

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Elžbietos RATIUK**  
*Kokybės vadybos* programa

**MAGISTRO DARBAS**

**KOKYBĖS VADYBOS IR DARNIOSIOS PLĖTROS PRIEMONIŲ  
TAIKYMO TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIUOSE TYRIMAS**

**RESEARCH ON QUALITY MANAGEMENT AND SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT TOOLS PRACTISE IN HOTELS BELONGING TO  
INTERNATIONAL HOTELS CHAINS**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Prof. J. Ruževičius**

Darbo įteikimo data: 2015 m. sausio 13 d.  
Registracijos Nr.

**Vilnius, 2015**

## **TURINYS**

|                                                                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IVADAS.....</b>                                                                                                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>1. TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VADYBA....</b>                                                                                               | <b>6</b>  |
| 1.1. Paslaugų samprata ir ypatumai .....                                                                                                                             | 6         |
| 1.2. Paslaugų kokybė ir modeliai .....                                                                                                                               | 9         |
| 1.3. Tarptautinių grandinių veiklos ypatumai.....                                                                                                                    | 11        |
| 1.4. Pasaulio ir Lietuvos viešbučių grandinių apibūdinimas .....                                                                                                     | 13        |
| 1.5. Viešbučių klasifikacija .....                                                                                                                                   | 17        |
| 1.6. Viešbučio paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai.....                                                                                                | 19        |
| 1.7. Viešbučiuose taikomos kokybės vadybos priemonės.....                                                                                                            | 24        |
| 1.8. Darnioji plėtra tarptautinių grandinių viešbučiuose.....                                                                                                        | 32        |
| <b>2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR DARNIOSIOS PLĖTROS INTEGRAVIMO Į<br/>TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ VADYBĄ LIETUVOJE IR ITALIJOJE<br/>GALIMYBIŲ TYRIMAS .....</b> | <b>36</b> |
| 2.1. Autorinio tyrimo metodologija.....                                                                                                                              | 36        |
| 2.2. Lietuvoje ir Italijoje veikiančių tarptautinių grandinių viešbučių rezultatų<br>palyginimas.....                                                                | 40        |
| 2.3. Darniosios plėtros principais grįstos viešbučio vadybos modelis.....                                                                                            | 50        |
| <b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....</b>                                                                                                                                   | <b>55</b> |
| <b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>                                                                                                                                      | <b>59</b> |
| <b>SUMMARY.....</b>                                                                                                                                                  | <b>63</b> |
| <b>PRIEDAI.....</b>                                                                                                                                                  | <b>64</b> |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Turizmo sektorius yra viena pirmaujančių ūkio sektorių daugelyje šalių, o Lietuvoje yra įvardintas prioritetine ūkio šaka. Turizmo sektoriuje sukurama net viena iš dvylikos darbo vietų. Taip pat tai visame pasaulyje didžiausią paslaugų eksporto dalį generuojanti sritis (30 %), sukurianti 9 % pasaulinio BVP (WTO, 2012 Annual report). Viešbučių verslas yra vienas svarbiausių turizmo produktų. Viešbučius galima traktuoti kaip pagrindinius kelionių centrus aplink kuriuos formuojasi kiti turizmo produktai. Turistas nuvykęs svetur gali atsisakyti papildomų išlaidų pramogoms, ekskursijoms ar kitoms turizmo paslaugoms, tačiau dažniausiai visų pirma jis turės išskirti lėšų apgyvendinimui. Apgyvendinimo įstaigų veikla reprezentuoja šalį pasaulyje, kuria turizmui patrauklios šalies įvaizdį ir išsiskiria dideliu darbo imlumu. Laikui bėgant daugelis viešbučių verslų išsiplėtė ne tik savo šalių viešbučių rinkose, bet ir paplito po visą pasaulį. Šis procesas sietinas su 20 a. atsiradusiais viešbučių tinklais ir grandinėmis.

Šiais laikais, esant didelei viešbučių įvairovei, vien pasiūlos nepakanka, nes klientai tampa vis įnoringesni ir kelia aukštus reikalavimus teikiamoms paslaugoms. Dėl šios priežasties vis didesnis dėmesys yra kreipiamas teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti. Šiomis dienomis vienas didžiausių iššūkių viešbučių vadovams yra padaryti klientą laimingu ir patenkintu. Klientų reikalavimai kokybiškiems produktams ir paslaugoms turizmo rinkoje tapo labai pastebimi profesionalams.

Lietuvoje tarptautinių viešbučių grandinių verslas yra palyginti nauja veiklos sritis, tačiau Lietuvoje atvykstančių turistų ir viešbučių užimtumo rodikliai auga, todėl turizmo atstovai yra įpareigoti teikti kokybiškas ir pasaulinius standartus atitinkančias paslaugas. Iki šiol Lietuvoje mažai žinoma tiek apie tarptautinių viešbučių grandinių darbą, tiek apie paslaugų kokybės vadybos ypatumus juose. Taigi, pagrindinės priežastys, kodėl buvo pasirinkta ši tema-aktualumas ir naujumas Lietuvoje.

**Mokslinė problema.** Pasaulyje yra apie 200 tarptautinių viešbučių grandinių, kurios yra nustačiusios griežtus grandinės standartus visiems grandinei priklausantiems viešbučiams, kurie užtikrina privalomas viešbučių materialines bazes ir aptarnavimo standartus. Mokslinėje literatūroje yra pateikiama informacija apie kokybės vadybos ir darniosios plėtros priemonių taikymą tarptautinių viešbučių versle apimant visos grandinės veiklą, tačiau net jei visos grandinės veikloje yra numatytas minėtų priemonių taikymas, ne nuosavybės teise grandinei priklausantys viešbučiai dažniausiai savanoriškai pasirenka vykdyti tai, ar ne. Grandinėms priklausantys viešbučiai yra išsidėstę visame pasaulyje, todėl problema įžvelgiama, kad tarptautinių grandinių viešbučių paslaugų kokybės vadybos ir darniosios plėtros priemonių

taikymas yra menkai nagrinėtas atskirose rinkose visos šalies mastu, tuo tarpu Lietuvoje visai nenagrinėtas.

**Magistro darbo tikslas**- remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir autorinio tyrimo rezultatais, pateikti viešbučio paslaugų kokybės vadybos gerinimo modelį, paremtą darniosios plėtros principais.

Šiam tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikti lietuvių ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, kuri leistų įsigilinti į paslaugų kokybės vadybos ypatumus tarptautinių grandinių viešbučiuose.
2. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant atskleisti viešbučių vadovų požiūrį į paslaugų kokybės gerinimo būklę bei perspektyvas.
3. Sugretinti Lietuvos ir Italijos viešbučių paslaugų kokybės vadybos tyrimo rezultatus.
4. Parengti darniosios plėtros principais grįstą viešbučio paslaugų kokybės vadybos gerinimo modelį.

**Tyrimo objektas**- kokybės vadybos ir darniosios plėtros ypatumai Lietuvoje veikiančiuose tarptautinių grandinių viešbučiuose.

**Tyrimo ribos.** Tarptautinių grandinių viešbučiai Lietuvoje.

**Tyrimo metodai.**

Darbe buvo taikyti tokie metodai:

- mokslinės literatūros analizė- nagrinėtos lietuvių ir užsienio autorių knygos bei moksliniai straipsniai kokybės vadybos ir darniosios plėtros tematika viešbučiuose.
- apklausos metodas- atlikta interenetinė tarptautinių viešbučių grandinių vadovų ir vadybininkų apklausa Lietuvoje ir Italijoje.
- lyginimo metodas- lyginti autorinio tyrimo rezultatai Lietuvoje ir Italijoje.
- sintezės metodas- iš apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir autorinio tyrimo duomenų sintezės buvo pasiūlytas modelis.

**Darbo struktūra.** Rašant magistro darbo pirmąjį skyrių analizuojama įvairi mokslinė literatūra: pagrinde užsienio autorių knygos, moksliniai straipsniai, tarptautinių konferencijų medžiaga, tarptautinių viešbučių grandinių oficialūs pranešimai, statistinė informacija ir autorės baigiamojo bakalauro darbo medžiaga. Pirmojo skyriaus pirmajame ir antrajame poskyryje remiamasi lietuvių autorių knygomis, naudojami skirtingų autorių modeliai paslaugų kokybei apibrėžti ir paslaugų sampratai apibūdinti. Trečiajame ir ketvirtajame

poskyryje, remiantis užsienio autorių literatūra ir statistine informacija, yra nagrinėjami tarptautinių viešbučių ypatumai bei viešbučių verslo plėtra pasaulyje ir Lietuvoje. Nuo penktojo iki septintojo poskyrio yra analizuojami tarptautinėse viešbučių grandinėse taikomi kokybės vertinimo ir užtikrinimo metodai, kriterijai, viešbučių klasifikacija, pateikiami jų pavyzdžiai ir kitų šalių praktika.

Antrajame skyriuje yra formuluojama ir pateikiama autorinio tyrimo metodologija, sugretinami rezultatai gauti Lietuvoje ir Italijoje bei pateikiamas autorės sukurtas darniosios plėtos principais grįstas viešbučio paslaugų kokybės vadybos gerinimo modelis.

**Darbo rezultatų aprobavimas.** Remiantis magistro darbe pateikiama informacija, 2014 m. gegužės 14 d. Vytauto Didžiojo Universitete autorė skaitė pranešimą tema „Darniosios plėtos principų taikymas tarptautinių grandinių viešbučiuose Lietuvoje“ Respublikinėje magistrantų ir doktorantų mokslinėje konferencijoje „Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos“ (žr. 1a priedas).

Magistro darbo tema yra parengtas ir priimtas publikavimui autorės ir prof. J. Ruževičiaus mokslinis straipsnis Kokybės vadybos ir darniosios plėtos priemonių taikymo tarptautinių grandinių viešbučiuose tyrimas // *Issues of Business and Law*, 2014, Vol. 9, ISSN 2029-1094 (žr. 1b priedas).

Darbo apimtis- 63 puslapiai, pateikiama 12 lentelių, 16 paveikslų, 61 literatūros šaltinių nuoroda.

# 1. TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VADYBA

## 1.1. Paslaugų samprata ir ypatumai

Siekiant suprasti tarptautinių viešbučių grandinių paslaugų kokybės vadybos ypatumus, iš pradžių reikia aiškiai suvokti, kas yra paslauga ir žinoti jos skirtumus nuo prekės. Todėl pirmajame poskyryje pateiksiu paslaugų raidos etapus, skirtingų autorių apibrėžimus ir pabrėžiu paslaugos ypatumus bei skirtumus nuo industrinės veiklos.

Paslaugų raidos teorijoje išskiriami trys paslaugų ekonomikos etapai:

- 1) paslaugų ekonominio vaidmens paieškos (18 a.- 20 a. 4- as dešimtmetis). Paslaugos dar nėra išskiriamos kaip savarankiškas ekonominio tyrinėjimo objektas ir vertinamas kaip šalutinis veiksnys analizuojant kitas ekonomikos problemas.
- 2) trečiojo sektoriaus idėja ir postindustrinės visuomenės samprata (1930- 1965 m.). Paslaugos tampa dėmesio centru, jų problemos keliamos ir sprendžiamos kaip esminės ūkio funkcionavimo ir tolesnės raidos problemos. Paslaugos išskiriamos kaip trečia ūkio šaka po pramonės ir žemės ūkio.
- 3) šiuolaikinės kryptys ir pagrindinės paslaugų teorijos problemos (1965- dabar). Tai tam tikro jau nusistovėjusių koncepcijų pervertinimo laikotarpis, pasižymintis naujomis idėjomis, gilesniais tyrimais ir argumentacija. Supratimas apie paslaugų vaidmenį pradeda radikaliai skirtis, atsiranda visiškai skirtingų nuomonių (Langvinienė ir kt., 2005).

Žinomiausias trečiojo etapo nuomos pateiksiu tolimesniame savo darbe.

Norint suvokti paslaugų veiklos savitumą, skirtumus nuo industrinės veiklos, pirmiausia būtina patikslinti, kas yra pati paslauga ir kuo ji skiriasi nuo fizinės prekės. Dėl paslaugų apibrėžimo mokslinėje literatūroje yra daug diskusijų, kurios iki šiol nėra pasibaigusios. Paslaugą apibrėžti trukdo jų įvairovė, pateikiamos sąvokos turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip sudedamosios dalies. Apibūdinti paslaugą trukdo ir tai, kad visuomet atsiranda reiškinių, netelpančių į bet kurį iš apibrėžimų (Langvinienė ir kt., 2005).

Sekančiame puslapyje esančioje lentelėje pateikiamas skirtingų autorių paslaugos apibrėžimų sugretinimas.

### 1 lentelė. Paslaugų apibrėžimai

(parengta autorės, remiantis N.Langvinienė ir B.Vengrienė, 2005; Ch. Lovelock. ir L.Wright, 2002; S.Madlik, 2003)

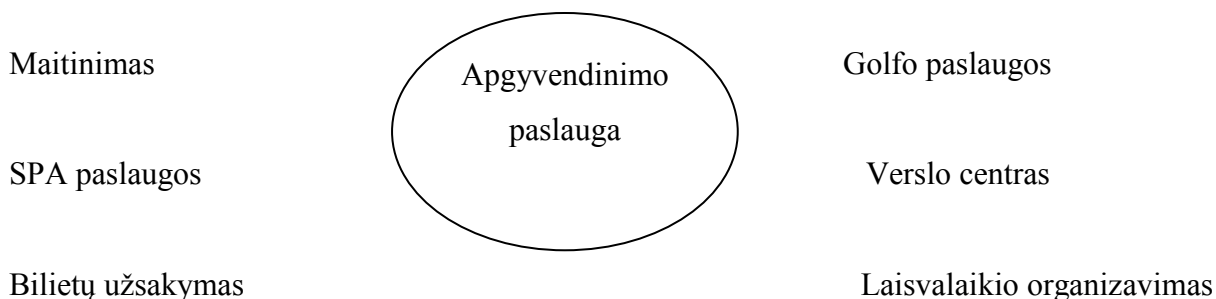
| Autorius                        | Paslaugų apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ch. Lovelock ir L.Wright (2002) | Paslauga – tai veiksmas ar darbas, kurį viena šalis siūlo kitai. Nors paslauga gali būti susieta su fiziniu produktu, pats paslaugos suteikimas būtinai yra neapčiuopiamas ir paprastai negali tapti jokių produkto faktorių nuosavybe. |
| S. Madlik (2003)                | Paslauga yra ekonominės veiklos rezultate gautas neapčiuopiamas produktas.                                                                                                                                                              |
| Gronroos (1989)                 | Paslauga- veiksmas ar serija veiksmų, kurie būdami neapčiuopiamos prigimties pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinius išteklius, prekes ar sistemas vartotojo problemoms spręsti.       |
| Ketler ir Bloom (1984)          | Paslauga yra bet kokia nauda ar veikla, kurią viena pusė gali pasiūlyti kitai. Pasižymi neapčiuopiamumu bei tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu.                       |
| Hill (1977)                     | Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas .                                                      |

Iš aukščiau pateiktų apibrėžimų matyti, kad nėra vieningos nuomonės, tačiau galime įžvelgti bendrų bruožų: paslauga-tai veikla, yra neapčiuopiama, pasireiškia klientų poreikių tenkinimu, dalyvauja teikėjas ir paslaugos gavėjas. N. Langvinienė ir B.Vengrienė išskiria aštuonias paslaugų savybes, kurios skiria jas nuo materialiosios prekės:

1. Neapčiuopiamumas. Paslauga paprastai suvokiama subjektyviai. Klientas remiasi tokiomis sąvokomis kaip savijauta, patirtis, įspūdis, saugumas ir patikimumas.
2. Heterogeniškumas (kintamumas). Paslaugą kuria tiek paslaugos tiekėjas, tiek gavėjas, o ji pati yra kūrimo proceso rezultatas.

3. Gamybos ir vartojimo vienovė. Paslauga-procesas ar veiksmų eilė, kuri gaminama ir vartojama tuo pat metu.
4. Kliento, kaip būtino gamybos veiksnio, dalyvavimas. Paslaugų negalima sukaupti ateičiai, nėra pardavimo paslaugos be pirkėjo vienokio ar kitokio dalyvavimo.
5. Klientai sukuria dalį produkto.
6. Neįmanomas kaupimas ir sandėliavimas. Kadangi paslauga nemateriali ir suvartojama jos teikimo momentu, neįmanoma jos kaupti. Ši aplinkybė reikalauja kitokio požiūrio į paslaugų vadybą bei rinkodarą.
7. Nėra nuosavybės perdavimo.
8. Sistema gali apimti elektronines ir mechanines priemones. Paslaugą nebūtinai reikia pirkti iš paslaugų teikėjo rankų.

R. Normann teigia, kad paslaugų teikimas gerokai skiriasi nuo prekių tiekimo, nes fizinis produktas gali būti aiškiai ir nedviprasmiškai būti paaiškintas, remiantis jo atributais: dydis, medžiaga, dalys ir pan. Paslaugos negali būti taip lengvai specifikuojamos ir demonstruojamos prieš jas įsigyjant. Dažniausiai paslaugos yra kombinuojamos ir siūlomos kaip paketas- rinkinys susijusių elementų, siūlomų klientui. Dažniausiai vienas iš elementų yra dominuojantis. Žemiau pateiktas pavyzdys iliustruoja viešbučio paslaugų paketo pavyzdį.



#### 1 pav. **Pagrindinės ir šalutinės paslaugos**

(parengta autorės, remiantis Normann, 2000)

Viešbučio pavydžiu esminė (dominuojanti) paslauga yra apgyvendinimas, tačiau šalia to teikiama maitinimo paslauga, Spa, golfo, verslo centro ir kitos paslaugos.

Apžvelgus paslaugų sampratą matyti, kad skirtingi autoriai jas interpretuoja savaip, apimdami skirtingas veiklos sritis, tačiau visuose pateiktuose apibrėžimuose yra bendrų dalykų: neapčiuopiamumas, aiškus skirtumas nuo prekės, procese dalyvauja tiek klientas, tiek tiekėjas.



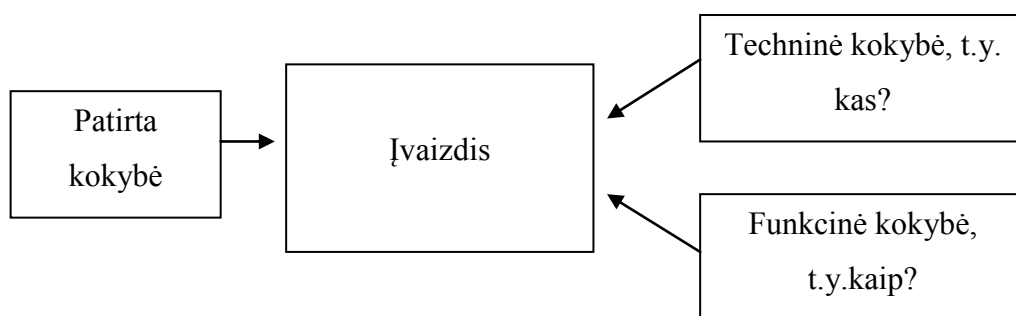
## 1.2. Paslaugų kokybė ir modeliai

Svarbiausias paslaugų teikimo veiksnys yra jų kokybė, tačiau kaip ir pačią paslaugą, jos kokybę yra sunku apibrėžti. Skirtingi autoriai taiko skirtingus rodiklius ir modelius suvokti, kas yra kokybiška paslauga. Šiame poskyryje pateiksiu labiausiai paplitusius požiūrius paslaugų kokybei apibūdinti.

### *Ch.Gronroos paslaugų kokybės modelis*

Švedų profesorius Ch. Gronroos išskiria du paslaugų kokybės aspektus:

- Techninė (išorinė) kokybė, tai ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu (kas?).
- Funkcinė (procesų) kokybė, t.y. būdas, kaip suteikiama techninė kokybė (kaip?).



2 pav. **Ch.Gronroos paslaugų kokybės modelis**  
(parengta autorės, remiantis Langvinienė ir kt., 2009)

Kliento patirta ir suvokta kokybė techniniu ir funkcinio aspektu suformuoja paslaugos įvaizdį, per kurį klientas įvertina gautos paslaugos kokybę. Viešbučio svečiams techninė kokybė yra suteiktas kambarys ir lova. Techninė kokybė paprastai yra susijusi su materialinėmis ir techninėmis savybėmis, kurių kokybei nustatyti galima taikyti prekės kokybės vertinimo metodus. Esant geriausiai techninei kokybei ne visada klientas yra patenkintas, nes daug kas priklauso nuo būdo, kaip paslauga yra suteikta, šiuo atveju pagelbėja funkcinė kokybė. Funkcinę kokybę apima personalo mandagumas, dėmesys svečiui, pagalba.

### *D.A.Garvin paslaugų kokybės samprata*

Amerikiečių ekonomistas D.A. Garvin į paslaugų kokybės sampratą pasiūlė pažvelgti remiantis penkiais aspektais, akcentuojančiais tam tikrą kokybės determinantą:

1. *Įgimtas tobulumas*. Tai-transcendentinis požiūris į kokybę, kuris akcentuoja kad žmonės mokosi pažinti kokybę, įgiję patyrimo (pakartotinai vartojant paslaugą). Vadybiniu požiūriu toks apibrėžimas menkavertis, nes juo sunku naudotis.
2. *Produktas (prekė ar paslauga)*. Šis požiūris teigia, jog kokybė gali būti apibūdinama tiksliai nusakomais ir išmatuojamais kintamaisiais (pavyzdžiui, paslaugos atlikimo trukme).

Tai objektyvus kokybės suvokimas, susijęs su išoriniais apčiuopiamais dalykais. Tačiau pagrindinė jo problema yra ta, jog lieka neįvertinti individualaus vartotojo poreikiai bei lūkesčiai.

3. *Vartotojas*. Ar paslauga kokybiška, ar ne sprendžia pats vartotojas. Šiuo atveju kokybė yra suvokiama subjektyviai.

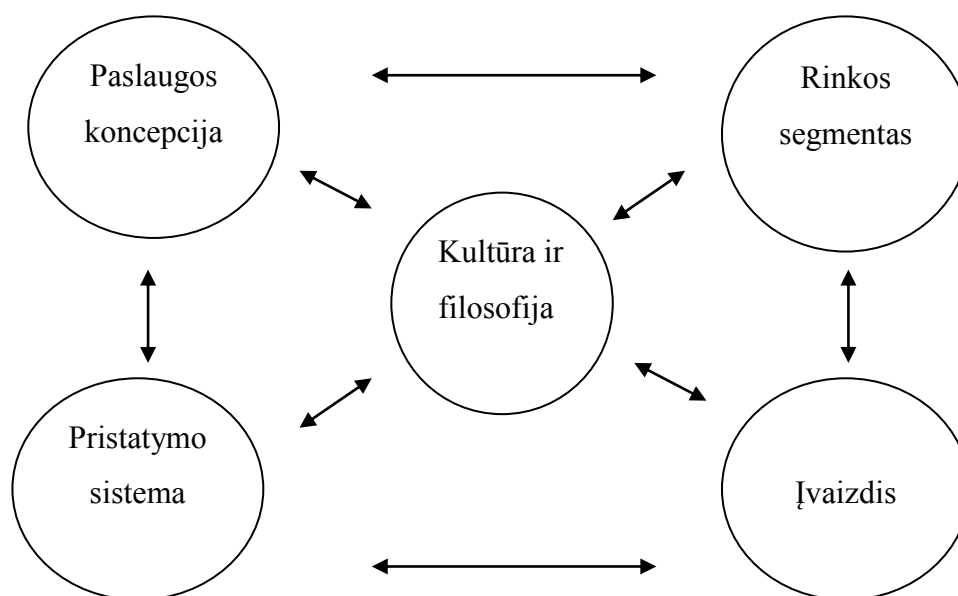
4. *Procesas*. Paslaugų kokybę nusako nustatytų paslaugų teikimo standartų atitikimas. Paslauga čia tapatinama su technologiniu procesu, kurio efektyvi kontrolė garantuoja reikiamą kokybę. Trūkumas, kad standartai neįvertina vartotojų poreikių ir prioritetų.

5. *Vertė*. Šiuo atveju integruojama vertė ir kaina. Kokybiška paslauga yra ta, kuriai būdinga rezultato arba atlikimo ir vartotoją tenkinančios kainos pusiausvyra ( Bagdoniene ir kt., 2009).

#### *R.Normann paslaugų kokybės vadybos sistema*

Pasak R.Normann, produktyvumas ir aptarnavimo kokybė paslaugų organizacijose yra labai priklausomos nuo motyvacijos ir moralės. Efektyvios paslaugų sistemos pagrinde yra grindžiamos socialinio inovatyvumo būdu apjungiančiu žmones ir įrangą, fokusuojant žmonių energiją. Naujų vaidmenų sukūrimas įmonėje gali atnešti naujus kokybės lygmenis tokia pat ar mažesne kaina. Kokybė yra siejama su efektyvumu ir pelningumu, taip pat kokybė yra įmonės įvaizdžio dalis. Paslaugas teikiančiose įmonėse kokybė daro didelę įtaką personalui, nes darbuotojas, žinodamas, kad teikia kokybišką paslaugą, pakelia savo vertę ir nenori nuvilti darbdavio. Pozityvus įmonėje mikroklimatas užtikrina geresnę padėtį rinkoje, kas lemia mažesę darbuotojų kaitą ir augantį pelną (Normann, 2000).

R.Normann siūlo vadovautis paslaugų vadybos sistema, kurią sudaro 5 dalys.



3 pav. **R.Normann paslaugų vadybos sistema**  
(parengta autorės, remiantis Normann, 2000)

- Rinkos segmentas apibūdina klientų segmentą, kuriems visa paslaugų sistema buvo sukurta.
- Paslaugos koncepcija parodo privalumus, siūlomus klientui. Tai gali būti tiek fiziški, tiek psichologiniai ar emociniai privalumai. Kai kurie iš jų yra periferiniai, kai kurie pagrindiniai, taip pat gali būti išmatuojami ir labai sunkiai išmatuojami.
- Paslaugos pristatymo sistema yra lygi produkcijos ir gamybos sistemai gamyboje bet daug sudėtingesnė, norint ją charakterizuoti. Svarbu yra pristatyti koncepciją, kuri yra unikaliausia ir turinti inovatyviausias idėjas.
- Įvaizdis yra įrankis informacijos skleidimui, kuris daro įtaką personalui, klientams ir kitiems, kam svarbu kaip įmonė pozicionuoja ir taupo sąnaudas. Ilgame periode įvaizdis daugiausia priklauso nuo to, ką įmonė siūlo ir kas yra jų klientai.
- Kultūra ir filosofija yra nukreipta į tai, kaip vyksta socialiniai procesai teikiant paslaugas ir kontroliuojant klientų gaunamas naudas. Kai nepriekaištingas paslaugos teikimas yra sukuriamas, nei vienas kitas komponentas nėra veiksmingesnis ilgo termino sėkmės paieškose.

Pagrindinė šios sistemos idėja yra sukurti ne automatinį lyderystės modelį, o plėtrą skatinti remiantis socialine lyderyste, kultivuojant dinaminę, gyvų žmonių kultūrą, nes tik nuo jų priklauso teikiamų paslaugų kokybė.

Kiek kitaip paslaugų kokybę vertina Pasaulinė turizmo organizacija (PTO), pateikdama dešimt turizmo paslaugų kokybės kriterijų: rezultatai, procesai, pasitenkinimas, teisiniai elementai, poreikiai, produkto reikalavimai, paslaugų reikalavimai, lūkesčiai, vartotojai, priimtina kaina (WTO, 2003).

Šiame poskyryje pateiktų kokybės modelių autoriai kokybę suvokia skirtingais būdais. Ch.Groonros išskiria techninės ir funkcinės kokybės aspektus, kurie parodo, kaip juos apjungus yra suformuojamas paslaugos įvaizdis, kuris sukuria suvokiamą paslaugos kokybę. D.A.Garvin pasiūlė kokybę suvokti per: produktą, vartotoją, įgimtą tobulumą, procesą ir vertę. Tuo tarpu R.Normann labiausiai akcentuoja žmogiškąjį faktorių- aptarnaujantį personalą, nes be jo kokybiško darbo visi kiti procesai yra menkaverčiai. Nors šie trys požiūriai yra skirtingi, juos vienija vieningas tikslas- klientų norų patenkinimas per sukurtą kokybę.

