

Alina KATUNIAN

DAKTARO DISERTACIJA

**TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VYSTYMAS TARPINSTITUCINIO
BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)**
VILNIUS, 2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Alina Katunian

**TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS
TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO
KONTEKSTE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2021

Mokslo daktaro disertacija rengta 2015–2021 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Andrius Valickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

PADĖKA

Už patarimus ir palaikymą rengiant disertacinį darbą

dėkoju gerb. Recenzentams

prof. dr. Irenai Bakanauskienei ir

prof. dr. Rimantui Stašiui,

moksliniam vadovui prof. dr. Andriui Valickui,

prof. dr. Tom Baum,

prof. dr. Tadiui Sudnickui,

prof. dr. Brigitai Žuromskaitėi.

Esu dėkinga turizmo bendruomenei už motyvavimą ir

paskatinimą rengiant disertaciją.

Šią disertaciją skiriu savo Šeimai.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
SANTRUMPOS	9
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	11
ĮVADAS.....	13
1. TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE MOKSLINIS PAGRINDIMAS	19
1.1. Teorinis žmogiškųjų išteklių vystymo diskursas	19
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir teorinės charakteristikos	20
1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo valdymas: lygmenys, etapai ir dimensijos	24
1.1.3. Strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos kontekste	29
1.2. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo konteksto analizė.....	34
1.2.1. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristika ir aplinkos analizė.....	35
1.2.2. Kompetencijų vystymo prielaidos turizmo sektoriuje	38
1.2.3. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas besimokančios organizacijos konceptijos kontekste	41
1.3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas kaip prielaida žmogiškųjų išteklių vystymui	45
1.3.1. Teorinės tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos	49
1.3.2. Tarpinstitucinių bendradarbiavimo tinklų teorinė perspektyva.....	50
1.3.2.1. Ištekliais grįsta teorinė paradigma ŽI vystymo kontekste.....	52
1.3.2.2. Dinaminių gebėjimų teorinė paradigma ŽI vystymo kontekste	54
1.3.3. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąveikos pagrindimas.....	55
2. TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA	59
2.1. Tyrimo teorinė prieiga	59
2.2. Tyrimo dizainas ir metodai	61
2.3. Interviu metodo teorinės prielaidos ir ekspertų atrankos kriterijai	65
2.4. Empirinio tyrimo organizavimas ir etapai	69
3. TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	75
3.1. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste kategorijos ir jų charakteristika.....	75
3.1.1. Kategorija: mokymosi kultūra	76
3.1.2. Kategorija: ŽI vystymas kaip sąlyga siekiant Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo	78

3.1.3. Kategorija: ŽI vystymo diferenciacija	79
3.1.4. Kategorija: žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka žmogiškųjų išteklių vystymui.....	88
3.1.5. Kategorija: lektoriai	89
3.1.6. Kategorija: atskirtis.....	92
3.1.7. Kategorija: tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas (centrinė kategorija).....	94
3.1.8. Kategorija: reikalavimai kompetencijai kintančioje turizmo aplinkoje	98
3.1.9. Kategorija: ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas	100
3.1.10. Kategorija: lyderystė.....	106
3.1.11. Kategorija: politinis pasitikėjimas ir valia.....	108
3.2. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis ir diskusija.....	109
IŠVADOS	115
REKOMENDACIJOS.....	119
LITERATŪROS SĄRAŠAS	121
PRIEDAI	139
SANTRAUKA	155
SUMMARY	175

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. ŽI vystymo etapai ŽI vystymo lygmenyse.....	29
2 pav. ŽI vystymo lygmenys turizmo kontekste	36
3 pav. Turizmo politikos formavimo modelis.....	56
4 pav. Darbo su empiriniais duomenimis schema	62
5 pav. Tyrimo loginė schema	65
6 pav. Požiūris į turizmo ŽI vystymą. Vadovų ir darbuotojų perspektyvų dualumas.	76
7 pav. Informacijos apie turizmo ŽI vystymo poreikį rinkimas.....	87
8 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo problemų įtaka žmogiškųjų išteklių vystymui	88
9 pav. Keturi turizmo sektoriuje mokymus vedančių lektorių tipai.....	90
10 pav. Kintančios turizmo aplinkos įtaka	98
11 pav. Turizmo ŽI vystymo planavimo ir įgyvendinimo lygmenys Lietuvoje	100
12 pav. Organizacijos, turinčios įtakos turizmo ŽI vystymui Lietuvoje	102
13 pav. Turizmo ŽI vystymo lyderystės lygiai	106
14 pav. Turizmo ŽI vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis	110

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimo istorinė perspektyva	21
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vystymo etapai	27
3 lentelė. Strateginio ŽI vystymo modelių perspektyva	31
4 lentelė. Tarpinstitucinio mokymosi turizmo tinkluose scenarijai	44
5 lentelė. Surinktų empirinių duomenų charakteristika.....	66
6 lentelė. Informantų charakteristika.....	67
7 lentelė. I empirinio tyrimo etapo charakteristika.....	71
8 lentelė. II empirinio tyrimo etapo charakteristika	72
9 lentelė. III empirinio tyrimo etapo charakteristika.....	72
10 lentelė. Pagrindinės tyrimo kategorijos	75
11 lentelė. Turizmo ŽI vystymo organizatoriai ir iniciatyvos nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis.....	80
12 lentelė. ŽI vystymo turizmo sektoriuje iššūkiai	94
13 lentelė. Institucijos, tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvaujančios vystant turizmo ŽI. Teisinis pagrindimas.....	104

SANTRUMPOS

EBPO	– Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>)
EIMIN	– Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija
ILO	– Tarptautinė darbo organizacija (angl. <i>International Labour Organization</i>)
IRT	– informacinės ryšių technologijos (angl. <i>ICT</i>)
JTO	– Jungtinių Tautų Organizacija (angl. <i>United Nations</i>)
OECD	– Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. <i>Organization of Economic Cooperation and Development</i>)
PTO	– Pasaulinė turizmo organizacija (angl. <i>World Tourism Organization</i>)
UNESCO	– Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija (angl. <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>)
VŠĮ	– viešoji įstaiga
ŽI	– žmogiškieji ištekliai (angl. <i>Human Resources</i>)
TIC	– turizmo informacijos centras

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Besimokanti organizacija – organizacija, kurioje darbuotojai, norėdami išplėsti savo žinias ir įgūdžius, intensyviai mokosi patys ir kolektyviai (Ghazali, Kassim, Khalib, Idris, 2015).

Kompetencija – darinys, susidedantis iš *žinių, įgūdžių, gebėjimų* (Zehrer ir Mos-senlechner, 2009).

Nacionalinis žmogiškųjų išteklių vystymas – sąveikaujančių elementų sistema, kur, pasitelkus mokymąsi ir mokymosi aplinką, kuriamas nacionalinis konkurencinis pranašumas ir gerinama piliečių gyvenimo kokybė. Čia ypač pabrėžiama suinteresuotųjų šalių įsitraukimo ir bendradarbiavimo svarba (McLean, 2004; Garavan, McGuire ir O'Donnell, 2004) ir nacionalinio lygmens strateginių dokumentų reikšmė (Stewart ir Sambrook, 2012).

Strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas – priemonės organizacijų veiklos rezultatams pagerinti sukuriant stiprias žmogiškųjų išteklių vystymo ir organizacijos tikslų bei strategijų sąsajas bei pasitelkus strateginę įtaką mokymosi ir tobulinimo procesams siekiant išugdyti tinkamą organizacinį elgesį ir kompetencijas (Šiugždinienė, 2009).

Suinteresuotosios šalys – asmenys ar grupės, kurios gali paveikti organizacijos veiklą arba kurios gali būti paveiktos organizacijos veiklos (Bourne, 2009).

Tarpinstituciniai bendradarbiavimo tinklai – tarpusavyje susijusių įvykių sistema, sukurta siekiant konkretaus tikslo ir dėl šios priežasties judanti to tikslo link (Jucevičienė, 2007).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas – procesas siekiant įgyvendinti tarporganizacinio masto bendrus tikslus (Raišienė, 2008).

Tarptautinis žmogiškųjų išteklių vystymas – teorijos ir praktikos sritis, kuri orientuojasi į pelno siekiančius, pelno nesiekiančius ir / ar vyriausybės subjektus ir asmenis, tam tikra forma bendradarbiaujančius tarptautiniu mastu. Šios sąveikos tikslas yra sistemingai panaudoti esamą žmogaus potencialą, sąmoningai formuoti žinias <...>, pasitelkiant įvairias priemones, siekiant pagerinti visų dalyvaujančių subjektų tarptautinius santykius, gerinant tarpusavio supratimą, gerinti individualius ir organizacinius rezultatus, gyvenimo kokybės lygį <...>. Tarptautinis žmogiškųjų išteklių vystymas turėtų būti traktuojamas kaip siekiamybė, verčianti nuolat tobulėti (Wang ir McLean, 2007).

Turizmo žmogiškieji ištekliai – darbuotojai, dirbantys organizacijose, teikiančiose turizmo paslaugas (Baum, 2015).

Žmogiškieji ištekliai – tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vieni pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą (Gižienė ir Račelienė, 2012).

Žmogiškųjų išteklių vystymas – daugiadalykinė sritis, apimanti procesus ir veiklas, kurie trumpuoju ar ilguoju laikotarpiu sudaro prielaidas plėtoti suaugusiųjų su darbu susijusias žinias, kompetenciją, produktyvumą ir pasitenkinimą, siekiant asmeninės, grupės, organizacijos ar net tautos ir galiausiai visos žmonijos naudos (McLean ir McLean, 2001; Hassan, 2007; McGuire, 2014).

IVADAS

Temos aktualumas. Turizmas – vienas didžiausių ekonominių sektorių pasaulyje, kur sukurama daug darbo vietų, kuriama gerovė visame pasaulyje. Pastaruoju metu turizmas generavo arti 10 proc. BVP pasauliniu mastu kasmet (WTTC, 2019). Nors 2020-ieji tapo prasčiausiais metais turizmo istorijoje, tarptautinių turistų sumažėjo net 74 proc., JT PTO išreiškė poziciją, kad turizmas atsigaus, o tam neabejotinai reikės turizmo žmogiškųjų išteklių indėlio (JT PTO barometras, 2021). Turizmas pagal savo prigimtį priklauso paslaugų sektoriui, kur esminį vaidmenį įgyja žmogiškieji ištekliai, nes, vartotojo akimis, darbuotojai tapatinami su turizmo paslauga. Darbas sparčiai besivystančiame turizmo sektoriuje kėlė ir kelia daug iššūkių, keliauti įgudę turistai tampa vis reiklesni, atsirandančios naujos rezervacijų ir rinkodaros sistemos reikalauja puikių kompiuterinių įgūdžių, globalaus masto konkurencija tarp turizmo įmonių ir vietovių, ypatingas jautrumas ekonominiams nuosmukiams ir ekstremalioms situacijoms verčia nuolat tobulėti bei ieškoti naujų verslo plėtros ir aptarnavimo standartų. Siekiant prisitaikyti prie pokyčių svarbu užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių vystymą skirtingais lygmenimis. Turizmo sektoriuje žmogiškieji ištekliai dažnai minimi kaip labiausiai konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys. Vis dėlto tenka pripažinti, kad dažnai trūksta suvokimo apie esminius žmogiškųjų išteklių vystymo išskirtinumus šiame sektoriuje. Atsižvelgdamos į dinamiškas tendencijas turizmo sektoriuje, turizmo organizacijos privalo greitai prisitaikyti prie globalios rinkos pokyčių. Organizacijų prisitaikymo prie pokyčių ašimi tampa darbuotojų ir organizacijų vystymo gairių suderinimas, kuris gali būti įgyvendintas tik plėtojant žmogiškuosius išteklius. Tai, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbūs organizacijos veiklai, mokslininkai akcentuoja vis dažniau, ir tai tampa neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strateginio valdymo dalimi (Ubeda-Garcia, Marco-Lajara, Garcia-Lillo ir Sabater-Sempere, 2013; Donina ir Luka, 2014; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016).

Pastaraisiais dešimtmečiais įvyko daug transformacinių pokyčių ir vystant žmogiškuosius išteklius, ir turizmo sektoriuje. Turizmo organizacijoms būdingos bendros, panašiais bruožais pasireiškiančios žmogiškųjų išteklių valdymo ir žmogiškųjų išteklių vystymo problemos: žemos kompetencijos darbuotojai, praktinių įgūdžių stokojantys darbuotojai, kompetetingų darbuotojų trūkumas, dažna darbuotojų kaita ir t. t. (Nickson, 2007; Baum ir Szivas, 2008; Baum, 2018). Susiduriant su bendromis problemomis ir turint bendrą siekį – turizmo sektoriaus plėtrą – pastebima, kad trūksta tarpinstituciniu bendradarbiavimu grįstos sistemos, kuri galėtų padėti kryptingai vystyti turizmo žmogiškuosius išteklius. Šių išteklių vystymui įtakos turi skirtingi nacionaliniai ir tarptautiniai subjektai: turizmo įmonės, valstybės institucijos, viešosios organizacijos, švietimo įstaigos, vykdančios su turizmu susijusias studijų programas, tarptautinės organizacijos ir t. t. Galima teigti, kad kalbant apie minėtų organizacijų bendradarbiavimą akivaizdu, kad žmogiškųjų išteklių vystymui nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje trūkumas daro neigiamą įtaką turizmo sektoriui (Baum, 2018; Bailey, Mankin, Kelliher ir Garavan, 2018; Sung ir Choi, 2018; Nolan, Garavan ir Lynch, 2020). Turizmo žmogiškųjų

išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste tyrimų svarbą sustiprina tai, kad trūksta empiriniais tyrimais grįsto požiūrio į šį reiškinį. Disertacijoje siekiama atskleisti, kad veiksmingam turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui užtikrinti būtinas tarpinstitucinis suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas skirtingais lygmenimis.

2016 m. Europos Komisija išleido komunikatą Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Nauja Europos įgūdžių darbotvarkė“ (angl. *New Skills Agenda for Europe*). Europos Komisija išreiškė poziciją, kad kryptingas suaugusiųjų mokymasis yra būtina sąlyga konkurenciniam pranašumui kurti ir išlaikyti. Suaugusiųjų mokymasis turi būti skatinamas ir palaikomas nacionaliniu, regioniniu, tarptautiniu lygmenimis. Lietuvos turizmo plėtros programoje 2014–2020 turizmo ŽI minimas kaip vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką turizmo ir / ar turizmo krypties konkurencingumui: „Turizmo sektoriaus darbuotojai kuria turizmui patrauklios valstybės įvaizdį. Svarbus turizmo sektoriaus konkurencingumo veiksnys – svetingumas. Daugėja inovacijų, sparčiai modernizuojami procesai, atsiranda naujų turizmo plėtros iššūkių, taigi reikia aukštos kvalifikacijos specialistų. Siekiant stiprinti šį potencialą, būtina nuolat ugdyti turizmo sektoriaus darbuotojų profesinę kompetenciją – tobulinti jų kvalifikaciją, užsienio kalbų žinias, gerinti įvaizdį, ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją“ (39 str.). Programoje esančios su turizmo ŽI vystymu susijusios nuostatos gali būti vertinamos teigiamai, deja, akivaizdu, kad šių nuostatų veiksmingam įgyvendinimui trūksta konkrečios vizijos ir įgyvendinimo veiksmų plano bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Galima teigti, kad turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas yra aktualus socialinių mokslų tyrimų objektas.

Mokslinė problema ir jos ištirimo lygis. Disertacijoje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje tematika, ypatingą dėmesį skiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniumi. Besikeičiančios verslo aplinkos kontekste vis daugiau dėmesio skiriama ŽI mokymui ir vystymui, siekiant žmogiškųjų išteklių gebėjimo pokyčių sukeltiems iššūkiams įveikti (Ehnert, 2009). Nuo XX a. vidurio organizacijų vystymo kontekste žmogiškųjų išteklių plėtojimas tapo svarbiu mokslinių darbų objektu (Harbison ir Myers, 1964; Boyatzis, 1982; Garavan, 1995; Swanson, 2001; McLean ir McLean, 2001; McGuire, 2014; Garavan, Watson, Carbery ir O'Brien, 2016; Han, Chae, Han ir Yoon, 2017; Mitsakis, 2019). Požiūris į ŽI vystymą gali būti apibūdintas kaip kintantis ir evoliucionuojantis. Žmogiškųjų išteklių vystymas, kaip besiformuojanti disciplina, dažnai yra siejamas su tokiomis sąvokomis kaip socialinis kapitalas, žinių vadyba, besimokanti organizacija ir kt. Teigtina, kad ŽI vystymas kaip tarpdisciplininė akademinė sritis svarbos prasme ypač reikšminga organizacijų plėtros ir pokyčių valdymo kontekste. Dauguma autorių sutaria, kad pagrindinė kuriama pridėtinė vertė yra gebėjimas kurti novatoriškus realaus pasaulio problemų sprendimus (McLean ir McLean, 2001; McGoldrick, Stewart ir Watson, 2002; Garavan, 2007; McGuire, 2014; Garavan ir kt., 2016; Baum, 2019).

XXI a. pirmajame dešimtmetyje atlikti moksliniai tyrimai ir studijos suformavo požiūrį, kad žmogiškųjų išteklių vystymą sudaro lygmenys, dimensijos ir etapai, kurie suformuoja vientisą sistemą. Analizuojant ŽI vystymą individo ir organizacijos lygmenimis tapo aišku, kad mokymosi ir plėtros procesas nėra izoliuotas nuo procesų, vyks-

tančių visuomenėje, šalyje ar tarptautiniu mastu (Garavan ir kt., 2004; McLean, 2004; Wang ir McLean, 2007; Jucevičienė, 2007; Tight, 2007; Boxall, Purcell ir Wright, 2007; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008; Ehnert, 2009; Mankin, 2009; Marchington ir Suter, 2013; McGuire, 2014; Gražulis ir kt., 2015; Mitsakis, 2019). Boxall ir kt. (2007) nerekomenduoja tapatinti žmogiškųjų išteklių vystymo ir žmogiškųjų išteklių mokymų. Pasak autoriaus, žmogiškųjų išteklių vystymas apima platesnį spektrą veiklų, turinčių mažiau konkrečių tikslų, o mokymai rengiami orientuojantis į specialius numatomus mokymosi rezultatus. Ehnert (2009; 2014), Stankevičiūtė (2015), Nolan ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad ŽI vystymą ir jo poveikį svarbu tirti ir analizuoti darnios plėtros ir organizacijos socialinės atsakomybės kontekste, atsižvelgiant į poveikį individui, organizacijai, visuomenei. Dusoye ir Oogarah (2015), Garavan ir kt. (2016), Mitsakis (2019), kalbėdami apie ŽI vystymą, išplečia suvokimą ir taikymą iki strateginio ŽI vystymo, jie pabrėžia ŽI vystymo planavimo bei gairių ir veiklų derinimo su suinteresuotosiomis šalimis svarbą. McGuire taip pat pasiūlė labiau koncentruotis į skirtingas suinteresuotąsias šalis, plėtoti mokymosi tinklus ir įmonės viduje, ir už jos ribų, propaguoti mokymosi kultūrą (McGuire, 2014). Tarptautiniai susitarimai, nuostatų ir veiksmų įtraukimas į vyriausybės planus bei kiti veiksmai įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis, anot Baum, lemia turizmo ŽI vystymo veiksmingumą (2019, p. 49).

Analizuojant Lietuvos mokslininkų darbus ŽI vystymo tematika matoma požiūrių ir kontekstų įvairovė: strateginio organizacijos valdymo ir mokymosi kultūros kūrimo, strateginių organizacijos uždavinių (Šiugždinienė, 2008; 2009), darbuotojo potencialo atskleidimo, profesinio mokymo, personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, mokymosi aplinkos (Garalis, 2004; Vveinhardt ir Kigaitė, 2009; Dačiulytė, 2011; Gražulis ir kt., 2012; 2015), ŽI vystymo kaip vieno iš veiksmų, lemiančių darbdavio patrauklumą (Bakanauskienė, Žalpytė ir Vaikasienė, 2014; Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Barkauskė, 2017), ŽI vystymo valstybės tarnyboje (Šiugždinienė, 2009; Smalskys, 2011), edukologinio ir vadybinio požiūrių samplaikos, besimokančios organizacijos, mokymosi tinklų, mokymosi visą gyvenimą (Jucevičienė, 2007), nuolatinio mokymosi ir pranašumo organizacijoms kūrimo (Vveinhardt ir Kigaitė, 2009), ŽI vystymo įtakos konkurencinio pranašumo kūrimui, mokymosi aplinkos kūrimo ir tinkamų mokymo (-si) metodų parinkimo, kompetencijų tobulinimo (Garalis, 2004; Savanevičienė, Stukaitė ir Šilingienė, 2008; Gražulis ir kt., 2012; 2015), žinių ekonomikos (Šedžiuvienė ir Vveinhardt, 2011), andragogikos (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008), ŽI vystymo vertinimo (Kumpikaitė ir Sakalas, 2011; Gižienė ir Račelienė, 2012) ir t. t. aspektais. Matoma tendencija, kad dauguma Lietuvos mokslininkų, vienu ar kitu pjuviu analizuojančių ŽI vystymą, sutaria, kad ŽI vystymas atlieka ypač svarbų vaidmenį valdant pokyčius bei turi įtakos veiklos efektyvumui bei konkurencinio pranašumo kūrimui ir išlaikymui.

Strateginio požiūrio į ŽI vystymą įsivyravimas paskutinėmis dekadomis byloja, kad pokyčių visuomenėje ŽI vystymas gali padėti išlaikyti konkurencinį pranašumą ir drauge stabilizuoti visuomenę ekonomiškai ir socialiai (Garavan ir Carbery, 2012; McGuire, 2014; Mitsakis, 2019). Anot Armstrong (2008), būtina ŽI vystymo strategija, kuri turi apimti ne tik mokymų planą, bet ir veiksmus, padedančius kurti mokymosi

kultūrą, atskleisti kiekvieno darbuotojo potencialą, finansinį planą ŽI vystymo veiksmams įgyvendinti. Vienas reikšmingiausių Garavano (2007) modelio siūlymų – suderinti ŽI vystymo planus ir veiklas su organizacijos tikslais. Anot Rao (2014), strateginio ŽI vystymo brandą taip pat rodo nuolat vykdomas ŽI vystymo ir ŽI vystymo įtakos vertinimas, siekiant matuoti ir įvertinti ŽI vystymo daromą poveikį ir kuriamą pokytį. Šiame kontekste mokslininkų nagrinėjamas pokyčių vadybininko vaidmuo dažnai siejamas su strateginio ŽI vystymo specialisto vaidmeniu: strategijos formavimu, įgyvendinimu, adaptavimusi prie pokyčių pasitelkiant ŽI (Gold, Walton ir Curreton, 2011; Ulrich, 2007; McGuire, 2014). Darytina prielaida, kad strateginis ŽI vystymas reikalauja glaudesnio ryšio su konkrečia situacija, kontekstu, kuriam jis taikomas, su aplinka ir konkrečiu sektoriumi (Garavan, Carbery, 2012).

Turizmo ŽI mokslininkas Baum apibūdina kaip darbuotojus, dirbančius organizacijose, teikiančiose turizmo paslaugas (2015, p. 205). Turizmo sektorius ir jame kuriamos darbo vietos bei su jomis susiję reikalavimai pasižymi fragmentiškumu ir kitioniškumu. ŽI vystymas turizmo sektoriuje nagrinėjamas skirtingais pjūviais: kvalifikuotos darbo jėgos poreikio, mokymo metodų, mokymų lygių ir sistemų, darbuotojų motyvacijos ir mokymosi kultūros, lyderystės, ŽI vystymo skirtingo dydžio įmonėse ir t. t. aspektais (Nickson, 2007; Baum, Szivas, 2008; Baum, 2015).

Jooss ir Burbach (2018), tirdami turizmo ŽI vystymą Airijoje, šalyje, sukaupusioje bene daugiausia turizmo ŽI vystymo patirties, nurodė, kad vienu iš pagrindinių turizmo sektoriaus iššūkių išlieka siekis užtikrinti aukšto lygio ŽI vystymą. Atskiruose sektoriuose dažnu atveju trūksta vadovavimo ir koordinavimo ugdant sektoriaus įgūdžius (Nolan ir kt., 2020; Diffley, McCole ir Carvajal-Trujillo, 2018). Turizmo sektoriuje vis dar gajus neigiamas požiūris į ŽI vystymą. Autorių plačiau aprašomos mažos ir vidutinės turizmo įmonės dažnai sulaukia ir mokslininkų dėmesio, nes turizmo rinką daugiausia ir sudaro mažos ir vidutinės įmonės (PTO, 2019; Nolan ir kt., 2020; Hossein, Khoshkhoo ir Nadalipour, 2016). Mokslininkai, tyrinėjantys turizmo ŽI vystymą, pastebi, kad ŽI vystymas turi įtakos individui ar organizacijai ne tik nacionaliniu, bet ir sektoriaus lygmeniu (Nickson, 2007; Gold, Holden, Iles, Stewart ir Beardwell, 2013). Anot Fong, Wong ir Hong (2018), turizmo sektorius ir jo darbuotojai XXI a. patiria itin daug iššūkių dirbdami dinamiškai besikeičiančiomis sąlygomis, esant dideliame rizikos lygiui, vyraujant neapibrėžtumui, nuolat vykstant pokyčiams. Dėl šių priežasčių yra svarbu užtikrinti turizmo organizacijos strategijos ir turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo strategijos dichotomiją. Nors turizmo sektoriuje darbuotojai yra kokybės ir konkurencinio pranašumo garantas, vis dėlto ŽI vystymo sąvoka turizmo kontekste vis dar nagrinėjama gana retai (Han ir kt., 2017). Baum (2015, 2019), Armstrong (2017) pastebi, kad turizmo ŽI vystymo situacija nesikeičia jau ilgus metus, nors turizmo įmonių atstovai ir politikai viešai skelbia turizmo ŽI vystymo būtinumą, siekiant turizmo sektoriaus plėtros.

Apibendrinant disertacijoje analizuotus šaltinius darytina išvada, kad siekiant turizmo ŽI vystymo pokyčių bene svarbiausia sąlyga yra skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas. **Mokslinė problema** formuluojama klausimu: kokios yra turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo teorinės ir praktinės prielaidos ir kaip turėtų būti vystomi turizmo žmoniškieji ištekliai tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste?

Atliekant empirinį tyrimą buvo siekiama atsakyti į šiuos **probleminius disertacinio darbo klausimus**: Kokie yra pagrindiniai turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo iššūkiai? Kokios pagrindinės *suinteresuotosios šalys* dalyvauja / turi įtakos turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui Lietuvoje? Kokie *tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai* turėtų būti taikomi vystant turizmo žmogiškuosius išteklius?

Mokslinio tyrimo objektas – turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas.

Mokslinio tyrimo tikslas – sukurti turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelį, leidžiantį spręsti turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo problemas.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti vyraujančias žmogiškųjų išteklių vystymo teorines prielaidas, charakteristikas ir kontekstą.
2. Išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui.
3. Atlikti turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tyrimą siekiant įvertinti vyraujančias turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo praktines prielaidas, esamą tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją ir tobulinimo galimybes.
4. Apibendrinant čia minėto tyrimo rezultatus parengti teorinį turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo modelį tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste.

Mokslinio tyrimo metodologija ir metodai. Disertacinis tyrimas suplanuotas ir atliktas trimis etapais. Pirmojo etapo metu problema buvo analizuojama teoriniu aspektu, disertaciniame darbe buvo atliekama mokslinės literatūros ir kitų šaltinių sisteminė analizė ir apibendrinimas. Remiantis teorine analize siekta išanalizuoti pagrindines turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristikas ir identifikuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui. Antrojo etapo metu, siekiant įgyvendinti disertacinio darbo uždavinius ir pasitelkiant grindžiamosios teorijos (angl. *Grounded Theory*) metodologinę strategiją, atliktas empirinis tyrimas. Duomenims surinkti taikyti pusiau struktūruoti interviu su informantais (turizmo organizacijų vadovais ir personalo vadovais, turizmo asociacijų vadovais, valstybės tarnautojais, prisidedančiais prie turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo).

Duomenys buvo renkami dviem etapais: pirmo etapo metu interviu daryti su turizmo paslaugas teikiančiomis organizacijomis; antro etapo metu interviu imti iš valstybės tarnautojų, darančių įtaką turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui Lietuvoje, aukštųjų mokyklų, turinčių su turizmu susijusias studijų programas, atstovų, turizmo asociacijų atstovų. Lygiagrečiai taikytas dokumentų analizės metodas. Dokumentų analizės poreikį diktavo interviu turinys ir identifikuojamos informacijos spragos. Remiantis grindžiamosios teorijos metodika tyrimo metu buvo nustatytos pagrindinės turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste kategorijos, atspindinčios esamą situaciją, probleminius ir tobulintinus aspektus.

Trečiajame disertacinio darbo rašymo etape buvo atliekamas modeliavimas Lietuvos turizmo sektoriui tinkančiam, moksliskai pagrįstam žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modeliui sukurti. Buvo pateiktos disertacinio darbo klausimų diskusijos ir rekomendacijos suinteresuotosioms šalims.

Disertacinio darbo reikšmingumas ir naujumas. Turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo ir turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste reiškiniai iki šiol sulaukė gana nedaug dėmesio. Empirinio tyrimo rezultatai gali būti reikšmingi mokslininkams, tyrinėjantiems ir tyrinėjantiems turizmo žmoniškųjų išteklių vystymą ir turizmo žmoniškųjų išteklių vystymą bendradarbiavimo kontekste. Empiriniu ir teoriniu pagrindu parengtas turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis gali padėti kurti gaires nacionaliniu mastu dėl tolimesnio turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo, burti suinteresuotąsias šalis į bendradarbiavimą grįstus tinklus siekiant veiksmingo turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo skirtingais lygmenimis.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys dalys (teorinė, metodologinė, empirinio tyrimo rezultatai), išvados, rekomendacijos ir santrauka užsienio kalba. Pirmojoje disertacinio darbo dalyje pateikiamas teorinis tyrimo pagrindimas, apžvelgiamos pagrindinės sąvokos. Teorinėje dalyje analizuojamos žmoniškųjų išteklių vystymo teorinės prielaidos, turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo įk kontekstinimas bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba ir įtaka turizmo žmoniškųjų išteklių vystymui. Antrojoje disertacinio darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, pagrindžiamas grindžiamosios teorijos metodologinės strategijos pasirinkimas bei aprašomi tyrimo instrumentai ir jų taikymas. Trečiojoje disertacinio darbo dalyje pristatomi empirinio turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste tyrimo rezultatai, modelis, diskusija.

1. TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE MOKSLINIS PAGRINDIMAS

1.1. Teorinis žmogiškųjų išteklių vystymo diskursas

Sparčiai besikeičiant verslo sąlygoms – vartotojų poreikiams, technologiniams sprendimams, geopolitinei situacijai, bene svarbiausia sąlyga įmonėms, siekiančioms išlikti ir konkuruoti rinkoje, tapo žmogiškųjų išteklių žinios, įgūdžiai ir gebėjimas pritaikyti prie besikeičiančios situacijos (Taylor ir Finley, 2009; Ehnert, 2009). Šiame pokyčių kontekste ypač svarbią vietą užima žmogiškųjų išteklių vystymas (angl. *Human Resource Development*), kuris yra sietinas su darbuotojų mokymusi, naujų žinių ir įgūdžių įgijimu, asmeniniu tobulėjimu. Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti apibūdinamas kaip nuolatinis procesas, kuris neatsiejamas nuo nuolat besikeičiančios verslo aplinkos. Žinių ekonomikoje tinkamas žinių panaudojimas, kūrimas ir kaupimas sukuria prielaidas konkurenciniam pranašumui plėtoti. Organizacijų vystymo kontekste žmogiškųjų išteklių vystymas tapo vienu svarbiausių aspektų, tad nenuostabu, kad jau nuo XX a. vidurio mokslininkai (Harbison ir Myers, 1964; Boyatzis, 1982; Garavan, 1995; Swanson, 2001; McGuire, 2014; Han ir kt., 2017; Wang, Werner, Sun, Gilley, Gilley, 2017; ir kt.) skyrė šiam reiškiniui gana daug dėmesio.

Kintant organizacijoms, verslo struktūroms bei pačiai visuomenei kito ir požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą. Pirmiausia buvo pasiūlyta į ŽI vystymą žiūrėti per ekonominę, politinę ir socialinę prizmes, vertinant ŽI vystymą kaip veiksnį, turintį įtakos ekonomikos augimui, demokratijos plėtrai, modernizacijai. Vėliau, remiantis sisteminiu požiūriu, ŽI vystymas vertinamas kaip sistema, orientuota į gebėjimų plėtrą siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų. Laikui bėgant įsivyravo labiau holistinis požiūris, organizacijas pradėta vertinti kaip mokymosi terpę, o individų ir organizacijų mokymosi procesus kaip galinčius turėti teigiamą įtaką individui, organizacijai, bendruomenei, valstybei, galiausiai visai žmonijai (Harbison ir Myers, 1964; Garavan, 1991; Swanson, 1999; McCracken ir Wallace, 2000; McLean ir McLean, 2001; McGuire, 2014; Mitsakis, 2019; Ferreira, Curado ir Oliveira, 2021). Anot Frieling (2005, p. 4), „vieno asmens vystymasis prisideda prie visų vystymosi“, darant prielaidą, kad darbuotojo vystymasis prisideda prie organizacijos vystymo, organizacijos vystymasis – prie visuomenės vystymosi. Akivaizdu, kad analizuojant žmogiškųjų išteklių vystymą įsivyrąja sisteminis požiūris.

Taip pat atkreiptinas dėmesys į geografinį teorinių požiūrių į ŽI vystymą pasiskirstymą, kurį plačiai ištyrė ir 2001 m. aprašė McLean ir McLean. Minėtas tyrimas atskleidė, kad ŽI vystymo apibrėžimai skirtingose šalyse ir žemynuose skiriasi. Skirtingų pasaulio šalių mokslininkų pateiktas ŽI vystymo sampratas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: 1) orientuojamasi išimtinai į mokymus ir 2) platesnis požiūris, apimantis visapusišką žmogaus potencialo vystymą. Boxall ir kt. (2007)

nerekomenduoja tapatinti ŽI vystymo (angl. *development*) ir ŽI mokymų (angl. *training*), autorių nuomone, pagrindinis ŽI vystymo ir ŽI mokymų skirtumas tas, kad ŽI vystymas apima platesnį spektrą veiklų, turinčių mažiau konkrečių tikslų, o mokymai rengiami orientuojantis į specialius numatomus mokymosi rezultatus.

Didžioji dalis mokslinių darbų ŽI vystymo tematika atspindi JAV ir Europos mokslininkų teorinį požiūrį. Toks įsivyravimas sietinas su ŽI vystymo apibrėžties ištakomis, kai McClelland (1970) ir Boyatzis (1982) JAV įtvirtino požiūrį į kompetencijomis grįstą darbą, o Mangham ir Silver (1986) Didžiojoje Britanijoje – darbuotojų kompetencijų svarbą (Bolden ir Gosling, 2006; Henderson, 2011; Mankin, 2009). Apibendrinant galima teigti, kad Europoje labiau akcentuojamas humanistinis, į darbuotoją orientuotas požiūris; JAV labiau vyrauja darbei atlikti reikalingų kompetencijų požiūris. Šios pozicijos dar gali būti įvardytos kaip „į darbo rezultatus“ (angl. *performance*) orientuotas požiūris (Mankin, 2009) bei „į mokymąsi“ orientuotas požiūris (Swanson ir Holton III, 2001). Į darbo rezultatus orientuotas požiūris propaguoja mokymus ir mokymų sistemą, patenkinančią kompetencijų, reikalingų dabarties ir ateities darbams atlikti, poreikį. Į mokymąsi orientuotas požiūris pabrėžia mokymosi svarbą ir individui, ir organizacijai, darbuotojui suteikiama daugiau laisvės planuojant mokymosi procesą, o darbo rezultatai traktuojami kaip mokymosi proceso išdava.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymas analizuojamas per skirtingas prizmes: strateginių organizacijos uždavinių (Šiugždinienė, 2008; 2009), profesinio mokymo (Garalis, 2004), personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo (Smalskys, 2011), edukologinio ir vadybinio požiūrių samplaikos, mokymosi visą gyvenimą (Jucevičienė, 2007), kaip veiksnys, turintis įtakos darbdavio patrauklumui (Bakanauskienė, Žalpytė, Vaikasiene, 2014; Bakanauskienė, Bendaravičienė, Barkauskė, 2017), andragogikos (Zuzevičiūtė, Teresevičienė 2008), poveikio darnios plėtros ir organizacijos socialinės atsakomybės kontekste (Stankevičiūtė, 2015), strateginio organizacijos valdymo ir mokymosi kultūros kūrimo (Šiugždinienė, 2008; 2009), darbuotojo potencialo atskleidimo (Grażulis ir kt., 2012, 2015), pokyčių kontekste (Bakanauskienė ir Brasaitė, 2015), nuolatinio mokymosi ir pranašumo organizacijoms kūrimo (Vveinhardt ir Kigaitė, 2009), mokymosi aplinkos (Dačiulytė, 2011). Taigi požiūris į ŽI vystymą yra kintantis, evoliucionuojantis. Atkreiptinas dėmesys, kad Lietuvos mokslininkai, kalbėdami apie žmogiškųjų išteklių vystymą, vartoja skirtingas sąvokas: plėtra, tobulinimas, ugdymas ir t. t. Darytina prielaida, kad atsiranda nemažai interpretacijų verčiant sąvoką *development* (angl.) į lietuvių kalbą. Mokslininkas Jovaiša (2007), aiškindamas vystymosi sąvoką, teigia, kad tai „dėsningas, negrįžtamas ir kryptingas kokybės kaitos procesas“ (cit. pagal Gražulis ir kt., 2015, p. 219). Vadovaujantis šiuo požiūriu, šiame darbe vartojama žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoka.

1.1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata ir teorinės charakteristikos

Žmogiškųjų išteklių vystymas kaip besiformuojanti disciplina dažnai siejamas su tokiomis sąvokomis kaip socialinis kapitalas, žinių vadyba, besimokanti organizacija ir kt. (McGoldrick ir kt., 2002; Ferreira ir kt., 2021). Taip akcentuojamas disciplinos

fragmentiškumas, kompleksiškumas. Anot Garavan (2007), ŽI vystymas kaip akademinė sritis vis dar plėtojasi, ji stokoja darnos ir vientisumo, tačiau svarbos prasme ši sritis ypač reikšminga organizacijų plėtros ir pokyčių valdymo kontekste. Vieni pirmųjų žmoniškųjų išteklių vystymą 1964 m. apibrėžė Habrison ir Myers (cit. pagal Wang ir McLean, 2007). Pirminis ŽI vystymo apibrėžimas sietinas su žmoniškojo kapitalo sampratos paplitimu ir jo įtaka ekonomikos plėtrai. Vėliau įsivyravo labiau biheivoristinis požiūris, analizuojama mokymų įtaka darbuotojų elgsenai (Nadler, 1970; Jones, 1981). Chalofsky ir Lincoln (1983), Nadler ir Wiggs (1986), apibrėždami ŽI vystymą, reprezentuoja labiau humanistinės krypties teoriją, tiria, kaip individai ir organizacijos keičiasi mokydami, kaip išlaisvinamas žmoniškasis potencialas (cit. pagal Weinberger, 1998). Stewart ir McGoldrick (1996) bei McCracken ir Wallace (2000) apibrėžia ŽI vystymą pasitelkdami socialinės-kognityvinės krypties požiūrį, suponuojantį, kad organizacijas galima traktuoti kaip mokymosi terpes. Stead ir Lee (1996), McLean ir McLean (2001) atstovauja holistiniam požiūriui, jie pabrėžia fenomeno tarpdiscipliniškumą bei individo sąveiką ir įtaką organizacijai ir visuomenei.

1 lentelė. *Žmoniškųjų išteklių vystymo apibrėžimo istorinė perspektyva*

Autorius (-iai) (metai)	Apibrėžimas
Habrison, Myers (1964)	Ekonominiu požiūriu ŽI vystymas gali būti apibūdinamas kaip žmoniškojo kapitalo augimas ir jo efektyvus investavimas į ekonomikos plėtrą. Politiniu požiūriu ŽI vystymas parengia žmones dalyvauti politiniuose procesuose. <...> Socialiniu ir kultūriniu požiūriais ŽI vystymas padeda žmonėms gyventi visavertiškesnį ir įvairesnį gyvenimą, mažiau ribojamą tradicijų <...>
Nadler (1970)	ŽI vystymas – tai daugybė organizuotų veiksmų, skirtų elgsenos pokyčiams pasiekti.
Chalofsky, Lincoln (1983)	ŽI vystymas tiria, kaip mokydami keičiasi individai ar jų grupės organizacijose.
Stead, Lee (1996)	ŽI vystymas – tai holistinis mokymosi procesas, apimantis nemažai disciplinų.
McLean, McLean (2001)	ŽI vystymas – tai procesas, <...> kuris gali pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti našumą ir pasitenkinimo jausmą, nesvarbu, ar dėl asmeninės naudos, grupės, organizacijos, bendruomenės, valstybės, galiausiai visos žmonijos.
Dilworth (2003)	ŽI vystymas yra strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų ir žmonių kūrybinis sutelkimas tokiais būdais, kurie skatina individo ir organizacijos mokymąsi, kuria ir palaiko organizacijos efektyvumą.

Autorius (-iai) (metai)	Apibrėžimas
Šiugždinienė (2009)	ŽI vystymas yra apibrėžiamas kaip mokymosi pajėgumo, susijusio su ilgalaikiu darbu, palengvinimo procesas individualiame, grupės ir organizaciniame lygmenyse per struktūrizuotas ir nestrukūrizuotas mokymosi ir ne tik mokymosi veiklas, siekiant padidinti organizacijos veiklos rezultatus.
Dačiulytė (2011)	ŽI vystymas – specialus vystymo veiksmų rinkinys, padedantis pasiekti organizacijos tikslų įgyvendinimą.
Hamlin, Stewart (2011)	Procesas ar veikla, padedanti ar įgalinanti asmenis, grupes, organizacijas ar priimančias sistemas mokytis, plėtoti ar keisti elgesį, siekiant patobulinti ar stiprinti kompetenciją, efektyvumą, našumą, augimą.
Watkins, Marsick (2016)	ŽI vystymas – nuolat auganti ir besiplėtojanti praktinė ir akademinė taikomoji sritis.
Wang ir kt. (2017)	ŽI vystymas yra individualių ir grupinių vertybių, įsitikinimų ir įgūdžių formavimo mechanizmas, susijęs su mokymusi, siekiant norimų priimančios sistemos (<i>angl. host system</i>) rezultatų.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Weinberger (1998), Stewart ir McGoldrick (1996), McCracken ir Wallace (2000), Dilworth (2003) Stead ir Lee (1996), McLean ir McLean (2001), Šiugždinienė (2009), Dačiulytė (2011), Hamlin ir Stewart (2011), Watkins ir Marsick (2016), Wang ir kt. (2017)

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą žmogiškųjų išteklių vystymo tematika galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoka, kaip ir pati disciplina, evoliucionuoja. Pasak Lee (2001), ŽI vystymo apibrėžimų įvairovė sietina su tarpdiscipliniškumu bei orientavimusi labiau į procesą nei į rezultatą. Vis dėlto, anot McLean ir Wang (2007), toks vientiso požiūrio į discipliną trūkumas ir apibrėžimų įvairovė gali turėti neigiamą įtaką tolimesnei disciplinos plėtrai. Nors ir tenka pripažinti, kad nėra bendro žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimo, dauguma autorių sutaria, kad pagrindinė žmogiškųjų išteklių vystymo kuriama pridėtinė vertė yra gebėjimas kurti novatoriškus realaus pasaulio problemų sprendimus. (McGuire, 2014) Garavan (1999) ir Matthews ir kt. (2004) pateikia ir daugiau apibendrintų ŽI vystymo charakteristikų:

- ŽI vystymas susijęs su organizacijos strategija ir konkurencinio pranašumo kūrimu;
- akcentuojamas holistinis požiūris į darbuotojo, organizacijos ir visuomenės plėtrą;
- akcentuojama mokymosi aplinka ir mokymo (-si) metodai;
- ŽI susijęs su reikalingų kompetencijų plėtra ir pokyčių valdymu;
- ŽI vystymas vertinamas kaip investicija į žmogiškąjį kapitalą, o ne darbdavio išlaidos.

Analizuojant Lietuvos mokslininkų darbus ŽI vystymo tematika matoma diskursų ir kontekstų įvairovė: ŽI vystymas valstybės tarnyboje, ŽI vystymo įtaka konkurencinio pranašumo kūrimui, mokymosi aplinkos kūrimas ir tinkamų mokymo (-si) me-

todų parinkimas, kvalifikacijos tobulinimas, žinių ekonomika (Vveinhardt ir Kigaitė, 2009; Smalskys, 2011; Dačiulytė 2011; Gražulis ir kt., 2012, 2015), ŽI vystymas kaip vienas iš veiksnių, lemiančių darbdavio patrauklumą (Bakanauskienė ir kt., 2014; Bakanauskienė ir kt., 2017), ŽI vystymo vertinimas (Kumpikaitė ir Sakalas, 2011; Gižienė ir Račelienė, 2012) ir t. t. Pastebima tendencija, kad dauguma Lietuvos mokslininkų, vienu ar kitu pjūviu analizuojančių ŽI vystymą, sutaria, kad ŽI vystymas atlieka ypač svarbų vaidmenį valdant pokyčius ir turi įtakos veiklos efektyvumui bei konkurencinio pranašumo kūrimui ir išlaikymui.

Kritinio požiūrio į ŽI vystymą atstovai (Ty, 2007; Mavin, Wilding, Stalker, Simmonds, Rees ir Winch, 2007; Callahan, 2007; Ruona, 2016) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymui yra būtina teorijos ir praktikos samplaika, o dažnu atveju organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo metodus taiko intuityviai, be sisteminio požiūrio ir strateginio planavimo. Anot Callahan (2007), ŽI vystymas stokoja kritiškesnio organizacinio mokymosi bei visuomenės mokymosi vertinimo. Ty (2007) pabrėžia, kad tiriant ŽI vystymą per mažai dėmesio skiriama nuolatos besikeičiantiems darbuotojo ir darbdavio santykiams. Virsmą pažymi ir Kinnie bei Swart (2017), jie teigia, kad XXI a. ŽI vystymas pereina nuo mokymo (angl. *training*) prie mokymosi (angl. *learning*).

Pastaruoju metu mokslininkai ŽI vystymui skiria gana daug dėmesio, jie susitelkia į skirtingus šio reiškinio aspektus. Pavyzdžiui, Mavin ir kt. (2007) tyrė ŽI vystymo praktiko (angl. *HRD practitioner*) vaidmenį bei svarbą ir išskyrė tris pagrindinius ŽI vystymo praktiko vaidmenis: 1) įvardija ŽI vystymo problemas, su kuriomis susiduria įmonė; 2) veikia kaip pokyčių vadybininkai; 3) dirba bendradarbiaudamas su vadybininkais ir vadovais tam, kad palaikytų įmonėje vykstančius ir vykšančius procesus. Darytina prielaida, kad ŽI vystymas vis dažniau tampa ne tik mokslinių tyrimų objektu, bet ir praktikų veiklos orientyru. Ehnert (2009; 2014), Stankevičiūtė (2015), Nolan ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad ŽI vystymą ir jo poveikį svarbu tirti ir analizuoti darnios plėtros ir organizacijos socialinės atsakomybės kontekste, atsižvelgiant į poveikį individui, organizacijai ir visuomenei.

Dusoye ir Oogarah (2015), Garavan ir kt. (2016), Mitsakis (2019), kalbėdami apie ŽI vystymą, išplečia ŽI vystymo suvokimą ir taikymą iki strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo, pabrėždami ŽI vystymo planavimo svarbą bei gairių ir veiklų derinimo su suinteresuotosiomis šalimis svarbą. Han ir kt. (2017) nuomone, pastarųjų metų ŽI vystymo tyrimuose pagrindiniu mokslinį ir praktinį susidomėjimą keliančiu veiksniu laikytina globalizacija ir technologinė pažanga. Ruona (2016) pabrėžia, kad ŽI vystymas įgauna pagreitį kaip mokslo disciplina ir kaip praktinės veiklos sritis ir tampa neatsiejama daugiadalykine jungiamąja grandimi.

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas pasižymi tarpdiscipliniškais vertinimais ir interpretacijomis, su tuo sietina esamų ŽI vystymo apibrėžimų įvairovė. Priklausomai nuo pasirinkto aspekto, ŽI vystymas siejamas su socialiniu kapitalu ir įtaka ekonomikos plėtrai, holistiniu individo potencialo atskleidimu ir įtaka visuomenės plėtrai. Tolesniuose šio poskyrio skyreliuose nagrinėjami ŽI vystymo etapai ir lygmenys, strateginis ŽI vystymas, turizmo ŽI vystymo fenomenas.

1.1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo valdymas: lygmenys, etapai ir dimensijos

XXI a. pirmajame dešimtmetyje mokslininkų atlikti tyrimai ir studijos suformavo požiūrį, kad žmogiškųjų išteklių vystymą sudaro lygmenys, dimensijos ir etapai, kurie, nors ir suformuoja vientisą sistemą, pasižymi skirtingomis savybėmis ir tikslais (Garavan ir kt., 2004; McLean, 2004; Wang ir McLean, 2007; Jucevičienė, 2007; Tight, 2007; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008; Ehnert, 2009; Mankin, 2009; McGuire, 2014; Gražulis ir kt., 2015; Chalofsky, Rocco, ir Morris, 2014; Wilson, 2014). Pirmiausia plačiai buvo analizuoti du lygmenys: individo ir organizacijos. Individo lygmuo pasižymi tokiais charakteristikomis kaip asmeninis vystymasis, motyvacija mokytis, darbo produktyvumas ir t. t. Čia darbuotojas analizuojamas kaip organizacijos išteklius, pažymima atsakomybės už asmeninį mokymąsi svarba, asmeniniai tikslai ir potencialo atskleidimas. Kalbant apie organizacijas, vyrauja sisteminis požiūris, žmogiškųjų išteklių vystymas traktuojamas kaip planuotų, su organizacijos strategija suderintų metodų ir veiklų visuma. Čia pabrėžiama mokymosi aplinkos sukūrimo svarba. Analizuojant ŽI vystymą individo ir organizacijos lygmenimis tapo aišku, kad mokymosi ir plėtros procesas nėra (ir negali būti) izoliuotas ir atskirtas nuo procesų, vykstančių visuomenėje, šalyje ar už jos ribų ir t. t. (Wilson, 2014). ŽI vystymas veikia ir yra veikiamas išorės veiksnių ir šalies, ir tarptautiniu mastu.

McLean (2004), Garavan ir kt. (2004) iškėlė trečiojo lygmens, nacionalinio ŽI vystymo (angl. *National HRD*), egzistavimo hipotezę. Čia į ŽI vystymą žiūrima kaip į platesnę sąveikaujančių elementų sistemą, kur pasitelkus mokymąsi ir mokymosi aplinką kuriamas nacionalinis konkurencinis pranašumas ir gerinama piliečių gyvenimo kokybė. Šiuo atveju ypač pabrėžiama suinteresuotųjų šalių (angl. *stakeholder*) įsitraukimo ir bendradarbiavimo svarba. McLean kaip daugiausia pasiekusias nacionalinio ŽI vystymo srityje vardiya tokias šalis: Airiją, Naująją Zelandiją, Pietų Korėją. Anot autoriaus, šalims ir regionams sintezuotas požiūris į ŽI vystymą yra itin reikalingas, nes žmogiškasis išteklius dažnu atveju yra pagrindinis šalies išteklius; ŽI turi įtakos nacionaliniam stabilumui; ŽI vystymas turi įtakos piliečių gyvenimo kokybei ir gerovei; išaugo visuotinio bendradarbiavimo dviprasmiškumas; produktyvumo didinimas yra daugelio šalių tikslas; dinaminiai technologijų pokyčiai verčia tobulinti turimus ŽI (p. 273). Galima teigti, kad siekiant įgyvendinti nacionalinį ŽI vystymą yra būtina įtraukti ŽI vystymą į nacionalinę politiką, strateginius ir veiksmų planus.

Ehnert (2009, p. 8), antrindama čia išsakytoms mintims, lygmenų kontekste apibrėžia ŽI vystymą kaip gebėjimą vystyti socialiniu, organizaciniu ir individualiu lygmeniu. Anot Boxall ir kt. (2007), ŽI vystymas sietinas su socialinės ir ekonominės pažangos idėja, nes darbo jėgos įgūdžių tobulinimas daro didelę įtaką nacionalinei ekonomikai. Mokslininkai Baum, Kralj, Robinson ir Solnet (2016) turizmo žmogiškuosius išteklius prilygino čia išvardytiems mikro-, mezo- ir makrolygmenims ir išvedė tiesiogines paraleles.

Wang ir McLean (2007) iškėlė idėją apie tarptautinio lygmens ŽI vystymą (angl. *International Human Resource Development*). Autorių teigimu, globalizacijos laikais, veikiant transnacionalinėms korporacijoms, mokslininkai pernelyg mažai dėmesio

skyrė klausimui, kaip globalizacijos sąlygos paveikė ŽI vystymą. Autoriai taip pat teigia, kad jaučiamas tarptautinio ŽI vystymo ir praktiniu, ir teoriniu aspektais poreikis. Vis dėlto tikėtina, kad iššūkis apibrėžiant tarptautinį ŽI vystymą yra susijęs su konsensuso stoka apibūdinant ŽI vystymą. Wang ir McLean teigimu, tarptautinis ŽI vystymas šiandien stokoja visuotinio pripažinimo ir teorinės paradigmos. Autoriai pasiūlė tokį konceptualų tarptautinio ŽI vystymo apibrėžimą, siekdami paskatinti mokslininkus toliau tyrinėti šį fenomeną: tarptautinis žmoniškųjų išteklių vystymas yra teorijos ir praktikos sritis, besiorientuojanti į pelno siekiančius, pelno nesiekiančius ir / ar vyriausybės subjektus ir asmenis, kurie tam tikra forma bendradarbiauja tarptautiniu mastu. Šios sąveikos tikslas yra sistemškai panaudoti esamą žmogaus potencialą, sąmoningai formuoti žinias <...>, pasitelkiant įvairias priemones, siekiant pagerinti visų dalyvaujančių subjektų tarptautinius santykius, gerinant tarpusavio supratimą, gerinti individualius ir organizacinius rezultatus, gyvenimo kokybės lygį <...>. Tarptautinis žmoniškųjų išteklių vystymas turėtų būti traktuojamas kaip siekiamybė, verčianti nuolat tobulėti (p. 105). Tarptautinio ŽI vystymo būtinumą akcentuoja tokios tarptautinės organizacijos: Jungtinių Tautų Organizacija (JTO), Pasaulinė turizmo organizacija prie JTO, OECD, Pasaulio prekybos organizacija, Tarptautinis valiutos fondas, Pasaulio bankas, ILO ir kt. (Boxall ir kt., 2007).

Nagrinėjant ŽI vystymo dimensijas, pažymėtina, kad dažniausiai išskiriamos dvi: formalioji ir neformalioji. Formaliąją ir neformaliąją dimensijas kaip pagrindines mokymosi dimensijas išskiria ir nagrinėja Jucevičienė (2007), Zuzevičiūtė ir Teresevičienė (2008), McGuire (2014) ir kiti autoriai. Anot Marchington ir Suter (2013), formalusis ir neformalusis mokymas (-is) turėtų būti taikomi kaip viena kitą papildančios dimensijos, taip sukuriant geriausias sąlygas problemoms išspręsti. Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro ir Morciano (2015) taip pat pastebėjo, kad riba tarp formaliosios ir neformaliosios mokymosi dimensijų mažta, o poreikis derinti dimensijas organizacijose auga. Kiek anksčiau panašią idėją iškėlė ir mokslininkai Hung, Lee ir Lim. Jie teigė, kad XXI a. atsiveriant vis daugiau galimybių pasiekti informacijos šaltinius bei plečiantis ICT galimybėms griežtas formaliojo ir neformaliojo mokymosi atskyrimas riboja mokymąsi ir neleidžia išnaudoti esamo potencialo (2012).

Be šių čia minėtų pagrindinių dimensijų, mokslininkai tiria ir kitas dimensijas: savaiminį mokymąsi (angl. *informal learning*), savivaldųjį mokymąsi (angl. *self-directed learning*). Šios dvi dimensijos labiau orientuotos į suaugusiųjų žmonių patirtį ir žinias, gaunamas iš kasdienės veiklos, bei darbuotojų atsakomybę už kryptingą asmeninį mokymąsi (Garavan ir kt., 2004; Mankin, 2009; Žydzūnaitė, Lepaitė, Cibulskas, Bubnys, 2012). Morris (2019), nagrinėdamas savivaldųjį mokymąsi, teigia, kad ši dimensija gali būti vadinama aktualia kompetencija, būtina šiuolaikiniam žmogui. Autorius šiame kontekste išskiria besimokančiojo vaidmenį, kuris tampa kertinis, nes pats besimokantysis sprendžia, kokius mokymosi tikslus, uždavinius, būdus rinktis, kiek laiko tam skirti ir kokiais šaltiniais remtis. Ellinger (2004), Rigby ir Ryan (2018) rašė, kad organizacijose matoma atsakomybės už mokymąsi perdavimo darbuotojams ir jų grupėms tendencija, o tai turėjo teigiamą įtaką mokymosi greičiui ir

kūrybiškumui. Kranzow ir Hyland (2016) atkreipė dėmesį į tai, kad nors savivaldusis mokymasis ir pasižymi pageidaujamu lankstumu, vis dėlto vienas pagrindinių iššūkių yra besimokančiųjų gebėjimas tinkamai atrinkti informaciją, nuosekliai planuoti ir vykdyti mokymosi procesą. Kaip teigiamą savivaldžiojo mokymosi bruožą Morris (2019) mini ne tik jau minėtą lankstumą, bet ir asmeninę atsakomybę už mokymąsi bei iš jos išplaukiančią motyvaciją mokytis. Atkreiptinas dėmesys, kad savivaldusis mokymasis pasireiškia ne socialiniame ir kontekstiniame vakuume. Tan (2017) nurodo, kad šis mokymasis taip pat turi būti paremtas bendra vizija, o besimokančiojo asmeniniai tikslai turi būti suderinti su visuomenės poreikiais.

Apžvelgus mokymosi dimensijas pažymėtina, kad mokslininkų požiūriai į mokymosi dimensijų turinį, diskursą ir subordinaciją skiriasi. Jaučiamas papildomų tyrimų, studijų siekiant identifikuoti aiškesnę suaugusiųjų mokymo dimensijų sistemą, atskirų dimensijų sąveiką siekiant geriausio rezultato poreikis.

Tight (2007) teigia, kad pokyčių tendencijų greitis ir mastas bei švietimo sistemos pokyčių būtinumas, suaugusiųjų mokymasis tapo svarbus kaip niekada anksčiau. Pasak autoriaus, dėl šių aplinkybių praeito amžiaus septintojo dešimtmečio pabaigoje atsirado vienas svarbiausių UNESCO švietimo ir mokymosi principų – mokymosi visą gyvenimą (angl. *Life long learning*) principas. Šiandien sąvoka plačiai vartojama ir EBPO bei Europos Tarybos. Remdamasis Mokymosi visa gyvenimą memorandumu autorius teigia, kad siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslo svarbu yra užtikrinti skirtingų organizacijų ir individų bendradarbiavimą skirtingais lygmenimis. Būtinumas mokytis gali būti nagrinėjamas individualiu (siekiant individo rezultatų), organizacijos (siekiant organizacijos konkurencingumo), nacionaliniu (siekiant valstybės ar jos specifinės ūkio šakos konkurencingumo), tarptautiniu (siekiant skirtingų šalių atskirų ūkio šakų ir sektorių plėtros) lygmenimis.

Partnerystė gali būti įvardijama kaip viena pagrindinių priemonių įgyvendinant mokymąsi visą gyvenimą. Ji turėtų apimti vyriausybinių ir nevyriausybinių institucijų bendradarbiavimą kuriant koordinuotą politiką (Cuffy, Tribe ir Airey, 2012). Šiandien nėra sutarimo dėl bendro modelio, kaip toks suaugusiųjų mokymas (-is) turėtų vykti, todėl skirtingose šalyse tarptautinėje erdvėje galima matyti skirtingus bandymus ir kuriamas sistemas. Mokymosi visą gyvenimą kontekste atsikartoja ŽI vystymo lygmenys: turi būti parinkti mokymo metodai, tinkantys darbuotojams, mokymų turinys turi atitikti ir organizacijos strateginius tikslus bei bendrąsias nacionalines ir tarptautines tendencijas (McGuire, 2014).

Organizacijos ŽI vystymo lygmens kontekste, analizuodami ŽI vystymą kaip procesą, mokslininkai dažnai įvardija ir aprašo žmogiškųjų išteklių vystymo etapus (Dessler, 2011; Mankin, 2009; Miri, Mansor, Chasempour ir Anvari, 2013). Požiūriai į ŽI vystymo etapus yra dichotomiški, identifikuojami etapai grupuojami ir charakterizuojami gana panašiai.

2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vystymo etapai

Žmogiškųjų išteklių vystymo etapai		
Mankin (2009)	Dessler (2011)	Miri, Mansor, Chasempour ir Anvari (2013)
1. Mokymo ir tobulinimo poreikio identifikavimas 2. Mokymo ir tobulinimo plano ir priemonių sukūrimas 3. Mokymo ir tobulinimo vykdymas 4. Taikytų mokymo ir tobulinimo priemonių įvertinimas	1. Mokymo poreikio analizė 2. Mokymo proceso projektavimas 3. Veiksmingumo patikrinimas 4. Įgyvendinimas ir realizavimas 5. Rezultato įvertinimas	Mokymų poreikio analizė remiantis kasdienėmis operacijomis Mokymų programos sukūrimas ir tinkamiausių metodų parinkimas Mokymų programos įgyvendinimas Mokymų veiksmingumo įvertinimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mankin (2009), Dessler (2011), Miri, Mansor, Chasempour ir Anvari (2013)

Kalbėdami apie ŽI vystymo etapus mokslininkai dažnai vartoja darbuotojų ugdymo, darbuotojų mokymo sąvokas, tad darytina prielaida, kad kalbama apie tą patį ŽI vystymo fenomeną. ŽI vystymo etapų žingsniai galėtų būti sugrupuoti į tris pagrindines grupes: 1) iki mokymų; 2) mokymų metu; 3) po mokymų (McGuire, 2014). Pirmiaame ŽI vystymo etape mokslininkai vienbalsiai nurodo, kad yra itin svarbu nustatyti mokymų poreikį, galbūt jį derinant su organizacijos strateginiais tikslais. Kalbant apie mokymų / ugdymo planavimą, dėmesys skiriamas ugdymo metodų parinkimui ir ugdymo paslaugas teikiančių organizacijų / asmenų parinkimui. Įvykus mokymams mokslininkai rekomenduoja įvertinti taikytas mokymo priemones bei rezultatą arba dar kitaip mokymų poveikį. McGuire (2014) mokymams vertinti rekomenduoja Kirkpatricko keturių lygių taksonomiją, t. y. paeiliui atlikti šiuos veiksmus: 1) vertinti darbuotojų reakciją į mokymus (taikant apklausos metodą); 2) vertinti mokymąsi siekiant išsiaiškinti, ką darbuotojai išmoko (taikant testo ar panašius metodus); 3) vertinti žinių pritaikymą darbo vietoje siekiant išsiaiškinti, kokius darbuotojų profesinės elgsenos pokyčius paveikė mokymai (taikant stebėjimo ar panašius metodus); 4) vertinti rezultatus siekiant išsiaiškinti, kaip mokymai paveikė bendrus organizacijos veiklos rezultatus: finansinius, klientų pasitenkinimo ir pan. Akivaizdu, kad skirtinguose ŽI vystymo etapuose pagrindiniu matu tampa kompetencija. Zehrer ir Mossenlechner (2009) kompetenciją apibrėžia kaip darinį, susidedantį iš žinių, įgūdžių ir gebėjimų. Ferrio ir kt. (cit. Sienkiewicz, Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, Trawińska-Konador ir Podwójcic, 2014) išskiriamos keturios pagrindinės kompetencijų rūšys:

1. Profesinė kompetencija. Žinios ir įgūdžiai, susiję su darbuotojo darbo sritimi. Ši kompetencija išreiškiama per išsilavinimą, patirtį, kvalifikacijos lygį.
2. Asmeninė kompetencija. Ją apibrėžia darbuotojo asmeninės savybės, tokios kaip charakterio bruožai, temperamentas ir kt.

