV viešbučių rinkoje rodo, kad svečiai mielai naudojami technologijomis, jeigu ši paslauga yra lengvai prieinama (M. Kim, H. Qu, 2014). J. Van Doorn ir kt. (2017) nuomone, ypatingą dėmesį būtina skirti toms technologijoms, kurios tiesiogiai sąveikauja su klientais, o taip pat pasiręgti naujiems iššūkiams: naujų paslaugų, susijusių su robotų ir dirbtinio intelekto (DI) panaudojimu, kūrimu (J. Singh ir kt., 2017; S. Han, H. Yang, 2018). Dirbtinio intelekto vystymasis ir greita jo plėtra, leidžia prisijungti prie įvairių išmaniųjų įrenginių, tokių kaip balsu valdomi skaitmeniniai padėjėjai ar robotai ir iš esmės keičia paslaugų teikimo būdus, kuriuose dalyvauja du pagrindiniai veikėjai – klientai ir darbuotojai (R. N. Bolton ir kt., 2018). Tokiu būdu technologijos tampa savotišku „žaidimu tarp žmonių“ (D. E. Bowen, 2016). M. H. Huang, R. T. Rust (2018) ir dirbtinį intelektą apibūdina kaip pagrindinį inovacijų šaltinį, kuris ateityje pakeis žmonių darbą.

H. R. Lee, S. Sabanovic (2014) nuomone, kuriant aptarnavimo robotus, ypatingas dėmesys buvo nukreiptas, kaip perkelti paslaugos teikimą iš skaitmeninės dimensijos į aptarnavimo lygį. Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje paslaugų standartizacija tampa pagrindu svetingumo paslaugų teikėjams (J. Roberts, 2015). Standartizuotų paslaugų teikimo augimas glaudžiai susijęs su didėjančiu technologijų pritaikymu, o šiame procese žmogus dalyvauja dalinai (B. Hunt, T. Ivergard, 2014). Standartizuotas paslaugų teikimas svetingumo srityje yra vienas iš globalizacijos padarinių, reikalaujančių standartizuoto elgesio ir tuo atveju, jeigu paslauga nėra automatizuota ar robotizuota (H. Nguyen ir kt., 2014). Standartizacija nėra susijusi tik su procesais ir procedūromis, vykstančiais svetingumo sektoriuje, bet taip pat turi įtakos vadovaujančio personalo darbo kokybei ir užtikrina visų klientų kokybišką aptarnavimą (D. Leslie, N. Rantisi, 2017).

Technologijų taikymas sumažina svetingumo darbuotojų skaičių, bet tuo pačiu ir sukuria naujas darbo vietas, tokias kaip technologijų konsjeržas, technologijų vadybininkas ir kt. (R. B. DiPietro, Y. Wang, 2010). S. Ivanov, C. Webster, K. Berezina (2017), nagrinėdamas pažangių technologijų ateities perspektyvas, pastebi, kad robotikos įtraukimas į svetingumo technologijas turės daug didesnę poveikį, nei žmonės šiuo metu gali įsivaizduoti. Jaunoji „Z“ karta yra prisirišusi prie technologijų

Danguolė Oželienė, Danutė Jakštienė, Danguolė Baltrūnaitė, Jadvyga Voišnis. Lietuvos svetingumo sektoriaus darbuotojų poreikis žmogiškųjų išteklių kaitos ir naujų technologijų kontekste naudojimo ir technologijos yra jų gyvenimo dalis (R. B. DiPietro, Y. Wang, 2010), todėl tikėtina, kad technologijų naudojimas svetingumo industrijoje šią sritį darytų patrauklesne jauniems žmonėms.

Apibendrinant, galima teigti, kad pažangių technologijų taikymas svetingumo versle gali būti vertinamas dvejopai. Viena vertus, technologijos pakeis monotoniškus ir rutininius darbus atliekančius darbuotojus. Kita vertus, technologijų taikymas sukurs naujų profesijų poreikį, kurios bus žymiai patrauklesnės „Z“ kartos darbuotojams. Pasikeitus darbo pobūdžiui, darbuotojai daugiau laiko galės skirti aukštos pridėtinės vertės, kūrybinio mąstymo reikalaujančioms užduotims atlikti.