### **1.3. Tarptautinių grandinių veiklos ypatumai**

Tarptautinių grandinių viešbučių veikla skiriasi nuo nepriklausomų viešbučių. Viešbučiams, priklausant tarptautinei grandinei:

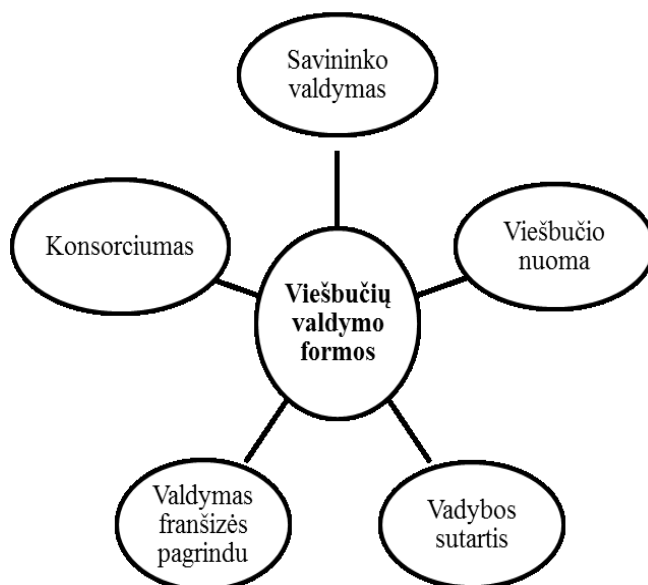
- sumažėja eksplotacinės išlaidos. Įsigydami baldus ar įrangą dideliais kiekiais savo tinklo nariams, viešbučiai moka žymiai mažiau.

- sudaromos sąlygos vykdyti bendrą reklaminę politiką bei dalyvauti brangiose reklaminėse akcijose.
- atsiranda galimybė sukurti centralizuotą kambarių rezervacijos sistemą visame tinkle.
- racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai. Viešbučiai gali dalintis vidine sukaupta patirtimi.
- greičiau sukaupiamos ir geriau panaudojamos finansinės lėšos.
- vienodi paslaugų standartai ir kokybės išlaikymas skirtinguose viešbučiuose. Svečiai, kurie mėgsta naudotis vieno viešbučių tinklo paslaugomis, keliaudami po skirtingas šalis visuomet bus užtikrinti, kad gaus kokybiškas paslaugas nesvarbu kur jie bebūtų. Taip sukuriamas lojalių klientų ratas (Jonikienė ir kt., 2007).

Kitavertus, priklausant tarptautinei grandinei:

- viešbučio savininkams gali būti apribota valdymo ir sprendimų priėmimo laisvė dėl griežtų grandinės reikalavimų.
- franšizė yra pasirašoma terminuotam laikotarpiui, todėl kyla rizika, kad artėjant sutarties pabaigai, bus pakeistos naujos sutarties sąlygos, kurios nebus prieinamos viešbučiui.
- prisijungimas prie tarptautinės grandinės reikalauja didelių pirminių investicijų, norint atitikti inventorius reikalavimus ( logotipai, ženklai, franšizės mokestis). Esant nedideliame pelningumui, šios investicijos gali neatsipirkti (Langlois, 2003).

Tarptautinėms viešbučių grandinėms priklausantys viešbučiai gali būti valdomi skirtingomis formomis, priklausomai nuo sutarimo (žr. 4 pav.).



4 pav. **Viešbučių valdymo formos**

(parengta autorės, remiantis Miknius, 2007)

- Savininko valdomas viešbutis – viešbučio savininkas kontroliuoja visą viešbučio veiklą, paskirsto pelną bei reguliuoja piniginius srautus. Tokia valdymo forma labiausiai paplitusi nedideliuose viešbučiuose.
- Viešbučio nuoma – ši valdymo forma buvo populiari 1950-1960 m., dabar ji pasitaiko rečiau. Viešbutis yra išnuomojamas tam tikram laikotarpiui už sutartą procentą nuo pardavimų (dažniausiai nuo 20 %-50 %).
- Vadybos sutartis – tai rašytinis susitarimas tarp viešbučio savininko ir valdymo įmonės, kuri specializuojasi viešbučių versle ir turi viešbučių valdymo patirties. Vadybos įmonė valdo viešbučio turtą savininko vardu ir siekia maksimalaus pelno. Ji gali gauti vienkartinį užmokestį už tam tikrą atliktą darbą arba gauti pastovų metinį mokestį (1 %- 5 %) nuo bendrų viešbučio metinių pajamų.
- Valdymas franšizės pagrindu – pagal franšizės sutartį savininkas įgyja teisę naudotis žinomo viešbučio vardu, rinkodaros sistema bei gauti pagalbą rekonstruojant viešbutį ar plėtojant jo veiklą. Franšizės davėjas suteikia verslo modelį, o visa kitą įgyvendina jos gavėjas. Pastaruoju metu viešbučių tinklai linkę rinktis franšizės valdymo formą arba rinktis valdymo sutarties būdą. Mažiems ir nepriklausomiems viešbučiams didėja išlikimo poreikis, dėl to jie priversti jungtis į nacionalinio ar tarptautinio lygmens rinkodaros konsorciumus (Rudenko-Navickienė, 2010).
- Konsorciumas – tai nepriklausomų viešbučių jungimasis į sąjungą siekiant bendrai plėtoti rinkodarą. Tokie veiksmai sudaro sąlygas kurtis didelėms viešbučių grandinėms su centrine rezervavimo sistema. Tam tikrų reikalavimų ir kokybės standartų turi laikytis visi konsorciumo nariai. Vienas didžiausių ir žinomiausių konsorciumu pasaulyje yra „Best Western“. Jam priklauso apie 4000 individualiai valdomų viešbučių, jis turi daugiau nei 300000 kambarių (Miknius, 2007).

#### **1.4. Pasaulio ir Lietuvos viešbučių grandinių apibūdinimas**

Žmonių poreikis keliauti nuo senovės skatino svetingumo įstaigų kūrimąsi bei nuolatinį jų tobulinimą. Viešbučių ūkių užuomazgos sietinos su maitinimo įstaigų verslu. Iki šių laikų tarp šių dviejų verslo sistemų yra stiprus tarpusavio ryšys. Pirmieji viešbučiai atsirado dar iki Kristaus gimimo, daugiau nei prieš tūkstantį metų. Plečiantis prekybos verslui ir sandoriams senovės civilizacijose: Graikijoje, Romoje, Egipte bei Rytų kraštuose klestėjo ir svetingumo verslas. Artimesnis šiuometinio viešbučių verslo suvokimui yra XVII a. Jis dažnai traktuojamas kaip lūžiu viešbučių versle, nes žodžiu „hotel“ imta vadinti pastatus ar rūmus, skirtus apsistoti keliautojams už tam tikrą pinigų sumą. Labiausiai viešbučių statyba

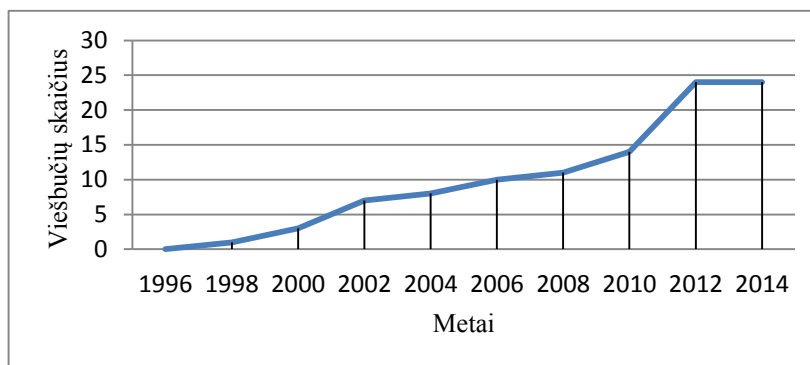
suklestėjo XIX a. ir XX a. pradžioje. Amerikoje viešbučiai labai sparčiai plito, jie pasižymėjo aukšta paslaugų kokybe bei didesniu universalumu nei Europos viešbučiai.

Didėjant naujų viešbučių statybai, buvo pastebėtas viešbučių užimto rodiklių mažėjimas. Dėl nuolatinis techninės įrangos tobulėjimo ir jos diegimo didėjo valdymo kaštai. Kai kurie viešbučiai negalėdami išlikti rinkoje buvo priversti jungtis, konsoliduotis. Palaipsniui konsolidacijos procesas taip išplito, kad tapo globalus. Dėl to XX a. antroje pusėje atsirado nauji viešbučių valdymo būdai, pradėjo steigtis tarptautinių viešbučių grandinės (Miknius, 2007).

Tarptautinė viešbučių grandinė- susijungusių viešbučių grupė, kurioje yra taikomi tokie patys aptarnavimo standartai ir laikomasi kokybės reikalavimų.

Pirmoji viešbučių grandinė Europoje buvo „The Ritz Carlton“, o Jungtinėse Valstijose „Hilton Hotels & Resorts“ (Gee, 1994).

Iki 1998 m. Lietuvoje nebuvo tarptautinės reikšmės viešbučių. Pirmasis tarptautinių viešbučių grandinei priklausantis viešbutis Lietuvoje atsiradė 1998 m.- tai buvo dabar „The Carlson Rezidor Hotel Group“ priklausantis Radisson Blu Astorija, veikiantis ligi šiol. 1998 m. buvo lūžio taškas tarptautinių viešbučių versle Lietuvoje. Vėliau palaipsniui viešbučių pradėjo daugėti (žr.4 pav.). 2000 m. sekė Le Meridien Vilnius ir Best Western Vilnius.



5 pav. **Tarptautinių viešbučių grandinių plėtra Lietuvoje 1996-2014 metais**  
(sudaryta autorės, remiantis tarptautinių viešbučių internetiniais puslapiais)

Daugiausiai naujų tarptautinių viešbučių atsiradė 2012 m.- 3 nauji viešbučiai, tačiau 2010 m. „Reval“ ir „The Carlson Rezidor Hotel Group“ sudarė sutartį, pagal kurią 6 „Reval Hotel“ ir „Reval Inn“ viešbučiai buvo pervardinti į „Radisson Blu“ ir „Park Inn“. Naujausias 2012m. rugsėjo 18 d. atsiradęs viešbutis yra Comfort Hotel. Tarptautiniai viešbučiai Lietuvoje yra tik 15 metų, todėl jų dalis rinkoje vis dar labai maža- vos 5 %, kai tuo tarpu JAV 66 %, Jungtinėje Karalystėje 35 % (Reece, 2010).

2 lentelė. 2012 metų didžiausios viešbučių grandinės

(šaltinis: 2012 metų didžiausios viešbučių grandinės. [žiūrėta 2013m. spalio 4d.]. Prieiga per internetą: [http://www.hotel-online.com/News/PR2012\\_2nd/May12\\_HotelRankings.html](http://www.hotel-online.com/News/PR2012_2nd/May12_HotelRankings.html))

| Užimta vieta | Viešbučio grandinės pavadinimas   | Grandinę sudarantis viešbučių skaičius | Grandinę sudarantis kambarių skaičius |
|--------------|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| 1            | IHG (D. Britanija)                | 4480                                   | 658348                                |
| 2            | Hilton Worldwide (JAV)            | 3843                                   | 633238                                |
| 3            | Marriott International (JAV)      | 3537                                   | 617837                                |
| 4            | Wyndham Hotel Group (JAV)         | 7205                                   | 613126                                |
| 5            | Accor (Prancūzija)                | 4426                                   | 531714                                |
| 6            | Choice Hotels International (JAV) | 6203                                   | 502460                                |
| 7            | Starwood Hotels and Resorts (JAV) | 1077                                   | 315346                                |
| 8            | Best Western (JAV)                | 4078                                   | 311598                                |
| 9            | Home Inns (Kinija)                | 1426                                   | 176562                                |
| 10           | Carlson Rezidor Hotel Group (JAV) | 1077                                   | 165802                                |
| Iš viso:     |                                   | 37352                                  | 4526031                               |

2012 m. Intercontinental Hotels Group“ yra tarptautinių viešbučių grandinių lyderė. Nors grandinė turi mažiau viešbučių visame pasaulyje (4480) nei „Wyndham Hotel Group“ (7205), tačiau ji pasižymi didžiausiu kambarių skaičiumi (658348) . 2 priede yra detaliai pateikti grandinėms priklausančios viešbučių tinklai.

3 lentelė. Tarptautinių grandinių viešbučiai, veikiantys Lietuvoje 2014 m. sausio mėn.

(sudaryta autorės)

| Viešbučių grandinės pavadinimas        | Viešbučių tinklo pavadinimas | Miestas      |
|----------------------------------------|------------------------------|--------------|
| <b>InterContinental Hotel Group</b>    |                              |              |
|                                        | Crowne Plaza                 | Vilnius      |
|                                        | Holiday Inn                  | Vilnius      |
| <b>Best Western International</b>      |                              |              |
|                                        | Best Western Vilnius         | Vilnius      |
|                                        | Best Western Druskininkai    | Druskininkai |
|                                        | Best Western Kaunas          | Kaunas       |
| <b>The Carlson Rezidor Hotel Group</b> |                              |              |
|                                        | Radisson Blu                 | Vilnius      |
|                                        | Radisson Blu Astorija        | Vilnius      |

| 3 lentelės tęsinys. Tarptautinių grandinių viešbučiai, veikiantys Lietuvoje 2014 m. sausio mėn. |                            |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|
|                                                                                                 | Radisson Blu Klaipėda      | Klaipėda     |
|                                                                                                 | Park inn Vilnius           | Vilnius      |
|                                                                                                 | Park inn Kaunas            | Kaunas       |
| <b>Starwood Hotels and Resorts</b>                                                              |                            |              |
|                                                                                                 | Le Meridien Vilnius        | Vilnius      |
| <b>Wyndham Hotel Group</b>                                                                      |                            |              |
|                                                                                                 | Ramada                     | Vilnius      |
| <b>Accor</b>                                                                                    |                            |              |
|                                                                                                 | Novotel                    | Vilnius      |
|                                                                                                 | Ibis                       | Kaunas       |
| <b>Kempinski Hotels S.A.</b>                                                                    |                            |              |
|                                                                                                 | Kempinski Cathedral Square | Vilnius      |
| <b>Choice Hotels International</b>                                                              |                            |              |
|                                                                                                 | Comfort Hotel              | Vilnius      |
| <b>Europa Group Hotels</b>                                                                      |                            |              |
|                                                                                                 | Europa Royale              | Vilnius      |
|                                                                                                 | Europa City                | Vilnius      |
|                                                                                                 | Europa Stay                | Vilnius      |
|                                                                                                 | Europa Royale              | Kaunas       |
|                                                                                                 | Europa City Aurora         | Klaipėda     |
|                                                                                                 | Europa Royale              | Marijampolė  |
|                                                                                                 | Europa Royale              | Druskininkai |
| <b>Iš viso:</b>                                                                                 | <b>23</b>                  |              |

2014 m. sausio mėn. Lietuvoje veikė 23 tarptautiniai viešbučiai, kurie priklauso 9 tarptautinių viešbučių grandinėms. Daugiausia tarptautinių viešbučių grandinių veikė Vilniuje (14).



## 1.5. Viešbučių klasifikacija

Viešbučiai yra klasifikuojami nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Šiame poskyryje bus pateiktos šios klasifikacijos ir jų vertinimo kriterijai.

### *Tarptautinė klasifikacija*

Pasaulyje 83 šalys turi oficialias viešbučių klasifikavimo sistemas. Pirmoji klasifikavimo sistema buvo sukurta Šveicarijoje 1979 m. Viešbučiai gali būti vertinami žvaigždutėmis, raidėmis nuo A iki F karūnomis, deimantais, žodžiais „patenkinamas“ arba „nepatenkinamas“. Ilgai buvo bandyta priimti bendrą pasaulinę klasifikavimo sistemą, tačiau bendras susitarimas nebuvo patvirtintas. (Stutts ir kt., 2006). Šiuo metu labiausiai naudojamos yra AAA deimantų klasifikavimo sistema ir Hotel Stars Union.

### *AAA klasifikavimo sistema*

AAA(American Automobile Association) yra Šiaurės Amerikoje naudojama viešbučių ir restoranų vertinimo deimantais sistema. Šiuo metu šia sistema naudojasi apie 32 tūkst. viešbučių Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kanadoje, Meksikoje ir Karibuose. Viešbučiai klasifikuojami 1- 5 deimantų sistema (žr. 3 priedas). Norint užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, viešbučiai turi atitikti 27 reikalavimus, susijusius su švara, saugumu, patogumu ir apsauga. AAA skiria didelį dėmesį kokybės palaikymui ir labai rimtai reaguoja į nusiskundimus, galbūt todėl nusiskundimų statistika yra labai žema- iš 32 tūkst. įmonių, kurios priklauso AAA, vidutiniškai tik viena per metus iš jų gauna nusiskundimą (Stutts ir kt., 2006).

### *Hotel Stars Union*

2004 m. Europos Sąjunga priėmė bendrą klasifikavimo sistemą Hotel Stars Union (HOTREC). HOTREC – Europos Sąjungos viešbučių, restoranų, kavinių asociacijų konfederacija.. HOTREC sistema taiko žvaigždučių klasifikavimo sistemą (1\*-5\*). Šiuo metu HOTREC vienija 43 asociacijas 26- iose Europos šalyse. Jai priklauso 1,7 milijono įmonių ir 9,5 milijono darbuotojų.

Nuo 2004 m. Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija (LVRA) yra tikroji HOTREC narė. Šiuo metu HOTELSTARS bendrijai priklauso 13 šalių, kuriose taikomi identiški kokybės reikalavimai. Pirmiesiems Lietuvoje 2013m. pavasarį ši klasifikacija buvo suteikta: „Kempinski Hotel Cathedral Square“ (5+\*) ir „Artis“ (4\*). 2014 m. sausio mėn. jau buvo klasifikuoti 27 viešbučiai.

### *HOTREC vertinimo sistema*

Hotel Stars union vertinimo sistema remiasi taškų principu. Tam tikros kategorijos viešbutis turi surinkti bent minimalų taškų skaičių ir atitikti minimalų kriterijų kiekį, kad jam būtų suteiktas atitinkamas žvaigždučių skaičius.

4 lentelė. **Hotel Stars Union vertinimo sistema**

(šaltinis: lentelė sudaryta autorės, remiantis Hotel Stars Union kriterijų aprašymu)

| <b>Žvaigždučių<br/>skaičius</b> | <b>1*</b> | <b>2*</b> | <b>3*</b> | <b>4*</b> | <b>5*</b> |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Minimalus taškų<br>skaičius     | 90        | 170       | 250       | 380       | 570       |
| Minimalus<br>kriterijų skaičius | 44        | 53        | 83        | 104       | 120       |

Remiantis 2010-2014 m. kriterijais, maksimalus taškų skaičius yra 860 iš 270 kriterijų. (žr. 4 priedas). Norint gauti atitinkamą kategoriją, viešbutis turi atitikti minimalų kriterijų ir taškų skaičių. Už papildomų reikalavimų įvykdymą, taškai yra sumuojami ir viešbučio kategorija gali būti pakelta iki plus arba pasiekti aukštesnę kategoriją.

### *Nacionalinė klasifikacija*

Lietuvoje viešbučius klasifikuoja Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisija. Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatus tvirtina ir šios komisijos priežiūrą vykdo Valstybinis turizmo departamentas. Klasifikavimo pažymėjimas išduodamas Apgyvendinimo paslaugų klasifikacijos komisijos nustatytam terminui, kuris gali būti ne ilgesnis kaip treji metai. Apgyvendinimo paslaugos klasifikuojamos laikantis viešbučiams taikomos 5 žvaigždučių klasifikavimo sistemos, pagal kurią žemiausios klasės apgyvendinimo paslaugos žymimos viena žvaigždute (žr. 5 priedas). Klasifikavimo reikalavimai turi apimti kiekybinius ir kokybinius kriterijus, pagal kuriuos įvertinama apgyvendinimo paslaugoms teikti turimų statinių architektūra, teritorijos, gyvenamųjų ir bendro naudojimo patalpų suplanavimas ir techninės charakteristikos, kambarių ir bendro naudojimo patalpų įrengimas ir įrangos kokybė, turistų priėmimo sąlygos, galimybė pasirinkti kitas teikiamas paslaugas, darbuotojų profesinis pasirengimas, aptarnaujančių darbuotojų skaičiaus ir apgyvendinimo vietų skaičiaus santykis, ir kitus bendros teikiamų apgyvendinimo paslaugų kokybės kriterijus. (Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas, 13 straipsnis Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimas).

Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimas atliekamas etapais:

1. Pirmas klasifikavimo etapas. Remiantis apgyvendinimo paslaugos tipui taikomais reikalavimais yra atliekama visų patalpų ir įrangos inventorizacija ir nustatoma, ar patalpos ir įranga atitinka nurodytus klasifikavimo reikalavimus ir ar yra teikiamos atitinkamos paslaugos.
2. Antras klasifikavimo etapas. Remiantis atlikta inventorizacija ir vadovaujantis klasifikavimo reikalavimais, įvertinamos patalpų ir įrangos bei paslaugų teikimo kokybinės charakteristikos. Vertinant paslaugų (aptarnavimo) bei vidaus aplinkos kokybę pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų kvalifikacijai, techninėms galimybėms (standartams) ir interjerui.

#### **1.6. Viešbučio paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai**

Chu ir kt. (2001) teigia, kad viešbučio paslaugų kokybės tema staigiai išplito po visą pasaulį ir tyrėjai su ekspertais įsitraukė surasti geriausią būdą išmatuoti arba pagerinti paslaugų kokybę viešbučiuose skirtingais aspektais, pavyzdžiui per darbuotojus, lūkesčiai ir suvokimas ar paslaugų teikėjai (cituojama iš Kandampully ir kt., 2001). Per paskutinį dešimtmetį buvo daug diskusijų ir kontraversiškų debatų apie paslaugų kokybės išmatavimą ar klientų pasitenkinimą, norint teikti aukščiausios kokybės viešbučių paslaugas (Ekinci ir kt., 1998). Naujausi tyrimai, susiję su viešbučių paslaugų kokybe parodė, kad skirtingi bruožai svyruoja priklausomai nuo komponentų ir paslaugos koncepcijos (Saleh ir kt., 1991). Tyrėjai panaudojo skirtingus modelius, kad išplėsti paslaugų kokybės nustatymo instrumentus, pavyzdžiui : kokybės kaina, staigaus įvertinimo metodologija, kokybės funkcijų išskleidimas ir svarbos-atlikimo analizė (Chu ir kt., 2001). Daugelis jų įvardija darbuotojus esminiu raktu, klientų pasitenkinimui pasiekti, taigi apgyvendinimo procesai per įgaliojimų ir autoriteto suteikimą gali pagerinti paslaugų kokybę.

Kiekvienas vartotojas turi savus kokybės vertinimo kriterijus, kuriems suteikia individualų turinį ir svarbą, todėl jie įgyja tam tikrą hierarchiją. Dėl turizmo paslaugų komplementarumo sunku įvertinti turizmo paslaugų kokybę. Turizmo paslaugų vartotojas, šiuo atveju viešbučio paslaugų, paprastai naudojami keletu paslaugų, kurios sudaro viešbučio produktą ( Bagdonienė ir kt., 2009).

Kiekvieno viešbučio vadovo pareiga yra užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, tačiau visų pirma reikia ją įvertinti. Vertinimui gali būti panaudojami skirtingi būdai, tačiau reikia pasirinkti atskiram viešbučiui tinkamiausius metodus.

Šiame poskyryje pateiksiu skirtingus tarptautinių viešbučių grandinių kokybės vertinimo kriterijus ir modelius (Servqual, Lodgserv, HOTREC kriterijai, kiti metodai).

### *Kriterijai*

Kiekvienas klientas turi nusistatęs jam reikšmingiausias paslaugos savybes. Albrecht C. ir Zemke R. mano, kad vartotojui svarbiausia patikimumas, prieinamumas, teikėjo pasirengimas padėti ir personalo kompetentingumas (cituojama iš Bagdonienė ir kt., 2009). Taip pat dažnai skiriamas dėmesys švarai, estetikai ir komfortui, kas ypač būdinga viešbučio verslui. 5 lentelėje pateikiami svarbiausi viešbučio paslaugų vertinimo kriterijai.

5 lentelė. **Viešbučio paslaugų kokybės vertinimo kriterijai**  
(šaltinis: sudaryta autorės pagal Bagdonienė ir kt., 2009)

| Kriterijus                          | Viešbučio pavyzdys                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rūpinimasis ir domėjimasis          | Svečias vertina, ar jam skiriamas dėmesys, ar darbuotojai pasisveikina ir pasidomi jo savijauta, ar patiko jam kambarys, gal yra papildomų pageidavimų                                                                       |
| Betarpiskumas ir lankstumas         | Svečias visada tikisi, kad kilus problemoms jos bus sprendžiamos su pirmu nusiskundimą išklausiūsiu asmeniu. Viešbutis visada turi būti lankstus ir esant galimybei prisitaikyti prie svečio norų (pvz: kambario pakeitimas) |
| Klaidų taisymas                     | Svečias tikisi, kad viešbučio darbuotojas pripažins savo klaidą ir kaip įmanoma greičiau ją ištaisys (pvz: standartinis problemos sprendimas įvykdomas per 15min )                                                           |
| Sąžiningumas                        | Nieko negali būti nuslėpta nuo svečio (pvz: jei viešbutis yra toli nuo miesto centro; jei nėra galimybės tiekti vegetariško maisto)                                                                                          |
| Patikimumas                         | Viešbutyje turi būti pasirūpinta saugumu ( seifai kambariuose, dviguba durų spyna, privačios informacijos slėpimas)                                                                                                          |
| Prieinamumas ir pasiruošimas padėti | Darbuotojai iškart pastebi svečią ir geba jam padėti, ar perleisti atsakingam asmeniui                                                                                                                                       |
| Požiūris į vartotoją                | Svečiai visada turi jaustis laukiami ir jausti, kad žmonės dirba dėl jo malonios viešnagės                                                                                                                                   |
| Kompetetingumas                     | Profesionalūs darbuotojai, gebantys bendrauti užsienio kalbom ir skirtingom temom, gerai išmanantys viešbučio paslaugas ir gebantys jas pristatyti svečiui                                                                   |
| Reputacija ir pasitikėjimas         | Teigiami komentarai kuria gero viešbučio įvaizdį. Dažnai žmonės rinkdamiesi viešbutį pasidomi jo reitingais ir komentarais internetinėse atsiliepimų svetainėse.                                                             |

Apibendrinus kokybės vertinimo kriterijus paslaugos gavėjo požiūriu matyti, kad klientas labiausiai vertina jam rodomą dėmesį, nori būti aptarnautas greitai ir profesionaliai, siekia jaustis saugiai bei būti vertinamas.

### *HOTREC kriterijai*

Tarptautinė Hotrec klasifikavimo sistema parengė Europos svetingumo kokybės schemą (EHQ scheme), kuria rekomenduojama vadovautis visiems Europos viešbučiams rengiant savo nacionalinę/regioninę kokybės politiką. Šia schema nesiekama pakeisti jau galiojančių nacionalinių/regioninių schemų, tačiau siekiama, kad jos būtų palygintos.

EHQ išskiria minimalius kokybės kriterijus (European Hospitality Quality: description and criteria), kurie turi būti taikomi kiekviename viešbutyje, akredituotame pagal EHQ (žr. 6 priedas).

Kriterijai yra išskiriami į tris lygius: pirmas (pagrindai), antras ir trečias- aukščiausias.

6 lentelė. **EHQ kokybės kriterijai**  
(HOTREC, 2009)

| Pirmas lygis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Antras lygis                                                                                                                                                                                                                                                                           | Trečias lygis                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Į svečius orientuoti procesai.</li><li>• Vienas kokybės prižiūrėtojas kiekvienoje įstaigoje.</li><li>• Vidinis viešbučio auditas ir kokybės vadybos sistemos.</li><li>• Sisteminiis skundų valdymas tiesiogiai ir internetu.</li><li>• Veiksmų planas, susijęs su kokybės matavimu, mažiausiai kartą per metus.</li><li>• Ribota įvertinimo trukmė.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pirmo lygio elementai.</li><li>• Veiksmų plano peržiūra, turint omenyje svečių atsiliepimus.</li><li>• Veiksmų plano peržiūra, paremta slapto svečio arba auditoriaus ataskaita.</li><li>• Darbuotojų įtraukimas į kokybės procesus.</li></ul> | <p>Visuotinė kokybės vadyba.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Įdiegta ir dokumentuota ISO 9001 arba Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį (&gt;300 taškų).</li></ul> |

Jau šiuo metu Šveicarijos, Vengrijos, Vokietijos ir Švedijos kokybės schemos yra kredituotos pagal EHQ (HOTREC, 2009).

### *Modeliai*

**Servqual.** Vartotojas, apibūdindamas paslaugų kokybę, ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. 1988m. A.Parasuraman, V.A.Zeithaml ir L.L.Berry parengė kokybės matavimo instrumentarijų SERVQUAL. Šis modelis yra pripažintas geriausiu, tiriant paslaugų kokybę, taip pat jis davė pagrindus labiau specifiniams viešbučio paslaugų kokybės modeliams LODGSERV, DINESERV ir LODQUAL. Jos esmė ta, kad suvokiama paslaugų kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. Vartotojas,

apibūdindamas paslaugų kokybę, ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus, kurių yra labai daug, nes kiekvienas vartotojas turi savus vertinimo kriterijus ir individualiai suteikia tiems kriterijams svarbą. Žemiau pateiktoje lentelėje yra pateikiami pirminiai Servqual kokybės kriterijai su pateiktais viešbučių verslo pavyzdžiais.