3. Socialinė kompetencija. Ji išreiškiama per socialinius įgūdžius, gebėjimą bendrauti su kitais žmonėmis.
4. Vadybinė kompetencija. Ji pasireiškia per gebėjimą tvarkytis ir organizuoti darbus siekiant organizacijos tikslų ir užtikrinant konkurencinį pranašumą.

Leung, Ang ir Tan (2014), tirdami tarpkultūrinės kompetencijos reiškinių, nurodė, kad šiuolaikiniame pasaulyje gebėjimas komunikuoti tarpkultūrinėje erdvėje yra ypač svarbus. Tarpkultūrinė kompetencija dėl savo pobūdžio itin dažnai akcentuojama tokiuose sektoriuose kaip turizmas (Katunian ir Žirnelė, 2018). Pirmą kartą kompetenciją žmoniškųjų išteklių valdymo kontekste apžvelgė Richard Boyatzis (1982) mokslo studijoje „Kompetentingas vadybininkas“ (angl. *The Competent Manager*). Boyatzis aptarė kompetenciją iš „darbo perspektyvos“ (angl. *job oriented approach*), vertindamas kompetenciją kaip įgūdžių rinkinį, kurio reikia darbui atlikti (cit. pagal O'Reilly, 2015). Vėliau pradėjo formuotis „į darbuotoją orientuotas“ (angl. *employee oriented approach*) kompetencijos vertinimas, pabrėžiant darbuotojo potencialą, kuris dažnu atveju nėra iki galo išnaudojamas (Sienkiewicz ir kt., 2014).

ŽI kompetencijų vertinimas tampa pirminiu ir baigtiniu ŽI vystymo žingsniu siekiant įvertinti esamą ŽI žinių ir įgūdžių situaciją, o vėliau siekiant įvertinti situacijos pokyčius. ŽI kompetencijų vertinimas ir jų siejimas su organizacijos veiklos planavimu yra būtina sąlyga organizacijai sėkmingai egzistuoti (Lobanova ir Chlivickas, 2009). Kompetencija ir kompetencijos sudedamoji dalis įgūdžiai vertinami ne tik individualiu ir organizacijos, bet nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis. Katunian ir Žirnelė (2018) apžvelgė 2016 m. Europos Komisijos Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui skirtą komunikatą „Nauja Europos įgūdžių darbotvarkė“ (angl. *New Skills Agenda for Europe*). Jame teigiama, kad įgūdžiai – tai kelias įsidarbinimo ir klestėjimo link, kaip tik jie daugiausia ir nulems konkurencingumą ateityje.

Europos Komisija išreiškė poziciją, kad nuolatinis suaugusiųjų mokymasis yra būtina sąlyga konkurenciniam pranašumui kurti ir išlaikyti. Maža to, suaugusiųjų mokymasis turi būti skatinamas ir palaikomas nacionaliniu, regioniniu, tarptautiniu lygmenimis. Pavadinime „Nauja Europos įgūdžių darbotvarkė“ pabrėžiama įgūdžių vertinimo svarba, jų palyginimo tarptautiniu mastu galimybė, įgūdžių formavimo proceso kryptingumo reikšmė. Diffley ir kt. (2018) atkreipia dėmesį, kad kalbant apie ŽI vystymą ir tinkamų įgūdžių formavimą svarbu kalbėti ir apie žemos bei aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Įgūdžių formavimo kontekste 2015 m. Airijos ateities įgūdžių poreikio tyrėjų grupė pateikė ataskaitą, kurioje teigiama, kad atskiruose sektoriuose dažnu atveju trūksta vadovavimo ir koordinavimo funkcijos sektoriaus įgūdžiams ugdyti (Nolan ir kt., 2020).

Turint omeny ŽI vystymo lygmenų ir etapų sandarą, svarbą ir sąsajas, tikslinga ŽI vystymo etapus planuoti ir vykdyti visais ŽI vystymo lygmenimis: individualiu, organizacijos, nacionaliniu ir tarptautiniu.

ŽI vystymo lygmenys	ŽI vystymo etapai
Tarptautinis (makro-) 	• Mokymo poreikio analizė • Mokymo proceso projektavimas ir veiksmingumo patikrinimas • Įgyvendinimas ir realizavimas • Rezultato įvertinimas
Nacionalinis (makro-) 	• Mokymo poreikio analizė • Mokymo proceso projektavimas ir veiksmingumo patikrinimas • Įgyvendinimas ir realizavimas • Rezultato įvertinimas
Organizacijos (mezo-) 	• Mokymo poreikio analizė • Mokymo proceso projektavimas ir veiksmingumo patikrinimas • Įgyvendinimas ir realizavimas • Rezultato įvertinimas
Individualus (mikro-) 	• Mokymo poreikio analizė • Mokymo proceso projektavimas ir veiksmingumo patikrinimas • Įgyvendinimas ir realizavimas • Rezultato įvertinimas

1 pav. ŽI vystymo etapai ŽI vystymo lygmenyse

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Garavan ir kt. (2004), McLean (2004), Wang ir McLean (2007), Boxall ir kt. (2007), Dessler (2011), Wilson (2014), Baum, Kralj, Robinson ir Solnet (2016)

Apibendrintai galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vystymą sudaro lygmenys, etapai ir dimensijos. Darniai funkcionuojanti ŽI vystymo lygmenų, etapų, dimensijų sistema sukuria prielaidas veiksmingam ŽI vystymui. Kalbėdami apie ŽI vystymo lygmenis, mokslininkai pabrėžia tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą. Pirminis ir baigtinis ŽI vystymo proceso matas yra kompetencija. ŽI vystymas traktuotinas kaip būtina sąlyga konkurenciniam pranašumui kurti ir išlaikyti. ŽI vystymas turi būti skatinamas ir palaikomas nacionaliniu, regioniniu, tarptautiniu lygmenimis. Tolesniame šio poskyrio skyrelyje nagrinėjamas strateginis ŽI vystymas organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos kontekste.

1.1.3. Strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos kontekste

Besikeičiančios verslo aplinkos kontekste vis daugiau dėmesio skiriama ŽI mokymui ir vystymui, kad pasitelkus žmogiškuosius išteklius būtų galima įveikti pokyčių sukeltus iššūkius (Ehnert, 2009). Strateginio požiūrio į ŽI vystymą įsivyravimas pastaruoju metu byloja, kad pokyčių visuomenėje ŽI vystymas gali padėti išlaikyti konkurencinį pranašumą ir drauge stabilizuoti visuomenę ekonomiškai ir socialiai (McGuire, 2014; Mitsakis, 2019). Konkurencinio pranašumo išlaikymo ir strateginio ŽI vystymo (angl. *Strategic Human Resource Development*) sąsajas ypač akcentavo Armstrong (2008), Šiugždinienė (2008; 2009), Garavan ir McGuire (2010), Alagaraja (2013), Garavan ir

kt. (2016), Mitsakis (2019) ir kt. Garavan ir Carbery (2012), Swanson ir Holton (2009) teigia, kad strateginį ŽI vystymą galima traktuoti kaip ypatingą ir specifinį ŽI vystymo modelį. Vis dėlto lyginant ŽI vystymą ir strateginį ŽI vystymą pagrindiniu strateginio ŽI vystymo išskirtinumu laikomi mokymai, kurie pasitelkiami siekiant organizacijos tikslų (Garavan, 2007). Pirmasis strateginio ŽI vystymo sąvoką 1991 m. pateikė mokslininkas Garavan: „Strateginis ŽI vystymas – tai strateginis mokymo, tobulinimo ir mokymo metodų valdymas, skirtas organizacijos tikslams pasiekti, tuo pat metu užtikrinant visišką atskirų organizacijos darbuotojų žinių ir gebėjimų panaudojimą; strateginis ŽI vystymas yra susijęs su ilgalaikiu darbuotojų mokymu, susietu su aiškiomis veiklos ir verslo strategijomis.“ McCracken ir Wallace 2000 m. išplėtojo strateginio ŽI vystymo koncepciją skirdami daugiau dėmesio mokymosi kultūrai: „Strateginis ŽI vystymas – tai mokymosi kultūros sukūrimas, kur įvairios mokymo, tobulinimo ir mokymosi strategijos reaguoja į įmonės strategiją bei padeda ją formuoti ir daryti įtaką.“ Šiuo žodžiniu apibūdino strateginį ŽI vystymą taip: „Priemonės organizacijų veiklos rezultatams pagerinti sukuriant stiprias ŽI vystymo sąsajas su organizacijos tikslais ir strategijomis, bei pasitelkus strateginę įtaką mokymosi ir tobulinimo procesams siekiant išugdyti tinkamą organizacinę elgesį ir kompetencijas“ (2009, p. 28). Galima teigti, kad strateginio ŽI vystymo sąvokos ir suvokimo ribos per kelis dešimtmečius išsiplėtė. Strateginis ŽI vystymas tapo svarbia, organizacijų veiklai įtaką darančia dedamąja.

Armstrong (2008) teigia, kad siekdamas pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą organizacijos privalo suderinti turimus pajėgumus ir išteklius su aplinka ir jos kečiamais iššūkiais (p. 22). Anot Hirsing, Rogovsky ir Elkin, organizacijos privalo įtraukti ŽI vystymą į savo strategijas (cit pagal. Ehnert, Harry ir Zink, 2014). Manytina, kad įmonės strategija ir strateginiai tikslai privalo būti papildyti strateginiais ŽI vystymo tikslais, strategija ir veiksmais. Bendrąja prasme žmoniškųjų išteklių vystymas turi skatinti tęstinį mokymą ir mokymąsi per ilgalaikes ŽI vystymo strategijas, informacijos sistemas ir dalijimąsi žiniomis (Garavan ir McGuire, 2010).

Mokslininkai ŽI strategiją prilygina kitoms funkcinėms strategijoms. ŽI strategija papildo bendrą organizacijos strategiją. Siekiant pasiekti organizacijos ilgalaikius tikslus būtina vadovautis ŽI strategija, kur nurodomas apsirūpinimas darbuotojais, ŽI vystymas, atlygis ir t. t. (Garavan ir McGuire, 2010). Armstrong (2008) taip pat nurodo, kad ŽI vystymo strategija dar nėra strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo ir vystymo garantas, sėkmę gali garantuoti tik ŽI vystymo strategija, suderinta su įmonės strategija ir ilgalaikiais bei trumpalaikiais tikslais. ŽI vystymo strategiją Armstrong taip pat vadina mokymo strategija (p. 176). Anot autoriaus, ŽI vystymo strategija turi apimti ne tik mokymų planą, bet ir veiksmus, padedančius kurti mokymosi kultūrą, atskleisti kiekvieno darbuotojo potencialą, finansinį planą ŽI vystymo veiksams įgyvendinti (p. 177). Aiški ŽI vystymo strategija, atsakingas darbdavių požiūris į ŽI vystymą turi teigiamą įtaką darbdavių patrauklumui tarp darbuotojų ir potencialių darbuotojų (Bakanauskienė ir kt., 2014; Bakanauskienė ir kt., 2017). Per pastaruosius dešimtmečius evoliucionavo net tik strateginio ŽI vystymo sąvoka, požiūris į strateginį ŽI vystymą, strateginio ŽI vystymo įtaka organizacijų veiklai, bet ir mokslininkų kuriami strateginio ŽI vystymo modeliai. Toliau pateikiama strateginio ŽI vystymo modelių perspektyva.

3 lentelė. Strateginio ŽI vystymo modelių perspektyva

Strateginio ŽI vystymo modelis	Charakteristika	
Garavan (1991)	<i>Strateginio ŽI vystymo charakteristika.</i> Integracija su organizacijos misija ir tikslais. Centralizuotas ŽI vystymo proceso valdymas. ŽI vystymo planai ir politika. Linijinio vadovo įsitraukimas. Išplėstas ŽI vystymo specialisto vaidmuo. Mokymosi kultūros pripažinimas. Dėmesys ŽI vystymo vertinimui.	Nurodomieji modeliai
McCracken ir Wallace (2000)	<i>Strateginis ŽI vystymas apibrėžiamas iš naujo.</i> Formuoja organizacijos linijinį valdymą, misiją ir tikslus. Aukščiausio lygio vadovų lyderystė. Aplinkos analizė vykdoma vidurinės grandies vadovų. ŽI vystymo strategijos, planai ir politika. Strateginis bendradarbiavimas su linijiniais vadovais. Mokytojai / treneriai kaip pokyčių konsultantai. Įtaka korporatyvinei kultūrai. Išlaidų efektyvumo vertinimas.	
Harrison (2002)	<i>Kritiniai strateginio ŽI vystymo rodikliai.</i> Mokymosi ir vystymo vizija bei strategija palaiko organizacijos tikslus. Visos mokymo ir vystymo veiklos palaiko organizacijos tikslus. Mokymas ir vystymas, kaip vienas ir organizacijos procesų, yra valdomas skirtingų lygių vadovų. Aktyvus ŽI vystymo specialistų bendradarbiavimas įmonės viduje. Mokymo ir vystymo veiklos padeda sumažinti išlaidas ir padidinti organizacijos žmogiškųjų išteklių vertę.	
Grieves (2003)	<i>Strateginio ŽI vystymo charakteristika.</i> Visų vidinių lygių informacija palengvina organizacinį ir individualų mokymąsi, siekiant lengviau susidoroti su pokyčiais. Atsakomybės perdavimas linijiniams vadovams. Į darbuotojus orientuotas požiūris, į mokymąsi įtraukti darbuotojai ir vadovai. Dėmesys mokymuisi darbo vietoje. Dėmesys organizacijos verslo strategijai, įtvirtinant žinias ir įgūdžius.	Aiškinamieji modeliai
Ulrich (2007)	<i>Darbuotojų įgalinimas.</i> Partnerystė su skirtingų lygių vadovais. Darbuotojai – organizacijos pokyčių vedliai.	
Garavan (2007)	<i>Strateginio ŽI vystymo perspektyva.</i> Turi būti suderinta organizacijos misija, korporatyviniai planai ir ŽI vystymo vizija. Aplinkos analizė turi būti reguliariai vykdoma ir veikti organizacijos strategiją bei ŽI vystymą. ŽI vystymo planavimas turėtų būti formalus, sistemingas ir integruotas į organizacijos veiklų planavimą bei ŽI valdymo planavimą. ŽI vystymas turi atitikti iškilančias problemas ir suteikti pridėtinės vertės.	
Alagaraja (2013)	<i>Strateginio ŽI vystymo reikšmė.</i> Strateginis ŽI vystymas apibūdinamas kaip apimantis ŽI vystymo strategijos įtaką organizacijai arba verslo vienetui.	
Mitsaki (2019)	<i>Strateginio ŽI vystymo branda.</i> Reikalaujama atsižvelgti į visus kontekstinius mikro- ir makroveiksnius, kurie turi įtakos strateginiam ŽI vystymui.	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Garavan, Carbery (2012), McGuire (2014, p. 144), Alagaraja, (2015, p. 75), Mitsaki (2019, p. 473–474)

1991 m. mokslininkas Garavan identifiko ir aprašė devynias strateginio ŽI vystymo charakteristikas, kad organizacijos galėtų efektyviai vykdyti ŽI vystymo veiklas. Tuo pat metu buvo praplėstas ir mokymų bei vystymo specialisto / vadybininko vaidmuo, traktuojant jį ne tik kaip mokymų organizatorių, bet ir kaip pokyčių vadybininką. Vienas reikšmingiausių Garavano modelio siūlymų – suderinti ŽI vystymo planus ir veiklas su organizacijos tikslais. 2000 m. McCracken ir Wallace, tikrindami Garavano siūlytą modelį, identifiko tobulintinus, jų nuomone, aspektus: vadovybė privalo rodyti lyderystę ŽI vystymo srityje; nuolat analizuoti aplinką ir taikyti rezultatus ŽI vystymo veikloje; organizacijos tikslai ir ŽI vystymo tikslai turi būti kuriami sinchroniškai; ŽI vystymo specialistai ir linijiniai vadovai turi bendradarbiauti; ŽI vystymo specialistai turi gebėti kurti mokymosi kultūrą, atitinkančią organizacijos prioritetus; į ŽI vystymo veiklų vertinimą turėtų būti įtrauktas ir investicijos atsipirkimas (angl. *ROI – return on investment*).

2002 m. Harrison, talkindama mokslininkams Garavan, McCracken, Wallace, akcentavo ŽI vystymo strategijos svarbą siekiant strateginių organizacijos tikslų. Ji taip pat nurodė, kad ŽI vystymo specialistų ir skirtingų lygių vadovų bendradarbiavimas ŽI vystymo srityje yra ypač efektyvus. 2003 m. Grieves išvedė daug paralelių tarp ŽI vystymo ir pokyčių valdymo. Anot autoriaus, skirtingų lygių vadovai yra ypač susiję su pokyčių valdymu, tad turi būti įtraukti ir į ŽI vystymą. ŽI vystymas, pasak Grieves, tai pokyčių valdymo įrankis.

2007 m. mokslininkas Ulrich taip pat pabrėžė ŽI vystymo specialisto svarbą organizacijos veikloje bei ŽI vystymo specialisto ir skirtingų lygių vadovų bendradarbiavimo būtinybę. 2007 m. Garavan pateikė naujų, su strateginiu ŽI vystymu susijusių išvalgų. Apibendrindamas esamus strateginio ŽI vystymo modelius, Garavan taip apibūdino strateginį ŽI vystymą: „<...> daugiapakopė koncepcija, leidžianti organizacijai derinti įvairius žinių elementus, sujungti ankstesnes ir naujas žinias bei vidines ir išorines žinias, siekiant užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.“ Garavan taip pat pasiūlė labiau koncentruotis į skirtingas suinteresuotąsias šalis, plėtoti mokymosi tinklus ir įmonės viduje, ir už jos ribų, propaguoti mokymosi kultūrą ir t. t. (McGuire, 2014, p. 143–147).

Šie modeliai gali būti skirstomi į nurodomuosius (angl. *prescriptive*) ir aiškinamuosius (angl. *explanatory*). Nurodomieji strateginio ŽI vystymo modeliai buvo būdingi strateginio ŽI vystymo plėtros pradžia, kai buvo stengiamasi aprašyti strateginio ŽI vystymo reiškinių, nurodant charakteristikas ir požymius bei pabrėžiant linijinių vadovų atsakomybę ir dichotomiją su organizacijos tikslais. Šią modelių kategoriją mokslininkai kritikuoja, nes modeliai yra gana kategoriški, o tam tikros charakteristikos abejotinos ir nepagrįstos (Garavan, 1991; McCracken ir Wallace, 2000; Harrison, 2002). Aiškinamieji strateginio ŽI vystymo modeliai būdingi vėlesniam laikotarpiui. Šiame kontekste strateginis ŽI vystymas analizuojamas per aplinkos dinamiškumo ir prisitaikymo prie pokyčių prizmę (Grieves, 2003; Ulrich, 2007; Garavan, 2007). Anot Mitsaki (2019, p. 475), šiandien strateginio ŽI vystymo brandą rodo gebėjimas ir veiksmas, orientuotas į strategijos kūrimą mokymo ir mokymosi procese. Autorius taip pat nemažai dėmesio skiria mokymosi kultūrai organizacijose. Anot Rao (2014), strateginio ŽI vystymo brandą taip pat rodo nuolat vykdomas ŽI vystymas ir ŽI vystymo įtakos vertinimas, siekiant matuoti ir įvertinti ŽI vystymo daromą poveikį ir kuriamą pokytį.

Matoma tendencija, kad strateginį ŽI vystymą siūloma traktuoti kaip fenomeną, orientuotą ne tik į procesą, bet ir į strategiją. Pereinant nuo orientacijos iš proceso į strategiją Gold ir kt. (2011) akcentuoja ŽI vystymo specialisto vaidmenį. Anot Gold, strateginio ŽI vystymo specialistas gali būti traktuojamas ir kaip pokyčių vadybininkas, atsakingas už strategijos formavimą, įgyvendinimą, kryptingą veiklą ir adaptavimąsi prie pokyčių. Strateginis žmoniškųjų išteklių vystymas, kurioje ŽI vystymo specialistas, daro poveikį ir individualiu, ir organizacijos lygiu. Šis poveikis gali būti nagrinėjamas pasitelkus teorines perspektyvas: žmoniškojo kapitalo teoriją (angl. *human capital theory*), išteklių teoriją (angl. *resource based theory*), bihevioristinę perspektyvą (angl. *behavioral perspective*). Remiantis žmoniškojo kapitalo teorine perspektyva investavimas į individo kompetencijos plėtrą pirmiausia atsiperka pačiam individui. Šiame kontekste strateginį ŽI vystymą galima nagrinėti kaip investiciją į žmoniškąjį kapitalą. Ištekliais pagrįsta teorija remiasi prielaida, kad ŽI kaip vienas pagrindinių organizacijos išteklių privalo būti tvarus, sunkiai pakeičiamas. Bihevioristinės perspektyvos kontekste pasitelkus strateginį ŽI vystymą galima formuoti norimą individo ir organizacijos elgesį (Garavan, Morley, Gunnigle ir Collins, 2001; Festing, Eidems, 2011, Garavan ir Carbery, 2012).

Peterson (2008), analizuodama strateginį ŽI vystymą, skyrė ypač daug dėmesio vidinei ir išorinei aplinkoms (cit. pagal Garavan ir Carbery, 2012). Anot autorės, vidinės organizacijos aplinkos kontekste svarbu įvertinti organizacinius ŽI vystymo pajėgumus, tikslus, ŽI vystymo specialisto vaidmenį ir t. t. Išorinėje aplinkoje svarbu matyti ir įvertinti ekonominius veiksnius, konkurencinės aplinkos pokyčius, politinį ir kultūrinį veiksnių, tarptautinę praktiką. Taikant strateginį ŽI vystymą rekomenduojama nuolatos atsižvelgti į vidinę ir išorinę aplinkas. Garavan ir Carbery (2012) teigia, kad nagrinėjant mokslinėje literatūroje aprašytas strateginio ŽI vystymo praktikas ir atvejo analizes tampa aišku, kad nėra unifikuoto modelio, tinkančio visiems sektoriams, visų organizacijų atvejams ir t. t. Darytina prielaida, kad strateginis ŽI vystymas reikalauja glaudesnio ryšio su konkrečia situacija, kontekstu, kuriam jis taikomas, ir su aplinka. Vis dėlto galima teigti, kad esti ir bendrų, universalių strateginį ŽI vystymą užtikrinančių bruožų: turininga mokymosi aplinka, vadovų (linijinių ir aukščiausio lygmens) lyderystė vystant ŽI bei komunikacija su organizacijos darbuotojais ir suinteresuotaisiais asmenimis, strateginio ŽI vystymo strategijos egzistavimas ir apgalvotas nuolatinis vykdymas.

Apibendrinant galima teigti, kad per pastaruosius tris dešimtmečius strateginio ŽI vystymo sąvoka ir suvokimas evoliucionavo, šiandien vyrauja labiau holistinis požiūris į strateginį ŽI vystymą, siejant jį su pokyčių valdymu, konkurenciniu pranašumu, skatinant mokymosi kultūrą. Atsakomybė už ŽI vystymo planavimą ir metodų taikymą skirtingų autorių skirtingai pateikiama: nuo aukščiausio vadovo iki linijinių vadovų, įtraukiant ŽI vystymo specialistą. Vis dėlto dauguma autorių sutinka, kad svarbu yra kurti ir palaikyti mokymosi kultūrą bei skatinti mokymosi lyderystę ir vidinėje, ir išorinėje aplinkoje. Pagrindinė strateginio ŽI vystymo orientacija, lyginant su tradiciniu ŽI vystymu, yra mokymas ir mokymų programos siekiant organizacijos tikslų. Kitame šios disertacijos poskyryje nagrinėjamas turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo kontekstas ir ypatybės.

1.2. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo konteksto analizė

Turizmas – viena sparčiausiai besivystančių ūkio šakų pasaulyje; kas dešimta darbo vieta pasaulyje sukurta turizmo sektoriuje (Pasaulinė turizmo organizacija, toliau – PTO, 2019). Ypač sparčiai turizmas pradėjo vystytis XX a. antroje pusėje, nes per daugiau negu penkiasdešimt metų, nuo 1950-ųjų iki 2004-ųjų, tarptautinių turistų pasaulyje padaugėjo nuo 25 iki 75 mln. (Weaver, 2006), o 2014 m. tarptautinių turistų skaičius jau gerokai viršijo 1 mlrd. (Žuromskaitė ir kt., 2016). Toks staigus turistų skaičiaus augimas pasaulyje turėjo įtakos ne tik greitai turizmo infrastruktūros plėtrai, bet ir darbo vietų augimui, kompetentingų turizmo specialistų poreikiui ir t. t. 2020 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija turizmo sektorių paveikė itin neigiamai, tarptautinių turistų srautai smuko net 74 proc., tokio smukimo turizmo sektoriuje nėra buvę. Turint omeny, kad iki COVID-19 pandemijos pradžios kas dešimtas žmogus pasaulyje buvo įdarbintas turizmo sektoriuje darytina prielaida, kad pandemija smarkiai paveikė situaciją darbo rinkoje. Numatomas ne vienas turizmo atsigavimo scenarijus, vis dėlto atsigavimo procesas šiandien yra sunkiai prognozuojamas. Tikėtina, kad kaip tik turizmo ŽI lems atsigavimo greitį ir pobūdį (JT PTO barometras, 2021).

Turizmo žmogiškuosius išteklius (angl. *Human Resource in Tourism*) Baum (2015, p. 205) apibūdina kaip darbuotojus, dirbančius organizacijose, teikiančiose turizmo paslaugas. Gižienė ir Račelienė (2012) žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip tam tikras kompetencijas turinčius organizacijos darbuotojus, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą. Darytina prielaida, kad, kalbant apie žmogiškuosius išteklius, žmogiškųjų išteklių vystymą, įkontekstinimas (per sektorių, profesiją ar pan.) padeda detaliau išnagrinėti vieną ar kitą atvejį. Svarbu paminėti, kad skirtinguose pasaulio šalyse turizmo paslaugos samprata gali skirtis. Pavyzdžiui, Lietuvoje reglamentuojamos tokios turizmo paslaugų rūšys: kelionių organizavimo ir turizmo paslaugų rinkinio organizavimo paslaugos, turistų informavimo paslaugos, apgyvendinimo paslaugos, keleivių vežimo, kitos neatsiejamos nuo turizmo paslaugos (Katunian, 2016). Turizmo sektorius ir turizmo sektoriuje kuriamos darbo vietos bei su jomis susiję reikalavimai pasižymi fragmentiškumu ir kitoniškumu. ŽI vystymas turizmo sektoriuje nagrinėjamas skirtingais pjūviais: kvalifikuotos darbo jėgos poreikio, mokymo metodų, mokymų lygių ir sistemų, darbuotojų motyvacijos ir mokymosi kultūros, lyderystės, ŽI vystymo skirtingo dydžio įmonėse ir t. t. (Baum, 2006; 2015; Baum ir Szivas, 2008; Nickson, 2007). Turizmo sektoriaus specifiskumas, globalių pokyčių ir kitų tendencijų įtaka verčia mokslininkus tirti ŽI vystymą turizmo sektoriuje. Jooss ir Burbach (2018), tirdami turizmo ŽI vystymą Airijoje, šalyje, sukaupusioje bene daugiausia ŽI vystymo patirties, nurodė, kad siekis užtikrinti aukšto lygio ŽI vystymą lieka vienas pagrindinių turizmo sektoriaus iššūkių.

1.2.1. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristika ir aplinkos analizė

ŽI vystymas turizmo sektoriuje dažniausiai analizuojamas organizacijos lygmeniu ir dažnu atveju šis vystymas traktuojamas apsiribojant mokymų organizavimu. Anot Baumo (2006, p. 301), turizmo sektoriuje vis dar gajus neigiamas požiūris į ŽI vystymą, nes ŽI vystymas traktuojamas kaip lėšų švaistymas. Žmogiškųjų išteklių vystymas, kaip jau sakyta ankstesniuose poskyriuose, turi tiesioginę įtaką konkurenciniam pranašumui. Ubeda-Garcia, Claver-Cortes, Marco-Lajara, Zaragoza Saez (2017) atkreipia dėmesį, kad mažos ir vidutinės turizmo įmonės, turint omeny turizmo rinkos dinamiškumą, turi taikyti lankstesnį ir dinamiškesnį požiūrį į ŽI vystymą. Autorių plačiau aprašytos mažos ir vidutinės turizmo įmonės dažnai sulaukia mokslininkų dėmesio, nes turizmo rinką daugiausia sudaro mažos ir vidutinės įmonės (PTO, 2019; Nolan ir kt., 2020; Hossein, Khoshkhoo ir Nadalipour, 2016), kurios dažniau susiduria su ŽI vystymo problemomis, lyginant su didelėmis ir tarptautinėmis turizmo įmonėmis.

Rašydami apie turizmo žmogiškųjų išteklių vystymą mokslininkai dažnai mini formalųjį ir neformalųjį požiūrius į ŽI vystymą. Formaliojo požiūrio atstovai teigia, kad siekiant efektyvaus turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo svarbus planavimo aspektas skirtinguose ŽI vystymo lygmenyse (nacionalinio, sektoriaus, organizacijos, individualaus), galvojant apie ilgalaikę perspektyvą (Young-Thelin, 2012; Baum ir kt., 2016). Schuler ir Jackson (2006) šiame kontekste akcentuoja ŽI vystymo planavimą ir sieja tai su dabartiniais ir būsimais (potencialiais) sektoriaus darbuotojais. Autoriai mini aukštųjų mokyklų vaidmenį šiame procese bei šių mokyklų bendradarbiavimo su suinteresuotosiomis šalimis būtinumą. Baum nurodo, kad žmogiškųjų išteklių paradigma turizmo sektoriuje turi būti sutelkta į poreikio planavimą šioje srityje visais lygmenimis, nepriklausomai, ar tai maža turizmo įmonė, ar regionas, planuojantis perorientuoti ekonominę ir užimtumo struktūrą (2006, p. 304). Neformalusis požiūris į tarptautinį ŽI vystymą dažnai siejamas su chaotiškumu ir neefektyvumu, taip pat orientavimusi į trumpalaikį rezultatą. Vis dėlto neformaliojo požiūrio į tarptautinį ŽI vystymą atstovai pabrėžia šio požiūrio lankstumą, gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių ir parinkti tinkamiausius mokymo metodus (Nickson, 2013; Sobaih, 2018). Neformaliojo požiūrio atveju itin svarbų vaidmenį įgauna įmonių, skyrių vadovai, kurie tarytum turi nuolatos matyti mokymų ir kuravimo poreikį, greitai reaguoti į jį bei kurti mokymosi kultūrą ir jai palankią aplinką.

Praktika ir moksliniai tyrimai rodo, kad dažnu atveju įmonėse, kur vadovaujamosi neformalioju požiūriu į ŽI vystymą, darbuotojai yra itin nepatenkinti ŽI vystymu dėl neveiksnumo ir neorganizuotumo, taip pat dėl požiūrio „nuskęs arba išplauks“ (Sobaih, 2018). Cormier-MacBurnie (2015), Mooney, Harris, Ryan (2016) pagrindinėmis neformaliojo požiūrio nesėkmės priežastimis laiko vadovų atsakomybės už ŽI vystymą nesuvokimą, komunikacijos apie ŽI vystymo prioritetus trūkumą ir t. t. Pastaruoju metu atsirado mokslininkų, pritariančių formaliojo ir neformaliojo požiūrio į ŽI vystymą deriniui. Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojai turizmo įmonėse dažnai būna itin patenkinti tokiu formaliojo ir neformaliojo požiūrio deriniu, labiausiai atitinkančiu jų poreikius (Coetzer, Susomrith, Ampofo, 2019; Mustafa, Caspersz, Ramos, Sim,

2018). Neabejotinai formaliojo ir neformaliojo požiūrių derinimas reikalauja daugiau mokslinių tyrimų, nes nėra aišku, kaip ir koks skirtingų požiūrių pusiausvyrą turėtų būti išlaikoma.

Analizuojant ŽI vystymą per turizmo organizacijos prizmę, ŽI vystymą galima skirstyti į išorinį (vykdomą už organizacijos ribų) ir vidinį (vykstantį organizacijos viduje) (Katunian, 2016). Šiandien ir vidinis, ir išorinis turizmo ŽI vystymas dažniausiai gali būti apibūdinamas kaip vykdomas „pagal poreikį“, rečiau – kaip „dichotomiškas turizmo organizacijos ir turizmo plėtros strategijai“. Ir vidiniai, ir išoriniai mokymai yra svarbūs vystant turizmo ŽI, naudojimasis šiais ištekliais gali būti ypač naudingas siekiant individo, įmonės ar net sektoriaus vystymo. Mokslininkai, tyrinėjantys turizmo ŽI vystymą, teigia, kad ŽI vystymas gali turėti (turi) įtakos ne tik individo, organizacijos, nacionaliniu, bet ir sektoriaus lygmenimis (Nickson, 2007, p. 159; Gold, Holden, Iles, Stewart, Beardwell, 2013, p. 202).



2 pav. ŽI vystymo lygmenys turizmo kontekste

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Nickson (2007, p. 158), Gold ir kt. (2013, p. 202)

Nickson (2007, p. 159), kalbėdamas apie turizmo ŽI vystymo lygmenis, nurodo, kad tarp organizacijos ir nacionalinio lygmens atsiranda sektorinis lygmuo, kuris padeda organizacijoms pasirinkti tai, kas labiausiai atitinka organizacijos poreikius. Kaip daugiausia pasiekusias autorius mini tokias šalis kaip Vokietija, Švedija ir Japonija. Sektorinis lygmuo pasižymi ŽI vystymo iniciatyvomis, atitinkančiomis sektoriaus ŽI ir sektoriaus įmonių poreikius, čia dažnai steigiami mokymų centrai, kurie veikia specifinėse sektoriaus srityse. Anot Fong ir kt. (2018), turizmo sektorius ir jo darbuotojai XXI a. patiria itin daug iššūkių, veikia dinamiškai besikeičiančiomis sąlygomis, esant dideliame rizikos lygiui, vyraujant neapibrėžtumui, nuolat vykstant pokyčiams. Dėl šių priežasčių svarbu užtikrinti turizmo organizacijos strategijos ir turizmo žmogiškųjų išteklių plėtros strategijos dichotomiją. Apie dichotomijos trūkumą byloja nepakanka-

ma darbuotojų kompetencija, žemos kokybės turizmo paslaugos, demotyvuotų turizmo ŽI kaita, susijusi su žinių ir įgūdžių stoka (Katunian, 2016, p. 52–53).

Nors turizmo sektoriuje darbuotojai yra pagrindiniai turizmo paslaugų teikėjai, kokybės ir konkurencinio pranašumo garantas, vis dėlto ŽI vystymas yra palyginti nauja sąvoka turizmo kontekste, vis dar nagrinėjama gana retai (Han ir kt., 2017). Baum (2015; 2019), Armstrong (2017) pastebi, kad turizmo ŽI vystymo situacija nesikeičia jau ilgus metus, nors turizmo įmonių atstovai ir politikai viešai kalba apie turizmo ŽI vystymo būtinumą, siekiant turizmo sektoriaus plėtros. Baum (2019, p. 49) nurodo, kad siekiant taip ilgai laukiamų pokyčių turizmo ŽI vystymo ir turizmo ŽI valdymo srityse bendrąja prasme bene svarbiausia sąlyga yra skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas:

- vyriausybės (ministerijų, su turizmo administravimu susijusių įstaigų, švietimo paslaugų teikėjų),
- tarptautinių organizacijų (JT Pasaulinės turizmo organizacijos, regioninių organizacijų, Tarptautinės darbo organizacijos (angl. ILO – *International Labor Organization*),
- turizmo verslo atstovų (turizmo asociacijų, agentūrų, organizatorių, turizmo paslaugų teikėjų, individualią veiklą vykdančių veikėjų),
- vienijančių organizacijų (trišalių tarybų, konfederacijų),
- turizmo paslaugų gavėjų (jų lūkesčių, poreikių ir atsakomybės).

Papildomai šiame kontekste dar galėtų būti paminėtos ir aukštosios mokyklos, vykdančios su turizmu susijusias studijų programas. Anot Jithendran ir Baum (2000), turizmo studijų programų neatitiktis turizmo realijoms bei profesionalių turizmo dėstytojų trūkumas neigiamai veikia žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje bendrąja prasme (2000). Autorių teigimu, čia minėtų institucijų ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas galėtų teigiamai prisidėti ne tik prie žmogiškųjų išteklių vystymo situacijos turizmo sektoriuje gerinimo, bet ir prie žmogiškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje įvaizdžio gerinimo (Kusluvan, Ilhan ir Buyruk, 2010). Pasak autorių, turizmo organizacijų pagrįstas noras samdyti kompetentingus darbuotojus bus realizuotas tik esant bendradarbiavimui su aukštosiomis mokyklomis. Suinteresuotųjų šalių susitarimai, vizija, bendras koordinuotas veikimas siekiant tinkamo turizmo ŽI vystymo galėtų padėti tam tinkamus pamatus. Tarptautiniai susitarimai, nuostatų ir veiksmų įtraukimas į vyriausybės planus ir kiti veiksmai įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis, anot Baum (2019, p. 49), lemia turizmo ŽI vystymo ir turizmo ŽI valdymo sėkmę.

Apibendrinant šį skyrelį galima teigti, kad turizmo žmogiškieji ištekliai veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Turizmo sektorius pasižymi savitais iššūkiais, susiformavusiu požiūriu į ŽI vystymą, ŽI vystymo struktūra. Siekiant veiksmingo ŽI vystymo turizmo sektoriuje būtina užtikrinti tarpinstitucinį suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą. Tolesniuose skyreliuose nagrinėjamos kompetencijų vystymo prielaidos turizmo sektoriuje, turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas besimokančios organizacijos kontekste.

1.2.2. Kompetencijų vystymo prielaidos turizmo sektoriuje

Kompetencijos samprata pradėta aktyviai tyrinėti XX a. aštuntuoju dešimtmečiu, kai savo tyrimų rezultatus paskelbė McClelland (1973). Anot tyrėjo, kompetenciją sudaro žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės, kurių reikia norint tinkamai atlikti darbą (Sienkiewicz ir kt., 2014, p. 13). Žydžiūnaitė (2003), kalbėdama apie specialisto kompetencijas, išskiria dvi kategorijas: gebėjimą atlikti užduotį ir gebėjimą atlikti vaidmenį. Gebėjimo atlikti užduotį atveju akcentuojamos žinios ir įgūdžiai, reikalingi darbui atlikti. Gebėjimo atlikti vaidmenį atveju pabrėžiamos asmeninės savybės, leidžiančios tinkamai pritaikyti turimas žinias ir bendrauti. Laužackas, Stasiūnaitienė ir Teresevičienė (2005), Iždonaitė-Medžiūnienė (2009) nurodo, kad žinios ir gebėjimai yra kompetencijos erdvė, o pati kompetencijos samprata labiau apeliuoja į veiklas ir išorinėje aplinkoje vykstančius procesus. Darytina prielaida, kad, nagrinėjant kompetencijos fenomeną, išryškėja kintantis ir nekintantis dėmenys. Kintantis dėmuo susijęs su žinių ir įgūdžių turiniu, kuris keičiasi reaguodamas į besikeičiantį sektorių (pvz., turizmo) ir aplinką. Nekintantis dėmuo – tai pati kompetencijos struktūra, kurios būtini komponentai yra žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės.

Nagrinėdami kompetencijas sektoriaus ar profesijos kontekste mokslininkai dažnai pabrėžia kintamumo ir dinamiškumo elementą, veikiamą aplinkos pokyčių (Mills, Platts, Bourne, Richards, 2002; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009; Wang, 2013; Katunian ir Žirnelė, 2017). Anot Savanevičienės ir kt. (2008), profesinė kompetencija ilgalaikeje perspektyvoje yra labai dinamiška dėl kintančių sąlygų ir sparčiai besikeičiančių technologijų. Aplinkos poveikis, kintantys reikalavimai, nuolatinis poreikis tobulėti traktuotini kaip ŽI vystymo pamatas.

Anot Žuromskaitės ir Dačiulytės (2016), turizmo sektoriuje dirbantiems ir / ar besirengiantiems dirbti būtinos ir atitinkamos asmeninės kompetencijos (motyvacija, iškalba ir t. t.), ir profesiniai įgūdžiai bei žinios (mokėjimas dirbti su rezervacinėmis sistemomis, turizmo sektoriaus išmanymas ir t. t.). Taip pat svarbu paminėti, kad dėl savo tarptautinės prigimties turizmo kompetencijos turi būti nagrinėjamos ir vystomos skirtingais lygmenimis: individualiu, organizacijos, nacionaliniu, tarptautiniu. Nors skirtingiems turizmo subsektoriams atstovaujančios turizmo organizacijos veikia skirtingomis sąlygomis, vis dėlto labiausiai kompetencijoms daro įtaką tokios konteksto grupės kaip socialinė, ekonominė, politinė, technologinė.

Aplinkos pokyčių greitis ir intensyvumas priklauso nuo sektoriaus specifikos. Turizmo sektorius, vienas greičiausiai besivystančių sektorių pasaulyje, pasižymi nuolat vykstančia transformacija ir būtinybe darbuotojams ir potencialiems darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių: technologinių naujovių, turistų elgsenos ir poreikių pokyčių, turizmo reglamentavimo. Kompetencijos ir jų įgijimas bei atnaujinimas tampa pagrindiniu matu turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo kontekste (Nickson, 2007; O'Reilly, 2015). Paminėtina, kad dalis mokslininkų ypač akcentuoja tinkamą turizmo sektoriui kompetencijų formavimą „iki ateinant į turizmo sektorių“, taip pabrėždami aukštųjų mokyklų ir / ar sektorinių mokymų svarbą (Kuslvan, İlhan ir Buyruk, 2010). Anot Nickson (2007), kompetencijoms turizmo kontekste būdingos tokios bendros cha-

rakteristikos: nepakankamas dėmesys profesionalumui, įgūdžių ir žinių įdarbinimas, darbuotojai, neturintys tinkamo ar apskritai jokio išsilavinimo tą pateisinant sezoniškumo problema, motyvacijos mokytis stoka, prastas darbuotojų turizmo sektoriaus išmanymas, tarpkultūrinės kompetencijos ir užsienio kalbų žinių stoka tarp darbuotojų. Šios problemos gali būti sietinos su turizmo sektoriaus specifika: sezoniškumu, menku apmokėjimu, nuolat vykstančiais pokyčiais, jautrumu ekonominėms ir geopolitinėms krizėms. Žuromskaitė ir Dačiulytė (2016) pastebi, kad čia suminėtos problemos, susijusios su ŽI vystymu turizmo sektoriuje, yra būdingesnės ne tokioms išsivysčiusioms šalims, o labiau išsivysčiusioms šalys su šiomis problemomis susiduria rečiau.

Anot Baum (2006; 2015), turizmo struktūrai ir kompetencijų reikalavimams tam tikroje šalyje turi įtakos geografiniai veiksniai (pvz., kalnuota vietovė ir regionas prie jūros), politiniai veiksniai (pvz., kokios turizmo rūšys numatomos kaip prioritetinės ir remiamos valstybės), istoriniai veiksniai (pvz., susiformavusios turizmo tradicijos ir požiūris į dirbančius turizmo sektoriuje bei jų kvalifikaciją). Pavyzdžiui, ŽI vystymas turizmo sektoriuje yra skirtingai vykdomas daug su turizmu susijusios patirties sukaupusiose šalyse (Italijoje, Airijoje ir t. t.), lyginant su mažai patirties sukaupusiomis šalimis. Pastebima tendencija, kad daugiau turizmo patirties sukaupusiose šalyse ir vykdomos studijų programos, ir mokymai yra labiau specializuoti. Priklausomai nuo šalies turimų turizmo išteklių, reikia daugiau vienos ar kitos turizmo specialybės atstovų: gidų, kalbančių dažniausiai į regioną atvykstančių turistų kalbomis; kalnų gidų; konferencinio turizmo specialistų ir t. t. Turizmas yra daugialypis sektorius, susidedantis iš skirtingų subsektorių, kur reikalingi skirtingi ir tuo pat metu panašūs įgūdžiai, žinios, asmeninės darbuotojų savybės (Katunian ir Žirnelė, 2018). Turizmas kaip sektorius pasižymi ir bendromis charakteristikomis, darančiomis įtaką turizmo ŽI valdymo ir turizmo ŽI vystymo specifikai. Iš tokių charakteristikų minėtinas sezoniškumas, priklausomybė nuo technologinių ir turistų elgsenos pokyčių, priklausomybė nuo geopolitinės situacijos ir t. t. Darbo vietų įvairovė turizmo srityje gali būti atskleidžiama taip: pirkdamas turizmo produktą klientas sąveikauja su kelionių agentūra, draudimo įmone, antžeminiu transportu, oro uostų paslaugomis, oro linijomis, apgyvendinimo paslaugas teikiančiais subjektais, turizmo paslaugas teikiančiais subjektais turizmo kryptyje ir t. t.

Pastebima, kad turizmas yra daugialypis sektorius, susidedantis iš skirtingų subsektorių, kur reikalingos skirtingos ir dalinai panašios kompetencijos. (Baum, 1997; 2019; Katunian ir Žirnelė, 2018). Atsižvelgiant į turizmo sektoriaus pobūdį, autorių vardinamos tokios bendros visiems subsektoriams kompetencijos: komunikacijos (ypač išskiriant užsienio kalbų mokėjimą ir tarpkultūrinių skirtumų išmanymą), turizmo sektoriaus ir turizmo struktūros išmanymas, informacinis technologinis raštingumas, elektroninė rinkodara, tarpkultūriniai įgūdžiai, empatija ir motyvacija, kūrybiškumas ir t. t. Atsižvelgiant į turizmo sektoriaus fragmentiškumą ir daugialypiškumą, priklausomai nuo subsektoriaus, autorių minimos tokios kompetencijos: kelionių organizatorių subsektoriuje – rezervacinių sistemų išmanymas; gidų ir turizmo informacijos subsektoriuose – viešojo kalbėjimo, turizmo išteklių pristatymo kompetencijos; transporto subsektoriuje – viešojo saugumo, aviacijos

sistemų, rezervacinių sistemų išmanymas (Zehrer ir Mossenlechner, 2009; Donina ir Luka, 2014; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016; Katunian ir Žirnelė, 2018). Akivaizdu, kad reikalavimai ir bendrosioms sektoriaus kompetencijoms, ir specifinėms kinta kartu su besikeičiančia turizmo sektoriaus aplinka ir besikeičiančiu turizmo sektoriumi.

Šiame kontekste ypač svarbu paminėti, kad dauguma autorių, rašydami apie turizmo sektoriaus fragmentiškumą, kompetencijų prasme akcentuoja ir nuolatinį turizmo sektoriaus poreikį kompetentingai, išsilavinusiai darbo jėgai (Teresevičienė, Kaminskienė ir Kabišaitytė, 2009; Donina ir Luka, 2014; Katunian ir Žirnelė, 2017; Fletcher, Fyall, Gilbert ir Wanhill, 2014). Turizmo organizacijos žmoniškųjų išteklių kompetencijų atitiktis turizmo sektoriaus plėtros tendencijoms ir inovacijoms autorių dažnu atveju minima konkurencinio pranašumo kontekste (Ubeda-Garcia ir kt., 2013; Taylor ir Finley, 2009; Donina ir Luka, 2014). Konstatuotina, kad nepakankamai kompetentingi (ar nekompetentingi) darbuotojai daro tiesioginę įtaką turizmo paslaugų kokybei, turizmo organizacijų konkurenciniam pranašumui. Anot Teresevičienės ir kt. (2009), nepakankama darbuotojų kvalifikacija yra dažna turizmo sektoriaus problema. Autorės sieja šią problemą su praktinių įgūdžių stoka, o tam įtakos turi nepakankamai išvystyta aukštųjų mokyklų, turinčių turizmo studijų programas, praktinio mokymo bazė. Kaip jau minėta anksčiau, kompetenciją sudaro ne tik žinios, bet ir praktiniai įgūdžiai, padedantys tinkamai panaudoti turimas žinias. Paminėtina, kad tokiuose specifiniuose sektoriuose kaip turizmas praktiniai įgūdžiai yra itin svarbūs. Praktinių įgūdžių įgijimas ir jų atnaujinimas ir formaliuoju, ir neformaliuoju būdu turi įtakos turizmo paslaugų kokybei, turizmo organizacijų ir regionų konkurencingumui.

Paminėtina tendencija, kad riba tarp formaliuoju ir neformaliuoju būdu įgytų įgūdžių mažta, užtat itin svarbu nuolat atnaujinti įgūdžius ir žinias (Teresevičienė ir kt., 2009; Donina ir Luka, 2014). Remiantis čia pateikta informacija galima preziumuoti, kad mokslininkai (Zehrer ir Mossenlechner, 2009; Donina ir Luka, 2014; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016; Katunian ir Žirnelė, 2018), kalbėdami apie turizmo sektoriuje reikalingas kompetencijas, jų įgijimą ir atnaujinimą, yra linę šias kompetencijas skirstyti į dvi grupes: a) į būtinas įgyti kompetencijas iki ateinant dirbti į turizmo sektorių ir b) į kompetencijas, atnaujinamas dirbant turizmo sektoriuje.

Aukštosios mokyklos ir kvalifikacijos kėlimo centrai, vykdančys su turizmu susijusias studijų programas bei mokymus ir organizuojantys kvalifikacijos kėlimo kursus, reikalauja platesnio komentaro. Pasak Žuromskaitės ir Dačiulytės (2016), turizmo kompetencijų klausimas dažnai mokslininkų nagrinėjamas švietimo sistemos kontekste. Turizmui pradėjus sparčiai vystytis atsiranda vis daugiau su turizmu susijusių studijų programų, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo kursų. Atsižvelgiant į turizmo tarpdiscipliniškumą, sąsajas su vadyba, komunikacija, medicina, informacinėmis technologijomis, transporto inžinerija, istorija, politikos mokslais ir t. t. atsirado tarpdisciplininių studijų programų (Hudson, 2005; Hu, 2007; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016). Su turizmu susijusių studijų programų ir kvalifikacijos kėlimo kursų spektras plėtėsi ir keitėsi kartu su turizmu, daugiau dėmesio skiriant nišiniam turizmui: kultūriniam turizmui, konferenciniam turizmui, medicininiam turizmui, gamtos turizmui, politiniam turizmo valdymui ir t. t. (Zehrer ir Mossenlechner, 2009). Mokslininkai

atkreipia dėmesį į probleminį aspektą: kadangi turizmo sektorius yra dinamiškas, o aukštosios mokyklos ir kvalifikacijos kėlimo centrai negeba greitai prisitaikyti prie pokyčių turinio ir praktinės bazės prasme, sunkiai sekasi siekti naujausias tendencijas atitinkančių kompetencijų ar jas atnaujinti (Hudson, 2005; Hu, 2007; Zehrer ir Mossenlechner, 2009; Donina ir Luka, 2014; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016; Katunian ir Žirnelė, 2017).

Amoah ir Baum (1997) atkreipė dėmesį, kad aukštųjų mokyklų ir kvalifikacijos kėlimo centrų turizmo programų turinys dažnai neatitinka turizmo organizacijų lūkesčių. Mokslininkai šią problematiką sieja su vis dar besiformuojančiomis turizmo studijų ir mokymų tradicijomis, kurias nulemia tai, kad turizmas kaip reiškinys yra nesenas, bei nuolat vykstančiais dinaminiais pokyčiais. Kaip vieną sprendimų mokslininkai (Barrie, 2006; Airey ir Tribe, 2005) siūlo glaudesnę aukštųjų mokyklų, kvalifikacijos kėlimo centrų ir turizmo sektoriaus bendradarbiavimą, pasitelkiant tokias bendradarbiavimo formas kaip forumai, bendri projektai, formalūs ir neformalūs susitikimai, tarpžinybinių institucijų veikla, ilgesnės trukmės studentų praktikų organizavimas turizmo organizacijose.

Apibendrinant skyrelį galima teigti, kad turizmo žmogiškieji ištekliai – tai atskira ŽI kategorija, atstovaujanti turizmo sektoriui, teikianti turizmo paslaugas, pasižyminti specifiniais reikalavimais žinioms, įgūdžiams, asmeninėms savybėms. Turizmo ŽI veikia esant labai dinamiškoms sąlygoms, dėl šios priežasties ŽI vystymas tampa būtina sąlyga siekiant teikti kokybiškas turizmo paslaugas, užtikrinti turizmo organizacijos ar turizmo regiono konkurencinį pranašumą, darbuotojų motyvaciją. Turizmo ŽI vystymas privalo būti dichotomiškas plėtros strategijai organizacijos ir nacionaliniu ar net tarptautiniu lygmeniu, šiam tikslui pasiekti turi būti užtikrintas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

1.2.3. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas besimokančios organizacijos koncepcijos kontekste

Kalbant apie naujausias tendencijas, prisitaikymą prie pokyčių, turizmo organizacijų darbuotojų mokymus svarbu konstatuoti, kad svarbiausia sąvoka šioje grandinėje yra žinios. Mokslininkas Delahye (2003) žinias apibūdina kaip unikalų organizacijos išteklių, kuris gali būti sukurtas žmogaus proto, nenaudojant brangių išorinių išteklių (cit. pagal Gražulis ir kt. 2015, p. 227). Nagrinėdami žinias darbuotojų ir organizacijos kontekste mokslininkai linkę skirstyti žinias į išreikštas (angl. *explicit*) ir slypinčias (angl. *tacit*) (Nonaka ir Takeuchi, 1995; Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009; North ir Kumta, 2018). Išreikštos žinios gali būti apibūdintos kaip aiškiai suvoktos ir lengvai perduodamos kitiems. Slypinčios žinios yra sunkiau išreiškiamos ir perduodamos, lyginant su aiškiomis žiniomis, jos siejamos su giluminiu žinojimu, nuojauta, intuicija ir t. t. Anot Jucevičienės ir Mozūriūnienės (2009), būtina sąlyga žinojimui plisti – individų dalijimasis žiniomis, o tai konceptualiai gali būti ir yra gretinama su ŽI vystymu. Keitimasis žiniomis ir nuolatinis žinių atnaujinimas yra ypač aktualus organizacijoms, kurios atstovauja tokiems dinamiškai besikeičiantiems sektoriams kaip turizmas.

Siekiant užtikrinti, kad individai dalytųsi žiniomis, organizacijoje būtinos tam tikros sąlygos. Organizacijos, kuriose yra tokios sąlygos, gali būti vadinamos besimokančiomis organizacijomis (angl. *Learning organization*). Anot Ghazali ir kt. (2015), besimokanti organizacija gali būti apibūdinta kaip organizacija, kurioje darbuotojai, norėdami išplėsti savo žinias ir įgūdžius, intensyviai mokosi patys ir kolektyviai (cit. pagal Skrickienė, Čepuraitė ir Štaras, 2018, p. 59). Darytina prielaida, kad žmogiškųjų išteklių vystymui ir žinių vadybai užtikrinti yra būtinos atitinkamos aplinkos sąlygos, kurios turi pasireikšti tinkamomis charakteristikomis.

Zuzevičiūtė ir Teresevičius (2008) besimokančiai organizacijai priskiria tokius bruožus: kuriama mokymuisi tinkama aplinka, užtikrinamas mokymasis savarankiškai ir grupėmis, aiškiai apibrėžti žinių nustatymo, kūrimo, gavimo, dalijimosi jomis procesai, žiniomis grindžiama veikla. Mokslininkų pateikiamos besimokančios organizacijos charakteristikos skiriasi, nors kritinė savybių dalis sutampa. Watkins ir Marsick (2003), Watkins ir Kim (2017) pateikia tokias besimokančios organizacijos charakteristikas: į mokymąsi orientuota organizacinė kultūra, eksperimentavimui ir dalijimuisi žiniomis atvira organizacija, bendradarbiavimo ir komandinio mokymosi skatinimas, suderinti mokymosi procesai, darbuotojų motyvavimas, strateginė lyderystė. Savo ruožtu Drucker (1993) nurodė, kad besimokančioje organizacijoje privalo būti aiškos darbuotojų žinios ir su jomis susijusios galimybės, informacijos sisteminimas ir informacijos prieinamumo užtikrinimas, ŽI vystymas. Išryškėja požiūrių dualumas, nuo aplinkos ir santykių akcentavimo iki labai sistemingo ir struktūruoto požiūrio. Anot Jucevičienės ir Leonavičienės (2007), Joy-Mathieus (2006), tapti besimokančia organizacija užtrunka. Daug laiko reikalauja šie aspektai: mokymosi aplinkos sukūrimas, mokymosi vertybės įtvirtinimas, tinkamos komunikacijos tradicijų sukūrimas ir palaikymas ir t. t. (cit. pagal Gražulis ir kt., 2015). Remiantis Zack ir kt. (2009), žinių valdymas ir tapsmas besimokančia organizacija prasideda nuo žinių svarbos kolektyvinio suvokimo ir sistemingų veiksmų. Organizacijose darbuotojai ir jų turimos žinios sukuria ne besimokančią organizaciją, o tik prielaidas. Būtina sąlyga besimokančiai organizacijai atsirasti – mokymosi aplinkos kūrimas, ŽI vystymo strategijų egzistavimas ir įgyvendinimas.

Čia aptariamus reiškinius analizuojant organizacijų valdymo aspektu, ŽI vystymas dažnai tapatinamas su mokymų ir ugdymo procesu (Mankin, 2009; Dessler, 2011). Bet kuriuo atveju, žiūrint plačiau per ŽI vystymo prizmę ar siauriau per mokymų prizmę, mokymosi aplinkos kūrimas ir palaikymas turėtų atspindėti organizacijos strategijose ir veiklose. Tinkamą įtaką mokymosi aplinkai kurti ir palaikyti daro tinkama lyderystė, skatinanti mokymąsi. Be abejo, ne mažiau už lyderystę svarbus ir pačių ŽI įsitraukimas bei dalyvavimas ir veikimas mokymosi veikloje ir aplinkoje. Nonaka ir Takeuchi (1995) išpopuliarino žinių darbuotojo (angl. *knowledge worker*) sąvoką, kai akcentuojamas darbuotojų nuolatinis dalyvavimas žinių kaupimo, dalijimosi ir kūrimo procesuose. Darytina prielaida, kad, visuomenei virtus žinių visuomene, darbuotojai tapo žinių darbuotojais.

Turizmo organizacijos, kaip ir pati turizmo sektoriaus aplinka, gali būti apibūdinta kaip labiau dinamiška nei statiška. Darytina prielaida, kad ir pats tapsmas besimokan-

čia organizacija bei įsitvirtinimas pasireiškia dinamiškai (Janulienė, Žalys, Šalkauskienė, Stankevičienė ir Žalienė, 2006). Anot Švagždienės (2010), besimokančios turizmo organizacijos bruožais galima laikyti mentalinius modelius ir sisteminių mąstymą organizacijoje. Mokslininkės teigimu, turizmo sektoriuje nėra tik vieno galimo modelio, kaip tapti besimokančia organizacija. Taip yra dėl turizmo sektoriaus fragmentiškumo, specifinių turizmo paslaugų, turimų ŽI ir t. t. Vis dėlto pirminis žingsnis siekiant tapti besimokančia organizacija – besimokantys darbuotojai arba tai, kad būtina išmokyti darbuotojus mokytis. Anot autorės, tik išmokę mokytis savarankiškai turizmo organizacijų darbuotojai pradeda mokytis ir kolektyviai. Kolektyviniam mokymuisi yra ypač būdingas sisteminis mokymasis, nes sprendimai dėl mokymų turinio priimami racionaliai ir kryptingai.

Mokslininkai, nagrinėjantys besimokančias turizmo organizacijas, analizuoja minėtas organizacijas pasitelkdami skirtingas kontekstines prielaidas. Švagždienė (2010) atkreipė dėmesį, kad nagrinėjant turizmo organizacijas besimokančios organizacijos kontekste svarbu minėti ne tik besimokančius darbuotojus, bet ir dažnu atveju besimokančius turistus, kuriems teikiamos turizmo paslaugos, tokios kaip ekskursija, edukacinė programa ir kt. Vis dėlto tenka pripažinti, kad turizmo organizacijų darbuotojai retai vertina teikiamas turizmo paslaugas kaip mokomojo pobūdžio.

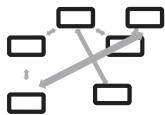
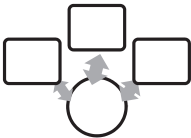
Janulienė ir kt. (2006) teigia, kad turizmo organizacijos tapsmui besimokančia organizacija turi įtakos darbuotojų kompetencijos, o pats tapsmas besimokančia organizacija ypač teigiamai veikia konkurencingumą. Konkurencingumas besimokančios organizacijos kontekste gali būti nagrinėjamas dar plačiau – keliant klausimus, kaip konkuruoja besimokančios turizmo organizacijos, kaip konkuruoja besimokančios turizmo organizacijos, veikiančios skirtinguose turizmo subsektoriuose. Hsin-Wei Fu (2017) nurodo, kad besimokanti turizmo organizacija gali veikti daug sėkmingiau, lyginant su kitomis turizmo organizacijomis, kurti naujas žinias. Naujų žinių ir modelių kūrimas, inovatyvumas, turizmo paslaugų modernizavimas teigiamai prisideda prie turizmo organizacijos, turistinio regiono, turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo ir plėtros. Konkurencinį pranašumą, įgytą mokymosi procese, mokslininkai yra linkę vadinti darniu konkurenciniu pranašumu. Jie atranda ir daugiau besimokančios turizmo organizacijos ir darnios plėtros sąsajų, o tiksliau – kaip besimokančios organizacijos prisideda prie darnios plėtros (Pedler, Bourgoyne ir Boydell, 1991; Young Kim, 2006; Santa, 2015; Calhoun ir Douglas, 2019). Šiame kontekste Young Kim (2006) mini darbuotojų įvairovės valdymą (angl. *employee diversity management*) turizmo organizacijoje. Anot autorės, besimokančios turizmo organizacijos turi pranašumų, lyginant su tradicinėmis turizmo organizacijomis. Besimokančių turizmo organizacijų darbuotojai ugdo savo igūdžius ir kompetenciją, yra atviri naujoms idėjoms, linkę mesti iššūkį sau ir vieni kitiems, palaiko vienas kitą ir supranta savo vaidmenį, susijusį su bendru organizacijos darbu. Autorė pastebi, kad kai turizmo organizacijoje visi orientuoti į mokymąsi, pokyčių tikimasi ir į juos žiūrima su entuziazmu, o ne pasipriešinimu (p. 83). Toks požiūris, pasižymintis darnios plėtros aspektais, turėtų būti ypač teigiamai vertinamas senstančios visuomenės kontekste. Turizmo organizacijų darbuotojai atstovauja skirtingoms amžiaus grupėms, jiems būdingi skirtingi

mokymosi stiliai ir įpročiai, mokymosi aplinkos ir kultūros sukūrimas galėtų teigiamai prisidėti prie darbuotojų įvairovės valdymo.

Hossein ir kt. (2016), tirdami mažas ir vidutinės besimokančias turizmo organizacijas, nustatė, kad mokymasis besimokančiose organizacijose yra vykdomas trimis lygmenimis: individualiu, grupių ir organizacijos. Mokslininkai taip pat pabrėžė, kad žinios ir informacija keliauja ir iš apačios į viršų, ir iš viršaus į apačią. Tyrėjai (Murrey ir Donegan, 2007; Kyriakidou ir Gore, 2005) nėra linkę nuvertinti individualaus mokymosi, vis dėlto jie teigia, kad sudėjus individualiai besimokančius turizmo organizacijos darbuotojus nėra gaunamas besimokančios turizmo organizacijos rezultatas. Besimokanti turizmo organizacija privalo pasižymėti kolektyviniu ir grupiniu mokymusi.