## Išvados

1. Lietuvos svetingumo rinkos apžvalga rodo, kad svetingumo industrija sparčiai auga, o plečiantis šiam sektoriui, didėja darbuotojų poreikis. Darbuotojų trūkumas varžo sektoriaus ekonominę augimą. Lietuvoje yra platus profesinio ir darbo rinkos mokymo bei koleginių studijų programų pasirinkimas bei gana didelis studijuojančiųjų skaičius, tačiau darbo rinkoje jaučiamas darbo jėgos pasiūlos ir paklausos neatitikimas. Nors Lietuvoje nedarbas siekia 8,7 proc., darbdaviai, spręsdami darbo jėgos trūkumo problemą, pasitelkia darbo jėgą iš trečiųjų šalių: Ukrainos, Baltarusijos ar Rusijos. Užsieniečiai, sutikdami dirbti už mažesnę darbo užmokestį, sudaro galimybes atlyginimų dempingui ir mažina vietinių darbuotojų derybines galias dėl atlyginimų didinimo.
2. Atliktas darbuotojų poreikio empirinis tyrimas Lietuvos viešbučiuose parodė, kad didžiausias kvalifikuotų svetingumo darbuotojų poreikis yra Maisto ir gėrimų, kambarių ūkio bei priėmimo skyriuose. Daugiausiai viešbučiams reikia padavėjų, virėjų, kambarių ūkio darbuotojų ir barmenų. Analizuojant įvairiuose padaliniuose dirbančių darbuotojų darbo stažą, nustatyta, kad mažiausias darbo stažas (1–2 metai) būdingas Maisto ir gėrimų skyriaus darbuotojams bei administratoriams, o tai rodo, kad įmonėse yra ir didelė šių darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita vyksta dėl asmeninių priežasčių, motyvavimo stokos, ilgų darbo valandų, viršvalandžių, bei nesutarimų su vadovu ar kolektyvu. Svetingumo srityje dirba arba ruošiasi dirbti daugiausiai „Z“ kartos darbuotojų, todėl galima teigti, kad darbuotojų trūkumas Lietuvos svetingumo srityje yra susijęs ne tik su žemais šios srities darbuotojų atlyginimais, menku motyvavimu, tačiau ir su nepatenkintais naujos kartos darbuotojų lūkesčiais: dėmesiu ir įvertinimu, darbo kūrybiškumu ir įvairove, technologijų naudojimu, lankstesniu darbo grafiku ir kt.
3. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad visame pasaulyje svetingumo industrijai būdingas žemas darbo užmokestis, monotoniškas, standartais apribotas, nekūrybiškas darbas, ribotos karjeros galimybės, nesubalansuotos darbo–poilsio valandos, žemas socialinis statusas. Toks darbo pobūdis nėra patrauklus naujosios „Z“ kartos darbuotojams. Norint pritraukti jaunos, perspektyvius ir talentingus darbuotojus bei juos išlaikyti, svetingumo įmonės turi taip pakeisti požiūrį į darbuotoją ir darbo sąlygas, kad jos taptų labiau patrauklios ir perspektyvios: svetingumo darbuotojų darbo užmokestis turėtų atitikti šalies vidurkį, būtinas didesnis darbuotojų socialinis saugumas darbe, tinkamai subalansuotos darbo ir poilsio valandos. Labai svarbiu veiksniu tampa ir naujo pavyzdžio vadovavimas, taikant darnios vadybos ir etiškos lyderystės principus, suteikiant darbuotojams daugiau pasitikėjimo ir savarankiškumo, socialinio įvertinimo (*angl.* social respect), kuriant kūrybišką darbo aplinką.
4. Apibendrinant mokslininkų išvagas dėl naujų technologijų plėtros, galima teigti, kad technologinė pažanga vis sparčiau veržiasi į svetingumo industriją ir daro didelę įtaką svetingumo įmonių darbuotojams, klientų aptarnavimui, keičia paslaugų teikimo būdus. Viena vertus, technologijos, visų pirma, pakeis nekvalifikuoto personalo darbą ir palengvins aptarnaujančio personalo darbą, taip sumažindamos paslaugų teikimo sąnaudas ir padidindamos paslaugų naudingumą. Kita vertus, technologijų taikymas jau dabar kuria naujas darbo vietas, tokias kaip technologijų konsjeržas, technologijų vadybininkas ir kt., kurių dar neruošia nė viena šalies švietimo įstaiga. Vadinasi, darbdaviai, planuodami darbuotojų poreikį, turi siekti sinergijos tarp investavimo į pažangias robotų ir dirbtinio intelekto technologijas bei darbo aplinkos ir darbo sąlygų, kurios būtų



patrauklios „Z“ kartos darbuotojams, norintiems dirbti ir kurti pridėtinę vertę svetingumo industrijoje.