7 lentelė. **Pirminiai Servqual kokybės kriterijai**  
( šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagdonienė ir kt., 2009)

| <b>Paslaugos savybė-<br/>kokybės<br/>vertinimo<br/>kriterijus</b> | <b>Kriterijaus esmė</b>                                                          | <b>Pavyzdžiai, susiję su<br/>tarptautinių viešbučių verslu</b>                 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Patikimumas                                                       | Paslaugos pateikimas be jokių atsisakymų, suderėtu laiku; pažadų ištesėjimas     | Teisingas sąskaitų pateikimas, standartinių procedūrų laikymasis               |
| Reagavimas                                                        | Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, paslaugos suteikimas laiku | Atsiliepiamas telefonu per tris signalus, paslaugos suteikimas per 15 min      |
| Kompetetingumas                                                   | Personalo įgūdžiai ir žinios                                                     | Išsilavinęs, mokymus praėjęs personalas                                        |
| Prieinamumas                                                      | Kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas                                  | Galimybė susisiekti el.paštu, telefonu, per tarpininkus, rezervacines sistemas |
| Paslaugumas                                                       | Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys                               | Pagarba svečio asmeniniams daiktams ir privatumui                              |
| Komunikabilumas                                                   | Gebėjimas bendrauti ta kalba, kurią klientas supranta, išklausymas               | Užsienio kalbų mokėjimas                                                       |
| Pasitikėjimas                                                     | Organizacijos atvirumas ir garbingumas                                           | Viešbučio reputacija                                                           |
| Saugumas                                                          | Grėsmės nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas                               | Negalima skleisti jokios informacijos apie svečią; seifai kambariuose          |

| 7 lentelės tęsinys. <b>Pirminiai Servqual kokybės kriterijai</b> |                                                  |                                                               |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Vartotojo pažinimas                                              | Pastangos suvokti poreikius                      | Žinojimas apie nuolatinių svečių pomėgius, pirmenybės teikimą |
| Apčiuopiamumas                                                   | Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą | Kambaryje esantis inventorių                                  |

Pirminių Servqual kriterijų yra 10, tačiau pačiame modelyje paslaugų kokybė yra vertinama pagal 5 kriterijus: apčiuopiamumas, patikimumas, jautrumas, reagavimas ir empatija.

Apčiuopiamumas apibrėžiamas kaip fizinė įrangos, aparatūros, personalo bei komunikavimo priemonių išorė.

Patikimumas apibūdinamas kaip galimybė atlikti paslaugas patikimai ir kruopščiai.

Reagavimo kriterijus išreiškia norą padėti vartotojui ir paslaugų teikimo greitį.

Jautrumas atspindi darbuotojų išmanymo ir pagarbos vartotojui savybes bei sugebėjimą perteikti pasitikėjimą.

Empatija apima rūpestį ir individualų dėmesį klientams.

Pasak Servqual kūrėjų, daugiausia kokybės kriterijai suvokiami vartojant. Visi šie kriterijai apima po keletą paslaugų savybių, kurios pateikiamos vartotojams teiginių pavidalu kartu su įvertinimo skale. Tradiciškai tyrimą pagal Servqual instrumentariją sudaro 22 paslaugų kokybės kriterijų teiginiai, kurie vertinami naudojant Likerto skalę, kurios ribos gali svyruoti priklausomai nuo pasirinktos Servqual modifikacijos. Vėliau visi teiginiai išskiriami į 5, jau minėtus, paslaugų kokybės kriterijus, kurie ir padeda nustatyti lauktos ir patirtos paslaugų kokybės skirtumus.

**Lodgserv** (Knuston, Wullaert, Patton, Yokoyama, 1990) - tai 26 dalių indeksas, parengtas remiantis Servqual, norint išmatuoti vartotojų pasitenkinimą apgyvendinimo versle. Naudojamos tos pačios dimensijos kaip ir Servqual, tačiau buvo atkreiptas dėmesys į sekos svarbą: patikimumas, jautrumas, reagavimas, apčiuopiamumas, empatija. 1992 m. Knuston, Stevens, Patton ir Thompson šį modelį panaudojo, kad nustatytų klientų lūkesčius paslaugų kokybei ekonominės, vidutinės ir prabangios kategorijos viešbučiuose. Jie nustatė, kad išdėsčius kriterijus vienoda eilės tvarka visuose viešbučiuose, kuo aukštesnė kategorija, tuo didesni lūkesčiai.

1995 m., adaptavus Servqual, tie patys autoriai sukūrė Dineserv modelį, pritaikytą maitinimo industrijai, kurį sudaro 29 dalys. Šis įrankis buvo sukurtas klientų pasitenkinimui apskaičiuoti trijuose segmentuose: greito aptarnavimo, kasdieniuose ir prabangiuose restoranuose (Chang ir kt., 2008).

**Lodgqual** (Getty ir Thompson, 1994)- 27 klausimai, apibrėžia 3 dimensijas: apčiuopiamumas, patikimumas ir kontaktas. Vėliau apjungus Lodqual ir Servqual buvo sukurtas Holserv modelis, įtraukiantis Servqual 5 kriterijus ir sudarytas iš 27 dalių.

### **1.7. Viešbučiuose taikomos kokybės vadybos priemonės**

Dėka globalizacijos verslo aplinka yra labai kintanti. Šiuolaikinėms organizacijoms privalu tobulinti savo gaminių ir paslaugų kokybę, kad atsispirtų konkurencija ir išlaikytų verslą. Dėl to auga ir visuomenės poreikiai (Vanagas, 2005). Jausdami konkurencinę kovą, viešbučiai turi priimti naują varžybų formą- paslaugų kokybę. Turint omenyje, kad viešbučių vadyba yra labai jautrus verslas, susikoncentravęs ties svečiu, unikaliu ir subjektyviu asmeniu, kuris pastebi dabartį arba kokybės nebuvimą, tampa logiška, kad renkantis viešbučio strategiją kokybė tampa ryškiu privalumu rinkoje (Blesic ir kt., 2011).

Prie naujų viešbučių kokybės vadybos formų yra priskiriamas standartizavimas. Standartai yra labai naudingi ir būdinti svetingumo įstaigose. Daugelyje šalių egzistuoja oficialios standartizavimo organizacijos keliuose lygmenyse: nacionalinis (BSI, DIN, AENOR, AFNOR); Europinis (CEN) ir tarptautinis (ISO) (HOTREC, 2009).

#### ***Kokybės vadybos sistemos***

Šiuo metu turizmo sektoriuje ypač pradedamas vertinti tarptautinių ISO serijos standartų taikymas (Kigaitė ir kt., 2005). Labai svarbus veiksnys klientui renkantis paslaugos teikėją yra būti užtikrintam dėl gautų paslaugų kokybės. Paprasčiausias būdas tai padaryti yra sužinoti, kokie kokybės užtikrinimo būdai įmonėje yra taikomi. Daugumoje valstybių jie priimti kaip nacionaliniai standartai ir plačiai taikomi gaminių ir paslaugų kokybei reglamentuoti. Dažniausiai viešbučiuose yra taikomos ISO 9001, ISO 14000 ir ISO 22000 kokybės sistemos. Tarptautinėms viešbučių grandinėms yra būdinga, kad vienu metu sistema yra įdiegiama visuose grandinės ar tinklo viešbučiuose tam tikrame regione.



8 lentelė. Vadybos, aplinkosaugos sistemos ir kitos priemonės, naudojamose viešbučiuose  
 versle  
 (sudaryta autorės)

| Kokybės užtikrinimo priemonės                                            | Priemonės aprašas                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ISO 9001</b>                                                          | Kokybės vadybos sistemos tarptautinis standartas (tai pagrindinė kokybės vadybos sistema, su kuria dažniausiai yra integruojamos kitos vadybos, aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir saugos sistemos) |
| <b>ISO 14001</b>                                                         | Aplinkos apsaugos vadybos sistemos tarptautinis standartas                                                                                                                                                |
| <b>EMAS</b><br>(EU Eco-Management and Audit Scheme)                      | Europos Sąjungos aplinkos apsaugos vadybos ir audito sistema                                                                                                                                              |
| <b>ISO 50001</b>                                                         | Energijos valdymo sistemos tarptautinis standartas                                                                                                                                                        |
| <b>ISO 22000</b>                                                         | Maisto saugos vadybos sistemos tarptautinis standartas                                                                                                                                                    |
| <b>ISO 27001</b>                                                         | Informacijos saugos vadybos sistemos tarptautinis standartas                                                                                                                                              |
| <b>ISO 10002</b>                                                         | Kliento pasitenkinimo ir skundų tvarkybos organizacijose gairės                                                                                                                                           |
| <b>ISO 26000</b>                                                         | Socialinės atsakomybės diegimo gairės                                                                                                                                                                     |
| <b>ISO 20121</b><br>(Sustainable Events Management)                      | Darnųjų renginių vadybos tarptautinis standartas                                                                                                                                                          |
| <b>OHSAS 18001</b><br>(Occupational Health and Safety Management System) | Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos standartas                                                                                                                                                         |
| <b>SA 8000</b><br>(Social Accountability)                                | Tarptautinėmis žmogaus teisių normomis ir darbo įstatymais pagrįstas socialinės atsakomybės sistemos standartas                                                                                           |
| <b>Žaliasis raktas</b>                                                   | Aplinkosauginio švietimo fondo programa, skirta apgyvendinimo įstaigų aplinkosauginei veiklai sertifikuoti                                                                                                |
| <b>ES gėlė</b>                                                           | ES ekologinis ženklas (skirtas įvairioms prekėms ir paslaugoms, jų tarpe viešbučiams)                                                                                                                     |

ISO 9001- pagrindinė kokybės vadybos sistema, su kuria dažniausiai yra integruojamos kitos. ISO 9001 standarto reikalavimai remiasi 8 šiuolaikinės vadybos principais. Teisingas vadovavimasis šiais principais, padeda sukurti efektyvią valdymo sistemą, kuri atitinka ir verslo, ir standarto reikalavimus (ISO 9001. Prieiga per internetą:

<http://www.sektorius.lt/lt/kokybes-valdymas/Paruosimas%20sertifikavimui/ISO%209001>).

Pasaulyje mastu ISO 9001 visuose grandinės viešbučiuose yra įsidiege Hilton ir Swissotel. Lietuvoje šią sistemą turi nepriklausomi viešbučiai Kaunas Hotel ir Karališkoji Rezidencija.

ISO 14001-aplinkos apsaugos vadybos standartas. Pagrindiniai šio standarto privalumai: su aplinkos apsauga susijusių rizikų valdymas, išteklių taupymas, įmonės įvaizdžio kūrimas,

valstybinių institucijų, partnerių ir klientų pasitikėjimas (ISO 14001. Prieiga per internetą: <http://www.irs.lt/lt/ISO/14001/standartas>) . Šiuo metu ISO 14000 yra įdiegtas visoje Choice Hotels grandinėje ir Hilton.

*ISO 50001*- tarptautinis energijos valdymo sistemos standartas, padedantis skatinti energijos valdymo geriausios praktikos pavyzdžius ir stiprinti gerus energijos valdymo įpročius. Standartas pateikia gaires, kaip matuoti, dokumentuoti, teikti informaciją ir atlikti energijos sąnaudų lyginamąją analizę, numatyti gerinimo veiksmus energijos sąnaudų srityje bei prognozuoti šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekius. ISO 50001 naudojimas padeda didinti energijos vartojimo efektyvumą, didina aplinkosaugos veiksmingumą, mažina energijos išlaidas (ISO 50001. Prieiga per internetą: <http://www.lrq.lt/standartai-ir-schemas/standartai/249719-iso-50001.aspx>). Vieni pirmųjų iš tarptautinių viešbučių, įsidedusių standartą yra Marriott Washington DC ir Sheraton Stockholm.

*ISO 22000*- šis tarptautinis standartas apibrėžia maisto saugos vadybos sistemos reikalavimus, kai maisto gamybos grandinėje esanti organizacija siekia įrodyti savo sugebėjimą valdyti maisto saugos rizikos veiksnius, kad užtikrintų produktų saugą jų vartojimo metu (ISO 22000. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=67.020&pid=615167>). ISO 22000 yra plačiai naudojamas viešbučių versle, nes maitinimo paslauga yra neatsiejama viešbučio dalis. Lietuvoje šį standartą yra įsidedusi Karališkoji Rezidencija. Iš paminėtų tarptautinių grandinių galima išskirti Radisson Blu Doha (Kataras), Best Western Premier Thracia (Graikija), Westin Park Chennai (Indija).

*ISO 27001*- tai informacijos saugumo valdymo standartas, skirtas vykdyti ir gerinti informacijos saugumo aspektus įmonėse, dirbančiose su svarbiais įmonių ir klientų duomenimis (ISO 27001. Prieiga per internetą: <http://www.iso27001security.com/>). Šis standartas ypač tinkamas tarptautinėms viešbučių grandinėms, nes visose jose yra globalios rezervacinės sistemos, kuriose kaupiami asmeniniai klientų duomenys, taip pat rezervacijos yra vykdomos per tarpininkus, turinčius globalias sistemas.

*ISO 10002*- kliento pasitenkinimo, skundų tvarkybos organizacijose gairės. Šiame tarptautiniame standarte pateiktos rekomendacijos, skirtos skundų, susijusių su produktais, tvarkymo procesui, jo planavimui, projektavimui, veikimui, priežiūrai ir gerinimui organizacijoje (ISO 10002. Prieiga per internetą:

<http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=03.120.10&pid=627807>). Nors šis standartas dar nėra plačiai taikomas tarptautinių viešbučių versle, tačiau jo turėjimas atneštų matomą naudą, kadangi viešbučiai yra sritis, kur klientai yra prateikę savo nepasitenkinimą. Didžiosios viešbučių grandinės turi nusistačiusios savo skundų/atsiliepimų tvarkymo gaires, tačiau

integravus jas su ISO 10002 būtų pasiektas didesnis efektyvumas. Šiuo metu šis standartas yra diegiamas keliuose JAE viešbučiuose, o vienas pirmųjų tai padariusių yra Shangri-La Dubai. *ISO 26000* – socialinės atsakomybės gairių standartas yra skirtas padėti organizacijoms prisidėti prie darnaus vystymosi. Jo paskirtis yra skatinti jas eiti toliau nei teisinių reikalavimų vykdymas, pripažįstant, kad įstatymų laikymasis yra pagrindinė bet kurios organizacijos pareiga ir esminė jų socialinės atsakomybės dalis. Standartas skirtas bendrajam sąmoningumui socialinės atsakomybės srityje didinti. Taikant šį tarptautinį standartą patartina, kad organizacija atsižvelgtų į visuomeninę, aplinkos, teisinę, kultūrinę, politinę ir organizacinę įvairovę, taip pat į skirtingas ekonomines sąlygas, tuo pačiu laikydamasi tarptautinių elgesio normų.

(ISO 26000. Prieiga per internetą:

<http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=0&pid=636226>). ISO 26000 gairės yra vangiai naudojamos viešbučių versle, šiuo metu šiomis gairėmis vadovaujasi Marriot grandinės viešbutis Riviera La Porte de Monaco.

*ISO 20121*- aplinkai nekenkiantis renginių organizavimo standartas. Tai vienas naujausių standartų, pradėtų taikyti viešbučių versle. Jis apima visą renginio organizavimo ciklą, pradedant tinkamos vietos parinkimu, rangovų ir tiekėjų paieškom, baigiant po renginio likusių šiukšlių sutvarkymu. Šis standartas gali padėti sumažinti kaštus, anglies dioksido emisijas, geriau valdyti bio įvairovės apsaugą ir darbuotojų našumą (ISO 20121. Prieiga per internetą:<http://www.iso20121.org/>). Pirmą kartą šis standartas buvo panaudotas organizuojant 2012m. Londono Olimpinės žaidynes, o vienintelis viešbutis įsidiegęs šį standartą yra Royal Meridien Bangkok Tailande.

*OHSAS 18001*- tai yra darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos šeimos standartas, išleistas Didžiosios Britanijos standartų instituto. OHSAS – darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo sistema (Occupational Health and Safety Management Systems). Šis standartas nustato reikalavimus darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo sistemai (OHSAS 18001. Prieiga per internetą:<http://www.sektorius.lt/lt/kokybesvaldymas/Paruosimas%20sertifikavimui/OHSAS%2018001;jsessionid=1B3ACB14C230EAAF072CA6A18EFBF177>). Šiuo metu jį naudoja Azijos Shangri-La grandinės viešbutis Katara Shangri-La Barr Al Jissah Resort and Spa ir yra įdiegtas visuose Swissotel grandinės viešbučiuose.

*SA 8000*- tarptautinėmis žmogaus teisių normomis ir nacionaliniais darbo įstatymais pagrįsti reikalavimai. Tai yra pirmasis audituojamas socialinio atsakingumo standartas. Jis yra paremtas Tarptautinės darbo organizacijos konvencijomis, Visuotine žmogaus teisių deklaracija ir JT Vaiko teisių konvencija (SA 8000. Prieiga per internetą: <http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd/Socialin>

is+atsakingumas+ir+SA8000+standartas\_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES). Šis standartas yra taikomas Hilton Ark De Triomphe viešbutyje Prancūzijoje.

#### *Kitos sertifikavimo priemonės*

Vienas iš kokybiškų paslaugų teikimo aspektų yra teigiamas požiūris į aplinkosaugą. Tam gali būti naudojamos anksčiau paminėtos kokybės vadybos sistemos ir kitos aplinkosauginės sertifikavimo priemonės. Lietuvoje turizmo sektoriuje yra diegiami trys aplinkosauginiai ženklai: Žaliasis raktas, Mėlynoji vėliava, ES gėlė. Apgyvendinimo versle yra naudojami Žaliasis raktas ir ES gėlė.

#### ***Žaliasis raktas (Green Key)***

Žaliasis raktas – tarptautinė Aplinkosauginio švietimo fondo programa, skirta viešbučiams, svečių namams, konferencijų ir poilsio centrums, kempingams, vasarnamiams, kurie laikosi nustatytų aplinkosauginių reikalavimų.

Žaliojo rakto programa buvo sukurta Danijoje 1994 m., o 1992 m. adaptuota Prancūzijoje kempingų veiklai. Šiuo metu Žaliojo rakto programa vykdoma 40 pasaulio šalių, sertifikuota daugiau nei 2100 objektų Europos Sąjungoje ir už jos ribų. Lietuvoje ši programa buvo pradėta naudoti 2003 m. dabartiniame Park Inn viešbutyje (The Rezidor viešbučių grandinė). Žaliojo rakto programa siekiama diegti darnaus vystymosi principus šiame sektoriuje bei skatinti aplinkosaugines iniciatyvas.

Žaliojo rakto programos paraiškos yra dviejų tipų: skirtos didelėms ir mažoms (<15 kambarių) apgyvendinimo įstaigoms. Didelėms apgyvendinimo įstaigoms skirtą paraišką sudaro 21 puslapis, kuriame pateikti klausimai, susiję su aplinkosauginiu valdymu, darbuotojų įtraukimu, svečių informavimu, vandens ir energijos sąnaudų mažinimu, tinkamų valymo ir plovimo priemonių naudojimu, atliekų ir maisto produktų tvarkymu. Žaliojo rakto sertifikatas yra suteikiamas vieneriems metams, o 20 % kriterijų gali būti pakeičiami, pritaikant juos nacionaliniams reikalavimams (Lietuvos žaliųjų judėjimas).

Žaliojo rakto programos tikslai:

1. Aplinkosauginis mokymas savininkui, personalui ir akcininkams.
2. Įrengimų keliamų padarinių mažinimas.
3. Ekonominė vadyba, pasireiškianti išteklių ir ekonominių išlaidų mažinimu.
4. Rinkodarinė strategija prekinio ženklo garsinimui (International Baseline Criteria Green Key for Hotels 2012-2015. Prieiga per internetą: <http://www.green-key.org/menu/criteria/hotels>)

Šiuo metu Lietuvoje „Žaliojo rakto“ sertifikatus turi 6 viešbučiai, kurie priklauso tarptautinėms viešbučių grandinėms: Radisson Blu Hotel Lietuva, Park Inn Vilnius North Hotel, Radisson Blu Astorija Hotel Vilnius, Park Inn Klaipėda, Radisson Blu Hotel Klaipėda, Europa Royale Marijampolė Hotel .

### ***ES gėlė (EU Ecolabel)***

ES gėlės ženklas buvo sukurtas 1992 m. Šis sertifikatas parodo, kad teikiamos paslaugos atitinka svarbiausius ekologinės kokybės reikalavimus. ES gėlė yra naudojama tik ES valstybėse narėse, todėl reikalavimai grindžiami visoms šalims vienodais ES teisės aktais patvirtintais reikalavimais. ES gėlė suteikiama 2-3 metams, yra skirta 23 produktų ir paslaugų kategorijoms, tarp jų viešbučiams ir stovyklavietėms.. Viešbučiuose yra išskiriamos šios kategorijos, kuriose turi būti laikomasi ekologinių reikalavimų: maisto produktai, pastatai, naudojama makulatūra, centrinis šildymas, sanitarijos produktai, čiaupas ir dušo galvutės, unitazai. 2012 m. ES buvo sertifikuotos 754 apgyvendinimo įstaigos, tačiau apie ES gėlės naudojimą Lietuvos viešbučių versle informacijos rasti nepavyko (ES gėlės oficiali internetinė svetainė. Prieiga per internetą: [http://www.euecolabel.eu/display/cid/\\_10.html](http://www.euecolabel.eu/display/cid/_10.html)).

### ***Lean***

Ekonominio nuosmukio laikais įmonės ieško būdų, kaip sumažinti kaštus, nerizikuojant kokybės sąskaita. Lean metodo esmė yra vertės nekuriančių veiksmų mažinimas didinant pridėtinę vertę klientui, pašalinant žingsnius, kurie nedaro įtakos galutiniam rezultatui. Lean metodas nustato tris veiksmų rūšis: vertės nekuriantys, vertę kuriantys, klientui pridėtinę vertę kuriantys. Paskutiniai du paminėti negali būti pašalinti iš proceso. Lean metodu siekiama eliminuoti vertės nekuriančius veiksmus, o koncentruoti laiką ir pastangas identifikuojant didžiausią vertę klientui kuriančius veiksmus. Lean orientuojasi į kliūčių pašalinimą, kuris trukdo nepertraukiamą darbo procesą. Remiantis Lean, vertės nekuriantys veiksniai gali būti viskas, įskaitant įrangą, medžiagas, dalis, erdvę, darbo laiką. Eikvojimas nėra naujiena viešbučių versle, bet šių veiksmų eliminavimas reikalauja sisteminio požiūrio . Pagrindė Lean metodas buvo taikomas gamybos sektoriuje, todėl vis dar mažai duomenų apie jo taikymą paslaugų, ypač viešbučių versle. 2010 m. Grove, Meredith, Macintyre, Angelis ir Neailey paskelbė savo rezultatus, gautus iš 13 mėnesių trukusio Lean diegimo Tarptautiniame sveikatos centre. Jie ištyrė, kad teikiant paslaugas, 65 % vykstančių procesų gali būti pašalinti, taip pat klinikos personalas atliko vidutiniškai 15 % vertės nekuriančių veiksmų, tuo tarpu administracijos personalas 46 %. Šis atvejis atskleidė, kad ne tik gamybos, bet ir paslaugų srityje yra daug vertės nekuriančių veiksmų. Tais pačiais metais Bortolotti, Romano

ir Nicoletti atrado metodą, kaip racionalizuoti ir automatizuoti procesus bei sumažinti eikvojančius veiksnius grynose paslaugų įmonėse. Jie atrado, kad neracionalizuotų procesų automatizavimas gali sukelti problemas, kurios lėtina srautą ir didina klaidų skaičių. Viešbučių versle vertės nekuriantys veiksniai gali būti: per didelis rezervacijų skaičius, netinkamas procesų valdymas, nereikalingos judėjimas, transportavimas, laukimo laikas, nereikalingas inventorių ir pan.

Remiantis Lean modeliu yra išskiriami septyni vertės nekuriančių veiksmų tipai:

1. Per didelis pagaminamos produkcijos kiekis.
2. Laukimas.
3. Transportas.
4. Netinkamas apdirbimas.
5. Nereikalingas inventorių.
6. Nereikalingi judesiai.
7. Defektai.

Vertės kūrimas yra svarbiausias etapas Lean modelyje. Tik galutinis klientas suvokia vertę. Antras žingsnis yra vertės srauto identifikavimas, jį išskaidant į smulkesnius veiksmus. Tokiu būdu yra lengviau identifikuoti žingsnius, kuriuose vertė nėra kuriama. Vertės nekuriančių veiksmų pašalinimas užtikrina procesų reorganizavimą ir nenutrūkstamą tėkmę (Bogdanovic ir kt., 2013).

Hines ir Rich (1997) pasiūlė vertės srauto įrankius, kurie atskleidžia septynis vertės nekuriančių veiksmų tipus:

1. Šiame etape procesai yra išskaidomi į smulkesnius, tam, kad būtų galima kiekvieną jų charakterizuoti. Tai padeda vadovams atidžiau įvertinti kiekvieno jų svarbą ir pašalinti, vertės nekuriančius.
2. Tiekimo grandinės reagavimo matrica. Jos pagalba sudaroma apžvalga, kiek laiko prireikia kiekvienam proceso žingsniui atlikti, taip pat suteikia įžvalgą korekciniams veiksams.
3. Produkcijos įvairovės piltuvai. Yra panašaus principo kaip reagavimo matrica, tačiau vietoj laiko yra skaičiuojami kiti du kritiniai kintamieji: procesų seka ir inventorių kiekis. Šiuo žingsniu yra nustatoma, kur galima mažinti inventorių perteklių kiekviename etape.
4. Kokybės filtravimo žemėlapyje yra atskleidžiami šie defektų tipai: 1) baigtų produktų ar paslaugų defektai; 2) paslaugų teikimo defektai, nesusiję su produkcijos gamyba; 3) defektai, nustatyti vidaus inspekcijos metu, kurie gali būti susiję su iššvaistytu laiku, produkto funkcionavimo sutrikimu ar panašiais defektais. Kiekvienas defektas turi būti pažymėtas, kad būtų galima to išvengti.

5. Paklausos didėjimo žemėlapis rodo paklausos svyravimus, kurie gali būti panaudojami laiko nustatymui, per kiek produkcija ar paslauga gali būti perkurta, kad visiškai atitiktų kliento lūkesčius.
6. Sprendimo taško analizė yra įrankis, parodantis tašką, nuo kurio produkcija nėra pagaminta pagal paklausos poreikius. Kai ši informacija yra identifikuojama, įmanoma įvertinti pasroviui judančius procesus ir nuo šio taško išjudinti prieš srovę.
7. Fizinė struktūra reprezentuoja paskutinį įrankį ir parodo tiekimo grandinę industriniu lygiu. Fizinės struktūros vaizdavimas gali padėti paaiškinti, kaip organizacija veikia, ypač srityse, kurioms neskiriama pakankamai dėmesio plėtrai.

Bowen ir Youngdahl (1998) apibūdino Lean charakteristikas, pritaikomas viešbučių versle. Siguaw and Enz (1999) plačiau pritaikė Lean modelį viešbučiuose, norint pašalinti vertės nekuriančius veiksnius ir pritraukti klientus (cituojama iš Bogdanovic ir kt., 2013).

9 lentelė. **Lean charakteristikos viešbučių versle**

( šaltinis: Bogdanovic ir kt., 2013)

| <b>Bowen ir Youngdahl (1998) Lean charakteristikos</b>                                               | <b>Siguaw ir Enz's (1999) gerosios praktikos viešbučiuose</b>                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Veiksmingų prekybos tikslų sumažinimas remiantis vidaus efektyvumu ir išoriniu lankstumu             | Sistemos proceso palaikymas, užtikrinant kokybišką jos veikimą ir paslaugos standartus |
| Paspartinti pridėtinę vertę kuriančius procesus judėti ir įdiegti „just in time“ klientų pritraukimą | Procesų racionalizavimas ribotus išteklius turinčiuose viešbučiuose                    |
| Pašalinti visus procesus iš vertės grandinės, kurie nekuria vertės                                   | Vertės nekuriančių veiksmų pašalinimas, fokusavimas ties kokybe ir pelno efektyvinimu  |
| Galios suteikimas darbininkams ir komandai                                                           | Galios suteikimas padaliniams                                                          |
| Akcentuoti klientų dalyvavimą produkto kūrimo ir teikimo procese                                     | Daugumoje viešbučio procesų klientai yra neatskiriama jų dalis                         |

Kitas svarbus Lean principas yra organizuota darbo erdvė. Mažinant chaosą, nereikalingus daiktus darbo vietoje ir turint tvarkingą vietą gaunama daug privalumų (profesionalesnis vietos įvaizdis, lengviau vykdomos procedūros). Darbo erdvės organizavimui yra pasitelkiami 5 įrankiai (5s): rūšiavimas, pataisa, spindesys, standartizavimas, išlaikymas (sort, straighten, shine, standartize, sustain). Rūšiavimo fazėje yra pašalinami nenaudojami įrankiai, viešbučio pavyzdžiu tai gali būti kambarinių nebenaudojamų įrankių išmetimas (senos šluotos, šluostės). Pataisos fazėje darbo įrankiai yra išdėstyti, kad juos būtų lengva pasiekti, viešbučio atveju tai gali būti priėmimo skyriuje visi kanceliariniai įrankiai šalia kompiuterio. Spindesio fazė atspindi vietos švarą ir galimybę įrengti darbo vietą taip, kad būtų lengva tą švarą palaikyti. Standartizavimo fazėje svarbu užtikrinti, kad prieš tai išvardytų fazių būtų laikomasi. Paskutinėje išlaikymo fazėje yra svarbu užtikrinti, kad visi darbuotojai palaikytų tvarką ir yra supažindinti su taisyklėmis (Lancaster, 2011).