Pastaruoju metu besimokančios organizacijos kontekste mokslininkai (Peronard ir Brix, 2019; Anand, Kringelum, Madesn ir Selivanovskikh, 2020; Buhagiar, 2020) skyrė daug dėmesio tarporganizaciniam (arba tarpinstituciniam) mokymuisi. Tarpinstitucinį mokymąsi galima apibrėžti kaip organizacijų mokymąsi dalyvaujant bent dviem organizacijoms (Anand ir kt., 2020). Esant tarpinstituciniam mokymuisi organizacija (-os) gali užimti ir mokytojo, ir besimokančiojo aktyvų ir pasyvesnį vaidmenis. Tarpinstitucinis mokymasis yra orientuotas į mokymąsi ne tik tarp organizacijų, bet ir pačios organizacijos viduje (Holmqvist, 2003). Anot autoriaus, tarpinstitucinis mokymasis negali egzistuoti be mokymosi organizacijos viduje. Turizmo organizacijos besimokančios organizacijos ir tarpinstitucinio mokymosi paradigmų kontekste yra linkusios jungtis į turizmo tinklus (angl. *Tourism Networks*). Turizmo organizacijos jungiasi į tokius tinklus siekdamos organizacijos tikslų ir norėdamos išspręsti bendras turizmo sektoriaus problemas (Peronard ir Brix, 2018; Buhagiar, 2020).

4 lentelė. Tarpinstitucinio mokymosi turizmo tinkluose scenarijai

Scenarijus A	Scenarijus B	Scenarijus C
		
Konkurencinė aplinka Bendradarbiavimo infrastruktūra Aktyvus dalijimasis informacija Neformali struktūra Sporadiškumas Abipusiai tikslai Interaktyvus daugiakryptiškumas Tarporganizacinis mokymasis	Konkurencinė aplinka Vertikalusis tinklas Bendradarbiavimo infrastruktūra Paprastai valdoma tinklo vadovo Formali ir hierarchinė struktūra Abipusiai tikslai Pasyvus, aktyvus, asimetriškas, interaktyvus tarporganizacinis mokymasis	Konkurencinė aplinka Horizontalusis tinklas Bendradarbiavimo infrastruktūra Neoficialiai sukurta Galios asimetrija Interaktyvus arba asimetriškas tarporganizacinis mokymasis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Buhagiar (2020, p. 6), Peronard ir Brix (2018)

Tarpinstitucinis mokymasis turizmo tinkle (-uose) gali vykti arba būti vykdomas pagal skirtingus scenarijus (žr. 4 lentelę). Scenarijus A pasižymi daugiakryptiškumu ir interaktyvumu, turizmo sektoriaus (ar subsektoriaus) dalyviai yra susitelkę ir linkę pasitikėti vieni kitais (kad ir kokia būtų konkurencinė aplinka), tinklo plėtra gali būti apibrėžiama kaip sporadinė, valdymas decentralizuotas. Dalyviai linkę dalytis *know-how* ir siekti bendrų turizmo sektoriaus (arba subsektoriaus) tikslų. Scenarijus B, lyginant su kitais turizmo tinklų scenarijais, pasižymi formalia hierarchine vertikalia struktūra, tinklo dalyviai linkę burtis aplink „centrinę organizaciją“. Šiam scenarijui būdingi koordinuoti veiksmai ir konkretesni tikslai. Scenarijus C išsiskiria horizontalia struktūra. Pasiskirstymas valdžia pasireiškia per santykių simetriškumą arba asimetriškumą (Pfeffer ir Salancik, 2003; Saxena, 2005; Gustafsson, Larson ir Svensson, 2014; Buhagiar, 2020). Atkreiptinas dėmesys, kad visiems čia suminėtiems scenarijams būdinga konkurencinė aplinka bei bendradarbiauti reikalinga infrastruktūra. Turizmas, kaip verslo sektorius, pasižymi rinkos dalyvių konkurencija, vis dėlto tenka pripažinti, kad, greitai keičiantis informacijai ir tendencijoms šiame sektoriuje, dalijimasis informacija ir mokymasis organizacijos viduje bei tarpinstitucinis mokymasis, tampa varomąja jėga konkurenciniam pranašumui įgyti bei jam išlaikyti. Būtina sąlyga tarpinstituciniam mokymuisi vykti bei nešti naudą visoms dalyvaujančioms pusėms yra bendradarbiavimo infrastruktūra, o tai galėtų būti suprantama kaip platforma, erdvė, metodai ir technikos sklandžiai interakcijai ir bendradarbiavimui vykti (Peronard ir Brix, 2018; Buhagiar, 2020).

Šiame skyrelyje nagrinėtas turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas besimokančios organizacijos kontekste. Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad būtina žinojimo plitimo sąlyga – individų dalijimasis aiškiomis ir numanomomis žiniomis. Turizmo organizacijos, kuriose yra užtikrinta dalijimosi žiniomis aplinka, gali būti vadinamos besimokančiomis organizacijomis. Tapti besimokančia turizmo organizacija – tai laiko reikalaujantis procesas, kuris turi apimti darbuotojus, grupes ir galiausiai visą organizaciją. Virsmas besimokančia turizmo organizacija sukuria prielaidas turizmo organizacijai įgyti darnų konkurencinį pranašumą. Turizmo ŽI vystymas organizacijose ir pačios besimokančios turizmo organizacijos gali prisidėti prie tarptautinio mokymosi ir būti nagrinėjamos turizmo tinklų kontekste.

1.3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas kaip prielaida žmogiškųjų išteklių vystymui

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas (angl. *Inter-institutional cooperation*), kaip mokslinių tyrimų objektas, gvildenamas mokslininkų visame pasaulyje. Šis fenomenas sulaukė susidomėjimo dėl pokyčių, vykstančių ir verslo, ir viešajame sektoriuose. Augant neapibrėžtumui, spartėjant pokyčiams, augant rinkos dinamikai, organizacijoms kilo poreikis telktis į partnerystę grįstus tinklus, dalytis turimais ištekliais, informacija ir žiniomis siekiant konkurencinio pranašumo ir geresnių rezultatų (Todeva ir Knoke, 2005; Hoffmann, 2007; Hopenienė, Railienė ir Kazlauskienė, 2009; Leng Leng Chong, 2013; Ahokangas ir kt., 2015). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo ištakos glūdi

bendradarbiavimo sąvokoje (angl. *Cooperation*). Raišienė (2011) apibūdino bendradarbiavimą kaip procesą, kurio metu organizacijos keičiasi informacija, bendrai atlieka užduotis, dalijasi ištekliais ir ugdo vienos kitų specifinius gebėjimus, kad gautų abipusę naudą ir pasiektų bendrus tikslus dalydamosi rizika, atsakomybe ir atlygiu.

Bendradarbiavimu grįsti santykiai yra pagrindinė daugelio organizacijų strategijos dalis, tačiau galima rasti skirtingų nuomonių apie bendradarbiavimą. Viena vertus, bendradarbiavimas padeda neapsiriboti vienos organizacijos ištekliais ir patirtimi, kita vertus, jis gali turėti neigiamos įtakos pažangos ir priimamų sprendimų greičiui. Pasak Huxham ir Vangen (2005), bendradarbiavimo pridėtine verte galima būtų laikyti bendradarbiavimo pranašumą, o bendradarbiavimo naudos trūkumą ir su tuo susijusius iššūkius – bendradarbiavimo inercija (angl. *collaborative inertia*). Bendradarbiavimo inercija pasireiškia per susitarimų rezultatų nereikšmingumą, neefektyvius procesus, nusivylimą, kuris neatskiriamas nuo pasiektos sėkmės (p. 53). Anot Freeman, Harrison, Wicks, Parmar ir Colle (2010), svarbiausios sąlygos sėkmingam bendradarbiavimui yra tinkamai nustatytas bendradarbiavimo tikslas ir tinkamai identifikuoti bei parinkti bendradarbiavimo partneriai.

Bendradarbiavimo tikslus galima nagrinėti pasitelkus skirtingas perspektyvas: bendradarbiavimo tikslus, organizacijos tikslus, individualius tikslus; tikslai taip pat gali būti aiškūs, priimi ar numanomi. Leng Leng Chong (2013) nurodo, kad svarbu palaikyti bendradarbiavimo tikslą per įvairius interesus. Temos, dažniausiai pasireiškiančios bendradarbiavimo praktikoje, yra šios: mokymasis, bendri tikslai, tapatumas, bendradarbiavimas ir komunikacija, pasitikėjimas, procesai, lyderystė, ištekliai ir įsipareigojimai (Huxham ir Vangen, 2005, p. 27–29). Huxham ir Vangen (1998), pasitelkę aprašomąją teoriją (angl. *descriptive theory*), identifikavo kylančias įtampas tarp bendradarbiaujančių šalių ir nurodė, kad minėtos šalys dažnu atveju tikisi konkrečiai aprašytų veikimo rekomendacijų. Huxham ir Vangen (2005), plačiai tyrę bendradarbiavimo fenomeną, pasiūlė sąrašą bendradarbiavimo rekomendacijų, iš kurių pagrindinės yra šios:

- Bendradarbiauti tik tuo atveju, kai yra būtina, nes bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis yra sudėtingas ir reikalauja daug išteklių. Jei bendradarbiavimo teikiama nauda ir jo pranašumas nėra akivaizdūs, neverta to daryti. Svarbu išsiaiškinti, ar yra įmanoma pasiekti tą pačią naudą organizacijai veikiant sava-rankiškai.
- Pripažinti, kad procesas nebus visiškai kontroliuojamas, keisis bendradarbiavimo aplinka ir partneriai. Siekiant bendradarbiavimo pranašumo reikės pasitelkti partnerių turimą energiją ir įgūdžius.

Bendradarbiavimo teorija sukuria holistinį jo paveikslą. Organizacijos, praktikuojančios bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, susiduria su organizavimo, formos, efektyvumo, komunikacijos klausimais. Dažniausiai išvardijami šie su bendradarbiavimu susiję iššūkiai:

- *Komunikacija* (angl. *Communication*) – bendradarbiaujančios šalys pasižymi ne tik skirtingais tikslais, bet ir skirtingomis organizacinėmis kultūromis, komunikacijos tradicijomis, ideologijomis, procedūromis. Bendradarbiavimas, per-

žengiantis viešojo ir privataus sektorių takoskyrą, gali būti ypač problemiškas (Huxham, 1996; Huxham ir Vangen, 2005).

- *Pasitikėjimas* (angl. *Trust*) – bendradarbiavimas nėra įmanomas, jei stinga pasitikėjimo tarp dalyvaujančių šalių. Įprasta išmintis yra sėkmingo bendradarbiavimo prielaida (Huxham ir Vangen, 2005, p. 59).
- *Lyderystė* (angl. *Leadership*) – bendradarbiaujančios šalys turi būti varomos į priekį ir motyvuojamos, šiame procese būtinai turi atsirasti lyderystės aspektas (Huxham ir Vangen, 2005).
- *Dviprasmiškumas* (angl. *Ambiguity*) – organizacijoms sunku susitarti dėl bendrų tikslų, kurti tarpusavio supratimą ir valdyti pasitikėjimo ir galios santykius su partneriais, jei jie nežino, pavyzdžiui, kas yra jų partneriai (Huxham ir Vangen, 2005, p. 65).
- *Įtampa, dilemos ir nusivylimas* (angl. *Tensions, dilemmas and frustration*) – dalis bendradarbiavimo metu sprendžiamų problemų yra sunkiai sprendžiamos, o tai dažnu atveju kelia įtampą ir nusivylimą.
- *Skirtingi požiūriai* (angl. *different views*) – požiūrių skirtumai yra neišvengiami daugiašalėse situacijose. Jie neapsiriboja tik tikslų apibrėžimu ir tapatybės formavimu.
- *Pokyčiai ir dinamika* (angl. *Changes and dynamics*) – bendradarbiavimas nėra statiškas, jo struktūros dinamiškos, o tai turi įtakos pasitikėjimo stabilumui. Vykstant pokyčiams gali keistis ir galios pusiausvyrą ir makro-, ir mikrolygmenimis (Huxham, Vangen, 2005, p. 230).

Roberts ir Bradley, tyrę švietimo politikos patariamąsias grupės susitikimus, rašė: „Kai kurios suinteresuotųjų šalių grupės siuntė skirtingus atstovus į susitikimus, kitos laikui bėgant pridėjo naujų atstovų, o dvi suinteresuotųjų šalių grupės pakeitė savo statusą iš aktyvaus dalyvio į stebėtojo statusą. Galima teigti, kad bendradarbiavimas kinta, tam turi įtakos išorės politika, atstovų pasikeitimai; bendras tikslas taip pat gali kisti“ (1991, p. 210). Bendradarbiavimas yra dinamiškas ir reikalauja daug išteklių (Huxham ir Vangen, 2005, p. 65).

Dar vienas bendradarbiavimo tematykoje minimas imperatyvas – privataus ir viešojo sektoriaus partnerystė. Mokslininkai pabrėžia, kad, kalbant apie organizacijos veiklos tęstinumo planavimą, būtinas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas (Bryson, 2004; Freeman ir kt., 2010). Bendradarbiavimas, kai į planavimą ir sprendimų priėmimą įtraukiami viešasis ir privatus sektoriai, sukuria prielaidas kūrybiškiems problemų sprendimams, kurie galbūt nepasireikštų vienam ar kitam sektoriui veikiant atskirai (Huxham ir Vangen, 2005). Neugebauer (2003) atkreipia dėmesį, kad bendradarbiavimas sumažina suinteresuotųjų šalių pasipriešinimą, nes, užuot veikusios opozicijoje, suinteresuotosios šalys tampa sprendimų priėmėjomis.

Tenka pripažinti, kad, nepriklausomai nuo augančio susidomėjimo tarporganizaciniais ryšiais, šiai sąveikai apibūdinti mokslininkų ir praktikų vartojamos skirtingos sąvokos: tarporganizacinė partnerystė, tarpinstitucinė partnerystė, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, tarporganizacinis bendradarbiavimas, tarpsektorinis bendradarbiavimas, tinklai, tinklų valdymas, asociacija, aljansas, sąjunga. Bendro sutarimo dėl

pagrindinių šių formų turinio aspektų trūksta (Huxham ir Vanagen, 2005; Raišienė, 2008; Hopenienė ir kt., 2009; Miginis ir Uzolas, 2017).

Pastebima, kad Lietuvoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas, jo poveikis ir nauda mokslininkų dažnu atveju analizuojami viešojo sektoriaus kontekste: vietos savivaldos (Raišienė, 2007; 2008), socialinių inovacijų kūrimo kaimo vietovėse (Bieliauskaitė, 2017), socialiniame darbe sprendžiant vietos problemas (Bučaitė-Vilkė ir Motiejūnaitė, 2011), lyderystės (Raišienė, 2012). Dalyje mokslinių darbų tarpinstitucinis bendradarbiavimas analizuojamas turizmo verslo sektoriaus kontekste: įtaka kultūrinio turizmo plėtrai (Ščiglienė, 2017), įtaka žmogiškųjų išteklių vystymui turizmo sektoriuje (Katunian, 2019), tarporganizacinių ryšių formavimo turizmo sektoriuje svarba (Navickas ir Malakauskaitė, 2009), IRT panaudojimas turizmo verslo sistemose, kuriant bendradarbiavimu grįstus tarporganizacinius ryšius (Hopenienė ir kt., 2009).

Gilinantį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo tematiką, pastebima, kad šiame kontekste nemažai mokslo darbų aptariama strateginių aljansų (angl. *Strategic Alliance*) tema. Strateginiai aljansai gali būti apibrėžti kaip organizacijų (partnerių) susitarimai siekiant bendrų tikslų (Išoraitė, 2009). Anot mokslininkų (Yi Wei, 2007; Išoraitė, 2009; Leng Leng Chong, 2013), strateginė partnerystė gali būti tapatinama su bendradarbiavimu tada, kai bendradarbiavimas yra kryptingas (strateginis), t. y. siekiama bendrų tikslų.) Pastaruoju metu strateginių aljansų ir bendradarbiavimo kontekste mokslininkai ypač daug dėmesio skiria mokymuisi, dalijimuisi žiniomis. Autorių teigimu, strateginiai aljansai ar kiti partnerystėje grįšti tarpinstituciniai santykiai turi teigiamą įtaką organizaciniam ir tarporganizaciniam mokymuisi, dalijimuisi žiniomis, organizacijos disponuojamiems įgūdžiams ir kompetencijoms, ir taip yra mažinama neigiama nepibrėžtumo įtaka (Phan, 2000; Todeva ir Knoke, 2005; Hopenienė ir kt., 2009; Leng Leng Chong, 2013). Darytina prielaida, kad dalijimasis žiniomis, žmogiškųjų išteklių vystymas yra viena priežasčių, skatinančių organizacijas telktis ir bendradarbiauti.

Diffley ir kt. (2018) teigia, kad norint realizuoti ŽI potencialą ateityje, siekiant užtikrinti kokybiškų turizmo paslaugų ir turizmo produktų teikimą, svarbu investuoti į aukštos kvalifikacijos darbuotojų vystymą, taikant bendradarbiavimo principą. Ekspertų grupė Airijoje, 2015 m. tyrusi ateityje reikalingus svetingumo ir turizmo sektoriaus įgūdžius, nurodė, kad šiuo metu matoma bendros lyderystės ir koordinavimo, tobulinant sektoriaus įgūdžius, trūkumo tendencija (cit. pagal Nolan ir kt., 2020). Autoriai (Jooss ir Burbach, 2017; Han ir kt., 2017; Nolan ir kt., 2020) pastebi, kad bendradarbiavimo požiūrio taikymas vystant ŽI turi teigiamą įtaką viso sektoriaus plėtrai ir teikiamų paslaugų kokybei. Vis dėlto tenka pripažinti, kad ŽI vystymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste mokslininkų nagrinėjamas vis dar gana retai. Mokslininkai (Wang ir kt., 2017; Sung ir Choi, 2018; Nolan ir kt., 2020) yra linkę sutarti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas susideda iš daugelio komponentų: formaliojo ir neformaliojo mokymo, ŽI vystymo politikos, mokymo ir mokymosi procesų, praktikos, su darbu susijusių įgūdžių formavimo, darbuotojų mokymo ir mokymosi, žinių valdymo, mokymosi lyderystės, darbuotojų ir vadovų santykių.

Daugelyje politinių dokumentų nurodoma, kad ŽI vystymas yra gyvybiškai svarbus sektorius, tokių kaip turizmas, darniai plėtrai. Žvelgiant iš šios perspektyvos, pastebi-

ma, kad mokslininkai linkę sutarti, jog žmogiškojo kapitalo pajėgumas, ŽI vystymas yra vienas pagrindinių veiksmų, lemiančių sėkmingą turizmo plėtrą (Jooss ir Burbach, 2017; Kinnie ir Swart, 2017; Jaworski ir kt., 2018). Nors tuo klausimu mokslininkai sutaria, dėl suinteresuotųjų šalių išitraukimo į ŽI vystymą svarbos bendradarbiavimas ŽI vystymo srityje vis dar lieka vienas pagrindinių iššūkių turizmo sektoriuje ir politinėje darbotvarkėje (Nolan ir kt., 2020).

Paminėtina, kad ir formalesnis ŽI vystymas, ir ne toks formalus ŽI vystymas reikalauja bendradarbiauti tinkamos formos. Galimos įvairios bendradarbiavimo formos, išskyrus jau minėtus strateginius aljansus: konsorciumai, bendradarbiavimo tinklai, licencijavimas, virtualios organizacijos, strateginiai bendradarbiavimo susitarimai ir kt. (Todeva ir Knoke, 2005; Išoraitė, 2009; Hopenienė ir kt., 2009; Gulati, Wohlgezogen ir Zhelyazkov, 2012). Raišienė (2008) nurodė tokias tarporganizacinės sąveikos formas, vardindama nuo aukščiausio lygio dinamikos iki žemiausio lygio dinamikos: integracinis bendradarbiavimas, sąjunga, partnerystė, kooperacija, tinklai, sąveikavimas konkuruojant.

Nagrinėjant čia suminėtas formas per žinių prizmę, perspektyviausia tarporganizacinės sąveikos forma galima laikyti tinklus. Tinklų valdymo pagrindas yra informacija, dalijimasis disponuojama informacija, aktualia tinklo veikloje dalyvaujantiems subjektams. Įsitraukimas ir dalyvavimas tinklų veikloje priskirtinas žemos dinamikos tarporganizacinei sąveikai. Dėl minėtos priežasties svarbu įvertinti ir užtikrinti tinklų efektyvumą (Provan ir Milward, 2001; Ahokang ir kt., 2015).

Analizuojant per institucinę prizmę paminėtina, kad mažų ir vidutinių turizmo įmonių vadovai ŽI vystymo kontekste dažnu atveju susiduria su prieštaraujančiais institucinės logikos teiginiais, o tai sukuria įtampą, bet tuo pat metu ir galimybes turizmo ŽI vystymo plėtrai ateityje (Lewic ir kt., 2018; Bailey ir kt., 2018). Organizacijų teorijos suponuoja mintį, kad organizacijos instituciniame kontekste prisideda prie bendros ŽI vystymo kultūros formavimo (Bailey ir kt., 2018; Farndale, Paauwe, 2018). Dalies tarporganizacinės sąveikos formų orientacija į dalijimąsi informacija nurodo būtinumą kurti ir vystyti terpę bei kultūrą, skirtą ŽI vystymui. Taip atsiranda prielaidos mažinti čia minėtą neapibrėžtumą, socialinį spaudimą, siekti darnaus konkurencinio pranašumo.

1.3.1. Teorinės tarpinstitucinio bendradarbiavimo prielaidos

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reiškinys yra plačiai nagrinėjamas mokslo pasaulyje jau tris dešimtmečius, nors mokslininkų pateikiamos sąvokos ir įžvalgos skiriasi, o konceptualiąją prasmę požiūriai susiveda į teiginį „visoms dalyvaujančioms pusėms naudingi santykiai“, bendradarbiaujant mažiausiai dviem organizacijoms (Bititci ir kt., 2004; Taylor, 2005; Provan, Fish ir Sydow, 2007). Huxham (1996) apibrėžė tarpinstitucinį bendradarbiavimą taip: „Procesas, kurio metu organizacijos keičiasi informacija, pasiskirsto veiklas, dalijasi ištekliais ir sustiprina viena kitos abipusės naudos ir bendro tikslo rezultatų įsisavinimo potencialą, dalydamosi rizika, atsakomybe ir nauda“ (p. 47). Gray (1985), tirdamas bendradarbiavimą, nesiekė jo tirti siedamas su tarpinstituciniu kontekstu ir pateikė tokį bendradarbiavimo apibrėžimą: „Dvių ar

daugiau suinteresuotųjų šalių išteklių sutelkimas siekiant išspręsti problemą, kurios nė viena iš pusių negali išspręsti atskirai“ (p. 912). Raišienė (2008) pateikė tokį tarpinstitucinio bendradarbiavimo apibrėžimą: procesas siekiant įgyvendinti tarporganizacinio masto bendrus tikslus. Bendradarbiavimo (angl. *cooperation*) ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo (angl. *inter-institutional cooperation*) sąvokos, anot Bititci ir kt. (2004), yra tapačios, nes bendradarbiauja mažiausiai dvi organizacijos.

Moksliniuose darbuose tarpinstitucinio bendradarbiavimo tematika dažnai minimi šie aspektai: kartu kuriama vertė (Kanter, 1994; Bititci ir kt., 2004; Ahokangas ir kt., 2015), nauda visoms bendradarbiaujančioms pusėms (Provan ir kt., 2007), dalijimasis ištekliais (Taylor, 2005; Arya, Lin, 2007; Raišienė, 2008), bendri tikslai ir / ar problemos (Arya ir Lin, 2007; Provan ir kt., 2007). Apibendrinant minėtus aspektus galima daryti išvadą, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatas – kuriamas bendradarbiavimo pranašumas (angl. *collaborative advantage*). Bendradarbiavimo pranašumas įgyjamas bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis metu ir būtų sunkiai pasiekiamas (arba visai nepasiekiamas) organizacijoms nebendradarbiaujant (Weiss, Anderson ir Lasker, 2002).

Bendradarbiavimo pranašumas dažnai minimas viešojo administravimo kontekste, akcentuojant organizacijų, siekiančių bendrų tikslų, sinergiją. Darytina prielaida, kad bendri tikslai sietini su bendromis problemomis, kurios būtų sunkiai sprendžiamos suinteresuotosioms šalims jas sprendžiant atskirai (Lado, Boys ir Hanln, 1997; Weiss ir kt., 2002; Cimenler, 2014). Tikslai ir jų formuluotės turi būti detalios išgryninti ir suderinti, priešingu atveju suinteresuotosios šalys nebus linkusios puoselėti tarporganizacinių ryšių. Suinteresuotosios šalys aktyviai išitraukia į organizacinius ryšius tuo atveju, kai mato tikslų suderinamumą ir aiškia pridėtinę vertę, kuriamą naudą (Giedraitis ir Ribačonka, 2019; Susnienė ir Vanagas, 2007).

Dėmesį į suinteresuotąsias šalis (angl. *stakeholders*) dar 1979 m. atkreipė Mitroff, Emshoff ir Kilmann, nurodydami, kad suinteresuotųjų šalių analizėje vadybininko prašoma atsižvelgti į visas šalis, kurias paveiks svarbus sprendimas arba kurios turės įtakos sprendimui. Bendradarbiavimą tyrė Bryson (2004) ir Freeman ir kt. (2010) taikė suinteresuotųjų šalių teoriją, tarp naudojamų metodų buvo siūloma identifikuoti pagrindines suinteresuotąsias šalis, kurti suinteresuotųjų šalių žemėlapi, atlikti galios ir interesų tyrimą, kurti interesų ir dalyvavimo diagramas ir t. t. (Freeman ir kt., 2010, p. 179).

1.3.2. Tarpinstitucinių bendradarbiavimo tinklų teorinė perspektyva

Įvairialypėje tarpinstitucinio bendradarbiavimo aplinkoje kone bendriausia ir skirtingus požiūrius apimanti definicija yra tinklo (angl. *Network*) sąvoka (Leng Leng Chong, 2013). Jucevičienė (2007) apibrėžė organizacinius tinklus kaip tarpusavyje susijusių įvykių sistemą, sukurtą konkrečiam tikslui siekti ir dėl šios priežasties judančią to tikslo link. Mokslininkai nurodo, kad visos organizacijos dalyvauja bent vieno tinklo veikloje, kad sukurtų vertę, pasidalytų informacija, įgytų kompetencijų (Gnyawali ir Madhavan, 2001; Cimenler, 2014). Vis daugiau mokslininkų skiria dėmesį tokiems klausimams: kokią įtaką organizacijų veiklai turi dalyvavimas tinklo veikloje?; kokia yra tinklų reikšmė ir kuriama pridėtinė vertė?; kokią įtaką organizacijų mokymuisi

turi tinklai?; kaip tinkluose pasireiškia dalijimasis ištekliais? (Zaheer ir Bell, 2005; Provan ir kt., 2007; Walter, Lechner ir Kellermanns, 2007; Hopenienė ir kt., 2009; Giedraitis ir Ribačonka, 2019; Petružis ir Tamošiūnas, 2019). Empirinių tyrimų rezultatai rodo, kad tinklai sukuria organizacijoms prielaidas mokytis vienoms iš kitų, dalytis informacija, įgyti naujų įgūdžių, pagerinti organizacijos konkurencingumą, tobulinti siūlomas paslaugas ir produktus (Arya ir Lin, 2007; Provan ir kt., 2007). Dalyvavimas tinklų veikloje sukuria organizacijoms prielaidas naudotis kitų tinklo organizacijų ištekliais, žiniomis ir įgūdžiais. Organizacijų integracija į tinklus prisideda prie sandorių išlaidų mažinimo, priklausomybės nuo išteklių išvengimo, patirties ir žinių įgijimo (Bagdonienė ir Hopenienė, 2006). Siekiant užtikrinti produktyvų ir kryptingą dalijimąsi ištekliais ypač reikšmingi tampa organizaciniai ryšiai tarp tinklo dalyvių.

Teigtina, kad tinklus sudaro mazgai ir ryšiai. Tarporganizaciniai ryšiai gali pasireikšti kaip formalūs ir neformalūs tarpasmeniniu ir tarporganizaciniu lygmenimis. Tinklo ateities perspektyvos daugiausia priklauso nuo tarporganizacinių ryšių ir jų puoselėjimo (Giedraitis ir Ribačonka, 2019). Tarporganizaciniai ryšiai yra būtina sąlyga tinklo veiklai užtikrinti. Tarporganizaciniai ryšiai skatina tinklaveikos dinamiškumą ir poreikį reaguoti į šį dinamiškumą. Tarporganizacinių ryšių užtikrinimas yra sunkiai įsivaizduojamas, jei nėra tinklo dalyvių bendro sutarimo dėl gaunamos iš tinklaveikos naudos, kompromisų (dėl bendro tikslo) bei įsitraukimo (Gulati ir Sytch, 2007). Hopenienė ir kt. (2009) virtualių organizacijų ir turizmo verslo sistemų kontekste skyrė dėmesį bendradarbiavimo formai: informacinėms ryšių technologijoms (IRT). Autorių teigimu, glaudesnis bendradarbiavimas ir IRT naudojimas leistų turizmo verslo sistemos dalyviams išplėsti savo pasiūlą ir padidinti siūlomų turizmo paslaugų ir produktų konkurencingumą. IRT palengvina komunikaciją sektoriuje, leidžia tinklo veiklai įgauti pagreitį (Grundey, 2008).

Priklausymo tinklams kuriama pridėtinė vertė ypač aktuali smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios disponuoja mažiau išteklių, rečiau investuoja į inovacijas, ŽI vystymą (Petružis ir Tamošiūnas, 2019). Teigtina, kad dalyvavimas tinklų veikloje prisideda prie tarporganizacinio mokymosi (angl. *Inter-organizational learning*). Šis mokymasis sukuria galimybes ne tokioms konkurencingoms organizacijoms mokytis iš labiau pažengusių organizacijų: įgyti kompetencijų, gauti informacijos, praplėsti galimybes. Tokio tipo bendradarbiavimas ir mokymasis sukuria prielaidas darniam konkurenciniam pranašumui kurti organizacijos ir sektoriaus mikro- ir makrolygiais skirtinguose kontekstuose (Leng Leng Chong, 2013; Ahokangas ir kt., 2015). Vis dėlto įsitraukimas į tinklo veiklą tam tikrais atvejais gali būti traktuotinas kaip iššūkis, ypač kai kalbama apie smulkias ir vidutines įmones. Jėgų ir įtakos pasiskirstymas tinkluose dažnu atveju taip pat nėra vienodas, tad darytina prielaida, kad ir iš tinklų veiklos organizacijos gauna skirtingą naudą. Mokslininkų teigimu, organizacijų būrimasis į tinklus ir dalyvavimas tinklo veikloje skatina inovacijų atsiradimą ir plėtrą (Petružis ir Tamošiūnas, 2019; Jorgensen ir Ulhoi, 2010).

Ahokangas ir kt. (2015) tinklus apibūdino kaip ateities verslo struktūrą, padėsiančią kurti ir plėtoti inovacijas, žinias, konkurencinį pranašumą. Kalbėdami apie tinklus šiame kontekste, autoriai vartoja bendradarbiaujančių verslo tinklų sąvoką (angl.

Collaborative Business Networks). Jie pažymėjo tinklo dinamiškumo poreikį dėl galbūt besikeičiančios tinklo narių sudėties, aktyvumo, įsitraukimo, tikslo (-ų). Ahokang ir bendraautorai (2015) mokslo studijoje išskiria tris tinklų lygius: regioninį, vietinį (nacionalinį) ir globalų. Paminėtina, kad tinklai pasirinktinai gali vykdyti veiklą kuriame nors iš lygių arba apimti visus tris lygius. Pastebima, kad pasauliui globalėjant tinklai vis dažniau apima visus tris minėtus lygmenis. Autoriai atkreipia dėmesį į dažnai tinkluose kylančių problemų pobūdį ir priežastis: tinklo struktūros nestabilumą, informacijos sklaidos nerezultatyvumą, tinkamos komunikacijos trūkumą, dalyvių nekompetentingumą, nesuderintus tikslus, nepasitikėjimą (Jucevičienė, 2007; Hopenienė ir kt., 2009; Giedraitis ir Ribačonka, 2019).

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tinklų teorinė perspektyva mokslininkų nagrinėjama pasitelkiant įvairias teorines paradigmas, kaip antai: ištekliais paremtą teorinę paradigmą (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Wade ir Hulland, 2004; Gokienė ir Dagilienė, 2012; Leng Leng Chong, 2013; Ubeda-Garcia, 2015; Nolan ir kt., 2020 ir kt.), dinaminių gebėjimų teorinę paradigmą (Nelson ir Winter, 1982; Amit ir Schoemaker, 1993; Teece, Pisano ir Shuen, 1997; Teece, 2007; Barreto, 2010; Leng Leng Chong, 2013), kurios plačiau apžvelgiamos toliau šiame darbe.

1.3.2.1. Ištekliais grįsta teorinė paradigma ŽI vystymo kontekste

Wernefelt (1984) teigė, kad organizaciją galima vertinti per produktų ir turimų išteklių prizmę. Organizacijos turimi ištekliai sukuria unikalų organizacijos išteklių rinkinį. Tinkamai naudojami organizacijos ištekliai užtikrina ilgalaikę grąžą ir augimą (Barney, 1991). Ištekliais paremta (angl. *Resource Based View*) teorinė paradigma pradėta plėtoti dar Penrose 1959 m. Mokslininkai, tyrinėję ištekliais paremtą teorinę paradigmą, nurodė, kad išteklius sudaro materialūs ir nematerialūs ištekliai. Jie pabrėžė, kad dažnu atveju nematerialūs ištekliai traktuotini kaip turintys didesnę reikšmę. Organizacijos susideda iš specifinių organizacijos išteklių: žmogiškųjų, intelektinės nuosavybės, praktikos ir rutinos, materialųjų, kultūros, ryšių (Castanias ir Helfat, 1991). Minėti ištekliai turi būti naudojami ir pasižymėti atitinkamomis charakteristikomis, pavyzdžiui, turi būti svarbūs, reti, nepakartojami, nepakeičiami ir kt. (Wade ir Hulland, 2004; Gokienė ir Dagilienė, 2012). Unikalus organizacijos išteklių rinkinys įgalina organizaciją išnaudoti vidines stiprybes, įveikti vidines silpnynes, reaguoti į galimybes ir neutralizuoti išorines grėsmes. Organizacijos ištekliai traktuotini kaip priemonė, padedanti organizacijai pasiekti norimus rezultatus ir konkurencinį pranašumą (Leng Leng Chong, 2013; Garavan, 2018). Lado ir kt. (1997) iškėlė idėją apie strateginių išteklių paiešką, referuodamas į vidinius ir išorinius išteklius, kurie būtini organizacijos vertei didinti ir konkurenciniam pranašumui kurti bei plėtoti.

Ištekliais paremta teorinė paradigma buvo pradėta nagrinėti ir strateginio valdymo kontekste, kalbant apie konkurencinį pranašumą. Buvo tiriamas konkurencinio pranašumo ir organizacijos išteklių ryšys (Hitt, Bierman, Shimizu ir Kochhar, 2001; Gokienė, Dagilienė, 2012). Hitt ir kt. taip pat iškėlė teiginį, kad nematerialūs ištekliai, tokie kaip žmogiškieji ištekliai ir žinios, labiau prisideda prie konkurencinio pranašu-

mo, kuriam sukurti reikia daugiau laiko, o gaunamas rezultatas dažnu atveju yra unikalus ir nepakartojamas. Mokslininkai šiame kontekste taip pat pabrėžė konkurencinį organizacijų heterogeniškumą. Organizacijos pasižymi unikaliais išteklių deriniais, dalijimasis turimais ištekliais gali prisidėti prie konkurencinio pranašumo plėtojimo (Ljungquist, 2008). Heterogeniškumas pasireiškia ir per strategiškai svarbių išteklių skirtingose industrijose skirtumus ir charakteristikas.

Kurį laiką ištekliais paremta teorinė paradigma mokslininkų buvo kritikuojama dėl susitelkimo į organizaciją atskirai, tarsi atmetant galimybę, kad organizacija, veikianti kitų organizacijų tinkle, gali praplėsti savo išteklių rinkinio galimybes (Arya ir Lin, 2007; Garavan, 2018). Vėliau ištekliais paremta teorinė paradigma buvo nagrinėjama ir bendradarbiavimo bei tinklų kontekste (Hoffman, 2007; Stieglitz ir Heine, 2007). Organizacijų gebėjimas sujungti turimus išteklius veda prie platesnio rinkos panaudojimo galimybių, drauge suteikiant galimybę įgyti konkurencinį pranašumą, grįstą bendradarbiavimu (Castanias ir Helfat, 2001; Mahoney, 2001; Leng Leng Chong, 2013). Teigtina, kad organizacijos konkurenciniam pranašumui įtakos turi ne tik siūlomi produktai ir / ar paslaugos, bet ir turimų išteklių panaudojimo mastas. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas suteikia galimybę organizacijai įgyti retesnius išteklius, kuriais organizacija nedisponuoja. Retesnių išteklių įgijimas organizacijai taip pat suteikia prielaidas konkurenciniam pranašumui kurti ir / ar plėsti.

Mokslininkai (Lavie, 2006; Leng Leng Chong, 2013) taip pat teigia, kad dalyvavimas tinklų veikloje suteikia organizacijoms ilgalaikio konkurencinio pranašumo pagrindą ir drauge padidina galimas pajamas bei sumažina galimas išlaidas. Organizacijos, dalyvaujančios tinklo veikloje ir besidalijančios turimais ištekliais, prisideda prie sinerginio efekto kūrimo, kai bendras išteklių rinkinys tampa vertingesnis ir unikalesnis negu pavienių organizacijų ištekliai atskirai. Dėl šios priežasties tinklai ir jų nariai turi daugiau prielaidų tvirtesnėms konkurencinėms pozicijoms (Leng Leng Chong, 2013). Hemphill ir Vonort (2003) teigia, kad organizacijos gali pasinaudoti konkurencinio pranašumo nauda tik išlaikiusios išteklių nevienalytiškumą. Derinant organizacijos išteklius su kitų organizacijų ištekliais galima sustiprinti organizacijos stiprybes ir neutralizuoti silpnybes.

Anot Ubada-Garcia (2015), ištekliais paremta teorinė paradigma paskatino mokslinę diskusiją apie ŽI vystymo svarbą. Ištekliais paremtos teorinės paradigos ir ŽI vystymo sąsajas tyrinėjo ir kiti mokslininkai: Baum (2018), Sheehan, Grant ir Garavan (2018), Liu (2018), Nolan ir kt. (2020). Šių tyrėjų teigimu, ištekliais paremtos teorinės paradigos ir teorinės institucinės logikos perspektyvos integravimas gali padėti supaprastinti tiek vidinius, tiek išorinius kontekstinius veiksmus, kurie formuoja ŽI vystymo daugialypiškumą ir fragmentiškumą. Žvelgiant iš ištekliais paremtos teorinės perspektyvos, ŽI vystymo įtaka labiausiai jaučiama mažose ir vidutinėse įmonėse, kuriose dažnu atveju darbuotojai yra atsakingi už daugiau negu vieną darbo barą. Siekdami patenkinti klientų poreikius organizacijų vadovai priima trumpalaikius sprendimus ir modifikuoja ŽI vystymo praktiką. Šiame kontekste autorių pabrėžiama organizacijų vadovų lyderystės ir pragmatizmo svarba reaguojant į ŽI vystymo keliamus iššūkius. Ištekliais paremtos teorinės paradigos ir kitų naujausių teorijų apie institucinę logiką

derinys suteikia naudingą teorinį pagrindą minėtam lyderystės pragmatizmui užfiksuoti ir plėtoti (Hooi ir Ngui, 2014; Nolan ir kt., 2020).

1.3.2.2. Dinaminių gebėjimų teorinė paradigma ŽI vystymo kontekste

Ištekliais paremta teorinė paradigma telkiasi ne tik į išteklius, bet ir į gebėjimų (angl. *Capabilities*) sąvoką. Amit, Schoemaker (1993, p. 35) apibrėžė gebėjimus kaip organizacijos gebėjimą panaudoti išteklius ir pasitelkti procesus siekiant užsibrėžtų tikslų (Leng Leng Chong, 2013). Helfat ir kt. (2007) apibrėžia dinامينius gebėjimus kaip organizacijos gebėjimą keistis tikslingai. Dinaminių gebėjimų apibrėžimas vis dar kelia daug diskusijų mokslo pasaulyje (Barreto, 2010; Arndt ir Jucevičius, 2013). Gebėjimai, kaip ir ištekliai, gali būti charakterizuojami kaip heterogeniniai, vertingi, reti, nepakartojami, nepakeičiami. Gebėjimai, kaip ir ištekliai, gali būti strateginiai. Gebėjimų funkcionalioji paskirtis – įveiklinti išteklius (Teece, 2007). Anot Teece ir kt. (1997), dinaminių gebėjimų teorinė paradigma gali būti traktuojama kaip logiškas ištekliais paremtos teorinės paradigmos tęsinys. Išteklių ir gebėjimų samplaika turi tiesioginę įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui bei organizacijos pajėgumų didinimui. Teigtina, kad bendrąja prasme dinaminių gebėjimų požiūris pirmiausia orientuotas į darnų konkurencinį pranašumą (Helfat ir kt., 2007; Arndt ir Jucevičius, 2013). Gebėjimai negali būti traktuojami kaip statiška sandara, jie pasižymi dinamiškumu. Gebėjimai reikalauja tobulinimo, ugdymo. Mokymasis iš organizacinių procesų, įtvirtintų gebėjimų ugdymo kelyje suteikia organizacijoms terpę koordinuoti ir panaudoti turimus išteklius, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai (Barreto, 2010; Teece, 2007). Anot Kogut ir Zander (1992), gebėjimų plėtojimo kontekste tarp svarbiausių gebėjimų minėtinas mokymasis ir žiniomis grįstas požiūris. Dinaminės galimybės yra giliai įsišaknijusios mokymosi ir evoliucijos mokyklose. Teigtina, kad mokymasis tapo viena kertinių dinaminių gebėjimų paradigmos charakteristikų (Arndt ir Jucevičius, 2013).

Nelson ir Winter, dinaminių gebėjimų paradigmos pirmtakai, buvo kritikuojami vėlesniuose moksliniuose darbuose dėl dėmesio stokos dinaminės aplinkos aspektui. Sakytina, kad dabartinė išorinė organizacijų aplinka yra tokia dinaminė, kad ištekliais paremta teorinė paradigma ir dinaminių gebėjimų teorinė paradigma pastarosios kontekste atrodo pernelyg statiškos (Leng Leng Chong, 2013). Vėlesniuose moksliniuose darbuose požiūris į dinaminių gebėjimų paradigmą prasiplėtė. Dinamiškumas pradėtas vertinti kaip gebėjimas per kompetencijas prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos (Teece ir kt., 1997; Teece, 2007). Organizacijos struktūros atveju dinaminių gebėjimų kontekste prieita prie konsensuso, kad organizacijos struktūra privalo tapti lankstesnė, kintanti ir kontekstinė (Arndt ir Jucevičius, 2013).

Gebėjimai, vertinant per strateginio valdymo prizmę, vertintini kaip organizacijos strateginiai sprendimai, funkcinės kompetencijos ir įgūdžiai siekiant atitikti besikeičiančios aplinkos reikalavimus. (Teece, 2007; Barreto, 2010). Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad dinaminės galimybės gali būti apibrėžiamos kaip daugiapakopis darinys. Mokslininkai tiria ir išskiria tris dinaminių gebėjimų lygius: individualų, organizacijos, tinklo (Rothaermel ir Hess, 2007). Prisitaikymas prie pokyčių skirtinguose lygmenyse pasireiškia skirtingomis charakteristikomis. Šiame kontekste moks-

liniuose darbuose tyrėjų akcentuojami du veiksniai: vadovų sprendimai ir struktūros. Anot Agarwal ir Seelen (2009), Augier ir Teece (2009), vadovų požiūris ir veiksmai turi tiesioginę įtaką dinaminių gebėjimų panaudojimui ir efektyvumui. Pabrėžtina, kad bendradarbiavimo, tinklų, mokymosi kontekste esminius sprendimus taip pat priima vadovai.

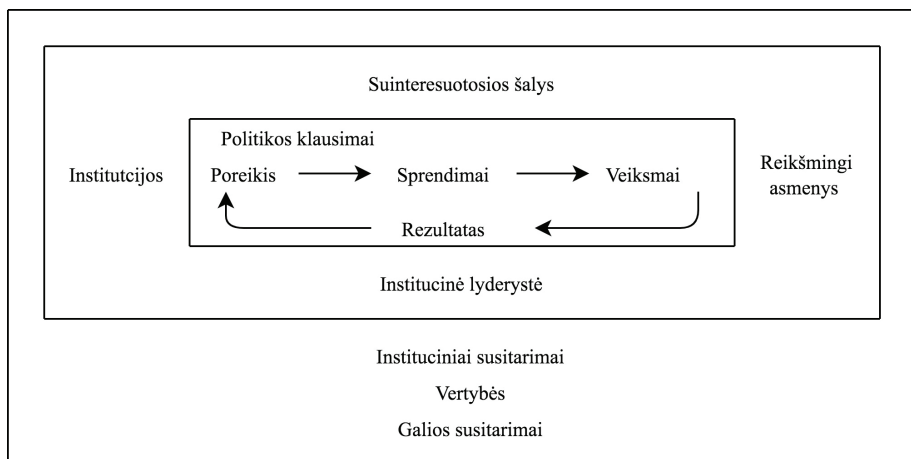
Reziumuojant galima teigti, kad dinaminiai gebėjimai gali būti organizacijos labiau kuriami, o ne įsigijami. Kūrimas šiame kontekste yra tiesiogiai priklausomas nuo organizacijoje nusistovėjusių procesų, tradicijų, kultūros, struktūros bei nuo požiūrio į prisitaikymą prie besikeičiančios verslo aplinkos. Dinaminių gebėjimų suaktyvinimas gali būti vadinamas dinaminio organizacijos pajėgumu. Teigtina, kad dinaminis organizacijos pajėgumas, leidžiantis reaguoti į verslo aplinkos pokyčius per keitimąsi ir kūrimą, leidžia išlaikyti arba kurti konkurencinį pranašumą.

1.3.3. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąveikos pagrindimas

Turizmo sektorius ir turizmo kryptys (angl. *Tourism destination*) veikia sistemos pagrindu, turizmo paslaugų ir produktų kūrėjai ir teikėjai yra priklausomi vieni nuo kitų. Apskritai vertinant turizmo verslo sektoriaus ir / ar turizmo krypties konkurencingumui didelę įtaką daro turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas. Turizmo žmogiškųjų išteklių kompetencijos, pasirengimas prisitaikyti prie inovacijų ir kitų tendencijų turizmo sektoriuje turi tiesioginę įtaką konkurencingumo indekso rezultatams (Navickas ir Malakauskaitė, 2009; Snieška ir Bruneckaitė, 2009). Minėtas turizmo krypties ir turizmo verslo sektoriaus konkurencingumo veiksnių matavimas leidžia įvertinti konkurencingumo lygį ir priimti tinkamus sprendimus, sukuriančius prielaidas turizmo konkurencingumo pasaulio ekonomikoje sukūrimui ir plėtojimui. Šiame kontekste pastebimas turizmo sektoriaus kompleksiškas, turizmo bendrų tikslų įgyvendinimas priklauso nuo turizmo verslo subjektų ir nacionalinių institucijų subjektų bendradarbiavimo. Dinamiškas turizmo privačių ir viešųjų organizacijų tinklas įgalina sujungti turimas galimybes ir išteklius, sukuriant prielaidas integruotai pridėinei vertei kurti, siekiant patenkinti vartotojų / turistų poreikius (Hopenienė ir kt., 2009). Anot Susnienės ir Vanago (2007), sėkmingai bendradarbiauti ir ryšiams palaikyti esmine sąlyga tampa interesų suderinimas. Organizacijos yra linkusios puoselėti bendradarbiavimą tais atvejais, kai bendradarbiavimas ir jo teikiama nauda atitinka jų interesus. Anot Bagdonienės ir Hopenienės (2006), intensyvi konkurencinė situacija lemia tai, kad vienai organizacijai sunku turėti visus išteklius ir išlaikyti, reikalingus konkurenciniam pranašumui įgyti ir išlaikyti. Turizmo organizacijų bendradarbiavimas gali reikšmingai prisidėti prie išteklių stokos mažinimo.

Mokslinėje diskusijoje vis dar trūksta sutarimo, kokį vaidmenį turėtų vaidinti valstybė, kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje. Vis dėlto paminėtina, kad mokslininkai linkę sutarti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas leidžia turizmo įmonėms ir kryptims efektyviai ir konkurencingai veikti šiuolaikinėje ekonomikoje (Liu ir Wall, 2006; Baum, 2006; Baum ir Szivas, 2008). ŽI vystymo tematika strateginiuose turizmo planavimo dokumentuose yra nepelnytai marginalizuota (Hall, 2000;

Baum ir Szivas, 2008). Turizmo žmogiškųjų išteklių klausimai menkai suprantami, o daugybė teorinių ir praktinių turizmo plėtros metodų tyrimų neapibendrina rekomendacijų, susijusių su ŽI vystymo integracija į turizmo planavimo sistemą (Baum ir Szivas, 2008). Viešųjų ir privačių subjektų įsitraukimas į ŽI vystymo planavimo procesą turėtų vykti skirtingais lygmenimis: vietos, nacionaliniu, tarptautiniu, įtraukiant organizacijas, vyriausybes. Vyriausybės ir organizacijos skirtinguose lygmenyse turi su turizmo plėtra susijusius dokumentus, tačiau gan retai juose kalbama apie ŽI vystymo dimensiją ir suderinimą su kitomis dimensijomis. Paminėtina ir dažnai pasitaikanti problema, kai regionų ir savivaldybių administracijose bei aukštesniame lygmenyje turizmo planavimo ir valdymo klausimus sprendžia darbuotojai, neturintys specialaus pasirengimo (Armaitienė, 2004). Hall 1994 m. pasiūlė turizmo politikos formavimo sistemą. Atkreiptinas dėmesys, kad pasiūlytas integruotas požiūris nėra taikomas ŽI vystymo kontekste. Modelyje akcentuojama interesų grupių, organizacijų įtaka turizmo politikos formavimui bei dėl to atsirandantys instituciniai susitarimai.



3 pav. Turizmo politikos formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hall (1994, p. 50), Velasco (2017)

Suinteresuotosios šalys ŽI vystymo kontekste vaidina svarbų vaidmenį, kalbant apie vietinį, nacionalinį ir tarptautinį lygmenis. Suinteresuotosiomis šalimis gali būti laikomos turizmo paslaugas teikiančios organizacijos, turizmo asociacijos, turizmo plėtros ir rinkodaros agentūros, darbo rinkos agentūros, aukštosios mokyklos, profesinės sąjungos, vyriausybės. Turizmo sektorius pasižymi fragmentiškumu, veikia subsektorių pagrindu. Šią tendenciją puikiai atskleidžia įvairios asociacijos, tokios kaip viešbučių ir restoranų, turizmo agentūrų, gidų asociacijos ir t. t. Subsektoriai ŽI vystymo kontekste nekonfliktuoja tarpusavyje, tačiau jų interesai yra specifiniai, o dažnu atveju net skirtingi (Goulding, 2006; Baum ir Szivas, 2008).

Minėtas fragmentiškumas kelia iššūkių ir turizmo bei svetingumo mokymų organizatoriams, aukštosioms mokykloms. Neturint bendro susitarimo sektoriuje dėl ŽI vystymo, mokymų organizatoriams ir aukštosioms mokykloms yra sunku atliepti neišgrynintiems arba netgi prieštaraujantiems poreikiams (Baum, Amoah ir Spivack, 1997; Azzaro, 2005; Baum ir Szivas, 2008). Paminėtina, kad studijų programos, mokymai ir apskritai ŽI vystymo sistema daugiausia priklauso nuo turizmo struktūros šalyje, o, kaip žinome, tos struktūros skiriasi priklausomai nuo šalies (Hall, 2000; Armaitienė, 2004). Kaip pavyzdį galima būtų pateikti šalyje vyraujančias turizmo rūšis: konferencinį, medicininį, poilsinį, ekologinį ir t. t. Baum (2001) taip pat pažymi, kad švietimas ir mokymai (angl. *Education and training*) yra labai susiję su politiniais sprendimais, tad turizmo sektoriuje turėtų dažniau vykti diskusijos, skatinamas protekcionizmas, akcentuojami demokratiniai politiniai procesai.

Armaitienė (2004) pažymėjo, kad turėtų būti skatinami turizmo sistemos elementų horizontaliuoju ir vertikaliuoju lygmenimis ryšiai. Turizmo specialistus rengiančios organizacijos turėtų labiau bendradarbiauti tarpusavy bei bendradarbiauti su turizmo verslo atstovais. Į šį bendradarbiavimo procesą taip pat turėtų įsitraukti ir valstybės institucijos, susijusios su turizmo valdymu ir švietimo paslaugomis turizmo tematika. Užsakomieji tyrimai vis dar yra Achilo kulnas, viena iš galimų priežasčių – nepakankamas verslo subjektų užsakomųjų tyrimų pridėtinės vertės suvokimas bei labiau intuityvus veikimas. Tiltu tarp ŽI vystymo veiklų ir realaus turizmo verslo poreikių kompetencijoms dažnai tampa aukštosios mokyklos. Turizmo specialistus rengiančioms aukštosioms mokykloms svarbu ne tik sekti pokyčius turizmo sektoriuje, bet ir reaguoti į šiuos pokyčius. Anot Schuler ir Jackson (2006), šiame kontekste dialogas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra būtina sąlyga ne tik ŽI vystymui, bet ir apskritai darniai turizmo sektoriaus plėtrai. Turizmo sektorius nuolat keičiasi, kinta ir reikalavimai darbuotojų kompetencijai, tad darytina prielaida, kad dinamiškai turi keistis mokymų programos, studijų programos ir kt. Šis požiūris taip pat turėtų rasti savo vietą ir nacionalinio turizmo planavimo dokumentuose, jį siejant su turizmo plėtros prioritetais, numatomu poreikiu ŽI.

ŽI vystymo klausimo nepaisymas planuojant turizmo plėtrą gali turėti neigiamų padarinių (Liu ir Wall, 2006; Baum ir Szivas, 2008). Turizmo sektoriaus ir mokymų organizatorių, edukologų dichotomijai užtikrinti atsiranda įvairios tarptautinės iniciatyvos: JT Pasaulinės turizmo organizacijos akademija; Europos Komisijos projektas „New Skills Agenda for Europe“ ir kt. (Katunian ir Žirnelė, 2018). Šių ir kitų tarptautinių iniciatyvų uždaviniai yra skatinti turizmo (ir ne tik) žmoniškųjų išteklių vystymą, turizmo verslo ir turizmo švietimo dialogą, atnaujinti turizmo švietimo programas, skatinti darnią turizmo plėtrą, pasitelkus žinias ir kompetencijas įgalinti turizmo srities darbuotojus ir potencialius darbuotojus prisidėti prie turizmo plėtros ir inovacijų diegimo (Katunian ir Žirnelė, 2018).

Galimi valstybės vaidmenų scenarijai, kalbant apie ŽI vystymą turizmo sektoriuje, yra įvairūs: politikos veiklos kryptis, apimanti švietimo procesus nuo ikimokyklinio ugdymo iki aukštojo mokslo ir mokymosi visą gyvenimą; privataus ir viešojo sektoriaus galimybių gauti įgūdžių palengvinimas; įgūdžių tobulinimą traktuoti kaip įrankį

siekiant pertvarkyti ekonomiką, pritraukti investicijų ir t. t. (Hall, 2000; Lloyd ir Payne, 2004; Baum ir Szivas, 2008; Velasco, 2017). Mokslininkai nurodo, kad organizacijų, tiesiogiai ir netiesiogiai turinčių įtakos ŽI vystymui turizmo sektoriuje, sąrašas yra ilgas: vietinės, regioninės, nacionalinės turizmo organizacijos; ministerijos, atsakingos už turizmo plėtrą; kitos ministerijos, tiesiogiai ir netiesiogiai sprendžiančios turizmui aktualius klausimus; vietos valdžia; užimtumo tarnybos; valstybinės ir privačios švietimo įstaigos; viešojo sektoriaus įstaigos, atsakingos už švietimo ir mokymų finansavimą; specializuotos turizmo mokymų agentūros ir konsultantai; viešos ir privačios turizmo sektoriaus įmonės ir organizacijos; turizmo asociacijos; tarpvalstybinės tarptautinės organizacijos.

Pastebima, kad dažnai trūksta vienos ŽI vystymą turizmo sektoriuje koordinuojančios institucijos, kuri aprėptų turizmo ŽI vystymą vietos, regioniniu, nacionaliniu, tarptautiniu lygmenimis (Baum, 2006; Baum ir Szivas, 2008). Doswello (2000) teigimu, ŽI vystymas turizmo sektoriuje turėtų būti viešojo ir privataus sektorių partnerystės objektas (Baum ir Szivas, 2008). Apibendrinant galima teigti, kad integruotas požiūris į ŽI vystymą turizmo sektoriuje gali turėti teigiamą įtaką turizmo sektoriaus plėtrai. Vadovaujantis šiuo požiūriu svarbu įtraukti visas suinteresuotąsias šalis, užtikrinti viešojo ir privataus sektorių partnerystę, dinaminį turizmo sektoriaus ir turizmo švietimo paslaugų teikėjų bendravimą.

2. TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinė prieiga

Esminę įtaką tyrimui turi tyrėjo pasirinkta tyrimo filosofija – atitinkami principai, apimančys tyrėjo ontologines, epistemologines ir metodologines prielaidas (Denzin ir Lincoln, 2005). Anot Creswell (2007), ontologija žymi realybės prigimtį, o epistemologija yra tai, kas leidžia žinias patvirtinti. Ontologinės prielaidos susijusios su socialinio pasaulio prigimtimi ir tuo, ką apie tai galima žinoti (Ritchie ir Lewis, 2003; Urquhart, 2013). Metodologinės prielaidos susijusios su duomenų rinkimo ir analizės metodų, tinkamiausių pagrįstoms išvadoms apie dominantę reikšminę generuoti ir formuoti, pobūdžiu.

Mokslinėje diskusijoje dažniausiai minimos trys mokslinių tyrimų paradigmos: pozityvistinė (Creswell, 2007; Levers, 2013; Urquhart, 2013; Whetsell ir Shields, 2015), interpretacinė (Hatch ir Yanow, 2008; Levers, 2013) ir kritinė (Asghar, 2013; Urquhart, 2013). Pozityvizmo paradigmoje, remiantis ontologiniu požiūriu, tyrėjas mano, kad objektyvus ir socialinis pasaulis egzistuoja nepriklausomai nuo žmonių, jis gali būti suvokiamas, apibūdinamas ir išmatuojamas. Remiantis interpretyvistiniu požiūriu kuriama prielaida, kad realybė yra socialinis konstruktas ir jos negalima suprasti atsietai nuo veikėjų, kurie tą tikrovę kuria. Remiantis kritiniu požiūriu, socialinė tikrovė yra istoriškai susiformavusi ir žmonės turi galimybę pakeisti savo socialines ir materialines aplinkybes (Urquhart, 2013). Šiame disertaciniame darbe remiamasi postpozityvistine paradigma ir tyrimo filosofija. Postpozityvizmas šiame kontekste susiformavo kaip reakcija į interpretyvizmo šalininkų kritiką pozityvizmo šalininkams. Darytina prielaida, kad tai gali būti sietina ir su kokybinių tyrimų slinktimi nuo pozityvizmo prie interpretyvizmo (Levers, 2013).

Postpozityvistinės prielaidos glūdi tarp pozityvizmo ir interpretacinės paradigmos. Postpozityvizmas turi daug pozityvizmo bruožų, įskaitant ontologinę prielaidą, kad tikrovė yra objektyvi ir deterministinė (Creswell, 2007). Postpozityvistinė paradigma konceptualizuojama kaip turinti objektyvistinę epistemologiją ir kritinę realististinę ontologiją. Kaip ir pozityvizmo, postpozityvizmo paradigmoje reikalaujama tikslumo, logiško pagrindimo, dėmesio detalėms, tačiau, skirtingai negu pozityvizme, neapsiribojama tuo, ką galima matyti fiziškai. Postpozityvistai linkę sutikti, kad egzistuoja visuotiniai dėsniai, tačiau šių tiesų atradimas yra beveik neįmanomas. Remiantis kritine realistine ontologija postpozityvizmo atstovai pripažįsta, kad žinios gali klaidinti, nes jas veikia kontekstas, tačiau objektyvus tyrimas priartina tyrėją arčiau tiesos (Annells, 1997; McEvoy ir Richards, 2003; Levers, 2013).

Pasirinkta postpozityvistinė tyrimo filosofija leidžia tyrėjai šiame disertaciniame darbe objektyviai vertinti ir matuoti socialinę realybę, susijusią su turizmo žmogiškųjų

išteklių vystymu, tuo pat metu gilinantis į tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekstą padedant šios socialinės realybės veikėjams. Žiūrint pragmatizmo filosofinės perspektyvos aspektu, žinias kuria asmenys veikdami, bendraudami ir sąveikaudami su aplinka (Corbin ir Strauss, 2008). Akivaizdu, kad pragmatikai socialinę realybę vertina kaip dinamiškai besikeičiančią, o ne statišką (Nathaniel, 2011). Šis požiūris itin tinkamas analizuojant žmogiškųjų išteklių vystymą, naujai kuriamas žinias ir dalijimąsi jomis. Žmogiškųjų išteklių vystymas traktuotinas kaip dinaminis socialinis reiškinys, priklausantis nuo aplinkos, konteksto, subjektų ir jų sąveikos. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas dėl dinaminės turizmo prigimties taip pat gali būti apibūdintas kaip nuolat besikeičiantis (Baum ir Szivas, 2008; Baum, 2015; 2019).

Postpozityvizmo tyrimo filosofijos atstovai pripažįsta, kad objektyvios tikrovės supratimas priklauso nuo tyrėjo, stebinčio tikrovę. Skirtingi naudojami tyrimo metodai ir duomenų šaltiniai atskleidžia tikslesnį tiriamos tikrovės vaizdą, bet tuo pat metu epistemologijos kontekste žinios vis dar atrandamos empiriškai patikrinus teorijas ir hipotezes, o tai neužkerta kelio naujiems atradimams ir teorijos kūrimui. Šiame disertaciniame darbe siekiama parengti turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelį, ištyrus turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste praktines ir teorines prielaidas. Postpozityvistų metodologinės prielaidos yra siejamos su kokybinių duomenų rinkimu ir analize. Kokybinės metodologinės prielaidos leidžia tyrėjui pateikti platesnes socialinių reiškinių interpretacijas (Creswell, 2007; Urquhart, 2013). Postpozityvizmo šalininkai padidina atliekamų tyrimų aktualumą įtraukdami save į realią aplinką, priartėdami prie tiriamųjų, kad suprastų socialinį fenomeną (Creswell, 2007). Daugeliu atvejų refleksyvumo naudojimas kokybiniuose tyrimuose yra vertinamas prieštaringai, nes skiriasi požiūris į tyrėjo vaidmenį. Tačiau refleksyvumas postpozityvistinėje paradigmoje, pasitelkus grindžiamąją teoriją, leidžia sumažinti tyrėjo šališkumo įtaką, nes tyrėjas bando užimti objektyvią poziciją (Plummer ir Young, 2010).

Disertacijos tyrimo teorinė sąranga. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas mokslininkų nagrinėjamas skirtingais pjūviais: ŽI valdymo ir vystymo lygmenų: individo (*mikro*-), organizacijos (*mezo*-) ir visuomenės (*makro*-) (Baum ir kt., 2016); organizacijos lygmens, ypač daug dėmesio skiriant mažoms ir vidutinėms organizacijoms (Baum, 2006; Ubeda-Garcia ir kt., 2017; Nolan ir kt., 2020; Hossein ir kt., 2016); formalaus ir neformalaus turizmo ŽI vystymo skirtingais lygmenimis (tarptautiniu, nacionaliniu, sektoriaus, organizacijos, individualiu) (Nickson, 2007; Gold ir kt., 2013; Schuler ir Jackson, 2006; Baum, 2006; Zehrer ir Mossenlechner, 2009; Young-Thelin, 2012; Donina, Luka, 2014; Baum ir kt., 2016; Nickson, 2013; Sobaih, 2018; Cormier-MacBurnie, 2015; Mooney ir kt., 2016; Coetzer ir kt., 2019; Mustafa ir kt. 2018); turizmo ŽI vystymo planavimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo (Jithendran ir Baum, 2000; Barrie, 2006; Airey ir Tribe, 2005; Nickson, 2007; Kusluvan ir kt., 2010; Han ir kt., 2017; Baum, 2015; 2019; Armstrong, 2017); kompetencijos ir pokyčių įtakos (Mills ir kt., 2002; Išdonaitė-Medžiūnienė, 2009; Wang, 2013); turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste (Baum, 2006; Nickson, 2007; Teresevičienė ir kt., 2009; Ubeda-Garcia ir kt., 2013; Donina ir Luka, 2014; O'Reilly, 2015; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016).