## Padėka

Dėkojame Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos vykdančiajai direktorei Eglei Ližaitytei už idėjos atlikti svetingumo darbuotojų poreikio tyrimą palaikymą ir profesionalias konsultacijas, atliekant tyrimą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adecco (2019). Generation Z vs. millennials in the workplace. <http://bit.ly/2Lnamdt>
2. Armstrong R. (2017). Modern slavery in the UK hospitality industry: turning a blind eye to the risks is not an option. <https://www.travindy.com/2017/04/modern-slavery-uk-hospitality-industry-turning-blind-eye-risks-not-option-part-1/>
3. Asensio-Martinez A., Leiter M.P., Gascón S., Gumuchian S., Masluk B., Herrera-Mercadal P., Albesa A. and García-Campayo J. (2019). Value congruence, control, sense of community and demands as determinants of burnout syndrome among hospitality workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. Vol. 25 No. 2, p. 287–295.
4. Bakshi S., Dogra N., Gupta A. (2019). What Motivates Posting Online Travel Reviews?, Integrating Gratifications with Technological Acceptance Factors. *Tourism and Hospitality Management*. Vol. 25, No. 2, p. 335–354.
5. Baltijos šalių apgyvendinimo sektoriaus studija. [http://Intpa.lt/wp-content/uploads/2018/10/REAL-ESTATE-MARKET-OVERVIEW-2018\\_FOR-WEB\\_SF.pdf](http://Intpa.lt/wp-content/uploads/2018/10/REAL-ESTATE-MARKET-OVERVIEW-2018_FOR-WEB_SF.pdf)
6. Baum T. (2015). Human resources in tourism: still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*. Vol. 50, p. 204–212.
7. Baum T. (2019a). Does the hospitality industry need or deserve talent? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31, No. 10, p. 3823–3837.
8. Baum T. (2019b). Hospitality employment 2033: A Backcasting Perspective. *International Journal of Hospitality Management* (invited paper for ‘luminaries’ special issue). Vol. 76PB, p. 45–60.
9. Berings D., De Fruyt F., Bouwen R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*. Vol. 36, p. 349–364.
10. Blomme R., Van Rheede A., Tromp D. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21, No. 1, p. 144–162.
11. Bolton R.N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T. Loureiro Y.K. and Solnet D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*. Vol. 24, No. 3, p. 245–248.
12. Bowen D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: an interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*. Vol. 26 No. 1, p. 4–13.
13. Buhalis D., Leung R. (2018). Smart hospitality–interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 71, p. 41–50.
14. Butnariua A., Avasilcaia S. (2015). The Assessment of The Companies’ Sustainable Development Performance. *Procedia Economics and Finance*. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
15. Chaudhary R. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*. Vol. 13, No. 2, p. 323–338.
16. Davidson M.C., McPhail R., Barry S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 23, No. 4, p. 498–506.
17. DiPietro R.B., Wang Y. (2010). Key issues for ICT applications: impacts and implications for hospitality operations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Vol. 2, No. 1, p. 61–67.
18. Edgeman R., Neely N., Eskildsen J. (2016). Paths to sustainable enterprise excellence. *Journal of Modeling in Management*. Vol. 11, No. 4, p. 858–868.
19. Employment Services Under the Ministry of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania. Darbo rinkos tendencijos. <http://uzt.lt/>.