Nors jau yra įrodyta, kad Lean modelis gali būti sėkmingai panaudotas svetingumo versle, tačiau tik viešbučių grandinė Starwood Hotels and Resorts vienintelė pasaulyje pilnai taiko šį modelį visose viešbučių operacijose.

### **1.8. Darnioji plėtra tarptautinių grandinių viešbučiuose**

Turizmo industrija, būdama viena greičiausiai augančių ūkio šakų pasaulyje atneša tiek teigiamus, tiek neigiamus padarinius. Neplanuojamas ir besaikis augimas sukelia daug neigiamų padarinių: oro, vandens ir dirvožemio tarša, kultūrinių tradicijų praradimas, mažėjanti augalų įvairovė ir pan. Kad šie procesai nesunaikintų visos mus supančios aplinkos, buvo nuspręsta, kad juos reikia valdyti, tam buvo sukurta darniosios plėtros koncepcija.

Kaip teigia Bramwell ir Lane (1993), darniosios plėtros pradmenys pastebėti 1973 m. Dasmann ir kt. straipsnyje „Ekologiniai principai ekonominei plėtrai“. Taip pat jie pastebėjo, kad šiame straipsnyje paminėtomis idėjomis vėliau buvo remtasi sudarant 1980 m. Pasaulinę gamtosauginę strategiją (cituojama iš Crouch, 2007). Konkretesnė darniosios plėtros koncepcija buvo iškelta 1987 m. Pasaulinės aplinkosaugos organizacijos. Ataskaitoje „Mūsų ateitis“ buvo identifikuoti elementariausi darniojo investavimo ir turizmo principai (Ozbey, 2002).

Pasaulinė turizmo organizacija (WTO) darniąją plėtrą apibrėžia kaip: darnusis turizmas užtikrina dabarties poreikius esamiems turistams ir regionams tuo tarpu apsaugodamas ir sustiprindamas ateities galimybes. Pasaulinė aplinkosaugos ir plėtros komisija darniąją plėtrą apibrėžia labai panašiai- plėtra, kuri tenkina dabarties poreikius, neatimdama galimybės tenkinti ateities kartų poreikius (World Commission on Environment and Development, 1987). Tuo tarpu Jungtinės Karalystės aplinkosaugos, maisto ir žemės ūkio departamentas



darniosios plėtros apibūdinime pabrėžia darniosios plėtros ir kokybės sąsajas: darnioji plėtra- ekonominio augimo skatinimas, apsaugant aplinką ir gerinant gyvenimo kokybę (Department for Environment, Food and Rural Affairs ,2013).

Hunter(1997) teigia, kad darnioji plėtra remiasi šiais principais:

- 1.atitinka veitinės bendruomenės norus ir poreikius, tam, kad pagerinti gyvenimo standartus ir gyvenimo kokybę;
- 2.patenkina turistų ir turizmo industrijos poreikius bei tęsia jų pritraukimą;
3. saugo gamtosauginius resursus, apimant natūralius, pastatytus ir kultūrinius komponentus, tam, kad būtų pasiekti pirmieji du principai (cituoja iš Crouch, 2007).

Svarbiausias darniosios plėtros tikslas yra prisidėti prie regionų ekonominio ir socialinio gyvenimo, nedarant žalos visuomenei, istorijai, natūraliems ir kultūriniais ištekliams. Darnioji plėtra užtikrina kontroliuojamą ir planuojamą veiklą. Svarbu paminėti, kad darnioji plėtra taip pat siekia užtikrinti aplinkosauginę, ekonominę ir socialinę gerovę.

Darnioji plėtra yra svarbi ne tik įmonėms, bet ir jų teikiamų paslaugų naudotojams. Tai parodo atliktų tyrimų duomenys. Dodds ir kt. (2010) atliktame tyrime buvo nustatyta , kad 95 % Indonezijoje apklausoje dalyvavusių turistų ir 79 % dalyvavusių Tailande, kurių pagrinde kilmės šalys yra Švedija, Didžioji Britanija ir Kanada, yra pasiruošę mokėti didesnę kainą, jei tai padėtų apsaugoti aplinką.

Taip pat 87 % Indonezijos ir 84 %Tailando turistų pažymėjo, kad jie sutiktų mokėti 2 doleriais daugiau, o 42 % Indonezijos ir 25 % Tailando 10 dolerių daugiau. Tuo tarpu Maltos turizmo departamento atlikto tyrimo (2009) duomenimis net 80 % apklausoje dalyvavusių turistų yra susirūpinę aplinkosauginėmis problemomis, o 47 % paminėjo, kad didelį dėmesį skyrė rinkdamiesi viešbutį. Taip pat tyrimas parodė, kad šie turistai yra pasiryžę sumokėti 8% didesnę sumą apgyvendinimo paslaugai, viešbučiuose, kuriuose yra skiriamas dėmesys darniajai plėtrai.

Darniosios plėtros užtikrinimui yra naudojamos sertifikavimo sistemos ir standartai. Jie atspindi aplinkosauginį sąmoningumą, higieną, socialinę atsakomybę, saugumą, energijos sunaudojimą, vertės nekuriančių veiksmų vadybą (Lean) ir darbuotojų mokymą. Taip pat standartai informuoja klientus apie įmonės vadybą, kai tuo tarpu viešbučiai tai gali panaudoti kaip vieną iš rinkodaros priemonių.

Sertifikavimas yra vienas iš įrankių, motyvuojančių turizmo verslus pagerinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius rezultatus, būnant apdovanotiems apčiuopiamu ar neapčiuopiamu būdu už šiuos pasiekimus. Įprastai tai būna susiję su trimis aspektais: aplinkosauginis rezultatas, produkto kokybė, įmonės socialinė atsakomybė (Remus, 2009).

Pagrindinės priežastys, dėl kurių įmonės turi sertifikatus yra kad:

- 1) padidinti kokybę, įrangos našumą ir darbuotojų produktyvumą;
- 2) daryti tinkamus veiksmus, kad apsaugoti aplinką ir vietinę visuomenę;
- 3) sumažinti išlaidas;
- 4) įgauti rinkodarinis privalumas;
- 5) atskleisti skirtumus tarp apsimetinėjančių įmonių (CESD, 2007).

Darniosioji plėtra ir kokybė yra labai glaudžiai susietos, nes kontroliuojant ir valdant procesus yra saugomi resursai, didinamas visuomenės sąmoningumas. Nemaža dalis kokybės vadybos sistemų turi tiesioginį ryšį su darniąja plėtra, pavyzdžiui: ISO 14000, ISO 50001, ISO 26000, ISO 20121, SA 8000. Su darniąja plėtra susijusios kokybės vadybos sistemos sudaro didžiąją dalį viešbučių versle diegiamų sistemų.

Darniosios plėtros principų taikymas tampa vis populiariesnis visose veiklos srityse, tuo tarpu ir viešbučių versle. Pirmaujančios viešbučių grandinės yra išsidėsčiusios visame pasaulyje, todėl jų veikla yra labai svarbi darniosios plėtros kontekste, nes jie naudoja tiek tų šalių resursus, tiek daro įtaką bendruomenėms. Dėl tokio plataus veiklos išplitimo viešbučių grandinės turi jausti savo atsakomybę, skleidžiant darniosios plėtros idėjas.

Didžiosios tarptautinės viešbučių grandinės pabrėžia darniosios plėtros svarbą jų strategijų planuose, tai skelbdami savo internetinėse svetainėse, kur informacija lengvai prieinama visiems klientams. Pavyzdžiui Marriot viešbučių grandinė savo internetiniame puslapyje skelbia: „investuojama į darniąją plėtrą ir pastatų išlaikymą, kas sukurs ilgalaikius sprendimus kritinėms situacijoms ir aplinkosauginiams veiksniams (Marriot, 2013). Hilton skelbia „darniosios plėtros misiją“- darnioji plėtra yra kritinis jų verslo rezultatų matavimas. Tikslas yra užtikrinti verslo vystymą tokiu būdu, kad ši ir būsimos kartos būtų lygiavertės. Panašaus principo laikosi ir Wyndham Worldwide, laikydamasi „trigubo dugno“ strategijos, dėmesį kreipiant į žmones, pelną ir žemę (Wyndham Worldwide, 2013).

Tarptautinėse viešbučių grandinėse galime įžvelgiamas darniosios plėtros išskyrimas į tris dalis: ekonominis, socialinis ir aplinkosauginis požiūris.

Aplinkosauginis požiūris įtraukia šiltnamio dujų išskyrimą, vandens ir energijos saugojimą, vertės nekuriančių veiksmų vadybą ir perdirbimą, natūralių išteklių apsaugą ir išlaikymą, aplinkosauginių padarinių minimizavimą, naujos ekologiškos statybos konstrukcijos kūrimą.

IHG didelį dėmesį skiria vandens tausojimui ir grandinei priklausantiems viešbučiams pataria mažinti naudojamo vandens kiekį 10- 20 %, naudojant vandens normavimo įrangą, surenkant jau panaudotą vandenį ir jį panaudojant kitose veiklose, naudojant drėkinimo sistemą. Marriot grandinė yra koncentruota ties energijos saugojimu, naujos konstrukcijos viešbučių statymu ir

šiltnamio dujų emisijų mažinimu. Taip pat jie jaučia atsakomybę paremti vietinius ūkininkus, perkant organinį ir ekologišką maistą.

Socialinis požiūris apima darbuotojų įvairovę ir lygias galimybes, darbo/poilsio balansą, mokymus ir tobulėjimo galimybes, žmogaus teises, sveikatos ir saugumo užtikrinimą, sąsajas su vietinėmis bendruomenėmis, aukojimą ir labdarą.

Wyndham Worldwide savo darbuotojams suteikia sveikatos apsaugą ir biometrinį patikrinimą, nemokamus dietologo patarimus, gyvenimo būdo valdymo programą, sporto įrangą (Wyndham Worldwide, 2011). Tuo tarpu Hilton siekia sukurti organizacinę kultūrą, kurioje komandos nariai koptų karjeros laiptais už savo pasiekimus, įkvepiant ir stimuliuojant darbinę aplinką. Taip pat Hilton siekia išsaugoti autentišką kultūrą, kurioje kiekvienas viešbutis veikia (Hilton, 2013).

Socialiniu požiūriu tarptautinės viešbučių grandinės yra labai aktyvios vykdydamos labdaringą veiklą. Visos grandinės turi specialius fondus: vieni labiau remia vietines bendruomenes, kiti vaikus, treči laisvalaikio organizavimą ir panašiai.

Ekonominiu požiūriu viešbučiai apima mažiau veiklos sričių, tačiau jos yra labai svarbios: turto vystymas, darbo vietų kūrimas, akcininkų vertė. Pastaruoju metu vis daugiau grandinių plečia savo veiklą ekonomiškai silpnose šalyse, kur sukuria darbo vietas. IHG teigia, kad jų viešbučiai visame pasaulyje suteikia galimybes ekonominiam augimui kylančios ekonomikos šalyse. Konsultacinės kompanijos Oxford Economics duomenimis, Jungtinėse Valstijose IHG sukūrė 90 tūkst. darbo vietų iš 179 tūkst., kas sudaro net 50 % visos JAV viešbučių darbo rinkos, tuo tarpu Brazilijoje iš 6,7 tūkst. sukūrė 3,6 tūkst., kas sudaro 53 % (InterContinental Hotel Group, 2013). Tarptautinės viešbučių grandinės yra susirūpinusios darniąja plėtra ir kuriuo nors aspektu taiko savo veikloje: vienos grandinės labiau orientuojasi į ekonomį poveikį, kitos į aplinkosauginį, trečios į socialinį. Darnioji plėtra ir kokybės vadyba yra glaudtai susijusios, todėl grandinės yra linkusios diegti kokybės vadybos sistemas, kurios integruoja šiuos du apsektus.

## **2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR DARNIOSIOS PLĖTROS INTEGRAVIMO Į TARPTAUTINIŲ GRANDINIŲ VIEŠBUČIŲ VADYBĄ LIETUVOJE IR ITALIJOJE GALIMYBIŲ TYRIMAS**

Pastaruoju metu ryškiausia kokybės vadybos evoliucijos tendencija yra verslo tobulumo siekimas, kai strateginiame organizacijos valdyme vis daugiau vietos numatoma ne tik finansiniams veiklos rezultatams, tačiau darnios ir atsakingos organizacijos formavimui. Iš 1.8. poskyryje pateiktų pavyzdžių matyti, kad didžiosios tarptautinės viešbučių grandinės yra susirūpinusios darniąja plėtra, integruojant darniosios plėtros ir visuotinės kokybės vadybos principus. Tačiau tai privalomuoju būdu yra taikoma tik pagal nuosavybės teisę valdomuose viešbučiuose. Lietuvos atveju tai nėra privalomai taikytina, nes visi tarptautinių grandinių viešbučiai, išskyrus Lietuviško kapitalo Europa Royale Group, čia veikia frančizės pagrindu, todėl viešbučių valdymas vyksta decentralizuotai. Dėl šios priežasties negalima teigti, kad Lietuvoje veikiantys tarptautiniai viešbučiai laikosi šių principų, nes iš centrinės būstinės jie gauna tik rekomendacinio pobūdžio užklausas taikyti tam tikras koncepcijas. Remiantis šiuo faktu, autorė įžvelgė pagrindą atlikti tyrimą, kuris atskleistų, kokia yra taikoma kokybės valdymo sistema ir kaip laikomasi darniosios plėtros principų Lietuvoje veikiančiuose tarptautinių grandinių viešbučiuose.

Autorė atliko Erasmus praktiką Italijoje, todėl, norint objektyviau įvertinti Lietuvos rodiklius, analogiškas tyrimas buvo atliekamas trijuose didžiuosiuose Italijos miestuose (Roma, Milanai, Neapolis), siekiant sugretinti šiose šalyse veikiančius tų pačių grandinių viešbučius.

### **2.1. Autorinio tyrimo metodologija**

*Autorinio tyrimo problema* (klausias)- kokybės vadybos sistemų taikomumas Lietuvoje veikiančiuose tarptautinių grandinių viešbučiuose.

*Autorinio tyrimo tikslas*- išsiaiškinti kokybės vadybos sistemų bei darniosios plėtros principų taikymą ir jų perspektyvą tarptautinių grandinių viešbučiuose Lietuvoje, lyginant su Italijoje veikiančiais tarptautiniais viešbučiais.

*Autorinio tyrimo uždaviniai*:

1. Išsiaiškinti kokybės vadybos sistemų ir darniosios plėtros principų žinomumą bei taikymą Lietuvoje, lyginant su Italijos atveju.
2. Išnagrinėti pagrindines priežastis, kurios įtakoja ar stabdo kokybės vadybos sistemų diegimą.
3. Nustatyti, kurių sistemų taikymas yra patraukliausias ateities perspektyvoje.

*Autorinio tyrimo objektas*- vadybos sistemų ir darniosios plėtros principų taikymas tarptautinių grandinių viešbučiuose Lietuvoje ir Italijoje.

*Tyrimo metodika.* Autoriniam tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas.

#### *Anketinė apklausa*

Anketinė apklausos metodas buvo pasirinktas, nes padeda užtikrinti didžiausią atliekamo tyrimo efektyvumą laiko, kaštų ir gaunamos informacijos atžvilgiu, taip pat gautus duomenis lengva analizuoti. Pagal Kardelį (2002) anketa yra aiški, nedviprasmiška ir patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Parengta apklausa yra struktūrizuota, tiesioginė, parengta lietuvių ir anglų kalbomis.

Kiekybiniu empiriniu tyrimo metodu – privačia, individualiai įteikiama, anketine apklausa siekiama ištirti tarptautinių viešbučių grandinių požiūrį į kokybės vadybos sistemas ir darniosios plėtros koncepcijų taikymą, žinomumą, išsiaiškinti taikymo/netaikymo motyvus, naudas, kurių tikimasi ir galimas plėtros galimybes.

#### *Anketos sudarymo principai*

Anketoje daugiausia naudojami uždaro tipo, plataus pasirinkimo, klausimai, kurie padeda išvengti klaidos ir redagavimo interpretacijos. Pasak Dikčiaus V., kitas plataus pasirinkimo būdo pranašumas tas, kad jis yra paprastas respondentui, nes jam reikia tik pažymėti atsakymą, nereikia pastangų suformuluoti ir pateikti mintį. Todėl šis būdas yra patogus siekiant įgauti respondento palankumą, ypač atliekant apklausas paštu. Jie lengvai formuluojami, užrašomi, koduojami ir analizuojami.

Anketoje buvo keletas nestruktūrizuotų (atvirų) klausimų, panaudoti tik reikalaujantys trumpų ir konkrečių atsakymų. Norint sužinoti tarptautinių viešbučių vadovų nuomonę ir jos stiprumą buvo naudojamos Likerto skalės.

Anketą sudaro 20 klausimų: 18 uždaro tipo ir 2 atviri klausimai (žr. 7 priedas). Klausimų seka sudaryta anketos sudarymo principais pagal Dikčių V. Klausimai, suskirstyti į 6 klausimų grupes, sukurti remiantis teorine magistrinio darbo medžiaga ir darbine patirtimi tarptautinių viešbučių versle. Sudarant anketą siekta:

- 1) sužinoti kokybės užtikrinimo ir gamtosauginių priemonių žinomumą ir nuomones apie jų teikiamas naudas;
- 2) išsiaiškinti praktinį kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginių sertifikavimo priemonių taikymą Lietuvoje ir Italijoje veikiančiuose tarptautiniuose viešbučiuose;

- 3) sukonkretinti taikomas priemones;
- 4) sužinoti, kokios priemonės yra patraukliausios ar planuojamos taikyti ateityje;
- 5) įvertinti, kokie galimi sunkumai, norint įdiegti kokybės vadybos sistemas;
- 6) sužinoti Lietuvoje ir Italijoje veikiančių tarptautinių viešbučių pasiekimus ir įvertinimus kokybės srityje.

10 lentelė. **Anketos klausimų grupės**

(sudaryta autorės)

| Klausimų grupė | Paiškinimas                                                                                                                                                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-4            | Klausimai, parodantys kokybės užtikrinimo ir gamtosauginių priemonių žinomumą ir nuomones apie jų teikiamas naudas                                                                                      |
| 5-6            | Klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti praktinį kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginių sertifikavimo priemonių taikymą                                                                              |
| 7              | Norima išsiaiškinti, kokios kokybės priemonės yra planuojamos taikyti ateityje<br>(ISO 9001, ISO 14001, ISO 10002, OHSAS 18001, SA 8000, Žaliasis raktas, ES gėlė ir kt.)                               |
| 8-10           | Siekiama išsiaiškinti, su kokiais sunkumais viešbučiai susidurtų, norėdami įdiegti kokybės vadybos sistemas                                                                                             |
| 11-12          | Siekiama išsiaiškinti viešbučių veiklą ir pasiekimus kokybės srityje (apdovanojimai, sertifikatai)                                                                                                      |
| 13-20*         | Viešbučių charakteristikos (kambarių skaičius, kada prisijungė prie grandinės, vidutinė dviviečio kambario kaina, vidutinis metinis užimtumas, nuolatinių darbuotojų skaičius, metinė darbuotojų kaita) |

\*Šioje klausimų grupėje Italijos viešbučiams pateikti atsakymų variantai buvo pritaikyti vietinei rinkai: pateikta daugiau ir aukštesnės viešbučio kambarių kainos, pateiktas didesnis kambarių ir darbuotojų skaičius.

Duomenų surinkimas. Lietuvoje anketa buvo sukurta ir patalpinta internetiniame puslapyje <http://www.apklausa.lt> nuo 2014 m. kovo 1 d. iki 2014 m. balandžio 1 d. Anketoje buvo nustatyti privatumo reikalavimai, todėl priėjimą turėjo tik elektroniniu paštu nuorodą gavę respondentai. Prašymas užpildyti anketa buvo siunčiamas kiekvieno viešbučio aukščiausio lygio vadovui asmeniškai elektroniniu paštu. Italijoje tokiu pačiu principu anketa anglų kalba buvo platinama nuo 2014 m. birželio 15 d. iki liepos 15 d.

### *Imties apskaičiavimas*

Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudojama tikslinė atranka. Naudojant šį būdą Lietuvoje, tikslingai parinkti visi (23) tarptautinėms viešbučių grandinėms priklausantys viešbučiai Lietuvoje.

Italijoje buvo pasirinkti 3- 5 žvaigždučių (dėl objektyvumo, nes Lietuvoje veikiantys tarptautiniai viešbučiai yra 3- 5\*) Romoje, Milane ir Neapolyje veikiantys tarptautiniai viešbučiai įeinantys į Didžiausių viešbučių grandinių TOP 10 (iš viso 53).

Imčiai apskaičiuoti naudojama Panniot (1986) formulė:

$$n = 1/((x^2) + 1/N)$$

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

x – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – generalinė visuma (tarptautinių grandinių viešbučiai, veikiantys Lietuvoje ir Italijos didžiuosiuose miestuose) (Paulauskaitė ir kt., 1998).

Pagal šią formulę reikalingų apklausti respondentų skaičius lygus:

Lietuvoje  $n=1/((0,0025)+(1/23))=22$ .

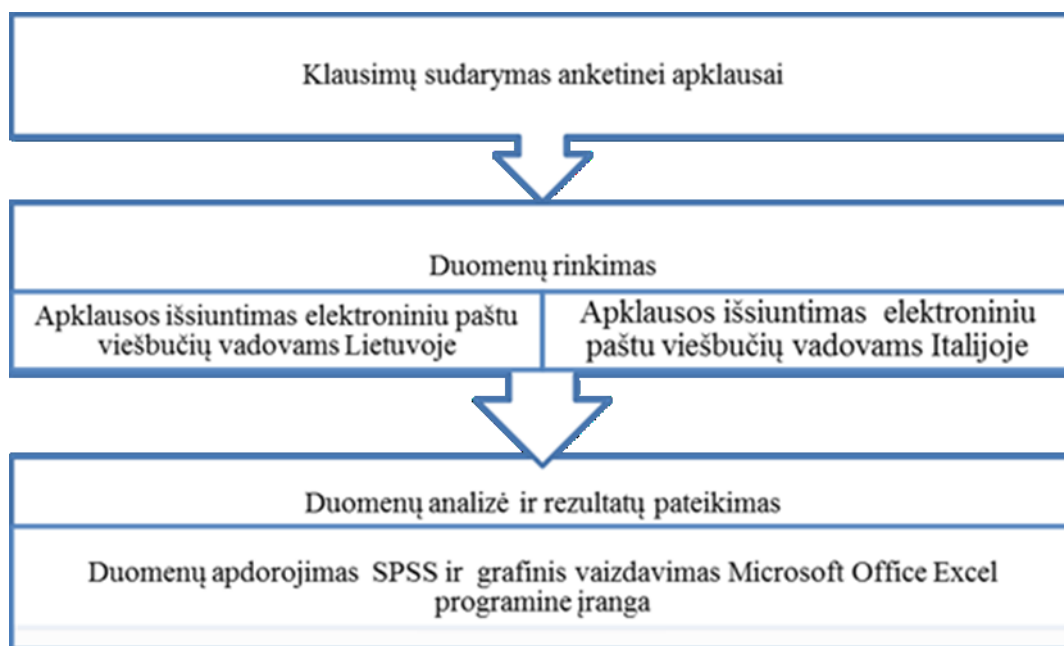
Italijoje  $n=1/((0,0025)+(1/53))=47$ .

Atliekamame tyrime dalyvavo visi Lietuvoje veikiantys tarptautinių grandinių viešbučiai (23), kurie priklauso devynioms skirtingoms grandinėms. Iš viso buvo nusiųstos 23 užklausos, iš kurių visos 23 buvo patenkintos. Gautas 100 % respondentų atsakas.

Italijoje iš 53 nusiųstų anketų gautas 21 atsakymas. Atsižvelgiant į faktą, kad tyrimo atlikimas užsienyje yra sudėtingesnis, gauti duomenys yra naudojami rezultatų analizei.

*Duomenų apdorojimas.* Duomenų analizės metu tyrimo rezultatai buvo vertinami jų tinkamumui, sisteminami, paruošiami tolesnei analizei (kodavimas) SPSS programoje. Microsoft Office Excel (2010) pagalba buvo parengtas grafinis vaizdas (diagramos). Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis taikoma aprašomoji statistika. Surinktų anketų duomenų analizei buvo naudojama SPSS programa (Statistical Package For Social Sciences).

### ***Tyrimo planas***



6 pav. **Autorinio tyrimo etapai**  
(sudaryta autorės)

Pirmasis tyrimo plano etapas yra anketinės apklausos klausimyno sudarymas. Šių klausimų tinkamumui įvertinti jie buvo pateikti trečiajai šaliai. Lietuvių ir anglų kalba parengti klausimai buvo įvesti į <http://www.apklausa.lt> ir nuoroda išsiųsta viešbučių vadovams elektroniniu paštu. Gavus atsakymus, jie buvo apdorojami programinės įrangos pagalba, sugretinimui pateikiant grafinius atvaizdavimus. Vėliau atliekami statistiniai skaičiavimai. Paskutinis tyrimo etapas- rezultatų apibendrinimas ir išvadų pateikimas.

### **2.2. Lietuvoje ir Italijoje veikiančių tarptautinių grandinių viešbučių rezultatų palyginimas**

Remiantis teorine medžiaga, sudaryta internetinė anketa, kurios nuoroda lietuvių kalba buvo išsiųsta Lietuvoje veikiančių tarptautinių grandinių viešbučių vadovams ir anglų kalba Italijoje. Rezultatai gauti iš 23 tarptautinių viešbučių Lietuvoje ir 21 viešbučio Italijoje. Apklausa buvo siekta sužinoti kokybės vadybos sistemų žinomumą, taikomumą ir perspektyvą Lietuvoje ir Italijoje bei atlikti jų rezultatų sugretinimą. Rezultatai pateikiami naudojant grafines išraiškas (skritulines diagramas). Toks informacijos pateikimas leidžia greičiau bei lengviau suprasti tyrimo rezultatus.

Apklausoje dalyvavo 3- 5 žvaigždučių viešbučiai, veikiantys Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Druskininkuose ir Marijampolėje (Lietuva); Romoje (47,6 %), Milane (38,1 %) ir Neapolyje (14,3 %) (Italija) (žr. 8.1. priedas). Sekančiame puslapyje pateikiamas jų pasiskirstymas.