Teigina, kad mokslinėje literatūroje vis dar trūksta tyrimų, skirtų turizmo ŽI vystymui nagrinėti bei ŽI vystymui įtraukiant suinteresuotąsias šalis. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir jo kuriama pridėtinė vertė gana dažnai nagrinėjamas mokslininkų, tačiau retais atvejais aptariamas ir turizmo ŽI vystymo kontekste.

2.2. Tyrimo dizainas ir metodai

Remiantis postpozityvistine paradigma tyrime pasirinkta grindžiamosios teorijos (angl. *Grounded Theory*) metodologinė strategija. Šios teorijos tikslas yra konceptualios teorijos, pagrįstos empiriniais kokybiniais duomenimis (nuo *mikro-* iki *makro-*), kūrimas. Grindžiamosios teorijos galutinis rezultatas visada esti nauja savarankiška teorija / modelis (Birks ir Mills, 2015). Kokybiniai tyrimai ypač tinkami tais atvejais, kai reikšminys mažai tyrinėtas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Grindžiamosios teorijos kūrėjais laikomi Glaser ir Strauss (1967). Skirtingų sričių mokslininkai rado sutarimą pasirinkę logiškąjį pozityvizmą.

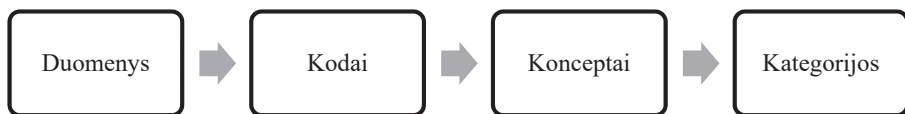
Grindžiamoji teorija – tai indukcinė metodologija, kurią galima naudoti skirtingiems duomenų deriniams, suteikiant tyrėjui visą teorinių kodų spektrą, neapsiribojant konkrečia epistemologija (Glaser, 2005). Taikydamas indukcinį metodą tyrėjas pradeda nuo plačių dominančios srities apibendrinimų, o vėliau, operuodamas konkrečiais duomenimis, pateikia hipotezę. Indukcinė paradigma suponuoja, kad teorinės metodologinės prielaidos nėra esminės planuojant tyrimą, socialinė teorija nėra traktuojama kaip pagrįstas hipotezių šaltinis (Burns ir Grove, 2007).

Grindžiamoji teorija priklauso kokybinei tyrimų metodologijos grupei. Anot Corbin ir Strauss (2008), pagrindiniai grindžiamosios teorijos metodai yra šie: teorinė atranka, lyginamoji analizė, kodavimas, atmintinių rašymas, konceptualizavimas, atsirandančios teorijos generavimas, tačiau, kaip pažymima, grindžiamoji teorija neapsiriboja šiais metodais. Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017) išskiria šiuos tris pagrindinius grindžiamosios teorijos tipus: Glaserio klasikinę grindžiamąją teoriją; Strausso ir Corbin struktūruotą grindžiamąją teoriją; Charmaz socialiai konstruojamą grindžiamąją teoriją. Charmaz (2011) laikosi interpretacinės tyrimo logikos požiūrio. Glaseris remiasi pozityvizmo tyrimo logika. Šiame disertaciniame darbe pasirinkta klasikinė grindžiamoji teorija. Anot Levers (2013) Glaser ir Strauss (1967), klasikinė grindžiamoji teorija atitinka postpozityvizmo paradigmos nuostatas. Age (2011) pabrėžia, kad postpozityvizmo bruožai grindžiamojoje teorijoje išryškėja per Strauss ir Corbin akcentuojamus kontekstą ir kompleksiskumą. Šiame disertaciniame darbe analizuojamas ŽI vystymo reikšminys konkrečiame kontekste bei bandoma atskleisti kompleksiskumo požymius. Remdamasi postpozityvistine paradigma šio disertacinio darbo autorė įsitraukė į realią turizmo aplinką, konkrečiau – turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo aplinką, kad tyrimo aktualumas būtų didesnis. Tuo pat metu siekiama išlaikyti maksimalų objektyvumą.

Remiantis grindžiamosios teorijos metodu, teorinės metodologinės prielaidos nėra esminės planuojant tyrimą. Disertacinio darbo autorė pirminėje darbo rašymo stadijoje susipažino su pagrindinėmis tematiškai susijusiomis teorijomis ir sąvokomis,

tačiau vėliau pagrindinį dėmesį skyrė kokybinių duomenų rinkimui, kodavimui ir analizavimui. Analizuodama surinktus kokybinius duomenis darbo autorė matė atotrūkius ir reikalingos informacijos spragas, tokiais atvejais buvo ieškoma naujų informantų ir jiems pateikiami klausimai. Tam tikrais atvejais siekiant užpildyti minėtas spragas buvo taikomas dokumentų analizės metodas. Šis metodas traktuotinas kaip pagalbinis kuriant grindžiamąją teoriją (Bowen, 2009). Informantų atranka buvo tęsiama tol, kol atsirasdavo naujų empirinių faktų ir kol visi grindžiamosios teorijos konceptai buvo tinkamai suformuluoti bei nustatyti konceptualūs ryšiai (Corbin ir Strauss, 2008; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Disertaciniame tyrime buvo pasirinktas fokusuotas kodavimas. Jis pasižymi svarbiausių ir / ar dažniausiai naudojamų ankstesnių kodų naudojimu, siekiant apdoroti daug empirinių duomenų. Kodavimo proceso sudėtinės dalys nėra atskirtos vienos nuo kitų, procesas vykdomas vienu metu. Vienu metu dirbama su įrašais, transkripcijomis ir atmintinėmis. Taikant fokusuotą kodavimą reikalingi tyrėjo sprendimai, siekiant išsiaiškinti, kurie pradiniai kodai yra analitiškai prasmingiausi. Atrinkus prasmingiausius kodus sudaromos prielaidos svarbiausioms kategorijoms atsirasti. Konceptai atspindi interpretacijų ir analizės rezultatą. Jie turi atspindėti konkrečių elementų bruožus bei iliustruoti informantų patirtis. Kategorijos atspindi svarbiausius reiškinius ir leidžia sujungti susijusius duomenis (Corbin ir Strauss, 2008; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).



4 pav. Darbo su empiriniais duomenimis schema

Šaltiniai: Corbin ir Strauss (2008); Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017)

Kategorijos yra nuolat lyginamos, todėl atsiranda teorinės kategorijų savybės. Tik atsiradus visoms kategorijoms, atskleidus teorines jų savybes ir apibendrinus grindžiamąją teoriją, Glaser ir Strauss (2008) siūlo pasinerti į konceptualios literatūros skaitymą. Darytina prielaida, kad išankstinės teorinės nuostatos neigiamai veikia duomenų rinkimą ir analizę. Grindžiamosios teorijos pagrindas yra konceptualizavimas, gaunamas interviu ir įvairių duomenų analizės metu. Taikant grindžiamąją teoriją hipotezės kyla analizuojant duomenis (Glaser ir Kaplan, 1998; Glaser ir Holton, 2004; Corbin ir Strauss, 2008).

Tyrimo lauko pasirinkimo pagrindimas. Turizmas – platus socialinis reiškinys, apimantis turizmo infrastruktūrą, turizmo išteklius, turistus, turizmo paslaugas, turizmo paslaugas teikiančius subjektus. Remiantis Lietuvos Respublikos turizmo įstatymu, turizmo paslaugos skirstomos į skirtingas pagal pobūdį turizmo paslaugas: kelionių organizavimo, turistų informavimo, apgyvendinimo, keleivių vežimo, transporto priemonių nuomos, bet kokias kitas paslaugas, kurios nėra atsiejamos nuo turizmo

paslaugų (3 str.). Šios turizmo paslaugos skiriasi pagal pobūdį, jos sudaro skirtingus turizmo subsektorius, kuriuose dažnu atveju reikalaujama specifinių kompetencijų. Remiantis Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi matyti, kad turizmo paslaugos yra priskiriamos skirtingoms grupėms. Kaip nurodoma šio klasifikatoriaus 79 punkte, vieną grupę sudaro kelionių agentūros, ekskursijų organizatoriai, išankstinio užsakymo paslaugos ir susijusi veikla. Į šią grupę patenka agentūros, pirmiausia susijusios su kelionių, ekskursijų, transporto ir apgyvendinimo paslaugų pardavimu plačiai visuomenei ir verslo klientams, veikla ir kelionių organizatorių, organizuojančių ir rengiančių keliones, parduodamas per kelionių agentūras ar tiesiogiai per atstovus, tokius kaip kelionių vadovai, veikla. Šiai grupei priklauso turistų gidų ir turizmo skatinimo, reklamos veiklos subjektai. Remiantis profesiniais standartais čia išvardytos turizmo paslaugos minimos dviejuose profesiniuose standartuose: Apgyvendinimo ir matinimo paslaugų sektoriaus profesiniame standarte (2020 m.) bei Turizmo, sporto, pramogų ir poilsio sektoriaus profesiniame standarte (2019 m.).

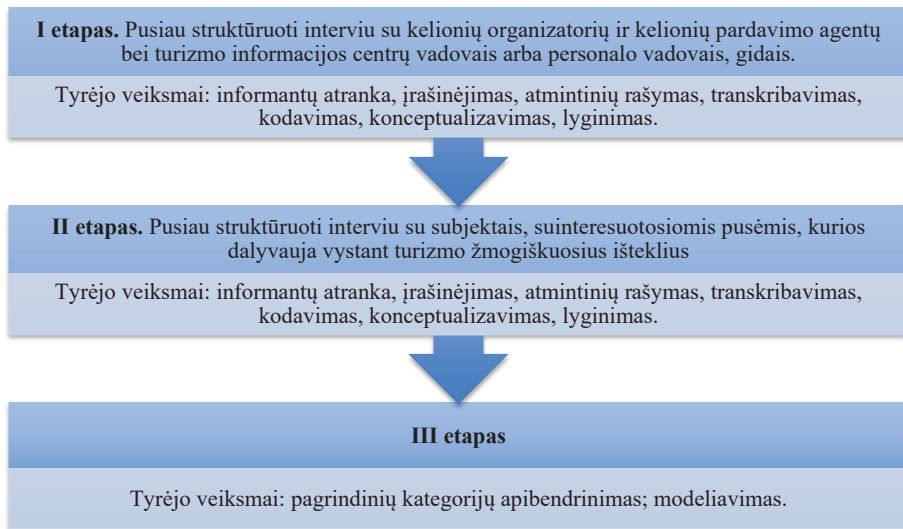
Atsižvelgus į turizmo reiškinio sudėtingumą ir kompleksiškumą, šio disertacinio tyrimo lauką sudaro Lietuvoje veikiantys kelionių organizatoriai, kelionių pardavimo agentai (kelionių agentūros), turizmo informacijos centrai, gidai. Tyrimo lauko pasirinkimo tikslingumą patvirtina ir Turizmo, sporto, pramogų ir poilsio sektoriaus profesiniame standarte išskirtas turizmo posektorius, kurį sudaro šios kvalifikacijos: kelionių pardavimo agentas, kelionių vadovas, gidas, turizmo vadybininkas, turizmo plėtros vadybininkas. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, 2019 m. Lietuvoje veikė 337 kelionių agentūros ir kelionių organizatoriai, darbuotojai, dirbantys minėto tipo įmonėse, sudaro 7,2 proc. nuo bendro, turizmo sektoriuje dirbančių darbuotojų skaičiaus. Paminėtina, kad 4900 asmenų turi teisę teikti gido paslaugas, tačiau dėl darbo santykių formų įvairovės nėra įmanoma pateikti konkretaus, realiai gido veiklą vykdančių asmenų skaičiaus.

Tyrimo dizainas paremtas grindžiamosios teorijos tyrimo logika. Teorinė šio disertacinio darbo dalis buvo rengiama jau apibendrinus grindžiamąją teoriją. Interviu, informantų duomenys buvo pradėti rinkti be išankstinių prielaidų ir hipotezių. Tyrimo metu disertacijos autorė rodė empatiją, buvo siekiama įsiklausyti į informantų išsakomas problemas. Pusiaus struktūruotų interviu metu renkami duomenys buvo konceptualizuojami ir lyginami nuo tyrimo pradžios iki pabaigos. Pastebėta, kad grindžiamosios teorijos tyrimo logika „nepaleidžia“ tyrėjo nuo tyrimo pradžios iki pabaigos. Renkami duomenys yra nuolat konceptualizuojami, lyginami, vis atsiranda naujų kategorijų ir jų savybių. Vienas iš iššūkių, su kuriais susidūrė disertacijos autorė tyrimo metu, – metodologijos reikalavimas atsiriboti nuo profesinių bei teorinių žinių ir išankstinių nuostatų. Dar vienas iššūkis – toleruoti painiavą, nes konceptai pradeda ryškėti tik po kurio laiko. Tyrėja turėjo konceptualizuoti ir ieškoti bei identifikuoti abstrakčius ryšius. Tyrimo metu buvo laikomasi nuostatos, kad viskas yra duomenys (angl. *all is data*). Nors dažniausiai grindžiamosios teorijos logika pasižymi kokybiniais duomenimis, vis dėlto tyrėjui suteikiama laisvė priimti sprendimus dėl renkamos medžiagos pobūdžio ir būdų (Glaser, 1995; Glaser ir Holton, 2004; Corbin ir Strauss, 2008; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Siekiant disertacijoje nagrinėjamų reiškinių pažinimo bei taikant grindžiamosios teorijos principus buvo pasitelkti šie **tyrimo metodai**: pusiau struktūruotas interviu, teorinė atranka, lyginamoji analizė, kodavimas, atmintinių rašymas, dokumentų analizė, konceptualizavimas, atsirandančios teorijos generavimas / modeliavimas. Interviu yra vienas dažniausiai grindžiamojame teorijoje naudojamų metodų. Esama skirtingų interviu tipų: struktūruotų, pusiau struktūruotų, nestrukūruotų. Atitinkamai interviu gali būti atliekami skirtingais būdais: *tête-à-tête* arba pasitelkus technologijas (Baležentis ir Žalimaitė, 2011; Brikmann, 2012). Interviu tipas ir jo vykdymo būdas pasirenkami remiantis tyrimo uždaviniais, tyrėjo ir informantų galimybėmis. Disertacinio darbo tyrėja nusprendė taikyti pusiau struktūruoto interviu metodą gyvai susitikdama su informantais. Toks sprendimas buvo priimtas remiantis prielaida, kad pusiau struktūruotas interviu leidžia labiau pažinti mažai tyrinėtą socialinį reiškinį, neužkerta kelio atrasti visiškai naujų kategorijų ir drauge padeda nenukrypti nuo temos. Interviu buvo atliekami tyrimo lauke su pasirinktais informantais, ekspertais. Interviu su informantais buvo įrašomi garsui įrašyti skirta priemone. Interviu metu buvo rašomos atmintinės. Jos atspindėjo tyrėjos išpūdžius, atsirandančius kodus, refleksijas. Interviu tekstai buvo nedelsiant transkribuojami. Surinkti empiriniai duomenys buvo koduojami, lyginami, konceptualizuojami (Corbin ir Strauss, 2008; Mills ir kt., 2006). Empiriniai duomenys buvo kaupiami tol, kol atsirasdavo naujų empirinių duomenų, o kai buvo pasiekta duomenų saturacija, interviu būdavo stabdomas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Siekiant empirinio tyrimo tikslo darbe bandoma atsakyti į klausimą, kaip turėtų būti vystomi turizmo žmogiškieji ištekliai tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste. Atliekant empirinį tyrimą siekiama atsakyti į šiuos papildančius klausimus: kokie yra pagrindiniai turizmo žmogiškųjų šteklių vystymo iššūkiai?; kokios pagrindinės suinteresuotosios šalys dalyvauja / turi įtakos turizmo žmogiškųjų šteklių vystymui Lietuvoje?; kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai turėtų būti taikomi vystant turizmo žmogiškuosius išteklius? Empirinio tyrimo klausimų pagrindu buvo suformuluoti empirinio tyrimo etapų interviu klausimai, kurie plačiau aprašyti 2.4 poskyryje. Remiantis grindžiamosios teorijos tyrimo strategija buvo siekiama konceptualizuoti empirinius rezultatus ir sukurti aiškinančią teoriją / modelį.

Tyrimo loginė schema išryškėjo ir galutinai susiformavo atliekant empirinį tyrimą. Pirmieji informantai atstovavo tyrimo lauko *mikro*- (individualiam) ir *mezo*- (organizacijos (-ų)) lygmenims. Kaupiant empirinius duomenis atsirado poreikis *makrolygmeniui* (regioniniam, nacionaliniam, pasauliniam) atstovaujantiems informantams. Tiriant susiformavo trys empirinio tyrimo etapai (7 pav.).



5 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta autorės

2.3. Interviu metodo teorinės prielaidos ir ekspertų atrankos kriterijai

Siekiant išanalizuoti turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste praktines prielaidas Lietuvoje bei atsakyti į tyrimo klausimus, buvo atliekami pusiau struktūruoti interviu su ekspertais ir informantais. Anot Bitino (2006), interviu gali būti apibūdintas kaip klausiančiojo ir atsakančiojo sandėris arba pokalbis su tiriamuoju asmeniu. Pusiau struktūruotas interviu pagal savo pobūdį traktuotinas kaip lankstesnis, jis suteikia galimybę tyrėjui zonuoti ir plėsti informanto atsakymus, nenukrypti nuo temos ir atrasti naujų kategorijų (Berg, 2007; Rubin ir Rubin, 2012).

Teoriją kuriančio interviu esmė ta, kad jo tikslas yra komunikacinis ekspertų žinių objektyviosios dimensijos atvėrimas ir analitinis rekonstravimas (Bogner, Litting ir Menz, 2009, p. 48). Teoriją kuriančio interviu koncepcija yra labai artima Glasser ir Strauss (1967) grindžiamosios teorijos ištakoms. Atliekant interviu svarbų vaidmenį vaidina tyrėjo įgūdžiai: gebėjimai išklausti informantą, užtikrinti tinkamą atmosferą ir motyvuoti informantą atskleisti kuo daugiau detalių (Dornyei, 2007; Berg, 2007; Alshenqeeti, 2014). Tyrėjas tarytum siekia suformuluoti teorinę koncepciją, grindžiamą žiniomis, sampratomis ir kasdieniais veiksmais bei atsirandančią iš ekspertų veiklos (Bogner ir kt., 2009, p. 48).

Informantų atranka turi būti vykdoma tikslingai, jie turi atstovauti tyrimo laukui. Remiantis grindžiamosios teorijos prielaidomis, tyrimo metu, kaupiant duomenis,

informantų atranka vyksta nuolat. Duomenys renkami ir analizuojami tol, kol gautama naujų empirinių faktų (Alshenqeeti, 2014; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tinkama informantų atranka skatina rinktis atitinkamą teoriją. Kaip jau minėta anksčiau, grindžiamosios teorijos metodologijos taikymas suponuoja nuolatinį renkamų duomenų analizavimą ir lyginimą. Atotrūkis bei tam tikrų duomenų ir / ar informacijos stygius taip pat turi įtakos reikiamų informantų / ekspertų paieškai (Glaser, 2001; Corbin ir Strauss, 2008). Informantų atrankos kriterijai buvo nuolat pergalvojami, tam įtakos turėjo renkami duomenys, atsirandančios kategorijos.

Pagrindiniai kriterijai informantams – ne mažiau kaip penkeri metai patirties vykdant veiklą turizmo sektoriuje arba su turizmu susijusią veiklą; einamos pareigos ir su jomis susijęs disponavimas aktualia informacija turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tema. Atrenkant informantus ir vykdant interviu susiformavo dvi informantų grupės, kurios turėjo įtakos dviejų tyrimo etapų susidarymui. Metodologai laikosi nuomonės, kad kokybinių tyrimų atveju privalo būti ne mažiau kaip 10–12 informantų (Baležentis ir Žalimaitė, 2011; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). **Tyrimo imtis** – 20 informantų: 10 informantų dalyvavo pirmojo empirinio tyrimo etapo interviu, 10 – antrojo empirinio tyrimo etapo interviu.

Pirmojo etapo informantais buvo kelionių organizatorių, kelionių pardavimo agentų, turizmo informacijos centrų vadovai ir / ar padalinio vadovai, gidai (*mikro- ir mezolygmuo*). Atrenkant pirmojo etapo informantus buvo svarbu įtraukti skirtingus pagal veiklą subjektus: atvykstamojo, vietinio, išvykstamojo turizmo; bei skirtingus pagal dydį subjektus: mažas, vidutines ir dideles įmones (Hooi ir Ngui, 2014; Nolan ir kt., 2020).

Antrojo etapo informantais buvo turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo suinteresuotųjų šalių atstovai: Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyriaus atstovas, atsakingas už turizmo sektoriaus ir turizmo ŽI vystymo koordinavimą Lietuvoje; Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos Žmoniškųjų išteklių plėtros skyriaus atstovas, atsakingas už žmoniškųjų išteklių plėtrą Lietuvoje; Vilniaus miesto savivaldybės Turizmo skyriaus atstovas; vyriausybės institucijos, koordinuojančios turizmo plėtrą, atstovas; aukštųjų mokyklų, turinčių turizmo krypties programas, atstovai; buv. Valstybinio turizmo departamento (likviduoto 2018-12-31) atstovai; Turizmo rūmų ir Turizmo tarybos atstovai, turizmo asociacijų atstovai (*makrolygmuo*). Atkreiptinas dėmesys, kad dalis informantų dėl vykdomų veiklų, priklausymo organizacijoms ir pan. atstovavo ne vienai, o kelioms grupėms. Vidutinė interviu trukmė – 25 minutės. Vidutinė ekspertų patirtis turizmo sektoriuje – 9 metai. Interviu būdavo nutraukiamas, kai būdavo pastebima, jog nebeat-siranda naujų konceptualių įžvalgų, o esamos tik jau turimas konceptualias kategorijas (Glaser ir Strauss, 1967).

5 lentelė. Surinktų empirinių duomenų charakteristika

Interviu transkripcijų puslapių skaičius	Interviu garso įrašų trukmė
94	8 val. 42 min

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu su informantais buvo įrašomi garso įrašymo priemone – diktofonu. Kiekvienas interviu buvo tuoj pat transkribuojamas. Interviu garso įrašai buvo perrašomi į rašytinį tekstą kaip tyrėjo ir informantų dialogai. Vieno interviu transkripcija vidutiniškai užtrukdavo nuo 4 iki 6 val. Esant prastesnei garso įrašo kokybei, pavyzdžiui, dėl pašalinių garsų, procesas užtrukdavo ilgiau (Charmaz, 2006; Alshenqeeti, 2014).

6 lentelė. *Informantų charakteristika*

Eksperto kodas	Eksperto charakteristika	Ekspertų grupės kodas
Eksp_1_etap_1	Atvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus vadovas. Įmonės dydis – maža įmonė. Gidas.	[TV] Turizmo verslo atstovai
Eksp_2_etap_1	Atvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus vadovas. Įmonės dydis – maža įmonė. Gidas.	
Eksp_3_etap_1	Išvykstamojo turizmo kelionių pardavimo agentūros vadovas. Įmonės dydis – maža įmonė.	
Eksp_4_etap_1	Atvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus vadovas. Įmonės dydis – vidutinė įmonė.	
Eksp_5_etap_1	Išvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus vadovas. Įmonės dydis – vidutinė įmonė.	
Eksp_6_etap_1	Atvykstamojo, vietinio, išvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus vadovas. Įmonės dydis – vidutinė įmonė.	
Eksp_7_etap_1	Atvykstamojo, išvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus padalinio vadovas, atsakingas už ŽI vystymą. Įmonės dydis – didelė įmonė.	
Eksp_8_etap_1	Atvykstamojo, vietinio, išvykstamojo turizmo kelionių organizatoriaus padalinio vadovas, atsakingas už ŽI vystymą.	
Eksp_9_etap_1	Turizmo informacijos centro vadovas. Gidas.	
Eksp_10_etap_1	Turizmo informacijos centro vadovas. Gidas.	
Eksp_1_etap_2	Aukštosios mokyklos turizmo krypties programos vadovas.	[AM] Aukštųjų mokyklų, turinčių turizmo krypties studijų programas, atstovai
Eksp_2_etap_2	Aukštosios mokyklos turizmo krypties programos vadovas.	

Eksperto kodas	Eksperto charakteristika	Ekspertų grupės kodas
Eksp_3_etap_2	Ministerijos padalinio, turinčio įtakos turizmo ŽI vystymui, atstovas.	[SP] Suinteresuotųjų šalių atstovai
Eksp_4_etap_2	Ministerijos padalinio, turinčio įtakos turizmo ŽI vystymui, atstovas.	
Eksp_5_etap_2	Valstybinio turizmo departamento (likviduoto 2018-12-31) buv. atstovas.	
Eksp_6_etap_2	Ministerijos tarnybos, turinčios įtakos turizmo ŽI vystymui, atstovas.	
Eksp_7_etap_2	Savivaldybės Turizmo skyriaus atstovas.	
Eksp_8_etap_2	Turizmo asociacijos atstovas. Turizmo tarybos atstovas.	
Eksp_9_etap_2	Turizmo asociacijos atstovas. Turizmo tarybos atstovas.	
Eksp_10_etap_2	Turizmo rūmų atstovas.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekvieno interviu metu disertacinio darbo autorė rašė ir konstravo **atmintines** (angl. *memo*). Atmintinių rašymas prasideda sulig pirmaisiais duomenimis ir baigiasi sulig paskutiniais duomenimis. Atmintinės tampa tyrėjo mąstymo rašytiniu įrašu, siekiant išsaugoti tai, kas laikui bėgant gali būti lengvai pamiršta (Glaser, 1998; Glaser, 2007). Šio disertacinio darbo atmintinės sudaro 34 puslapiai. Didesnė dalis atmintinių rašyta ranka, mažiau – kompiuteriu. Atmintinių rašymas ranka mažiau trikdė informantus negu jų rašymas kompiuteriu. Atmintinėse pateikiama informacija pasižymėjo konceptualiais, metodologiniais ir atvejo analizės bruožais. Disertacinio tyrimo autorė atmintinėse žymėjo informaciją, susijusią su pirminiais išryškėjusiais kodais bei jų savybėmis, fiksavo išpūdžius apie interviu eigą ir informanto požiūrį, žymėjo pastebėjimus ateities interviu tobulinti. Lyginant atmininėse sukaupą informaciją išryškėjo tyrimo progresas. Atmininėse užfiksuota informacija gali būti vertinama kaip labai naudinga formuojant galutinę grindžiamąją teoriją, nes ši informacija padeda konceptualizuoti surinktus duomenis (Charmaz, 2006; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Užtikrinti **empirinio tyrimo etiką** buvo vienas pagrindinių tyrimo uždavinių. Vykdydamas tyrimą grindžiamosios teorijos pagrindu tyrėjas gali iš anksto supažindinti informantus su tyrimo tikslu ir pateikti konkrečius klausimus arba pristatyti tyrimo tikslą jau po interviu (Ramalho ir kt., 2015; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Disertacinio tyrimo autorės sprendimu, informantai buvo supažindinami su tyrimo tema ir tikslu prieš interviu (žr. 1 priedą). Visų pirma ši informacija buvo siunčiama potencialiems informantams elektroniniu paštu tariantis dėl interviu. Darytina išvada, kad informantai, sutikdami dalyvauti tyrime, žinojo, kokia tema vyks interviu, ir išreiškė

sutikimą. Visi be išimties interviu vyko „tiriamųjų teritorijoje“, disertacinio tyrimo tyrėjai vykstant pas tiriamuosius į darbo vietas. Taip buvo siekiama užtikrinti teigiamą tyrimo dalyvių nusiteikimą, palankią pokalbiui atmosferą (Berg, 2007; Creswell, 2009).

Kiekvieno interviu pradžioje informantų buvo klausiama, ar jie sutinka būti įrašinėjami, visais be išimties atvejais buvo gautas teigiamas atsakymas. Tyrime dalyvavusių informantų vardai ir pavardės yra užkoduoti. Duomenys, kurie gali padėti identifikuoti informantą, laikomi konfidencialiais ir saugomi asmeniniame tyrėjos kompiuteryje. Aprašant empirinio tyrimo rezultatus, trečiojoje disertacijos dalyje prie ekspertų citatų nurodomi ne ekspertų kodai, o ekspertų grupių kodai. Taip siekiama apsaugoti informantų konfidencialumą. Ekspertų grupės kodai: [TV] – turizmo verslo atstovai; [AM] – aukštųjų mokyklų, turinčių turizmo krypties studijų programas, atstovai; [SP] – suinteresuotųjų šalių atstovai. Surinkti duomenys buvo kruopščiai transkribuojami, nepraleidžiant nė vieno informanto pasakyto žodžio. Refleksyvių pamąstymus, kylančius interviu metu, disertacinio tyrimo autorė rašė į atmintines. Neužfiksuota mintis ar / ir informacija gali būti greitai pamiršta, o tai gali turėti neigiamą įtaką tyrimo rezultatams (Dornyei, 2007; Creswell, 2009).

2.4. Empirinio tyrimo organizavimas ir etapai

Disertaciniame darbe, taikant grindžiamosios teorijos metodą, pirmiausia buvo pasirinkti pirmieji informantai. Tolimesnė informantų atranka vyko atliekant tyrimą. Interviu su informantais procesas buvo sustabdytas, kai pastebėta, kad nebeatsiranda naujų empirinių duomenų (Alshenqeeti, 2014; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu su informantais vyko nuo 2019 m. liepos iki lapkričio. Pirmojo etapo interviu vyko 2019 m. liepą ir rugpjūtį; antrojo etapo interviu – 2019 m. rugsėjį–lapkritį. 2019 m. lapkritį–gruodį vyko empirinio tyrimo trečiasis etapas – darbas su empiriniais duomenimis ir grindžiamosios teorijos modeliavimas. Gilesnė konceptualiosios literatūros analizė pradėta abipendrinus pagrindines empirinio tyrimo metu išryškėjusias kategorijas (Glaser ir Kaplan, 1998; Glaser ir Holton, 2004; Corbin ir Strauss, 2008).

Vadovaujantis grindžiamosios teorijos metodologija, empirinio tyrimo planas suiformavo atliekant tyrimą. Empirinį tyrimą sudarė trys etapai: pusiau struktūruoti interviu su kelionių organizatorių ir kelionių pardavimo agentų bei turizmo informacijos centrų vadovais arba personalo vadovais, gidais; pusiau struktūruoti interviu su subjektais ir suinteresuotosiomis šalimis, dalyvaujančiomis vystant turizmo žmoniškuosius išteklius; empirinių duomenų analizė ir grindžiamosios teorijos modeliavimas.

Klausimų formulavimas. Vykdamas pusiau struktūruotus interviu empirinio tyrimo etapo klausimai buvo paremti empirinio tyrimo klausimais. Pirmo ir antro etapo klausimai skiriasi, sutampa tik pirmi du klausimai. Pirmi du klausimai yra įvadiniai, susiję su turizmo specialisto kompetencija ir iššūkiais vystant turizmo ŽI. Pirmaisiais dviem klausimais buvo siekiama ne tik gauti informacijos minėtais aspektais, bet ir supažindinti ekspertus su tyrimo tematika. Klausimai buvo pateikiami neribojant nei informantų atsakymo formos, nei turinio. Pateikti klausimai gali būti charakterizuojami kaip tiesioginiai.

Interviu pradžioje pasirinkta pokalbio strategija leido lanksčiau vykdyti interviu, išsiaiškinti niuansus, formuluoti papildomus klausimus (Corbin ir Strauss, 2014; Kar-delis, 2017). Iš anksto suformuluoti klausimai padėjo tinkamai pradėti interviu bei nenuklysti nuo temos ir „pajudėti iš vietos“ išsisėmus pokalbiui su informantu, siekiant surinkti dar daugiau empirinių duomenų (Lamott, 1994). Papildomai iš anksto suformuluoti klausimai vėliau leido lengviau lyginti ir analizuoti surinktus empirinius duomenis. Pusiaus struktūruotų interviu metu tyrėja leido pokalbiams vykti laisvai, ir tai sukūrė geresnes informantų žinių atskleidimo prielaidas.

Metodologų praktika rodo, kad informantai, jausdami struktūruoto interviu tempą, stengiasi tik atsakyti į klausimus ir nesiplėsti papildomai, tarsi bijodami sutrukdyti tyrimo procesą (Corbin ir Strauss, 2014, p. 143). Interviu metu, kalbant su ekspertais, natūraliai kildavo papildomų klausimų, kurie vėliau kartais buvo pateikiami ir kitiems ekspertams, disponuojantiems panašia informacija. Interviu su ekspertais metu taip pat išryškėjo poreikis kitų interviu su konkrečiais ekspertais. Informantai interviu metu nukreipdavo į naudingus šaltinius ir teisės aktus nagrinėjama tema.

Rezultatų analizė ir apdorojimas. Siekiant apdoroti surinktus kokybinius duomenis pirmiausia buvo pasirinktas **atvirasis kodavimas** (angl. *open coding*). Šis kodavimas pasižymi darbu su duomenimis, kai duomenys koduojami pasakiniui. Tyrėja, kruopščiai ir objektyviai koduodama duomenis, tuo pat metu stebėjo ryškejancius duomenis ir jų savybes (Glaser ir Holton, 2004). Atvirojo kodavimo strategija padėjo užčiuopti tyrimo kryptį ir eigą bei reaguojant į tai toliau planuoti ir vykdyti tyrimą. Šis kodavimo tipas įgalino tyrėją tikrinti ir pildyti ryškejancias kategorijas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p.183).

Fokusuotas kodavimas (angl. *focused coding*) pasižymi svarbiausių ir dažniausiai pasitaikančių ankstesnių kodų naudojimu. Apdorojant tyrimo duomenis buvo toliau dirbama su įrašais, transkripcijomis, atmintinėmis. Taikant fokusuotą kodavimą buvo identifikuoti analitiškai prasmingiausi kodai. Atrinkti prasmingiausi kodai turėjo tiesioginę įtaką svarbiausioms kategorijoms atsirasti. Dirbant su tyrimo duomenimis kategorijos buvo nuolat lyginamos, todėl išryškėjo teorinės kategorijų savybės, vedančios prie grindžiamosios teorijos suformulavimo ir apibendrinimo. Tarp kodų ir kategorijų susiformavo konceptai, kurie atspindėjo konkrečių elementų bruožus ir informantų patirtis (Corbin ir Strauss, 2008; 2014; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Teorinis kodavimas (angl. *theoretical coding*) buvo pasitelktas kaip įrankis, padedantis kurti teoriją, identifikuojant, kokias dar kategorijas būtina pastiprinti arba tam tikras savybes išryškinti (Glaser, 1998; Paurienė, 2014). Toliau dirbant su kategorijomis, papildant jas surinktais ir / ar renkamais duomenimis pradėjo ryškėti **centrinė kategorija** – tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas. Centrinė kategorija apėmė didesnę dalį kitų tyrimo metu išryškėjusių kategorijų (Glaser ir Holton, 2004).

7 lentelė. I empirinio tyrimo etapo charakteristika

	Empirinio tyrimo klausimai	Empirinio tyrimo etapo interviu klausimai
I etapas	1. Kokie yra pagrindiniai turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo iššūkiai? 2. Kokios pagrindinės <i>suiinteresuotosios šalys</i> dalyvauja / turi įtakos turizmo žmoniškųjų išteklių vystymui? Lietuvoje? 3. Kokie <i>tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai</i> turėtų būti taikomi vystant turizmo žmoniškuosius išteklius?	Kokias pagrindines turizmo specialisto kompetencijas ir gebėjimus galėtumėte paminėti? Kokie yra pagrindiniai žmoniškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje iššūkiai ir barjerai? Kaip Jūsų organizacijoje yra vykdomi veiksmai, susiję su žmoniškųjų išteklių vystymu? Kokie? Kaip manote, ar žmoniškųjų išteklių vystymas Jūsų organizacijoje galėtų būti patobulintas? Jeigu taip, tai kaip? Ar yra organizacijos, kurios padeda Jūsų organizacijai vykdyti žmoniškųjų išteklių vystymą? Kokios (dar) organizacijos galėtų būti įtrauktos ateityje? Kodėl nėra įtrauktos šiuo metu?

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmieji interviu leido sukaupiti daug duomenų ir suformuoti pirmuosius kodus. Kodai buvo lyginami tarpusavy, vyko nuolatinė lyginamoji analizė. Pirmojo etapo interviu turėjo įtakos tolimesnei pirmojo ir antrojo tyrimo etapo teorinei atrankai. Centrinė kategorija pradėjo ryškėti jau pirmojo empirinio tyrimo etapo metu.

8 lentelė. II empirinio tyrimo etapo charakteristika

	Empirinio tyrimo klausimai	Empirinio tyrimo etapo interviu klausimai
II etapas	1. Kokie yra pagrindiniai turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo iššūkiai? 2. Kokios pagrindinės suinteresuotosios šalys dalyvauja / turi įtakos turizmo žmoniškųjų išteklių vystymui? Lietuvoje? 3. Kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai turėtų būti taikomi vystant turizmo žmoniškuosius išteklius?	Kokias pagrindines turizmo specialisto kompetencijas ir gebėjimus galėtumėte paminėti? Kokie yra pagrindiniai žmoniškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje iššūkiai ir barjerai? Kokios organizacijos yra įtrauktos į žmoniškųjų išteklių vystymą Lietuvoje? Kaip galima būtų pagerinti turizmo ŽI vystymo situaciją Lietuvoje? Kokios organizacijos dalyvauja / turi dalyvauti tobulinant turizmo ŽI vystymą? Koku būdu? Kokie yra Jūsų organizacijos tikslai, susiję su turizmo ŽI vystymu Lietuvoje? Ar tarp organizacijų turizmo ŽI vystymo srityje kyla įtampų (angl. <i>tensions</i>)?

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmojo empirinio tyrimo etapo interviu duomenų atvirasis kodavimas prisidėjo prie tolimesnės teorinės dalyvių atrankos. Informantai buvo parenkami identifikavus tam tikrus teorinius atotrūkius arba siekiant patiprinti vieną arba kitą išryškėjusią kategoriją (Glaser, 2001).

9 lentelė. III empirinio tyrimo etapo charakteristika

	Empirinio tyrimo klausimai	Empirinio tyrimo etapo interviu klausimai
III etapas	Kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai turėtų būti taikomi vystant turizmo žmoniškuosius išteklius?	–

Šaltinis: sudaryta autorės

Trečiojo tyrimo etapo metu buvo susitelkta į surinktų duomenų apibendrinimą ir konceptualizavimą. Išryškėjusi centrinė kategorija bei kitos kategorijos, jų savybės ir

dažnai pasikartojantys kodai vedė disertacinio darbo autorę prie konceptualios teorijos ir / ar konceptualaus modelio sukūrimo (Glaser, 2004).

Užtikrinti **empirinio tyrimo validumą** buvo vienas pagrindinių disertacinio darbo autorės uždavinių. Pasirinkus grindžiamosios teorijos metodologiją daug dėmesio buvo skirta informantų atrankai. Svarbu konstatuoti, kad atitinkamų informantų poreikis išryškėjo pirminių ir vėlesnių interviu metu. Informantų atrankai vykstant per visą tyrimą, disertacinio tyrimo tyrėjos buvo iškelti keli reikalavimai, kurie nesikeitė viso tyrimo metu:

- einamos pareigos – kelionių organizatoriaus, kelionių pardavimo agentų, turizmo informacijos centrų vadovai ar kiti asmenys, atsakingi už ŽI vystymą; suinteresuotųjų asmenų, turinčių įtakos turizmo ŽI vystymui, atstovai;
- ne mažesnė kaip penkerių metų darbo patirtis ir disponavimas aktualia informacija turizmo ŽI vystymo tema;

Visa informantų suteikta informacija buvo įrašyta, transkribuota ir užkoduota. Dirbant su empiriniais duomenimis vyko nuolatinė lyginamoji analizė, kiekvienas duomenų aspektas buvo lyginamas su kitais to interviu aspektais ir kitų interviu informacija (Glaser, 2007). Disertacinio tyrimo autorė stengėsi būti preciziška vykdydama interviu, buvo laikomasi 5 žingsnių plano: 1) interviu pradžioje tyrėja prisistato ir pristato tyrimo temą; primena informantui, kad pokalbis įrašomas, o tyrėjui interviu metu leidžiama rašyti atmintines; 2) gavusi informanto sutikimą tyrėja pradeda įrašinėti interviu; 3) pateikiami tyrimo etapo klausimai; 4) pateikiami papildomi klausimai (esant poreikiui); 5) informantui suteikiama galimybė pasakyti tai, kas dar nebuvo pasakyta, bet gali būti svarbu nagrinėjamos temos kontekste. Siekdama empirinio tyrimo validumo, doktorantė konsultavosi su moksliniu vadovu. Diskusijos su vadovu paskatino disertacinio darbo autorę reflektuoti, kelti papildomus klausimus, identifikuoti duomenų „spragas“. Šios diskusijos taip pat turėjo įtakos tyrimo duomenų objektyviam vertinimui užtikrinti. Empirinio tyrimo validumui užtikrinti didelę reikšmę turi tyrėjo įgūdžiai – doktorantė tobulino tiriamąją kompetenciją metodologiniuose seminaruose, konsultavosi su kokybinių tyrimų ekspertais.

Empirinio tyrimo ribotumai. Šališkumo požymis – kiekvienas informantas pateikia informaciją per savo prizmę (Cohen, Manion ir Morrison, 2007). Vis dėlto šis apribojimas maksimaliai sumažėja turint kelis ar daugiau informantų. Darytina prielaida, kad informantų pateikiamai informacijai įtakos galėjo turėti emocinė būklė, subjektyvūs veiksniai, darbo aplinka ir darbo krūvis, informanto subjektyvumas (Bogner, Litting ir Menz, 2009). Ekspertų interviu kontekste metodologai dažnai kelia klausimą, kaip galima tinkamai pagrįsti informanto ekspertiškumą. Dėl analitinių ir normatyvinių perspektyvų gausos konsensusas dėl ekspertiškumo pagrindimo yra sunkiai randamas. Žinios, kuriomis disponuoja informantas, gali būti skirtingos pagal savo pobūdį: vieni disponuoja techninėmis, kiti – procesinėmis, tretieji – interpretavimo žiniomis ir t. t. (Aichholzer, 2009; Bogner ir kt., 2009). Šiame disertaciniame darbe, siekiant patvirtinti socialinį aktualumą, buvo stengiamasi apimti platų ekspertiškumo mastą: kokybinę patirties turizmo sektoriuje išraišką bei einamas pareigas ir sprendimų priėmimo galią. Dėl COVID-19 neigiamo poveikio turizmo sektoriui ir

susiklosčiusios situacijos sektoriuje nebuvo galimybių skirti dėmesio individualiam lygmeniui, o tai traktuotina kaip tyrimo ribotumas ir perspektyva ateities tyrimams.

Šiuo empiriniu tyrimu buvo siekiama ne tik surinkti empirinius duomenis, bet ir juos konceptualizuoti (Glaser ir Strauss, 1967; Glaser, 2004; Paurienė, 2014). Vadovaujantis grindžiamosios teorijos metodologinėmis prielaidomis ir nuostatomis sukurta savarankiška turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste teorija.

3. TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste kategorijos ir jų charakteristika

Trečiojoje disertacijos dalyje doktorantė pateikia gautus kokybinio tyrimo rezultatus. Čia pristatomi pagrindiniai grindžiamosios turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste teorijos aspektai iliustruojami informatyvių teiginiais ir darbo autorės atmintinių ištraukomis. Tyrimo metu išryškėjo vienuolika kategorijų, septynios kategorijos buvo identifikuotos per pirmąjį ir antrąjį tyrimo etapus, po dvi kategorijas identifikuota atskirai pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu.

10 lentelė. Pagrindinės tyrimo kategorijos

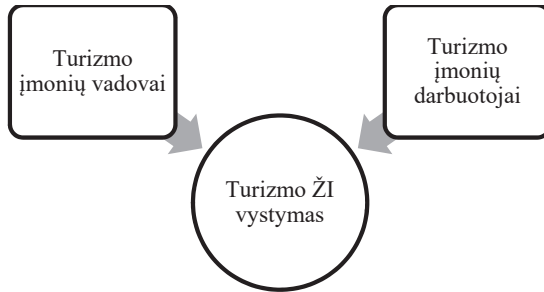
Eil. Nr.	Tyrimo etapas	Kategorijos
1.	I ir II	Mokymosi kultūra
2.	I ir II	ŽI vystymas kaip sąlyga siekiant Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo
3.	I ir II	ŽI vystymo diferenciacija
4.	I ir II	ŽI valdymo įtaka ŽI vystymui
5.	I ir II	Lektoriai
6.	I ir II	Atskirtis
7.	I ir II	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas (<i>centrinė kategorija</i>)
8.	I	Reikalavimai kompetencijai kintančioje turizmo aplinkoje
9.	I	ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas
10.	II	Lyderystė
11.	II	Politinis pasitikėjimas ir valia

Šaltinis: sudaryta autorės

Nuo pirmųjų interviu pradėjo ryškėti centrinė kategorija – *tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas*. Ši kategorija apėmė pagrindinę kitų tyrimo metu išryškėjusių kategorijų dalį. Toliau disertaciniame darbe pristatomos išryškėjusios kategorijos ir jų turinys.

3.1.1. Kategorija: mokymosi kultūra

Mokymosi kultūros kategorija išryškėjo pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu. Mokymosi kultūros stoka daugiausia identifiukuota *mikro-* ir *mezolygmenimis*, kalbant apie turizmo įmonių darbuotojus, padalinių ir įmonių vadovus. Mokymosi kultūros stoka buvo patvirtinta *makrolygmeniu*. Išryškėjo požiūrių į ŽI vystymą skirtumai ir pagrindiniai skirtingų lygmenų iššūkiai.



6 pav. Požiūris į turizmo ŽI vystymą. Vadovų ir darbuotojų perspektyvų dualumas. Tyrėjos grafinė atmintinė.

Darbdavių požiūris į ŽI vystymą pasižymi bendromis charakteristikomis ir teiginiais: daugiausia dėmesio skiriama išlaidoms, daug laiko sąnaudų reikalaujančiai veiklai, turizmo įmonėse vykdomai pagal epizodinį poreikį.

*<...> jeigu kalbėt apie realų gyvenimą turizmo versle, tai labai daug laiko mokytis nėra... arba tu dirbi ir atlieki savo pareigas, arba nedirbi nes nesusitvarkai ir nespėji.*¹ [TV]

<...> barjerai – finansiniai dalykai, jeigu įmonė investuotų – turėtų matyti atsiperkamumas. Pas mus įmonėje nėra numatyta biudžeto, kad kažkokią konkrečią sumą skirsime žmogui ar ofisui... Stengiamės priimti profesionalius žmones, kurie ir savarankiškai mokosi ir mes čia neužiimame jų mokymu, čia gal mūsų savininkų pozicija. [TV]

Matyti tendencija, kad siekiama priimti į darbą darbuotojus, jau turinčius reikiamus įgūdžius, neinvestuojant papildomai į ŽI vystymą.

Aišku vėlgi, laiko sąnaudos ir kaštai. Tai atsižvelgiama, nes nepadarysi 25 mokymų per savaitę. Tai pagrinde turbūt yra laiko sąnaudos. Sunkiausia yra surinkti visus į vieną vietą, gauti tą valandą ar pusvalandį dėmesio. [TV]

Na, mūsų organizacija galbūt nėra pavyzdinė, ir daug investuotų į personalo vystymą. [TV]

¹ Informantų kalba netaisoma.

ŽI vystymo nauda yra suvokiama, vis dėlto požiūris į ŽI vystymo planavimą ir organizavimą gali būti apibūdintas kaip skeptiškas.

Darbuotojai susiduria su tokiais iššūkiais kaip nenoras gaišti laiko mokytis, skeptiškas požiūris į ŽI vystymo teikiamą naudą. Tarp didelę patirtį turinčių darbuotojų vyrauja nuostata, kad jau viską žino, o ŽI vystymas jų atveju neturi prasmės. Ši nuostata dar kartą patvirtina mokymosi kultūros stokos faktą.

Bet čia du aspektai: kiek įmonė nori investuoti į darbuotoją ir kiek darbuotojas nori investuoti į save. Juk net kalbant apie vidinius mokymus, kuriuos organizuoja agentūros <...>, dažnai vyrauja požiūris, kad tuo metu galiu padaryti pasiūlymą ir kažką parduočiau, uždirbčiau sau ir įmonei <...>. Nėra entuziazmo eiti į mokymus...Bet jeigu būtų formuojama mokymų kultūra, tai turėtų įtakos. Suvokti kodėl įmonė investuoja į mane... [SP]

<...> labiau patyrusių yra nenoras mokytis. Taigi įsivaizdavimas, kad viską jau žino, sunkus naujovių priėmimas. [TV]

Makrolygmeniu tarp suinteresuotųjų šalių atstovų vyrauja požiūris, kad mokymosi kultūra turizmo sektoriuje yra tobulintina, o šios kultūros stiprinimas turėtų teigiamą įtaką turizmo sektoriui ir jo plėtrai.

Tos (mokymosi) kultūros pas mus (turizme) nėra, bet bandome tai formuoti. Šiai dienai mokymosi kultūros lygis yra pakankamai žemas. Aišku ypač žemas yra smulkiose įmonėse, kurios negali sau leisti, investuoti į darbuotojų mokymus, ir darbuotojų kaita yra nemaža ir pelnai nėra tam tikro lygio. [SP]

<...> reikia formuoti mokymų kultūrą, suformuoti pageidautinas gaires turizmo specialistui. [SP]

Nėra kultūros investavimo į savo darbuotojų mokymus. Lietuvos darbdaviai atsilieka šioje srityje, nuo ES vidurkio, pagal investavimą į savo darbuotojų kompetencijas. [SP]

Informantai akcentuoja, kad kuriant ir / ar stiprinant mokymosi kultūrą, geresnes pozicijas turi didesnės turizmo organizacijos. Šis teiginys turi bendrą conceptualių bruožų su diferenciacijos ir atskirties kategorijų conceptualiais bruožais, kurie plačiau nagrinėjami kituose šio disertacijos skyriaus poskyriuose.

ŽI vystymo kontekste ne visur turizmo sektoriuje situacija yra identiška. Kaip vieną iš gerų pavyzdžių informantai pateikė gidų situaciją. Šis teiginys taip pat sutampa su diferenciacijos kategorijos conceptualiaisiais bruožais, kurie plačiau aprašyti kituose šio disertacijos skyriaus poskyriuose.

Kvalifikacijos kėlimo labai geras pavyzdys yra gidai. Vilniaus gidų bendrija – ne sezono metu organizuoja labai daug įvairių veiklų, ekskursijų, infoturų ir pan; gauna vietoje, kaip gidams, visai kitas kainas, kito lygio informaciją ir pan. Didesni miestai, kaip pvz. Vilnius, Kaunas, daugiau mokymų gidams siūlo... Gidai atvykstamajame turizme – labai svarbu. Operatorių ir agentų darbe daugiau rutinos, o gidas turi disponuoti ir žaisti su informacija. [TV]

Gidų asociacija puikus pavyzdys, kur jie ir patys organizuoja mokymus. [TV]

Galime pradėti nuo gidų, kadangi gidai ir šiaip yra žmonės, kurie turi nuolatos mokytis ir domėtis. <...> Gidai yra vieni iš tų kas daugiausiai dalyvauja mokymuose. Bet tai labai priklauso ir nuo jų pačių iniciatyvos. Pvz. Vilniaus gidų bendrija arba Lietuvos gidų sąjunga, bei regioninės yra, kurios nuolatos rengia ar tai apsilankymus naujose vietose, ar paskaitas, ar kviečia lektorius tam tikrai temai pristatyti, tie kas dalyvauja gidų organizacijos veikloje turi nemažai galimybių plėsti savo žinias. Anksčiau, kartą per metus vienos dienos mokymus gidams organizuodavo ir buvęs Valstybinis turizmo departamentas. [SP]

Mokymosi kultūros situacija turizmo sektoriuje atrodo nevienodai, tad darytina prielaida, kad veiksmai, siekiant skatinti mokymosi kultūrą, taip pat turėtų būti diferencijuojami.

3.1.2. Kategorija: ŽI vystymas kaip sąlyga siekiant Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo

ŽI vystymas kaip sąlyga siekiant Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo kategorija išryškėjo pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu. Pastebėta, kad, nors ir vyrauja gan skeptiškas požiūris į ŽI vystymo turizmo sektoriuje planavimą ir įgyvendinimą, informantai sutaria, kad žmoniškųjų išteklių kompetencija atlieka lemiamą vaidmenį kuriant konkurencinį pranašumą turizmo sektoriuje.

Sakyčiau, kad tai labiau neigiama, nei teigiama. Tiesiog trūksta supratimo, koks svarbus yra darbuotojų mokymas, kiek tai prisideda prie turizmo konkurencinio pranašumo kūrimo. [SP]

Informantai pabrėžė, kad dabartinė ŽI vystymo situacija turizmo sektoriuje yra tobulintina. Darytina prielaida, kad norint užtikrinti konkurencinį pranašumą, grįžtą ŽI, turi būti sukurta tai užtikrinanti sistema. Turi būti užtikrinta, kad turizmo sektoriuje dirbantys ir konkurencinį pranašumą kuriantys / kursiantys darbuotojai būtų mokomi, tobulinamos jų kompetencijos, perteikiama naujausia informacija.

3.1.3. Kategorija: ŽI vystymo diferenciacija

Vykdamas disertacinį tyrimą ir apibendrinus tyrimo rezultatus pastebėta, kad ŽI vystymo veiksmams turizmo sektoriuje gali būti skirstomi į skirtingas grupes, atsižvelgiant į skirtingus požymius. Ryškiausiai išsiskyrė ŽI vykdomas organizaciniu (vykdomas kelionių organizatorių, kelionių agentų, TIC ir t. t.) ir nacionaliniu (vykdomas valstybės institucijų, asocijuotų struktūrų) lygmenimis. Nacionaliniu lygmeniu dažnai organizuojami metiniai mokymai ir mokomojo pobūdžio renginiai. Metiniai mokymai ir renginiai paprastai būna susiję su vyraujančiomis tendencijomis turizmo sektoriuje, teisinio reguliavimo pokyčiais. Pastebėta, kad mokymai diferencijuojami pagal interesus grupes: jie gali būti skiriami gidams, turizmo informacijos centrų darbuotojams ir t. t.

Visų pirma, turėtume atskirai žiūrėti į turizmo sektoriuje dirbančiuosius. Išskirdami juos į tam tikras grupes. [SP]

Vis dėlto daugeliu atvejų mokymai yra bendro pobūdžio. Epizodiniai mokymai yra būdingesni turizmo organizacijoms, jie yra susiję su tendencijomis ir naujai atsiradusiais reikalavimais kompetencijai. Turizmo specifika nulėmė tai, kad mokymų iniciatoriai dažnai esti turizmo paslaugų ir / ar produktų teikėjai bei verslo partneriai.

<...> pagal poreikį, pagal atsiradusius tiekėjų pasikeitimus, daug naujovių kažkas pasikeitė, kviečia į mokymus arba atvyksta pas mus. [TV]

<...> vėlgi aviakompanijos rengia įvairius pristatymus, pas mus atvyksta į darbą, veda mokymus, tai toksai betarpiškas, gilesnis to produkto mokymasis; [TV]

Dar yra produkto pažinimas, infoturais, fam tripais, tai irgi yra dalis mokymų, kai žmogus vyksta į tą destinaciją, kurią jis pardavinėja ir susipažįsta geriau su produktu, išbando tas paslaugas; [TV]

Turint omeny turizmo sektoriaus Lietuvoje dydį ir kompleksiškumą disertacinio darbo autorei pavyko identifikuoti pagrindinius ŽI vystymo organizatorius ir ŽI vystymo iniciatyvas. Darbo autorė apibendrino gautus duomenis grafinėje atmintinėje, kuri pateikiama toliau. Šioje atmintinėje nurodomi organizatoriai ir iniciatyvos, visa tai iliustruojama informantų citatomis.

11 lentelė. Turizmo ŽI vystymo organizatoriai ir iniciatyvos nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis

Nacionalinis lygmuo	Organizacinis lygmuo
Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius: kasmetiniai ir epizodiniai seminarai turizmo specialistams organizuojami bent kelis kartus per metus, dalis jų bendradarbiaujant su JT PTO. <i><...> Ekonomikos ir inovacijų ministerija organizuodavo mokymus aukštesnio lygio turizmo specialistams, kur pasikviesdavo pranešėjus iš Pasaulinės turizmo organizacijos. Šiemet buvo organizuotas ir Turizmo forumas; tad kaip ir vietų plėsti savo žinias yra... bet gal trūksta kryptingumo čia, bandoma atitikti momentinį poreikį ir sekti tendencijas. [TV]</i>	Kelionių organizatoriai ir kelionių agentai: čia labiausiai pasireiškia epizodiniai mokymai, pagal poreikį. Matomas mažų ir didesnių įmonių, kurių galimybės ŽI vystymo kontekste yra nevienodos, skirtumas. <i>Mokymai dviejų krypčių – kur yra išorės įvairių sričių kompanijų, pvz. pardavimų, kur mažai turizmo, bet bendrai ir Turizmo departamentas kai buvo, apie elektroninę rinkodarą, su dėstytojais užsieniečiais... kitas dalykas yra vidiniai. Vidiniai vyksta tik didelėse kompanijose. Mažose dažniausiai vyksta mokymas darbo vietoje. [TV]</i>
Turizmo asociacijos: pavieniai epizodiniai seminarai, susiję su tendencijomis ir / ar turizmo reguliavimo ir / ar reglamentavimo pokyčiais. Turizmo asociacijų iniciatyvos dažniausiai vertinamos labai teigiamai dėl aktualių temų ir formų. Kadangi nėra prievolės priklausyti asociacijoms, informacija apie organizuojamas iniciatyvas ne visada pasiekia platų ratą potencialių dalyvių. <i>Asociacijos dabar siūlo įdomias naujas formas: verslo pusryčiai ir pan. Iš karto jaučiasi, kad organizuoja profesionalai, aktualios temos, koncentruoti pranešimai ir pan. Tik vat kadangi asociacijos daro savo iniciatyva, siauram ratui ir už savo pinigus – labai mažai bendradarbiavimo su viešuoju sektoriumi čia. [TV]</i> <i>Ne visi gal ir nori priklausyti asociacijoms tuo tikslu, juk ne visi nori mokytis... O dar ir mokėti reikia, nario mokestis ir pan... [TV]</i> <i>Asociacijų renginiai yra labai reikšmingi. [TV]</i> <i><...> mums yra sunku rasti tam tikrus kursus (mokymus), kurie tiktų mūsų darbuotojams, kurie būtų organizuojami valstybiniu lygmeniu, kadangi tokios pat organizacijos, kurios vienija tokius pat turizmo informacijos centrus kaip LTICA (Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacija), jie daro mokymus viena arba du kartus per metus, bet jie daro visos Lietuvos mastu, o problemos su kuriomis susiduria didmesčiai – nebūtinai yra tokios pat su kuriomis susiduria mažieji miestai. [TV]</i>	<i><...> apie mokymus, tas pats Amadeus, aviakompanijos tiek atvyksta patys pas mus, tiek organizuoja išvykstančiuosius kelių valandų seminarus agentams, pardavimų mokymams samdome organizaciją, dažnai į metus kartą ar kelis kartus, kur pardavimų vadybininkus tobulina. [TV]</i> <i>Taikomas ir toks ir toks modelis. Mes vis tiek darome pardavimų mokymus, kartą į metus, rudenį, vieną dieną vieną dalį, kitą dieną – kitą dalį; ir tada darbo vietoje arba pas partnerius biuruose. [TV]</i> <i>Mažose dažniausiai vyksta mokymas darbo vietoje. Arba įmeta tave ir kaip tu išsikaptysi, kaip pajėgsi žiūri... [TV]</i> <i>Dažniausiai vyksta mokymas darbo vietoje, bet ir tai, pakankamai chaotiškai. Jeigu gali žmogus – pritampa, negali – nedirba... [TV]</i>

Nacionalinis lygmuo	Organizacinis lygmuo
Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba: pavieniai seminarai, susiję su turizmo reguliavimo ir reglamentavimo pokyčiais. Šios su turizmu susijusios funkcijos perėjo tarnybos žinion 2018 m. likvidavus Turizmo departamentą. <i>Šiais metais pvz. vyko keli mokymai kaip buvo restruktūrizuota (VVTAT), kaip pasikeitė teisinė bazė. Kokios įsigaliojo direktyvos. [SP]</i>	Turizmo informacijos centrai: epizodiniai ir kasmetiniai mokymai. Pastebėtas stiprus bendruomeniškumas, dalijimasis patirtimi, patirties sėmimasis užsienyje, ŽI vystymo veiksmų planavimas. <i>Mes irgi įsivertiname savo organizacijoje ko mes norime pasiekti, pavyzdžiui prieš metus mes turėjome nusprendę, kad norime siekti didesnių pardavimų, iš mūsų to buvo reikalaujama, bet mes tada pradėjome kalbėti apie tai, kad jeigu jau reikalaujama, tai mes turime darbuotojams duoti įgūdžių to siekti, tai irgi buvo padaryti pavyzdžiui pardavimų mokymai. [TV]</i> <i><...> mes bandome siekti žinių užsienyje <...>. Kur suvažiuoja TIC darbuotojai iš visos Europos. [TV]</i> <i>Dalinamės savo patirtimi su kitais TIC, vadinamasis know how. [TV]</i>
Savivaldybės ir jų steigiamos įstaigos: kasmetiniai seminarai gidams, siekiant supažindinti su pasikeitimais mieste bei kita informacija. Pavieniai epizodiniai seminarai kelionių organizatoriams ir kitiems suinteresuotiesiems asmenims apie naujus turizmo produktus, paslaugas ir iniciatyvas. <i>Tai irgi edukuojame turizmo organizacijas kurioms tai yra įdomu, ar tai apie turizmo statistiką, ar tai apie naujus produktus... Bandome bendradarbiauti. [SP]</i> <i><...> kasmet balandžio mėn organizuojame gidų kvalifikacijos kėlimo kursus, kur sudalyvauja bent 30 gidų ir juose mes bandome pritaikyti programą prie jų poreikių, pvz. pernai mes labiau organizavome siejant verslo tematiką, kad gidai labiau gebėtų prarvesti ekskursijas pvz. investuotojams ar verslo partneriams. [SP]</i>	Turizmo paslaugų ir / ar turizmo produktų teikėjai: organizuojami epizodiniai mokymai apie naujai atsiradusius turizmo produktus ir turizmo paslaugas, mokymai nukreipti į jų pažinimą ir sėkmingą pardavimą. <i>Dar yra produkto pažinimas, infoturai, fam tripai, tai irgi yra dalis mokymų, kai žmogus vyksta į tą destinaciją, kurią jis pardavinėja ir susipažįsta geriau su produktu, išbando tas paslaugas; <...> kas liečia su aviabilietais dirbančius ir su verslo segmentu, vėlgi aviakompanijos rengia įvairius pristatymus, pas mus atvyksta į darbą, veda mokymus, tai toksai betarpiškas, gilesnis to produkto mokymasis; [TV]</i> <i><...> mes turime apie 65 tiekėjus, t.y. kelių kompanijų, avia kompanijų ir pan., ir iš jų, kokie 15 pagrindinių, tai pagal tą visą specifiką, jeigu poilsinis segmentas, tai jie lanko tiekėjų seminarus. [TV]</i>

Nacionalinis lygmuo	Organizacinis lygmuo
Aukštosios mokyklos: pavieniai seminarai ir apskritojo stalo diskusijos. <i><...> mūsų pačių organizuojamos apvalių stalų diskusijos, kur aukštosios mokyklos kviečia skirtingų suinteresuotų pusių atstovus pakalbėti tam tikra turizmui aktualia tema. Tokiu būdu aukštosios mokyklos sužino dažnu atveju apie naujoves. Taip pat studijų programų studijų komitetų susitikimai. [AM]</i>	Seminarų organizatoriai: pavieniai seminarai, dažniausiai organizuojami bendromis, verslui aktualiomis, temomis. <i>Mes vis tiek darome pardavimų mokymus, kartą į metus, rudenį, vieną dieną vieną dalį, kitą dieną – kitą dalį; ir tada darbo vietoje arba pas partnerius biurose; [TV]</i> <i>Dabar vat irgi planuojame kompiuterinio raštingumo mokymus, atsinaujinti, pereiname prie OFFICE365. Naujovių visokių... Mūsų įmonė aptarnaujanti IT įmonė atvyks, pristatys... Kad visi būtų labiau advanced, ir jiems tai padėtų daugiau laiko sutaupyti, kasdien... [TV]</i> <i><...> bendradarbiaujame taip pat su privačiu verslu <...> su tokiom įmonėm, kurios organizuoja įvairiausių mokymų, pvz. pardavimų srityje, projektų valdymo ir aptarnavimo. [TV]</i>

Tyrėjos grafinė atmintinė

Iš čia pateiktos informacijos galima daryti prielaidą, kad dalis ŽI vystymo veiksmų yra susiję su darbuotojų poreikiais ir tendencijomis bei pokyčiais turizmo sektoriuje. Didesnė dalis mokymų organizuojami epizodiškai, atsiradus pokyčiams ar įsivyravus naujai tendencijai. Valstybinės organizacijos, turinčios įtakos turizmo sektoriui ar kitaip susijusios su turizmo sektoriumi, organizuoja ir kasmetinių tradicinių mokymų atskiroms turizmo subsektorių grupėms. Didesnė dalis informantų išreiškė teigiamą požiūrį į ŽI vystymo poreikio įvardijimą iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią. Darbuotojai, dirbantys su turizmo paslaugomis ir turizmo produktais, privalo turėti galimybę išsakyti poreikį, susijusį su mokymais. Sprendimų priėmėjai organizacijose, matantys abstraktesnį vaizdą, taip pat turi turėti galimybę išsakyti strateginį mokymų ir / ar kitų ŽI vystymo veiksmų poreikį. Tyrimo metu pastebėta, kad turizmo organizacijos ir nacionaliniu lygmeniu imasi skirtingų veiksmų, kad identifikuotų ŽI vystymo poreikį. Ir vienu, ir kitu atveju informacijos apie poreikį rinkimas pasižymi epizodiškumu. Nacionaliniu lygmeniu iki 2018-12-31 už informacijos apie ŽI vystymo poreikio rinkimą buvo atsakingas Valstybinis turizmo departamentas ir epizodiškai organizuodavo mokymus.

