



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra

Baigiamasis magistro projektas

Justina Grigaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (6211LX035)

Justina Grigaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Justina Grigaitienė

Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Justinos Grigaitienės, baigiamasis projektas tema „Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Grigaitienė, Justina. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: kompetencijos, kompetencijų portfelis, turizmo sektoriaus darbuotojai.

Panevėžys, 2020. 105 p.

Santrauka

Turizmas tampa globaliu reiškiniu, apimančiu visą pasaulį ir generuojančiu didžiausias pajamas paslaugų teikimo sektoriuje. Turizmas kaip ekonominė veikla yra susijusi su šalių kultūriniu paveldu, socialiniu gyvenimu, ekonomikos augimu ir prisideda prie regionų savitumo atskleidimo bei pragyvenimo lygio skirtumų mažinimo miestuose bei periferijose. Spartūs turizmo augimo tempai ir nuolat kintantys turistų keliavimo įpročiai lemia, kad šiame sektoriuje dirbančiųjų kompetencijoms keliami aukšti reikalavimai, tikimasi, kad darbuotojai atitiks ne tik profesinius standartus, bet ir gebės sėkmingai veikti vienoje dinamiškiausių paslaugų teikimo sferų. Intensyvios konkurencijos sąlygomis veikiančioms turizmo organizacijoms konkurencinį pranašumą suteikia išskirtinės darbuotojų kompetencijos, kurių dėka jie geba efektyviai ir kūrybiškai atlikti užduotis, siekti kokybiškų rezultatų, plėtoti organizacijos partnerių ir socialinius tinklus, pažinti kitas kultūras ir perduoti sukauptas žinias savo vartotojams.

Darbo objektas: turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijos. *Darbo tikslas* – parengti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį. Darbo tikslas detalizuojamas uždaviniais, kurie lemė darbo struktūrą: teorinėje darbo dalyje pirmiausia analizuojama kompetencijos samprata, identifikuojamos ir pagrindžiamos turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijos; darbo projektinėje dalyje pateikiami kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai, atskleidžiantys turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus ir Panevėžio miesto turizmo sektoriaus organizacijose dirbančiųjų kompetencijų raišką; taip pat, remiantis atliktų tyrimų rezultatais, pateikiama turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra. *Darbo metodika*, padėjusi išspręsti minėtus uždavinius, susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos ir dokumentų analizės, statistinės duomenų ir kokybinės turinio (content) analizės.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad kompetencijos samprata interpretuojama nevienareikšmiškai, tačiau apibendrinus skirtingų mokslininkų nuomones ir susisteminius kompetencijos apibrėžtis galima teigti, kad kompetencija yra suvokiama kaip individo sukauptos žinios, jų panaudojimas; asmeninės savybės; įgūdžių ir gebėjimų derinys (kompleksas); elgsenos raiška ir jos valdymas. Užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose pateikiama didelė turizmo srityje dirbantiems reikalingų kompetencijų įvairovė, tačiau susisteminti skirtingų mokslinių šaltinių analizės rezultatai leido išskirti esmines turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį sudarančias kompetencijų grupes: bendrosios kompetencijos (asmninė, socialinė ir komunikacinė kompetencijos), vadybinės kompetencijos (vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir lyderystė) bei profesinės kompetencijos (tarpkultūrinė ir skaitmeninė kompetencijos).

Siekiant įvertinti turizmo sektoriuje dirbantiems keliamus reikalavimus ir Panevėžio miesto turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raišką, atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai. Turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimų kokybinė turinio (content) analizė parodė, kad darbdaviai akcentuoja potencialių darbuotojų asmeninės kompetencijos svarbą, įvardindami reikalingas asmenines savybes

ir įgytą išsilavinimą, o formaliai apibrėžtuose turizmo sektoriaus darbuotojų profesiniuose standartuose išryškėja strateginio mąstymo ir skaitmeninės kompetencijos svarba. Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis galima teigti, kad Panevėžio miesto turizmo sektoriaus darbuotojai labiausiai pasižymi skaitmenine kompetencija, kuri atskleidžia turizmo vadybininkų gebėjimą ieškoti darbui reikalingos informacijos skirtinguose informacijos sklaidos kanaluose ir asmenine kompetencija, kuri rodo, kad šiame sektoriuje dirbantys vadybininkai yra savikritiški, empatiški, daug pastangų įdeda siekdami maksimaliai gerai atlikti darbus ir geba pajauti, suprasti kitus asmenis bei jų elgseną. Remiantis kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatais parengta turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra ir suformuluotos rekomendacijos skirtingoms suinteresuotoms pusėms: turizmo sektoriaus darbuotojų profesinių standartų kūrėjams, darbdaviams ir darbuotojams.

Grigaitienė, Justina. The Structure of Competencies Portfolio of Employees Working in the Tourism Sector. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: competencies, competencies portfolio, employees of the tourism sector.

Panevėžys, 2020. 105 Number of pages.

Summary

Tourism is on its way to becoming a global phenomenon generating the largest revenues in the service sector. As an economic activity, tourism is related to cultural heritage, social life, and economic growth, and contributes to revealing the unique identities of different regions, as well as to the reduction of disparities in living standards both in cities and peripheries. The rapid growth of tourism and continuously evolving travel habits lead to a situation where those employed in the tourism sector are increasingly required to be highly skilled and expected to not only comply with all the relevant professional standards, but to also be capable of working in one of the most dynamic areas of the service sector. To obtain a competitive advantage, tourism organisations facing intense competition are required to ensure that their employees have an exceptionally high competence level which allows them to tackle assignments in an effective and creative manner, strive towards high performance, develop the organisation's partner and social network, explore different cultures and transfer acquired knowledge to consumers.