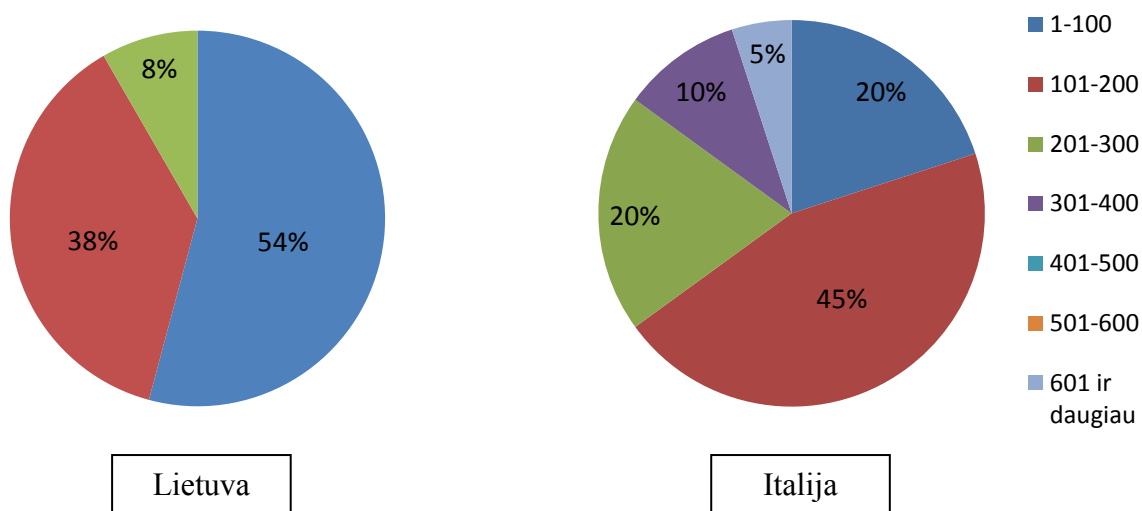


### 11 lentelė. Tirtų viešbučių pasiskirstymas

(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais, žr. 8.1. priedas)

| Žvaigždučių<br>skaičius | Viešbučių skaičius<br>Lietuvoje (vnt.) | Procentinė<br>išraiška Lietuvoje<br>(%) | Viešbučių skaičius<br>Italijoje (vnt.) | Procentinė<br>išraiška Italijoje<br>(%) |
|-------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| 3                       | 6                                      | 25                                      | 6                                      | 28,55                                   |
| 4                       | 14                                     | 58,3                                    | 9                                      | 42,90                                   |
| 5                       | 4                                      | 16,7                                    | 6                                      | 28,55                                   |

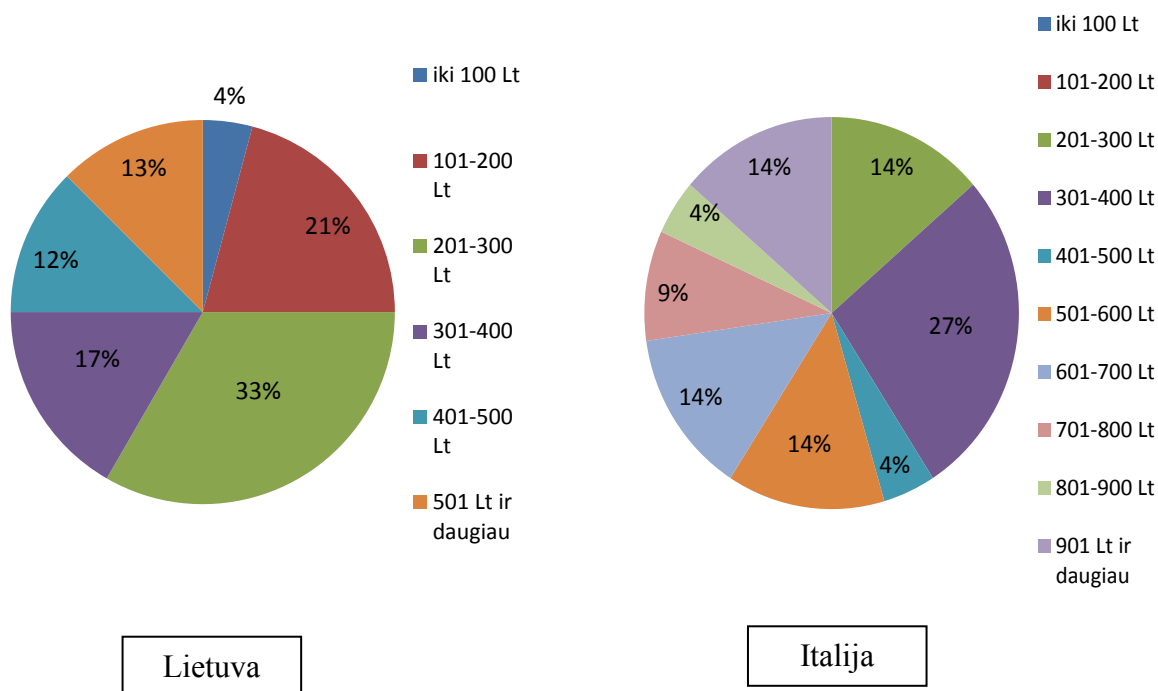
Lietuvoje daugiausia veikia tarptautinių viešbučių, kurių kambarių skaičius yra 1-100 (54 %), kai tuo tarpu Italijoje 101-200 kambarių (45 %). Italijoje veikiančių viešbučių kambarių skaičiaus pasiskirstymas yra įvairesnis ir veikia didesni viešbučiai, turintys 400 ir daugiau kambarių. (žr.7 pav).



### 7 pav. Tirtų viešbučių kambarių skaičius

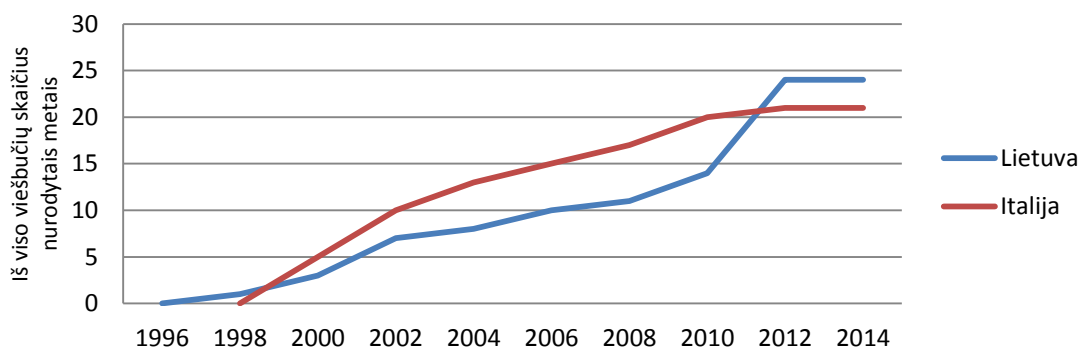
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Apklausoje rezultatai parodė, kad Lietuvoje dažniausiai pasirinktas vidutinės dviviečio kambario kainos yra 201-300 Lt (33 %), rečiausiai 501 Lt ir daugiau (13 %), vos 4 % kambario kaina iki 100 Lt. Italijoje pigiausi viešbučio kambariai yra 201-300 Lt (14 %), tai nulemta ekonominių priežasčių. Dažniausiai pasirinktas variantas buvo 301-400 Lt (27 %) (žr. 8 pav.).



8 pav. **Vidutinė dviviečio kambario kaina**  
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

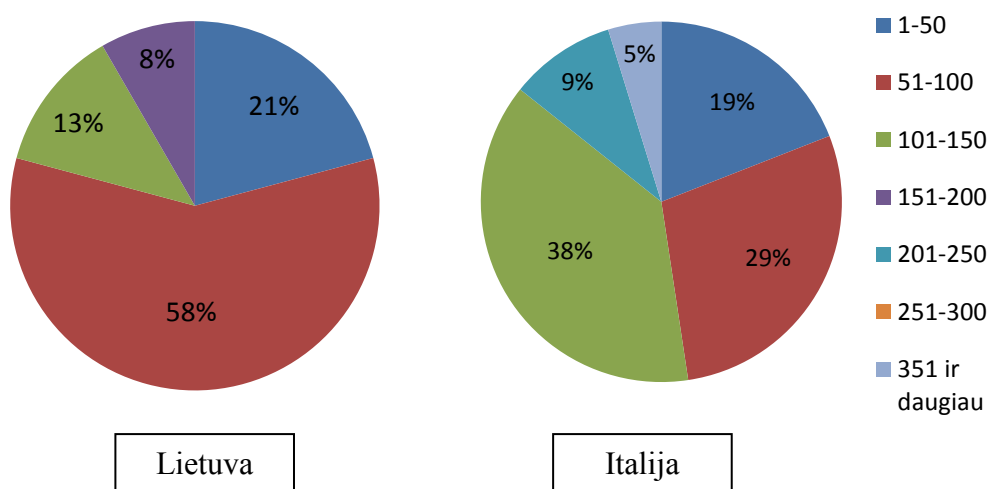
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugumos tiek Lietuvos, tiek Italijos tarptautinių viešbučių metinis kambarių užimtumas yra 41-60 %, kas parodo, kad tarptautinių viešbučių užimtumo rodikliai nesiskiria nuo bendro Lietuvos apgyvendinimo įstaigų užimtumo (2012 m. 45,5 %) (Lietuvos Statistikos Departamentas). 81 % ir daugiau užimtumas Italijoje yra dviejuose viešbučiuose, o Lietuvoje tik viename, nes yra dirbama su grupėmis ir vykdoma ilgalaikė nuoma. 9 pav. vaizduojama, kaip apklausoje dalyvavę viešbučiai išsidėsto laiko juostoje jungiantis prie tarptautinės viešbučių grandinės. Apklausos rezultatai parodė, kad sparčiausias naujai prisijungusių tarptautinių viešbučių skaičius Lietuvoje pakilo 2010-2012 m. periode, tačiau Italijoje aktyviausias periodas 2000-2008 (žr. 9 pav.).



9 pav. **Viešbučių prisijungimo prie tarptautinės grandinės raida**  
(sudaryta autorės pagal SPSS apdorotus duomenis žr. 8.2. priedas)

Anketoje buvo pateikti du klausimai apie žmogiškuosius išteklius. Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje didžioji dalis tarptautinių viešbučių yra vidutinės įmonės (pagal LRS įstatymus, maža įmonė 10- 49 darbuotojai; vidutinė 50- 249 darbuotojai). Turinčios 51- 100 nuolatinių darbuotojų sudaro 58 %, viešbučiai, kuriose dirba 151-200 nuolatinių darbuotojų sudaro 8 %. Tuo tarpu mažoms įmonėms tenka 21 % atsakymų. Vasaros sezonu ir specialių renginių metu visose kategorijose darbuotojų skaičius padidėja.

Italijoje daugiausia tarptautinių viešbučių taip pat yra vidutinės įmonės (pagal LRS standartus) tačiau patenka į didesnę intervalą 101- 150 darbuotojų (38 %). Vos 1 vienas viešbutis yra didelė įmonė, kur dirba 351 ir daugiau darbuotojų (žr. 10 pav.).



10 pav. Nuolatinių darbuotojų skaičius

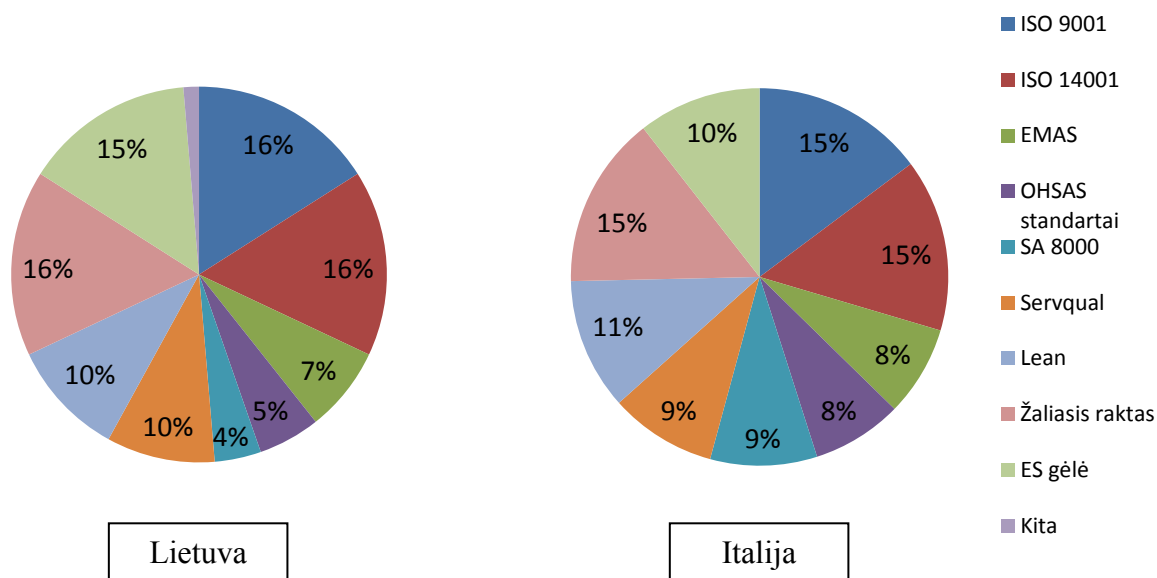
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Pusėje Lietuvos viešbučių (50 %) metinė darbuotojų kaita yra 2- 4 %, trečdalyje iki 2 %, o 17 % yra 5- 7 % darbuotojų kaita (apskaičiuojama pagal formulę: (iš viso išėjusių darbuotojų skaičius per einamuosius metus x 100) / iš viso metų gale dirbančių skaičius)).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Italijoje veikiančiuose viešbučiuose darbuotojų kaita yra mažesnė nei Lietuvoje, didžiąją atsakymų dalį sudaro kaita iki 2 % (86 %), o likusi dalis 2-4 %.

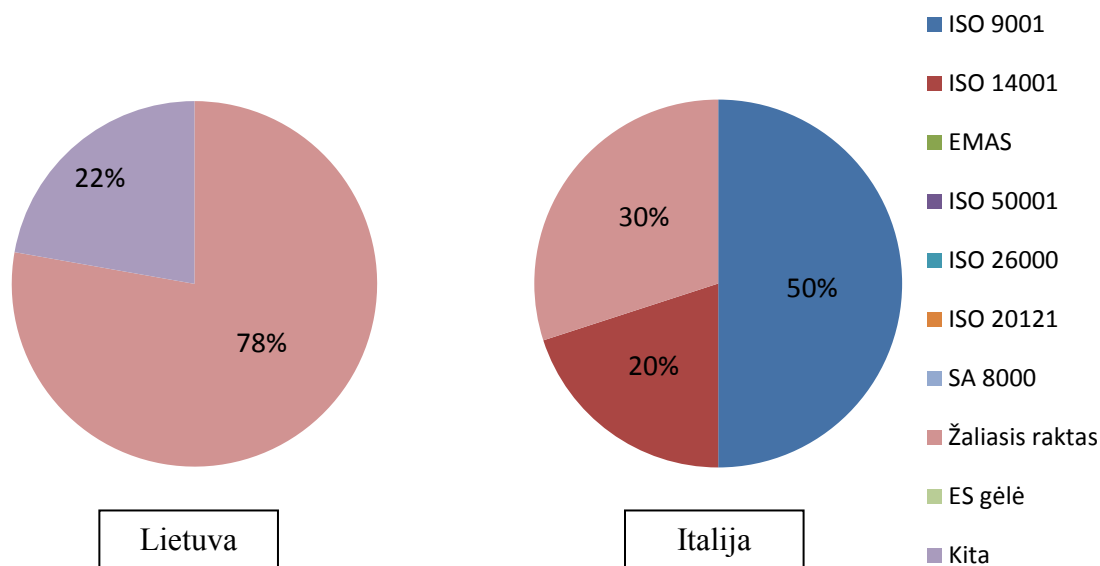
Kalbant apie kokybės vadybos sistemų ir aplinkosauginių priemonių taikymą Lietuvoje veikiančiuose tarptautiniuose viešbučiuose, visų pirma siekta sužinoti, kurios kokybės vadybos sistemos, kokybės užtikrinimo ir gamtosauginės priemonės, taikomas viešbučiuose, yra žinomos. Apklausos rezultatai parodė, kad žinomiausios yra kokybės vadybos standartas ISO 9001 (16 %), aplinkos apsaugos vadybos standartas ISO 14001 (16 %) ir gamtosauginė priemonė Žalioji knyga (16 %). Tikėtina tam įtakos turi tai, kad apie juos daugiausia girdima ir lyderiauja kituose ūkio sektoriuose.

Mažiausiai žinomi yra tarptautinės žmogaus teisių normomis ir darbo įstatymais pagrįstas standartas SA 8000 ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos standartas OHSAS 18001. Italijos atveju atsakymai pasiskirstė labai panašiai. Žymesni skirtumai yra tie, kad Lietuvoje mažiau žinoma apie SA 8000 ir OHSAS standartus, tuo tarpu Italijoje mažiau žinoma apie ES gėlę (žr.11 pav).



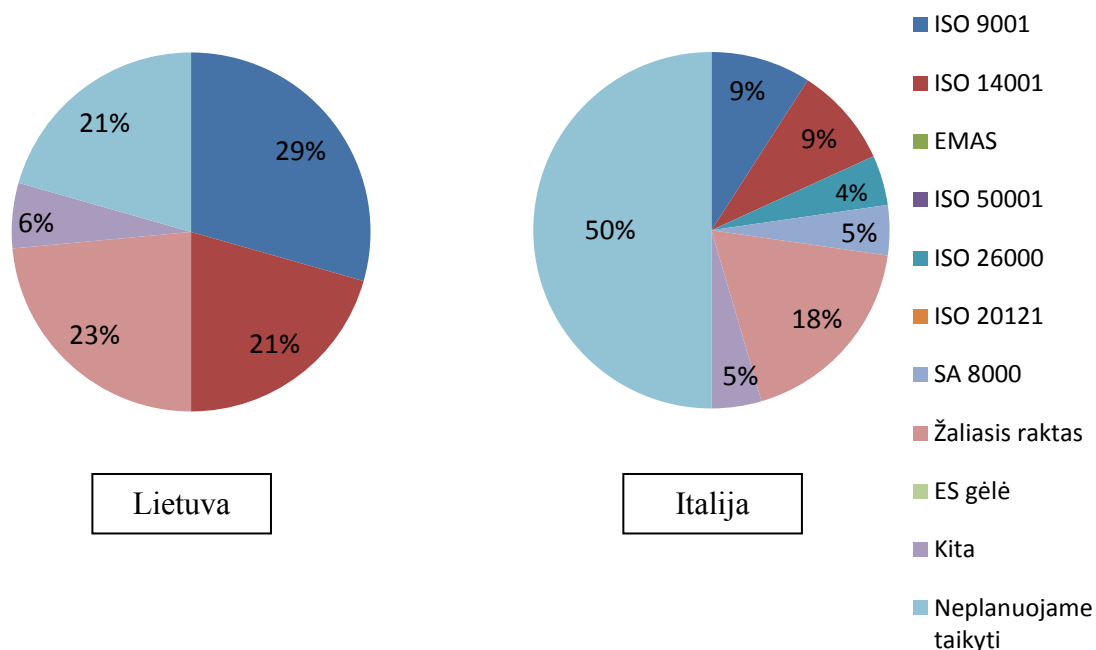
11 pav. **Kokybės vadybos sistemų, kokybės užtikrinimo ir gamtosauginių priemonių, taikomų viešbučiuose, žinomumas**  
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Antru anketos klausimu norėta sužinoti, kokia tarptautinių viešbučių dalis yra įsidięgę kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę. Abejose šalyse didesnė dalis pateikė neigiamus atsakymus: Lietuvoje 63 %, Italijoje (62 %). Iš teigiamai atsakiusių pagrindė tarptautinėse viešbučių grandinėse Lietuvoje yra naudojamas Žaliojo rakto sertifikatas (78 %) ir kitos kokybės sistemos. Italijoje 50% sudaro ISO 9001, Žaliasis raktas 30 % ir ISO 14001 20 %. (žr. 12 pav.). Žaliojo rakto naudojimas Lietuvoje yra pozityvus reiškinys, tačiau šis rezultatas atspindi pagrindė vienos viešbučių grandinės Carlson Rezidor Hotel Group atsakymus, nes 2009- 2011m. visi šiai grandinei priklausantys viešbučiai privalomai turėjo būti sertifikuojami.



12 pav. **Kokybės vadybos sistemų, kokybės užtikrinimo ir gamtosauginių priemonių taikymas tarptautinių grandinių viešbučiuose Lietuvoje**  
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Nors apklausos rezultatai rodo, kad Lietuvoje tarptautinėse viešbučių grandinėse kokybės vadybos sistemos yra mažai naudojamos ir apsiribojama pagrinde Žaliuoju raktu, atsakymai į kitą klausimą parodo, kad kokybės vadybos sistemos Lietuvoje turi didesnę potencialą nei Italijoje. Neplanuojantys jokių kokybės vadybos sistemų Lietuvoje sudaro 21 %, o Italijoje 50 %. Į klausimą, kurias kokybės vadybos sistemas ir priemones, planuojama diegti jų valdomame viešbutyje, vadovai atsakė įvairiai. Lietuvoje daugiausia kartų buvo pasirinktas variantas ISO 9001 (29 %), Žaliasis raktas (23 %), ISO 14001 (21 %). Italijoje daugiausia planuoja Žaliąjį raktą (18 %), ISO 9001 ir ISO 14001 (po 9 %), taip pat vienas viešbutis planuoja ISO 26000 (žr.13 pav.).

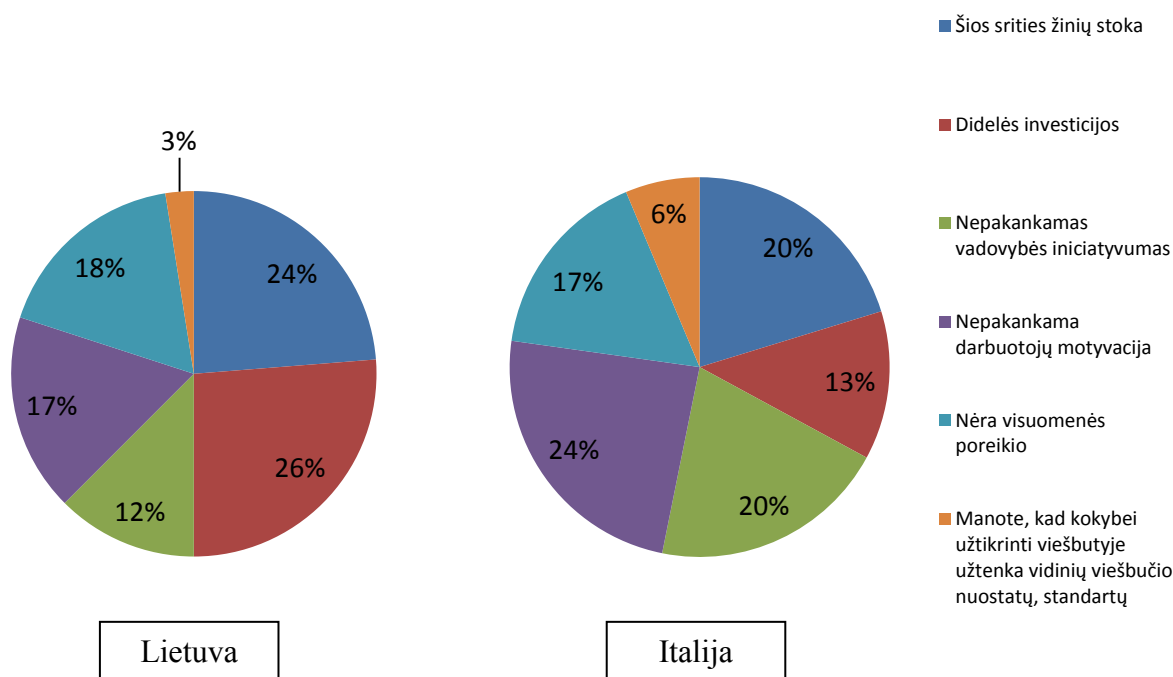


13 pav. **Kokybės vadybos sistemos ir priemonės, planuojamos taikyti ateityje**  
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Remiantis teorine medžiaga ir autorės profesine patirtimi, autorė numanė mažą kokybės vadybos sistemų taikomumą, todėl pateikė tris klausimus, kuriais siekta sužinoti su kokiais sunkumais tektų susidurti, norint viešbutyje įdiegti kokybės vadybos sistemą, kokybės vadybos užtikrinimo metodus, aplinkosaugos kokybės vadybos sistemą. Apibendrinus trijų klausimų rezultatus, Lietuvoje pagrindiniu sunkumu, norint įdiegti kokybės užtikrinimo priemones buvo nurodyta didelės investicijos (26 %). Manoma, kad norint gauti gamtosauginį sertifikatą, reikės atlikti į metinį planą neįtrauktus renovacinius darbus, o kai kuriais atvejais net atlikti kapitalinį remontą, kuriems kasmet ir taip sunkiai randamos lėšos. Remiantis statistika, įprastam kambarių renovavimui yra skiriama 7 % sumos nuo kambarių pajamų (Reece, 2010), daugeliu atvejų, norint įsidiegti aplinkosauginę priemonę šis procentas išaugtų.

Kitas faktorius, sunkinantis kokybės sistemų diegimą yra šios srities žinių stoka (24 %) ir nepakankama darbuotojų motyvacija (18 %). Tai parodo, kad kokybės gerinimas, naudojant kokybės vadybos sistemas viešbučiuose iki šiol yra naujovė ir žmogiškieji ištekliai yra didelė problema jų diegime. Ši tendencija puikiai atskleidžiama Italijoje gautais rezultatais, nes pagrindinis sunkumas įvardintas nepakankama darbuotojų motyvacija (24 %), toliau seka nepakankamas vadovybės iniciatyvumas ir šios srities žinių stoka (po 20 %). Apklausos rezultatai rodo, kad abiejose šalyse nėra nuostatos, kad kokybei užtikrinti užtenka vidinių viešbučio nuostatų (žr. 14 pav.).

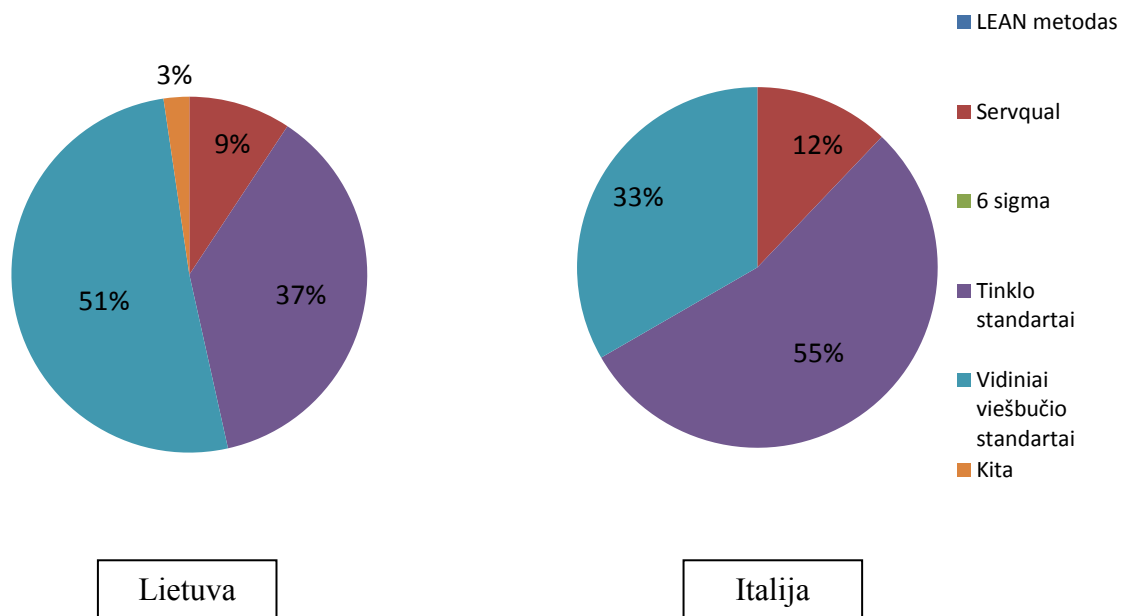
Gautas rezultatas atskleidžia, kad žmogiškieji ištekliai yra silpniausia viešbučių grandis kokybės vadybos sistemų diegime, todėl tiek aukščiausios, tiek vidurinės grandies vadovai turi būti supažindinti su sistemomis ir jų teikiama nauda bei perduoti žinias darbuotojams.



14 pav. **Sunkumais su kuriais tektų susidurti, norint viešbutyje įdiegti kokybės vadybos sistemą, gamtosauginę priemonę ar kokybės vadybos užtikrinimo metodus**  
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Tarptautinės viešbučių grandinės pasižymi ypač kokybiškų paslaugų teikimu aptarnavimo lygyje. Nors kokybės vadybos sistemos Lietuvoje vangiai naudojamos, kokybė yra užtikrinama kitais būdais. Tyrimas atskleidė, kad daugiau nei pusėje viešbučių kokybė yra užtikrinama vidiniais viešbučio standartais (51 %), taip pat tinklo standartais (37 %), tik 9 % naudoja Servqual metodą. Italijoje situacija yra kitokia, nes prioritetas teikiamas tinklo standartams (55 %), taip pat dažniau nei Lietuvoje taikomas Servqual metodas (žr. 15 pav.). Visuose tarptautiniuose viešbučiuose privaloma laikytis bazinių grandinės standartų, tačiau daugeliu atvejų jie yra adaptuojami pagal vietinę kultūrą ir taikomi su vidinėm viešbučio nuostatom.

Pasauliniu mastu tarptautinėse grandinėse diegiamas Lean metodas ir 6 Sigma, tačiau nei Lietuvoje nei Italijoje apklaustuose viešbučiuose nėra naudojamas.



15 pav. Būdai, kuriais yra užtikrinama kokybė  
(sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Norint sužinoti, ar Lietuvoje ir Italijoje veikiantys tarptautinių grandinių viešbučiai yra gavę kokybės apdovanojimų, anketoje buvo pateiktas atviras klausimas. Iš gautų atsakymų matyti, kad Lietuvoje veikiantys tarptautiniai viešbučiai yra labiau vertinami, nes yra pelnę įvairius apdovanojimus: Tripadvisor - excellent guest experience apdovanojimu, BEST WESTERN International įsteigtu Kokybės apdovanojimu (Quality Award), „Condé Nast Traveller“ viešbutį „Kempinski Hotel Cathedral Square“ įtraukė į „Geriausių naujų pasaulio viešbučių 2013“ sąrašą, Radisson Blu 2012 m. "World Travel Awards" išrinktas geriausiu viešbutiu Lietuvoje, Ramada gavo apdovanojimą Tripadvisor Excellence Award 2012.