20. Han S., Yang H. (2018). Understanding adoption of intelligent personal assistants: a parasocial relationship perspective. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 118, No. 3, p. 618–626.
21. Havas People. White Paper. (2014). Marketing with Z generation. <https://www.coursehero.com/file/52841613/Havas-People-White-Paper-Marketing-to-Generation-Zpdf/>
22. Hewagama G., Bocall P., Cheung G., Hutchiso, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 81, p. 73–82.
23. Huang M.H. and Rust R.T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*. Vol. 21, No. 2, p. 155–162.
24. Hunt B., Ivergard T. (2014). *Designing Service Excellence*. People and Technology, CRC Press Boca Raton, FL.
25. Ivanov S. (2019). Ultimate transformation: how will automation technologies disrupt the travel, tourism and hospitality industries?. *Zeitschrift Fur Tourismus wissenschaft*. Vol. 11, No. 1, p. 25– 28.
26. Ivanov S., Webster C., Berezina K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. Vol. 27/28, p. 1501–1517.
27. Johanson, M., Ghiselli R., Shea L., Roberts C. (2011). Changing competencies of hospitality leaders: a 25-Year review. *Journal of Hospitality and Tourism Education*. Vol. 23, No. 3, p. 43–47.
28. Karatepe O. M., Olugbade O. A. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization*. Vol. 23, No. 3, p. 337–343.
29. Kim M., Qu H. (2014). Travelers' behavioral intention toward hotel self-service kiosks usage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 26, No. 2, p. 225–228.
30. Law R., Buhalis D.; Cobanoglu C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 6, No. 5, p. 747–750.
31. Lee H. R., Sabanovic S. (2014). Culturally variable preferences for robot design and use in South Korea. Turkey and the United States. *ACM*, p. 3–6.
32. Leslie D., Rantisi N. (2017). Deskilling in cultural industries: corporatization, standardization and the erosion of creativity at the cirque du Soleil Georm. Vol. 99, p. 257–259.
33. Li M.; Cath H.C. (2016). A review of employee innovative behavior in services . *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 28 No. 12, p. 2828–2841.
34. Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija. Informacija apie kvalifikacinius mokymus. <http://lvra.lt/>
35. Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija. Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus indėlis į Lietuvos ekonomiką ir visuomenės gerovę. <http://lvra.lt/>
36. Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendram priėmimui organizuoti (LAMA BPO). <https://profesinis.lamabpo.lt/profesinis-mokymas/trumpas-aprasymas/>
37. McCrindle M., Wolfinger E. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation. [https://www.academia.edu/35646276/The\\_ABC\\_of\\_XYZ\\_-\\_Mark\\_McCrindle\\_PDF.pdf](https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_-_Mark_McCrindle_PDF.pdf)
38. Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Aukštojo mokslo studijų suvestinė. <http://www.ai-kos.smm.lt/>
39. Nguyen H., Groth M., Walsh G., Henning-Thurau T. (2014). The impact of service scripts on customer citizenship behavior and the moderating role of the employee customer orientation, psychology and Psychology and marketing. Vol. 31, No. 12, p. 1096 –1103.
40. Oficialios statistikos portalas. Apgyvandinimo įstaigų rodikliai. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=cea7b6db-d565-4699-8a58-863bab10763d#/>
41. Pattanasing K., Aujirapongpan S., Srimai S. (2019). Dynamic Capabilities and High Performance Organization of Hotel Business: Empirical Investigation into World Class Tourism Destination. *Tourism and Hospitality Management*. Vol. 25, No. 2, p. 397– 401.
42. Restoranų verslas. Restoranų robotizacija/robotai ir dirbtinis intelektas virtuvėje.(2018). [http://www.restoranuverslas.lt/uploads/block19/RESTORANU\\_VERSLAS\\_48.pdf](http://www.restoranuverslas.lt/uploads/block19/RESTORANU_VERSLAS_48.pdf)
43. Roberts J. (2015). Globalization of services. *Handbook of Service Business: Management, Marketing, Innovation and Internalisation*.
44. Shaaban M., Scheffran J. (2017). Selection of sustainable development indicator for the assessment of 99 electricity production in Egypt. *Sustainable Energy Technologies and Assessment*. Vol. 22, p. 65– 73.
45. Schneider A, Treisch C. (2019). Employees' evaluative repertoires of tourism and hospitality jobs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31, No. 8, p. 3173-3175.

46. Singh J., Brady M., Arnold T., Brown T. (2017). The emergent field of organizational frontlines. *Journal of Service Research*. Vol. 20, No. 1, p. 3–11.
47. Talent investing in employees pays off. (2017). *Harvard Business Review*, 26.
48. Targamadžė V., Girdzijauskienė S., Šimelionienė A., Pečiuliauskienė P., Nauckūnaitė Z. (2015). Naujoji (Z) karta-prarastoji ar dar neatrastoji? <http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015+Naujoji+Z+karta.pdf/>
49. Teng H. Y. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of Job Passion. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 81, p. 34–42.
50. Titko J., Svirina A., Skvarciany V., Shina I. (2020). Values of young employees: Z generation perception. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. Vol. 21, No 1, p. 10–17. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11166>.
51. Van Doorn J., Mende M., Noble S.M., Hulland J., Ostrom A.L., Grewal D. and Petersen J.A. (2017). Domo arigato Mr Roboto: emergence of automated social presence in organizational frontlines and customers' service experiences. *Journal of Service Research*. Vol. 20, No. 1, p. 43–58.
52. Walmsley A., Partington S., Armstrong R., Goodwin H. (2018). Reactions to the national living wage in hospitality. *Employee Relations*. Vol. 41 No. 1, p. 253–268.