Thesis subject: competence of employees of the tourism sector. *Thesis objective* – the development of a tourism sector employee competence portfolio. The objective is further detailed by way of specific tasks which determine the structure of the thesis as a whole: the theoretical part consists of a conceptual analysis of the concept of competence, and the identification and substantiation of the competence of employees of the tourism sector; the project part specifies the results of the quantitative and qualitative studies which identify the requirements applicable to the competence of employees of the tourism sector and the manner in which the competence of employees of the tourism sector of Panevėžys is expressed; in addition, the structure of the tourism sector employee competence portfolio, based on the results of the studies, is provided. *Thesis methodology* employed to solve the aforesaid tasks is comprised of an analysis of the scientific literature, a questionnaire survey and document analysis, statistical data analysis, and qualitative content analysis.

An analysis of the scientific literature has shown that while the concept of competence is often interpreted in disparate ways, generalising from the opinions of different researchers and making a systematic judgement allows us to make the claim that competence is typically understood as a person's accumulated knowledge and the use thereof; his/her personal qualities; the complex of skills and capacities; behavioural expression and the control thereof. Both the Lithuanian and foreign scientific literature identifies a wide variety of competences necessary for those employed in the tourism sector, yet the results of a systematic analysis of different scientific resources enables the distinction of several key competence groups which comprise the tourism sector employee competence portfolio, namely – general competence (personal, social, and communicative competence), managerial competence (management skills, strategic thinking and leadership) and professional competence (intercultural and digital competence).

The aforesaid qualitative and quantitative studies were performed for the purposes of assessing the requirements applicable to those employed in the tourism sector, as well as the expression of competence of the employees of the tourism sector of Panevėžys. A qualitative content analysis of

job vacancy advertisements in the tourism sector has shown that employers typically emphasise the importance of their prospective employees' personal competence, specifying the necessary personal qualities and education, while the formal professional standards applicable to employees of same sector emphasise the importance of strategic thinking and digital competence. Based on the quantitative study, employees of the tourism sector of Panevėžys can be said to be primarily characterised by digital competence, which refers to the capacity of tourism managers to look for necessary information via different channels, and personal competence, which indicates that managers employed in the sector are self-critical, empathetic, motivated to achieve maximum performance, and capable of understanding other people and their behaviour. Finally, results of the qualitative and quantitative studies were used to develop the tourism sector employee competence portfolio, as well as recommendations intended for the following interested parties: developers of professional standards applicable to employees of the tourism sector, employers, and employees.

Turinys

Įvadas	9
1. Kompetencijos sampratos analizė	11
2. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio teorinis pagrindimas	19
2.1. Bendrosios kompetencijos.....	21
2.2. Vadybinė kompetencija.....	28
2.3. Profesinė kompetencija.....	36
3. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūros tyrimas	43
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	48
3.2.1. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamų reikalavimų darbuotojų paieškos skelbimuose analizė.....	48
3.2.2. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas reglamentuojančių dokumentų analizė.....	54
3.2.3. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raiškos tyrimas.....	61
3.3. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra.....	69
Išvados ir rekomendacijos	71
Literatūros sąrašas	73
Informacijos šaltinių sąrašas	86
Priedai.....	87
1 priedas. Kompetencijos samprata.....	87
2 priedas. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūros tyrimo instrumentarijus	96
3 priedas. Anketa.....	99
4 priedas. Turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimų teiginių kategorizacija.....	102
5 priedas. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas nustatančių dokumentų teiginių kategorizacija.....	104

Įvadas

Verslo aplinkoje vyksta spartūs globalizacijos procesai, o aplinkos nestabilumas, sparti žinių ir technologijų plėtra sąlygoja žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijose, kurios suvokia, kad užsibrėžtų siekių įgyvendinimas ir konkurencinis pranašumas įgyjamas tik žmogiškųjų išteklių, kaip sunkiai nukopijuojamo strateginio išteklius, potencialo ir kompetencijų dėka.

Turizmas tampa globaliu reiškiniu, apimančiu visą pasaulį ir yra viena pirmaujančių ūkio šakų bei svarbiausia pasaulio paslaugų rinkoje (Narkūnienė, 2019). Turizmo paslaugos, kurios apima skirtingas veiklas, sąveikauja su įvairiais ekonomikos sektoriais (Navickienė ir Danilevičienė, 2011), o kaip ekonominė veikla, turizmas yra susijusi su šalių kultūriniu paveldu, socialiniu gyvenimu, ekonomikos augimu ir prisideda prie regionų savitumo atskleidimo bei pragyvenimo lygio skirtumų mažinimo miestuose bei periferijose. Spartūs turizmo augimo tempai ir nuolat kintantys turistų keliavimo įpročiai lemia, kad šiame sektoriuje dirbančiųjų kompetencijoms keliami aukšti reikalavimai (Novak, 2018), tikimasi, kad darbuotojai atitiks ne tik profesinius standartus, bet ir gebės sėkmingai veikti vienoje dinamiškiausių paslaugų teikimo sferų.

Darbo aktualumas. Lietuvoje kasmet fiksuojamas didėjantis turistų srautas, o turizmo srities specialistams keliami vis didesni reikalavimai. 2014-2020 metų turizmo plėtros programoje keliamas uždavinys yra orientuotas į turizmo sektoriuje dirbančiųjų kompetencijų vystymą, nes šie darbuotojai identifikuojami su šalies ir jos svetingumo įvaizdžiu. Panašūs siekiai atsispindi ir 2017 m. Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus bei 2019 m. Turizmo, sporto, renginių ir poilsio paslaugų sektoriaus profesiniuose standartuose: siekiant įgyvendinti svarbiausią turizmo plėtros tikslą – gerinti turizmo paslaugų kokybę ir turizmo infrastruktūros plėtrą, mažinant turizmo paslaugų sezoniskumą ir didinant šalies įvaizdį, turizmo srities darbuotojams reikalinga pasižymėti įvairiomis kompetencijomis.