Valstybinis turizmo departamentas dažnai prieš organizuojamas mokymus konsultuodavosi su asociacijomis, vadovybe, kokios srities mokymų jiems reikia. [SP]

Savivaldybės pažymėjo, kad ŽI vystymo poreikio rinkimas yra vykdomas organizuojant mokymus gidams.

Stengiamės adaptuoti mokymų programą prie gidų poreikių. [SP]

Aukštosios mokyklos pažymėjo, kad informacija apie ŽI vystymo poreikį renkama per studijų programų komitetus ar studijų kryptių komitetus, taip pat susitikimų metu. Dalį minėtų komitetų sudaro turizmo verslo praktikai, sukaupę patirties turizmo sektoriuje ir išmanantys turizmo verslo tendencijas.

<...> mūsų pačių organizuojamos apskritojo stalo diskusijos, kur aukštosios mokyklos kviečia skirtingus „stakeholderius“ pakalbėti tam tikra turizmui aktualia tema. Tokiu būdu aukštosios mokyklos sužino apie naujoves. Taip pat studijų programų komitetų susitikimai. Turizmo edukatorių Lietuvoje susitikimai tikrai nevyksta. [AM]

<...> na šiek tiek ir dabar vyksta tas bendradarbiavimas, tarkim sudarant mokymų programas atsižvelgti į praktinius dalykus, kas reikalinga agentui kasdieninėje veikloje, tai tiek į dėstomus dalykus tiek apksritai sudarant mokymo programą ar procesą, galima būtų bendradarbiauti ir komunikuoti šiuo klausimu, tiek su kolegijomis tiek su universitetais. [TV]

Aukštosios mokyklos nuogąstauja, kad šiandien poreikio išsakymas iš viršaus į apačią (suinteresuotųjų šalių – aukštosioms mokykloms) nėra pakankamas. ŽI vystymo poreikis aukštosioms mokykloms turi būti perduotas laiku, nes pokyčių įgyvendinimas studijų programose užtrunka.

Juk mes galime apsiungti su kitomis aukštosiomis mokyklomis ir kartu pasiūlyti patrauklius mokymus ir pan. Bet mes taip pat turime girdėti poreikį, dažnu atveju girdime tik kritiką. <...> Nėra kreipiamasi į aukšsias mokyklas kurios turi paruoštą bazę ir kurioms būtų paprasčiau mokytis ir apmokytis. [AM]

Šis nesusikalbėjimas turi neigiamą įtaką potencialių turizmo specialistų rengimui. Aukštosios mokyklos taip pat išsakė poziciją dėl galimo praktikos organizavimo koordinavimo ir glaudesnio bendradarbiavimo šioje srityje.

Kai priimame studentus praktikai, pasimato, kad jie turi praktinių žinių apie turizmą, bet reikalingų kalbų mokėjimo lygis yra gan žemas. [TV]

Kiekvienoje geroje įmonėje turėtų būti sukuriamą erdvė studentams, praktikantams – ateiti ir mokytis. Jungiamieji dalykai – teorija ir praktika. [SP]

Pvz. nėra organizuotos praktikos sistemos, bendros turizmo sektoriui. [AM]

Tyrimas atskleidė, kad organizacijose turizmo ŽI vystymo veiksmai gali būti skirstomi į:

- 1) vidinius;
- 2) išorinius.

Vidiniai mokymai apima iniciatyvas nuo mokymo darbo vietoje iki planuotų seminarų specifinėmis temomis. Didesnėse įmonėse ŽI vystymo situacija yra geresnė, lyginant su mažomis įmonėmis, kuriose dažnu atveju trūksta išteklų ŽI vystymui įgyvendinti. Didelė dalis informantų vidinius mokymus vertina neigiamai.

<...> mūsų organizacija galbūt nėra pavyzdinė, ir daug investuotų į personalo mokymus. [TV]

Vidiniai vyksta tik didelėse kompanijose. Mažose dažniausiai vyksta mokymas darbo vietoje. Arba įmeta tave ir kaip tu išsikaptysi, kaip pajėgsi žiūri... [TV]

Išoriniais mokymais informantai vadino mokymus, vykstančius už organizacijos ribų, vedamus išorės ekspertų, susijusių arba nesusijusių su turizmo sektoriumi.

Yra aišku ir vidiniai ištekliai, kurie gali perduoti savo patirtį; o yra išoriniai, kurie specializuojasi, pavyzdžiui pardavimų ekspertai... [TV]

Tyrimo metu buvo atskleistas ŽI vystymo formų įvairialypiškumas, kuris daugiausia pasireiškė išoriškai: seminarai, internetiniai seminarai, tarptautinės konferencijos, parodos, *fam trips*, turizmo profesionalų verslo pusryčiai ir t. t.

Asociacijos dabar siūlo įdomias naujas formas: verslo pusryčiai ir pan. [TV]

<...> mes dalyvaujame tarptautinėse konferencijose <...>. Tai šitoje vietoje mes gauname visą tarptautinį update'ą apie rinką ir pan. [TV]

Tradicijos, kas du metai vyksta įmonės renginys, kai visi darbuotojai iš skirtingų šalių susirenka; Tai sakykim būna ir metinė konferencija ir būna tokios prezentacijos, mokymai. [TV]

Gal neturiu tokios paramos šiais klausimais Lietuvoje, bet turiu didelę paramą tarptautinio tinklo, kuriam priklausome. Svarbu konkuruoti ne tik kaina bet ir kompetencija. [SP]

Tarptautinės turizmo parodos, kurių metu vyksta daug seminarijų. Šiais metais dalyvavau IMEX, fantastiškos galimybės. Turint daugiau laiko – žinios, tendencijos... ITB metu irgi vyksta daug seminarijų. [TV]

Vat būna ir <...> miesto savivaldybės mokymai... Gerai, kad yra bendra žinutė visiems tiems, kas dirba šioje srityje... [TV]

Dar yra produkto pažinimas, infoturai, fam tripai, tai irgi yra dalis mokymų, kai žmogus vyksta į tą destinaciją, kurią jis pardavinėja ir susipažįsta geriau su produktu. [TV]

Informantai išreiškė poziciją, kad ŽI vystymui planuoti ir įgyvendinti turi būti skiriama daugiau dėmesio. Planavimas ir įgyvendinimas turi atliepti strateginius tikslus ir tendencijas.

Reikia strateginių sprendimų, vidinių ir išorinių mokymų. [AM]

Dabar visi tokie savamoksliai. Ir jeigu vadovas planuoti, turėtų metų mokymų planą, nes dabar viskas gan stichiškai, reikia – darom, bet tas yra planavimas, tam skirti biudžetą, dar kažkas... [TV]

Tyrimo metu paaiškėjo, kad ŽI vystymo poreikio rinkimas ir vertinimas vyksta gan chaotiškai ir dažnu atveju netiesiogiai. Pavyzdžiui, atliekant turistų pasitenkinimo paslaugomis tyrimą, bandoma identifikuoti ir trūkstamas darbuotojų kompetencijas. Informantai išreiškė poziciją, kad turizmo ŽI vystymo poreikio rinkimas ir vertinimas turi būti tobulinamas bei vykti labiau centralizuotai. Nors informantai linkę sutikti, kad turizmo ŽI vystymo poreikio rinkimui ir vertinimui reikia koordinavimo, dėl galimo koordinuojančio subjekto nuomonės išsiskyrė.

Esu girdėjęs apie tokius tyrimus, kur siekiama sužinoti kaip turistai vertina aptarnavimą ir paskui jau iš šios informacijos gimsta idėjos kokių mokymų reikia, kad turistas būtų labiau patenkintas. [SP]

Arba tas poreikis iškilo iš apačios, nes darbdaviams reikia, tai darbdavių poreikį turėtų išreikšti asocijuotos struktūros, kaip lobistinė organizacija. [SP]

Gal asociacija <...> ar Turizmo rūmai gali pasirinkti poreikį ir pasakyti kokiai kompanijai ko reikia... [SP]

Poreikis keliauja ir iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią. Svarbu šitoje vietoje užtikrinti sklandžią komunikaciją. [SP]

Pastebėta, kad informacijos apie turizmo ŽI vystymo poreikį rinkimas ir vertinimas vyksta fragmentiškai ir neapėmia turizmo sektoriaus. Informacijos apie turizmo ŽI vystymo poreikį rinkimas ir vertinimas kartais yra vykdomas organizacijose. Čia informaciją renka ir ja diposnuoja padalinių vadovai ir / ar įmonių vadovai, kurie galiausiai yra atsakingi už galutinio sprendimo priėmimą.

<...> už savo personalą atsakingas kiekvieno skyriaus vadovas. [TV]

Skyrių vadovų pasiūlymai yra svarstomi aukštesniame lygmenyje, tada patvirtinami, bet poreikis ateina būtent iš darbuotojų. Nebūna nuleidžiama, na kažkas būna ir iš pagrindinių vadovų, bet įsiklausoma visada į poreikius. [TV]

Tyrimo metu informantų dažnai buvo minimas diferencijavimo aspektas. Informacijos apie turizmo ŽI vystymo poreikį rinkimas ir jos apdorojimas turi būti diferencijuojamas, priklausomai nuo turizmo organizacijos pobūdžio, skyriaus darbo pobūdžio, turizmo paslaugų ir produktų specifikos, skirtingų pozicijų, skirtingos patirties turizmo sektoriuje, įmonės dydžio ir t. t.

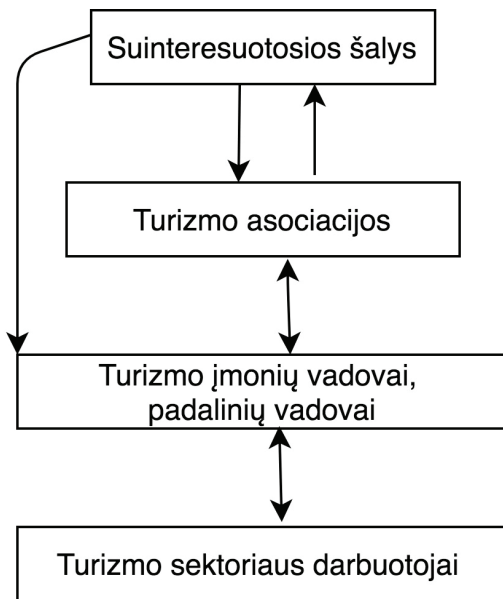
<...> turi skirtis, pagal tą visą specifiką, jeigu poilsinis segmentas, tai jie lanko seminarus, žiūri, kiekvienas po vieną ar dvi keliones pažintines į metus... [TV]

Žiūrint kokie tie mokymai, jeigu kas liečia darbą su klientais – tai tinka visiems. [TV]

Juk didžiulis skirtumas jeigu pvz. žmogus studijas baigė prieš metus ar prieš 25 metus. Anksčiau nebuvo tiek daug dėmesio skiriama aptarnavimui ir pan. [SP]

<...> turizme dirba arba vyresnio amžiaus žmonės, kurie dirba penkiolika, dvidešimt metų, ir ateina jauni žmonės <...>. [TV]

O didelėse įstaigose, jie gali samdyti, daryti mokymus, išsigrynina mokymų poreikius – ko mums reikia (bendravimo, pardavimo...). [TV]



7 pav. Informacijos apie turizmo ŽI vystymo poreikį rinkimas.

Tyrėjos grafinė atmintinė

Tyrimas atskleidė, kad skiriasi jau dirbančių ir norinčių dirbti turizmo sektoriuje ŽI vystymo poreikis. Informacija apie potencialių turizmo sektoriaus žmoniškųjų išteklių vystymo poreikį nėra renkama.

*Kaip tik esu po turizmo tarybos posėdžio, kur beje irgi kelionių organizatorių vadovai minėjo, kad šiai diena rinkoje trūksta tokių mokymų, skirtų naujai į turizmą atėjusiems žmonėms. Tokių praktinių mokymų, kurie padėtų naujiems darbuotojams gauti pritaikomų žinių. Taip pat ir su turizmo asociacijos atstovais esame kalbėję, kad reikėtų tokių mokymų, kur naujai į turizmą atėję žmonės būtų supažindinami su pagrindais, rezervacinėmis sistemomis, turizmo formomis ir rūšimis. <...> Kiek girdžiu iš verslo tai būtų labai aktu-
alu ir naudinga. [SP]*

Matau, kad yra tikrai nemažai žmonių norinčių persikvalifikuoti, norinčių antrų mokslo ir stojančių į turizmo vadybos iššestines studijas, nuotolines studijas... Aišku tai užtrunka, 3–4 metus; [AM]

Darytina prielaida, kad turizmo ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas turi būti diferencijuojami. Turizmo ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas turi atliepti skirtingus ir jau dirbančių, ir planuojančių dirbti turizmo sektoriuje poreikius.

3.1.4. Kategorija: žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka žmogiškųjų išteklių vystymui

Pažymėtina, kad tyrimo metu išryškėjo kategorija, atspindinti žmogiškųjų išteklių valdymo problemų įtaką žmogiškųjų išteklių vystymo problemoms. Tokios žmogiškųjų išteklių valdymo problemos turizmo sektoriuje kaip, pavyzdžiui, nuolatinė darbuotojų kaita, pasak informantų, neigiamai veikia žmogiškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje procesus.

<...> į tą kelionių operatoriaus pozicijos žmogų, kuris dažnai keičiasi, tai į jį nėra per daug investuojama. [TV]

Turizmo sektoriuje paplitusi nuostata, kad svarbiausia čia yra asmeninės savybės, kurių negalima išmokyti. O praktiniai įgūdžiai ir su turizmu susijusios žinios gali būti įgytos darbo metu ir darbo vietoje. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame kontekste tarsi atsiranda priešprieša – viena vertus, teigiama, kad profesinių įgūdžių ir žinių galima įgyti ir darbo vietoje, kita vertus, kad ŽI vystymo iniciatyvų turizme trūksta.

Iš praktikos galiu pasakyti, kad svarbiausia turizmo specialistui yra asmeninės savybės, aišku mes priimame į darbą nebūtinai turizmą baigusius žmones ir visų šitų dalykų mes išmokome dirbdami, arba darbo vietoje. [TV]

Darytina prielaida, kad savieigos būdu vykstantis ŽI vystymo procesas atliepia ir savieigą valdant žmogiškuosius išteklius. Pastebima žmogiškųjų išteklių valdymo problemų ir žmogiškųjų išteklių vystymo problemų koreliacija. Dažnai informantų buvo minimas ir motyvacijos mokytis aspektas, ypač tarp daug patirties sukaupusių darbuotojų. Žingsniai siekiant mokymosi motyvaciją didinti nebuvo nustatyti. Šios problemos daro neigiamą įtaką žmogiškųjų išteklių vystymui turizmo sektoriuje.

<...> įmeta tave (turizmo darbuotoją) ir kaip tu išsikapstysi, kaip pajėgsi, žiūri... [TV]

Nenoras mokytis. Iš darbuotojų pusės, kai dirba daug metų yra ir plusų ir minusų, nes susiformuoja tam tikri įpročiai, kuriuos sunkiai eina pakeisti. Antra, kartais sunku žmogui pasakyti, kad jeigu nenori mokytis gal tau jau laikas išeiti. [TV]



8 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo problemų įtaka žmogiškųjų išteklių vystymui
Tyrėjos grafinė atmintinė

Tyrimo metu pastebėta, kad keičiasi darbuotojų požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą. Nenoras mokytis dažnu atveju susijęs su prasta mokymo iniciatyvų turinio kokybe. Natūralu, kad turizmo sektorius Lietuvoje pasiekė tam tikrą brandos lygį, tad vis labiau jaučiamas kokybiško, poreikį atitinkančio ŽI vystymo poreikis.

Mokymai anksčiau vyko kaip motyvacinė priemonė, dabar tai neveikia. [TV]

<...> bet dažnai vyrauja požiūris, kad tuo metu galiu padaryti pasiūlymą ir kažką parduočiau, uždirbčiau sau ir įmonei <...> Nėra entuziazmo eiti į mokymus... [SP]

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo problemų įtaką turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui pastebėta koreliacija su kitomis tyrimo metu nustatytomis kategorijomis: mokymosi kultūra, turizmo dėstytojais. Teigtina, kad aptartų iššūkių sprendimas reikalauja skirtingų suinteresuotųjų šalių, atliekančių kompleksinius veiksmus, bendradarbiavimo.

3.1.5. Kategorija: lektoriai

Lektorių kategorija išryškėjo pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu. Dažniausiai informantų įvardijamas konceptualusis bruožas – tinkamų turizmo sektoriui lektorių stoka arba lektorių žinių, susijusių su turizmu, stygius.

Kai žinai, kad tas lektorius transliuoja tą patį jau dešimt metų... nieko naujo... tai tik pinigų ir laiko praradimas... Kad turėtų lektoriai gerus įvertinimus, būtų novatoriški... kad nebūtų mokymai dėl mokymų. [TV]

Reikia, kad lektorius išmanytų turizmo specifiką. [TV]

Dabar mokymai bendri... norisi specialisto, nes teko dalyvauti mokymuose TIC darbuotojams, kai lektorius aiškinosi seminaro metu ką daro TIC... Tai reikia prieš tai susipažinti su sektoriumi. [TV]

Tyrimo metu buvo identifikuoti keturi turizmo sektoriuje mokymus vedančių lektorių tipai: su turizmu susiję lektoriai; su turizmu nesusiję lektoriai; lektoriai iš tarptautinių turizmo organizacijų; mentoriai darbo vietoje, turizmo organizacijoje. Šie keturi tipai buvo pavaižduoti doktorantės grafinėje atmintinėje atliekant tyrimą.



9 pav. Keturi turizmo sektoriuje mokymus vedančių lektorių tipai
Tyrėjos grafinė atmintinė

Su turizmu susiję lektoriai – dėstytojai, dėstantys turizmo arba su turizmu tiesiogiai susijusius dalykus; paskaitų tematika gali būti nuo turizmo tendencijų iki specifinių kompiuterinių turizmo programų. Dažnai šie lektoriai yra aukštųjų mokyklų darbuotojai. Dalis jų – lektoriai praktikai, sukaupę daug patirties turizmo sektoriuje.

<...> turime dėstytojų kurie yra turizmo praktikai, tad studentams perteikiamos praktinės žinios. Tų dėstytojų nėra daug, nes dažnu atveju dėstytojai turi lakstyti per kelias darbo vietas, tačiau tai nėra labai gerai apmokamas darbas, versle žmonės gali uždirbti daugiau. Trūksta lektorių, ieškoma tų su patirtimi. Netenkina darbo sąlygos. Šiuo metu reta praktika, kad įmonių vadovai kvieštų šiuos lektorius vesti mokymų jų darbuotojams. Dažnai darbuotojai patys apmoko vieni kitus. [AM]

Turime gerų minčių kaip paruošti ŽI turizmui, bet mes fiziškai ne iki galo turime tuos specialistus... Toks uždaras ratas... Galime pritraukti praktikus... bet pvz. pirmoje pakopoje negalime kalbėti tik apie praktiką, yra ir kiti pamatiniai aukštojo mokslo dalykai. Praktikai ne visada turi teorinių žinių. Žinome kokie tie žmogiškieji ištekliai turi būti paruošti, kokioms tendencijoms mes juos ruošiamo, bet sudėtinga atsakyti kaip mums sekasi. [AM]

Nors daug kas dar nepriėmė šios srities (turizmo) kaip atskiros srities, kur reikia tyrimų, paruoštų dėstytojų ir t. t. Yra vis dar ta nuostata, kad turizme gali dirbti bet kas. [AM]

Su turizmu nesusiję lektoriai – šių lektorių poreikis kyla iš turizmo sektoriaus tarpdiscipliniškumo, kitų disciplinų žinios yra būtinos turizmo sektoriaus darbuotojams.

Pastebėta, kad vienas pagrindinių iššūkių samdant su turizmu nesusijusiu lektorių – turizmo specifikos suvokimo stoka.

<...> bendradarbiaujame taip pat su privačiu verslu <...> su tokiom įmonėm, kurios organizuoja įvairiausius mokymus, pvz. pardavimų srityje, projektų valdymo ir aptarnavimo. [TV]

Pavyzdžiui – pirmos pagalbos, aptarnavimo įgūdžių tobulinimas, tokius kursus irgi esame organizavę; tie patys pardavimo mokymai... [TV]

Lektoriai iš tarptautinių turizmo organizacijų – tai įtakingos tarptautinės turizmo organizacijos, tokios Jungtinių Tautų Pasaulinė turizmo organizacija, Europos kelionių komisija ir t. t. Jos turi plačią turizmo vystymosi viziją, yra sukaupę daug patirties. Šių ir panašių organizacijų atstovai, lektoriai veda mokymus, seminarus, skaito paskaitas, siekiant teigiamai veikti turizmo sektoriaus ir žmogiškųjų išteklių vystymą.

Ekonomikos ir inovacijų ministerija organizuodavo mokymus aukštesnio lygio turizmo specialistams, kur pasikviesdavo pranešėjus iš Pasaulinės turizmo organizacijos. [SP]

Adventur turizmo parodoje yra toks dalykas kaip miestų forumas, kiek lektorių ten būna tikrai lietuvių? Juk mes norime atsivežti ekspertą iš Švedijos arba kažkur... Bet tai ne Lietuvos ekspertas... Mūsų realybės yra skirtingos. Mūsų lektorių yra tikrai nedaug. Tai yra didelė problema. [SP]

Specializuotus lektorių kviešti... nors tai iš dalies ir vyko... Gal daugiau ūkio ministerija. <...> tai buvo ganėtinai reikšmingai, vieni dalykai svarbesni, kiti mažiau. Kviesdavo užsienio lektorių... Turizmo rinkodara... Bet ir vėlgi tai buvo dažniausiai skirta turizmo informaciniams centrams, mokymų įstaigoms, o turizmo įmonės ten patekdavo per asociacijas. Užsiregistruoji ir sudalyvauji. Sakyčiau buvo skirta net ne turizmo įmonėms. Turizmo įmonėms nieko nebevyksta. [TV]

Mentoriai turizmo organizacijoje – plačiai paplitusi praktika turizmo įmonėse, kai daugiau patirties turintys kolegos dalijasi patirtimi ir žiniomis su mažiau patirties turinčiais ar visai jos neturinčiais kolegomis. Dažnu atveju mentoriais turizmo įmonėse tampa padalinių vadovai ir / ar daugiausia patirties sukaupę darbuotojai.

Dažnai darbuotojai patys apmoko vieni kitus. Pradėjus darbą dažnu atveju gaunama informacija iš kolegų, informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas. [AM]

Mūsų organizacijoje dar papildomai yra įkurtas skyrius ir padalinys kur geba vesti mokymus, tai yra ilgamečiai įmonės darbuotojai, kurie yra savo

srities specialistai tad netgi jeigu mums nepavyktų gauti mokymų išorėje mes darbuotoją galime ruošti savo viduje. [TV]

Čia suminėti lektorių tipai dalyvauja vystant ŽI turizmo sektoriuje Lietuvoje. Informantai nuogaštavo, kad ŽI vystymo turizmo sektoriuje planavimo stoka įtraukiant ir turizmo lektorius bei jų parengimą turi neigiamą įtaką turizmo sektoriaus plėtrai. Pažymėtina, kad trūksta ir turizmo krypties tyrimus atliekančių mokslininkų, o tai galėtų būti siejama su tuo, kad turizmas nėra išskiriamas Mokslo kryptių ir meno kryptių klasifikatoriuje.

3.1.6. Kategorija: atskirtis

Pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu išryškėjo atskirties kategorija. Buvo identifikuoti skirtingi atskirties pavyzdžiai ir atvejai, kurie pristatomi toliau šiame skyrelyje. Atskirties, pasižyminčios savitais bruožais, pavyzdžiai identifikuoti dviejuose sektoriuose:

- 1) privataus sektoriaus;
- 2) viešojo sektoriaus.

Privataus sektoriaus atveju, kalbėdami apie kelionių organizatorius ir kelionių par-davimo agentus, informantai išreiškė susirūpinimą, kad vidutinės ir didelės turizmo įmonės turi daug daugiau galimybių sėkmingam ŽI vystymui, lyginant su mažomis įmonėmis. Paminėtina, kad palankesnes ŽI vystymo sąlygas turi ir turizmo įmonės, priklausančios tarptautiniams tinklams.

ITB metu irgi vyksta daug seminarų, bet mažai (Lietuvos) įmonių ten dalyvauja. [TV]

<...> kas du metai vyksta įmonės renginys, kai visi darbuotojai iš skirtingų šalių susirenka; Tai sakykim būna ir metinė konferencija ir būna tokios prezentacijos; Tokia mūsų vidaus tradicija, kaip tarptautinės organizacijos. [TV]

<...> mes dalyvaujame tarptautinėse konferencijose, esame <...> nariai. Tai šitoje vietoje mes gauname visą tarptautinį update'ą apie rinką ir pan. [TV]

Dar vienas atskirties pavyzdys, kalbant apie kelionių organizatorius ir kelionių par-davimo agentus, yra susijęs su turizmo rūšimis (atvykstamuoju, išvykstamuoju, vietiniu). Daugiau valstybės institucijų dėmesio ir paramos, vystydami ŽI, sulaukia subjektai, dirbantys su atvykstamuoju ir vietiniu turizmu. Atskirtis sietina ir su valstybės institucijų funkcija – skatinti ir plėtoti atvykstamąjį ir vietinį turizmą.

Jeigu man kaip vadovui iškilo klausimas – aš neturiu kur kreiptis. Pagalbos nėra. <...> Atvykstamajam yra kiek kitaip, siunčia „Keliauk Lietuvoje“ kvietimus dalyvauti parodose ir t. t. <...> bet dėl išvykstamojo turizmo, tai kaip šaka neegzistuoja. [TV]

Valstybinio sektoriaus atveju reprezentuojami turizmo informacijos centrai ir savivaldybių turizmo skyriai. Galima teigti, kad regionuose sąlygos ŽI vystymui yra ne tokios palankios, lyginant su dideliais miestais.

<...> kad kažkas turi daugiau finansų, lemia ar tu tikrai nori siekti žinių, nes yra organizuojami kiti įvairūs kursai, kuriais galima pasinaudoti, bet tarptautiniu mastu labiausiai tuo naudojasi Vilnius ir Kaunas. [TV]

Kur suvažiuoja TIC darbuotojai iš visos Europos. Tai yra gan kamerinis renginys, jame dalyvauja iki 80 žmonių, bet tai yra dalinimasis patirtimi yra ir pašnekovai, yra koncentruojamasi į tas temas kurios yra aktualios būtent TIC'ui. [TV]

Taip, kuruoja savivaldybės, TIC'ai turi savo biudžetus, skirtingas finansines galimybes, iš to ir skirtingi mokymai, arba jų trūkumas. [TV]

Abiejų tyrimo etapų metu paaiškėjo, kad nepalankias sąlygas ŽI vystymui taip pat turi ir potencialūs turizmo sektoriaus darbuotojai, asmenys norintys, dirbti turizmo sektoriuje. Informantai pripažino, kad šiandien trūksta mokymų potencialiems turizmo sektoriaus darbuotojams, kurie norėtų persikvalifikuoti, įgyti pagrindinių turizmo žinių ir t. t. Informantai pažymėjo, kad daugiausia galimybių tobulėti turi turizmo profesionalai, įgiję daug patirties ir einantys atitinkamas pareigas.

<...> vat mūsų turizmo verslo asociacija daro tokius renginius, ten „po darbų“ – nueini, sužinai bendrauji su kitais turizmo profesionalais specialistais arba atsiranda iniciatyvos susitikti su kitais specialistais ir dalintis patirtimi. Apie tiekėjus ir pan. Ir dalintis tuo savo know how, nors mes ir konkurentai, bet realiai noras yra pasidalinti ta gera patirtimi, ar bloga... [TV]

Ekonomikos ir inovacijų ministerija organizuodavo mokymus aukštesnio lygio turizmo profesionalams, kur pasikviesdavo pranešėjus iš Pasaulinės turizmo organizacijos. [SP]

Interviu su informantais metu paaiškėjo, kad ŽI vystymui turizmo sektoriuje trūksta tikslingumo, bendros vizijos, koordinavimo, tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Paminėti konceptualūs bruožai būdingi tyrimo metu atskleistai centrinei kategorijai, kuri plačiau pristatoma kitame skyrelyje.

3.1.7. Kategorija: tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas (centrinė kategorija)

Didžiuma informantų pripažino, kad ŽI vystymas turizmo sektoriuje turi būti tobulinamas, geriau koordinuojamas, stiprinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas šioje srityje. Respondentai sutiko, kad šiandien Lietuvoje trūksta subjekto, kuris galbūt galėtų imtis čia išvardytų veiklų, telkti tarpinstituciniam bendradarbiavimui valstybines ir privačias turizmo organizacijas. Interviu su informantais metu identifikuoti pagrindiniai iššūkiai ŽI vystymui turizmo sektoriuje. Atsižvelgiant į iššūkių įvardijimo dažnį sukurtas iššūkių ŽI vystymui turizmo sektoriuje žemėlapis. Pagrindiniai identifikuoti iššūkiai ŽI vystymui turizmo sektoriuje nurodomi toliau (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. *ŽI vystymo turizmo sektoriuje iššūkiai*

ŽI vystymo turizmo sektoriuje iššūkiai	Dažnis
Prasta mokymosi kultūra	17 informantų
Bendradarbiavimo stoka	17 informantų
Požiūris į ŽI vystymą turizmo sektoriuje	15 informantų
Atskirtis	13 informantų
Koordinavimo stygius	12 informantų
Mokymų centro stoka	12 informantų
ŽI vystymo priežiūros stygius	12 informantų
Epizodiniai mokymai	11 informantų
ŽI vystymo tinklo trūkumas	10 informantų
ŽI vystymo planavimo stoka	10 informantų
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo stoka	9 informantai
ŽI vystymo strategijos stygius	9 informantai
ŽI vystymo vizijos stoka	8 informantai
ŽI vystymo poreikio vertinimo stoka	8 informantai

Tyrimo metu paaiškėjo, kad turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo funkcija nurodoma tik turizmo asociacijų įstatuose. Pažymėtina, kad nė viena iš turizmo asociacijų neapima viso turizmo sektoriaus pagal darbo pobūdį. Taip pat pabrėžtina, kad nėra prievolės priklausyti turizmo asociacijai (-oms). Darytina prielaida, kad nėra organizacijos, atsakingos už ŽI vystymą ir apimančios visą turizmo sektorių. Interviu su informantais metu kaip potencialios organizacijos, galbūt galinčios koordinuoti ŽI vystymą turizmo sektoriuje, buvo paminėtos toliau išvardijamos organizacijos.

Asociacijos. Lyginant su kitomis, galbūt galinčiomis koordinuoti ŽI vystymą, jos buvo minimos dažniausiai. Tikėtina, kad tokiai nuomonei susiformuoti įtakos galėjo turėti tai, kad kaip tik asociacijos dažniausiai organizuoja epizodinius mokymus

turizmo sektoriuje. Informantai pažymėjo, kad asociacijos neapima didesnės dalies turizmo sektoriaus. Nėra prievolės priklausyti turizmo asociacijoms. Apie asociacijų organizuojamus mokymus informuojami asociacijos nariai, ekspertai ir valstybės tarnautojai, dalis turizmo sektoriaus lieka neinformuota.

Asociacijose trūksta žmogiškųjų išteklių ir jie labiau užsiima verslo lobizmu ir t. t. o į tokią veiklą (ŽI vystymą) tiek daug dėmesio neskiria... [TV]

Netgi jeigu ir nesame asociacijos nariai, bet organizuoja – mes dalyvaujame. Netgi jeigu ir daugiau susimokame. Bet deja, pernelyg retai organizuojami tie mokymai. [TV]

Per asociacijas organizuojami tam tikri mokymai, aktualia tema, bet mastai per maži. [TV]

Ne visi gal ir nori priklausyti asociacijoms tuo tikslu, juk ne visi nori mokytis... [TV]

Tam tikras tikslines organizacijas vienija asociacijos, kurios irgi turi mokymų... Nematau kažkokios vienos organizacijos, kur galėtų tai daryti. Logiškiausia būtų, kad tai būtų Lietuvos mastu veikianti įstaiga, kas tai turėtų daryti pakankamai sudėtinga atsakyti. Keliauk Lietuvoje labiau rinkodara užsiima. [SP]

Galbūt iš dalies turizmo asociacijos... Bet jos kaip ir vienija labiau verslo atstovus. [AM]

Asocijuotos struktūros kažką žaidžia... bet jos nejungia visumos. Jeigu iš 300 organizatorių jungi 50... tai neapimi visumos... Kiti tik laukia ką darysi... o mes skinsme vaisius... [TV]

VŠĮ „Keliauk Lietuvoje“. Įstaiga pradėjo funkcionuoti 2019 m., likvidavus Valstybinį turizmo departamentą. Pagal įstaigos įstatus pagrindinė jos funkcija – Lietuvos kaip turizmo krypties rinkodara. Kadangi interviu su informantais vyko praėjus tik pusmečiui po šios įstaigos sukūrimo, funkcijos dar nebuvo iki galo aiškos, tikėtina, kad tai paskatino informantus minėti ir šią įstaigą.

Buvo turizmo departamentas, dabar Keliauk Lietuvoje, bet kas yra „Keliauk Lietuvoje“ išvykstamajam turizmui? – Niekas. [TV]

<...> šiuo atveju labiausiai žvelgiu į „Keliauk Lietuvoje“, kurie rūpinasi vietiniu ir atvykstamuoju turizmu <...>“ [SP]

Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius. Skyrius rengia Lietuvos turizmo plėtros programą ir koordinuoja jos įgyvendinimą. Galima būtų teigti, kad skyrius koordinuoja ŽI vystymą turizmo sektoriuje tiek, kiek ŽI vystymas paminėtas turizmo plėtros programoje.

Kalbant apie instituciją kaip valstybinę pavyzdžiui, jeigu valstybė planuoja pakelti į naują prioritetų lygį, ir mato, kad ten darbdaviai yra šiek tiek apsnūdę, ir žiūri savo daržą, kas yra natūralu, jeigu tokia yra situacija tai ta institucija suinteresuota o gal net ir atsakinga, turėtų atsirasti. Tai būtų ta institucija kuri įgyvendina turizmo politiką Lietuvoje, tai šiandien dienai tai būtų Turizmo politikos skyrius. [SP]

Galbūt turizmo politikos skyrius, kadangi užsiima tokia platesne turizmo politika, galvojant ne tik apie verslo interesus. Skyrius beje ir dabar organizuoja įvairius mokymus, kur sukviečia skirtingus turizmo atstovus. <...> Mano matymu turizmo politikos skyrius yra arčiausiai. [AM]

Turizmo taryba. Patariamąjį pobūdžio subjektas. Turizmo taryba bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių institucijomis, įstaigomis, turizmo verslo asociacijomis, susijusiomis su turizmo plėtojimu Lietuvoje. Kaip patariamasis organas, Turizmo taryba galėtų inicijuoti su ŽI vystymu susijusias veiklas, tik negalėtų jų vykdyti ar koordinuoti.

Kaip tik esu po turizmo tarybos posėdžio, kur beje irgi kelionių organizatorių vadovai minėjo, kad šiai diena rinkoje trūksta tokių mokymų, skirtų naujai į turizmą atėjusiems žmonėms. [SP]

Turizmo rūmai yra skėtinė organizacija, jungianti turizmo asociacijas Lietuvoje. Turizmo rūmai veikia turizmo lobizmo srityje, prisideda prie atvykstamojo turizmo verslo plėtros.

<...> Turizmo rūmai gali atsirinkti poreikį ir pasakyti kokiai kompanijai ko reikia... Seminaras pardavimų... kad jie pasidomėtų kas per verslas ir jam pritaikytų mokymus. Kelionių organizatorių, ir kaip viešbučių, yra didelių, yra mažų... yra gigantų, veikiančių pagal tarptautinius standartus. Ir pagal tai bandytų pasiūlyti mokymus... Ar net regionais... kad nereiktų į Vilnių važiuoti... Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai... Susirenka ir gauna mokymus. [TV]

Iš turizmo rūmų – nedaug ką sužinome, gal jie labiau lobizmu užsiima <...>. Lietuvoje turizmas galėtų būti labiau vertinamas. [TV]

Aukštosios mokyklos. Turizmo ir su turizmu susijusias studijų programas turi skirtingos aukštosios mokyklos. Informantai išreiškė poziciją, kad aukštųjų mokyklų

ir turizmo verslo bendradarbiavimas turėtų būti stiprinamas ir darbuotojų parengimo, ir tyrimų srityje.

Tam tikros iniciatyvos gali būti ir pavienės, kaip pvz. aukštųjų mokyklų. Bet daryti tai pastoviai ir stabiliai neturėtų ir negalėtų būti aukštųjų mokyklų atsakomybė. [AM]

Galbūt pavieniai atvejai, kai aukštosios mokyklos daro kažkokius renginius, bet kad tai būtų trumpalaikiai mokymai... [TV]

Taip, bet dažnu atveju kai tai daro aukštosios mokyklos tai yra ilgas laikotarpis, o turėtų būti trumpalaikis laikotarpis... Kursai, seminarai... Nes būna kažkokie labai pavieniai, pvz. konfliktinių situacijų sprendimai... [TV]

Turizmo edukatorių Lietuvoje susitikimai tikrai nevyksta. Bendrąja prasme kai vyksta tam tikri turizmo renginiai mes pasimatome, tad ir trumpai pakalbame, susipažįstame. [AM]

<...> asocijuotoms struktūroms <...> nes pasirodo mokymams organizuoti Lietuvoje reikia organizuojančio tarpininko, be jo sunkiai, be jo lengvai seka- si tik didelėms įmonėms. [SP]

Kas galėtų koordinuoti... Norėtųsi kad tai būtų viena galinga asociacija. Reikia neužmiršti Lietuvos kultūrą, retas atvejis kad asocijuotai struktūrai būtų pavesta valstybės tokia funkcija, nors užsienyje tokių pavyzdžių yra. Lietuvos administracinėje kultūroje yra, bet retas atvejis. Kaip taisyklė tai daro valstybinė institucija. Kalbant iš darbdavių pusės, tai galėtų būti pvz. rimta didelė asociacija. [SP]

Vokiškai kalbančiose šalyse... Tai ten pvz. tokia sąlyga neegzistuoja. Ten visoms įmonėms yra privaloma narystė asociacijoje ar rūmuose. Tad įmonės privalomai moka narystės mokestį, renka valdžios organus ir pan. Tada tiems rūmams, ar asociacijai – yra valstybės deleguojamos užduotys. Kai valstybė kalba su vieno sektoriaus darbdaviais – kalbama su viena organizacija. [SP]

Apibendrinant galima teigti, kad matomas ryškus ŽI vystymo tarpininko, kuris galėtų prisidėti prie ŽI vystymo stiprinimo, koordinavimo, įvairių suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo, poreikis turizmo sektoriuje.

3.1.8. Kategorija: reikalavimai kompetencijai kintančioje turizmo aplinkoje

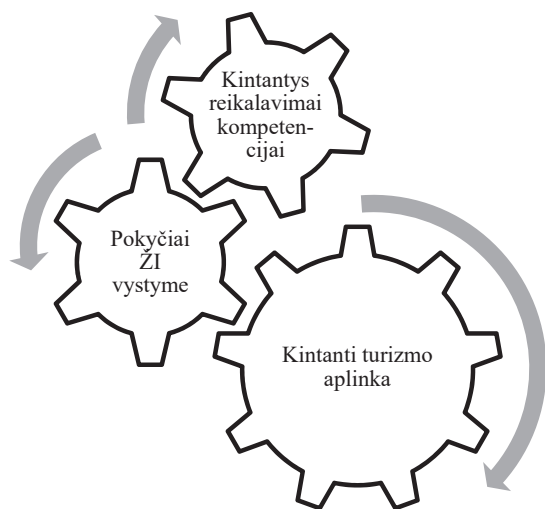
Pastebėta, kad pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu informantai akcentavo nuolat kintančią turizmo aplinką ir su tuo susijusius reikalavimus kompetencijai. Informantai taip pat pastebėjo, kad turizmo ŽI vystymo sistema nesikeičia taip greitai.

Mokymų visada trūksta, nes viskas labai greitai keičiasi, pradedant inovatyviais dalykais, rinkodaros ir t. t. bet yra ir elementarių bazinių dalykų – kaip pvz. turistų aptarnavimas. Gidai yra bendruomenė; vis kiti nauji žmonės pradeda teikti gidų paslaugas, tad turi išklaustyti bazinius kursus; kad ir apie Lietuvos įvaizdį, kadangi betarpiškai bendrauja su turistais. Šalies pristatymas nuo ekonominių dalykų iki labai praktinių; Reikia žinoti kaip pristatyti šalį. [SP]

Šiais metais pvz. vyko keli mokymai kaip buvo restruktūrizuotas Turizmo departamentas, kaip pasikeitė teisinė bazė. Kokios įsigaliojo direktyvos. Su rinkome interesantus <...>. Informuoti kas keičiasi. [SP]

Esamus gan sudėtinga permokyti, besikeičiančios rinkos sąlygomis, tam tikrų įgūdžių sistemų naudojimo ir pan., na seni įpročiai kartais ir trukdo naujovėms įgyvendinti. [TV]

Pagrindinis iššūkis informacijos kiekis ir kintamumas informacijos. [TV]



10 pav. Kintančios turizmo aplinkos įtaka
Tyrėjos grafinė atmintinė

Tyrimo metu identifikuoti šiuo metu turizmo sektoriuje vyraujantys reikalavimai darbuotojų asmeninėms savybėms ir profesiniams įgūdžiams:

- 1) asmeninės savybės: kūrybiškumas, smalsumas, motyvacija mokytis;
- 2) profesiniai įgūdžiai: turizmo paslaugų ir produktų rezervacinių ir valdymo sistemų išmanymas; užsienio kalbų mokėjimas; turizmo paslaugų ir produktų išmanymas.

Pirmoje vietoje informacinės technologijos. Visas gyvenimas dabar susiveda į telefoną. Reikia suprasti kaip pateikti klientui, kad telefone viskas būtų aišku. IT ir jų pritaikymas. [TV]

Atsakingumas, greita orientacija, užsienio kalbos, pagrindinių turizmo kompiuterinių programų mokėjimas. [TV]

<...> atitinkamos kompiuterinės žinios... Patirtis dirbti su atitinkamom programom. Na ir gebėjimas priimti sprendimus ir gebėjimas dirbti greitai. [TV]

Teko nebent mūsų organizacijos viduje kalbėti apie tai, kokių mokymų mums trūksta... Pasimokyti specifinių žinių, gal net nebūtinai turizmo... (Photoshop reikia, excel'io, dar kažko...) Tikrai neteko apie tai kalbėti kažkur bendroje turizmo aplinkoje, nesame turėję tokių diskusijų ir pan. [SP]

Galiu daug keliauti, bet visiškai neišmanyti turizmo sektoriaus. [SP]

Turi gerai žinoti (turizmo) produktą <...>. Žinojimas produkto, noras pačiam susižinoti daugiau, daugiau negu yra kataloge, kad galėtum suvilioti. [TV]

Daug ką priimame kaip duotybę, kad pvz. žmogus jau ateina su tam tikromis žiniomis, pvz. užsienio kalbų, bet juk į tai galėtume ir investuoti, samdant darbuotojus be tam tikrų įgūdžių ar žinių. [SP]

O iš profesinių dalykų mums yra aišku geriau, kai žmogus turi patirties ir pavyzdžiui žino turizmo tiekėjus, tą pati produktą pažįsta, kitas dalykas – kalbų mokėjimas. Kadangi dirbame atvykstamajame turizme, komunikacija su mūsų užsakovais, partneriais vyksta anglų, vokiečių, ispanų, italų kalbomis... [TV]

Kai kažkas naujo atsiranda, pvz. nauja paslauga – mes dalinamės. Vyksta dalinimasis žiniomis apie produktą. Tai nėra privaloma, tai kaip žinių atnaujinimas. [TV]

Turi būti ir pačių žmonių susidomėjimas, tuo (turizmo) produktu, ką jie pardavinėja. Ypatingai turizmo industrijoje, kad tu tikėtum tuo ką parduoti. Įeigu parduoti patirtį, turi pats patirti, kad galėtum ją parduoti. [TV]

Matyti (turizmo) visumą, spręsti problemas čia ir dabar; Gebėjimas suprasti žmonių poreikius; Suvokti (turizmo) verslo logiką. [TV]

Apibendrinant galima teigti, kad informantai akcentavo nuolant kintančią turizmo aplinką bei poreikį adaptuotis prie tų pokyčių mokydami ir mokydami. Informantų nuomone, galimos įvairios mokymosi proceso formos, formalesni ar ne tokie formalūs renginiai, susitikimai, paskaitos ir pan. Nepriklausomai nuo formos ir renginio pobūdžio mokymas ir mokymasis turi būti nuolatinis, kaip ir pokyčiai turizmo sektoriuje.

3.1.9. Kategorija: ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas

Tyrimo metu ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas identifiкуotas dviejuose lygmenyse:

- 1) nacionaliniame;
- 2) organizaciniame.



11 pav. *Turizmo ŽI vystymo planavimo ir įgyvendinimo lygmenys Lietuvoje*
Tyrėjos grafinė atmintinė

Planuojant ir įgyvendinant turizmo ŽI vystymą **organizacijose** dalyvauja kelionių organizatorių, kelionių pardavimo agentų, turizmo informacijos centrų vadovai ir personalo ar padalinių vadovai, kuriems pavesta tokia funkcija. Labai reta kuri turizmo įmonė Lietuvoje turi personalo vadovą, net didelėse turizmo įmonėse šios funkcijos dažniausiai pavedamos padalinių vadovams.

Iš tiesų taip, tobulėjimui ribų nėra, galėtų būti patobulinta, iš esmės dėl to, kad pas mus organizacijoje nėra personalo skyriaus; nėra kas valdytų personalą; už savo personalą atsakingas kiekvieno skyriaus vadovas. [TV]

Bet galbūt tam dalykui reikėtų naujo įkvėpimo, kalbant apie mūsų agentūrą, galbūt labiau aprašyti procesus, būtų lengvesnis darbas tiek patiems naujiems darbuotojams, tiek vadovams. [TV]

Empirinio tyrimo metu išaiškėjo, kad turizmo ŽI vystymas organizacijose gali būti charakterizuojamas kaip tobulintinas. Turizmo ŽI vystymas šiuo lygmeniu vyksta fragmentiškai ir chaotiškai.

Tokios kaip ir politikos ar strategijos <...> su tam tikru skaičiumi mokymų mes neturime. Pagal poreikį, pagal atsiradusius tiekėjų pasikeitimus, daug naujovių kažkas pasikeitė, kviečia į mokymus arba atvyksta pas mus. [TV]

Dabar visi tokie savamoksliai, ir jeigu vadovas planuotų, turėtų metų mokymų planą, nes dabar viskas gan stichiškai (reikia – darom), bet tas yra planavimas, tam skirti biudžetą, dar kažkas... yra kur tobulėti. [TV]

Na galbūt tas planavimas galėtų būti toks, labiau griežtesnis, remtis į tam tikras atskaitomybes, kad darbuotojai sugrįžę po mokymų būtų atskaitingi. [TV]

<...> bet čia tokie pagal poreikį. Mes nesudarome mokymų plano metams, tiesiog pagal situaciją. [TV]

Pastebėta, kad situacija turizmo informacijos centruose yra kitokia, gali būti vertinama teigiamai. ŽI vystymo planavimas vyksta kasmet planuojant TIC metų biudžetą. ŽI vystymo veiklos taip pat derinamos su strateginiais TIC tikslais. Atkreiptinas dėmesys, kad skirtingų savivaldybių TIC situacija skiriasi.

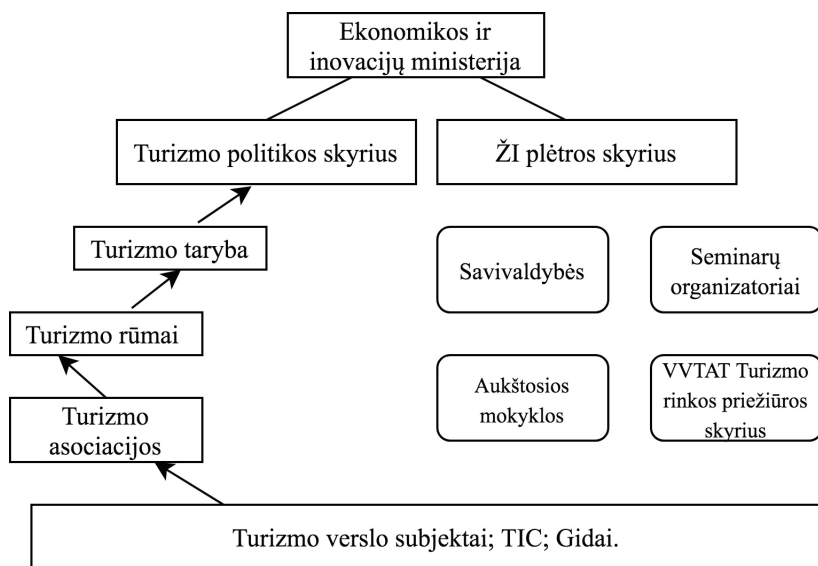
Strateginiai tikslai yra svarbūs bet taip pat mes apie tai galvojame jau planuodami kitų metų biudžetą. Tai apie tai pradedame galvoti jau vasarą, apie kitus metus ką norėtume pasiekti. [TV]

Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kokių kompetencijų trūkumas jiems yra tuo metu. Pavyzdžiui – pirmos pagalbos, aptarnavimo įgūdžių tobulinimas, tokius kursus irgi esame organizavę; tie patys pardavimo mokymai... [TV]

Tai tie patys iškeliami tam tikri tikslai, pavyzdžiui turime pas save reikalamuose išlaikyti tam tikrą kalbos lygį, ir tam kad tai būtų pasiekta, kiekvienais metais organizuojame kalbų kursus savo darbuotojams; [TV]

<...> kuruoja savivaldybės, TIC'ai turi savo biudžetus, skirtingas finansines galimybes, iš to ir skirtingi mokymai, arba jų trūkumas. Mes tai darome pakankamai atskirai <...> [TV]

Nacionaliniu lygmeniu planuojant ir įgyvendinant turizmo ŽI vystymą dalyvauja skirtingos suinteresuotosios šalys, vienos jų tiesiogiai veikia turizmo ŽI vystymą, kitos – netiesiogiai. Pagrindinis turizmo plėtros dokumentas Lietuvoje – Turizmo plėtros strategija. Disertacijos rašymo metu aktuali buvo Turizmo plėtros programa 2014–2020, patvirtinta ministro pirmininko ir ekonomikos ir inovacijų ministro. Programoje akcentuojamos turizmo plėtros prioritetinės kryptys. Disertacijos rašymo metu aktualioje Lietuvos turizmo plėtros programoje ŽI minimas kaip vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką turizmo ir / ar turizmo krypties konkurencingumui. „Turizmo sektoriaus darbuotojai kuria turizmui patrauklios valstybės įvaizdį. Svarbus turizmo sektoriaus konkurencingumo veiksnys – svetingumas. Daugėja inovacijų, sparčiai modernizuojami procesai, atsiranda naujų turizmo plėtros iššūkių, taigi reikia aukštos kvalifikacijos specialistų. Siekiant stiprinti šį potencialą, būtina nuolat ugdyti turizmo sektoriaus darbuotojų profesinę kompetenciją – tobulinti jų kvalifikaciją, užsienio kalbų žinias, gerinti įvaizdį, ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją“ (39 str.). Lietuvos turizmo plėtros programoje su turizmo ŽI vystymu susijusios nuostatos gali būti vertinamos teigiamai. Vis dėlto pasakytina, kad šioms nuostatoms įgyvendinti trūksta turizmo ŽI vystymo vizijos ir įgyvendinimo veiksmų plano.



12 pav. Organizacijos, turinčios įtakos turizmo ŽI vystymui Lietuvoje
Tyrėjos grafinė atmintinė

Tyrimo metu paaiškėjo, kad dalis turizmo ŽI vystymo suinteresuotųjų šalių gali būti įvardytos kaip tiesiogiai turinčios įtakos turizmo ŽI vystymui, kita dalis – netiesiogiai turinčios įtakos turizmo ŽI vystymui. Tiesioginė ir netiesioginė įtaka atsi-

skleidė vykdant turizmo ŽI vystymo suinteresuotųjų šalių įstatų analizę. Poreikis įstatų analizei atsirado tyrimo metu, vykdant interviu su informantais. Turizmas yra viena iš Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos veiklos kryptių. Turizmą kuruojančios ministerijos dviejų padalinių – Turizmo politikos skyriaus ir Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus – veikla sietina su tyrimo tikslu. Turizmo politikos skyrius vykdo veiklą, susijusią su turizmo politikos Lietuvos Respublikoje formavimu. Žmogiškųjų išteklių plėtros skyrius dalyvauja formuojant valstybės politiką žmogiškųjų išteklių, jų plėtros, stebėsenos bei prognozavimo, profesinio mokymo ir reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo srityse. Vykdamas turizmo ŽI vystymo suinteresuotųjų šalių įstatų analizę paaiškėjo, kad turizmo ŽI vystymo prievolė numatyta tik turizmo asociacijų įstatuose (žr. 13 lentelę).

Gilinti dirbančiųjų turizmo versle profesines žinias.

Sudaryti sąlygas turizmo specialistų kvalifikacijos kėlimo gerinimui, mokymuisi ir stažuotėms užsienyje;

Svarbu paminėti, kad 2018-12-31 buvo likviduotas Valstybinis turizmo departamentas, kuris, remiantis tuometiniais įstatais, tiesiogiai dalyvavo vystant turizmo ŽI:

Nustato turizmo specialistų kvalifikacinius reikalavimus; (10.11 punktas)

Tiria ir prognozuoja turizmo specialistų rengimo poreikį ir organizuoja turizmo specialistų kvalifikacijos tobulinimą, vykdo turizmo specialistų kvalifikacijų pripažinimą, rengia pavyzdines gidų rengimo programas; (10.12 punktas)

Likviduojant Valstybinį turizmo departamentą organizacijos funkcijos, išskyrus turizmo ŽI vystymo funkciją, buvo perduotos kitoms institucijoms. Kitos suinteresuotosios šalys – VŠĮ „Keliauk Lietuvoje“, EIMIN Turizmo politikos skyrius, EIMIN Žmogiškųjų išteklių plėtros skyrius, Turizmo taryba, Turizmo rūmai, savivaldybių turizmo skyriai – vystant turizmo ŽI dalyvauja netiesiogiai.

13 lentelė. Institucijos, tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvaujančios vystant turizmo ŽI. Teisinis pagrindimas

Institucija	Įstatai / Nuostatai	Tiesioginė įtaka turizmo ŽI vystymui	Netiesioginė įtaka turizmo ŽI vystymui
Valstybinis turizmo departamentas (likviduotas 2018-12-31)	Nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2011-12-20 įsakymu Nr. 4-951	Nustato turizmo specialistų kvalifikacinius reikalavimus (10.11 punktas) Tiria ir prognozuoja turizmo specialistų rengimo poreikį ir organizuoja turizmo specialistų kvalifikacijos tobulinimą, vykdo turizmo specialistų kvalifikacijų pripažinimą, rengia pavyzdines gidų rengimo programas (10.12 punktas)	Dalyvauja atliekant strateginę Lietuvos turizmo veiklos planavimą, pagal savo kompetenciją įgyvendina Lietuvos turizmo plėtros ilgalaikę strategiją ir Nacionalinės turizmo plėtros programos priemones (10.1 punktas)
VŠĮ „Keliauk Lietuvoje“	Nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2018-10-05 įsakymu Nr. 4-608	Nerasta	Konkurencingumo didinimas (8.2 punktas)
Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius	Turizmo politikos skyriaus veiklos sritys (funkcijos); atnaujintos 2019-10-01	Nerasta	Atlieka strateginę Lietuvos turizmo veiklos planavimą: rengia Lietuvos turizmo plėtros programą ir koordinuoja jos įgyvendinimą (2.2 punktas) Inicijuoja ir organizuoja susitikimus, renginius, konferencijas su turizmo verslo subjektais bei turizmo asociacijomis (2.20 punktas)
Turizmo taryba	Nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2003-03-26, atnaujinti 2018-05-15	Nerasta	Taryba bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių institucijomis, įstaigomis, turizmo verslo asociacijomis, organizacijomis ir savaimėms turizmo organizacijomis, susijusiomis su turizmo plėtojimu Lietuvoje (4 punktas) Nagrinėti turizmo skatinimo klausimus (7.2. punktas)

Institucija	Įstatai / Nuostatai	Tiesioginė įtaka turizmo ŽI vystymui	Netiesioginė įtaka turizmo ŽI vystymui
EIMIN Ūkio plėtros departamento Žmogiškųjų išteklių plėtros skyrius	Veiklos sritys (funkcijos) patvirtintos ministro, atnaujintos 2019-10-01	Nerasta	Dalyvauti formuojant valstybės politiką žmogiškųjų išteklių, jų plėtros, stebėsenos bei prognozavimo, profesinio mokymo ir reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo srityse (1.1 punktas)
Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos Turizmo priežiūros skyrius	Veiklos sritys (funkcijos)	Nerasta	Skyriaus vadovas konsultuoja ir teikia informaciją vartotojams, turistams, valstybės, savivaldybės institucijų specialistams, verslo atstovams, organizuoja ir dalyvauja rengiant mokymus, seminarus, konferencijas, tyrimus bei kitas priemones turizmo paslaugų teikėjų veiklos priežiūros klausimais
Turizmo asociacijos	Remtasi trijų Lietuvoje veikiančių turizmo asociacijų įstatais	Gilinti dirbančiųjų turizmo versle profesines žinias; Sudaryti sąlygas turizmo specialistų kvalifikacijos kėlimo gerinimui, mokymuisi ir stažuotėms užsienyje Organizuoti seminarus, kursus bei kitus su mokymu susijusius renginius, sudaryti sąlygas kvalifikacijos kėlimo gerinimui, mokymuisi ir stažuotėms užsienyje	Asociacijos tikslai yra tenkinti savo narių poreikius, susijusius su turizmo veiklos plėtojimu rinkos sąlygomis, organizuoti ir skatinti bendradarbiavimą bei savitarpio paramą <...> Organizuoti mokslines, teorines ir praktines konferencijas, kūrybines stovyklas, paskaitas, parodas
Turizmo rūmai	Įstatai patvirtinti 2011-07-14	Nerasta	Skatinti privataus verslo, darbdavių, profesinių sąjungų, viešojo sektoriaus ir pilietinės visuomenės bendradarbiavimą, diegiant ir plėtojant socialiai atsakingo turizmo sektoriaus veiklos principus (2.5.4 punktas) Rūpintis turizmo sektoriaus paslaugų kokybe ir vykdyti turizmo paslaugų tiekėjų klasifikavimą ir sertifikavimą (2.6.8 punktas)

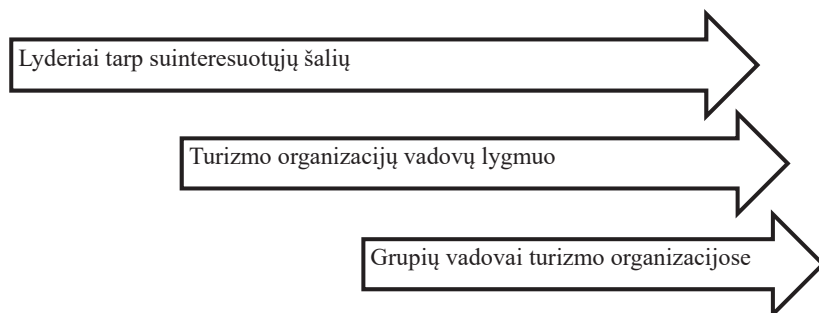
Institucija	Įstatai / Nuostatai	Tiesioginė įtaka turizmo ŽI vystymui	Netiesioginė įtaka turizmo ŽI vystymui
Savivaldybės ir joms pavaldžios institucijos	–	Nerasta	Siekiant plėtoti turizmo galimybes, bendradarbiauti su vietos asociacijomis, įmonėmis, institucijomis, mokslo ir švietimo struktūromis <...> Organizuoti miesto turizmo ir verslo produktų pristatymus užsienio žiniasklaidai, turizmo ir verslo atstovams

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastebėta, kad institucijos galėtų būti skirstomos į tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvaujančias vystant turizmo ŽI. Ir tiesiogiai, ir netiesiogiai, vystant turizmo ŽI, dalyvaujančios institucijos yra svarbios ir turi įtakos galutiniam rezultatui. Nagrinėjant turizmo ŽI vystymo planavimo ir įgyvendinimo kategoriją paaiškėjo, kad tai, jog nėra bendros vizijos, jog stinga koordinavimo ir bendrų veiksmų, neigiamai veikia tikslingą turizmo ŽI vystymą.

3.1.10. Kategorija: lyderystė

Informantai tyrimo metu minėjo, kad turizmo ŽI vystymo procesui yra būtina lyderystė. Lyderis dažnu atveju inicijuoja ir organizuoja turizmo ŽI vystymo procesą. Pokyčiams vykdyti lyderiai yra būtini. Informantai pastebėjo, kad turizmo sektoriuje Lietuvoje atsiranda pavienių ŽI vystymo iniciatyvų ir jas kaip tik inicijuoja lyderiai. Identifikuota, kad turizmo ŽI vystymą skatinantys lyderiai veikia trijuose lygmenyse.



13 pav. Turizmo ŽI vystymo lyderystės lygiai

Tyrėjos grafinė atmintinė

Lyderiai tarp suinteresuotųjų šalių. Kaip tik čia atsirado lyderystės kategorija. Lyderystė išryškėja sutelkiant suinteresuotąsias šalis, formuojant naują požiūrį į turizmo ŽI vystymą, inicijuojant ŽI vystymo plėtrą, ambicingų planų inicijavimą ir įgyvendinimą.