12 lentelė. Lietuvos ir Italijos viešbučių apklausos rezultatų sugretinimas  
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

| Kriterijus \ Valstybė                                                                         | Lietuva                                                                                  | Italija                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Žinomiausios kokybės vadybos ir aplinkosaugos priemonės, taikytinos viešbučių veikloje</b> | ISO 9001 (16 %), ISO 14001 (16 %), Žaliasis raktas (16 %).                               | ISO 9001 (15%), ISO 14001 (15 %), Žaliasis raktas (15 %)                                          |
| <b>Dabar naudojamos kokybės vadybos ir aplinkosaugos priemonės</b>                            | Nenaudoja – 63 %.<br>Naudoja – 37 %, iš jų - Žaliąjį raktą -78 %, kitas sistemas – 22 %. | Nenaudoja – 62 %.<br>Naudoja – 38 %, iš jų ISO 9001 -50 %, Žaliąjį raktą -30 %, ISO 14001 – 20 %. |



| 12 lentelės tęsinys. Lietuvos ir Italijos viešbučių apklausos rezultatų sugretinimas |                                                                                                                 |                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planuojamos diegti kokybės vadybos ir aplinkosaugos priemonės</b>                 | Neplanuoja diegti – 21 %. Planuoja diegti: ISO 9001 – 29 %; Žaliąjį raktą – 23 %, ISO 14001 – 21 %, kita - 6 %. | Neplanuoja diegti – 50 %. Planuoja diegti: Žaliąjį raktą – 18 %, ISO 9001 – 9 %, ISO 14001 – 9 %, ISO 26000 – 4 %, SA 8000 – 5 %, kita – 5 %. |

Anketine apklausa buvo siekiama sužinoti, kokios naudos įžvelgiamos taikant kokybės vadybos sistemas, metodus ir aplinkosaugos vadybos sistemas. Rezultatų tikslingumui SPSS programa buvo nustytas pasirinktų kriterijų patikimumas. Patikimumo vertinimui naudojamas Cronbach's Alpha kriterijus atitiko statistinius reikalavimus, nes Lietuvos ir Italijos atvejais viršijo 0,6 ( Lietuva 0,738>0,6; Italija 0,653>0,6), todėl iš konstrukto nereikėjo pašalinti nei vieno teiginio (žr. 8.3. priedas).

Atlikus vidurkių skaičiavimus Independent Samples Test (žr. 8.4. priedas) buvo nustatyta, kokias didžiausias naudas respondentai nurodė Lietuvoje ir Italijoje. Vertinant kokybės vadybos sistemų naudas Italijoje, svarbiausi veiksniai buvo nurodyti viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas (2,14) ir didesnes nei vidutines pajamas uždirbančių klientų pritraukimas (2,00).

Lietuvos atveju rezultatai pasiskirstė kitaip: svarbiausiomis naudomis įvardinta didesnis konkurencinis pranašumas (1,22), viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas (1,22).

Vertinant aplinkosaugos vadybos sistemų naudas, Lietuvoje daugiausi buvo įvertinta racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai (1,65) ir didesnes nei vidutines pajamas uždirbančių klientų pritraukimas (1,48). Italijos atveju naudingiausia yra didesnes nei vidutines pajamas uždirbančių klientų pritraukimas (2,29) ir didesnis konkurencinis pranašumas (1,38).

Kokybės vadybos metodų naudingumas Lietuvoje respondentų tarpe daugiausia įžvelgiamas didesnes nei vidutines pajamas uždirbančių klientų pritraukimas (1,74) ir viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas (1,43). Italijoje tikimasi didesnio konkurencinio pranašumo (2,57) ir viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimo (2,52).

Remiantis gautais abiejų šalių rezultatais norėta iširti, ar yra reikšmingi skirtumai tarp tų, kurie naudoja ir nenaudoja kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę priemonę. Chi square testas atliktas pagal kambarių skaičių, vidutinį metinį kambarių užimtumą, nuolatinių darbuotojų skaičių ir vidutinę metinę darbuotojų kaitą ( žr. 8.5. priedą).

Remiantis Chi kvadrato testo Pearson Chi- Square, tiek Lietuvoje, tiek Italijoje statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, nes visos Pearson Chi- square reikšmės yra didesnės už 0,05 ( $p > 0,05$ ).

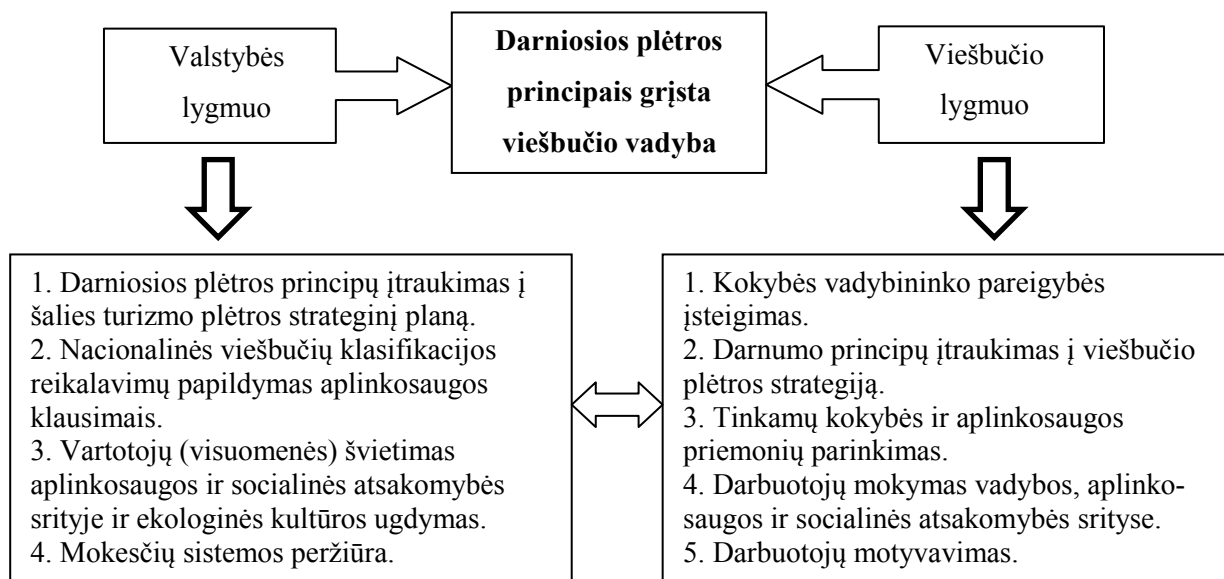
Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Norėta nustatyti, ar kintamieji yra priklausomi ir koks ryšio stiprumas, jei toks yra.

Atlikus viešbučių charakteristikų koreliacijas, nustatyta, kad Lietuvoje egzistuoja stiprus (nuo 0,7 iki 1) ryšys tarp vidutinės kambario kainos ir kokios kategorijos viešbutis yra (0,807). Galima daryti prielaidą, kad kuo aukštesnės kategorijos viešbutis, tuo aukštesnė vidutinė kambario kaina. Tokio pat stiprumo koreliacija yra tarp miesto, kuriame įsikūręs ir vidutinio kambario užimtumo (t.y. didžiuosiuose miestuose esančiuose viešbučiuose kambarių užimtumas didesnis).

Italijoje gauti rezultatai parodė, kad vidutinis ryšys pasireiškia tarp viešbučio kategorijos ir vidutinės kambario kainos (0,656). Stiprus ryšys pasireiškė tarp kiek kambarių yra viešbutyje ir kiek nuolatinių darbuotojų dirba (0,829), tai parodo, kad kintant kambarių skaičiui proporcingai kinta darbuotojų skaičius. Taip pat anksčiau analizuoti darbuotojų kaitos rodikliai parodė, kad Italijoje ji mažesnė nei Lietuvoje. Galima numanyti, kad Italijoje žmogiškieji ištekliai yra svarbesni

### **2.3. Darniosios plėtros principais grįstos viešbučio vadybos modelis**

Valdžios institucijos, verslas ar visuomenė, planuodami bet kokią savo veiklą, turi įvertinti jos galimą poveikį aplinkai, žmogui, bendruomenei ir kultūrai. Darniam verslo vystymui būtina iš anksto pasiruošti, sudarant veiksmų planą ir įtraukiant jį į bendrą veiklos strategiją. Efektyvus turizmo planavimas ir valdymas (įskaitant viešbučių veiklą) yra pagrindas, lemiantis, kad darnaus vystymosi priemonėmis būtų padidinta teigiama turizmo nauda ir sumažintas neigiamas poveikis. Netinkamai planuojama ir valdoma turizmo plėtra gali daryti žalą, o tinkamai – būti ekonominės ir socialinės gerovės pagrindas. Užsienio šalių patirtis rodo, kad turizmo planavimas ir turizmo produktų vystymas gali lemti turizmo vietovės ekonominį augimą, net daryti teigiamą įtaką visai šalies ekonomikai (Andrulienė ir kt., 2010). Toliau yra pateikiamas autorės siūlomas modelis, kaip galėtų būti skatinama diegti darniosios plėtros principai viešbučių versle.



16 pav. **Darniosios plėtros principais grįstos viešbučio vadybos modelis**

(sudaryta autorės)

Šis modelis parodo, kad darniosios plėtros vystymui reikalingas bendradarbiavimas tarp valstybinių institucijų ir viešbučių. Toliau pateikiami siūlymai, kaip kiekviena iš pusių galėtų veikti.

#### 1. Valstybės lygmuo

- Darniosios plėtros principų įtraukimas į šalies turizmo plėtros strateginį planą

Viešbučiai yra vienas svarbiausių turizmo produktų, todėl norint vykdytą darniąją plėtrą viešbučiuose, visų pirma reikia tinkamų nuostatų visos šalies turizmo strategijoje. Darnaus turizmo vystymas priklauso nuo nacionalinių turizmo strategijų, nacionalinio ir vietos lygmens turizmo plėtros planų. Rekomenduojama, rengiant šalies strateginius planus konsultuotis ir bendradarbiauti su skirtingais turizmo rinkos dalyviais, nes šiuo metu sprendimai dažniausiai daromi remiantis prognozėmis ir apjungiant regionų planus. Ypač turėtų būti reguliuojama viešbučių veikla, nes be apgyvendinimų įstaigų neapsieina nei vienas turistai. Lietuvos lankomumas didėja, todėl svarbu tinkamai plėtoti ir kontroliuoti turizmo veiklą. Europos kelionių komisijos pateiktoje 2013 m. turizmo sektoriaus ataskaitoje Lietuvos viešbučių užimtumas išaugo beveik 9 % ir šis augimas apie 4 kartus viršijo Europos vidurkį (2,4 %). Užsienio turistų kelionių skaičius į Lietuvą 2013 m. augo iki 8 % , o 2014 m. numatomas 4- 5 % augimas. Prognozuojama, kad atvykstamasis turizmas į Centrinę Europą ir Baltijos šalis 2014 m. augs vidutiniškai 3,3 %, 2015 m.– 4,8 % (šaltinis: <http://www.tourism.lt/lt/naujienos/lietuvos-viesbuciu-uzimtumas-augo-sparciausiai-europoje>).

- Nacionalinės viešbučių klasifikacijos reikalavimų papildymas

Nuo 2004 m. Lietuva yra Europinės Hotel Star Union narė, o 2013 m. gegužės 1 d. įsigaliojo nauji teisės aktai, reglamentuojantys perėjimą prie tarptautinės „Hotel Star Union“ viešbučių klasifikavimo sistemos. Nuo 2013 m. gegužės 1 d. iki 2013 m. gruodžio 31 d. pagal „Hotel Star Union“ sistemą Lietuvoje buvo klasifikuotas 41 viešbutis. Hotel Star Union parengė Europos svetingumo kokybės schemą, kuria rekomenduojama vadovautis visiems Europos viešbučiams rengiant savo nacionalinę/regioninę kokybės politiką. Šia schema nesiekama pakeisti jau galiojančių nacionalinių/regioninių schemų, tačiau siekiama, kad jas būtų galima sugretinti. Šiuo metu galiojančioje Lietuvos viešbučių klasifikavimo sistemoje nėra atskiros posistemės darnumo principų rodikliams vertinti. Tačiau jei būtų vadovaujamasi vertinimo schema su aplinkosaugos rodikliais, viešbučiai savanoriškai pradėtų taikyti minėtus darnumo principus, siekdami aukštesnio lygmens įvertinimo pagal tarptautinę schemą, tuo pačiu padidindami savo konkurencinį pranašumą.

Hotel Star Union siūlo išskirti trijų lygių kriterijus, atspindinčius viešbučio darniąją plėtrą. Pirmajame lygyje yra išskirtini šie principai: vienas kokybės prižiūrėtojas kiekviename viešbutyje, vidinis viešbučio auditas ir kokybės vadybos sistemų bei aplinkosaugos priemonių diegimas, kokybės vertinimas mažiausiai kartą per metus. Antrajame lygyje papildomai rekomenduojama naudoti slapto svečio ar auditoriaus ataskaitas ir įtraukti visus darbuotojus į kokybės procesus. Pagal trečiąjį (aukščiausiąjį lygį), viešbutis turėtų veikti Visuotinės kokybės vadybos, darnios plėtros ir socialinės atsakomybės principais ir privalomai turėti įdiegtą kokybės vadybos sistemą ISO 9001.

- Vartotojų (visuomenės) švietimas aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės srityje ir ekologinės kultūros ugdymas

Vartotojų aplinkosauginis ugdymas – viena iš svarbių priemonių spręsti šalies ir pasaulinėms aplinkosaugos problemas ir siekti ekologinės pusiausvyros (Ruževičius, 2012). Veiksmingo ekologinio ugdymo procesas turėtų vykti ir tarp visų specialybių studentijos, verslo įmonių, viešojo sektoriaus bei valstybės administravimo institucijų darbuotojus. Siekiant plėsti saugių, nekenksmingų ir tausojančių aplinką produktų ir paslaugų (jų tarpe – ir viešbučių paslaugų) vartojimą, siūloma valstybės mastu rengti vartotojų švietimo ir informavimo programas, taip kelti vartotojų šios srities kompetenciją ir visuomenės ekologinę kultūrą. Tik ekologiškai išprusęs vartotojas taps kompetentingas ir reiklus pirkėjas, tuo versdamas verslo atstovus ir valstybės institucijas veikti kryptingai šioje srityje.

- Mokesčių sistemos peržiūra

Lietuva iš visų Europos Sąjungos šalių turi vieną iš nestabiliausią viešbučių mokesčių sistemų. Per pastaruosius trejus metus Lietuvoje penkis kartus keitėsi PVM tarifas viešbučių

paslaugoms. ES viešbučių, restoranų ir kavinių asociacijos HOTREC duomenimis, sumažintą PVM tarifą apgyvendinimo paslaugas teikiančioms įstaigoms taiko net 24 iš 27 ES šalių, tarp jų – visos kaimyninės Lietuvos šalys. ES valstybės taip skatina eksportą, turizmą ir naujų darbo vietų kūrimą. Lietuvoje tarifas sumažintas buvo nuo 2011 m.sausio mėn., kai siekė 9%, tačiau 2012 m.sausio mėn. buvo grąžintas 21 %. Numatyta, kad nuo 2015 m. viešbučių ir kitų turistams apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių veikla vėl bus apmokestinama mažesniu – 5 % PVM tarifu.

Autorės nuomone, turėtų būti svarstoma galimybė teikti mokesčių lengvatas viešbučiams, taikantiems savo veikloje darniosios plėtros principus ir priemones. Prekių ir paslaugų, turinčių ekologinį ženklą, tiekėjams daugelyje šalių yra teikiama pirmenybė viešųjų pirkimų procese (Ruževičius, Waginger, 2007). Toks finansinis motyvavimas skatintų viešbučius diegti aplinkosaugos priemones.

## 2. Viešbučio lygmuo

- Kokybės vadybininko pareigybės įsteigimas

Šiuo metu Lietuvoje veikiančiuose tarptautiniuose viešbučiuose nėra Kokybės vadybininko pareigybės. Už kokybę dažniausiai atsako viešbučio vadovas arba žmogiškųjų išteklių padalinys, tačiau tai nėra jų pagrindinė veikla, todėl dažnu atveju kokybės užtikrinimu susirūpinama tik prieš viešbučių grandinės auditoriaus atvykimą ar gavus svečio nusiskundimą. Pagal Hotel Star Union kokybės schemą, kiekviename viešbutyje turi būti vienas konkretus kokybės administratorius (vadybininkas). Esant šiai pareigybei būtų vykdomas nenutrūkstamas viešbučio paslaugų kokybės tobulinimas, sistemingai apmokomas personalas, taip pašalinant vieną iš priežasčių (kokybės vadybos žinių stoka), stabdančių kokybės ir darniosios plėtros inovacijų diegimą.

- Darnumo principų įtraukimas į viešbučio plėtros strategiją

Kaip ir visos šalies turizmo strategijoje, taip ir kiekvieno viešbučio strategijoje turėtų būti įtraukti darniosios plėtros principai bei numatytos atitinkamos diegtinos priemonės. Jie turėtų būti sudaromi išanalizavus rinkos, kurioje veikiama, specifiką: ekonominius rodiklius, kultūrinius aspektus, gamtos įvairovę, atvykstančių turistų kilmės šalis ir jose taikomas kokybės užtikrinimo priemones bei turistų ekologinę kultūrą bei papročius.

- Tinkamų kokybės ir aplinkosaugos priemonių parinkimas

Apsisprendus taikyti kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę priemonę, svarbu tinkamai pasirinkti, kuri labiausiai atitiks tiek viešbučio, tiek ir jo klientų lūkesčius. Tam gali padėti kitose šalyse veikiančių panašių tos pačios grandinės viešbučių geroji praktika, veiklos kokybės rodiklių analizė, pasiekti rezultatai, vadovų ir klientų atsiliepimai. Pasirinkta

priemonė turi atitikti viešbučio strateginius tikslus, finansines galimybes ir konkurencinę aplinką. Diegiant darniosios plėtros priemones, rekomenduojama siekti ne tik viešbučio veiklos atitikties aplinkosauginių ženklų (ES gėlės, Žaliojo rakto ir kt.) reikalavimams, bet ir diegti aplinkosaugos vadybos tarptautines sistemas (ISO 14001, EMAS).

- Darbuotojų kokybės vadybos mokymai ir motyvacija

Darbuotojai turi ypatingą svarbą svetingumo versle. Tačiau tik tinkamai parinkti ir gerai apmokyti darbuotojai gali užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą. Norint imtis darniosios plėtros pokyčių ir novacijų viešbutyje, labai svarbu su jais išsamiai supažindinti darbuotojus ir parodyti, kokią naudą tai suteiks tiek viso viešbučio veiklai, tiek kiekvienam jų asmeniškai. Darbuotojams turėtų būti pateikiama ne tik teorinė informacija, bet ir naujų vadybos priemonių diegimo metodologija ir bei jų taikymo kituose viešbučiuose gerųjų praktikų apibendrinimas. Naujovių diegimas ir kokybiška veikla reikalauja motyvuotų darbuotojų. Motyvavimo veiksniai gali būti labai įvairūs – tiek finansiniai, tiek ir nefinansiniai. Tačiau viena svarbiausių motyvavimo sėkmės prielaidų yra aiški, apimanti visą organizaciją, skaidri ir gerai iškomunikuota motyvavimo politika.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių knygas bei mokslinius straipsnius, galima daryti išvadą, kad nėra vieningo paslaugos apibrėžimo, nes ji susideda iš daug elementų, tačiau visų autorių paslaugos apibūdinimuose yra bendrumų: neapčiuopiamumas, aiškus skirtumas nuo prekės, procese dalyvauja tiek klientas, tiek tiekėjas. Svarbiausias paslaugos teikimo veiksnys yra jos kokybė, tačiau kaip ir pačią paslaugą, kokybę yra sunku apibrėžti. Paslaugos kokybę galima vertinti funkcinio ir techninio aspektu; kokybę suvokti per produktą, vartotoją, procesą ir vertę; kokybė išreikšta per žmogiškąjį faktorių- aptarnaujantį personalą.
2. Viešbučiai yra klasifikuojami nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, tačiau tai užtikrina tik materialinės bazės kokybę. Teikiamų paslaugų kokybei tirti vienas tinkamiausių yra pripažintas Servqual modelis, kuris buvo modifikuotas į Lodgserv apgyvendinimo paslaugų vertinimui. Apibendrinus mokslinėje literatūroje pateikiamus kokybės vertinimo kriterijus, klientas labiausiai vertina jam rodomą dėmesį, nori būti aptarnautas greitai ir profesionaliai, siekia jaustis saugiai bei būti vertinamas.
3. Viešbučių vadyba yra labai jautrus verslas, susikoncentravęs ties svečiu, todėl renkantis viešbučio strategiją kokybė tampa ryškiu privalumu rinkoje. Pastaruoju metu ryškiausia kokybės vadybos evoliucijos tendencija yra verslo tobulumo siekimas, kai strateginiame organizacijos valdyme vis daugiau dėmesio skiriama ne tik finansiniams veiklos rezultatams, tačiau darnios ir atsakingos organizacijos formavimui. Visuotinės kokybės vadybos ir organizacijų socialinės atsakomybės koncepcijas siūloma panaudoti organizacijos darnos koncepcijos plėtojimui.
4. Darnųjį turizmą galima apibūdinti kaip turistų, juos aptarnaujančių organizacijų ir turistinių regionų poreikių ir interesų derinimą, užtikrinant aplinkosaugą ir turizmo tęstinumą bei plėtrą ateityje. Tai gali būti pasiekama labai taupiai naudojant gamtinius išteklius, patenkinant ekonominius, estetinius ir socialinius poreikius ir derinant juos su kultūrine integracija, ypatingais ekologijos procesais, biologine įvairove ir gyvenimą palaikomosiomis sistemomis. Darniojo turizmo aplinkosauginės kokybės laidavimo priemonės turėtų būti diegiamas visuose lygiuose tiek globalioje ir valstybių lygmens aplinkosaugos politikoje, tiek ir viešbučių versle.

5. Tarptautinių grandinių viešbučiuose paslaugų kokybei ir darniajai plėtrai užtikrinti plačiai naudojami vidiniai ir tarptautiniai vadybos standartai bei aplinkosauginio sertifikavimo ir ženklinimo sistemos – daugiausia ES gėlė ir Žaliasis raktas. Tyrimas atskleidė, kad viešbučių veikloje dažniausiai naudojamos kokybės vadybos sistemos ISO 9001, tačiau jos neretai yra integruojamos su ISO 14000, ISO 50001, ISO 26000, ISO 20121, ISO 27001, ISO 10002, OHSAS 18001 ir SA 8000 vadybos sistemomis. Dalis viešbučių kaip konkurencinį pranašumą naudoja darniosios plėtros koncepciją ir jos priemones, integruodami jas su savo – t.y. viešbučių grandinės vadybos standartais.
6. Siekiant identifikuoti Lietuvos ir Italijos viešbučiuose taikomų vadybos ir darniosios plėtros priemonių struktūrą ir ateities ketinimus, 2014 m. buvo atlikta minėtose šalyse veikiančių tarptautinių grandinių viešbučių vadovų ir vadybininkų apklausa. Apklausos rezultatai parodė, kad Lietuvos viešbučių vadovams ir vadybininkams geriausiai žinomas yra tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9001, o taip pat aplinkos apsaugos vadybos standartas ISO 14001 bei aplinkosauginė priemonė Žaliasis raktas. Mažiausiai žinomi yra tarptautinėmis žmogaus teisių normomis ir darbo įstatymais pagrįstas standartas SA 8000 ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos standartas OHSAS 18001. Italijos respondentų atsakymai pasiskirstė labai panašiai. Žymesni skirtumai yra tie, kad Lietuvoje mažiau žinoma apie SA 8000 ir OHSAS standartus, tuo tarpu Italijoje mažiau žinoma apie ES gėlę. Abiejų šalių apklaustų viešbučių respondentams, deja, nėra žinoma ir nėra taikoma veiksminga aplinkosaugos vadybos ir audito sistema EMAS.
7. Kokybės vadybos ir darniosios plėtros inovacijos didesnę ateities potencialą turi Lietuvos viešbučiuose. Neplanuojantys diegti jokių kokybės vadybos sistemų Lietuvoje sudaro tik 21 %, kai tu tarpu Italijoje net 50 % apklaustų viešbučių. Lietuvoje daugiausia planuojama diegti tarptautinį vadybos standartą ISO 9001 (29 %), Žaliąjį raktą (23 %) bei aplinkosaugos vadybos sistemą ISO 14001 (21 %). Italijoje daugiausia planuoja Žaliąjį raktą (18 %), ISO 9001 ir ISO 14001 (po 9 %), taip pat vienas viešbutis planuoja savo veikloje taikyti tarptautinį socialinės atsakomybės standartą ISO 26000.
8. Tyrimas atskleidė, kad didelės investicijos yra pagrindinė priežastis, trukdanti diegti šiuolaikines vadybos priemones viešbučiuose – tai pabrėžė 26 % Lietuvos respondentų. Kitais veiksniais, sunkinančiais kokybės vadybos ir aplinkosaugos priemonių diegimą



Lietuvoje respondentai nurodė šios srities žinių stoką (24 %) ir nepakankamą darbuotojų motyvaciją naujovių taikymui (18 %). Tyrimas atskleidė, kad veiklos gerinimas, naudojant šiuolaikines kokybės vadybos priemones, iki šiol yra naujovė daugelyje tirtų viešbučių, ir žmoniškųjų išteklių veiksmingas įtraukimas į šią veiklą kol kas yra neišspręsta problema. Ji dar ryškesnė Italijos viešbučių veikloje - nepakankamą darbuotojų motyvaciją diegiant vadybos naujoves nurodė net 24 % respondentų. Kiti įvardinti trukdžiai yra nepakankamas vadovybės iniciatyvumas kokybės ir aplinkosaugos novacijoms (20 %) ir šios srities žinių stoka (20 %). Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad žmogiškieji ištekliai yra silpniausia viešbučių grandis kokybės inovacijų diegime. Todėl tiek aukščiausios, tiek vidurinėsios grandies vadovai ir vadybininkai turi būti sistemingai mokomi vadybos naujovių, supažindinami su kokybės ir aplinkosaugos tarptautinėmis sistemomis ir jų teikiama nauda.

9. Tyrimas atskleidė, kad tausojamąjį turizmą plėtojančios organizacijos susiduria ir su dar viena šios veiklos veiksmingumą mažinančia problema – menka vartotojų ekologine samprata bei informuotumu ir viso to sąlygojamu prastu aplinkosauginių ženklų žinomumu bei jų esmės ir teikiamos naudos suvokimu. Viešbučių aplinkosauginio sertifikavimo ekonominis efektyvumas ir ekologiškų produktų pardavimų didėjimas priklauso nuo minėtų ženklų atpažįstamumo ir to, kaip jų prasmę ir vertę suvokia vartotojai. Vartotojų aplinkosauginis ugdymas – viena iš svarbių priemonių spręsti šalies ir pasaulinėms aplinkosaugos problemas ir siekti ekologinės pusiausvyros. Veiksmingo ekologinio ugdymo procesas turėtų vykti ir tarp visų specialybių studentijos, verslo įmonių, viešojo sektoriaus bei valstybės administravimo institucijų darbuotojus. Siekiant plėsti saugią, nekenksmingą ir tausojančią aplinką produktų ir paslaugų (jų tarpe – ir viešbučių paslaugų) vartojimą, siūloma valstybės mastu rengti vartotojų švietimo ir informavimo programas, taip kelti vartotojų šios srities kompetenciją ir visuomenės ekologinę kultūrą. Tik ekologiškai išprusęs vartotojas taps kompetentingas ir reiklus pirkėjas, tuo versdamas verslo atstovus ir valstybės institucijas veikti kryptingai šioje srityje.
10. Remiantis literatūros ir gerųjų praktikų analize bei atliktos Lietuvos ir Italijos viešbučių apklausos rezultatais, parengtas darniosios plėtros principais paremtas viešbučio paslaugų kokybės gerinimo modelis, kuris galėtų palengvinti vadybos

inovacijų planavimą ir diegimą minėtose organizacijose. Modelyje siūlomas bendradarbiavimas tarp viešbučių ir valstybinių institucijų.