Mokslininkų darbuose taip pat pastebimas išskirtinis dėmesys darbuotojų kompetencijoms, ypač kalbant apie specialistų darbo kokybę (Bilbokaitė, 2012). Kaip teigia Kupczyk ir Stor (2018), darbuotojų kompetencijos tampa pagrindiniu įmonių kapitalu ir jų sėkmės faktoriumi, padedančiu prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos bei išlaikyti pranašumą intensyvios konkurencijos sąlygomis. Pasak Atkočiūnienės (2010), sparčios permainos ir akivaizdus aplinkos neapibrėžtumas sąlygoja didėjančius reikalavimus skirtingų sričių darbuotojams, kurie turi greitai reaguoti į rinkos ir vartotojų poreikius, gebėti gerinti produkto kokybę, o ypatinga to svarba išryškėja turizmo sektoriuje. Kaip pažymi Nagarjuna ir Kallarakal (2014), turizmo sektoriaus specialistų kompetencijų lygis yra svarbus komponentas, reikalingas sėkmingai turizmo veiklai. Taigi, nuolatinių pokyčių aplinkoje intelektualinis kapitalas tampa svarbiausiu ištekliu turizmo įmonėms, o turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų svarba pabrėžiama ne tik praktiniame, bet ir moksliniame kontekste.

Temos iširtumas. Užsienio mokslininkai Yu, Weilwe ir Ham (2002), Chan ir Coleman (2004), Zehrer ir Mossenlechner (2009), Bozkurt (2011), Tavitiyaman, Weerakit ir Ryan (2014), Ivanovic, Mijolica ir Roblek (2016), Applegate ir Rex (2018), Hwang ir Lee (2019) ir kt. savo darbuose analizuoja įgytas būsimų turizmo vadybininkų kompetencijas ir identifikuoja turizmo sektoriuje dirbančiųjų vadybininkų kompetencijų (skaitmeninė, profesinė, tarpkultūrinė, komunikacinė ir kt.) poreikį. Lietuvoje turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijas analizuojantys mokslininkai Skerstonienė (2005), Išdonaitė-Medžiūnienė (2009), Fominienė ir Abračinskaitė (2015),

Zuromskaitė ir Daciulytė (2016) daugiau dėmesio skiria turizmo srities studijų metu įgyjamoms kompetencijoms ir jų integravimo į turizmo rinką galimybėms.

Tenka pastebėti, kad nors tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijas, kaip tyrimo objektą, analizuoja skirtingais aspektais ir įvairiuose kontekstuose, tačiau pasigendama koncepcinių prielaidų ir empirinių tyrimų, kuriuose būtų identifikuota turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra.

Darbo objektas: turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijos.

Darbo tikslas – parengti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūrą.
2. Identifikuoti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus.
3. Ištirti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raišką.
4. Parengti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir dokumentų analizė.

Tyrimo duomenų analizės metodai: statistinė duomenų analizė, aprašomoji statistika ir kokybinė turinio (content) analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais susisteminta ir apibrėžta kompetencijos samprata; identifikuota ir teoriškai pagrįsta turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus ir instrumentas bei atlikta dokumentų turinio analizė sudarė galimybę empiriškai identifikuoti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamus reikalavimus ir turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raišką bei kompetencijų ugdymo poreikį. Remiantis gautais kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatais parengta turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra bei suformuluotos rekomendacijos skirtingoms suinteresuotoms pusėms: turizmo sektoriaus darbuotojų profesinių standartų kūrėjams, darbdaviams ir darbuotojams.

Darbo struktūra: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, informacinių šaltinių sąrašas, 5 priedai, 10 paveikslų, 18 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 250 šaltinių. Informacinių šaltinių sąrašą – 15 šaltinių.

Konferencijose skaityti pranešimai:

Pranešimas tema „Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelis“ 19 - oje studentų mokslo darbų konferencijoje „Technologijos ir verslo aktualijos – 2019“. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2019 m. balandžio 19 d.

1. Kompetencijos sampratos analizė

Turizmas yra viena reikšmingiausių pasaulio paslaugų rinkų (Cheng, Lu ir Chen, 2012), laikoma specifine, dinamiška ir reikalaujančia atitinkamų darbuotojų kompetencijų, kurios pastaruoju metu įgauna svarbią reikšmę ne tik darbuotojo veiklos kontekste, bet ir kuriant pridėtinę vertę ir konkurencinį pranašumą organizacijai. Kunjiapu ir Yasin (2010) teigimu, individų kompetencijos laikomos pagrindiniu visų organizacijų konkurencingumo pagrindu.