Tas bendradarbiavimas privalo būti, bet manau kad jo nėra, atskiros organizacijos bendrauja su atskiromis aukštosiomis mokyklomis ir jiems to kaip ir užtenka. Ko tam trūksta? Lyderio, žmogaus kuris sutelktų susiskaldžiusį turizmo sektorių Lietuvoje. Pvz. nėra organizuotos praktikos sistemos, bendros turizmo sektoriui. [AM]

trūksta lyderių... Kurie atsistotų ir pasakytų, iki šiol buvo taip, o dabar bus kitaip... [SP]

Turizmo organizacijų vadovų lygmuo. Informantai atskleidė, kad čia pagrindinius, su ŽI vystymu susijusius sprendimus priima įmonių vadovai. Ypač svarbus yra pačių turizmo įmonių vadovų požiūris į ŽI vystymą, šio vystymo svarbos suvokimas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad įtakos ŽI vystymui turi ir pačių vadovų mokymosi pavyzdys įgūdžių tobulinimo srityje. Kaip jau minėta šioje disertacijos dalyje, informantai dabartinę mokymosi kultūrą turizmo sektoriuje įvertino kaip tobulintiną, tad darytina prielaida, kad pokyčiai turi apimti ir vadovus. Vadovai turėtų nuolat mokytis patys, taip skatindami tai daryti ir kitus turizmo įmonės darbuotojus.

Sumotyvuoti mokytis yra sudėtinga, ypač jeigu įmonei gerai sekasi. Lyderis turi ir pats rodyti pavyzdį mokantis... [TV]

TIC vadovas + administracijos vadovas, kuris atsakingas už visos įstaigos <...> darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. [TV]

Grupių vadovais turizmo organizacijose arba padalinių vadovais tampa labiausiai patyrę įmonės darbuotojai. Grupių, padalinių vadovams dažnai pavedama apmokyti naujus darbuotojus, atsakyti į jų klausimus ir kuruoti darbo pradžioje. Atkreiptinas dėmesys, kad ir patys grupių vadovai turėtų būti mokomi, kaip dalytis žiniomis su kitais kolegomis, kaip organizuoti mokymo procesą. Pastebima, kad ir patiems vadovams trūksta tam tikrų įgūdžių ir žinių, tad ir jiems turėtų būti organizuojamas mokymo procesas.

Grupės turi vadovus ir dirba su daugiau patirties turinčiais kolegomis ir vat būtent toje grupėje augina tą naująjį savo kolegą. [TV]

Patys vadovai turėtų būti mokomi, kaip dirbti su žmonėmis. Su skirtingom kartom... Dabar visi tokie savamoksliai. [TV]

Vadovams dažnai trūksta laiko planavimo įgūdžių... [TV]

Vadovams, ar daug patirties sukaupusiems atrodo, kad jie jau viską žino... nors taip tikrai nėra. [TV]

Informantai tyrimo metu išreiškė, kad šiandien trūksta turizmo ŽI vystymo lyderių – nuo suinteresuotųjų šalių lygmens iki grupių vadovų lygmens, gebančių ir norinčių kurti bendrą turizmo ŽI vystymo viziją, bendradarbiauti turizmo ŽI vystymo srityje, organizuoti atitinkamus procesus. Paaiškėjo, kad turizmo ŽI vystymo lyderiai turėtų skatinti ir plėsti mokymosi kultūrą turizmo sektoriuje, skatinti skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, motyvuoti.

Kai yra realus poreikis ir energingi žmonės – jie daug ką gali padaryti <...> [SP]

Minėtas bendradarbiavimas turizmo ŽI vystymo srityje, bendros vizijos paieškos, procesų organizavimas, lyderystės svarba pasireiškia politiniame lygmenyje, apie kurį plačiau kalbama kitame disertacinio darbo skyrelyje.

3.1.11. Kategorija: politinis pasitikėjimas ir valia

Politinio pasitikėjimo ir politinės valios kategorija išryškėjo antrojo tyrimo etapo metu, vykdant interviu su suinteresuotųjų šalių atstovais. Informantai akcentavo ir reiškė susirūpinimą, kad turizmo sritis nėra traktuojama kaip prioritetas, todėl ne skiriamas pakankamas dėmesys turizmo ŽI vystymui. Prioriteto suteikimas turizmui ir kartu turizmo ŽI vystymui tiesiogiai susijęs su politine valia, sprendimais ir strateginiais veiksmais. Informantai minėjo, kad turizmui esant prioritetinių sričių sąrašą atsiveria platesnės ŽI vystymo finansavimo galimybės valstybės mastu.

Manau, viena iš didžiausių problemų yra ta, kad turizmas nėra laikomas prioritetine šaka, tad atitinkamai ir dėmesio yra teikiama mažiau, mokymams taip pat. Finsavimo galimybių, jų tarpe ir mokymams, taip pat yra mažiau... Mokymai nėra pigus dalykas. [SP]

Dar vienas svarbus konceptualus bruožas, išryškėjęs politinio pasitikėjimo ir valios kategorijoje, yra tarpininko vaidmuo ir lobizmas. Informantai akcentavo, kad turizmui atstovaujanti skėtinė organizacija turėtų užsiimti turizmo lobizmo veikla, drauge skatinti turizmo ŽI vystymo idėją ir procesus. Informantai pastebėjo, kad tais atvejais, kai sektoriui atstovauja daugiau asocijuotų struktūrų, sunkiau pasiekti susitarimą, o tai turi arba gali turėti neigiamą įtaką sektoriaus ŽI vystymui.

Kai valstybė kalba su vieno sektoriaus darbdaviais – kalbama su viena organizacija. Mūsų atveju gali būti daug konkuruojančių asociacijų, tiek asociacijų negeba sugeneruoti vienos pozicijos; tai apsunkina ir valstybei, kai reikia

planuoti paramos priemonės, investuoti į šį sektorių, kadangi ten nesusišneka. Ten kur yra asociacijos kurios geba susitarti, arba geba susivienyti, arba kur apskritai yra viena asociacija ten yra lengviau. <...> Reikia asocijuotos struktūros, kur uždengtų didelę dalį lauko. Kur tokios asociacijos tinkamai atstovauja, įgija politinį pasitikėjimą, ten ir žiūrima yra kitaip. [SP]

Turizmo rūmams priklauso skirtingos turizmo ar su turizmu susijusios asociacijos: Nacionalinė turizmo verslo asociacija, Lietuvos pilių ir dvarų asociacija, Lietuvos kurortų asociacija, Nacionalinė SPA asociacija, Lietuvos kempingų asociacija, Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija, Lietuvos kaimo turizmo asociacija, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija, Lietuvos golfo federacija, Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacija. Turizmo rūmai priklauso Pramonininkų konfederacijai ir Lietuvos verslo konfederacijai, o tai suteikia prielaidų sėkmingam turizmo ir turizmo ŽI vystymo atstovavimui. Atkreiptinas dėmesys, kad dalis turizmo asociacijų nepriklauso Turizmo rūmams, pavyzdžiui, Lietuvos turizmo asociacija, Lietuvos konferencijų ir renginių asociacija, Lietuvos kelionių verslo asociacija.

Valstybė galėtų ir turėtų orientuotis į tą socialinę partnerystę. Asociacijos gali būti skirtingos, bet jos gali apsijungti į konfederaciją. Gali būti skėtinės organizacijos, kurios įeina į trišalę tarybą. Sunkiau jeigu skirtingos asociacijos įeina į skirtingas skėtines. Jeigu būtų po viena skėtine organizacija – galėtų pakilti į kitą lygį. Pvz. Verslo darbdavių konfederacija, Pramonininkų konfederacija ir t.t. tos kurios įeina į trišalę tarybą. <...> [SP]

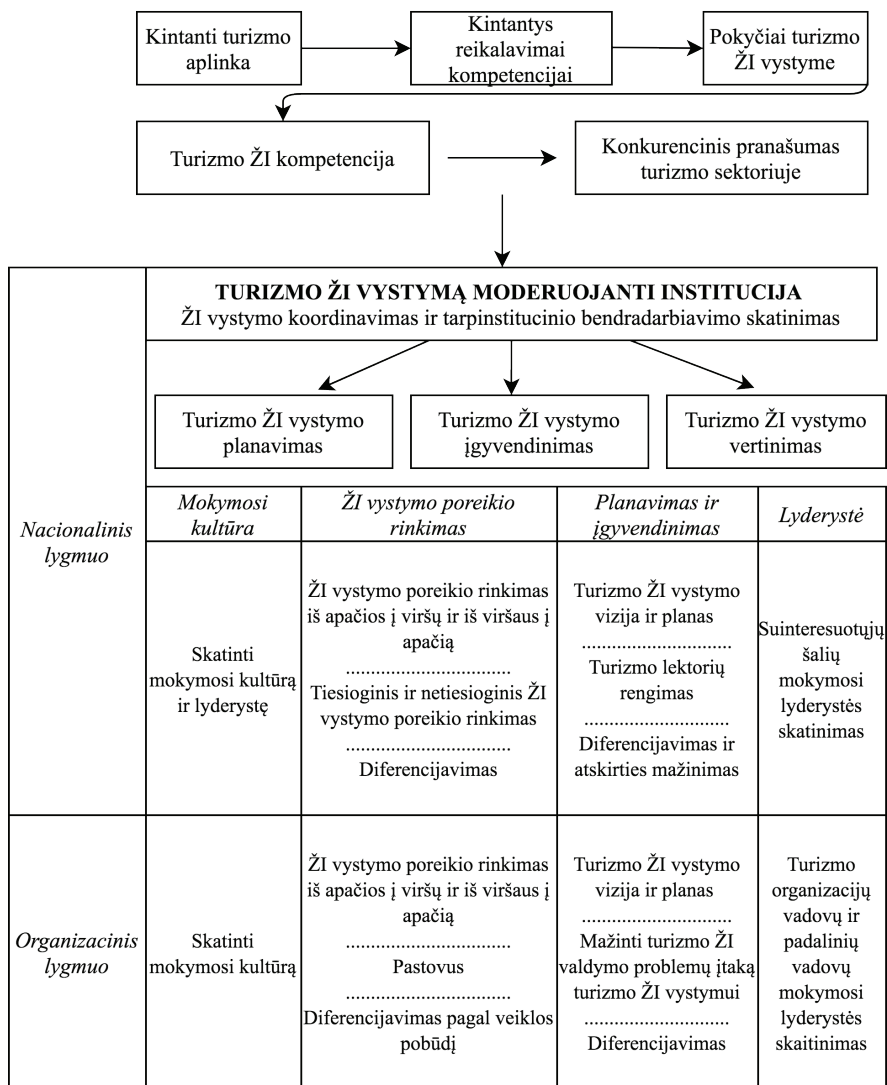
Matau socialinės partnerystės prasmę ir naudą. <...> Dažnai kai kalbame apie naujos institucijos kūrimą, tai baigiasi nesėkme, nes reikia politinės valios ir pan. Prasmingiau priskirti jau esančiai institucijai ir sugalvoti kaip ją įgalinti ir sumotyvuoti; Arba sugalvoti veiklos mechanizmą, kad išsimėčiusios organizacijos apsijungtų. Apsijungimas įmanomas tik per interesus. [SP]

Kai turizmo organizacijos susivienija vedamos bendrų tikslų ir interesų, sektorius gauna daugiau politinio pasitikėjimo, atsiranda daugiau prielaidų pasiekti teigiamus pokyčius, tarp jų ir vystant turizmo ŽI. Šiame kontekste tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa kertiniu veiksniu, siekiant turizmo ŽI vystymo pokyčių, politinio pasitikėjimo.

3.2. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis ir diskusija

Trečiojo tyrimo etapo metu buvo susitelkta į surinktų duomenų apibendrinimą ir konceptualizavimą. Išryškėjusi centrinė kategorija, kitos kategorijos, jų savybės ir pasikartojantys kodai atvedė disertacinio darbo autorę prie konceptualaus modelio sukūrimo. Toliau schematiškai pavaizduotas turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo

tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis. Dėl tam tikrų ribotumų ir specifikos disertacijos autorė į modelį neįtraukė dalies kategorijų ir savybių, pavyzdžiui, politinio pasitikėjimo. Ši kategorija vėliau atsispindi disertacinio darbo rekomendacijose.



14 pav. Turizmo ŽI vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo duomenimis

Pirmasis tyrimo klausimas. *Kokie yra pagrindiniai turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo iššūkiai?*

Turizmo sektorius pasižymi dinamika, nuolatiniai pokyčiai turizmo sektoriuje duoda impulsą turizmo ŽI vystymo pokyčiams. Turizmo ŽI kompetencija turi tiesioginę įtaką konkurenciniam pranašumui turizmo sektoriuje. Tyrimo metu atskleista, kad turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas pasižymi savitais iššūkiais. Informantai dažniausiai minėjo šiuos turizmo ŽI vystymo iššūkius: mokymosi kultūros stoką; suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo stygių; neigiamą požiūrį į ŽI vystymą turizmo sektoriuje; atskirtį; ŽI vystymo koordinavimo stoką; ŽI vystymo priežiūros stygių; epizodinius mokymus; ŽI vystymo tinklo trūkumą; ŽI vystymo planavimo stoką; suinteresuotųjų šalių įtraukimo stoką; ŽI vystymo strategijos stoką; ŽI vystymo vizijos stygių; ŽI vystymo poreikio vertinimo stoką.

Centrinė tyrimo metu išryškėjusi kategorija – *tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas*. Darytina empirinė prielaida, kad siekiant konkurencinio pranašumo, kuris vestų prie turizmo ŽI vystymo, būtina užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą. Koordinavimas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo puoselėjimas turėtų būti pavestas turizmo ŽI vystymui vadovaujančiai institucijai. Dėl konkrečios institucijos, galinčios koordinuoti turizmo ŽI vystymą ir skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tyrimo metu informantų nuomonės išsiskyrė. Atkreiptinas dėmesys, kad aiški turizmo ŽI vystymo vizija, įgyvendinimo planas, koordinuoti veiksmai ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas prisidėtų prie kryptingo turizmo ŽI vystymo.

Įgyvendinant turizmo ŽI vystymo planą daug dėmesio turėtų būti skiriama atskirties mažinimui, suteikiant vienodas turizmo ŽI vystymo galimybes remiantis atstovaujama turizmo rūšimi, veikla turizmo sektoriuje, organizacijos dydžiu, patirtimi turizmo sektoriuje ir t. t. Tyrimo metu identifikuotas motyvacijos mokytis turizmo sektoriuje trūkumas sietinas su tuo, kad turizmo sektorius Lietuvoje pasiekė tam tikrą brandos lygį, tad vis labiau jaučiamas kokybiško, poreikį atitinkančio ŽI vystymo poreikis. Šiame kontekste svarbu užtikrinti profesionalių turizmo sektoriaus dėstytojų parengimą ir tobulinimą.

Ne mažiau svarbus veiksnys – lyderystė mokymuisi ir organizaciniu, ir nacionaliniu lygmeniu, tarp suinteresuotųjų šalių. Šiandien turizmo ŽI vystymo veiksmai galėtų būti charakterizuojami kaip epizodiniai, nepasižymintys tikslinga sistema. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad nors požiūris į ŽI vystymą šiuo metu turizmo sektoriuje yra gan skeptiškas, žmogiškųjų išteklių kompetencija atlieka lemiamą vaidmenį kuriant konkurencinį pranašumą turizmo sektoriuje.

Antrasis tyrimo klausimas. *Kokios pagrindinės suinteresuotosios šalys dalyvauja / turi įtakos turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui Lietuvoje?*

Vystant turizmo ŽI Lietuvoje dalyvaujančios / turinčios įtakos suinteresuotosios šalys gali būti nagrinėjamos nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis. Pirmuoju atveju minėtina Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius; turizmo asociacijos; Turizmo rūmai; Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba prie Ekonomikos ir inovacijų ministerijos; savivaldybės ir joms pavaldžios įstaigos; aukštosios

mokyklos. Antruoju atveju minėtina kelionių organizatoriai ir kelionių pardavimo agentai; turizmo informacijos centrai; gidai; turizmo paslaugų ir / ar turizmo produktų teikėjai; seminarų organizatoriai. Tyrimo metu identifiikuotos turizmo ŽI vystymo iniciatyvos ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos, tačiau tenka pripažinti, kad šiandien trūksta sistemingų koordinuotų veiksmų, bendros turizmo ŽI vystymo vizijos, kryptingo bendro veikimo.

Trečiasis tyrimo klausimas. *Kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai turėtų būti taikomi vystant turizmo žmogiškuosius išteklius?*

Turizmo ŽI vystymo modelis ir gairės tiesiogiai susiję su identifiikuotais turizmo ŽI vystymo iššūkiais. Pažymima, kad veiksmai turi būti užtikrinami nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis. Darytina prielaida, kad turizmo ŽI vystymo moderatorius, telkiantis turizmo įmones ir suinteresuotąsias šalis bendradarbiauti bei koordinuojantis turizmo ŽI vystymą, įkūnytų pagrindinę tyrimo kategoriją: *tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą*.

Numatomos trys pagrindinės turizmo ŽI vystymo moderatoriaus veiklos kryptys: turizmo ŽI vystymo planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas. Vieni pirmųjų veiksmų turėtų būti susiję su turizmo ŽI vystymo vizijos įvardijimu ir plano sukūrimu. Rekomenduotina, kad turizmo ŽI vystymo vizija atsispindėtų ir Lietuvos turizmo plėtros programoje, o detalesnis turizmo ŽI vystymo planas – atskiroje turizmo ŽI programoje ar turizmo ŽI vystymo programoje. Nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis svarbu skatinti mokymosi kultūrą ir lyderystę mokytis. Skleidžiant mokymosi kultūros pavyzdį formuoti atitinkamą požiūrį, tradicijas, procesus.

Vienas svarbiausių turizmo ŽI vystymo veiksmingumą lemiančių veiksnių – informacijos apie poreikį rinkimas. Tai turėtų vykti nuolat nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis „iš apačios į viršų“ bei „iš viršaus į apačią“. Renkant informaciją apie poreikį turėtų atsispindėti ir diferenciacija, t. y. poreikio ŽI vystymui išgryninimas pagal turizmo subsektorius, profesijas, vykdomas veiklas ir procesus.

Nacionaliniu lygmeniu papildomai galėtų vykti ir netiesiogiai renkama informacija apie poreikį ŽI vystymui – remiantis mokslo darbais, apklausomis, identifikuojančiais kompetencijos spragas turizmo sektoriuje Lietuvoje. Diferencijavimo aspektas turėtų atsispindėti ir įgyvendinant turizmo ŽI vystymą, siūlant skirtingas ŽI vystymo iniciatyvas ir formas pagal einamas pareigas, vykdomus procesus, patirtį turizmo sektoriuje ir t. t. Diferencijavimu turėtų būti siekiama mažinti atskirtį (tarp skirtingo dydžio turizmo subjektų, skirtingą patirtį turizmo sektoriuje turinčių darbuotojų ir / ar potencialių darbuotojų). Nacionaliniu lygmeniu taip pat turėtų būti sprendžiama turizmo lektorių stokos problema, teigiamą įtaką galėtų turėti turizmo dėstytojų bendradarbiavimas, tinklo sukūrimas. Šiuo atveju būtų kviečiamos įsitraukti aukštosios mokyklos bei mokymų ir seminarų organizatoriai. Organizacijų lygmeniu turėtų būti stengiamasi mažinti turizmo ŽI valdymo problemų įtaką turizmo ŽI vystymui. Informantai akcentavo, kad turizmo organizacijoms susivienijus dėl bendrų tikslų ir interesų sektorius gauna daugiau politinio pasitikėjimo, atsiranda daugiau prielaidų pasiekti teigiamus pokyčius, tarp jų vystant ir turizmo ŽI.

Tolimesnių tyrimų perspektyvos. Darbe nagrinėjama problema reikalauja tolesnio mokslininkų įsitraukimo ir tyrinėjimų. Ateities tyrimai nagrinėjama tema turėtų būti orientuoti į turizmo ŽI vystymo situaciją skirtinguose turizmo subsektoriuose (pvz., svetingumo, transporto), skirtingo dydžio turizmo įmonėse (esama ŽI vystymo situacija, požiūris į ŽI vystymą, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ŽI vystymo srityje); turizmo ŽI vystymą besimokančios organizacijos kontekste; turizmo ŽI vystymą pokyčių valdymo kontekste; mokymosi kultūros situaciją turizmo įmonėse; aukštųjų mokyklų ir kvalifikacijos kėlimo centrų prisitaikymą prie pokyčių ir tendencijų turizmo sektoriuje; turizmo ŽI poreikio planavimą; ŽI planavimo integravimą į nacionalinę politiką, strateginius turizmo planus; valstybės vaidmenį vystant ŽI turizmo sektoriuje; lyderystę vystant ŽI; turizmo ŽI vystymo koordinavimą; politinio pasitikėjimo ir valios įtaką turizmo ŽI vystymui; turizmo ŽI vystymą skirtingais lygmenimis: individualiu, organizaciniu, nacionaliniu, tarptautiniu.

IŠVADOS

1. Atlikta vyraujančių žmogiškųjų išteklių vystymo teorinių prielaidų, charakteristikų ir konteksto analizė atskleidė:

- 1.1. ŽI vystymas kaip tarpdisciplininė akademinė sritis svarbos prasme ypač reikšminga organizacijų plėtros ir pokyčių valdymo kontekste. Dauguma autorių sutaria, kad pagrindinė kuriama pridėtinė vertė yra gebėjimas kurti novatoriškus realaus pasaulio problemų sprendimus. ŽI vystymas dažnai nagrinėjamas besimokančios organizacijos kontekste. Teigiama, kad besimokanti turizmo organizacija gali daug sėkmingiau, lyginant su kitomis turizmo organizacijomis, kurti naujas žinias. Pastebima, kad užtikrinti aukšto lygio ŽI vystymą lieka vienas pagrindinių turizmo sektoriaus iššūkių.
- 1.2. Remiantis vyraujančiu požiūriu, žmogiškųjų išteklių vystymą sudaro lygmenys, dimensijos ir etapai, kurie sukuria vientisą sistemą. ŽI vystymo procesas nėra ir negali būti izoliuotas nuo procesų, vykstančių visuomenėje, šalyje, tarptautiniu mastu. Skirtinguose ŽI vystymo etapuose pagrindiniu matu tampa kompetencija. Žmogiškųjų išteklių vystymo nagrinėjimas per sektoriaus prizmę padeda detaliau išnagrinėti vieną ar kitą atvejį. Kompetencijų reikalavimams turizmo srityje tam tikroje šalyje turi įtakos įvairūs veiksniai: geografiniai, politiniai, istoriniai. Teigtina, kad ŽI kompetencija turi įtakos turizmo paslaugų kokybei, turizmo organizacijų konkurenciniam pranašumui.
- 1.3. Atsižvelgdamos į dinamiškas tendencijas turizmo sektoriuje, pokyčius verslo aplinkoje, turizmo organizacijos privalo greitai prisitaikyti prie pokyčių globalioje rinkoje. Organizacijų prisitaikymo prie pokyčių ašimi tampa žmogiškųjų išteklių vystymas. Bene svarbiausia sąlyga įmonėms, siekiančioms išlikti ir konkuruoti rinkoje, tapo žmogiškųjų išteklių žinios, įgūdžiai bei gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos. Turizmo organizacijos, turint omeny turizmo rinkos dinamiškumą, turi taikyti lankstesnę ir dinamiškesnę požiūrį į ŽI vystymą.
- 1.4. Veiksmingam turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui užtikrinti yra būtinas tarpinstitucinis suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas skirtingais lygmenimis: organizaciniu, nacionaliniu, tarptautiniu. Turizmo ŽI vystymo kontekste rekomenduojama atsigręžti į skirtingas suinteresuotąsias šalis, plėtoti mokymosi tinklus įmonės viduje ir už jos ribų, plėtoti mokymosi kultūrą. Svarbia sąlyga ŽI vystymui tampa aukštųjų mokyklų ir kvalifikacijos kėlimo centrų gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių.

2. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui darytina išvada, jog:

- 2.1 Augant neapibrėžtumui, spartėjant pokyčiams, augant rinkos dinamikai, atsirado organizacijų poreikis telktis į partnerystę grįstus tinklus, dalytis turimais ištekliais, informacija ir žiniomis siekiant konkurencinio pranašumo.

Teigtina, kad bendradarbiavimas sukuria organizacijoms prielaidas mokytis vieniems iš kitų, dalytis informacija, įgyti naujų įgūdžių, pagerinti organizacijos konkurencingumą. Pastaruoju metu besimokančios organizacijos kontekste mokslininkai skyrė daug dėmesio tarpinstituciniam (arba tarp-organizaciniam) mokymuisi. Bendradarbiavimo kuriama pridėtinė vertė ypač aktuali smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios disponuoja mažiau išteklių, rečiau investuoja į inovacijas, ŽI vystymą. Teigtina, kad dalyvavimas tinklų veikloje prisideda prie tarporganizacinio mokymosi. Dalies tarporganizacinės sąveikos formų orientacija į dalijimąsi informacija nurodo būtinumą kurti ir vystyti terpę ir kultūrą, skirtą ŽI vystymui. Pastebima, kad veiksmingam ŽI vystymui užtikrinti dažnu atveju trūksta ŽI vystymą turizmo sektoriuje koordinuojančio subjekto, kuris aprėptų turizmo ŽI vystymą skirtingais lygmenimis: vietos, regioniniu, nacionaliniu, tarptautiniu.

- 2.2. Suinteresuotosios šalys ŽI vystymo kontekste vaidina svarbų vaidmenį, kalbant ir apie vietinį, nacionalinį bei tarptautinį lygmenis. Bendradarbiavimas, kai į planavimą ir sprendimų priėmimą įtraukiami viešasis ir privatus sektoriai, sukuria prielaidas kūrybiškiems problemų sprendimams, kurie galėtų nepasireikšti, vienam ar kitam sektoriui veikiant atskirai, atsirasti. Turizmo sektorius ir turizmo kryptys veikia sistemos pagrindu, turizmo paslaugų ir produktų kūrėjai ir teikėjai yra priklausomi vieni nuo kitų. Bendrai vertinant turizmo verslo sektoriaus ir / ar turizmo krypties konkurencingumui didelę įtaką daro turizmo žmoniškųjų išteklių vystymas. Bendradarbiavimas ŽI vystymo srityje vis dar lieka vienas pagrindinių iššūkių turizmo sektoriuje į politinėje darbotvarkėje.
- 2.3. Suinteresuotųjų šalių įsitraukimo ir bendradarbiavimo svarba ypač pabrėžiama nacionaliniu lygmeniu. Teigtina, kad siekiant įgyvendinti nacionalinį ŽI vystymą būtina įtraukti ŽI vystymą į nacionalinę politiką, strateginius ir veiksmų planus. Žmoniškųjų išteklių paradigma turizmo sektoriuje turi būti sutelkta į poreikio planavimą šioje srityje visais lygmenimis. Suinteresuotųjų šalių susitarimai, vizija, bendras koordinuotas veikimas siekiant tinkamo turizmo ŽI vystymo galėtų padėti tinkamus pamatus. Tarptautiniai susitarimai, nuostatų ir veiksmų įtraukimas į vyriausybės planus bei kiti veiksmai įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis lemia turizmo ŽI vystymo ir turizmo žmoniškųjų išteklių valdymo sėkmę. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatas – kuriamas bendradarbiavimo pranašumas.
- 2.4. Institucijų ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas galėtų teigiamai prisidėti prie žmoniškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje. Turizmo organizacijų pagrįstas noras samdyti kompetentingus darbuotojus galėtų būti įgyvendintas tik bendradarbiaujant su aukštosiomis mokyklomis. Turizmo sektoriaus ir mokymų organizatorių, edukologų dichotomijai užtikrinti atsiranda įvairios tarptautinės iniciatyvos. Neturint bendro susitarimo sektoriuje dėl ŽI vystymo, mokymų organizatoriams ir aukštosioms mokykloms yra sunku atliepti neišgrynintiems arba netgi prieštaraujantiems poreikiams.

3. **Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tyrimo, identifikuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo esamą situaciją ir siekiamybes, rezultatai atskleidė:**
 - 3.1. Tyrimo metu išryškėjo vienuolika kategorijų:
 - 3.1.1. **Mokymosi kultūra.** Nustatyta mokymosi kultūros stoka turizmo sektoriuje.
 - 3.1.2. **ŽI vystymas** įvardytas kaip **būtina sąlyga siekiant Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo.**
 - 3.1.3. **ŽI vystymo diferenciacija.** Turizmo sektoriuje identifiкуotas diferencijuotų ŽI vystymo veiksmų pagal skirtingus aspektus – patirtį turizmo sektoriuje, vykdomą veiklą, turizmo rūšis ir kt. – poreikis.
 - 3.1.4. **ŽI valdymo problemos turi neigiamą įtaką ŽI vystymui turizmo sektoriuje.**
 - 3.1.5. **Turizmo dėstytojų trūkumas.**
 - 3.1.6. **Atskirtis.** Turizmo sektoriuje vyrauja nevienodos ŽI vystymo galimybės.
 - 3.1.7. **Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas** (*centrinė kategorija*). Centrinė kategorija apėmė pagrindinę kitų tyrimo metu išryškėjusių kategorijų dalį. Siekiant veiksmingo ŽI vystymo turizmo sektoriuje tarpinstitucinis bendradarbiavimas šiuo metu gali būti apibūdintas kaip nepakankamas, išryškėjo koordinuojančios organizacijos trūkumas.
 - 3.1.8. **Reikalavimai kompetencijai kintančioje turizmo aplinkoje** turi atsispindėti dinamiškoje ŽI vystymo sistemoje, grįstoje tarpinstituciniu bendradarbiavimu.
 - 3.1.9. **ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas.** Identifiкуotas būtinumas planuoti ŽI vystymą skirtingais lygmenimis, įtraukiant ŽI vystymą į plėtos programas. Šiandien turizmo ŽI vystymo veiksmai galėtų būti charakterizuojami kaip epizodiniai, nepasižymintys tikslinga sistema.
 - 3.1.10. **Lyderystė.** Siekiant veiksmingo ŽI vystymo būtina užtikrinti lyderystę mokymuisi skirtingais lygmenimis: organizacijos, suinteresuotųjų šalių nacionaliniu mastu.
 - 3.1.11. **Politinis pasitikėjimas ir valia.** Turizmo subjektų bendradarbiavimas ir koordinuotas veikimas galbūt skatintų politinį pasitikėjimą, o tai teigiamai paveiktų turizmo ŽI vystymą ir turizmo sektorių apskritai.
4. **Remiantis empirinio tyrimo rezultatais pasiūlytas turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis. Remiantis modeliu galima teigti, kad:**
 - 4.1. Siekiant turizmo ŽI vystymo, kuris vestų link konkurencinio pranašumo, būtina užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą. Koordinavimas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo puoselėjimas turėtų būti pavestas institucijai, kuri koordinuoja turizmo ŽI vystymą. Pažymima, kad

ŽI vystymo veiksmai turi būti užtikrinami nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis.

- 4.2. Numatomos trys pagrindinės turizmo ŽI vystymo moderatoriaus veiklos kryptys: turizmo ŽI vystymo planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas. Vieni pirmųjų veiksmų turėtų būti susiję su turizmo ŽI vystymo vizijos įvardijimu ir plano sukūrimu. Rekomenduotina, kad turizmo ŽI vystymo vizija atispindėtų ir Lietuvos turizmo plėtros programoje, o detalesnis turizmo ŽI vystymo planas – atskiroje turizmo ŽI programoje ar turizmo ŽI vystymo programoje.
- 4.3. Aiški turizmo ŽI vystymo vizija, įgyvendinimo planas, koordinuoti veiksmai ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas prisidėtų prie kryptingo turizmo ŽI vystymo. Įgyvendinant turizmo ŽI vystymo planą daug dėmesio turėtų būti skiriama atskirties mažinimui, suteikiant vienodas turizmo ŽI vystymo galimybes remiantis atstovaujama turizmo rūšimi, veikla turizmo sektoriuje, organizacijos dydžiu, patirtimi turizmo sektoriuje ir t. t.
- 4.4. Svarbu užtikrinti profesionalių turizmo sektoriaus dėstytojų parengimą ir tobulinimą.
- 4.5. Būtina užtikrinti lyderystę skatinant mokymąsi ir organizaciniu, ir nacionaliniu lygmenimis tarp suinteresuotųjų šalių.
- 4.6. Vienas svarbiausių turizmo ŽI vystymo veiksmingumą lemiančių veiksnių – informacijos apie poreikį rinkimas. Tai turėtų būti daroma reguliariai nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“. Renkant informaciją apie poreikį turėtų atspindėti ir diferenciacija, t. y. poreikio ŽI vystymui išgryninimas pagal turizmo subsektorius, profesijas, vykdomas veiklas ir procesus. Nacionaliniu lygmeniu papildomai galėtų būti renkama ir netiesioginė informacija apie poreikį vystyti ŽI.
- 4.7. Organizacijos turėtų imtis veiksmų mažinti turizmo ŽI valdymo problemų įtaką turizmo ŽI vystymui.
- 4.8. Turizmo organizacijų bendradarbiavimas dėl bendrų tikslų ir interesų teigiamai veiktų politinį pasitikėjimą, o tai sudarytų prielaidas pasiekti teigiamus pokyčius turizmo sektoriuje, tarp jų ir vystant turizmo ŽI.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos formuluojamos remiantis empirinio tyrimo rezultatais.

Rekomendacijos turizmo politikos formuotojams ir įgyvendintojams:

1. Rekomenduojama pavesti turizmo ŽI vystymo koordinavimą (planavimą, įgyvendinimą, vertinimą) turizmo ŽI vystymo moderatoriui, įtraukiant suinteresuotąsias šalis.
2. Rekomenduojama identifikuoti turizmo ŽI vystymo Lietuvoje viziją, sukurti turizmo ŽI vystymo planą atliepiančias turizmo vystymo gaires, įtraukiant suinteresuotąsias šalis.
3. Rekomenduojama kaupti, analizuoti ir panaudoti duomenis, susijusius su turizmo studijų programų ir kursų absolventais, stebint programų indėlį į turizmo sektoriaus plėtrą regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis.

Rekomendacijos turizmo asociacijoms, Turizmo rūmams:

1. Rekomenduojama skatinti turizmo organizacijų bendradarbiavimą ŽI vystymo srityje. Turizmo organizacijų bendradarbiavimas dėl bendrų tikslų ir interesų teigiamai veiktų politinį pasitikėjimą, o tai sudarytų prielaidas pasiekti teigiamus pokyčius turizmo sektoriuje, tarp jų ir vystant turizmo ŽI.
2. Užtikrinti, kad periodiškai būtų renkama informacija apie turizmo ŽI vystymo poreikį. Analizuoti sukauptus duomenis ir planuoti turizmo ŽI vystymo veiksmus tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindu, siekiant atliepti nustatytą poreikį.
3. Rekomenduojama skatinti turizmo ŽI vystymo lyderystę organizaciniu ir nacionaliniu lygmenimis, pasitelkiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmus.

Rekomendacijos aukštosioms mokykloms, mokymų organizatoriams:

1. Rekomenduojama skatinti turizmo specialistus rengiančių organizacijų bendradarbiavimą tarpusavyje bei su turizmo verslo atstovais, valstybės institucijomis, susijusiomis su turizmo valdymu ir švietimo paslaugomis turizmo tematika. Kurti turizmo mokymų tinklą. Skatinti turizmo dėstytojų bendradarbiavimą galbūt kuriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindu veikiančią tinklą.
2. Užtikrinti profesionalių turizmo sektoriaus dėstytojų parengimą ir reguliarių tobulinimą, remiantis naujausiomis turizmo tendencijomis ir PTO rekomendacijomis.
3. Skatinti turizmo verslo organizacijų pasitikėjimą aukštosiomis mokyklomis, vykdyti užsakomuosius tyrimus, siūlyti mokymų programas potencialiems ir esamiems turizmo srities darbuotojams.

Rekomendacijos turizmo įmonėms:

1. Reguliariai rinkti ir analizuoti ŽI vystymo poreikį organizacijoje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus kurti ŽI vystymo planą.

2. Rekomenduojama puoselėti mokymosi kultūrą individualiu ir organizacijos lygmenimis. Skatinti, kad padalinių ir aukščiausio lygio vadovai rodytų lyderystę mokydami ir pasitelkdami tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Agarwal, R., Seelen, W. (2009) Dynamic Capabilities building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*. 40 (3), 431–475.
2. Age, L. J. (2011) Grounded Theory Methodology: Positivism, Hermeneutics, and Pragmatism. *The Qualitative Report*, Vol. 16, Nr. 6.
3. Ahokangas, P., Alila, H., Helaakoski, H., Kyllonen, V., Lehtimäki, T., Peltomaa, I., Seppanen, V., Tanner, H. (2015) Collaborative business networks of the future. VTT Technical Research Centre of Finland Ltd. Prieiga per internetą: <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2015/Collaborative-Business-Networks.pdf>.
4. Airey, D., Tribe, J. (2005) *An International Handbook of Tourism Education*. Elsevier Ltd. Oxford, UK.
5. Alagaraja, M. (2013) Mobilizing Organizational Alignment Through Strategic Human Resource Development. *Human Resource Development International*. Vol. 16, No. 1, 74–93.
6. Alshenqeeti, H. (2014) Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*.
7. Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. No. 1, 32–46.
8. Amoah, V., Baum, T. (1997) Tourism Education: Policy versus Practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9 (1), 5–12.
9. Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. O., Selivanovskikh, L. (2020) Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*. doi: 10.1108/TLO-02-2020-0023.
10. Annells, M. (1997) Grounded theory method. Part I: Within the five moments of qualitative research. *Nursing Inquiry*, 4, 120–129.
11. Apygyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus profesinis standartas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/656d7eb0fbf711ea88f28eae672e5b40>.
12. Armaitienė, A. (2004) Turizmo ir rekreacijos specialistų rengimo Lietuvos universitetuose problemų refleksijos Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. *Tiltai*. 2004 (1), 63–69.
13. Armstrong M. (2008) *Strategic Human Resource Management: guide to action*. 4th ed. London. Kogan Page.
14. Armstrong, R. (2017) Modern Slavery: Risks for the UK hospitality industry. 67–79. Prieiga per internetą: [https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/filePiRT5\(1\).pdf#page=69](https://www.goodfellowpublishers.com/free_files/filePiRT5(1).pdf#page=69).
15. Arndt, F., Jucevicius, G. (2013) Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities: The Effect of Structure. *Social Sciences*. Nr. 3 (81).
16. Arya, B., Lin, Z. (2007) Understanding Collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes and network structures. *Journal of Management*. Vol. 33, No. 5, 697–723.
17. Asghar, J. (2013) Critical Paradigm: A Preamble for Novice Researchers. *Life Science Journal*. 10 (4), 3121–3127.

18. Augier, M., Teece, D., (2009) Dynamic Capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*. 20 (2), 410–421.
19. Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., Garavan, T. (2018) *Strategic Human Resource Management* (2nd edition). Oxford University Press.
20. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Barkauskė, L. (2017) Organizational Attractiveness: an Empirical Study on Employees Attitudes in Lithuanian Business Sector. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 15, Issue 2, 2017.
21. Bakanauskienė, I., Brasaitė, D. (2015) Responding to Challenges in HRM Environment: the Case of Lithuanian Organizations. *Human Resource Management and Ergonomics*. Volume 9, 1/2015, 15–26.
22. Bakanauskienė, I., Žalpytė, L., Vaikasienė, J. (2014) Employer's Attractiveness: Employees' Expectations vs. Reality in Lithuania. *Human Resource Management & Ergonomics*. Vol. 8, 1/2014, 6–20.
23. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011) Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 3 (27), 23–31.
24. Barney, J. (2001) Is the Resource-Based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 1, 41–56.
25. Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 99–120.
26. Barreto, I. (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. Vol. 36. No. 1, 256–280.
27. Barrie, S. (2006) Understanding what we mean by the Generic Attributes of Graduates. *Higher Education*, 51 (2), 215–242.
28. Baum T., Kralj A., Robinson R. N. S., Solnet D. J. (2016) Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*. 60, 1–22.
29. Baum, T. (1997) Making or breaking the tourist experience: the role of human resource management.
30. Baum, T. (2001) Education for tourism in a global economy. Wahab, S., Cooper, C. (Eds) knygoje: *Tourism in the age of globalization* (198–212 p.), London, Routledge.
31. Baum, T. (2006). *Human Resources Management for Tourism, Hospitality and Leisure. An International Perspective*. Thomson.
32. Baum, T. (2015) Human Resources in Tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management* 50, 204–212.
33. Baum, T. (2019) Hospitality employment 2033: A backcasting perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 76, 45–52.
34. Baum, T., Amoah, V., Spivack, S. (1997) Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5/6), 221–229.
35. Baum, T., Szivas, E. (2008) HRD in tourism: A role for government? *Journal of Tourism Management* 29, 783–794.
36. Berg, B. L. (2007) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. London: Pearson.

37. Birks, M., Mills, J. (2015) *Grounded Theory. A Practical Guide*. 2nd ed. SAGE Publications.
38. Bitinas, B. (2006) *Edukologinis tyrimas: Sistema ir procesas*. Vilnius, Kronta.
39. Bititci, U., Martinez, V., Albores, P., Parung, J. (2004) Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics management*. Vol. 34, No. 3/4, 251–268.
40. Bittner, E. A. C., Leimeister, J. M. (2014) Creating Shared understanding in Heterogeneous Work Groups: Why it matters and how to achieve it. *Journal of Management Information Systems*, 31 (1), 111–143.
41. Bogner, A., Litting, B., Menz, W. (Ed.) (2009) *Interviewing Experts*. Palgrave MacMillan.
42. Bolden, R., Gosling, J. (2006) Leadership Competencies: time to change the tune? *Leadership*. 163 p.
43. Bourne, L. (2009) *Stakeholder Relationship Management. A Maturity Model for Organisational Implementation*. Routledge.
44. Bowen, G. A. (2009) Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 35 p.
45. Boxall, P., Purcell, J., Wright P. (2007) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
46. Boyatzis R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York.
47. Brikmann, S. (2012). Interviewing. In Given, L. M. (ed) *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
48. Bučaitė-Vilkė, J., Motiejūnaitė, D. (2011) Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo sprendžiant vietos problemas. *Socialinis darbas*. No. 1, 86–92.
49. Buhagiar, K. (2020) Interorganizational learning in the tourism industry: conceptualizing a multi-level typology. *Learning in the Tourism Industry*. Emerald Insight. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/0969-6474.htm>.
50. Bukantaitė, D. (2006) Besimokančios tinklinės organizacijos modelis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: VDU, Nr. 40.
51. Burns, N., Grove, S. (2007) *Understanding nursing research* (4th ed.) St. Louis, MO: Saunders Elsevier.
52. Calhoun, J., Douglas, A. (2019) *An Analysis of Hospitality and Tourism Research: Learning Organization's (LO) Influence on Sustainability Practices in Sustainable Tourism: Breakthroughs in Research and Practice*. Auburn University, USA. Prieiga per internetą: <https://www.igi-global.com/chapter/an-analysis-of-hospitality-and-tourism-research/217783>.
53. Callahan, J.L. (2007) Gazing into the Crystal Ball: Critical HRD as a Future of Research in the Field. *Human Resource Development International*, 10 (1), 77–82.
54. Castanias, R. P., Helfat, C. E. (2001) The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*, Vol. 6, 661–678.
55. Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., Sekaran, U. (2001) *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods*. Brisbane: Wiley.

56. Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., Morris, M. L., (2014) Handbook of Human Resource Development.
57. Charmaz, K. (2011) Constructing Grounded Theory: A practical Guide through Qualitative Analysis. London: Sage publications.
58. Cimenler, O. (2014) Social Network Analysis of Researchers' Communication and Collaborative Networks Using Self-reported Data. Doctoral Dissertation. University of South Florida.
59. Coetzer, A., Susomrith, P., Ampofo, E. T. (2019) Opportunities to participate in formal and informal vocational learning activities and work-related outcomes in small professional services businesses. *Journal of Vocational Education and Training*.
60. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. Sixth ed., London: Routledge.
61. Corbin, J. M., Strauss, A. L. (2008) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
62. Corbin, J. M., Strauss, A. L. (2008). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
63. Corbin, J., Strauss, A. (2014) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Fourth Edition. Sage Publications.
64. Corbin, J.M., Strauss (2008) M., *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Sage Publications.
65. Cormier-MacBurnie, P., Doyle, W., Mombourquette, P., Young, J. D. (2015) Canadian chef's workplace learning. *European Journal of Training and Development*. 39 (6), 522–537.
66. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3rd Ed.) Thousand Oaks. Sage.
67. Creswell, J. W. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
68. Cuffy, V., Tribe, J., Airey, D. (2012) Lifelong Learning for Tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 39, No. 3, 1402–1424.
69. Dačiulytė R. (2011) Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. Viešojo politika ir administravimas. T. 10, Nr. 4, 633–641. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/2d6/011_Daciulyte.pdf.
70. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005) Introduction: The Discipline of Qualitative Research. Knygoje: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. 1–32.
71. Dessler, G. (2011) *Human Resource Management* (12th edition). Prentice Hall
72. Diffley S., McCole P., Carvajal-Trujillo E. (2018) Examining Social Customer Relationship Management Among Irish Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30 (2), 1072–1091.
73. Dilworth L. (2003) Searching for the Future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 5, 241–244. Prieiga per internetą: <http://adh.sagepub.com/content/5/3/241.full.pdf+html>.

74. Dilworth, L. (2003) Searching for the Future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 5. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/15234223030053001>.
75. Donina, A., Luka, I. (2014) The compliance of tourism education with industry needs in Latvia. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. Prieiga per internetą: http://www.ejthr.com/ficheiros/2014/Volume5/EJTHR_Vol5_3_Art5_Agita.pdf.
76. Dornyei, Z. (2007) *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford: Oxford University Press.
77. Drucker, P. F. (1993) *Managing for the future: the 1990's and beyond*. New York: Truman Talley books.
78. Ehnert I., Harry W., Zink K. J. (2014) *Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organization*. Springer.
79. Ehnert, I. (2009) *Sustainable Human Resources Management, Contribution to Management Science*. Springer Physica-Verlag Heidelberg.
80. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/EVRK2red_klasif_leidinys.pdf.
81. Ellinge, A. D. (2004) The Concept of Self-Directed Learning and its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6 (2), 158–177.
82. Europos komisijos komunikatas, Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonominės ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui, pavadinimu „Nauja Europos įgūdžių darbotvarkė“. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>.
83. Expert Group on Future Skills Needs (2015). *Assessment of future skills requirements in the hospitality sector in Ireland, 2015-2020*. Dublin: Department of Jobs, Enterprise and Innovation (cit. pagal Nolan ir kt., 2020).
84. Failte Ireland (2005), *Competing through people: A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism 2005–2010*, Dublin: Failte Ireland.
85. Failte Ireland internetinė svetainė: www.failteireland.ie.
86. Farndale E., Paauwe J. (2018) SHRM and context: Why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 5(3), 202–210.
87. Ferreira, B., Curado, C., Oliveira, M. (2021) The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: a Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of Knowledge Economy*.
88. Ferris G. R., Rowland K. M., & Buckley R. M. (Ed.) (1990). *Human Resources Management: Perspectives and Issue*. Cit.: Ł. Sienkiewicz, A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz, K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic (2014) Competence Based Model.
89. Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2013). *Tourism Principles and Practice*. Fifth Edition. Pearson.
90. Fominienė, V. B. (2010) Intercultural Communication Competence in Tourism. Prieiga per internetą: <http://www.eeda.sk/dok/publikacie/zborniky/2010-global-izacia-kriza-moderna-ekonomika.pdf#page=39>, 39–43.

91. Fong V. H. I., Wong I. A., Hong J. F. L. (2018) Developing Institutional Logics in the Tourism Industry through coopetition. *Tourism Management*, 66, 244–262.
92. Freeman, R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle S. (2010) Stakeholder theory. The State of the Art. Cambridge University Press.
93. Frieling, E. (2005) Collective Learning: Building on Individual Learning, Discussion Paper. Institute of Industrial Science, University of Kassel. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.577.954&rep=rep1&type=pdf>.
94. Garalis A. (2004) Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas.
95. Garalis, A. (2004) Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
96. Garavan T. N. (1991) Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 1.
97. Garavan T. N. (1995) Stakeholders and Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, No. 10.
98. Garavan T. N. A. (2007) Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. No. 9, 11–30.
99. Garavan T. N., Heraty, N., Barnicle B. (1999) Human Resource Development literature: current issues, priorities and dilmmas. *Journal of European Industrial Training*. 23/4/5, 169–179.
100. Garavan T. N., McGuire D. (2010) Human Resource Development and Society: HRD's Role in Embedding Sustainability , CSR and Ethics in Organizations.
101. Garavan T. N., McGuire D., O'Donnell D. (2004) Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*. Vol. 3, No. 4, 417–441.
102. Garavan, T. N., Carbery R. Strategic Human Resource Development. Second chapter. 2012. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/242390323_02_strategic_human_resource_development.
103. Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., Collins, E. (2001) Human capital accumulation: the role of human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 25 (2/3/4), 48–68.
104. Garavan, T., Watson, D., Carbery, R., O'Brien, F. (2016) The Antecedents of Leadership Development Practices in SMEs: The Influence of HRM Strategy and Practice. *International Small Business Journal*. Vol. 34 (6), 870–890.
105. Ghazali MFIM, Kassim NA, Khalib LH, Jaafar MN, Idris MA. (2015) Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performance. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 5, No. 1, 147–154.
106. Giedraitis, A., Ribačonka, E. (2019) Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo teoriniai aspektai. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (28), 65–73.

107. Gižienė, V., Račelienė, L. (2012) Audito funkcijas vykdančių institucijų žmoniškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Economics and Management*: 2012. 17 (4).
108. Glaser, B. (2005) The Impact of Symbolic interaction on Grounded Theory. *The Grounded Theory Review*. 4 (2), 1–22.
109. Glaser, B. (2007) The history of grounded theory based on quantitative methodology. *The Grounded Theory Review* (Special Issue November, 9–20).
110. Glaser, B. G. (2005). *The grounded theory perspective III: Theoretical coding*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
111. Glaser, B. G. (Ed.) (1995) *Grounded Theory 1984 to 1994*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
112. Glaser, B. G. with the assistance of the Kaplan W. G. (Ed.) (1998) *Grounded Theory: The Basic Social Process Dissertation*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
113. Glaser, B. G., Holton, J. (2004). *Remodeling Grounded Theory*. *Forum: Qualitative Social Research*, 5 (2), Article No. 4.
114. Glaser, B., Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
115. Gnyawali, D., Madhavan, R. (2001) Co-operative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 3, 431–445.
116. Gokienė, R., Dagilienė, L. (2012) Materialiojo turto vaidmens tyrimas įmonės konkurencinėje aplinkoje. *Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives*, Volume 8, No. 1, 66–72.
117. Gold, J., Holden, R., Iles, P., Stewart, J., Beardwell, J. (2013) *Human Resource Development. Theory and Practice*. 2nd Edition. Palgrave Macmillan. 176–240.
118. Gold, J., Walton, J., Curreton, P., Anderson, L. (2011) Theorising and Practitioners in HRD: the role of abductive reasoning. *Journal of European Industrial Training*. 35 (3), 230–246.
119. Gray, B. (1985) Conditions Facilitating inter-organizational collaboration. *Human Relations*, Vol 38, No. 10, 911–936.
120. Gražulis V., Račelytė D., Dačiulytė R., Valickas A., Adamonienė R., Sudnickas T., Raišienė A. G. (2015) *Žmoniškųjų išteklių valdymas. Vadovėlis magistrantūros studentams*. MRU. Vilnius.
121. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. (2012) Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmoniškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Mokslo studija*. MRU. Vilnius.
122. Grundey, D. (2008) Managing sustainable tourism in Lithuania: Dream or reality? *Technological and Economic Development*. 14 (2): 118–129.
123. Gulati, R., Wohlgezogen, F., Zhelyazkov, P. (2012) The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, Vol. 6, No. 1.
124. Gustafsson, E., Larson, M., Svensson, B. (2014) Governance in multi-project networks: lessons from a failed destination branding effort. *European Planning Studies*, Vol 22, No 8, 1569–1586.

125. Hamlin, B., Stewart, J. (2011) What is HRD? A Definitional Review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*. Vol 35, Issue 3.
126. Han, S., Chae, C., Han, S. J., Yoon, S. W. (2017) Conceptual organization and identity of HRD: Analyses of evolving definitions, influence, and connections. *Human Resource Development Review*, 16 (3), 294–319.
127. Harbison F., Myers C. A. (1964) *Education, Manpower and Economic Growth*. New York, McGraw-Hill.
128. Hassan, A. (2007) Human Resource Development and Organizational Values. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 31, No. 6, 435–448.
129. Hatch, M. J., Yanow, D. (2008) Methodology by metaphor: Ways of seeing in painting and research. *Organization Studies*, 29 (1), 23–44.
130. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. (2007) *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.
131. Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students*. London, England: CIPD.
132. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., Kochhar, R. (2001) Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 13–28.
133. Hoffmann, W. (2007) Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No. 8, 827–856.
134. Holmqvist, M. (2003) A dynamic model of intra and interorganizational learning. *Organization Studies*. Vol. 24, No. 1, 95–123.
135. Hooi L. W., Ngui K. S. (2014) Enhancing organizational performance on Malaysian SME's: The role of HRM and organizational learning capability. Cit. pagal Nolan, C. T., Garavan T. N., Lynch P. (2020) Multidimensionality of HRD in small tourism firms: a case study of Republic of Ireland. *Tourism Management*. 79. p. 3.
136. Hopenienė, R., Railienė, G., Kazlauskienė, E. (2009) Potential of Virtual Organizing of Tourism Business System Actors. *Engineering Economics*. No. 3, 75–85.
137. Hossein, M., Khoshkhoo, I., Nadalipour, Z. (2016) Tourism SME's and Organizational Learning in a competitive environment. A longitudinal research on organizational learning in travel and tourism agencies located in the city of Ahvaz, Iran. *The Learning Organization*. Emerald. Vol. 23, 184–200.
138. Hsin-Wei Fu (2017) Organizational Learning and Organization Innovation in the Tourist Hotels – An Empirical Study. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*. ISSN 1305-8223. 2017 13(9): 6347–6356.
139. Hu, C. (2007) Imagining the Future of Travel and Tourism Education: Proceedings of the International Society of Travel and Tourism Educators (ISTTE). Conference 2007 in Las Vegas. 276–285.
140. Hudson, S. (2005) *An International Handbook of Tourism Education*. Amsterdam, Elsevier. 223–239.
141. Hung, D., Lee, S. S., Lim, K. Y. T. (2012) Authenticity in Learning for the Twenty-First century: bridging the formal and the informal. *Education Tech Research Dev*. 60, 1071–1091.

142. Huxham, C. (1996) Advantage or Inertia: Making Collaboration Work. Cit. pagal: R. Panton, G. Clark, G. Jones, P. Quintas (eds) *The New Management Reader*, London: Routledge.
143. Huxham, C. (1996) *Creating Collaborative advantage*. Sage. London.
144. Huxham, Ch., Vangen, S. (2005) *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge. London and New York. 2005.
145. Irish Tourism Policy Review. *New Horizons for Irish Tourism. An Agenda for Action* (2003) <https://assets.gov.ie/19623/34149825944f45f89676062511e0fe6a.pdf>.
146. Išoraitė, M. (2009) Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. *Intelektinė ekonomika*. No. 1 (5), 39–46.
147. Išdonaitė-Medžiūnienė, I. (2009) Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas. *Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas.
148. Janulienė, I., Žalys, L., Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J., Žalienė, I. (2006) A Competence-Based Manager Concept in Learning Competitive Tourism Organizations in Lithuania: Aspect of Šiauliai Accommodation Institutions. *Socialiniai tyrimai* Nr. 7, 154–160.
149. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., Singh, S. (2018) The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12.
150. Jithendran, K. J., Baum, T. (2000) Human Resources Development and Sustainability – The Case of Indian Tourism. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2, 403–421.
151. Jooss S., Burbach R. (2017) Assessing the degree of human resource innovation: An exploratory analysis of Irish hotel corporations. Cit. pagal Nolan, C. T., Garavan T. N., Lynch P. (2020) Multidimensionality of HRD in small tourism firms: a case study of Republic of Ireland. *Tourism Management*. 79.
152. Jorgensen, F., Ulhoi, J. P. (2010) Enhancing Innovation Capacity in SME through Early Network Relationship. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 397–404.
153. JT PTO barometras ir statistinių duomenų priedas. (2021) Prieiga per internetą: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.1>.
154. Jucevičienė, P. (2007) *Besimokantis miestas. Monografija. Technologija*.
155. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009) Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*. 14: 1129–1138.
156. Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009) Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/22317>.
157. Kanter, R. M. (1994) Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*. Vol. 72, No. 4, 96–108.
158. Katunian, A. (2016) Analysis of the Human Resources Development for Tourism Sector in Lithuania. Prieiga per internetą: http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR_2016_n6_s47/. *Journal of Tourism and Regional Development*, Vol. 6.

159. Katunian, A. (2019) Sustainability as a new approach for the Human Resource Development in Tourism Sector. 18 (4) Public Policy and Administration. 405–417. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/.
160. Katunian, A., Žirnelė, L. (2017). Role of Inter-Institutional Collaboration in the Development of the Human Resources in Tourism Sector: An Innovative Approach. Prieiga per internetą: <https://www.viko.lt/media/uploads/sites/3/2017/11/9786094360510.pdf>.
161. Katunian, A., Žirnelė, L. (2018) Modeling the Tourism Specialist Competencies. New Skills Agenda for Europe. Case Study of Lithuanian Tourism Sector. Prieiga per internetą: <https://thi.fhm.hr/congress-proceedings/category/5-2018>.
162. Kinnie, N., Swart, J. (2017). Human Resource Management and organizational performance: In search of the HR advantage.
163. Kogut, B., Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3), 383–397.
164. Kranzow, J., Hyland, N. (2016) Self-directed Learning: Developing Readiness in Graduate Students. *International Journal of Self-Directed Learning*, 13 (2), 1–14.
165. Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2011) The Model of Human Resource Development System's Evaluation. *International Conference on E-business, Management and Economics. IPEDR Vol. 25 (2011) IACSIT Press, Singapore*. P. 46–50.
166. Kusluvan, S., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010) The Human Dimension. *Cornell Hospitality Quarterly*.
167. Lado, A. A., Boyd, N. G., Hanln, S. C. (1997) Competition, co-operation, and the search for economic rents: A Syncretic model. *Academy Management Review*. Vol. 2, No. 1, 110–141.
168. Lamott, A. (1994) *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. Cit. pagal Corbin, J., Strauss, A. (2014) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Fourth Edition. Sage Publications.
169. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005) *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija*. Kaunas.
170. Lee M. A. (2001) Refusal to Define HRD. *Human Resource Development International*, 4 (3).
171. Leng Leng Chong, J. (2013) *Sustainability of Collaborative Networks in Healthcare: A Resources and Capabilities Perspective*. Daktaro disertacija. Auckland University of Technology.
172. Leung, K., Ang, S., Tan M. L. (2014) Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1, 489–519.
173. Levers, M. J. D. (2013) Philosophical Paradigms, Grounded Theory, and Perspectives on Emergence. *Sage Open*. 1–6.
174. Lewis A., Cardy R. L., Huang L. S. R. (2018) Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*.
175. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Valstybės žinios. 1998, Nr. 66–1909.
176. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Valstybės žinios. 2011, Nr. 38-1804.

177. Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas Valstybės žinios. 1998, Nr. 32-852.
178. Liu, A., & Wall, G. (2006). Planning tourism employment: A developing country perspective. *Tourism Management*, 27, 159–170.
179. Ljungquist, U. (2008) Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*. Vol. 20. No. 1, 73–90.
180. Lobanova, L., Chlivickas, E. (2009) Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Vol 1. Issue 21, 63–72.
181. MacMillan, I., Ihrig, M., Steinhour J. (2017) Mapping critical knowledge for digital transformation. Prieiga per internetą: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/management-knowledge-assets/>.
182. Mahoney, J. (2001) A resource based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, 651–660.
183. Mankin D. (2009) *Human Resource Development*. Oxford University Press
184. Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., Morciano, D. (2015) Formal and Informal Learning in the Workplace: a Research Review. *International Journal of Training and Development*. Vol 19, Issue 1, 1–17.
185. Marchington M., Suter J. (2013) Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm. *Industrial Relations*, 52(1), 284–313.
186. Matthews J. J., Megginson D., Surtees M. (2004) *Human Resource Development*. Kogan Page.
187. Mavin, S., Wilding, P., Stalker, B., Simmonds, D., Rees, C. and Winch, F. (2007) Developing 'New Commons' between HRD Research and Practice: Case Studies of UK Universities. *Journal of European Industrial Training*. 31(1), p. 4–18.
188. McCracken M., Wallace M. (2000) Towards a Redefinition of Strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24, No. 5, 281–290.
189. McEvoy, P., Richards, D. (2003) Critical realism: A way forward for evaluation research in nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 43, 411–420.
190. McGoldrick J., Stewart J., Watson S. (2002) Reaching HRD: Philosophy, Process and Practice in McGoldrick, J., Stewart, J. and Watson, S. (2002) Understanding Human Resource Development: A Research Based Approach. *International Journal of Human Resources Development and Management* 2 (1/2).
191. McGuire D. (2014) *Human Resource Development*. Second Edition. Sage Publications.
192. McGuire, D., O'Donnell, D., Garavan, T. & Murphy, J. (2001) Framing Human Resource Development: An Exploration of Definitional Perspectives Using Discourse Analysis. Presented at the Irish Academy of Management Conference, University of Ulster.
193. McLean G. (1998) HRD: A three-legged stool, an octopus, or a centipede? *Human Resource Development International*, Vol. 1, 375–377. Prieiga per internetą: <http://mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Octopus%20Editorial%20HRDI.pdf>.

194. McLean G. (2004) National Human Resource Development: What in the World Is It? // *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 3, 269–275. Prieiga per internetą: <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/3/269>.
195. McLean G. N., McLean L. (2001) If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 3, 313–326.
196. Melnikas, B. (2002) Transformacijos. Visuomenės pokyčiai. Naujas Tūkstantmetis. Valdymas ir savireguliacija. Rytų ir Vidurio Europa. Vaga.
197. Miginis, N., Uzolas, M. (2010) Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. SSGG analizė. 23–24 p. Prieiga per internetą: http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf.
198. Mills, J., Bonner, A., Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (1), No. 3.
199. Mills, J., Platts, K., Bourne, M., Richards, H., (2002) *Strategy and Performance: Competing through competences*. Cambridge University Press.
200. Miri, S. A., Mansor, N. N. A., Chasempour, Z., Anvari, R. (2013) *Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods*. Social and Behavioral Sciences. Vol. 129, 227–235.
201. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Prieiga per internetą: http://www.lssa.smm.lt/lt/wp-content/uploads/2014/06/Memorandumas_2001.pdf.
202. Mooney, S. K., Harris C., Ryan, I. (2016) Long hospitality careers – a contradiction in terms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (11), 2589–2608.
203. Morris, T. H. (2019) Self-directed Learning: A Fundamental Competence in a Rapidly Changing World. *International Review of Education*. 65, 633–653.
204. Murray, P., Donegan, K. (2003) Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. *The Learning Organization*. Vol. 10, No. 1, 51–62.
205. Mustafa, M. J., Caspersz, D., Ramos, H. M. L., Sim, S. C. (2018) The Satisfaction of non-family employees with high involvement HR practices: Evidence from family SME's. *Human Resource Development International*, 21 (3), 163–185.
206. Nathaniel, A. (2011) *An Integrated Philosophical Framework that fits grounded theory*.
207. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009) Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos. *Economics & Management*. 863–870.
208. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009) The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. *Inžinerinė ekonomika* (1), 37–44.
209. Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge.
210. *New Skills Agenda for Europe*. (2016) Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>.
211. Nickson D. (2013) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries* (2nd edition).