11. Autorės siūloma galima tolimesnė temos nagrinėjimo kryptis yra orientuota į Europos valstybių turizmo politiką, kuriose kokybės vadybos sistemų ir darniosios plėtros priemonių taikymas tarptautinių viešbučių versle yra pažengęs ir daugiau nagrinėtas (pavyzdžiui Malta). Siūloma tirti raidą ir metodus, kaip tai buvo pasiekta, atlikti vertinamąją analizę, kaip tai gali būti pritaikoma Lietuvos atveju, tokiu būdu papildant autorės siūlomą darniosios plėtros principais grįstos viešbučio vadybos modelį.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. A Simple User's Guide to Certification for Sustainable Tourism and Ecotourism. *A Publication of The Center for Ecotourism and Sustainable Development, 3th Edition*, Washington.
2. Andriulienė, R., Marozienė, I., Pernavaitė, I., Radvilavičiūtė, D., Ringailaitė, I. (2010). *Darnaus turizmo planavimo modelis*. VšĮ „DVI Darnaus vystymo iniciatyvos“ ir Anykščių rajono savivaldybė. Vilnius: UAB „Petro ofsetas“.
3. Bagdonienė, D., Galbuogienė A., Paulavičienė E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindų. *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14, p.1044-1054.
4. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bogdanovic A., Vlachos I. (2013). Lean thinking in the European hotel industry. *Tourism Management*, Vol.36, p. 354-363.
6. Blesic I., Čerovic S., Dragicevic V. (2011). Improving the service quality as a responsible activity of hotel companies. *Economic interferences*, Vol. XIII No. 29.
7. Choi T. Y., Chu R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in Hong Kong hotel. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.20, p. 277-297.
8. Crouch G.I., Ritchie J.R. (2007), *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, CABI publishing.
9. David Y. Chang, Annaraud K. (2008). Service quality evaluation and multiattribute attitude measurement: The case of a chain steakhouse in Taiwan. *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 4.
10. Dodds, R., Graci, S., R., Holmes, M. (2010). Does the Tourists Care? A Comparison Of Tourists in Koh Phi Phi, Thailand and Gili Trawangan, Indonesia. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (2), p. 207-222.
11. ES gėlės oficiali internetinė svetainė. Prieiga per internetą: [http://www.euocolabel.eu/display/cid/\\_10.html](http://www.euocolabel.eu/display/cid/_10.html) (žiūrėta 2013 m. gruodžio 10 d.).
12. Gee C.Y. (1994). *International hotels: development and management*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
13. Harvey, B. (2007). International Hotels. *Journal of Retail and Leisure Property*.
14. HiltonWorldwide.Travel with purpose, *Corporate responsibility report 2012-2013*.
15. HOTREC position paper on the development of standards at European and international level (2009). General Assembly in Barcelona, 6 November 2009.

16. IHG Corporate sustainability. *Sustainable communities anual report 2012*.
17. International Baseline Criteria Green Key for Hotels 2012-2015. Prieiga per internetą: <http://www.green-key.org/menu/criteria/hotels> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 10 d.).
18. ISO 9001 . Prieiga per internetą: <http://www.sektorius.lt/lt/kokybesvaldymas/Paruosimas%20sertifikavimui/ISO%209001> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
19. ISO 14001. Prieiga per internetą: <http://www.irs.lt/lt/ISO/14001/standartas> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
20. ISO 50001. Prieiga per internetą: <http://www.lrqa.lt/standartai-ir-schemos/standartai/249719-iso-50001.aspx> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
21. ISO 22000. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=67.020&pid=615167> (žiūrėta 2013m. gruodžio 22d.).
22. ISO 27001. Prieiga per internetą: <http://www.iso27001security.com/> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
23. ISO 10002. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=03.120.10&pid=627807> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
24. ISO 26000. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=0&pid=636226> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
25. ISO 20121. Prieiga per internetą: <http://www.iso20121.org/> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
26. Yen A., Su L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *Hospitality Management*, Vol.23, p. 397–408.
27. James J., Kang G.D. (2004). Service quality dimensions: an examination of Groonroos's service quality model. *Managing Service Quality* , Vol.14, Number 4 ,p. 266–277.
28. Johnson M.D., Gustafsson A. (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty, and profit*, Jossey-bass.
29. Jonikienė M., Mikulskienė A.(2007). *Viešbučių verslo pagrindai*, Mokomoji priemonė, Vilnius.
30. Kandampully J. (2001). *Services management. The new paradigm in hospitality*. Pearson Education Australia: Frenchs Forest.
31. Kandampully J., Mok C. Sparks B. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*. Routledge Taylor and Francis Group.

32. Kardelis, K.(2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas: Judex.
33. Kigaitė, K.; Veinhardt, J. (2005). *Turizmo paslaugų kokybės sistemos teorinė apžvalga ir problematika*. Šiauliai: Šiaulių kolegija.
34. Kriauciūnienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
35. Langvinienė N., Vengrienė B. (2009). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
36. Lancaster J.M. (2011). *Lean and Six Sigma in Hospitality Organizations: Benefits, Challenges, and Implementation*. UNLV. Masters of Science University of Nevada.
37. Langlois, T.J. (2003). *Chain hotels versus independent hotels: an analysis of branding , room revenue and volatility*. B.S. Hotel Administration. Cornell University
38. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas, 13 straipsnis Apgyvandinimo paslaugų klasifikavimas. Prieiga per internetą:  
<http://www.infolex.lt/ta/64687#X183da92270c549409e51483bb2c7d6b7> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 5d.).
39. Lietuvos statistikos departamentas (2012). *Viešbučių numerių ir vietų užimtumas*. Prieiga per internetą:  
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M4090306&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=4685&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> (žiūrėta 2014 m. birželio 4 d.).
40. Lockyer T.L.G. (2007). *The international hotel industry sustainable management*. The Haworth Press.
41. Lovelock Ch., Wright L.( 2002). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River : Prentice-Hall.
42. Madlik S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Leisure*, Butterworth-Heinemann.
43. Miknius R. (2007). *Viešbučio valdymas*, Vilnius: Humanitas.
44. Normann R.(2000). *Service Management : Strategy and Leadership in Service Business, 3rd Edition*, John Willey and Sons Ltd.
45. OHSAS 18001. Prieiga per internetą:  
<http://www.sektorius.lt/lt/kokybesvaldymas/Paruosimas%20sertifikavimui/OHSAS%2018001.jsessionid=1B3ACB14C230EAAF072CA6A18EFBF177> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
46. Ozbey, F., R. (2002). *Sustainable Tourism Development In Globalization Progress. Globalization and Sustainable Development, International Scientific Conference, Book:4*, Varna, p.135-150.
47. Page, S.J. (2003). *Tourism management*, Oxford: Butterworth-Heinemann

48. Reece, W.S. (2010). *The economics of tourism*. Upper Saddle River.
49. Rudenko-Navickienė, A. Viešbučių darbo organizavimo pagrindai, Vilnius, 2010, p. 126.
50. Ruževičius, J., Waginger, E. (2007). Eco-labelling in Austria and Lithuania: a comparative study. *Economics and Management*, 12, p. 1043-1050.
51. Ruževičius, J. (2008). Tausojamojo turizmo plėtros problemos. *Verslo ir teisės aktualijos*, 1, p. 134-146.
52. SA 8000. Prieiga per internetą:  
[http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas\\_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES](http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/147692004e85497f95b4bf7cc78c87dd/Socialinis+atsakingumas+ir+SA8000+standartas_2009-06-08f.pdf?MOD=AJPERES) (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
53. Said, C.B., Vella, R. (2009). Tourists' Perceptions On Environmental Issues. *Malta Tourism Authority*, Malta.
54. Steen, B. (2005). Environmental costs and benefits in life cycle costing. *Management of Environmental Quality*, 16(2), p. 107-118.
55. Stutts A.T., Woretman A.J. (2006). *Hotel and lodging management. An Introduction 2nd Edition*. Wiley.
56. Vanagas P., Žirgutienė S. (2005). TQM Paradigm Shift in The Context of change Management. *Inžinerinė Ekonomika*, p. 42-48.
57. Wyndham Worldwide. Sustainability report 201-2013.
58. Wu Robert T. Y. (2011). Exploring the service quality indicator system for international tourist hotels in Taiwan, Republic of China. *Jinwen University of Science and Technology*.
59. WTO (2003). Recommendations to Governments For Supporting And/Or Establishing National Certification System For Sustainable Tourism. Madrid, 2003. Prieiga per internetą:  
<http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/certification-gov-recomm.pdf> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 5 d.).
60. Zink K. J. (2007). Total Quality Management to Corporate Sustainability , *Journal of Management History*, Vol. 13, No. 4, p. 394 - 401.
61. Кабушкин, Н. И., Бондаренко, Г. А. (2000). *Менеджмент гостиниц и ресторанов*. Минск: Новое знание.

**RESEARCH ON QUALITY MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
TOOLS PRACTISE IN HOTELS BELONGING TO INTERNATIONAL HOTELS  
CHAINS**

**Elžbieta RATIUK**

**Paper for the Master's degree**

***Quality Management Master's Program***

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – prof. J. Ruževičius

**SUMMARY**

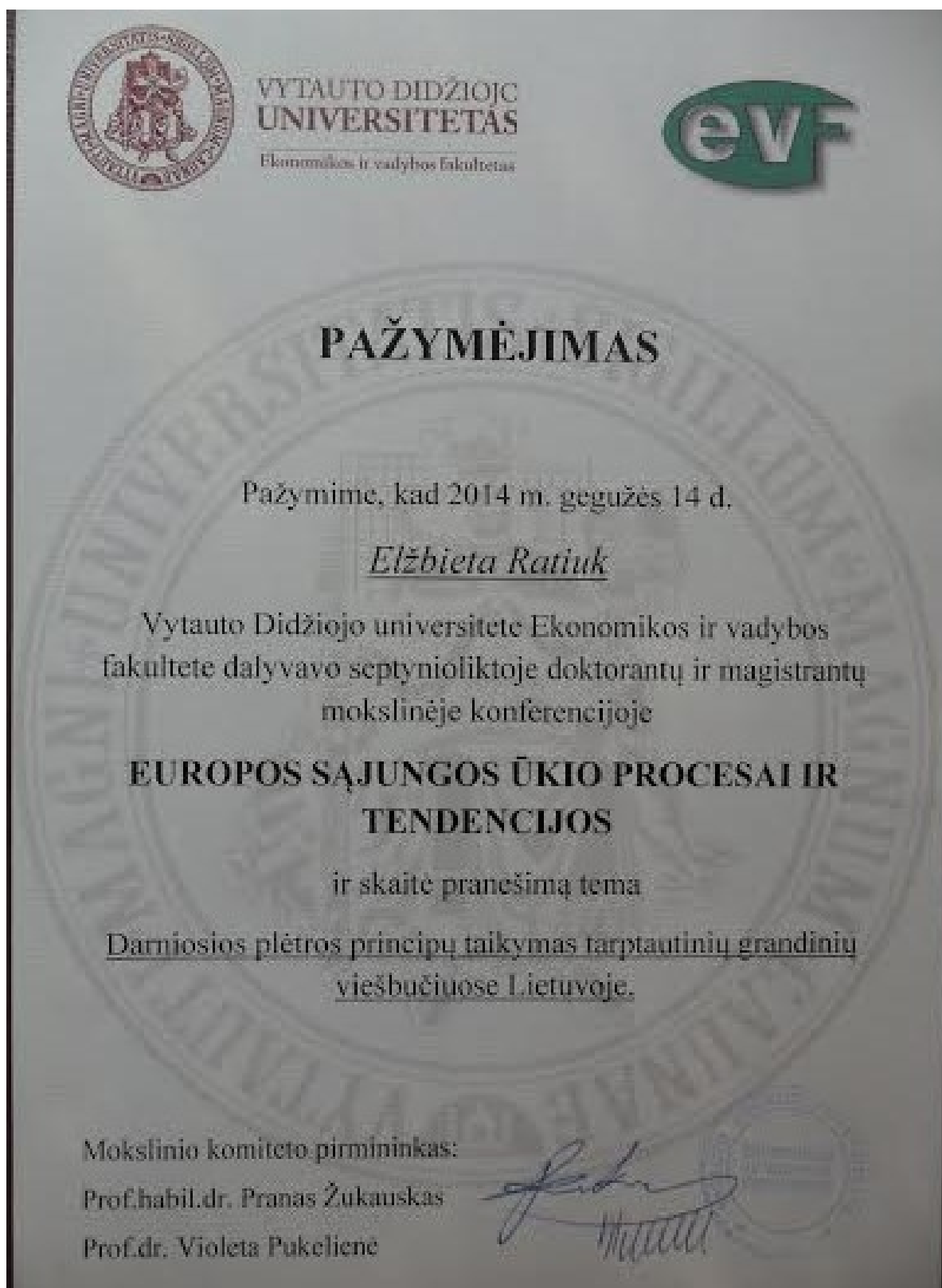
63 pages, 12 charts, 16 pictures, 61 references.

The main purpose of this Master's thesis is to determine the motives that encourage the companies to implement quality management systems (QMS) and to evaluate the benefits of the QMS implementation. The work consists of three main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

This master thesis analyzes the practice and perspectives of quality management systems and sustainable development tools in International chain of hotels. It also shows the peculiar activities of international hotel chains in the context of sustainable development. The Quality management and ecology system tools that have been summarized in this article can be applied to hotel business. Author of this article have used the results of her extensive research, to compare the quality management issues of hotels, located at Lithuania and Italy. It would in turn showcase the benefits of the system prescribed in this article. Research has shown that ISO 9001 quality management system is practiced by most of the hotel chains. However, it is often integrated with ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 20121, ISO 27001, ISO 10002, OHSAS 18001 and SA 8000 management systems. In order to gain a competitive advantage, certain hotels integrate sustainable development tools/concepts with quality management systems. Research results have shown both differences and similarities of quality management tools/practice followed by various International chains of hotels in Lithuania and Italy. Green Key certificate is most common in Lithuanian hotels whereas in Italy - ISO 9001, Green Key and ISO 14001 systems are followed by hotels. With reference to various scientific and literature sources, author present her research results, as a model for improving service quality in hotels. The model presented in Master's thesis is based on sustainable development principle.

## PRIEDAI

### 1a priedas. Skaityto pranešimo pažymėjimas





## Kokybės vadybos ir darniosios plėtros priemonių taikymo tarptautinių grandinių viešbučiuose tyrimas

Elžbieta Ratiuk<sup>1</sup>, Juozas Ruževičius<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistrantė  
Saulėtekio al. 9, II rūmai, 704 kab., LT-10222 Vilnius, Lietuva  
El. p. elzbieta.ratiuk@gmail.com; tel. +370 6 205 5205*

<sup>2</sup>*Profesorius, habil.dr.  
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra  
Saulėtekio al. 9, II rūmai, 715 kab., LT-10222 Vilnius, Lietuva  
El. p. juozas.ruzevicius@ef.vu.lt; tel. +370 6 860 9710*

### ANOTACIJA

Straipsnyje analizuojamos kokybės vadybos ir darniosios plėtros priemonių taikymo būklė ir perspektyvos tarptautinių grandinių viešbučiuose. Atskleidžiami tarptautinių grandinių viešbučių veiklos ypatumai darniojo turizmo plėtros kontekste. Straipsnyje apibendrinta kokybės vadybos ir gamtosauginių priemonių sistema, galima naudoti viešbučių versle bei jų teikiama nauda, pateikti autorių atlikto Lietuvos ir Italijos viešbučių veiklos kokybės tyrimo rezultatai ir jų sugretinimas. Tyrimas atskleidė, kad viešbučių veikloje dažniausiai naudojamos kokybės vadybos sistemos ISO 9001, tačiau jos neretai yra integruojamos su ISO 14000, ISO 50001, ISO 26000, ISO 20121, ISO 27001, ISO 10002, OHSAS 18001 ir SA 8000 vadybos sistemomis. Dalis viešbučių kaip konkurencinį pranašumą naudoja darniosios plėtros koncepciją ir jos priemones, integruodami jas su kokybės vadybos standartais. Tyrimo rezultatai atskleidė Lietuvoje ir Italijoje veikiančių tarptautinių grandinių viešbučiuose taikomų vadybos priemonių skirtumus ir panašumus. Lietuvos viešbučiuose plačiausiai yra taikomas Žaliojo rakto sertifikavimas, Italijos tirtuose viešbučiuose – ISO 9001, Žaliojo rakto ir ISO 14001 sistemos. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais ir autorių atlikto Lietuvos ir Italijos viešbučių tyrimo rezultatais yra teikiamas darniosios plėtros principais paremtas viešbučio paslaugų kokybės gerinimo modelis, kuris galėtų palengvinti vadybos inovacijų planavimą ir diegimą minėtose organizacijose.

**REIKŠMINIAI ŽODŽIAI:** kokybės vadybos sistema, darnioji plėtra, darnusis turizmas, standartas, tarptautinės grandinės viešbutis, modelis, aplinkosauginis ženklavimas.

### Research on quality management and sustainable development tools practise in hotels of international chains

#### ABSTRACT

This article analyzes the practice and perspectives of quality management systems and sustainable development tools in International chain of hotels. It also shows the peculiar activities of international hotel chains in the context of sustainable development. The Quality management and ecology system tools that have been summarized in this article can be applied to hotel business. Authors of this article have used the results of their extensive research, to compare the quality management issues of hotels, located at Lithuania and Italy. It would in turn showcase the benefits of the system prescribed in this article. Research has shown that ISO 9001 quality management system is practiced by most of the hotel chains. However, it is often integrated with ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 20121, ISO 27001, ISO 10002, OHSAS 18001 and SA 8000 management systems. In order to gain a competitive advantage, certain hotels integrate sustainable development tools/concepts with quality management systems. Our research results have shown both differences and similarities of quality management tools/practice followed by various International chains of hotels in Lithuania and Italy. Green Key certificate is most common in Lithuanian hotels whereas in Italy - ISO 9001, Green Key and ISO 14001 systems are followed by hotels. With reference to various scientific and literature sources, the authors present their research results, as a model for improving service quality in hotels. The model presented in this article is based on sustainable development principles.

**KEY WORDS:** quality management system, sustainable development, sustainable tourism, standard, hotel of international chain, model, eco-labelling.

## 2 priedas. TOP 10 Tarptautinėms viešbučių grandinėms priklausančios tinklai

| Viešbučių grandinės pavadinimas | Priklausantys viešbučių tinklai                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IHG                             | „InterContinental Hotels & Resorts“, „Hotel Indigo“, „Crowne Plaza Hotels & Resorts“, „Holiday Inn Hotels and Resorts“, „Holiday Inn Express“, „Staybridge Suites“, „Candlewood Suites“, „Hualaxe Hotels & Resorts“, „EVEN Hotels“                                                                              |
| Hilton Worldwide                | „Hilton“, „Waldorf Astoria“, „Conrad“, „Hilton Grand Vacations“, „Double Tree“, „Embassy Suites“, „Hilton Garden Inn“, „Hampton“, „Homewood Suites“, „Home2 Suites“                                                                                                                                             |
| Marriott International          | „Bulgari“, „The Ritz-Carlton“, „JW Marriott“, „EDITION“, „Autograph Collection“, „Renaissance Hotels“, „AC Hotels“, „Marriott Hotels“, „Courtyard“, „SpringHill Suites“, „Fairfield Inn & Suites“, „MOXY HOTELS“, „Residence Inn“, „TownePlace Suites“, „Marriott Executive Apartments“, „Gaylord Hotels“       |
| Wyndham Hotel Group             | „Baymont Inn & Suites“, „Days Inn“, „Hawthorn Suites“, „Howard Johnson“, „Knights Inn“, „Microtel“, „Ramada“, „Super 8 Hotels“, „Travelodge“, „Wingate Inn“, „Tryp by Wyndham“, „Planet Hollywood“, „Dream Hotels“, „K Night“, „Wyndham Hotels & Resorts“, „Wyndham Grand „Collection“, „Wyndham Garden Hotels“ |
| Accor                           | „Sofitel“, „Pullman“, „Grand Mercure“, „Novotel“, „Suite Novotel“, „Mercure“, „Adagio“, „Ibis“, „Ibis Styles“, „Ibis Budget“, „Formula1“, „Thalassa Sea and Spa“, „Orbis Hotels“, „MGallery“                                                                                                                    |
| Choice Hotels International     | „Ascend Collection“, „Cambria Suites“, „Clarion Hotels“, „Comfort Inn“, „Comfort Suites“, „Econo Lodge“, „Mainstay Suites“, „Quality Inn/Hotel“, „Rodeway Inn“, „Sleep Inn“, „Suburban                                                                                                                          |

|                             |                                                                                                                                 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Extended Stay Hotel“                                                                                                            |
| Starwood Hotels and Resorts | „Westin, Sheraton“, „Four Points by Sheraton“, „St. Regis“, „The Luxury Collection“, „W Hotels“, „Le Meridien Aloft“, „Element“ |
| Best Western                | „Best Western“, „Best Western Plus“, „Best Western Premier“                                                                     |
| Home Inns                   | „Home Inns“                                                                                                                     |
| Carlson Rezidor Hotel Group | „Radisson Blu“, „Radisson“, „Park Plaza“, „Park Inn by Radisson“, „Country Inns & Suites By Carlson“, „Hotel Missoni“           |

### 3 priedas. AAA viešbučių klasifikacijos reikalavimai

#### 1 deimantas

Viešbutyje gali būti keletas maisto automatų. Kambarys yra paprastas ir funkcionalus: ant sienos kabo televizorius, yra tualetas, telefonas ir keli indai maisto ruošimui. Vidutinė nakvynės kaina 40 dol.

#### 2 deimantai

Prieš viešbučio pastatą turi būti aukštas bordiūras, apšviesta vieta parkingui. Viduje turi būti gražus dekoras ir sėdimos vietos koridoriuje, skalbykla. Turi būti nedidelis maisto pasirinkimas, gali būti kontinentiniai pusryčiai ar veikianti kavinukė. Kambaryje turi būti televizorius su distanciniu pulteliu, drabužių kabykla, tualetas ir dušas, suderinti baldai. Vidutinė nakvynės kaina 80 dol.

#### 3 deimantai

Turi geresnį kelkraštį nei 2 deimantų viešbutis, yra vežimas bagažui nugabenti į kambarį, grinfys medinės arba iš plytelių. Viduje gali būti suvenyrų parduotuvė, taip pat baseinas, karštas kubilas ir treniruoklių salė. Siūlomi švediško stalo pusryčiai ir aukštesnės klasės restoranai. Kambariai yra didesni, geresnės kokybės patalynė, spinta su pakabomis. Yra galimybė pasinaudoti internetu, skalbyklos ir kirpyklos paslaugomis. Vidutinė nakvynės kaina 100-200 dol.

#### 4 deimantai

Turi būti labia geras kelkraštis šalia, aukštesnis nei vidutinio lygio interjeras ir dekoras, pavyzdžiui marmurinės grindys, kokybiško pasiuvimo užvalkalai. Koridoriuje yra didelė suvenyrų parduotuvė, siūlomos konsjeržo paslaugos. Baseino ir treniruoklių zonoje yra spa, garų kambarys, galimybė užsisakyti maisto baseino teritorijoje, aukštos kokybės sporto įranga. Viešbučio restorane turi būti siūlomas aukšto lygio pilnas aptarnavimas. Kambaryje turi būti pūkinis antklodė ir dar viena šilta antklodė, televizorius su distancinio valdymo pulteliu, mini baras, lygintuva su lyginimo lenta. Vonios kambaryje aukštos kokybės grindų plytelės (keraminės), dideli pliušiniai rankšluosčiai, aukštos kokybės tualetinis popierius. Turi būti greitas bevielis internetas, skalbyklos paslaugos. Vidutinė nakvynės kaina 150-300 dol.

#### 5 deimantai

Pagrindinis skirtumas tarp 4 deimantų viešbučio yra teikiamų paslaugų kokybė. Turi būti iškilus svečių pasitikimas, kreipimasis pagarbiai vardu, palyda į kambarį, malonios smulkmenos į kambarį, pavyzdžiui paliekamas šokoladas ant pagalvės, visų svečio norų pildymas. Koridoriaus zonoje turi būti senoviniai daiktai, baldai. Baseino ir treniruoklių sales zonoje turi būti prižiūrėtojai. Turi būti siūlomas pilnas spa paslaugų paketas, kelių skirtingų virtuvių restoranai, mažiausiai vienas poilsio kambarys. Kambariuose turi būti aukščiausios kokybės patalynė, baldai ir meno kūriniai. Spintoje turi būti keletos pagalvių pasirinkimas, skėtis, chalatas. Taip pat kambaryje turi būti CD ir CD's grotuvas, fakso aparatas, aukščiausios kokybės higienos reikmenys. Daugumoje kambarių yra darbatalis ir kompiuteris.

#### 4 priedas. **Hotel star union viešbučių klasifikacijos reikalavimai**

|    |                             |                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ★  | <i>Tourist</i>              | 100% kambarių su dušu arba vonia, tualetu-100% kambarių su spalvotu televizoriumi su distanciniu pultu-telefonas prieinamas visiems svečiams-užstato galimybė-gėrimų pasiūla viešbutyje-pusryčiai |
| ★S | <i>Superior<br/>Tourist</i> | Vonios kambarys yra kaip 2*viešbutyje, bet iš pigesnių medžiagų                                                                                                                                   |
| ★★ | <i>Standard</i>             | Papildomai prie 1*reikalavimų: pusryčių bufetas-skaitymo lempa prie lovos-vonios higienos priemonės-rankšluosčiai-patalynės lentynos-atsiskaitymas kredito kortele                                |

★★S

*Superior*  
*Standard*

Registratūra dirba 14valandų-susisiekiama telefonu 24valandas-  
dvikalbis personalas-trijų dalių baldų komplektas priimamajame-  
bagazo servisas

★★★

*Comfort*

Gėrimų pasiūla kambaryje-telefonas kambaryje-prieiga prie  
interneto kambaryje arba bendro naudojimo patalpose-plaukų  
džiovituvai-šildymas vonios kambaryje-popierinės servetėlės-  
vieta lagaminui-persirengimo veidrodis-siuvimo rinkinys,batų  
valymo reikmenys-skalbyklos ir lyginimo paslaugos-ppaildomas  
užklotas arba pagalvė pagal užsakymą

★★★★S

*Superior*  
*Comfort*

Įranga turi būti moderni arba visiškai atnaujinta,tikrinama  
reguliariai-registratūra dirba 18 valandų-galimybė susisiekti  
telefonu 24 valandas-fojė su sėdimomis vietomis ir gėrimų  
servisu-pusryčių bufetas arba meniu galimas užsakymas į  
kambarį

★★★★★

*First*  
*Class*

Minibaras arba 24valandų užsakymo galimybė į kambarį-  
paminkštinta kėdė arba sofa lova su staliuku-vonios chalatas ir  
šlepetės pagal pageidavimą-kosmetikos produktų rinkinys-didelė  
kriauklė-didelis veidrodis-interneto ryšys kambaryje- a la carte  
restoranas

★★★★★S

*First*  
*Class*  
*Superior*

★★★★★★

*Luxury*

Suteikiama ši kalsė,kai aukštos kokybės medžiagos ir servisas yra  
ne tik kambaryje.Gali būti teikiamos papildomos paslaugos  
tiokios kaip sauna ar treniruoklių salė-24 valandas veikianti  
registratūra-daugiakalbis personalas-durinininko paslauga-parkingo

Erdvus priimamasis su sėdimomis vietomis ir gėrimų servisu-individualus svečių pasitikimas su šviežiomis gėlėmis arba dovanėle kambaryje-minibaras,gėrimų ir maisto užsakymas į kambarį 24valandas-asmeninės higienos priemonės buteliukuose-internetas bei kompiuteris kambaryje-seifas kambaryje-lyginimo paslaugos su grąžinimu 1 valandos bėgyje-batų valymo paslauga

★★★★★S  
Superior  
Luxury

Turi būti skiriamas ypatingas dėmesys tarptautiniams svečiams.Dažniausiai ši klasifikacija suteikiama tiems,kurie turi nuolatinį klientų ratą.

#### 5 priedas. Lietuvos nacionalinė viešbučių klasifikacija

(LRS įsakymas dėl viešbučių, motelių, svečių namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo)

6.1. viena žvaigždutė – patalpos ir įranga prižiūrimi ir tvarkingi, garantuotas nuolatinis kambarių ir aplinkos tvarkos, švaros bei saugumo palaikymas, sudarytos būtinos sąlygos nakvynės ir higienos poreikiams patenkinti;

6.2. dvi žvaigždutės – sudarytos techninės ir profesinės aptarnavimo garantijos, siūlomi patogūs ir su geromis higienos poreikių tenkinimo sąlygomis kambariai, veikia aptarnavimo organizavimo sistema;

6.3. trys žvaigždutės – profesionaliai suformuota priėmimo bei bendro naudojimo patalpų erdvė ir kokybiška įranga, kambarių apstatymas ir įranga atitinka aukštus standartus, siūlomos ne tik su apgyvendinimu susijusios paslaugos, maitinimo paslaugos teikiamos restorane ar kavinėje su plataus pasirinkimo patiekalų galimybe, aukštas darbuotojų kvalifikacijos lygis;

6.4. keturios žvaigždutės – siūloma įvairių paslaugų ir patogumų aukšta kokybė, garantuojama aukštais įrangos, apstatymo bei interjero kokybės standartais, didesnė visų

patalpų erdvė, restoranas pasižymi profesionalia techniniu ir patiekalų ruošos požiūriu virtuve, aptarnavimą užtikrina pakankamas aukštos kvalifikacijos darbuotojų skaičius;

6.5. penkios žvaigždutės – sudarytos erdvaus ir prabangaus apgyvendinimo sąlygos, vidaus interjeras sukuria aukšto lygio komfortą ir eleganciją bei pasižymi visapusišku dėmesiu kokybei ir atskiroms detalėms, visos paslaugos atliekamos profesionaliai, dalykiškai (formaliai) pagal etiketą ir kontroliuojamos bei dauguma jų teikiamos operatyviai, restoranas privalo pasižymėti aukštomis techninėmis galimybėmis bei aukštu aptarnavimo lygiu ir aptarnauti svečius visą parą, darbuotojų profesionalumas atitinka aukščiausius kvalifikacinius standartus ir pasižymi paslaugumu, nuovoka visose situacijose bei sugebėjimu suderinti aptarnavimo efektyvumą ir paslaugumą.