Moksliniuose šaltiniuose kompetencijos koncepcija skirtingų autorių traktuojama nevienareikšmiškai, pastebėtina, kad skirtingų autorių nuomonės išsiskiria ne tik pateikiant kompetencijos sampratą, bet ir analizuojant kompetencijos koncepcijos raidos pradžia. Kompetencijos koncepcijos problematika pradėta domėtis kai D. McClelland'as 1973 m. paskelbė straipsnį „Tikrinama kompetencija – ne žinios“. Straipsnyje pabrėžiama, kad sampratą „kompetencija“ būtų tikslinga vartoti vietoj sampratos „įgūdis“, nes pasak autoriaus kompetencijos samprata leidžia detaliau apibūdinti individo techninius gebėjimus bei elgseną (Stevens, 2012). Rekašienė ir Sudnickas (2015) analizuodami individo kompetencijas pateikia analogišką nuomonę, kad būtent D. McClelland'as 1973 m. paskatino individo kompetencijų srities tyrinėjimus. Kaip teigia Skaržauskienė (2008) minėta kompetencijos sampratą tikslinga vartoti tada, kai kalbama apie kompetencijomis pagrįstą personalo vadybą. Priešingą nuomonę Stevens pateikia autoriai Brown ir McCartney (2003) teigdami, kad pirmasis kompetenciją analizavo Boyatzi, 1982 m. knygoje pateikdamas pragmatišką kompetencijos apibrėžimą. Autorės Gudžinskienė ir Norvaišaitė (2010), analizuodamos kompetencijos sampratos atsiradimą, nurodo, kad 1974 m. pirmasis kompetencijos koncepciją pateikė Vokietijos darbo rinkos ir profesinio rengimo sritį atstovavęs D. Mertens. Virgailaitės-Mečkauskaitės (2011) nuomone, kompetencijos koncepcija pradėta analizuoti dar 1959 m. Vakarų šalyse amerikiečių psichologo White, kuris individo kompetencijas analizavo ir pateikė per socialinių mokslų prizmę. Detalų ir anksčiau minėtų autorių nuomones apie kompetencijos koncepciją pirmuosiuose darbuose, apjungiantį paaiškinimą pateikia Chouhan ir Srivastava (2014), kurių teigimu kompetencijos samprata pradėta vartoti autoriaus McClelland (1973), kuris kompetencijos sampratą susiejo su individo asmeniniais bruožais ir įgūdžių kompleksu, leidžiančiu efektyviai greitai atlikti užduotis. Tolimesnius tyrimus tęsė Boyatzi (1982, 2007), individo kompetencijas nagrinėjęs ir pateikęs vadybinės srities mokslų kontekste, po dar vėliau prisidėjo Spencer ir Spencer (1993).

Taigi, įvairių sričių atstovų kompetencijos sampratos analizavimas skirtingų laikotarpių kontekste atskleidžia, kad siekiant apibūdinti kompetencijos sampratą ieškoma sąsajų tiek su asmens veiklos charakteristikomis, tiek su organizacijos vadybiniais klausimais. Nevienareikšmiškai pateikiama kompetencijos samprata pasižymi įvairialypiškumu ir daugiadimensiškumu, o skirtingų mokslininkų apibrėžtyse akcentuojama įvairūs socialiniai, vadybiniai ir ekonominiai aspektai.

Pasaulinėje akademinėje bendruomenėje vykstant intensyvioms diskusijoms dėl kompetencijos apibrėžimo, konstrukto ir dimensionalumo tampa sudėtinga surasti tinkamiausią kompetencijos apibrėžtį ko pasekoje kuriamos ir pateikiamos naujos kompetencijos koncepcijos (Virgailaitė – Mečkauskaitė, 2011). Autorių Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003) teigimu, mokslinėje literatūroje ne vienas autorius pateikia nuomonę, kad neįmanoma priėti prie vieningos nuomonės kalbant apie individo kompetencijas. Tokiai nuostatai pritaria ir mokslininkės Skaržauskienė, Darškuvienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008), pripažindamos, kad įvairių mokslininkų darbuose nėra prieita prie vieningos nuomonės dėl kompetencijos apibrėžties ir tai padaryti neįmanoma.

Užsienio šalių mokslininkų nuomone (Kollmann, Hasel ir Breugst, 2009; Stevens, 2012; Korez-Vide, Tansek ir Milfelner, 2016; Achmad, 2017; Malec ir Kiráľová, 2018; Rocamora 2019) kompetencija yra kintantis konceptas, todėl priimti vieną ir visuotinai naudojamą kompetencijos apibrėžimą yra sudėtinga. Kompetencijos koncepto sudėtingumą siekiant apibrėžti šią sampratą išraiškingai pažymėjo G. M. Phillips (1984 m.) rašydamas, kad „apibrėžti kompetenciją – tai tas pats, kaip įsliuogti į riebaluotą stulpą“ (Antinienė, Lekavičienė, 2012, p. 90). Robert, Remael ir Ureel (2017) remdamiesi Hurtado Albir teigia, kad kompetencija yra vienas sudėtingiausių apibrėžimų žinant, kad pati kompetencijos samprata vis dar plėtojama pateikiant įvairias jos interpretacijas. Kunjiapu ir Yasin (2010) analizuodami kompetencijos sampratą priėjo prie išvados, kad ši samprata labai greitai įgavo daugiaprasmiškumą, nes skirtingų sričių atstovai suteikė kompetencijos sampratai skirtingas prasmes, atsižvelgiant į jų sritį, kurioje ji buvo apibūdinama.

Mokslinės literatūros kontekste vyrauja kompetencijos apibrėžimų įvairovė, tačiau galima pastebėti ir rečiau naudojamų kompetencijos apibrėžimų, kuriuose kompetencijos samprata nėra siejama su individo žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais ar efektyviu veiklos atlikimu. Laužackas (2005) kompetenciją apibūdina kaip hierarchinį struktūrinį ir nuolat kintantį darinį, kuris pasitelkiamas siekiant atlikti skirtingo sudėtingumo veiklas. Sąsajų su pateiktu apibrėžimu kai kompetencija apibrėžiama kaip darinys veikloms atlikti pastebima ir Cheetham ir Chivers (2005) savo moksliniame straipsnyje, kur kompetencija prilyginama efektyviam veiklos atlikimui per skirtingus turimos patirties lygmenis. Palaimaitė ir Radzevičienė (2009) papildė Laužacko ir Cheetham ir Chivers pateiktus kompetencijos apibrėžimus teigdamos, kad kompetencija tai yra ne tik patirties turėjimas, bet ir mokymasis, skirtingų organizacijos veiklų tarptautiniu mastu, lemiančių įgūdžių, derinimas bei sėkmingas veikimas šiuolaikinėmis sąlygomis. Balevičienė ir Paurienė (2013) kompetenciją apibūdina kaip individo tam tikrų dalykų ar srities išmanymą. Teisiniu ir politiniu aspektu kompetencijos sampratą pateikia Žvilius (2006) kompetenciją interpretuodamas kaip visumą atitinkamų institucijos ar pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų konstitucijoje, institucijos statute ar teisė aktuose.