212. Nickson, D. (2007) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier.
213. Nolan, C. T., Garavan T. N., Lynch P. (2020) Multidimensionality of HRD in small tourism firms: a case study of Republic of Ireland. *Tourism Management*. 79.
214. Nonaka, I., Takeuchi (1995) H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford.
215. North, K., Maier, R., Haas, O. (2018) *Managing knowledge in the digital economy*. Heidelberg: Springer.
216. O'Reilly C. (2015) *Identifying Management Competencies of Hotel Owner-Managers & General Managers in the Republic of Ireland*. Doctoral dissertation. Prieiga per internetą: <https://search.proquest.com/openview/46ea09398d8783b253130f21b79932f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
217. Paurienė, G. (2014) Grindžiamoji teorija: samprata, atsiradimo istorija, bendrieji tyrimo proceso aspektai. Mokslinių straipsnių rinkinys. *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka*. (11).
218. Pedler, M., Bourgoyne, J., Boydell, T. (1991) *The Learning Company: a Strategy of Sustainable Development*. McGraw-Hill, London.
219. Peronard, J., Brix, J. (2018) Sensemaking in collaborative networks: creating and balancing activities in open business models. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. Vol 22, No 6, 545–561.
220. Peronard, J., Brix, J. (2019) Organizing for inter-organizational learning in service networks. *The Learning Organization*. Vol. 26, No. 3, 276–288.
221. Petružis, G., Tamošiūnas, T. (2019) Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2019, Vol. 42 (2), 119–130.
222. Pfeffer, J., Salancik, G. R., (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
223. Phan, P. H. (2000) Knowledge Creation Strategic Alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 12, 201–222.
224. Plummer, M., Young, L. E. (2010) Grounded Theory and Feminist Inquiry: Revitalizing Links to the Past. *Western Journal of Nursing Research*. 32 (3), 305–321.
225. Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007) Inter-organizational networks at the network level: Review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*. Vol. 33, No. 3, 479–516.
226. Provan, K., Milward, H. B. (2001) Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks. *Public Administration Review*. 61 (4).
227. Raišienė, A. G. (2006) Tarporganizacinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje: partnerystės šalių atstovų susitikimų bruožai. *Socialiniai tyrimai*. No. 7, 114–119.
228. Raišienė, A. G. (2008) Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija, Mokslo darbai*. 4 (106).
229. Raišienė, A. G. (2008) Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija, Mokslo darbai*, No. 4.
230. Raišienė, A. G. (2011) Tarnautojų požiūris į partnerystę skatinančius veiksnius vietos savivaldoje (pranešimas, Vilnius, MRU, 2011). Prieiga per internetą: <https://>

www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/
Konferencija_SVK/2%20sekcija/Raisienei.pdf.

231. Ramalho, R., Adams, P., Huggard, P., Hoare, K. (2015) Literature review and constructivist grounded theory methodology. *Qualitative Social Research*, 16 (3), No. 19.
232. Rao T. V. (2014) HRD audit: Evaluating the human resource function for business improvement (2nd edition). New Delhi. SAGE.
233. Rigby, C. S., Ryan, R. M. (2018) Self-determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Consideration. *Advances of Developing Human Resources*, 20 (2), 133–147.
234. Ritchie, J., Lewis, J. (2003) Network Competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*. Vol. 56, No. 9, 745–755.
235. Rubin, H. J., Rubin, I. S. (2012) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 3rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks.
236. Ruona, W. E. A., (2016) Evolving Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 18 (4), 551–565.
237. Santa, M. (2015) Learning Organization review: a ‘good’ theory perspective. *The Learning Organization*. 2015. Vol. 22, No. 5, 242–270.
238. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008) Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics*, 3 (58), 81–88.
239. Saxena, G. (2005) Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the peak district national park. *Tourism Management*. Vol. 26, No. 2, 277–289.
240. Schuler, R. S., & Jackson S. E. (2006) *Human Resource Management: international perspectives*. Thomson South-Western, Mason, OH.
241. Ščiglienė, V. (2017) Kultūra, menas ir kultūrinis turizmas: ar savaime suprantamos jungtys? *Regional Formation and Development Studies*. Vol. 23, No. 7.
242. Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*. 2011, Nr. 8.
243. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K. (2014) Competence Based Model.
244. Šiugždinienė J. (2008) Enabling Characteristics of the Strategic Human Resource Development system. *Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademija*. T. 19, Nr. 2, 31–40 p. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/16501/16647.pdf>.
245. Šiugždinienė J. (2009) Development and Substantiation of the Human Resource Development Model. *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 27, 26–35. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_J.Siugzdiniene_p.26-35.pdf.
246. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018) Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/72451>.
247. Smalskys V. (2011) Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešojo politika ir administravimas*. 10 (2).

248. Snieška, V., Bruneckaitė, J. (2009) Measurement of Lithuanian Regions by Regional Competitiveness Index. *Inžinerinė ekonomika*. 1 (61).
249. Sobaih, A. E. E. (2018) Human resource management in hospitality firms in Egypt: Does size matter? *Tourism and Hospitality Research*. 18 (1), 38–48.
250. Stankevičiūtė, Ž. (2015) Tvarumo dimensija organizacijos žmonių išteklių valdyme. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba*. KTU.
251. Stead V., Lee M. (1996) Towards a Framework of Integrated Educational Provision in Percy, K *Proceedings of Towards a Learning Workforce*. Lancaster. 95–107
252. Stewart J., McGoldrick J. (1996) *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Prentice Hall.
253. Stewart, J., Sambrook, S. (2012) The Historical Development of Human Resource Development in the United Kingdom. *Foundations and Philosophy of HRD*. Sage. 11 (4), 443–462.
254. Stieglitz, N., Heine, K. (2007) Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No. 1, 1–15.
255. Sung, S. Y., Choi, J. N. (2018) Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human Resource Management*, 57 (6), 1339–1353.
256. Švagždienė, B. (2010) Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška besimokančios organizacijos kontekste. *Daktaro disertacija. Šialių universitetas. Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:2097981/>*.
257. Swanson R. A. (2001) *Human Resource Development and Its Underlying Theory*. Human Resource Development International, Vol. 4.
258. Swanson R. A. (1999) HRD Theory, Real or Imagined? *Human Resource Development International*. Vol. 2, No. 1, 2–5. Prieiga per internetą: <http://web.ebsco-host.com/ehost/detail?vid=28&hid=119&sid=1c69cbc3-51cf-43f6-8816-eff1836044d8%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6684485>.
259. Swanson R. A., Holton E. F. (2001) *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers. Inc. 439.
260. Swanson, R.A., Holton, E. F. (2009) *Foundations of Human Resource Development*, 2nd ed. Berrett-Koehler, San Francisco.
261. Tan, C. (2017) A Confucian Perspective of Self-cultivation in Learning: Its Implications for self-directed learning. *Journal of Adult and Continuing Education*, 23 (2), 250–262.
262. Taylor M., Finley D. (2009) Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts—A Case Study // *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/loi/whrh20>.
263. Taylor, S. (2005) An Operations perspective on strategic alliance success factors: An Exploratory study of Alliance Managers in the software industry. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 25, No. 5, 469–490.
264. Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No. 13, 1319–1350.

265. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. 7, 509–533.
266. Teresevičienė, M., Kaminskiienė, L., Kabišaitytė, S. (2009) Turizmo sektoriaus viešbučių darbuotojų požiūris į jų kompetencijų vertinimą ir pripažinimą. ISSN 1392-3137, Tiltai, 2009, 2. Prieiga per internetą: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=43255145&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLr40SeprQ4zdneyOLCmsEieprBSs6y4S7OWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpr1Gzqa9OuePfgeyx44Dt6fIA>.
267. Tight, M. (2007) Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. Vilnius. Kronta.
268. Todeva, E., Knoke, D. (2005) Strategic Alliances and models of Collaboration. *Journal of Management Decision*. Vol. 43, No. 1, 123–148.
269. Towards knowledge societies. World Report. Paris: UNESCO. (2005) Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>.
270. Tubutienė, V., Morkūnaitė, S. (2008) Organizacinio mokymosi modeliai besimokančiojoje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (10). 200–211.
271. Turizmo sektoriau analizė bei strateginės plėtros kryptys. Galimybių studija. 2019 Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Turizmo%20sektoriaus%20analizė%20bei%20strateginės%20plėtros%20kryptys.pdf>.
272. Turizmo, sporto, renginių ir poilsio paslaugų sektoriaus profesinis standartas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f996b3c0c7fc11e9929af1b9eea48566>.
273. Ty, R. (2007) Performance, Learning and Social Justice: Theorising HRD Practices in the International Training Office, Yesterday, Today and Tomorrow. Paper presented at the Academy.
274. Ubada-Garcia M., Claver-Cortes E., Marco-Lajara B., Zaragoza Saez P. (2017) Human Resource Flexibility and Performance in the STF industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846 Prieiga per internetą: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/69253/5/2017_Ubada-Garcia_et_al_PersonnelRev_accepted.pdf.
275. Ubada-Garcia, M., Marco-Lajara, B., Garcia-Lillo, F., and Sabater-Sempere, V. 2013. “Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Empirical Study of the Spanish Hotel Industry.” *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 12 (1): 26–51.
276. UNWTO International Tourism Highlights (2019) Prieiga per internetą: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>.
277. Urquhart, C. (2013) Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide. Sage.
278. Vangen, S., Huxham, C. (1998) Creating a TIP: Issues in the Design of Process for Transferring Theoretical Insight about Inter-Organizational Collaboration into Practice. *International Journal of Public-Private Partnership*.
279. Velasco, M. (2017) Tourism Policy knygoje *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publish-

- ing. Edit. Ali Farazmand. 3 p. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Maria-Velasco-3/publication/314089854_Tourism_Policy/links/5b47b22c45851519b4b465e6/Tourism-Policy.pdf.
280. Vveinhardt, J., Kigaitė K. (2009) Žmogiškųjų išteklių vystymas nuolatinio mokymosi kontekste: turizmo administravimo studijų katedros dėstytojų potencialo tyrimas. Profesinės studijos: teorija ir praktika. 2009/5.
 281. Wade, M., Hulland, J. (2004) The Resource Based View and Information Systems Research: review, extension, and suggestions for future research. MIS QUARTERLY. Vol. 28, No. 1, 107–142.
 282. Walter, J., Lechner, C., Kellermanns, F.W. (2007) Knowledge transfer between and withing alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. Journal of Business Research. Vol. 60, No. 7, 698–710.
 283. Wang X., McLean G. N. The Dilemma of Defining International Human Resource Development. Human Resource Development Review, Vol 6. No. 1, 2007. Prieiga per internetą: <http://hrd.sagepub.com/content/6/1/96.full.pdf+html>.
 284. Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., Gilley, J. W. (2017) Means vs ends: Theorizing a definition of human resource development. Personnel Review, 46 (6), 1165–1181.
 285. Wang, Y. F. (2013) Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. International Journal of Contemporary Hospitality Management. ISSN0959-6119. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-07-2012-0106/full/html>.
 286. Watkins, K. E., Kim, K. (2017) Current Status and Promising Directions for Research on the Learning Organization. Human Resource Development Quarterly.
 287. Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2016) Development of Academic Programs in Human Resource Development in the United States. Advances in Developing Human Resources. Vol. 18 (4), 467–480.
 288. Watkins, K. E., Marsick, V. J., (2003) Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass.
 289. Weaver, D. (2006) Sustainable Tourism: Theory and Practice. Elsevier Butterworth Heinemann.
 290. Weinberger L. A. (1998) Commonly Held Theories of Human Resource Development. Human Resource Development International, 1:1, 75–93.
 291. Weiss, E. S., Anderson, R. M., Lasker, R. D. (2002) Making the most of collaboration: Exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning. Health Education and Behavior. Vol. 29, No. 6, 683–698.
 292. Wernefelt, B. (1984) A Resource Based View of the Firm. Strategic Management Journal. Vol. 5, 171–180.
 293. Whetsell, T. P., Shields, P. M. (2015) The Dynamics of Positivism in the Study of Public Administration: A Brief Intellectual History and Reappraisal. Administration and Society, Vol. 47 (4), 416–446.
 294. Wilson, J. P. (2014) International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations (3rd ed.). Development and Learning in Organizations, Vol. 28, No. 2.

295. World Travel & Tourism Council. Travel and Tourism: Economic Impact (London. WTTC) 2019.
296. Yi Wei, (2007) Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances. *Daktaro disertacija*. University of Twente.
297. Yong Kim, B. (2006) Managing Workforce Diversity. Developing a Learning Organization. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. Prieiga per internetą: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J171v05n02_05?needAccess=true.
298. Young-Thelin, L., Boluk, K. (2012) A case study of Human Resource Practices in small hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 11(4)
299. Zack, M., McKeen, J., Singh, S. (2009) Knowledge Management and Organizational Performance. *Journal of Knowledge Management*, 13, 392–409.
300. Zaheer, A., Bell, G. (2005) Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 26, No. 9, 809–825,
301. Zehrer, A., Mossenlechner, C. (2009) Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers Point of View. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15313220903445215?needAccess=true>
302. Zuzevičiūtė, V., Teresevičienė, M. (2008) Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva. *Mokslo studija*. Kaunas: VDU.
303. Zuzevičiūtė, V., Teresevičius, T. (2008) Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. 45.
304. Žydžiūnaitė, V. (2003) Reflection on the Gap between Higher Education and Practice: Obstacles in Realisation of Nurses; Competencies. *Socialiniai mokslai*. Nr. 5 (42)
305. Žydžiūnaitė, V., Lepaitė D., Cibulskas G., Bubnys R. (2012) Savaiminis mokymasis darbo aplinkoje: Bendrosios kompetencijos vystymosi kontekstualumas. *Mokslo studija*. Šiaulių valstybinė kolegija
306. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017) Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai. *Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius.
307. Žukauskas, P., Venckūnas, A. (2007) Žinių vadybos plėtros pasaulyje ir Lietuvoje lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2007, 42, 1392–1142.
308. Žuromskaitė, B., Dačiulytė, R., (2016) Guidelines for Improvement of Cultural Tourism Product Management and Marketing Competencies (Lithuanian's Case). *Journal of Human Resource Management & Ergonomics*. Volume X. 1/2016.
309. Žuromskaitė, B., Gražulis, V., Jagminas, J., Katunian, A., Kripaitis, R., Arimavičiūtė, M., Vijeikis, J., Svetikienė, I., Survila, A. (2016) Turizmas: plėtra, iššūkiai, perspektyvos.

PRIEDAI

1 priedas.

INFORMACINIS LAPAS TYRIMO DALYVIUI (INFORMANTUI)

Kvietimas

Esu Alina Katunian ir šiuo metu vykdu tyrimą, kuris taps rengiamos disertacijos dalimi. Disertacijos **tema**: „Turizmo žmoniškųjų išteklių vystymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste“. Šio tyrimo **tikslas** – sukurti turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelį.

Jūsų dalyvavimas yra **savanoriškas**. Galite nuspręsti nebedalyvauti tyrime bet kuriame etape iki tol, kol bus surinkti visi duomenys, nes po to visa informacija bus užkoduota ir nebus įmanoma atsekti atskirų asmenų pasisakymų.

Kodėl esate kviečiama (-as) dalyvauti tyrime? Kadangi esate turizmo profesionalas: asmuo, atsakingas už žmoniškųjų išteklių vystymą turizmo įmonėje ar turizmo informacijos centre ir turintis daugiau nei penkerių metų patirtį turizmo sektoriuje, arba suinteresuotosios šalies, turinčios įtakos žmoniškųjų išteklių vystymui turizmo sektoriuje, atstovas.

Kokia bus tyrimo eiga? Susitarsime dėl susitikimo. Jo pradžioje pristatysiu Jums tyrimą. Jūs patvirtinsite savo sutikimą dalyvauti tyrime. Interviu apie žmoniškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje vyks ne ilgiau negu valandą. Interviu metu gauta informacija bus sujungta su kitų dalyvių informacija, siekiant gauti bendrą perspektyvą. Jums sutikus interviu bus įrašomas, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą. Vėliau įrašas bus transkribuojamas, o informacija nagrinėjama ir naudojama tyrimo tikslams. Susitikimo metu tyrėjas galbūt pasižymės tam tikras pastabas raštu.

Galimi nepatogumai ir rizika bei jų mažinimas. Galimas nepatogumas yra pokalbio trukmė. Jeigu nepatogiai jausitės dėl pokalbio temos ar jo trukmės, galite nutraukti interviu bet kuriuo metu.

Kaip bus apsaugotas Jūsų privatumas? Nei tyrimo rezultatuose, nei darbe nebūsime identifikuojamas vardu ir pavarde, interviu metu gauta informacija bus konsoliduota su kitų tyrimo dalyvių pateikta informacija. Garso įrašai bus sunaikinti tyrimo pabaigoje. Transkribuota informacija bus saugoma elektroninėje laikmenoje penkerius metus pasibaigus tyrimui.

Tyrėjo kontaktinė informacija. Alina Katunian; tel. nr. +370675 97153; el. paštas: alina.katunian@gmail.com

2 priedas.

MOKYMOSI KULTŪROS KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Aišku vėlgi, laiko sąnaudos ir kaštai. Tai atsižvelgiama, nes nepadarysi 25 mokymų per savaitę. Tai pagrįsde turbūt yra laiko sąnaudos. Sunkiausia yra surinkti visus į vieną vietą, gauti tą valandą ar pusvalandį dėmesio. [TV] <...>	ŽI vystymas traktuojamas kaip išlaidos	Susiformavęs požiūris į ŽI vystymą	Mokymosi kultūra
<...> barjerai – finansiniai dalykai, jeigu įmonė investuotų – turėtų matyti atsiperkamumas. Pas mus įmonėje nėra numatyta biudžeto, kad kažkokią konkrečią sumą skirsime žmogui ar ofisui. [TV] <...>	ŽI vystymas traktuojamas kaip laiko sąnaudos		
<...> Bet čia du aspektai: kiek įmonė nori investuoti į darbuotoją ir kiek darbuotojas nori investuoti į save. Juk net kalbant apie vidinius mokymus, kuriuos organizuoja agentūros <...>, dažnai vyrauja požiūris, kad tuo metu galiu padaryti pasiūlymą ir kažką parduočiau, uždirbčiau sau ir įmonei. [TV] <...>	Neigiamas senų įpročių ir požiūrių įtaka ŽI vystymui	Pasipriešinimas; Nenoras mokytis	
<...> Tos (mokymosi) kultūros pas mus (turizme) nėra, bet bandomė tai formuoti. Šiai dienai mokymosi kultūros lygis yra pakankamai žemas. Aišku ypač žemas yra smulkiose įmonėse, kurios negali sau leisti, investuoti į darbuotojų mokymus, ir darbuotojų kaita yra nemaža ir pelnai nėra tam tikro lygio. [SP] <...>			
<...> Nėra kultūros investavimo į savo darbuotojų mokymus. Lietuvos darbdaviai atsilieka šioje srityje, nuo ES vidurkio, pagal investavimą į savo darbuotojų kompetencijas. [SP] <...>			
<...> Nėra entuziazmo eiti į mokymus... Bet jeigu būtų formuojama mokymų kultūra, tai turėtų įtakos. Suvokti kodėl įmonė investuoja į mane... [SP] <...>	Motyvacijos stoka darbuotojų tarpe		
<...> labiau patyrusių yra nenoras mokytis. Taigi įsivaizdavimas, kad viską jau žino, sunkus naujovių priėmimas. [TV] <...>			
<...> Stengiamės priimti profesionalius žmones, kurie ir savarankiškai mokosi ir mes čia neužsiimame jų mokymu, čia gal mūsų savininkų pozicija. [TV] <...>	Nenoras investuoti į ŽI vystymą, siekis samdyti kompetentingus darbuotojus	Vadovų noras samdyti apmokytus darbuotojus	

3 priedas.

ŽI VYSTYMO KAIP SĄLYGOS SIEKiant LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<i><...> Sakyčiau, kad tai labiau nei- giama, nei teigiama. Tiesiog trūksta supratimo, koks svarbus yra darbuo- tojų mokymas, kiek tai prisideda prie turizmo konkurencinio pranašumo kūrimo. [SP] <...></i>	Įtaka konkurenci- niam pranašumui		
<i><...> Turistui paslaugą teikia turizmo darbuotojas, natūralu, kad į Lietuvą atvykstantys turistai vertina Lietuvą, kaip turizmo destinaciją pagal tai, kaip yra aptarnaujami (turizmo) darbuotojų. Aptarnavimas šiuo atveju tiesiogiai susijęs su įgūdžiais ir kom- petencijomis. Naujausių tendencijų išmanymas. [TV] <...></i>	Turizmo krypties vertinimas pagal turizmo darbuo- tojų kompeten- cijas; Tendencijų išma- nymas	ŽI vystymas turi įtakos turizmo krypties kon- kurenciniam pranašumui	ŽI vystymas kaip sąlyga siekiama Lie- tuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo

4 priedas.

ŽI VYSTYMO DIFERENCIACIJOS KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> <i>Visų pirma, turėtume atskirai žiūrėti į turizmo sektoriuje dirbančiuosius. Išskirdami juos į tam tikras grupes.</i> [SP] <...>	Skirtingos turizmo darbuotojų grupės	Skirtingi reikalavimai kompetencijai	ŽI vystymo diferenciacija
<...> <i>Matau, kad yra tikrai nemažai žmonių norinčių persikvalifikuoti, norinčių antrų mokslų ir stojančių į turizmo vadybos išvestines studijas, nuotolines studijas... Aišku tai užtrunka, 3–4 metus;</i> [AM] <...>	Skirtingos ŽI vystymo formos	ŽI vystymo formai įtakos turi ŽI vystymo poreikis ir pasiūla	
<...> <i>pagal poreikį, pagal atsiradusius tiekėjų pasikeitimus, daug naujovių kažkas pasikeitė, kviečia į mokymus arba atvyksta pas mus.</i> [TV] <...>			
<...> <i>vėlgi aviakompanijos rengia įvairius pristatymus, pas mus atvyksta į darbą, veda mokymus, tai toksai betarpiškas, gilesnis to produkto mokymasis;</i> [TV] <...>			

5 priedas.

ŽI VALDYMO ĮTAKOS ŽI VYSTYMUI KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> į tą kelionių operatoriaus pozicijos žmogų, kuris dažnai keičiasi, tai į jį nėra per daug investuojama. [TV] <...>	Darbuotojų kaitos įtaka ŽI vystymo procesams	ŽI valdymo procesuose trūksta dėmesio ŽI vystymui	ŽI valdymo įtaka ŽI vystymui
<...> Iš praktikos galiu pasakyti, kad svarbiausia turizmo specialistui yra asmeninės savybės, aišku mes priimame į darbą nebūtinai turizmą baigusius žmones ir visų šitų dalykų mes išmokome dirbdami, arba darbo vietoje. [TV] <...>	ŽI vystymo procesui nėra skiriamas pakankamas dėmesys ŽI valdymo procese		
<...> įmeta tave (turizmo darbuotoją) ir kaip tu išsikaptysi, kaip pajėgsi, žiūri... [TV] <...>			
<...> Nenoras mokytis. Iš darbuotojų pusės, kai dirba daug metų yra ir plusų ir minusų, nes susiformuoja tam tikri įpročiai, kuriuos sunkiai eina pakeisti. [TV] <...>	Motyvacijos mokytis stoka, ypač tarp didesnę darbo patirtį turinčių darbuotojų		
<...> Mokymai anksčiau vyko kaip motyvacinė priemonė, dabar tai neveikia. [TV] <...>			

6 priedas.

LEKTORIŲ KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Reikia, kad lektorius išmanytų turizmo specifiką. [TV] <...>	Lektoriai turi išmanyti turizmo specifiką	Trūksta lektorių	Lektoriai
<...> Dabar mokymai bendri... norisi specialisto, nes teko dalyvauti mokymuose TIC darbuotojams, kai lektorius aiškino seminaro metu ką daro TIC... Tai reikia prieš tai susipažinti su sektoriumi. [TV] <...>	Bendro pobūdžio mokymai, neorientuoti į turizmo specifiką	išmanančių turizmo specifiką.	
<...> turime dėstytojų kurie yra turizmo praktikai, tad studentams perteikiamos praktinės žinios. Tų dėstytojų nėra daug, nes dažnu atveju dėstytojai turi lakstyti per kelias darbo vietas, tačiau tai nėra labai gerai apmokamas darbas, versle žmonės gali uždirbti daugiau. Trūksta lektorių, ieškoma tų su patirtimi. Netenkina darbo sąlygos. Šiuo metu reta praktika, kad įmonių vadovai kvieštų šiuos lektorius vesti mokymų jų darbuotojams. Dažnai darbuotojai patys apmoko vieni kitus. [AM] <...>	Su turizmu susiję lektoriai		
<...> bendradarbiaujame taip pat su privačiu verslu <...> su tokiom įmonėm, kurios organizuoja įvairiausių mokymus, pvz. pardavimų srityje, projektų valdymo ir aptarnavimo. [TV] <...>	Su turizmu nesusiję lektoriai	Skirtingi lektorių tipai	
<...> Ekonomikos ir inovacijų ministerija organizavo mokymus aukštesnio lygio turizmo specialistams, kur pasikviesdavo pranešėjus iš Pasaulinės turizmo organizacijos. [SP] <...>	Lektoriai iš tarptautinių turizmo organizacijų		
<...> Dažnai darbuotojai patys apmoko vieni kitus. Pradėjus darbą dažnu atveju gaunama informacija iš kolegų, informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas. [AM] <...>	Mentoriai turizmo organizacijoje		
<...> Turime gerų minčių kaip paruošti ŽI turizmui, bet mes fiziškai ne iki galo turime tuos specialistus... Toks uždaras ratas... Galime pritraukti praktikus... bet pvz. pirmoje pakopoje negalime kalbėti tik apie praktiką, yra ir kiti pamatiniai aukštojo mokslo dalykai. Praktikai ne visada turi teorinių žinių. Žinome kokie tie žmogiškieji ištekliai turi būti paruošti, kojom tendencijoms mes juos ruošiame, bet sudėtinga atsakyti kaip mums sekasi. [AM] <...>	Turizmo dėstytojų trūkumas	Turizmo lektorių trūkumas	
<...> Nors daug kas dar nepriėmė šios srities (turizmo) kaip atskiros srities, kur reikia tyrimų, paruoštų dėstytojų ir t. t. Yra vis dar ta nuostata, kad turizme gali dirbti bet kas. [AM] <...>	Neigiamas požiūris į turizmo lektorių rengimą		

7 priedas.

ATSKIRTIES KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<i><...> kas du metai vyksta įmonės renginys, kai visi darbuotojai iš skirtingų šalių susirenka; Tai sakykim būna ir metinė konferencija ir būna tokios prezentacijos; Tokia mūsų vidaus tradicija, kaip tarptautinės organizacijos. [TV] <...></i>	Tarptautinės ar tinklams priklausančios turizmo įmonės turi platesnes ŽI vystymo galimybes	Atskirtis turizmo versle	Atskirtis
<i><...> Jeigu man kaip vadovui iškilo klausimas – aš neturiu kur kreiptis. Pagalbos nėra. <...> Atvykstamajam yra kiek kitaip, siunčia „Keliauk Lietuvoje“ kvietimus dalyvauti parodose ir t. t. <...> bet dėl išvykstamojo turizmo, tai kaip šaka neegzistuoja. [TV] <...></i>	Skirtingomis turizmo formomis užsiimančios įmonės turi nevienodas turizmo ŽI galimybes		
<i><...> kad kažkas turi daugiau finansų, lemia ar tu tikrai nori siekti žinių, nes yra organizuojami kiti įvairūs kursai, kuriais galima pasinaudoti, bet tarptautiniu mastu labiausiai tuo naudojami Vilnius ir Kaunas. [TV] <...></i>	Didesnių miestų TIC turi palankesnes sąlygas ŽI vystymui	Atskirtis viešajame sektoriuje	
<i><...> vat mūsų turizmo verslo asociacija daro tokius renginius, ten „po darbų“ – nueini, sužinai bendrauji su kitais turizmo profesionalais specialistais arba atsiranda iniciatyvos susitikti su kitais specialistais ir dalintis patirtimi. Apie tiekėjus ir pan. Ir dalintis tuo savo know how, nors mes ir konkurentai, bet realiai noras yra pasidalinti ta gera patirtimi, ar bloga... [TV] <...></i>	Turizmo asociacijų organizuojami mokymai turizmo profesionalams	Didesnės ŽI vystymo galimybės profesionalams. Atskirtis	
<i><...> Ekonomikos ir inovacijų ministerija organizuodavo mokymus aukštesnio lygio turizmo profesionalams, kur pasikviesdavo pranešėjus iš Pasaulinės turizmo organizacijos. [SP] <...></i>	Ministerijos organizuojami mokymai profesionalams		

8 priedas.

TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO IR KOORDINAVIMO KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Kas galėtų koordinuoti... Norėtusi kad tai būtų viena galinga asociacija. Reikia neužmiršti Lietuvos kultūrą, retas atvejis kad asocijuotai struktūrai būtų pavesta valstybės tokia funkcija, nors užsienyje tokių pavyzdžių yra. Lietuvos administracinėje kultūroje yra, bet retas atvejis. Kaip taisyklė tai daro valstybinė institucija. Kalbant iš darbdavių pusės, tai galėtų būti pvz. rimta didelė asociacija. [SP] <...>	Trūksta ŽI vystymo koordinatoriaus	ŽI vystymo koordinavimas	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas
<...> Tam tikras tikslines organizacijas vienija asociacijos, kurios irgi turi mokymų... Nematau kažkokios vienos organizacijos, kur galėtų tai daryti. Logiškiausia būtų, kad tai būtų Lietuvos mastu veikianti įstaiga, kas tai turėtų daryti pakankamai sudėtinga atsakyti. Keliauk Lietuvoje labiau rinkodara užsiima. [SP] <...>			
<...> Per asociacijas organizuojami tam tikri mokymai, aktualia tema, bet mastai per maži. [TV] <...>	Asociacija – potencialus turizmo ŽI vystymo koordinatorius		
<...> Asocijuotos struktūros kažką žaidžia... bet jos neįjungia visumos. Jeigu iš 300 organizatorių jungi 50... tai neapimi visumos... Kiti tik laukia ką darysi... o mes skinsime vaisius... [TV] <...>			
<...> šiuo atveju labiausiai žvelgiu į „Keliauk Lietuvoje“, kurie rūpinasi vietiniu ir atvykstamųjų turizmu <...>“ [SP] <...>	VŠĮ „Keliauk Lietuvoje“ – potencialus turizmo ŽI vystymo koordinatorius	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas; Koordinatoriaus trūkumas	
<...> Kalbant apie instituciją kaip valstybinę pavyzdžiui, jeigu valstybė planuoja pakelti į naują prioritetų lygį, ir mato, kad ten darbdaviai yra šiek tiek apsnūdę, ir žiūri savo daržą, kas yra natūralu, jeigu tokia yra situacija tai ta institucija suinteresuota o gal net ir atsakinga, turėtų atsirasti. Tai būtų ta institucija kuri įgyvendina turizmo politiką Lietuvoje, tai šiandien dienai tai būtų Turizmo politikos skyrius. [SP] <...>	Turizmo politikos skyrius – potencialus turizmo ŽI vystymo koordinatorius		

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Kaip tik esu po turizmo tarybos posėdžio, kur beje irgi kelionių organizatorių vadovai minėjo, kad šiai diena rinkoje trūksta tokių mokymų, skirtų naujai į turizmą atėjusiems žmonėms. [SP] <...>	Turizmo taryba – potencialus turizmo ŽI vystymo koordinatorius	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas; Koordinatoriaus trūkumas	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas
<...> Turizmo rūmai gali atsirinkti poreikį ir pasakyti kokias kompanijas ko reikia... Seminaras pardavimų... kad jie pasidomėtų kas per verslas ir jam pritaikytų mokymus. Kelionių organizatorių, ir kaip viešbučių, yra didelių, yra mažų... yra gi-gantių, veikiančių pagal tarptautinius standartus. Ir pagal tai bandytų pasiūlyti mokymus... Ar net regionais... kad nereiktų į Vilnių važiuoti... Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai... Susirenka ir gauna mokymus. [TV] <...>	Turizmo rūmai – potencialus turizmo ŽI vystymo koordinatorius		
<...> Taip, bet dažnu atveju kai tai daro aukštosios mokyklos tai yra ilgas laikotarpis, o turėtų būti trumpalaikis laikotarpis... Kursai, seminarai... Nes būna kažkokie labai pavieniai, pvz. konfliktinių situacijų sprendimai... [TV] <...>	Aukštosios mokyklos		

9 priedas.

REIKALAVIMŲ KOMPETENCIJAI KINTANČIOJE TURIZMO APLINKOJE
KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Pirmoje vietoje informacinės technologijos. Visas gyvenimas dabar susiveda į telefoną. Reikia suprasti kaip pateikti klientui, kad telefone viskas būtų aišku. IT ir jų pritaikymas. [TV] <...>	Profesiniai įgūdžiai	Kintantys reikalavimai kompetencijai	Reikalavi- mai kom- petencijai kintančioje turizmo aplinkoje
<...> Atsakingumas, greita orientacija, užsienio kalbos, pagrindinių turizmo kompiuterinių programų mokėjimas. [TV] <...>	Asmeninės savybės		
<...> Pagrindinis iššūkis informacijos kiekis ir kintamumas informacijos. [TV] <...>	Pokyčiai ŽI vystyme turi vykti kartu su pokyčiais turiz- mo aplinkoje	Pokyčiai ŽI vystyme	
<...> Mokymų visada trūksta, nes viskas labai greitai keičiasi, pradedant inovatyviais dalykais, rinkodaros ir t. t. bet yra ir elementarių bazinių dalykų – kaip pvz. turistų aptarnavimas. <...>			
<...> Šiais metais pvz. vyko keli mokymai kaip buvo restruktūrizuotas Turizmo departamentas, kaip pasikeitė teisinė bazė. Kokios įsigaliojo direktyvos. Surinkome interesantus <...>. Informuoti kas keičiasi. [SP] <...>		Kintanti turiz- mo aplinka	

10 priedas.

ŽI VYSTYMO PLANAVIMO IR ĮGYVENDINIMO KATEGORIJOS
GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Dabar visi tokie savamoksliai, ir jeigu vadovas planuotų, turėtų metų mokymų planą, nes dabar viskas gan stichiškai (reikia – darom), bet tas yra planavimas, tam skirti biudžetą, dar kažkas... yra kur tobulėti. [TV] <...>	ŽI vystymo planavimas	Tobulintinas ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas organizacijų lygmenyje	ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas
<...> Bet galbūt tam dalykui reikėtų naujo įkvėpimo, kalbant apie mūsų agentūrą, galbūt labiau aprašyti procesus, būtų lengvesnis darbas tiek patiems naujiems darbuotojams, tiek vadovams. [TV] <...>	ŽI vystymo įgyvendinimas		
<...> Strateginiai tikslai yra svarbūs bet taip pat mes apie tai galvojame jau planuodami kitų metų biudžetą. Tai apie tai pradedame galvoti jau vasarą, apie kitus metus ką norėtume pasiekti. [TV] <...>	ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas	ŽI vystymas TIC. Geroji patirtis. Planavimas ir įgyvendinimas	
<...> Taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kokių kompetencijų trūkumas jiems yra tuo metu. Pavyzdžiui – pirmos pagalbos, aptarnavimo įgūdžių tobulinimas, tokius kursus irgi esame organizavę; tie patys pardavimo mokymai... [TV] <...>			

11 priedas.

LYDERYSTĖS KATEGORIJOS GENERAVIMO FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Tas bendradarbiavimas privalo būti, bet manau kad jo nėra, atskiros organizacijos bendrauja su atskiromis aukštosiomis mokyklomis ir jiems to kaip ir užtenka. Ko tam trūksta? Lyderio, žmogaus kuris sutelktų susiskaldžiusį turizmo sektorių Lietuvoje. Pvz. nėra organizuotos praktikos sistemos, bendros turizmo sektoriui. [AM] <...>	Lyderiai tarp suinteresuotųjų šalių	Skirtingų lygių turizmo ŽI lyderystė	Lyderystė
<...> trūksta lyderių... Kurie atsistotų ir pasakytų, iki šiol buvo taip, o dabar bus kitaip... [SP] <...>			
<...> Sumotyvuoti mokytis yra sudėtinga, ypač jeigu įmonei gerai sekasi. Lyderis turi ir pats rodyti pavyzdį mokantis... [TV] <...>	Turizmo organizacijų lyderiai		
<...> TIC vadovas + administracijos vadovas, kuris atsakingas už visos įstaigos <...> darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. [TV] <...>			
<...> Grupės turi vadovus ir dirba su daugiau patirties turinčiais kolegomis ir vat būtent toje grupėje augina tą naująjį savo kolegą. [TV] <...>	Grupių lyderiai		
<...> Vadovams, ar daug patirties sukaupusiems atrodo, kad jie jau viską žino... nors taip tikrai nėra. [TV] <...>			

12 priedas.

POLITINIO PASITIKĖJIMO IR VALIOS KATEGORIJOS GENERAVIMO
FRAGMENTAS

Duomenų ištraukos	Kodai	Konceptai	Kategorija
<...> Manau, viena iš didžiausių problemų yra ta, kad turizmas nėra laikomas prioritetine šaka, tad atitinkamai ir dėmesio yra teikiama mažiau, mokymams taip pat. Finansavimo galimybių, jų tarpe ir mokymams, taip pat yra mažiau... Mokymai nėra pigus dalykas. [SP] <...>	Šakos prioriteza- vimas		Politinis pa- sitikėjimas ir valia
<...> Kai valstybė kalba su vieno sektoriaus darbdaviais – kalbama su viena organizacija. Mūsų atveju gali būti daug konkuruojančių asociacijų, tiek asociacijų negeba sugeneruoti vienos pozicijos; tai apsunkina ir valstybei, kai reikia planuoti paramos priemones, investuoti į šį sektorių, kadangi ten nesusišneka. Ten kur yra asociacijos kurios geba susitarti, arba geba susivienyti, arba kur apskritai yra viena asociacija ten yra lengviau. <...> Reikia asocijuotos struktūros, kur uždengtų didelę dalį lauko. Kur tokios asociacijos tinkamai atstovauja, įgija politinį pasitikėjimą, ten ir žiūrima yra kitaip. [SP] <...>	Atstovavimas. Tarpinstitucinis bendradarbia- vimas	Tarpinstitucinis bendradarbia- vi-mas sekto- riuje turi įta- kos politiniam pasitikėjimui ir valiai	

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Alina Katunian

**TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS
TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO
KONTEKSTE**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2021

Mokslo daktaro disertacija rengta 2015–2021 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Andrius Valickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Nariai:

prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Tom Baum (Stratklaido universitetas, Jungtinė Karalystė, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Rimantas Stašys (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Brigita Žuromskaitė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2021 m. gruodžio 17 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2021 m. lapkričio 17 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

Temos aktualumas. Turizmas – vienas didžiausių ekonominių sektorių pasaulyje, kur sukuriama daug darbo vietų, kuriama gerovė visame pasaulyje. Pastaruoju metu turizmas generavo arti 10 proc. BVP pasauliniu mastu kasmet (WTTC, 2019). Nors 2020-ieji tapo prasčiausiais metais turizmo istorijoje, tarptautinių turistų sumažėjo net 74 proc., JT PTO išreiškė poziciją, kad turizmas atsigaus, o tam neabejotinai reikės turizmo žmogiškųjų išteklių indėlio (JT PTO barometras, 2021). Turizmas pagal savo prigimtį priklauso paslaugų sektoriui, kur esminį vaidmenį įgyja žmogiškieji ištekliai, nes, vartotojo akimis, darbuotojai tapatinami su turizmo paslauga. Darbas sparčiai besivystančiame turizmo sektoriuje kėlė ir kelia daug iššūkių, keliauti įgudę turistai tampa vis reiklesni, atsirandančios naujos rezervacijų ir rinkodaros sistemos reikalauja puikių kompiuterinių įgūdžių, globalaus masto konkurencija tarp turizmo įmonių ir vietovių, ypatingas jautrumas ekonominiams nuosmukiams ir ekstremalioms situacijoms verčia nuolat tobulėti bei ieškoti naujų verslo plėtros ir aptarnavimo standartų. Siekiant prisitaikyti prie pokyčių svarbu užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių vystymą skirtingais lygmenimis. Turizmo sektoriuje žmogiškieji ištekliai dažnai minimi kaip labiausiai konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys. Vis dėlto tenka pripažinti, kad dažnai trūksta suvokimo apie esminius žmogiškųjų išteklių vystymo išskirtinumus šiame sektoriuje. Atsižvelgdamos į dinamiškas tendencijas turizmo sektoriuje, turizmo organizacijos privalo greitai prisitaikyti prie globalios rinkos pokyčių. Organizacijų prisitaikymo prie pokyčių ašimi tampa darbuotojų ir organizacijų vystymo gairių suderinimas, kuris gali būti įgyvendintas tik plėtojant žmogiškuosius išteklius. Tai, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbūs organizacijos veiklai, mokslininkai akcentuoja vis dažniau, ir tai tampa neatsiejama žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strateginio valdymo dalimi (Ubeda-Garcia, Marco-Lajara, Garcia-Lillo ir Sabater-Sempere, 2013; Donina ir Luka, 2014; Žuromskaitė ir Dačiulytė, 2016).

Pastaraisiais dešimtmečiais įvyko daug transformacinių pokyčių ir vystant žmogiškuosius išteklius, ir turizmo sektoriuje. Turizmo organizacijoms būdingos bendros, panašiais bruožais pasireiškiančios žmogiškųjų išteklių valdymo ir žmogiškųjų išteklių vystymo problemos: žemos kompetencijos darbuotojai, praktinių įgūdžių stokojantys darbuotojai, kompetingų darbuotojų trūkumas, dažna darbuotojų kaita ir t. t. (Nickson, 2007; Baum ir Szivas, 2008; Baum, 2018). Susiduriant su bendromis problemomis ir turint bendrą siekį – turizmo sektoriaus plėtrą – pastebima, kad trūksta tarpinstituciniu bendradarbiavimu grįstos sistemos, kuri galėtų padėti kryptingai vystyti turizmo žmogiškuosius išteklius. Šių išteklių vystymui įtakos turi skirtingi nacionaliniai ir tarptautiniai subjektai: turizmo įmonės, valstybės institucijos, viešosios organizacijos, švietimo įstaigos, vykdančios su turizmu susijusias studijų programas, tarptautinės organizacijos ir t. t. Galima teigti, kad kalbant apie minėtų organizacijų bendradarbiavimą akivaizdu, kad žmogiškųjų išteklių vystymui nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą turizmo sektoriuje trūkumas daro neigiamą įtaką turizmo sektoriui (Baum, 2018;

Bailey, Mankin, Kelliher ir Garavan, 2018; Sung ir Choi, 2018; Nolan, Garavan ir Lynch, 2020). Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste tyrimų svarbą sustiprina tai, kad trūksta empiriniais tyrimais grįsto požiūrio į šį reiškinį. Disertacijoje siekiama atskleisti, kad veiksmingam turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui užtikrinti būtinas tarpinstitucinis suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas skirtingais lygmenimis.

2016 m. Europos Komisija išleido komunikatą Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Nauja Europos įgūdžių darbotvarkė“ (angl. *New Skills Agenda for Europe*). Europos Komisija išreiškė poziciją, kad kryptingas suaugusiųjų mokymasis yra būtina sąlyga konkurenciniam pranašumui kurti ir išlaikyti. Suaugusiųjų mokymasis turi būti skatinamas ir palaikomas nacionaliniu, regioniniu, tarptautiniu lygmenimis. Lietuvos turizmo plėtros programoje 2014–2020 turizmo ŽI minimas kaip vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką turizmo ir / ar turizmo krypties konkurencingumui: „Turizmo sektoriaus darbuotojai kuria turizmui patrauklios valstybės įvaizdį. Svarbus turizmo sektoriaus konkurencingumo veiksnys – svetingumas. Daugėja inovacijų, sparčiai modernizuojami procesai, atsiranda naujų turizmo plėtros iššūkių, taigi reikia aukštos kvalifikacijos specialistų. Siekiant stiprinti šį potencialą, būtina nuolat ugdyti turizmo sektoriaus darbuotojų profesinę kompetenciją – tobulinti jų kvalifikaciją, užsienio kalbų žinias, gerinti įvaizdį, ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją“ (39 str.). Programoje esančios su turizmo ŽI vystymu susijusios nuostatos gali būti vertinamos teigiamai, deja, akivaizdu, kad šių nuostatų veiksmingam įgyvendinimui trūksta konkrečios vizijos ir įgyvendinimo veiksmų plano bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Galima teigti, kad turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas yra aktualus socialinių mokslų tyrimų objektas.

Mokslinė problema ir jos ištirimo lygis. Disertacijoje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje tematika, ypatingą dėmesį skiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmui. Besikeičiančios verslo aplinkos kontekste vis daugiau dėmesio skiriama ŽI mokymui ir vystymui, siekiant žmogiškųjų išteklių gebėjimo pokyčių sukeltiems iššūkiams įveikti (Ehnert, 2009). Nuo XX a. vidurio organizacijų vystymo kontekste žmogiškųjų išteklių plėtojimas tapo svarbiu mokslinių darbų objektu (Harbison ir Myers, 1964; Boyatzis, 1982; Garavan, 1995; Swanson, 2001; McLean ir McLean, 2001; McGuire, 2014; Garavan, Watson, Carbery ir O'Brien, 2016; Han, Chae, Han ir Yoon, 2017; Mitsakis, 2019). Požiūris į ŽI vystymą gali būti apibūdintas kaip kintantis ir evoliucionuojantis. Žmogiškųjų išteklių vystymas, kaip besiformuojanti disciplina, dažnai yra siejamas su tokiomis sąvokomis kaip socialinis kapitalas, žinių vadyba, besimokanti organizacija ir kt. Teigtina, kad ŽI vystymas kaip tarpdisciplininė akademinė sritis svarbos prasme ypač reikšminga organizacijų plėtros ir pokyčių valdymo kontekste. Dauguma autorių sutaria, kad pagrindinė kuriama pridėtinė vertė yra gebėjimas kurti novatoriškus realaus pasaulio problemų sprendimus (McLean ir McLean, 2001; McGoldrick, Stewart ir Watson, 2002; Garavan, 2007; McGuire, 2014; Garavan ir kt., 2016; Baum, 2019).

XXI a. pirmajame dešimtmetyje atlikti moksliniai tyrimai ir studijos suformavo požiūrį, kad žmogiškųjų išteklių vystymą sudaro lygmenys, dimensijos ir etapai, kurie suformuoja vientisą sistemą. Analizuojant ŽI vystymą individo ir organizacijos lygmenimis tapo aišku, kad mokymosi ir plėtros procesas nėra izoliuotas nuo procesų, vykstančių visuomenėje, šalyje ar tarptautiniu mastu (Garavan ir kt., 2004; McLean, 2004; Wang ir McLean, 2007; Jucevičienė, 2007; Tight, 2007; Boxall, Purcell ir Wright, 2007; Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008; Ehnert, 2009; Mankin, 2009; Marchington ir Suter, 2013; McGuire, 2014; Gražulis ir kt., 2015; Mitsakis, 2019). Boxall ir kt. (2007) nerekomenduoja tapatinti žmogiškųjų išteklių vystymo ir žmogiškųjų išteklių mokymų. Pasak autoriaus, žmogiškųjų išteklių vystymas apima platesnį spektrą veiklų, turinčių mažiau konkrečių tikslų, o mokymai rengiami orientuojantis į specialius numatomus mokymosi rezultatus. Ehnert (2009; 2014), Stankevičiūtė (2015), Nolan ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad ŽI vystymą ir jo poveikį svarbu tirti ir analizuoti darnios plėtros ir organizacijos socialinės atsakomybės kontekste, atsižvelgiant į poveikį individui, organizacijai, visuomenei. Dusoye ir Oogarah (2015), Garavan ir kt. (2016), Mitsakis (2019), kalbėdami apie ŽI vystymą, išplečia suvokimą ir taikymą iki strateginio ŽI vystymo, jie pabrėžia ŽI vystymo planavimo bei gairių ir veiklų derinimo su suinteresuotosiomis šalimis svarbą. McGuire taip pat pasiūlė labiau koncentruotis į skirtingas suinteresuotąsias šalis, plėtoti mokymosi tinklus ir įmonės viduje, ir už jos ribų, propaguoti mokymosi kultūrą (McGuire, 2014). Tarptautiniai susitarimai, nuostatų ir veiksmų įtraukimas į vyriausybės planus bei kiti veiksmai įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis, anot Baum, lemia turizmo ŽI vystymo veiksmingumą (2019, p. 49).

Analizuojant Lietuvos mokslininkų darbus ŽI vystymo tematika matoma požiūrių ir kontekstų įvairovė: strateginio organizacijos valdymo ir mokymosi kultūros kūrimo, strateginių organizacijos uždavinių (Šiugždinienė, 2008; 2009), darbuotojo potencialo atskleidimo, profesinio mokymo, personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, mokymosi aplinkos (Garalis, 2004; Vveinhardt ir Kigaitė, 2009; Dačiulytė, 2011; Gražulis ir kt., 2012; 2015), ŽI vystymo kaip vieno iš veiksmų, lemiančių darbdavio patrauklumą (Bakanauskienė, Žalpytė ir Vaikasienė, 2014; Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Barkauskė, 2017), ŽI vystymo valstybės tarnyboje (Šiugždinienė, 2009; Smalskys, 2011), edukologinio ir vadybinio požiūrių samplaikos, besimokančios organizacijos, mokymosi tinklų, mokymosi visą gyvenimą (Jucevičienė, 2007), nuolatinio mokymosi ir pranašumo organizacijoms kūrimo (Vveinhardt ir Kigaitė, 2009), ŽI vystymo įtakos konkurencinio pranašumo kūrimui, mokymosi aplinkos kūrimo ir tinkamų mokymo (-si) metodų parinkimo, kompetencijų tobulinimo (Garalis, 2004; Savanevičienė, Stukaitė ir Šilingienė, 2008; Gražulis ir kt., 2012; 2015), žinių ekonomikos (Šedžiuvienė ir Vveinhardt, 2011), andragogikos (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008), ŽI vystymo vertinimo (Kumpikaitė ir Sakalas, 2011; Gižienė ir Račelienė, 2012) ir t. t. aspektais. Matoma tendencija, kad dauguma Lietuvos mokslininkų, vienu ar kitu pjūviu analizuojančių ŽI vystymą, sutaria, kad ŽI vystymas atlieka ypač svarbų vaidmenį valdant pokyčius bei turi įtakos veiklos efektyvumui bei konkurencinio pranašumo kūrimui ir išlaikymui.

Strateginio požiūrio į ŽI vystymą įsivyravimas paskutinėmis dekadomis byloja, kad pokyčių visuomenėje ŽI vystymas gali padėti išlaikyti konkurencinį pranašumą ir drauge stabilizuoti visuomenę ekonomiškai ir socialiai (Garavan ir Carbery, 2012; McGuire, 2014; Mitsakis, 2019). Anot Armstrong (2008), būtina ŽI vystymo strategija, kuri turi apimti ne tik mokymų planą, bet ir veiksmus, padedančius kurti mokymosi kultūrą, atskleisti kiekvieno darbuotojo potencialą, finansinį planą ŽI vystymo veiksmams įgyvendinti. Vienas reikšmingiausių Garavano (2007) modelio siūlymų – suderinti ŽI vystymo planus ir veiklas su organizacijos tikslais. Anot Rao (2014), strateginio ŽI vystymo brandą taip pat rodo nuolat vykdomas ŽI vystymo ir ŽI vystymo įtakos vertinimas, siekiant matuoti ir įvertinti ŽI vystymo daromą poveikį ir kuriamą pokytį. Šiame kontekste mokslininkų nagrinėjamas pokyčių vadybininko vaidmuo dažnai siejamas su strateginio ŽI vystymo specialisto vaidmeniu: strategijos formavimu, įgyvendinimu, adaptavimusi prie pokyčių pasitelkiant ŽI (Gold, Walton ir Curreton, 2011; Ulrich, 2007; McGuire, 2014). Darytina prielaida, kad strateginis ŽI vystymas reikalauja glaudesnio ryšio su konkrečia situacija, kontekstu, kuriam jis taikomas, su aplinka ir konkrečiu sektoriumi (Garavan, Carbery, 2012).

Turizmo ŽI mokslininkas Baum apibūdina kaip darbuotojus, dirbančius organizacijose, teikiančiose turizmo paslaugas (2015, p. 205). Turizmo sektorius ir jame kuriamos darbo vietos bei su jomis susiję reikalavimai pasižymi fragmentiškumu ir kitioniškumu. ŽI vystymas turizmo sektoriuje nagrinėjamas skirtingais pjūviais: kvalifikuotos darbo jėgos poreikio, mokymo metodų, mokymų lygių ir sistemų, darbuotojų motyvacijos ir mokymosi kultūros, lyderystės, ŽI vystymo skirtingo dydžio įmonėse ir t. t. aspektais (Nickson, 2007; Baum, Szivas, 2008; Baum, 2015).

Jooss ir Burbach (2018), tirdami turizmo ŽI vystymą Airijoje, šalyje, sukaupusioje bene daugiausia turizmo ŽI vystymo patirties, nurodė, kad vienu iš pagrindinių turizmo sektoriaus iššūkių išlieka siekis užtikrinti aukšto lygio ŽI vystymą. Atskiruose sektoriuose dažnu atveju trūksta vadovavimo ir koordinavimo ugdant sektoriaus įgūdžius (Nolan ir kt., 2020; Diffley, McCole ir Carvajal-Trujillo, 2018). Turizmo sektoriuje vis dar gajus neigiamas požiūris į ŽI vystymą. Autorių plačiau aprašomos mažos ir vidutinės turizmo įmonės dažnai sulaukia ir mokslininkų dėmesio, nes turizmo rinką daugiausia ir sudaro mažos ir vidutinės įmonės (PTO, 2019; Nolan ir kt., 2020; Hossein, Khoshkhoo ir Nadalipour, 2016). Mokslininkai, tyrinėjantys turizmo ŽI vystymą, pastebi, kad ŽI vystymas turi įtakos individui ar organizacijai ne tik nacionaliniu, bet ir sektoriaus lygmeniu (Nickson, 2007; Gold, Holden, Iles, Stewart ir Beardwell, 2013). Anot Fong, Wong ir Hong (2018), turizmo sektorius ir jo darbuotojai XXI a. patiria itin daug iššūkių dirbdami dinamiškai besikeičiančiomis sąlygomis, esant dideliam rizikos lygiui, vyraujant neapibrėžtumui, nuolat vykstant pokyčiams. Dėl šių priežasčių yra svarbu užtikrinti turizmo organizacijos strategijos ir turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo strategijos dichotomiją. Nors turizmo sektoriuje darbuotojai yra kokybės ir konkurencinio pranašumo garantas, vis dėlto ŽI vystymo sąvoka turizmo kontekste vis dar nagrinėjama gana retai (Han ir kt., 2017). Baum (2015, 2019), Armstrong (2017) pastebi, kad turizmo ŽI vystymo situacija nesikeičia jau ilgus metus, nors turiz-

mo įmonių atstovai ir politikai viešai skelbia turizmo ŽI vystymo būtinumą, siekiant turizmo sektoriaus plėtros.

Apibendrinant disertacijoje analizuotus šaltinius darytina išvada, kad siekiant turizmo ŽI vystymo pokyčių bene svarbiausia sąlyga yra skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas. **Mokslinė problema** formuluojama klausimu: kokios yra turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo teorinės ir praktinės prielaidos ir kaip turėtų būti vystomi turizmo žmoniškieji ištekliai tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste?

Atliekant empirinį tyrimą buvo siekiama atsakyti į šiuos **probleminius disertacinio darbo klausimus**: Kokie yra pagrindiniai turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo iššūkiai? Kokios pagrindinės *suinteresuotosios šalys* dalyvauja / turi įtakos turizmo žmoniškųjų išteklių vystymui Lietuvoje? Kokie *tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai* turėtų būti taikomi vystant turizmo žmoniškuosius išteklius?

Mokslinio tyrimo objektas – turizmo žmoniškųjų išteklių vystymas.

Mokslinio tyrimo tikslas – sukurti turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelį, leidžiantį spręsti turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo problemas.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti vyraujančias žmoniškųjų išteklių vystymo teorines prielaidas, charakteristikas ir kontekstą.
2. Išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką turizmo žmoniškųjų išteklių vystymui.
3. Atlikti turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tyrimą siekiant įvertinti vyraujančias turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo praktines prielaidas, esamą tarpinstitucinio bendradarbiavimo situaciją ir tobulinimo galimybes.
4. Apibendrinant čia minėto tyrimo rezultatus parengti teorinį turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo modelį tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste.

Mokslinio tyrimo metodologija ir metodai. Šiame disertaciniame darbe remiamasi postpozityvistine paradigma ir tyrimo filosofija. Postpozityvistų metodologinės prielaidos yra siejamos su kokybinių duomenų rinkimu ir analize. Kokybiniai tyrimai ypač tinkami tais atvejais, kai reikšinyms mažai tyrinėtas (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Remiantis postpozityvistine paradigma tyrime pasirinkta grindžiamosios teorijos (angl. *Grounded Theory*) metodologinė strategija. Šios teorijos tikslas yra konceptualios teorijos, pagrįstos empiriniais kokybiniais duomenimis (nuo *mikro-* iki *makro-*), kūrimas.

Siekiant disertacijoje nagrinėjamų reiškinių pažinimo bei taikant grindžiamosios teorijos principus buvo pasitelkti šie tyrimo metodai: pusiau struktūruotas interviu, teorinė atranka, lyginamoji analizė, kodavimas, atmintinių rašymas, dokumentų analizė, konceptualizavimas, atsirandančios teorijos generavimas / modeliavimas. Interviu yra vienas dažniausiai grindžiamosios teorijoje naudojamų metodų.

Disertaciniame darbe, taikant grindžiamosios teorijos metodą, pirmiausia buvo pasirinkti pirmieji informantai. Tolimesnė informantų atranka vyko atliekant tyrimą.

Interviu su informantais procesas buvo sustabdytas, kai pastebėta, kad nebeatsiranda naujų empirinių duomenų (Alshenqeeti, 2014; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu su informantais vyko nuo 2019 m. liepos iki lapkričio. Pirmojo etapo interviu vyko 2019 m. liepą ir rugpjūtį; antrojo etapo interviu – 2019 m. rugsėjį–lapkritį. 2019 m. lapkritį–gruodį vyko empirinio tyrimo trečiasis etapas – darbas su empiriniais duomenimis ir grindžiamosios teorijos modeliavimas. Gilesnė konceptualiosios literatūros analizė pradėta abipendrinus pagrindines empirinio tyrimo metu išryškėjusias kategorijas (Glaser ir Kaplan, 1998; Glaser ir Holton, 2004; Corbin ir Strauss, 2008).

Analizuojant surinktus kokybinius duomenis buvo matomi atotrūkiai ir reikalingos informacijos spragos, tokiais atvejais buvo ieškoma naujų informantų ir jiems pateikiami klausimai. Tam tikrais atvejais siekiant užpildyti minėtas spragas buvo taikomas dokumentų analizės metodas. Šis metodas traktuotinas kaip pagalbinis kuriant grindžiamąją teoriją (Bowen, 2009). Informantų atranka buvo tęsiama tol, kol atsiradavo naujų empirinių faktų ir kol visi grindžiamosios teorijos konceptai buvo tinkamai suformuluoti bei nustatyti konceptualūs ryšiai (Corbin ir Strauss, 2008; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Disertaciniame tyrime buvo pasirinktas fokusuotas kodavimas. Jis pasižymi svarbiausių ir / ar dažniausiai naudojamų ankstesnių kodų naudojimu, siekiant apdoroti daug empirinių duomenų.

Vadovaujantis grindžiamosios teorijos metodologija, empirinio tyrimo planas susiformavo atliekant tyrimą. Empirinį tyrimą sudarė trys etapai: pusiau struktūruoti interviu su kelionių organizatorių ir kelionių pardavimo agentų bei turizmo informacijos centrų vadovais arba personalo vadovais, gidais; pusiau struktūruoti interviu su subjektais ir suinteresuotosiomis šalimis, dalyvaujančiomis vystant turizmo žmogiškuosius išteklius; empirinių duomenų analizė ir grindžiamosios teorijos modeliavimas. Trečiojo tyrimo etapo metu buvo susitelkta į surinktų duomenų apibendrinimą ir konceptualizavimą. Išryškėjusi centrinė kategorija bei kitos kategorijos, jų savybės ir dažnai pasikartojantys kodai atvedė disertacinio darbo autorę prie konceptualaus modelio sukūrimo.

Disertacinio darbo reikšmingumas ir naujumas. Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo ir turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste reiškiniai iki šiol sulaukė gana nedaug dėmesio. Empirinio tyrimo rezultatai gali būti reikšmingi mokslininkams, tyrinėjantiems ir tyrinėjantiems turizmo žmogiškųjų išteklių vystymą ir turizmo žmogiškųjų išteklių vystymą bendradarbiavimo kontekste. Empiriniu ir teoriniu pagrindu parengtas turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis gali padėti kurti gaires nacionaliniu mastu dėl tolimesnio turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo, burti suinteresuotąsias šalis į bendradarbiavimą grįstus tinklus siekiant veiksmingo turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo skirtingais lygmenimis.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys dalys (teorinė, metodologinė, empirinio tyrimo rezultatai), išvados, rekomendacijos ir santrauka užsienio kalba.

Pirmojoje disertacinio darbo analizuojamos žmogiškųjų išteklių vystymo teorinės prielaidos, turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo įk kontekstinimas bei tarpinstitucinio

bendradarbiavimo svarba ir įtaka turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui. Antrojoje disertacinio darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, pagrindžiamas grindžiamosios teorijos metodologinės strategijos pasirinkimas bei aprašomi tyrimo instrumentai ir jų taikymas. Trečiojoje disertacinio darbo dalyje pristatomi empirinio turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste tyrimo rezultatai, modelis ir diskusija. Trečiojo tyrimo etapo metu buvo susitelkta į surinktų duomenų apibendrinimą ir konceptualizavimą. Išryškėjusi centrinė kategorija, kitos kategorijos, jų savybės ir pasikartojantys kodai atvedė disertacinio darbo autorę prie konceptualaus modelio sukūrimo. Toliau schematiškai pavaizduotas turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis. Dėl tam tikrų ribotumų ir specifikos disertacijos autorė į modelį neįtraukė dalies kategorijų ir savybių, pavyzdžiui, politinio pasitikėjimo. Ši kategorija vėliau atsispindi disertacinio darbo rekomendacijose.

įtaką konkurenciniam pranašumui turizmo sektoriuje. Tyrimo metu atskleista, kad turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas pasižymi savitais iššūkiais. Informantai dažniausiai minėjo šiuos turizmo ŽI vystymo iššūkius: mokymosi kultūros stoką; suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo stygių; neigiamą požiūrį į ŽI vystymą turizmo sektoriuje; atskirtį; ŽI vystymo koordinavimo stoką; ŽI vystymo priežiūros stygių; epizodinius mokymus; ŽI vystymo tinklo trūkumą; ŽI vystymo planavimo stoką; suinteresuotųjų šalių įtraukimo stoką; ŽI vystymo strategijos stoką; ŽI vystymo vizijos stygių; ŽI vystymo poreikio vertinimo stoką.

Centrinė tyrimo metu išryškėjusi kategorija – *tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas*. Darytina empirinė prielaida, kad siekiant konkurencinio pranašumo, kuris vestų prie turizmo ŽI vystymo, būtina užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą. Koordinavimas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo puoselėjimas turėtų būti pavestas turizmo ŽI vystymui vadovaujančiai institucijai. Dėl konkrečios institucijos, galinčios koordinuoti turizmo ŽI vystymą ir skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tyrimo metu informantų nuomonės išsiskyrė. Atkreiptinas dėmesys, kad aiški turizmo ŽI vystymo vizija, įgyvendinimo planas, koordinuoti veiksmai ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas prisidėtų prie kryptingo turizmo ŽI vystymo.

Įgyvendinant turizmo ŽI vystymo planą daug dėmesio turėtų būti skiriama atskirties mažinimui, suteikiant vienodas turizmo ŽI vystymo galimybes remiantis atstovaujama turizmo rūšimi, veikla turizmo sektoriuje, organizacijos dydžiu, patirtimi turizmo sektoriuje ir t. t. Tyrimo metu identifikuotas motyvacijos mokytis turizmo sektoriuje trūkumas sietinas su tuo, kad turizmo sektorius Lietuvoje pasiekė tam tikrą brandos lygį, tad vis labiau jaučiamas kokybiško, poreikį atitinkančio ŽI vystymo poreikis. Šiame kontekste svarbu užtikrinti profesionalių turizmo sektoriaus dėstytojų parengimą ir tobulinimą.

Ne mažiau svarbus veiksnys – lyderystė mokymuisi ir organizaciniu, ir nacionaliniu lygmeniu, tarp suinteresuotųjų šalių. Šiandien turizmo ŽI vystymo veiksmai galėtų būti charakterizuojami kaip epizodiniai, nepasižymintys tikslinga sistema. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad nors požiūris į ŽI vystymą šiuo metu turizmo sektoriuje yra gan skeptiškas, žmogiškųjų išteklių kompetencija atlieka lemiamą vaidmenį kuriant konkurencinį pranašumą turizmo sektoriuje.