## **THE NEED FOR EMPLOYEES OF THE LITHUANIAN HOSPITALITY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES CHANGE AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES**

**Danguolė Oželienė, Danutė Jakštienė, Danguolė Baltrūnaitė, Jadvyga Voišnis**

*Vilnius University of Applied Sciences, Business Management Faculty  
Didlaukio 49, Vilnius*

### **Summary**

The hospitality industry is one of the largest employers worldwide. Three hundred and fifty million people work here. This industry has been growing steadily over the last 25 years (Johanson *et al.* 2011) and it is expected to grow by 3–5% annually over the next 50 years. The hospitality industry occupies an important place in the Lithuanian economy. The contribution of the accommodation and catering services sector to Lithuania's GDP is about 2%. As the sector grows, the demand for employees is increasing. Lithuania has a wide range of vocational, and labor market training and universities of applied sciences study programmes for hospitality professionals. However, there is a mismatch between labor supply and demand in the labor market: the qualifications of job seekers often fall short of the requirements of employers and the supply of skilled workers is almost one third lower than the demand (Labor Market Trends, 2019). In order to solve the problem of staff shortage, employers are forced to look for workers in the third world countries. Hospitality business executives face constant challenges: how to anticipate employee needs and address staff shortages, how to become more attractive employers, how to recruit and retain the best employees in the industry?

The aim of the study was to find out which positions are in the biggest demand and what department of the hotel/restaurant are most in need of employees, how the hotel is looking for new employees and what kind of education is prioritized in recruitment, motivation, seniority and reasons for staff turnover. The research was carried out using analysis of scientific literature, synthesis of various approaches, critical evaluation and generalization. A quantitative approach was used to conduct the research. Questionnaires were sent to 289 members of the Lithuanian Hotel and Restaurant Association (LVRA). The response rate of the questionnaires was 59% which means that the survey data reflect the opinion of the subjects with 95% probability and 5% error. 169 hotels participated in the survey, of which 74% operate in the major cities of Lithuania (Vilnius, Kaunas, Klaipėda) and 26% in other cities (Palanga, Anykščiai, Ignalina, Visaginas). The categories of hotels are as follows: 3–star hotels (38%), 4–star hotels (38%), 5–star hotels (21%), 2–star hotels (3%). In 55% of the hotels the number of staff is more than 50, 45% are small and medium sized, i.e. from 10 to 49 employees. Research conducted by the authors showed that the greatest need for qualified staff in the field of hospitality is in the Food and Beverage, Room and Reception departments. Most hotels need waiters, chefs, housekeepers and bartenders. Analyzing the working period of employees in various divisions, it was found that the shortest period of work (1-2 years) is typical for the employees and administrators of the Food and Beverage Department, indicating a high employee turnover in analyzed companies.

Analysis of scientific literature has shown that the hospitality industry is globally characterized by low wages, monotonous, limited by standards, non-creative work, limited career opportunities, unbalanced work-rest hours, low social status. This kind of work is not attractive to the new Generation Z workers. In order to attract and retain young, promising and talented workers, hospitality companies need to change their attitudes towards employees and working conditions to make them more attractive and viable. Leadership of a new model applying the principles of sustainable management and ethical leadership, giving employees, alongside with strict work instructions, more confidence and autonomy, social respect, and creativity in the work environment, is also a very important factor.

Summarizing scientists' insights on the development of new technologies, it can be stated that technological advancement is making inroads into the hospitality industry and has a great impact on the employees of hospitality companies and changing the way of providing services. On the one hand, technologies will primarily replace the work of unskilled personnel and facilitate the work of service personnel, thereby reducing the cost of providing services and increasing the usefulness of services. On the other hand, the application of technology is already creating new jobs, such as a technology concierge, a technology manager, etc., which are not yet prepared by any educational institution in the country.

The results of this research show that employers will have to make choices when planning their future needs: investing in advanced robotics and artificial intelligence technologies, or fundamentally changing the attitudes towards the Generation Z workers and creating the working environment and working conditions they would want to work in and add value to the hospitality industry.