Navaitienė, Rimkevičienė ir Račelytė (2013, p. 10), cituodamos mokslininko Bednarz (2010) mokslinį darbą pateikia kitokį nei prieš tai pateikti kompetencijos apibrėžimai teigdamos, kad kompetencija tai „asmens nuostatų, santykių ir emocijų sutelkimas, holistinis žmogaus mokymosi suvokimas, apimantis ne vien pažinimo ir turinio, bet ir emocinę bei socialinę mokymosi dimensijas“. Autorių, Navaitienės, Rimkevičienės ir Račelytės (2013) nuomone, kompetencijos supratimas turėtų būti grindžiamas iš skirtingų perspektyvų - individo išreiškiamomis emocijomis, jausmais ir mokymosi perspektyva. Peleckis, Peleckienė ir Peleckis (2013) kompetenciją apibrėžia kaip profesinį asmens pasirengimą individo santykiams su išorine aplinka, o remiantis dabartinės lietuvių kalbos žodynu (2015), kompetencija suprantama kaip klausimų ir reiškinių sritis, kuri yra gerai išmano, t. y. individo kompetentingumas tam tikroje srityje ar konkrečiu klausimu, tam tikros srities specialisto arba darbuotojo, įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis.

Išskirtinį kompetencijos apibrėžimą pateikia mokslininkai Mueller ir Sand (2017), kurie kompetencijos sampratos apibūdinimui pasitelkia kompetencijos skaidymą į skirtingas sritis ir teigia, kad kompetencija yra žiniomis pagrįsta pažinimo kompetencija, funkcinė, gebėjimais pagrįsta kompetencija, motyvacinė ar emocijomis pagrįsta psichologinė kompetencija. Autorių Mueller ir Sand pateiktas apibrėžimas parodo, kad kompetencija yra įvairialypis reiškinys, susidedantis iš kitų kompetencijų. Joreen ir Rocamora (2019) kompetenciją apibrėžia kaip žinių, gebėjimų, motyvacijos, patirties, įsitikinimų, vertybių, poreikių ir požiūrių rinkinį, reikalingą dalyvaujant tam tikros veiklos

įgyvendinime. Bilbokaitė (2013) kompetenciją apibrėžia taip pat ją siedama su individo vertybėmis, tačiau autorė prideda, jog kompetenciją galima interpretuoti kaip asmens potencialą ir galimybes pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis ir patirtimi. Kompetenciją kaip individo galimybes interpretuoja Matlovič ir Matlovičova (2016) pasak kurių, jos reikalingos individui atliekant darbinę veiklą. Mokslininko Lv. J. (2019) teigimu, kompetencija yra žinių, technikų, gebėjimų, elgesio ir asmeninių bruožų panaudojimas siekiant sėkmingai atlikti paskirtas užduotis, prisiimant atsakomybę pagal numatytą pareigybę. Joreen ir Rocamora (2019) bei Lv.J.(2019) pateikiamuose kompetencijos apibrėžimuose akcentuojama tam tikros individo savybės, reikalingos atliekant konkrečias užduotis. Remiantis minėtų autorių nuomone galima teigti, kad ne vienodą kompetencijos sampratos interpretavimą lemia tai, kokiam kontekste siekiama apibrėžti kompetenciją.

Taigi, pateikiami skirtingi kompetencijos apibrėžimai atskleidžia, kad tai yra kompleksinė sąvoka, kurios turinį nėra paprasta identifikuoti. Esfandiari, Sepora ir Mahadi (2015) taip pat teigia, kad kompetencijos samprata iš esmės yra naudojama skirtinguose disciplinose ir kontekstuose, todėl sunku rasti ir pateikti vienareikšmišką, visose srityse vienodai pateikiamą kompetencijos apibrėžimą. Visgi susisteminti kompetencijos sampratos analizės duomenys leido išryškinti esminius mokslininkų požiūrius į kompetencijos suvokimą.

Remiantis mokslinių šaltinių (Drucker, 1985; Dembling, 1989; Leat, 1993; Kučinskas ir Kučinskienė, 2000; Gruban, 2003; Mulder, Weigel ir Collins, 2006; Hasel, Kollmann ir Breugst, 2009; Hill ir kiti, 2014; Markovič, Radovič-Markovic ir Minovič, 2015; Cai, 2016; Luo, 2018; Rocamora, 2019) analize, kompetenciją galima apibrėžti kaip *individo sukauptas žinias ir jų panaudojimą; individo gebėjimus; asmenines savybes; žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinį (kompleksą); individo elgsenos raišką ir jos valdymą* (žr. 1 priedą).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Kučinskas ir Kučinskienė, 2000; Chizzoli ir Pace, 2005; Diskienė ir Marčinskas, 2007; Gageckienė ir Graikšienė, 2009; Hill, McGonigle, Hunter, Sipes, ir Hebda, 2014; Balvočiūtė, 2014; Matlovič ir Matlovičova, 2016) kompetenciją apibūdina kaip *individo sukauptas žinias ir jų panaudojimą* (žr. 1 priedą).