#### **6 priedas. European Hospitality Quality: description and criteria**

EHQ išskiria minimalius kokybės kriterijus (European Hospitality Quality: description and criteria), kurie turi būti taikomi kiekviename viešbutyje, akredituotame pagal EHQ:

- Į svečius orientuoti procesai, įtraukiant saugą, švarą ir inventoriaus priežiūrą
- Vienas kokybės prižiūrėtojas kiekvienoje įstaigoje
- Vidinis viešbučio auditas ir kokybės vadybos sistemos
- Sisteminiis skundų valdymas tiesiogiai ir internetu
- Veiksmų planas, susijęs su kokybės matavimu, mažiausiai kartą per metus
- Veiksmų plano peržiūra, turint omenyje svečių atsiliepimus
- Veiksmų plano peržiūra, paremta slapto svečio arba auditoriaus ataskaita
- Darbuotojų įtraukimas į kokybės procesus
- Teikiamų paslaugų aprašas bent viena užsienio kalba
- Informacijos suteikimas apie apylinkėse esančias paslaugas ir produktus
- Mokymų plano darbuotojams sukūrimas ir vykdymas
- Ribota kokybės įvertinimo trukmė.

7 priedas. **Kokybės vadybos sistemų ir darniosios plėtros integravimo į tarptautinių viešbučių grandinių vadybą Lietuvoje galimybių tyrimo anketa**

priemonės, taikomas viešbučiuose esate girdėję? (Pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)

1. ☐ ISO 9001 standartai (kokybės vadybos sistemos)
2. ☐ ISO 14001 standartai (aplinkosaugos vadybos sistemos)
3. ☐ EMAS (aplinkosaugos vadybos sistemos)
4. ☐ OHSAS standartai (darbuotojų sveikatos ir saugos vadyba)
5. ☐ SA 8000 standartai (socialinė atsakomybė)
6. ☐ Žaliasis raktas
7. ☐ ES gėlė
8. ☐ LEAN
9. ☐ Servqual
10. ☐ Kita (įrašykite)

2.Kaip manote, kokias naudas teikia kokybės vadybos sistemų taikymas? (Svarbiausią naudą pažymėkite „Labai svarbu“, mažiausiai svarbią naudą „Visai nesvarbu“)

|                                                                 | <b>Labai svarbu</b>   | <b>Svarbu</b>         | <b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b> | <b>Nesvarbu</b>       | <b>Visai nesvarbu</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eksploatacinių išlaidų mažinimas                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Didesnės nei vidutinės pajamos uždirbančių klientų pritraukimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3.Kaip manote, kokias naudas teikia aplinkosaugos vadybos sistemų (pvz., ISO 14001, EMAS) ir kitų aplinkosaugos priemonių (pvz: Žaliasis raktas, ES gėlė ir kt.) taikymas? (Svarbiausią naudą pažymėkite „Labai svarbu“, mažiausiai svarbią naudą „Visai nesvarbu“)

|                                   | <b>Labai svarbu</b>   | <b>Svarbu</b>         | <b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b> | <b>Nesvarbu</b>       | <b>Visai nesvarbu</b> |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Didesnis konkurencinis pranašumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



|                                                                 | <b>Labai svarbu</b>   | <b>Svarbu</b>         | <b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b> | <b>Nesvarbu</b>       | <b>Visai nesvarbu</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Didesnes nei vidutines pajamas uždirbančių klientų pritraukimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4.Kaip manote, kokias naudas teikia kokybės vadybos metodų (LEAN, 6 sigma, subalansuotų rodiklių sistema ir kt.) taikymas? (Svarbiausią naudą pažymėkite „Labai svarbu“, mažiausiai svarbią naudą „Visai nesvarbu“)

|                                                                 | <b>Labai svarbu</b>   | <b>Svarbu</b>         | <b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b> | <b>Nesvarbu</b>       | <b>Visai nesvarbu</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Didesnes nei vidutines pajamas uždirbančių klientų pritraukimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5.Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? (Jei atsakymas NE, prašau pereikite prie 7 klausimo)

1. ☐ Taip

2. ☐ Ne

6.Pažymėkite, prašau, kurią kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę naudojate Jūsų viešbutyje? (Pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)

1. ☐ ISO 9001

2. ☐ ISO 14000

3. ☐ EMAS

4. ☐ ISO 50001

5. ☐ ISO 26000
6. ☐ ISO 20121
7. ☐ SA 8000
8. ☐ Žaliasis raktas
9. ☐ ES gėlė
10. ☐ Kita (įrašykite)

7. Pažymėkite tas kokybės vadybos sistemas ir priemones, kurias planuojate ateityje taikyti Jūsų viešbutyje?

1. ☐ ISO 9001
2. ☐ ISO 14000
3. ☐ EMAS
4. ☐ ISO 50001
5. ☐ ISO 26000
6. ☐ ISO 20121
7. ☐ SA 8000
8. ☐ Žaliasis raktas
9. ☐ ES gėlė
10. ☐ Kita (įrašykite)

8. Kaip manote, su kokiais sunkumais teks susidurti, norint Jūsų viešbutyje įdiegti kokybės vadybos sistemą? (Pažymėkite pagrindines priežastis)

1. ☐ Šios srities žinių stoka
2. ☐ Didelės investicijos
3. ☐ Nepakankamas vadovybės iniciatyvumas

4. ☐ Nepakankama darbuotojų motyvacija

5. ☐ Nėra visuomenės poreikio

6. ☐ Manote, kad kokybei gerinti viešbutyje užtenka vidinių viešbučio nuostatų, standartų

9. Kaip manote, su kokiais sunkumais tektų susidurti, norint Jūsų viešbutyje įdiegti aplinkosaugos kokybės vadybos sistemą (pvz: ISO 14001, EMAS, Žaliasis raktas, ES gėlė ir kt.)? (Pažymėkite pagrindines priežastis)

1. ☐ Šios srities žinių stoka

2. ☐ Didelės investicijos

3. ☐ Nepakankamas vadovybės iniciatyvumas

4. ☐ Nepakankama darbuotojų motyvacija

5. ☐ Nėra visuomenės poreikio (nėra visuomenės "spaudimo" ekologijos gerinimo aspektu)

6. ☐ Manote, kad aplinkosaugai /ekologijai gerinti viešbutyje užtenka vidinių viešbučio nuostatų, standartų

10. Kaip manote, su kokiais sunkumais tektų susidurti, norint Jūsų viešbutyje įdiegti kokybės vadybos užtikrinimo metodus (LEAN, 6 sigma, subalansuotų rodiklių sistema ir kt.) ? (Pažymėkite pagrindines priežastis)

1. ☐ Šios srities žinių stoka

2. ☐ Didelės investicijos

3. ☐ Nepakankamas vadovybės iniciatyvumas

4. ☐ Nepakankama darbuotojų motyvacija

5. ☐ Nėra visuomenės poreikio

6. ☐ Manote, kad kokybei užtikrinti viešbutyje užtenka vidinių viešbučio nuostatų, standartų

11. Kokiais būdais kokybė yra užtikrinama Jūsų viešbutyje? (Pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)

1. ☐ Lean metodas

- 2. ☐ Servqual
- 3. ☐ 6 sigma
- 4. ☐ Tinklo standartai
- 5. ☐ Vidiniai viešbučio standartai
- 6. ☐ Kita (įrašykite)

12. Kokius nacionalinius ir/ar tarptautinius kokybės apdovanojimus turi Jūsų viešbutis?

13. Kokios kategorijos yra Jūsų viešbutis?

- 1. ☐ 3 žvaigždutės
- 2. ☐ 4 žvaigždutės
- 3. ☐ 5 žvaigždutės

14. Kuriame mieste įsikūręs Jūsų viešbutis?

- 1. ☐ Vilnius
- 2. ☐ Kaunas
- 3. ☐ Klaipėda
- 4. ☐ Marijampolė
- 5. ☐ Druskininkai

15. Kada Jūsų viešbutis prisijungė prie tarptautinės viešbučių grandinės?

16. Kiek kambarių yra Jūsų viešbutyje?

- 1. ☐ 1-100
- 2. ☐ 101-200

3. ☐ 201-300

17. Kokia yra vidutinė kambario kaina Jūsų viešbutyje?

1. ☐ iki 100 Lt

2. ☐ 101-200 Lt

3. ☐ 201-300 Lt

4. ☐ 301-400 Lt

5. ☐ 401-500 Lt

6. ☐ 501 Lt ir daugiau

18. Koks yra vidutinis metinis Jūsų viešbučio kambarių užimtumas?

1. ☐ iki 20 %

2. ☐ 21-40 %

3. ☐ 41-60 %

4. ☐ 61-80 %

5. ☐ 81 % ir daugiau

19. Kiek nuolatinių darbuotojų dirba Jūsų viešbutyje?

1. ☐ 1-50

2. ☐ 51-100

3. ☐ 101-150

4. ☐ 151-200

5. ☐ 201-250

20. Kokia yra vidutinė metinė darbuotojų kaita Jūsų viešbutyje?

1. ☐ iki 2%

2. ☐ 2-4%
3. ☐ 5-7 %
4. ☐ 8% ir daugiau

## 8 priedas. SPSS LENTELĖS

### 8.1. Viešbučių pasiskirstymas pagal miestus ir kategorijas

| Kuriame mieste įsikūręs Jūsų viešbutis? (Lietuva) |               |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                   |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | Vilnius       | 14        | 60,9    | 60,9          | 60,9               |
|                                                   | Kaunas        | 3         | 13,0    | 13,0          | 73,9               |
|                                                   | Klaipėda      | 3         | 13,0    | 13,0          | 87,0               |
|                                                   | Marijampolė   | 1         | 4,3     | 4,3           | 91,3               |
|                                                   | Druskininkai  | 2         | 8,7     | 8,7           | 100,0              |
|                                                   | Viso          | 23        | 100,0   | 100,0         |                    |
| Kuriame mieste įsikūręs Jūsų viešbutis? (Italija) |               |           |         |               |                    |
|                                                   |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | Roma          | 10        | 47,6    | 47,6          | 47,6               |
|                                                   | Neapolis      | 3         | 14,3    | 14,3          | 61,9               |
|                                                   | Milanas       | 8         | 38,1    | 38,1          | 100,0              |
|                                                   | Total         | 21        | 100,0   | 100,0         |                    |
| Kokios kategorijos yra Jūsų viešbutis? (Lietuva)  |               |           |         |               |                    |
|                                                   |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | 3 žvaigždutės | 6         | 26,1    | 26,1          | 26,1               |
|                                                   | 4 žvaigždutės | 13        | 56,5    | 56,5          | 82,6               |
|                                                   | 5 žvaigždutės | 4         | 17,4    | 17,4          | 100,0              |
|                                                   | Viso          | 23        | 100,0   | 100,0         |                    |
| Kokios kategorijos yra Jūsų viešbutis? (Italija)  |               |           |         |               |                    |
|                                                   |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | 3 žvaigždutės | 6         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |

|  |               |    |       |       |       |
|--|---------------|----|-------|-------|-------|
|  | 4 žvaigždutės | 9  | 42,9  | 42,9  | 71,4  |
|  | 5 žvaigždutės | 6  | 28,6  | 28,6  | 100,0 |
|  | Total         | 21 | 100,0 | 100,0 |       |

## 8.2. Parodo, kokiais intervalais steigėsi tarptautiniai viešbučiai

| Kada Jūsų viešbutis prisijungė prie tarptautinės viešbučių grandinės? (Lietuva) |      |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                 |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                           |      | 1         | 4,3     | 4,3           | 4,3                |
|                                                                                 | 1998 | 1         | 4,3     | 4,3           | 8,7                |
|                                                                                 | 2001 | 2         | 8,7     | 8,7           | 17,4               |
|                                                                                 | 2002 | 1         | 4,3     | 4,3           | 21,7               |
|                                                                                 | 2002 | 1         | 4,3     | 4,3           | 26,1               |
|                                                                                 | 2003 | 1         | 4,3     | 4,3           | 30,4               |
|                                                                                 | 2004 | 2         | 8,7     | 8,7           | 39,1               |
|                                                                                 | 2005 | 2         | 8,7     | 8,7           | 47,8               |
|                                                                                 | 2006 | 2         | 8,7     | 8,7           | 56,5               |
|                                                                                 | 2007 | 2         | 8,7     | 8,7           | 65,2               |
|                                                                                 | 2009 | 1         | 4,3     | 4,3           | 69,6               |
|                                                                                 | 2010 | 3         | 13,0    | 13,0          | 82,6               |
|                                                                                 | 2011 | 1         | 4,3     | 4,3           | 87,0               |
|                                                                                 | 2012 | 3         | 13,0    | 13,0          | 100,0              |
|                                                                                 | Viso | 23        | 100,0   | 100,0         |                    |
| Kada Jūsų viešbutis prisijungė prie tarptautinės viešbučių grandinės? (Italija) |      |           |         |               |                    |
|                                                                                 |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                           | 2000 | 2         | 9,5     | 9,5           | 9,5                |
|                                                                                 | 2001 | 3         | 14,3    | 14,3          | 23,8               |
|                                                                                 | 2002 | 1         | 4,8     | 4,8           | 28,6               |
|                                                                                 | 2003 | 4         | 19,0    | 19,0          | 47,6               |
|                                                                                 | 2005 | 3         | 14,3    | 14,3          | 61,9               |
|                                                                                 | 2007 | 1         | 4,8     | 4,8           | 66,7               |
|                                                                                 | 2008 | 1         | 4,8     | 4,8           | 71,4               |
|                                                                                 | 2009 | 4         | 19,0    | 19,0          | 90,5               |
|                                                                                 | 2010 | 1         | 4,8     | 4,8           | 95,2               |
|                                                                                 | 2011 | 1         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |

### 8.3. Teiginių patikimumo vertinimas

|                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items<br>(Lietuva) |
| ,738             | 5                       |

|                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items<br>(Italija) |
| ,653             | 5                       |

### 8.4. Parodo, kurie faktoriai yra svarbiausi įvertinant gaunamas naudas (vidurkių palyginimas)

#### Lietuva

Kaip manote, kokias naudas teikia kokybės vadybos sistemų taikymas?

|                                                                 | N         | Mean      |            | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|----------------|
|                                                                 | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      |
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | 23        | 1,22      | ,088       | ,422           |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | 23        | 1,22      | ,088       | ,422           |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | 23        | 1,13      | ,072       | ,344           |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | 23        | 1,17      | ,081       | ,388           |
| Didesnes nei vidutinės pajamos uždirbančių klientų pritraukimas | 23        | 1,57      | ,138       | ,662           |
| Valid N (listwise)                                              | 23        |           |            |                |



Kaip manote, kokias naudas teikia aplinkosaugos vadybos sistemų (pvz., ISO 14001, EMAS) ir kitų aplinkosaugos priemonių (pvz: Žalioji knyga, ES gėlė ir kt.) taikymas?

|                                                                 | N         | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                                                                 | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | 23        | 1,17      | ,102       | ,491           | ,241      |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | 23        | 1,04      | ,043       | ,209           | ,043      |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | 23        | 1,09      | ,060       | ,288           | ,083      |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | 23        | 1,65      | ,135       | ,647           | ,419      |
| Didesnės nei vidutinės pajamos uždirbančių klientų pritraukimas | 23        | 1,48      | ,165       | ,790           | ,625      |
| Valid N (listwise)                                              | 23        |           |            |                |           |

Kaip manote, kokias naudas teikia kokybės vadybos metodų (LEAN, 6 sigma, subalansuotų rodiklių sistema ir kt.) taikymas?

|                                                                 | N         | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                                                                 | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | 23        | 1,39      | ,122       | ,583           | ,340      |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | 23        | 1,43      | ,138       | ,662           | ,439      |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | 23        | 1,17      | ,102       | ,491           | ,241      |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | 23        | 1,09      | ,060       | ,288           | ,083      |
| Didesnės nei vidutinės pajamos uždirbančių klientų pritraukimas | 23        | 1,74      | ,144       | ,689           | ,474      |
| Valid N (listwise)                                              | 23        |           |            |                |           |

**Italija**

Kaip manote, kokias naudas teikia kokybės vadybos sistemų taikymas?

|                                                                 | N         | Mean      |            | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|----------------|
|                                                                 | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      |
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | 21        | 1,90      | ,194       | ,889           |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | 21        | 2,14      | ,199       | ,910           |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | 21        | 1,33      | ,144       | ,658           |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | 21        | 1,19      | ,088       | ,402           |
| Didesnės nei vidutinės pajamos uždirbančių klientų pritraukimas | 21        | 2,00      | ,218       | 1,000          |
| Valid N (listwise)                                              | 21        |           |            |                |

Kaip manote, kokias naudas teikia aplinkosaugos vadybos sistemų (pvz., ISO 14001, EMAS) ir kitų aplinkosaugos priemonių (pvz.: Žalioji knyga, ES želė ir kt.) taikymas?

|                                             | N         | Mean      | Std. Deviation |           |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
|                                             | Statistic | Statistic | Std. Error     | Statistic |
| Didesnis konkurencinis pranašumas           | 21        | 1,38      | ,189           | ,865      |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas | 21        | 1,43      | ,177           | ,811      |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas             | 21        | 1,24      | ,136           | ,625      |

|                                                                 |    |      |      |       |
|-----------------------------------------------------------------|----|------|------|-------|
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | 21 | 1,29 | ,140 | ,644  |
| Didesnes nei vidutinės pajamas uždirbančių klientų pritraukimas | 21 | 2,29 | ,250 | 1,146 |
| Valid N (listwise)                                              | 21 |      |      |       |

Kaip manote, kokias naudas teikia kokybės vadybos metodų (LEAN, 6 sigma, subalansuotų rodiklių sistema ir kt.) taikymas?

|                                                                 | N         | Mean      |            | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|----------------|
|                                                                 | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      |
| Didesnis konkurencinis pranašumas                               | 21        | 2,57      | ,245       | 1,121          |
| Viešbučio įvaizdžio ir patikimumo gerinimas                     | 21        | 2,52      | ,245       | 1,123          |
| Eksplotacinių išlaidų mažinimas                                 | 21        | 1,33      | ,144       | ,658           |
| Racionaliau panaudojami žmogiškieji ištekliai                   | 21        | 1,19      | ,088       | ,402           |
| Didesnes nei vidutinės pajamas uždirbančių klientų pritraukimas | 21        | 2,67      | ,242       | 1,111          |
| Valid N (listwise)                                              | 21        |           |            |                |

## 8.5. Skirtumai

### Lietuva

| Crosstab |  |                                    |      |
|----------|--|------------------------------------|------|
| Count    |  |                                    |      |
|          |  | Kiek kambarių yra Jūsų viešbutyje? | Viso |

|                                                                                                         |      | 0 | 1-100 | 101-200 | 201-300 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|-------|---------|---------|----|
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 0 | 4     | 3       | 1       | 8  |
|                                                                                                         | Ne   | 1 | 8     | 6       | 0       | 15 |
| Viso                                                                                                    |      | 1 | 12    | 9       | 1       | 23 |

| Chi-Square Tests                                                                       |                    |    |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                                                                                        | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                     | 2,428 <sup>a</sup> | 3  | ,488                  |
| Likelihood Ratio                                                                       | 2,987              | 3  | ,394                  |
| Linear-by-Linear Association                                                           | 1,012              | 1  | ,315                  |
| N of Valid Cases                                                                       | 23                 |    |                       |
| a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35. |                    |    |                       |

| Crosstab                                                                                                |      |                                                               |         |         |         |                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------|
| Count                                                                                                   |      |                                                               |         |         |         |                 |      |
|                                                                                                         |      | Koks yra vidutinis metinis Jūsų viešbučio kambarių užimtumas? |         |         |         |                 |      |
|                                                                                                         |      | 0                                                             | 21-40 % | 41-60 % | 61-80 % | 81 % ir daugiau | Viso |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 1                                                             | 2       | 2       | 3       | 0               | 8    |
|                                                                                                         | Ne   | 0                                                             | 3       | 8       | 3       | 1               | 15   |
| Viso                                                                                                    |      | 1                                                             | 5       | 10      | 6       | 1               | 23   |

| Chi-Square Tests                                                                       |                    |    |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                                                                                        | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                     | 4,044 <sup>a</sup> | 4  | ,400                  |
| Likelihood Ratio                                                                       | 4,664              | 4  | ,324                  |
| Linear-by-Linear Association                                                           | ,703               | 1  | ,402                  |
| N of Valid Cases                                                                       | 23                 |    |                       |
| a. 9 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35. |                    |    |                       |

| Crosstab                                                                                                |      |                                                   |        |         |         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|--------|---------|---------|------|
| Count                                                                                                   |      |                                                   |        |         |         |      |
|                                                                                                         |      | Kiek nuolatinių darbuotojų dirba Jūsų viešbutyje? |        |         |         |      |
|                                                                                                         |      | 1-50                                              | 51-100 | 101-150 | 151-200 | Viso |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 2                                                 | 5      | 0       | 1       | 8    |
|                                                                                                         | Ne   | 3                                                 | 8      | 3       | 1       | 15   |
| Viso                                                                                                    |      | 5                                                 | 13     | 3       | 2       | 23   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 1,942 <sup>a</sup> | 3  | ,585                  |
| Likelihood Ratio             | 2,894              | 3  | ,408                  |
| Linear-by-Linear Association | ,129               | 1  | ,720                  |
| N of Valid Cases             | 23                 |    |                       |

| Chi-Square Tests                                                                       |                    |    |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                                                                                        | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                     | 1,942 <sup>a</sup> | 3  | ,585                  |
| Likelihood Ratio                                                                       | 2,894              | 3  | ,408                  |
| Linear-by-Linear Association                                                           | ,129               | 1  | ,720                  |
| N of Valid Cases                                                                       | 23                 |    |                       |
| a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70. |                    |    |                       |

| Crosstab                                                                                                |      |                                                             |        |      |       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|--------|------|-------|------|
| Count                                                                                                   |      |                                                             |        |      |       |      |
|                                                                                                         |      | Kokia yra vidutinė metinė darbuotojų kaita Jūsų viešbutyje? |        |      |       |      |
|                                                                                                         |      | 0                                                           | iki 2% | 2-4% | 5-7 % | Viso |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 1                                                           | 1      | 4    | 2     | 8    |
|                                                                                                         | Ne   | 0                                                           | 6      | 7    | 2     | 15   |
| Viso                                                                                                    |      | 1                                                           | 7      | 11   | 4     | 23   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 3,592 <sup>a</sup> | 3  | ,309                  |
| Likelihood Ratio             | 4,013              | 3  | ,260                  |
| Linear-by-Linear Association | ,166               | 1  | ,684                  |
| N of Valid Cases             | 23                 |    |                       |

## Chi-Square Tests

|                                                                                                         |      | Kiek kambarių yra Jūsų viešbutyje? |       |                       |         |         |                | Total  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------|-------|-----------------------|---------|---------|----------------|--------|
|                                                                                                         |      | 0                                  | 1-100 | 101-200               | 201-300 | 301-400 | 601 ir daugiau |        |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 0                                  | 1     | 2                     | 3       | 1       | 1              | 8      |
|                                                                                                         |      | ,0%                                | 4,8%  | 9,5%                  | 14,3%   | 4,8%    | 4,8%           | 38,1%  |
|                                                                                                         | Ne   | 1                                  | 3     | 7                     | 1       | 1       | 0              | 13     |
|                                                                                                         |      | 4,8%                               | 14,3% | 33,3%                 | 4,8%    | 4,8%    | ,0%            | 61,9%  |
| Total                                                                                                   |      | 1                                  | 4     | 9                     | 4       | 2       | 1              | 21     |
|                                                                                                         |      | 4,8%                               | 19,0% | 42,9%                 | 19,0%   | 9,5%    | 4,8%           | 100,0% |
|                                                                                                         |      | Value                              | df    | Asymp. Sig. (2-sided) |         |         |                |        |
| Pearson Chi-Square                                                                                      |      | 3,592 <sup>a</sup>                 | 3     | ,309                  |         |         |                |        |
| Likelihood Ratio                                                                                        |      | 4,013                              | 3     | ,260                  |         |         |                |        |
| Linear-by-Linear Association                                                                            |      | ,166                               | 1     | ,684                  |         |         |                |        |
| N of Valid Cases                                                                                        |      | 23                                 |       |                       |         |         |                |        |
| a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.                  |      |                                    |       |                       |         |         |                |        |

## Italija

| Chi-Square Tests                                                                        |                    |    |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                                                                                         | Value              | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 5,923 <sup>a</sup> | 5  | ,314                  |
| Likelihood Ratio                                                                        | 6,606              | 5  | ,252                  |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 3,797              | 1  | ,051                  |
| N of Valid Cases                                                                        | 21                 |    |                       |
| a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38. |                    |    |                       |

|                                                                                                         |      | Koks yra vidutinis metinis Jūsų viešbučio kambarių užimtumas? |         |         |                 |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------|--------|
|                                                                                                         |      | 0                                                             | 41-60 % | 61-80 % | 81 % ir daugiau | Total  |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 0                                                             | 4       | 4       | 0               | 8      |
|                                                                                                         |      | ,0%                                                           | 19,0%   | 19,0%   | ,0%             | 38,1%  |
|                                                                                                         | Ne   | 1                                                             | 7       | 3       | 2               | 13     |
|                                                                                                         |      | 4,8%                                                          | 33,3%   | 14,3%   | 9,5%            | 61,9%  |
| Total                                                                                                   |      | 1                                                             | 11      | 7       | 2               | 21     |
|                                                                                                         |      | 4,8%                                                          | 52,4%   | 33,3%   | 9,5%            | 100,0% |

| Chi-Square Tests                                                                       |                    |    |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                                                                                        | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                     | 2,937 <sup>a</sup> | 3  | ,401                  |
| Likelihood Ratio                                                                       | 3,929              | 3  | ,269                  |
| Linear-by-Linear Association                                                           | ,175               | 1  | ,676                  |
| N of Valid Cases                                                                       | 21                 |    |                       |
| a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38. |                    |    |                       |

|                                                                                                         |      | Kiek nuolatinių darbuotojų dirba Jūsų viešbutyje? |        |         |         |                |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|--------|---------|---------|----------------|--------|
|                                                                                                         |      | 1-50                                              | 51-100 | 101-150 | 201-250 | 351 ir daugiau | Total  |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 1                                                 | 0      | 5       | 1       | 1              | 8      |
|                                                                                                         |      | 4,8%                                              | ,0%    | 23,8%   | 4,8%    | 4,8%           | 38,1%  |
|                                                                                                         | Ne   | 3                                                 | 6      | 3       | 1       | 0              | 13     |
|                                                                                                         |      | 14,3%                                             | 28,6%  | 14,3%   | 4,8%    | ,0%            | 61,9%  |
| Total                                                                                                   |      | 4                                                 | 6      | 8       | 2       | 1              | 21     |
|                                                                                                         |      | 19,0%                                             | 28,6%  | 38,1%   | 9,5%    | 4,8%           | 100,0% |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                       |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
|                              | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 7,749 <sup>a</sup> | 4  | ,101                  |
| Likelihood Ratio             | 10,054             | 4  | ,040                  |
| Linear-by-Linear Association | 3,578              | 1  | ,059                  |



|                                                                                          |    |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|--|--|
| N of Valid Cases                                                                         | 21 |  |  |
| a. 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38. |    |  |  |

|                                                                                                         |      | Kokia yra vidutinė metinė darbuotojų kaita Jūsų viešbutyje? |       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|-------|--------|
|                                                                                                         |      | iki 2%                                                      | 2-4%  | Total  |
| Ar naudojate kurią nors kokybės vadybos sistemą ar gamtosauginę sertifikavimo priemonę Jūsų viešbutyje? | Taip | 6                                                           | 2     | 8      |
|                                                                                                         |      | 28,6%                                                       | 9,5%  | 38,1%  |
|                                                                                                         | Ne   | 12                                                          | 1     | 13     |
|                                                                                                         |      | 57,1%                                                       | 4,8%  | 61,9%  |
| Total                                                                                                   |      | 18                                                          | 3     | 21     |
|                                                                                                         |      | 85,7%                                                       | 14,3% | 100,0% |

| Chi-Square Tests                                                                        |                    |    |                       |                      |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                                         | Value              | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 1,212 <sup>a</sup> | 1  | ,271                  |                      |                      |
| Continuity Correction <sup>b</sup>                                                      | ,210               | 1  | ,647                  |                      |                      |
| Likelihood Ratio                                                                        | 1,177              | 1  | ,278                  |                      |                      |
| Fisher's Exact Test                                                                     |                    |    |                       | ,531                 | ,316                 |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 1,154              | 1  | ,283                  |                      |                      |
| N of Valid Cases                                                                        | 21                 |    |                       |                      |                      |
| a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,14. |                    |    |                       |                      |                      |
| b. Computed only for a 2x2 table                                                        |                    |    |                       |                      |                      |