Antrasis tyrimo klausimas. *Kokios pagrindinės suinteresuotosios šalys dalyvauja / turi įtakos turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui Lietuvoje?*

Vystant turizmo ŽI Lietuvoje dalyvaujančios / turinčios įtakos suinteresuotosios šalys gali būti nagrinėjamos nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis. Pirmuoju atveju minėtina Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius; turizmo asociacijos; Turizmo rūmai; Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba prie Ekonomikos ir inovacijų ministerijos; savivaldybės ir joms pavaldžios įstaigos; aukštosios mokyklos. Antruoju atveju minėtina kelionių organizatoriai ir kelionių pardavimo agentai; turizmo informacijos centrai; gidai; turizmo paslaugų ir / ar turizmo produktų teikėjai; seminarų organizatoriai. Tyrimo metu identifikuotos turizmo ŽI vystymo iniciatyvos ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos, tačiau tenka pripažinti,

kad šiandien trūksta sistemingų koordinuotų veiksmų, bendros turizmo ŽI vystymo vizijos, kryptingo bendro veikimo.

Trečiasis tyrimo klausimas. *Kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmai turėtų būti taikomi vystant turizmo žmogiškuosius išteklius?*

Turizmo ŽI vystymo modelis ir gairės tiesiogiai susiję su identifikuotais turizmo ŽI vystymo iššūkiais. Pažymima, kad veiksmai turi būti užtikrinami nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis. Darytina prielaida, kad turizmo ŽI vystymo moderatorius, telkiantis turizmo įmones ir suinteresuotąsias šalis bendradarbiauti bei koordinuojantis turizmo ŽI vystymą, įkūnytų pagrindinę tyrimo kategoriją: *tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą*.

Numatomos trys pagrindinės turizmo ŽI vystymo moderatoriaus veiklos kryptys: turizmo ŽI vystymo planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas. Vieni pirmųjų veiksmų turėtų būti susiję su turizmo ŽI vystymo vizijos įvardijimu ir plano sukūrimu. Rekomenduotina, kad turizmo ŽI vystymo vizija atspindėtų ir Lietuvos turizmo plėtros programoje, o detalesnis turizmo ŽI vystymo planas – atskiroje turizmo ŽI programoje ar turizmo ŽI vystymo programoje. Nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis svarbu skatinti mokymosi kultūrą ir lyderystę mokytis. Skleidžiant mokymosi kultūros pavyzdį formuoti atitinkamą požiūrį, tradicijas, procesus.

Vienas svarbiausių turizmo ŽI vystymo veiksmingumą lemiančių veiksnių – informacijos apie poreikį rinkimas. Tai turėtų vykti nuolat nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis „iš apačios į viršų“ bei „iš viršaus į apačią“. Renkant informaciją apie poreikio turėtų atspindėti ir diferenciacija, t. y. poreikio ŽI vystymui išgryninimas pagal turizmo subsektorius, profesijas, vykdomas veiklas ir procesus.

Nacionaliniu lygmeniu papildomai galėtų vykti ir netiesiogiai renkama informacija apie poreikį ŽI vystymui – remiantis mokslo darbais, apklausomis, identifikuojančiais kompetencijos spragas turizmo sektoriuje Lietuvoje. Diferencijavimo aspektas turėtų atspindėti ir įgyvendinant turizmo ŽI vystymą, siūlant skirtingas ŽI vystymo iniciatyvas ir formas pagal einamas pareigas, vykdomus procesus, patirtį turizmo sektoriuje ir t. t. Diferencijavimu turėtų būti siekiama mažinti atskirtį (tarp skirtingo dydžio turizmo subjektų, skirtingą patirtį turizmo sektoriuje turinčių darbuotojų ir / ar potencialių darbuotojų). Nacionaliniu lygmeniu taip pat turėtų būti sprendžiama turizmo lektorių stokos problema, teigiamą įtaką galėtų turėti turizmo dėstytojų bendradarbiavimas, tinklo sukūrimas. Šiuo atveju būtų kviečiamos įsitraukti aukštosios mokyklos bei mokymų ir seminarų organizatoriai. Organizacijų lygmeniu turėtų būti stengiamasi mažinti turizmo ŽI valdymo problemų įtaką turizmo ŽI vystymui. Informantai akcentavo, kad turizmo organizacijoms susivienijus dėl bendrų tikslų ir interesų sektorius gauna daugiau politinio pasitikėjimo, atsiranda daugiau prielaidų pasiekti teigiamus pokyčius, tarp jų vystant ir turizmo ŽI.

IŠVADOS

1. Atlikta vyraujančių žmogiškųjų išteklių vystymo teorinių prielaidų, charakteristikų ir konteksto analizė atskleidė:

- 1.1. ŽI vystymas kaip tarpdisciplininė akademinė sritis svarbos prasme ypač reikšminga organizacijų plėtros ir pokyčių valdymo kontekste. Dauguma autorių sutaria, kad pagrindinė kuriama pridėtinė vertė yra gebėjimas kurti novatoriškus realaus pasaulio problemų sprendimus. ŽI vystymas dažnai nagrinėjamas besimokančios organizacijos kontekste. Teigiama, kad besimokanti turizmo organizacija gali daug sėkmingiau, lyginant su kitomis turizmo organizacijomis, kurti naujas žinias. Pastebima, kad užtikrinti aukšto lygio ŽI vystymą lieka vienas pagrindinių turizmo sektoriaus iššūkių.
- 1.2. Remiantis vyraujančiu požiūriu, žmogiškųjų išteklių vystymą sudaro lygmenys, dimensijos ir etapai, kurie sukuria vientisą sistemą. ŽI vystymo procesas nėra ir negali būti izoliuotas nuo procesų, vykstančių visuomenėje, šalyje, tarptautiniu mastu. Skirtinguose ŽI vystymo etapuose pagrindiniu matu tampa kompetencija. Žmogiškųjų išteklių vystymo nagrinėjimas per sektoriaus prizmę padeda detaliau išnagrinėti vieną ar kitą atvejį. Kompetencijų reikalavimams turizmo srityje tam tikroje šalyje turi įtakos įvairūs veiksniai: geografiniai, politiniai, istoriniai. Teigtina, kad ŽI kompetencija turi įtakos turizmo paslaugų kokybei, turizmo organizacijų konkurenciniam pranašumui.
- 1.3. Atsižvelgdamos į dinamiškas tendencijas turizmo sektoriuje, pokyčius verslo aplinkoje, turizmo organizacijos privalo greitai prisitaikyti prie pokyčių globalioje rinkoje. Organizacijų prisitaikymo prie pokyčių ašimi tampa žmogiškųjų išteklių vystymas. Bene svarbiausia sąlyga įmonėms, siekiančioms išlikti ir konkuruoti rinkoje, tapo žmogiškųjų išteklių žinios, įgūdžiai bei gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos. Turizmo organizacijos, turint omeny turizmo rinkos dinamiškumą, turi taikyti lankstesnę ir dinamiškesnę požiūrį į ŽI vystymą.
- 1.3. Veiksmingam turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui užtikrinti yra būtinas tarpinstitucinis suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas skirtingais lygmenimis: organizaciniu, nacionaliniu, tarptautiniu. Turizmo ŽI vystymo kontekste rekomenduojama atsigręžti į skirtingas suinteresuotąsias šalis, plėtoti mokymosi tinklus įmonės viduje ir už jos ribų, plėtoti mokymosi kultūrą. Svarbia sąlyga ŽI vystymui tampa aukštųjų mokyklų ir kvalifikacijos kėlimo centrų gebėjimas greitai prisitaikyti prie pokyčių.

2. Išanalizavus tarpinstitucinio bendradarbiavimo įtaką turizmo žmogiškųjų išteklių vystymui darytina išvada, jog:

- 2.1. Augant neapibrėžtumui, spartėjant pokyčiams, augant rinkos dinamikai, atsirado organizacijų poreikis telktis į partnerystę grįstus tinklus, dalytis turimais ištekliais, informacija ir žiniomis siekiant konkurencinio pranašumo.

Teigtina, kad bendradarbiavimas sukuria organizacijoms prielaidas mokytis vieniems iš kitų, dalytis informacija, įgyti naujų įgūdžių, pagerinti organizacijos konkurencingumą. Pastaruoju metu besimokančios organizacijos kontekste mokslininkai skyrė daug dėmesio tarpinstituciniam (arba tarp-organizaciniam) mokymuisi. Bendradarbiavimo kuriama pridėtinė vertė ypač aktuali smulkioms ir vidutinėms įmonėms, kurios disponuoja mažiau išteklių, rečiau investuoja į inovacijas, ŽI vystymą. Teigtina, kad dalyvavimas tinklų veikloje prisideda prie tarporganizacinio mokymosi. Dalies tarporganizacinės sąveikos formų orientacija į dalijimąsi informacija nurodo būtinumą kurti ir vystyti terpę ir kultūrą, skirtą ŽI vystymui. Pastebima, kad veiksmingam ŽI vystymui užtikrinti dažnu atveju trūksta ŽI vystymą turizmo sektoriuje koordinuojančio subjekto, kuris aprėptų turizmo ŽI vystymą skirtingais lygmenimis: vietos, regioniniu, nacionaliniu, tarptautiniu.

- 2.2. Suinteresuotosios šalys ŽI vystymo kontekste vaidina svarbų vaidmenį, kalbant ir apie vietinį, nacionalinį bei tarptautinį lygmenį. Bendradarbiavimas, kai į planavimą ir sprendimų priėmimą įtraukiami viešasis ir privatus sektoriai, sukuria prielaidas kūrybiškiems problemų sprendimams, kurie galėtų nepasireikšti, vienam ar kitam sektoriui veikiant atskirai, atsirasti. Turizmo sektorius ir turizmo kryptys veikia sistemos pagrindu, turizmo paslaugų ir produktų kūrėjai ir teikėjai yra priklausomi vieni nuo kitų. Bendrai vertinant turizmo verslo sektoriaus ir / ar turizmo krypties konkurencingumui didelę įtaką daro turizmo žmoniškųjų išteklių vystymas. Bendradarbiavimas ŽI vystymo srityje vis dar lieka vienas pagrindinių iššūkių turizmo sektoriuje ir politinėje darbotvarkėje.
- 2.3. Suinteresuotųjų šalių įsitraukimo ir bendradarbiavimo svarba ypač pabrėžiama nacionaliniu lygmeniu. Teigtina, kad siekiant įgyvendinti nacionalinį ŽI vystymą būtina įtraukti ŽI vystymą į nacionalinę politiką, strateginius ir veiksmų planus. Žmoniškųjų išteklių paradigma turizmo sektoriuje turi būti sutelkta į poreikio planavimą šioje srityje visais lygmenimis. Suinteresuotųjų šalių susitarimai, vizija, bendras koordinuotas veikimas siekiant tinkamo turizmo ŽI vystymo galėtų padėti tinkamus pamatus. Tarptautiniai susitarimai, nuostatų ir veiksmų įtraukimas į vyriausybės planus bei kiti veiksmai įtraukiant skirtingas suinteresuotąsias šalis lemia turizmo ŽI vystymo ir turizmo žmoniškųjų išteklių valdymo sėkmę. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatas – kuriamas bendradarbiavimo pranašumas.
- 2.4. Institucijų ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas galėtų teigiamai prisidėti prie žmoniškųjų išteklių vystymo turizmo sektoriuje. Turizmo organizacijų pagrįstas noras samdyti kompetentingus darbuotojus galėtų būti įgyvendintas tik bendradarbiaujant su aukštosiomis mokyklomis. Turizmo sektoriaus ir mokymų organizatorių, edukologų dichotomijai užtikrinti atsiranda įvairios tarptautinės iniciatyvos. Neturint bendro susitarimo sektoriuje dėl ŽI vystymo, mokymų organizatoriams ir aukštosioms mokykloms yra sunku atliepti neišgrynintiems arba netgi prieštaraujantiems poreikiams.

3. Turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tyrimo, identifikuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo esamą situaciją ir siekiamybes, rezultatai atskleidė:

3.1. Tyrimo metu išryškėjo vienuolika kategorijų:

- 3.1.1. **Mokymosi kultūra.** Nustatyta mokymosi kultūros stoka turizmo sektoriuje.
- 3.1.2. **ŽI vystymas** įvardytas kaip **būtina sąlyga siekiant Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencinio pranašumo.**
- 3.1.3. **ŽI vystymo diferenciacija.** Turizmo sektoriuje identifiкуotas diferencijuotų ŽI vystymo veiksmų pagal skirtingus aspektus – patirtį turizmo sektoriuje, vykdomą veiklą, turizmo rūšis ir kt. – poreikis.
- 3.1.4. **ŽI valdymo problemos turi neigiamą įtaką ŽI vystymui turizmo sektoriuje.**
- 3.1.5. **Turizmo dėstytojų trūkumas.**
- 3.1.6. **Atskirtis.** Turizmo sektoriuje vyrauja nevienodos ŽI vystymo galimybės.
- 3.1.7. **Tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir koordinavimas** (*centrinė kategorija*). Centrinė kategorija apėmė pagrindinę kitų tyrimo metu išryškėjusių kategorijų dalį. Siekiant veiksmingo ŽI vystymo turizmo sektoriuje tarpinstitucinis bendradarbiavimas šiuo metu gali būti apibūdintas kaip nepakankamas, išryškėjo koordinuojančios organizacijos trūkumas.
- 3.1.8. **Reikalavimai kompetencijai kintančioje turizmo aplinkoje** turi atsispindėti dinamiškoje ŽI vystymo sistemoje, grįstoje tarpinstituciniu bendradarbiavimu.
- 3.1.9. **ŽI vystymo planavimas ir įgyvendinimas.** Identifiкуotas būtinumas planuoti ŽI vystymą skirtingais lygmenimis, įtraukiant ŽI vystymą į plėtos programas. Šiandien turizmo ŽI vystymo veiksmai galėtų būti charakterizuojami kaip epizodiniai, nepasižymintys tikslinga sistema.
- 3.1.10. **Lyderystė.** Siekiant veiksmingo ŽI vystymo būtina užtikrinti lyderystę mokymuisi skirtingais lygmenimis: organizacijos, suinteresuotųjų šalių nacionaliniu mastu.
- 3.1.11. **Politinis pasitikėjimas ir valia.** Turizmo subjektų bendradarbiavimas ir koordinuotas veikimas galbūt skatintų politinį pasitikėjimą, o tai teigiamai paveiktų turizmo ŽI vystymą ir turizmo sektorių apskritai.

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais pasiūlytas turizmo žmoniškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis. Remiantis šiuo modeliu galima teigti, kad:

- 4.1. Siekiant turizmo ŽI vystymo, kuris vestų link konkurencinio pranašumo, būtina užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą. Koordinavimas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo puoselėjimas turėtų būti pavestas institucijai, kuri koordinuoja turizmo ŽI vystymą. Pažymima, kad ŽI vystymo veiksmai turi būti užtikrinami nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis.

- 4.2. Numatomos trys pagrindinės turizmo ŽI vystymo moderatoriaus veiklos kryptys: turizmo ŽI vystymo planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas. Vieni pirmųjų veiksmų turėtų būti susiję su turizmo ŽI vystymo vizijos įvardijimu ir plano sukūrimu. Rekomenduotina, kad turizmo ŽI vystymo vizija atspindėtų ir Lietuvos turizmo plėtros programoje, o detalesnis turizmo ŽI vystymo planas – atskiroje turizmo ŽI programoje ar turizmo ŽI vystymo programoje.
- 4.3. Aiški turizmo ŽI vystymo vizija, įgyvendinimo planas, koordinuoti veiksmai ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas prisidėtų prie kryptingo turizmo ŽI vystymo. Įgyvendinant turizmo ŽI vystymo planą daug dėmesio turėtų būti skiriama atskirties mažinimui, suteikiant vienodas turizmo ŽI vystymo galimybes remiantis atstovaujama turizmo rūšimi, veikla turizmo sektoriuje, organizacijos dydžiu, patirtimi turizmo sektoriuje ir t. t.
- 4.4. Svarbu užtikrinti profesionalių turizmo sektoriaus dėstytojų parengimą ir tobulinimą.
- 4.5. Būtina užtikrinti lyderystę skatinant mokymąsi ir organizaciniu, ir nacionaliniu lygmenimis tarp suinteresuotųjų šalių.
- 4.6. Vienas svarbiausių turizmo ŽI vystymo veiksmingumą lemiančių veiksnių – informacijos apie poreikį rinkimas. Tai turėtų būti daroma reguliariai nacionaliniu ir organizaciniu lygmenimis „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“. Renkant informaciją apie poreikį turėtų atspindėti ir diferenciacija, t. y. poreikio ŽI vystymui išgryninimas pagal turizmo subsektorius, profesijas, vykdomas veiklas ir procesus. Nacionaliniu lygmeniu papildomai galėtų būti renkama ir netiesioginė informacija apie poreikį vystyti ŽI.
- 4.7. Organizacijos turėtų imtis veiksmų mažinti turizmo ŽI valdymo problemų įtaką turizmo ŽI vystymui.
- 4.8. Turizmo organizacijų bendradarbiavimas dėl bendrų tikslų ir interesų teigiamai veiktų politinį pasitikėjimą, o tai sudarytų prielaidas pasiekti teigiamus pokyčius turizmo sektoriuje, tarp jų ir vystant turizmo ŽI.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos formuluojamos remiantis empirinio tyrimo rezultatais.

Rekomendacijos turizmo politikos formuotojams ir įgyvendintojams:

1. Rekomenduojama pavesiti turizmo ŽI vystymo koordinavimą (planavimą, įgyvendinimą, vertinimą) turizmo ŽI vystymo moderatoriui, įtraukiant suinteresuotąsias šalis.
2. Rekomenduojama identifikuoti turizmo ŽI vystymo Lietuvoje viziją, sukurti turizmo ŽI vystymo planą atliepiančias turizmo vystymo gaires, įtraukiant suinteresuotąsias šalis.
3. Rekomenduojama kaupti, analizuoti ir panaudoti duomenis, susijusius su turizmo studijų programų ir kursų absolventais, stebint programų indėlį į turizmo sektoriaus plėtrą regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis.

Rekomendacijos turizmo asociacijoms, Turizmo rūmams:

1. Rekomenduojama skatinti turizmo organizacijų bendradarbiavimą ŽI vystymo srityje. Turizmo organizacijų bendradarbiavimas dėl bendrų tikslų ir interesų teigiamai veiktų politinį pasitikėjimą, o tai sudarytų prielaidas pasiekti teigiamus pokyčius turizmo sektoriuje, tarp jų ir vystant turizmo ŽI.
2. Užtikrinti, kad periodiškai būtų renkama informacija apie turizmo ŽI vystymo poreikį. Analizuoti sukauptus duomenis ir planuoti turizmo ŽI vystymo veiksmus tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindu, siekiant atliepti nustatytą poreikį.
3. Rekomenduojama skatinti turizmo ŽI vystymo lyderystę organizaciniu ir nacionaliniu lygmenimis, pasitelkiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmus.

Rekomendacijos aukštosioms mokykloms, mokymų organizatoriams:

1. Rekomenduojama skatinti turizmo specialistus rengiančių organizacijų bendradarbiavimą tarpusavyje bei su turizmo verslo atstovais, valstybės institucijomis, susijusiomis su turizmo valdymu ir švietimo paslaugomis turizmo tematika. Kurti turizmo mokymų tinklą. Skatinti turizmo dėstytojų bendradarbiavimą galbūt kuriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo pagrindu veikiančią tinklą.
2. Užtikrinti profesionalių turizmo sektoriaus dėstytojų parengimą ir reguliarią tobulinimą, remiantis naujausiomis turizmo tendencijomis ir PTO rekomendacijomis.
3. Skatinti turizmo verslo organizacijų pasitikėjimą aukštosiomis mokyklomis, vykdyti užsakomuosius tyrimus, siūlyti mokymų programas potencialiems ir esamiems turizmo srities darbuotojams.

Rekomendacijos turizmo įmonėms:

1. Reguliariai rinkti ir analizuoti ŽI vystymo poreikį organizacijoje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus kurti ŽI vystymo planą.

2. Rekomenduojama puoselėti mokymosi kultūrą individualiu ir organizacijos lygmenimis. Skatinti, kad padalinių ir aukščiausio lygio vadovai rodytų lyderystę mokydami ir pasitelkdami tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Mokslinės publikacijos disertacijos tema:

1. Katunian, A. (2019) *Sustainability as a New Approach for the Human Resource Development in Tourism Sector*. Public Policy and Administration Vol. 18, No 4, 405–417.
2. Katunian, A., Žirnelė, L. (2018) *Modeling the Tourism Specialist Competencies. New Skills Agenda for Europe. Case Study of Lithuanian Tourism Sector*. ISSN 2623-7407, 180–187, <https://thi.fthm.hr/congress-proceedings/category/5-2018>
3. Katunian, A., Žirnelė, L. (2017). *Role of Inter-Institutional Collaboration in the Development of the Human Resources in Tourism Sector: An Innovative Approach*. ISBN: 978-609-436-051-0; 170-177. Proceedings. International Business Conference 2017: Creativity, Innovation and Entrepreneurship. Vilniaus kolegija, <https://www.viko.lt/media/uploads/sites/3/2017/11/9786094360510.pdf>
4. Katunian, A. (2016) *Analysis of the Human Resources Development for Tourism Sector in Lithuania*. Journal of Tourism and Regional Development Vol 6, 47–57, http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR_2016_n6_s47/.
5. Žuromskaitė, B., Gražulis, V., Jagminas, J., Katunian, A., Kripaitis, R., Arimavičiūtė, M., Vijeikis, J., Svetikienė, I., Survila, A. (2016) *Turizmas. Plėtra. Iššūkiai. Perspektyvos* (Vadovėlis) ISBN 978-9955-30-223-0, 137-155, <https://www.mruni.eu/lt/naujienos/detail.php/turizmas-pletra-issukiai-perspektyvos/232938/300#.WFQ1mM4dLFJ>
6. Katunian, A., Žirnelė, L., Variakojienė, J. (2020) *Theoretical and Practical Assumptions of the Business Travel Organization. Lithuanian Case*. Journal of Tourism and Regional Development, Vol 13, 59–66, http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR_2020_n13_s59/

Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Katunian, A. (2020) *Theoretical and Practical Assumptions of the Business Travel Organization. Lithuanian Case*. Pranešimas skaitytas tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Economic and Social Determinants of Regional Development“, organizuotoje Varšuvos gyvybės mokslų universiteto (Lenkija).
2. Katunian, A. (2018) *Modeling the Tourism Specialist Competencies. New Skills Agenda for Europe. Case Study of Lithuanian Tourism Sector*. Pranešimas skaitytas konferencijoje „Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry“ (Kroatija).
3. Katunian, A. (2016) *Analysis of the Human Resources Development for Tourism Sector in Lithuania*. Pranešimas skaitytas tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Challenges of the Tourism Development in Poland and Lithuania“, organizuotoje Varšuvos gyvybės mokslų universiteto (Lenkija)

GYVENIMO APRAŠYMAS

Asmeninė informacija

Vardas, pavardė Alina Katunian

Kontaktai alina.katunian@gmail.com

Išsilavinimas

- | | |
|-----------|--|
| Nuo 2015 | Vadybos mokslo krypties Mykolo Romerio universiteto doktorantė |
| 2010–2012 | Tarptautinio turizmo vadybos magistro laipsnis, Vilniaus universitetas (Dvigubo diplomo programa su Ca' Foscari di Venezia universitetu, Italija) |
| 2006–2010 | Viešojo administravimo bakalauro laipsnis, Mykolo Romerio universitetas (2008 m. semestro studijos pagal „Erasmus“ mainų programą Tampere universitete, Suomija) |

Darbo patirtis

- | | |
|----------|---|
| Nuo 2017 | Lektorė, Mykolo Romerio universitetas |
| Nuo 2013 | Lektorė, Turizmo katedros vedėja, Vilniaus kolegija |
| Nuo 2012 | Lektorė, Vilniaus kolegija |
| Nuo 2010 | Gidė |

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Alina Katunian

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES FOR
TOURISM IN THE CONTEXT
OF INTER-INSTITUTIONAL COOPERATION

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2021

This doctoral dissertation has been prepared during the period of 2015-2021 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University by the order of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania No. V-160 dated on February 22, 2019.

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Andrius Valickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Committee of Management of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Vilnius University Šiauliai Academy:

Chairman:

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Irena Bakanauskienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Tom Baum (Strathclyde University, United Kingdom, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Rimantas Stašys (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Brigita Žuromskaitė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at a public meeting of the Management Science Council on December 17, 2021, at 10 am at Mykolas Romeris University, I-414 auditorium.

Address: Ateities str. 20, LT-08303, Vilnius, Lithuania.

A summary of the doctoral dissertation sent on November 17, 2021.

Doctoral dissertation can be viewed at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino Ave 51, Vilnius), at libraries of Klaipėda University (K. Donelaitis ave. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, Vilnius), Vilnius University Šiauliai Academy (Vytautas str. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University (K. Donelaičio str. 52), Kaunas).

SUMMARY

Relevance of the topic. Tourism is one of the largest economic sectors in the world, which creates many jobs and contributes to wealth around the world. Tourism has recently generated close to 10% global GDP annually (WTTC, 2019). Although 2020 became the worst year in the history of tourism, international tourists have decreased by as much as 74%, the UN WTO has expressed its position that tourism will recover, which will certainly require the contribution of tourism human resources (UN WTO Barometer, 2021). Tourism by its nature belongs to the service sector, where human resources are essential, because in the consumer's eyes, employees are identified with tourism services. Work in the rapidly developing tourism sector has been and continues to be challenging. Skilled tourists are becoming more demanding, new booking and marketing systems are emerging that require excellent computer skills, and global competition between tourism companies and destinations is on the rise. Particular sensitivity to economic downturns and extreme situations makes it necessary to constantly improve and find new standards for business development and service. In order to adapt to changes it is important to ensure adequate human resource development (hereinafter – HRD) at different levels. In the tourism sector, HR is often referred to as the factor which determines the most competitive advantage. However, it has to be acknowledged that there is often a lack of awareness of fundamental HRD characteristics in this sector. In view of the dynamic trends in the tourism sector, tourism organizations must adapt quickly to changes in the global market. Harmonization of guidelines for employee and organizational development, which can only be achieved through HRD, is becoming the focus of organizations adapting to change. Scientists are increasingly emphasizing the fact that HR is important for the organization's activities, and this is becoming an integral part of HRM and strategic management of the organization (Ubada-Garcia, Marco-Lajara, Garcia-Lillo and Sabater-Sempere, 2013; Donina and Luka, 2014; Žuromskaitė and Dačiulytė, 2016).

In recent decades, there have been many transformational changes both in HRD and in the tourism sector. Tourism organizations are characterized by common, similar HRM and HRD problems: low-skilled employees, lack of practical skills, shortage of competent staff, frequent staff turnover, etc. (Nickson, 2007; Baum and Szivas, 2008; Baum, 2018). In the face of common challenges and with a common ambition for the development of the tourism sector, it was noticed that there is a lack of an inter-institutional cooperation-based system that can help to develop tourism HR in a targeted way. The development of these resources is influenced by different national and international actors: tourism companies, public authorities, governmental institutions, educational institutions carrying out tourism-related study programs, international organizations, etc. It can be said that, in terms of cooperation between these organizations, it is clear that HRD is not adequately addressed. The lack of a systematic approach to tourism HRD has had a negative impact on the tourism sector (Baum,

2018; Bailey, Mankin, Kelliher and Garavan, 2018; Sung and Choi, 2018; Nolan, Garavan and Lynch, 2020). In the context of inter-institutional cooperation on tourism HRD, the importance of research is reinforced by the lack of an empirical research-based approach to this phenomenon. The aim of the dissertation is to demonstrate that inter-institutional cooperation between stakeholders at different levels is necessary to ensure effective tourism HRD.

In 2016, the European Commission issued a Communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions on New Skills Agenda for Europe. The European Commission expressed the view that targeted adult learning is a prerequisite for creating and maintaining a competitive advantage. Adult learning must be promoted and supported at national, regional and international levels. The Lithuanian Tourism Development Program 2014–2020 mentioned tourism HR as one of the main factors influencing tourism and/or the competitiveness of tourism: “Tourism sector employees create an image of a country attractive to tourism. Hospitality is an important factor in the competitiveness of the tourism sector. Innovation is growing, processes are being modernized rapidly, new challenges for tourism development are emerging, and highly skilled professionals are needed. In order to strengthen this potential, it is necessary to continuously develop the professional competence of employees in the tourism sector – to improve their qualifications, knowledge of foreign languages, and image, and to develop cross-cultural competence” (Article 39). The provisions in the program relating to the tourism HRD can be seen positively, but unfortunately it is clear that the effective implementation of these provisions lacks a specific vision, an implementation action plan, and inter-institutional cooperation. It can be said that tourism HRD is an important subject of social science research.

The problem and depth of research. The dissertation examines the subject of HRD in the tourism sector, with particular focus on the factor of inter-institutional cooperation. In the context of a changing business environment, there is more attention on HR training and development to address the challenges posed by changes in HR capacity (Ehnert, 2009). Since the mid-20th century, HRD has become an important subject of research in the context of organizational development (Harbison and Myers, 1964; Boyatzis, 1982; Garavan, 1995; Swanson, 2001; McLean and McLean, 2001; McGuire, 2014; Garavan, Watson, Carbery and O’Brien, 2016; Han, Chae, Han and Yoon, 2017; Mitsakis, 2019). An approach to the HRD can be described as changing and evolutionary. HRD, as an emerging discipline, is often associated with concepts such as social capital, knowledge management, learning organization, etc. HRD as an interdisciplinary academic field is of particular importance in the context of organizational development and change management. Most authors agree that the main added value being created is the ability to develop innovative solutions to real-world problems (McLean and McLean, 2001; McGoldrick, Stewart and Watson, 2002; Garavan, 2007; McGuire, 2014; Garavan et.al., 2016; Baum, 2019).

In the first decade of the 21st century, research and studies formed the approach that HRD is made up of levels, dimensions and stages that form a coherent framework. The analysis of HRD at individual and organizational levels has made it clear that the learning and development process is not isolated from processes taking place in society, the country or internationally (Garavan et. al., 2004; McLean, 2004; Wang and McLean, 2007; Jucevičienė, 2007; Tight, 2007; Boxall, Purcell and Wright, 2007; Zuzevičiūtė and Teresevičienė, 2008; Ehnert, 2009; Mankin, 2009; Marchington and Suter, 2013; McGuire, 2014; Gražulis et. al., 2015; Mitsakis, 2019). Boxall et. al. (2007) recommend not to assimilate HRD and HR training. According to the author, HRD covers a wider range of activities with fewer specific objectives, and training is organized focusing on the specific expected learning outcomes. Ehnert (2009; 2014), Stankevičiūtė (2015), and Nolan et. al. (2020) point out that it is important to research and analyse HRD and its impact in the context of sustainable development and social responsibility of the organization, taking into account the impact on the individual, organization and society. When it comes to HRD, Dusoye and Oogarah (2015), Garavan et. al. (2016), and Mitsakis (2019), extend its perception and application to strategic HRD, stressing the importance of aligning the planning of HRD, its guidelines and activities with stakeholders. McGuire also proposed focusing more on different stakeholders, developing learning networks both inside and outside the company, and promoting learning culture (McGuire, 2014). The inclusion of international agreements, regulations and actions in government plans and other actions involving different stakeholders, according to Baum, determine the effectiveness of tourism HRD (2019, p. 49).

A variety of views and contexts can be seen when analysing the work of Lithuanian researchers on the following aspects of the HRD topic: creating strategic organizational management and learning culture, strategic organizational tasks (Šiugždinienė, 2008; 2009), unlocking of an employee's potential, professional training, personnel training and qualification training, and learning environment (Garalis, 2004; Vveinhardt and Kigaitė, 2009; Dačiulytė, 2011; Gražulis, et. al., 2012; 2015), HRD as one of the factors determining the employer's attractiveness (Bakanauskienė, Žalpytė and Vaikasienė, 2014; Bakanauskienė, Bendaravičienė and Barkauskė, 2017), HRD in civil service (Šiugždinienė, 2009; Smalskys, 2011), combined educational and managerial approaches, learning organizations, learning networks, lifelong learning (Jucevičienė, 2007), the development of continuous learning and advantages for organizations (Vveinhardt and Kigaitė, 2009), the influence of HRD on building competitive advantage, the creation of a learning environment, the selection of suitable teaching methods, and competence improvement (Garalis, 2004; Savanevičienė, Stukaitė and Šilingienė, 2008; Gražulis et. al., 2012; 2015), knowledge economy (Šedžiuvienė and Vveinhardt, 2011), andragogy (Zuzevičiūtė and Teresevičienė, 2008), HRD evaluation (Kumpikaitė and Sakalas, 2011; Gižienė and Račelienė, 2012), etc. There is a clear trend that most Lithuanian researchers who analyse certain cross-sections of HRD agree that HRD plays a particularly important role in change management, and affects the efficiency of activity and the development and maintenance of a competitive advantage.

The strategic approach to HRD in recent decades shows that with changes in society, HRD can help maintain a competitive advantage, while stabilizing society economically and socially (Garavan and Carbery, 2012; McGuire, 2014; Mitsakis, 2019). According to Armstrong (2008), a strategy for HRD is necessary, which must include not only a training plan, but also actions to help develop a learning culture, to unlock the potential of each employee, and to create a financial plan for the implementation of HRD actions. One of the most significant suggestions of the Garavano (2007) model is to align HRD plans and activities with the aims of the organization. According to Rao (2014), the maturity of strategic HRD is also reflected in the ongoing assessment of HRD and HRD impact, in order to measure and assess HRD impact and the change it creates. In this context, the role of the change manager, which is discussed by researchers, is often linked to the role of a strategic HRD specialist: the formulation, implementation, and adaptation to change through HR (Gold, Walton and Curreton, 2011; Ulrich, 2007; McGuire, 2014). It can be assumed that strategic HRD requires a closer link with the specific situation, the context in which it is applied, the environment, and the specific sector (Garavan, Carbery, 2012).

Tourism HR researcher Baum describes employees working in organizations providing tourism services (2015, p. 205). The tourism sector, its job creation and job-related requirements are characterized by fragmentation and otherness. HRD in the tourism sector is examined within different cross-sections: the need for skilled labour, training methods, levels and systems of training, the motivation and learning culture of employees, leadership, HRD in enterprises of different sizes, etc. (Nickson, 2007; Baum, Szivas, 2008; Baum, 2015).

Jooss and Burbach (2018), while exploring tourism HRD in Ireland, a country with the greatest experience in tourism HRD, pointed out that one of the main challenges facing the tourism sector remains the goal of ensuring high level HRD. In individual sectors, there is often a lack of leadership and coordination in developing skills in the sector (Nolan, et. al., 2020; Diffley, McCole and Carvajal-Trujillo, 2018). The tourism sector still has a negative attitude toward HRD. The authors more widely describe small and medium-sized tourism companies, that often receive the attention of researchers, because the tourism market is mainly composed of small and medium-sized enterprises (PTO, 2019; Nolan, et. al., 2020; Hossein, Khoshk-hoo and Nadalipour, 2016). Researchers exploring tourism HRD note that HRD affects an individual or organization, not only at a national level, but also at a sectoral level (Nickson, 2007; Gold, Holden, Iles, Stewart and Beardwell, 2013). According to Fong, Wong and Hong (2018), in the 21st century, the tourism sector and its employees are facing a number of challenges working in a dynamic, changing, high risk environment, with uncertainty and constant change. For these reasons, it is important to ensure the dichotomy between the strategy of a tourism organization and the strategy for tourism HRD. Although in the tourism sector employees are a guarantee of quality and competitive advantage, the HRD concept in the context of tourism is still relatively rarely analysed (Han, et. al., 2017). Baum (2015, 2019), Armstrong (2017) note that tourism HRD has not changed for years, although representatives

of tourism enterprises and politicians have publicly announced the need for tourism HRD in order to develop the tourism sector.

To summarize the sources analysed in the dissertation it may be concluded that cooperation between different stakeholders is a key condition for changes in tourism HRD. **The research problem** is being formulated in the following question: What are the theoretical and practical assumptions for tourism HRD, and how tourism HR should be developed in the context of inter-institutional cooperation?

The empirical research sought to answer the following **problematic questions of the dissertation**: What are the main *challenges* for tourism HRD? Who are the main *stakeholders* involved and/or have an impact on tourism HRD in Lithuania? What *mechanisms of inter-institutional cooperation* should be used for tourism HRD?

The research subject is tourism HRD.

The aim of the research is to develop a model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation, which can address the challenges of tourism HRD.

Objectives:

1. Examine the prevailing theoretical assumptions, characteristics and context of HRD.
2. Analyse the impact of inter-institutional cooperation on tourism HRD.
3. Conduct a study on tourism HRD in order to assess the prevailing practical assumptions for tourism HRD, the current situation of inter-institutional cooperation, and possibilities for improvement.
4. Summarize the results of the mentioned study and develop a theoretical model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation.

Methodology and methods of scientific research. The dissertation is based on the post-positive paradigm and philosophy of research. Post-positive methodological assumptions are linked to the collection and analysis of qualitative data. Qualitative research is especially suitable in cases where the phenomenon is poorly studied (Žydžiūnaitė and Sabaliauskas, 2017). Based on the post-positive paradigm, the Grounded Theory methodological strategy was chosen. The purpose of this theory is to develop a conceptual theory based on empirical qualitative data (from *micro to macro*).

In the dissertation, the following methods were used to study phenomena and to apply the principles of the Grounded Theory: semi-structured interviews, theoretical selection, comparative analysis, coding, writing of memos, document analysis, conceptualization, and the generation/modelling of the emerging theory. The interview is one of the most common methods used in the Grounded Theory.

The first informants for the dissertation were initially chosen using the Grounded Theory method. Further selection of informants was carried out during the course of the research. The interview process with the informants was suspended when it was observed that no new empirical data was found (Alshenqeti, 2014; Žydžiūnaitė and Sabaliauskas, 2017). Interviews with the informants took place between July and

November 2019. The first stage interviews took place between July and August 2019; the second stage interviews took place between September and November 2019. The third stage of the empirical study was between November and December 2019 and involved working with empirical data and modelling of the Grounded Theory. Deeper analysis of conceptual literature was launched on the basis of summarized main categories highlighted by the empirical study (Glaser and Kaplan, 1998; Glaser and Holton, 2004; Corbin and Strauss, 2008).

The analysis of the qualitative data collected showed discontinuity and gaps in the information needed, in which case new informants were sought and the questions were presented to them. In some cases, a document analysis method was used to fill these gaps. This approach is to be seen as a support for the development of the Grounded Theory (Bowen, 2009). The selection of the informants was continued until new empirical facts appeared, and all concepts of the Grounded Theory were properly formulated and conceptual relationships were established (Corbin and Strauss, 2008; Žydzūnaitė and Sabaliauskas, 2017). Focused encoding, which is characterized by the use of the most important and/or commonly used earlier codes to process a large number of empirical data, was selected for the dissertation.

In accordance with the methodology of the Grounded Theory, the empirical research plan was developed during the course of the research. The empirical research consisted of three stages: semi-structured interviews with tour operators and travel agents, managers of tourist information centres or staff managers, and guides; semi-structured interviews with actors and stakeholders involved in tourism HRD; and empirical data analysis and modelling of the Grounded Theory. In the third stage of the research, the focus was on summarising and conceptualization of the collected data. The central category and other categories, their characteristics and often recurring codes emerged, leading the author of the dissertation to create a conceptual model.

Significance and novelty of the dissertation. The phenomena of tourism HRD and tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation have so far received relatively little attention. Empirical research results can be important for researchers who are exploring and will explore tourism HRD and tourism HRD in the context of cooperation. The model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation developed on the empirical and theoretical basis can help develop guidelines at a national level for further tourism HRD, and bring stakeholders together into collaborative networks for the effective tourism HRD at different levels.

Structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of the introduction, three parts (theoretical, methodological, and empirical results), conclusions, recommendations and a summary in a foreign language. Part One analyses theoretical assumptions of HRD, contextualisation of tourism HRD, the importance of inter-institutional cooperation, and the impact on tourism HRD. Part Two presents the methodology of empirical research, justifies the choice of methodological strategy of the Grounded Theory, and describes the research instruments and their

application. Part Three provides the findings of the empirical research of tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation, the model and discussion. In stage three of the research, the focus was on the summarising and conceptualization of the collected data. The central category, other categories, their characteristics and recurring codes emerged, leading the author of the dissertation to create a conceptual model. The model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation is presented in the chart below. Due to certain limitations and specifics of the dissertation, the author did not include part of the categories and characteristics, such as political trust. This category is later reflected in the recommendations of the dissertation.

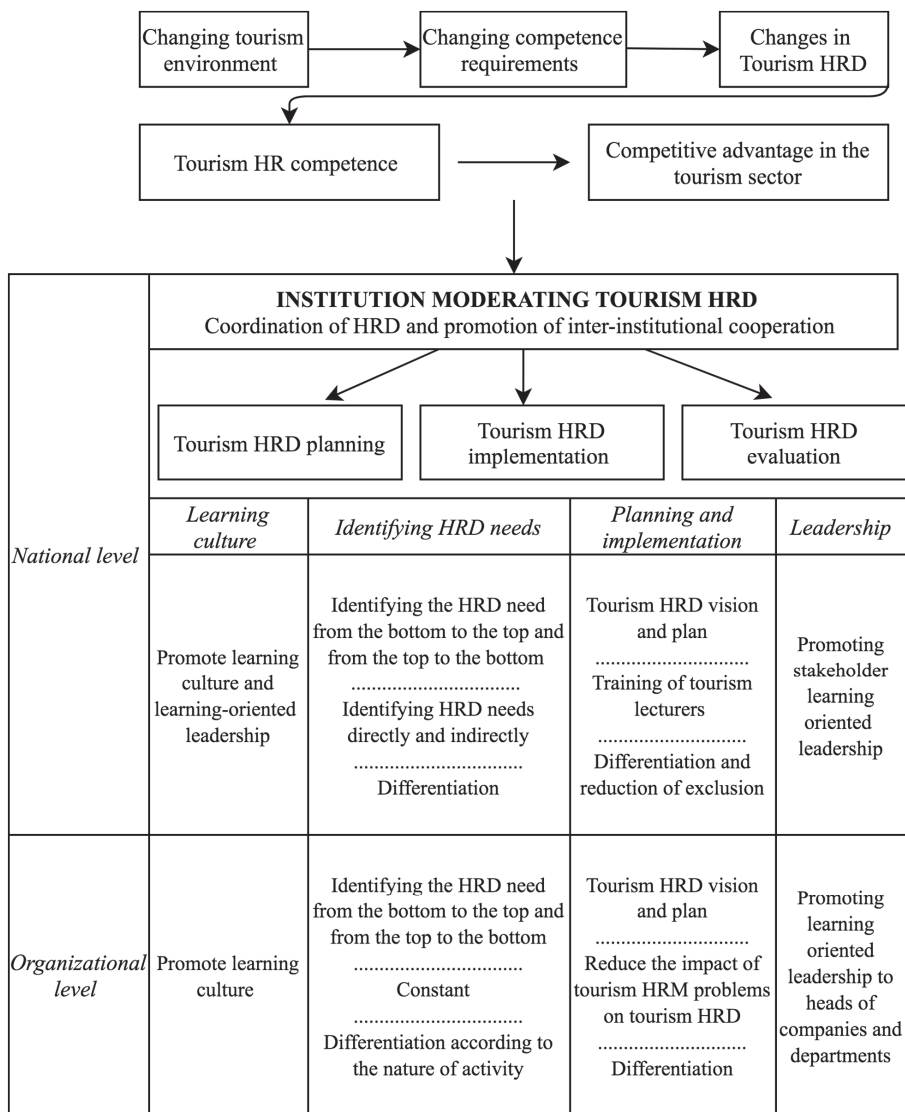


Figure 1. Model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation

Source: made by the author on the basis of empirical research data.

First question of the research. *What are the main challenges for tourism HRD?*

The tourism sector is characterized by dynamics with constant changes in the tourism sector giving impetus to changes in tourism HRD. The competence of HR in tourism has a direct influence on the competitive advantage in the tourism sector. The

research has revealed tourism HRD is characterized by specific challenges. Informants most often referred to the following challenges of tourism HRD: lack of learning culture; lack of cooperation between stakeholders; negative attitudes to HRD in the tourism sector; exclusion; lack of coordination of HRD; lack of supervision in HRD; episodic training; lack of an HRD network; lack of HRD planning; lack stakeholder involvement; lack of strategies for HRD; lack of a vision for HRD; and lack of evaluation of HRD needs.

The central category highlighted in the research is *inter-institutional cooperation and coordination*. An empirical assumption can be made that inter-institutional cooperation and coordination are necessary to achieve a competitive advantage leading to tourism HRD. Coordination and fostering of inter-institutional cooperation should be entrusted to the managing authority for tourism HRD. The opinion of the informants on the specific institution that could coordinate tourism HRD and promote inter-institutional cooperation was divided during the course of the research. It should be noted that a clear vision of tourism HRD, an implementation plan, coordinated action and stakeholder involvement would contribute to the targeted tourism HRD.

In the context of the implementation of the tourism HRD plan, attention should be paid to reducing exclusion by providing equal tourism HRD opportunities on the basis of the type of tourism represented, activities in the tourism sector, the size of the organization, experience in the tourism sector, etc. The lack of motivation to learn in the tourism sector identified in the research is attributable to the fact that the tourism sector in Lithuania has reached a certain level of maturity, hence the need for high-quality, demand-driven HRD is increasingly felt. In this context, it is important to ensure the training and qualification training of lecturers in the professional tourism sector.

Stakeholder leadership in training at both organizational and national levels is equally important. Today, actions in tourism HRD could be characterized as episodic and a system lacking direction. The research findings confirmed that although the approach to HRD is currently rather sceptical in the tourism sector, HR competence plays a crucial role in creating a competitive advantage in the tourism sector.

Second question of the research. *Who are the main stakeholders involved and/or have an impact on tourism HRD in Lithuania?*

Stakeholders involved and / or having impact on tourism HRD in Lithuania can be analysed at a national and organizational level. In the first instance (stakeholders involved) the following actors could be mentioned: the Tourism Policy Division of the Ministry of Economy and Innovation; tourism associations; the Chamber of Tourism; the State Consumer Rights Protection Service under the Ministry of Economy and Innovation; municipalities and their sub-governmental institutions; and higher education institutions. In the second instance (stakeholders having impact) the following actors could be mentioned: tour operators and travel agents; tourist information centres; guides; tourism services and/or tourism product providers; and organizers of seminars. The research identified the manifestations of initiatives for tourism HRD and inter-institutional cooperation, but it has to be acknowledged that there is a lack

of systematic coordinated action, a common vision for tourism HRD, and targeted joint action.

Third question of the research. *What mechanisms of inter-institutional cooperation should be used for tourism HRD?*

The model and guidelines for tourism HRD are directly linked to the identified challenges for tourism HRD. It is noted that action must be guaranteed at a national and organizational level. It can be assumed that the moderator for tourism HRD, who brings together tourism companies and stakeholders to cooperate and coordinate tourism HRD, would embody the main category of research: *inter-institutional cooperation and coordination*.

Three main directions of activities for the moderator for tourism HRD can be identified: planning, implementation and evaluation of tourism HRD. One of the first actions should be to identify a vision for tourism HRD and to develop a plan. It is recommended that the tourism HRD vision would be reflected in the Lithuanian tourism development program, and a more detailed tourism HRD plan would be reflected in a separate tourism HR program or tourism HRD program. At a national and organizational level, it is important to promote learning culture and leadership in learning. While disseminating the culture of learning, appropriate approach, traditions and processes are necessary.

One of the key factors contributing to the effectiveness of tourism HRD is collection of information about needs. This should be done on a regular basis at national and organizational levels bottom-up and top-down. The collection of information about the needs should also reflect differentiation, i.e. the need for HRD by sub-sectors of tourism, professions, activities and processes.

At the national level, the information about the need for HRD collected indirectly could be additional and based on research and surveys identifying skills gaps in the tourism sector in Lithuania. The differentiation aspect should also be reflected in the implementation of tourism HRD, by proposing different initiatives and forms for HRD according to professions, processes, experience in the tourism sector, etc. Differentiation should be aimed at reducing exclusion (between tourism operators of different sizes, experience of potential and existing employees of the tourism sector). At a national level, the problem of the lack of tourism lecturers should also be addressed, cooperation between tourism lecturers and the creation of a network could have a positive impact. In this case, higher education institutions and the organizers of training and seminars would be invited to participate. At the organizational level, efforts should be made to reduce the impact of tourism HRM problems on tourism HRD. Informants emphasized that if tourism organizations unite for common goals and interests, this will give the sector more political trust and create more prerequisites for positive change, including the area of tourism HRD.

CONCLUSIONS

1. The analysis of the prevailing HRD theoretical assumptions, characteristics and the context has revealed:

- 1.1. HRD as an interdisciplinary academic field is particularly important in the context of organizational development and change management. Most authors agree that the main added value being created is the ability to develop innovative solutions to real-world problems. HRD is often examined in the context of the learning organization. The learning tourism organization may build new knowledge more successfully compared to other tourism organizations. It should be noted that ensuring high-level HRD remains one of the main challenges facing the tourism sector.
- 1.2. Based on the prevailing approach, HRD is made up of levels, dimensions and stages that form a coherent framework. The HRD process is not and cannot be isolated from the processes taking place in society, the country or internationally. At different stages of HRD competence becomes the main measure. The examination of HRD from the point of view of an economic sector helps examine one case or another in greater detail. The requirements for competences in the tourism sector in a given country are influenced by a variety of factors: geographical, political, and historical. HR competence affects the quality of tourism services and the competitive advantage of tourism organizations.
- 1.3. In view of the dynamic trends in the tourism sector and changes in the business environment, tourism organizations must adapt quickly to the changes in the global market. HRD is becoming the axis for an organization adapting to change. HR knowledge, skills and ability to adapt to the changing situation have become the key condition for companies seeking to survive and compete in the market. Tourism organizations, given the dynamic nature of the tourism market, need to adopt a more flexible and dynamic approach to HRD.
- 1.4. Effective tourism HRD requires inter-institutional cooperation between stakeholders at different levels: organizational, national and international. In the context of tourism HRD, it is recommended to look at different stakeholders, develop learning networks within and outside the company, and develop a learning culture. The ability of higher education institutions and upskilling centers to adapt quickly to change becomes an important condition for HRD.

2. The analysis of the impact of inter-institutional cooperation on tourism HRD leads to the conclusion that:

- 2.1. The increasing uncertainty, acceleration of change, and growth of market dynamics have created the need for organizations to pool networks based on partnership, and share available resources, information and knowledge to

achieve competitive advantage. It should be noted that cooperation creates the conditions for organizations to learn from each other, share information, acquire new skills and improve the competitiveness of the organization. In the latest context of a learning organization, researchers have focused on inter-institutional (or inter-organizational) learning. The added value of cooperation is particularly relevant for small and medium-sized enterprises, which have fewer resources available and therefore invest less in innovation and HRD. Participation in networking contributes to inter-organizational learning. The orientation of some forms of cross-organizational interaction to information sharing indicates the need to build and develop an environment and culture for HRD. There is often a lack of an HRD coordinating body in the tourism sector, which would cover tourism HRD at different levels: local, regional, national and international.

- 2.2. In the context of HRD, as far as the local, national and international levels are concerned, stakeholders play an important role. Cooperation involving the public and private sectors in planning and decision-making creates the preconditions for creative solutions which may not be available if the sector operates alone. The tourism sector and destinations operate on the system basis, those who build and develop tourism services and products are therefore interdependent. The overall assessment shows that HRD has a great impact on the competitiveness of the tourism business sector and/or tourism destination. Cooperation in HRD remains one of the main challenges in the tourism sector and the political agenda.
- 2.3. The importance of stakeholder involvement and cooperation is particularly emphasized at a national level. In order to implement the national HRD it must be included in national politics, strategic and action plans. The HR paradigm in the tourism sector must focus on planning needs in this area at all levels. Stakeholder agreements, a vision, and coordinated action to achieve proper HRD could be the required foundations. International agreements, government plans involving regulations and actions, and other measures engaging different stakeholders determine the success in managing HRD and HR in tourism. The result of inter-institutional cooperation is the building of a cooperative advantage.
- 2.4. Cooperation between higher education and other institutions could contribute positively to HRD in the tourism sector. The willingness of tourism organizations to hire qualified employees could only be realized in cooperation with higher education institutions. In order to ensure the dichotomy of the organizers in the tourism sector and training, and education professionals, various international initiatives have been launched. In the absence of a general agreement in the sector on HRD, it is difficult for training organizers and higher education institutions to respond to the needs that are unclear or even conflicting.

3. **The findings of the research on tourism HRD, identifying the current situation and deliverables of inter-institutional cooperation, have revealed the following:**

3.1. The research highlighted eleven categories:

- 3.1.1. **Learning culture.** There is a lack of learning culture in the tourism sector.
- 3.1.2. **HRD was identified as a necessary condition for the competitive advantage of the Lithuanian tourism sector.**
- 3.1.3. **HRD differentiation.** There is a need for differentiation of HRD actions in the tourism sector according to individual aspects, such as experience in the tourism sector, type of activities, types of tourism, etc.
- 3.1.4. **HRM problems have a negative impact on HRD in the tourism sector.**
- 3.1.5. **Shortage of lecturers in tourism training.**
- 3.1.6. **Exclusion.** There is a lack of equal opportunities for HRD in the tourism sector.
- 3.1.7. **Inter-institutional cooperation and coordination (*central category*).** The central category was identified as the main part of other categories highlighted in the research. In order to achieve effective HRD in the tourism sector, the following needs to be identified: inter-institutional cooperation is currently insufficient and there is a lack of a coordinating organization.
- 3.1.8. **Competence requirements in a changing tourism environment** must be reflected in the dynamic HRD framework based on inter-institutional cooperation.
- 3.1.9. **Planning and implementation of HRD.** There is a need to plan HRD at different levels by including HRD in development programs. Today, actions in tourism HRD could be characterized as episodic and as a system lacking direction.
- 3.1.10. **Leadership.** Ensuring leadership in learning at different levels – at the level of an organization, stakeholders, and at the national level – is essential for effective HRD.
- 3.1.11. **Political trust and will.** Cooperation and coordinated action of tourism actors could potentially promote political trust, which would have a positive impact on HRD and the tourism sector in general.

4. **Based on the findings of empirical research, a model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation has been proposed. Based on this model, the following can be identified:**

- 4.1. Inter-institutional cooperation and coordination must be ensured for tourism HRD leading to competitive advantage. Coordination and fostering of inter-institutional cooperation should be entrusted to the body which coor-

dinates tourism HRD. It should be noted that HRD actions must be ensured at national and organizational levels.

- 4.2. Three main directions of activities for the moderator for tourism HRD can be identified: planning, implementation and evaluation of tourism HRD. One of the first actions should be to identify a vision for tourism HRD and to develop a plan. It is recommended that the tourism HRD vision would be reflected in the Lithuanian tourism development program, and a more detailed tourism HRD plan would be reflected in a separate tourism HR program or tourism HRD program.
- 4.3. A clear vision of tourism HRD, an implementation plan, coordinated actions and stakeholder involvement would contribute to targeted tourism HRD. During the implementation of the tourism HRD plan, more attention should be paid to reducing exclusion by providing equal opportunities for tourism HRD based on the type of tourism, activities in the tourism sector, the size of the organization, experience in the tourism sector, etc.
- 4.4. It is important to ensure training and qualification training of lecturers in the tourism sector.
- 4.5. It is necessary to ensure leadership by promoting learning among stakeholders at both organizational and national levels.
- 4.6. One of the key factors contributing to the effectiveness of tourism HRD is collection of information about needs. This should be done on a regular basis at national and organizational levels bottom-up and top-down. Collection of information about needs should also reflect differentiation, i.e. the need for HRD by sub-sectors of tourism, professions, activities and processes. At the national level, indirect information could additionally be collected on the need for HRD.
- 4.7. Organizations should take steps to reduce the impact of tourism HRM problems on tourism HRD.
- 4.8. Cooperation between tourism organizations on common objectives and interests would have a positive impact on political trust, which would provide premises for positive changes in the tourism sector, and among other things, for tourism HR.

RECOMMENDATIONS

The recommendations are formulated on the basis of the findings of empirical research.

Recommendations for tourism policy makers and actors implementing it:

1. Assign the coordination of tourism HRD (planning, implementation, evaluation) to the tourism HRD moderator, involving stakeholders.
2. Identify a vision of tourism HRD in Lithuania, develop a tourism HRD plan, which would reflect tourism development guidelines, involving stakeholders.
3. Collect, analyze and use data relating to tourism study programs and course graduates, monitoring the contribution of these programs to the development of the tourism sector at regional and national levels.

Recommendations for tourism associations and chamber of tourism:

1. Promote cooperation between tourism organizations in HRD. Cooperation between tourism organizations on common objectives and interests would have a positive impact on political trust, which would provide premises for positive changes in the tourism sector, and among other things, for tourism HR.
2. Ensure that information on tourism HRD needs is collected on a regular basis. Analyze the collected data and plan tourism HRD actions on the basis of inter-institutional cooperation in order to respond to identified needs.
3. Promote tourism HRD leadership at organizational and national levels through inter-institutional cooperation mechanisms.

Recommendations for higher education institutions and training organizers:

1. Promote cooperation between organizations training tourism professionals and also cooperation with representatives of tourism businesses, public institutions related to tourism management and education services on tourism topics. Build a tourism training network. Encourage cooperation between tourism lecturers, for example, by setting up a network based on inter-institutional cooperation.
2. Ensure the training and qualification training of lecturers in the tourism sector based on the latest tourism trends and UNWTO guidelines.
3. Promote confidence of tourism business organizations in higher education, carry out commissioned studies, and offer training programs for potential and existing employees of the tourism sector.

Recommendations for tourism companies:

1. Collect and analyze the information on the need for HRD in the organization on a regular basis. Depending on the obtained information, to prepare an HRD plan.
2. Foster a learning culture at individual and organizational levels. Promote leadership of the top level managers and managers of departments in learning and with the help of inter-institutional cooperation.

Scientific publications on the topic of the dissertation:

1. Katunian, A. (2019) *Sustainability as a New Approach for the Human Resource Development in Tourism Sector*. Public Policy and Administration Vol. 18, No 4, 405–417.
2. Katunian, A., Žirnelė, L. (2018) *Modeling the Tourism Specialist Competencies. New Skills Agenda for Europe. Case Study of Lithuanian Tourism Sector*. ISSN 2623-7407, 180–187, <https://thi.fthm.hr/congress-proceedings/category/5-2018>
3. Katunian, A., Žirnelė, L. (2017). *Role of Inter-Institutional Cooperation in the Development of the Human Resources in Tourism Sector: An Innovative Approach*. ISBN: 978-609-436-051-0; 170-177. Proceedings. International Business Conference 2017: Creativity, Innovation and Entrepreneurship. Vilniaus kolegija / University of Applied Sciences <https://www.viko.lt/media/uploads/sites/3/2017/11/9786094360510.pdf>
4. Katunian, A. (2016) *Analysis of the Human Resources Development for Tourism Sector in Lithuania*. Journal of Tourism and Regional Development Vol 6, 47–57, http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR_2016_n6_s47/
5. Žuromskaitė, B., Gražulis, V., Jagminas, J., Katunian, A., Kripaitis, R., Arimavičiūtė, M., Vijeikis, J., Svetikienė, I., Survila, A. (2016) *Turizmas. Plėtra. Iššūkiai. Perspektyvos* (Vadovėlis) ISBN 978-9955-30-223-0, 137-155, <https://www.mruni.eu/lt/naujienos/detail.php/turizmas-pletra-issukiai-perspektyvos/232938/300#.WFQ1mM4dLFJ>
6. Katunian, A., Žirnelė, L., Variakojienė, J. (2020) *Theoretical and Practical Assumptions of the Business Travel Organization. Lithuanian Case*. Journal of Tourism and Regional Development, Vol 13, 59–66, http://sj.wne.sggw.pl/article-TIRR_2020_n13_s59/

Presentations at scientific conferences

1. Katunian, A. (2020) *Theoretical and Practical Assumptions of the Business Travel Organization. A Lithuanian Case*. The report was read at the International Scientific Conference “Economic and Social determinants of Regional Development”, organized by the Warsaw University of Life Sciences (Poland).
2. Katunian, A. (2018) *Modeling the Tourism Specialist Competencies. New Skills Agenda for Europe. Case Study of Lithuanian Tourism Sector*. Presentation made at the conference “Biennial International Congress Tourism and Hospitality Industry” (Croatia).
3. Katunian, A. (2016) *Analysis of the Human Resources Development for Tourism Sector in Lithuania*. Presentation made at the international research conference “Challenges of the Tourism Development in Poland and Lithuania”, organized by Warsaw University of Life Sciences (Poland).

CURRICULUM VITAE

Personal information

Name Alina Katunian
Contacts alina.katunian@gmail.com

Education

From 2015 Mykolas Romeris University, student in the Doctoral Degree program in Management
2010–2012 Master's Degree in International Tourism Management, Vilnius University (joint diploma program with Ca' Foscari di Venezia University, Italy)
2006–2010 Bachelor's Degree in Public Administration, Mykolas Romeris University (2008, a semester of studies under the Erasmus exchange program at Tampere University, Finland)

Work experience

From 2017 Lecturer, Mykolas Romeris University
From 2013 Lecturer, Head of the Tourism Department, Vilniaus kolegija / University of Applied Sciences
From 2012 Lecturer, Vilniaus kolegija / University of Applied Sciences
From 2010 Tourist Guide

Katunian, Alina

TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2021. 194 p.

Bibliogr. 121–138 p.

Disertacijoje nagrinėjama turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tematika, ypatingą dėmesį skiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai. Pastaraisiais dešimtmečiais įvyko daug transformacinių pokyčių ir vystant žmogiškuosius išteklius, ir turizmo sektoriuje. Turizmo sektoriaus darbuotojai patiria itin daug iššūkių dirbdami dinamiškai besikeičiančiomis sąlygomis, esant dideliam rizikos lygiui, vyraujant neapibrėžtumui, nuolat vykstant pokyčiams. Vienu iš pagrindinių turizmo sektoriaus iššūkių išlieka siekis užtikrinti aukšto lygio žmogiškųjų išteklių vystymą. Siekiant prisitaikyti prie pokyčių svarbu užtikrinti tinkamą žmogiškųjų išteklių vystymą skirtingais lygmenimis. Disertacijoje siekiama atskleisti kokios yra turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo teorinės ir praktinės prielaidos ir kaip turėtų būti vystomi turizmo žmogiškieji ištekliai tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste. Remiantis postpozityvistine paradigma tyrime pasirinkta grindžiamosios teorijos metodologinė strategija. Empiriniu pagrindu parengtas turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste modelis gali padėti kurti gaires nacionaliniu mastu dėl tolimesnio turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo, burti suinteresuotąsias šalis į bendradarbiavimą grįstus tinklus siekiant veiksmingo turizmo žmogiškųjų išteklių vystymo skirtingais lygmenimis.

The dissertation analyses tourism HRD, with a special focus on inter-institutional cooperation. In recent decades, there have been many transformational changes, both in HRD, and in the tourism sector. Employees of the tourism sector are facing a number of challenges working in a dynamic, changing, high risk environment, with uncertainty and constant change. One of the main challenges facing the tourism sector remains the aim to ensure high level HRD. In order to adapt to change it is important to ensure adequate HRD at different levels. The aim of the dissertation is to reveal the theoretical and practical preconditions for tourism HRD, and how tourism HR should be developed in the context of inter-institutional cooperation. Based on the post-positive paradigm, the methodological Grounded Theory strategy was selected. An empirical model for tourism HRD in the context of inter-institutional cooperation can help develop guidelines at a national level for further tourism HRD, and bring together stakeholders in collaborative networks to achieve effective tourism HRD at different levels.

Alina Katunian

**TURIZMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS TARPINSTITUCINIO
BENDRADARBIAVIMO KONTEKSTE**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai leidykla „Žara“

Spausdino UAB „Šiaulių spaustuvė“
P. Lukšio g. 9G, 76200 Šiauliai
info@dailu.lt
<http://siauliuspaustuve.lt>