Mokslininkai, Bjurklo, Edvardsson ir Gebauer (2009), Gegieckienės ir Grikšienės (2009), Le Deist (2009) ir kt., kompetenciją traktuoja kaip žmogaus turimas žinias ir jų panaudojimą. Pomsuwan ir Soontayatron (2018) kompetenciją apibūdina kaip žinių ir įgūdžių panaudojimą įveikiant realias situacijas. Minėti mokslininkai žinias interpretuoja kaip kompetencijos dedamąją dalį, kuri yra svarbi siekiant rezultatyviai atlikti tam tikras vadybines funkcijas, atsižvelgiant į aplinką, keliamus reikalavimus ir situacijos apribojimus. Maskaliūnienės ir Kaminskienės (2012) nuomone, kad kompetencija yra ne tik žinios, bet ir naudojimas žiniomis, kuris yra reikšmingas, siekiant asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Kompetencijos suvokimą kaip individo žinias pateikia mokslininkai Diskienė ir Marčinskas (2007) teigdami, kad kompetencija – tai išreikštos ir neišreikštos žinios, tačiau Gudžinskienė ir Norvaišaitė (2010) pateikia kiek kitokią nuomonę, kad kompetencija – tai mokslininkai pagrįstos, apčiuopiamos ir praktiškai pritaikomos žinios, kurios gali būti interpretuojamos kaip priemonė, siekiant numatyto rezultato. Dar kitą nuomonę pateikia Matlovič ir Matlovičova (2016) kompetenciją apibūdinami kaip specializuotas žinias ir praktinę patirtį, reikalingą tam tikroms profesijoms ar darbinei veiklai vykdyti. Kompetenciją kaip individo žinias, reikalingas atlikti tam tikrai veiklai vykdyti interpretuoja ir kiti mokslininkai Kučinskas ir Kučinskienė, 2000; Gruban, 2003; Maskaliūnaitė ir Kaminskaitė, 2012; Hill, McGonigle, Hunter, Sipes ir Hebda, 2014;

Guščinskienė ir Čiburienė, 2016, moksliniuose straipsniuose tvirtindami, kad kompetencija yra individo žinios, reikšmingos siekiant individualių ar organizacijos užsibrėžtų tikslų ir gebėjimui sėkmingai veikti. Kitokią nuomonę pateikia Medina R. ir Medina A. (2015) tvirtindamos, kad kompetencija yra sukauptos individo žinios, kurios, pasak Gedvilienės ir kt. (2015), yra reikalingos sprendžiamos veiklos užduotyse. Mulder, Weigel ir Collins (2006) papildė minėtų autorių nuomonės akcentuodami, kad kompetencija – tai ne tik turimų žinių panaudojimas, bet ir jų demonstravimas, dalyvaujant profesinėje veikloje. Išskirtinį kompetencijos sampratos suvokimą pateikia Gražulis ir Markuckienė (2013), ją apibūdinami kaip pageidautinų žinių rinkinį, kuris, pasak autorių, Liučvaitienės ir Paunksnienės (2011), laiku ir tinkamai panaudotas nulemia konkurencinio pranašumo įgijimą. Mokslinėje literatūroje kai kompetencija interpretuojama kaip tam tikros individo žinios pastebima, kad kompetencijos apibrėžimuose atsispindi skirtingi žinių tipai. Balvočiūtė (2014, p. 41), analizuodama kompetencijos dimensijas profesiniame lygmenyje, išskiria žinių tipus: *dekoratyvios žinios* – tai žinojimas „kas / ką“, pagrindinių dėsnių ir dėsningumų, formulių, teorijų, koncepcijų bei svarbių įvykių ir kt. turinio žinojimas. Dekoratyvios žinios atspindi moksliniais tyrimais pagrįstą ir argumentuotą, patikimą, logiškumo principu pagrįstą, akademinį žinojimą. *Procedūrinės žinios* apibūdinamos kaip žinojimas, kuris grindžiamas įgūdžiais, procedūrų, veiksmų atlikimo sekos žinojimu. Šis žinojimas laikomas kompetencijos pagrindu. *Kondicionalios žinios* (arba žinios apie veikimo sąlygas) yra dekoratyvių ir procedūrinių žinių junginys. Šios žinios atskleidžia individo žinojimą „kada“, „kodėl“, „esant kokioms sąlygoms“, kai yra atliekama tam tikra veikla. *Funkcinės žinios* – tai žinojimas „kaip“. Funkcinės žinias sudaro deklaratyvus, procedūrinis ir kondicionalus žinojimas, kuris parodo supratimą kaip šios žinios gali būti pritaikytos praktiškai naujose situacijose.

Kompetencijos sampratą su konkrečiomis žiniomis ir jų svarba sieja mokslininkai Forsten-Astikainen ir Heilmann (2017) išskirdami skirtingus žinių tipus, apibrėžiant kompetenciją. *Praktinės žinios*, tai žinios, kurias sudėtinga aiškiai išreikšti ar perduoti, jos siejamos su tam tikromis funkcijomis ar veiklos atlikimu. *Procedūrinės žinios* atspindi individo nusistovėjusią praktiką žinoti „kaip“, „ką“, „kas“, „kur“ ir kt. *Kontekstinės žinios* – yra būdingos organizacijoms, atskiriems sektoriams, geografinei padėčiai, klientų bazei ir kt. *Pritaikomosios žinios* apima jų perdavimą, sintezę bei įgūdžių konceptualizavimą.

Taigi, atlikus skirtingų autorių pateiktų apibrėžimų analizę kompetenciją galima apibrėžti kaip individo turimas ar sukauptas žinias, jų panaudojimą, siekiant pabrėžti individo pranašumą, gebėjimą patenkinti individualius ar organizacinius lūkesčius. Žinios akcentuojamas kaip svarbus individo įrankis, reikalingas konkrečiai veiklai vykdyti ar siekiant numatytų tikslų. Mokslininkų Chizzoli ir Pace (2005) teigimu kompetencija yra išskirtinis žinojimas, kurio turėjimas suteikia galimybes konstruktyviai spręsti susidariusias problemas ar atlikti tam tikras specifines funkcijas.

Kitą požiūrį į kompetenciją atsiskleidžiantys autoriai (Dembling, 1989; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000; Leung, 2002; Laužackas, 2005; Barth, Godemann, Rieckman ir Stoltenberg, 2007; Bednarz, 2010; Šilingienė, 2012; Balevičienė ir Paurienė, 2013; Schmidt-Hertha, 2015; Achmad, 2017), savo moksliniuose straipsniuose, kompetenciją apibrėžia kaip *individo gebėjimus* (žr. 1 priedą).

Mokslininkas Drucker (1985) kompetenciją apibrėžia iš skirtingų požiūrių perspektyvos – bendroju, individualiu ir organizaciniu kartu teigdamas kad kompetencija yra darbuotojų gebėjimas atlikti tam tikras užduotis kitu atveju, organizacijos gebėjimas teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Jovaiša (2007) kaip ir Drucker (1985) kompetenciją apibrėžia kaip dvilypi reiškinį teigdamas, kad

kompetencija tai – individo gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias ir įgūdžius gerai atlikti veiklą arba įgaliotumą turėjimas ką nors daryti. Kaminskytė ir Petkevičiūtė (2003) kompetenciją apibūdina kaip gebėjimų atributą ir papildo Drucker (1985) kompetencijos sampratą pateikdamos kaip gebėjimą teikti aukščiausio lygio paslaugas atliekant deleguotas užduotis. Minėtų autorių, Drucker (1985), Kaminskytė ir Petkevičiūtė (2003), nuomones papildo Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008) kompetenciją interpretuodamos dviprasiskai, kad tai ne tik gebėjimas atlikti keliamus reikalavimus atitinkančias užduotis, tačiau reikalaujama savybė, siekiant užimti tam tikras pareigas.

Kompetenciją kaip individualų gebėjimą įvardija Iždonaitė – Mėdžiūnienė (2009), akcentuodama, kad individualūs gebėjimai pasireiškia darbinėje aplinkoje atliekant užduotis ar siekiant konkrečių tikslų. Autoriai, Drucker (1985), Debling (1989), Kučinskas ir Kučinskienė (2000), Dada ir Musa (2016) pateikia panašią nuomonę tvirtindami, kad kompetencija tai – individo gebėjimas atlikti užduotis imituojamoje ar realioje situacijoje, o kiti autoriai, Bjurklo (2006), Barth, Godemann, Rieckman ir Stoltenberg, (2007), kompetenciją interpretuoja kaip gebėjimą sėkmingai spręsti problemas, atsižvelgiant į esamą situaciją ar jos apimtis. Mulder, Weigel ir Collins (2006), Spöttl ir Ruth (2011), Miranda ir kiti (2017) neišskirdami, kad kompetencija yra reiškinys, pasireiškiantis tam tikroje situacijoje kompetenciją apibūdina konkrečiai kaip gebėjimą efektyviai veikti skirtingose situacijose, kuris, pasak Achmad (2017) pagrįstas individo žiniomis, įgūdžiais ir požiūriais. Autorius Leung (2002) kompetenciją suvokia kaip gebėjimą valdyti sudėtingas problemas, priimti sprendimus bei neapibrėžtumo toleravimą. Kompetenciją su veiklų atlikimu sieja Forsten-Astikainen, Tuominen ir Heilmann (2017), kurių teigimu kompetencija prilyginama talentams ar „indėliui“, kuriuos žmogus atsineša į darbą ir dėl to sėkmingai atlieka konkrečias veiklas. Kitokius kompetencijos apibrėžimus pateikia autoriai Karčnik, Salaj, Žveglā, Jurca, Razpotnik ir Fošner (2010), kurių nuomone kompetenciją galima apibūdinti ne tik kaip gebėjimą atlikti užduotis, bet ir kaip gebėjimą sujungti turimus įgūdžius ir žinias sėkmingam veiklos atlikimui. Chlivickas ir Raudeliūnienė (2007) skirtingai nei analizuojami autoriai kompetenciją apibūdina kaip individo patirtį, atspindinčią jo meistriškumą ir inteligentiškumą sprendžiant problemas kuriose, pasak Bednarz (2010), žmogaus meistriškumas išryškėja įveikiant kažką, kas yra kitaip nei įprasta pagal nusistovėjusią tvarką. Adeyinka – Ojo (2018) papildo autorių, Chlivickas, Raudeliūnienė (2007) ir Bednarz (2010) mintis, kad kompetenciją galima apibrėžti kaip individo gebėjimą, meistriškumą, erudiciją ir turimas žinias. Pastebėtina, kad pastarieji autoriai gebėjimus prilygina individo meistriškumui, kuris rodo aukštesnį individo tam tikros srities išmanymo ar veiklos atlikimo lygį.

Vaitkevičiūtės (2001) ir Gudauskaitės (2007) nuomone, kompetenciją galima apibūdinti kaip funkcinį gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą, kurios atlikimas, pasak Martinkaus, Neverausko ir Sakalo (2002), yra sąlygojamas atitinkamos individo elgsenos. Kompetenciją kaip funkcinį gebėjimą interpretuoja ir autoriai Lobanova ir Chlivickas (2009) pabrėždami, kad jis pasireiškia žmogui atliekant tam tikrą užduotį realioje, profesinėje veikloje ar imituojamoje situacijoje. Savitą požiūrį į kompetencijos suvokimą pateikia Weinert (2002) prilygindamas kompetenciją specializuotiems gebėjimams. Dar kitokią kompetencijos apibrėžimą pateikia Diskienė, Stankevičienė ir Korsakienė (2014) teigdamos, kad kompetencija yra plataus diapazono gebėjimai, susiję su individo patirtimi ir žiniomis. Analizuojant mokslinėje literatūroje kompetencijos sampratą iš individo gebėjimų požiūrio perspektyvos pastebėtina, kad gebėjimai minima kartu su individo žiniomis, o sąsają tarp gebėjimų ir žinių atskleidžia Lepaitė (2003) ir Laužackas (2005) gebėjimus interpretuodami kaip fenomeną, įgalinantį perkelti žinias į naujas situacijas, kuriose žmogus veikia įvairiais veiklos lygiais ar daugiadimensinį gebėjimą atlikti užduotis realioje ar imituojamoje situacijoje.

Mokslinėje literatūroje kompetencija gali būti suvokiama kaip įrodytas gebėjimas, apimantis žinių ir įgūdžių panaudojimą ar socialinius metodinius gebėjimus (Maskaliūnienė ir Kaminskienė, 2012). Markovič, Radovič-Markovic ir Minović, (2015) kompetenciją prilygina individo gebėjimui, patvirtintu rašytiniu dokumentu, kuris Pukelio (2009) nuomone yra individo gebėjimų patvirtinimas, suteikiantis jam galimybę atlikti tam tikrą profesinę veiklą konkrečiame kokybės lygmenyje. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) kompetencija taip pat apibūdinama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių ir visuma, paremta vertybinėmis nuostatomis.

Dar vieną požiūrį atstovaujantys mokslininkai (Spencer, 1993; Leung, 2002; Elliot ir Dweck, 2005; Kovac, 2008; Atkočiūnienė, 2010; Lileikienė ir Rimkevičienė, 2012; Korez-Vide, Tansek ir Milfelner, 2016; Luo, 2018; Bahlai, Machynska, Matviiv-Lozynska, Senkovich ir Voloshyn, 2019) kompetenciją savo darbuose apibrėžia kaip *individo asmenines savybes*, reikalingas atlikti tam tikrą veiklą (žr. 1 priedą). Miranda, Orciuoli, Loia ir Sampson (2017) pateikdami kompetencijos konceptą būtent individo asmenines savybes sieja kaip vieną pagrindinių dimensijų kalbant apie kompetencijos suvokimą.

Mokslininkų Elliot ir Dweck (2005) nuomone, kompetenciją galima apibūdinti kaip individo savybes, kurios yra reikšmingos veiklos atlikimui. Atkočiūnienė (2010) individo kompetenciją sieja su asmeninėmis savybėmis ir požiūriais, kurie yra būtini atliekant užduotis bei pateisinant iškeltus išorinius lūkesčius. Kitokį kompetencijos suvokimą pateikia Lileikienė ir Rimkevičienė (2012) siedamos ją su individo žiniomis, įgūdžiais bei charakteristikomis ir akcentuodamos, kad šie komponentai yra priežastiniais ryšiais susiję su efektyviu ar geresniu darbo atlikimu. Autorių, Lileikienės ir Rimkevičienės (2012), kompetencijos suvokimą papildė Guščinskienė ir Čiburienė (2016) tvirtindamos, kad kompetencija – asmeninės savybės, kurios lemia gebėjimą veikti. Bulajeva, Jakubė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė (2011) papildė ankstesnių autorių nuomonės ir teigia, kad kompetenciją galima apibūdinti kaip dinamišką asmens savybių derinį, reikalingą kompetentingam veiklos atlikimui. Korez-Vide, Tansek ir Milfelner (2016) kompetenciją apibūdina kaip individo asmeninių savybių rinkinį, apimančią vertybes, įgytas vaikystėje, žinias, įgytas mokantis ir praktikos metu bei patirtį, įgytą veikiant konkrečiose veiklose. Autoriai Malec ir Kiralova (2018) savo straipsnyje analizuodami skirtingu laikotarpiu pateiktus mokslininkų kompetencijos apibrėžimus sutinka, kad kompetenciją galima interpretuoti kaip individo asmeninių savybių rinkinį, lemiantį kokybišką veiklos atlikimą.

Kim, Park ir Choi (2017) kompetenciją apibrėžia kaip aiškiai pastebimas individo savybes, reikalingas atitinkamai veiklai atlikti. Autoriai pateiktame savo kompetencijos apibrėžime detaliai apibūdina, kad individo savybes sudaro jo žinios, įgūdžiai, požiūriai ir elgesys, atspindintis individo gebėjimą dirbti komandoje bei organizaciniai sugebėjimai, kurie siejami su dideliu darbo našumu, suteikiančiu organizacijai tvarų konkurencinį pranašumą. Kitokią nuomonę pateikia Spencer (1993), kuris kompetenciją traktuoja kaip individo charakteristikas, siejamas su aukštesnės kokybės veikla konkrečioje situacijoje ar darbo veikloje. Leat (1993) kompetencijos sampratą sieja su tam tikromis individo savybėmis, kurios gali būti tiesiogiai susijusios su veiklos rezultatu. Luo (2018) papildė Leat teigdamas, kad kompetencija tai – ryškios individo charakterio savybės, kurios per veiklą atlikimą padeda pastebėti ir išskirti stiprius individus nuo silpnų. Spencer (1993) ir Luo (2018) kompetencijos apibrėžime individo savybes įvardija kaip individo charakteristikas ir pabrėžia individo charakteristikų svarbą, nes jų pagalba išryškina kompetencijos įvairiapusiškumas ir prielaidos numatyti individo elgseną įvairiose situacijose.

Straka (2005) taip pat pateikia savitą kompetencijos apibrėžimą ją apibūdinamas kai ypatybe, kurią individas įgyja mokantis. Kitokią apibrėžimą pateikia Rekašienė ir Sudnickas (2015) kompetenciją apibrėždami kaip ilgalaikes asmens savybes, padedančias nuspėti individo elgesį ateities veiksmuose. Savitą požiūrį į kompetencijos suvokimą pateikia Horton, Hondeghem ir Farnham (2002), kurie analizuodami kompetencijos sampratą identifikuoja individo savybes išvelgdami, kad vienu atveju asmeninės savybės yra įgyjamos mokantis, o kitu atveju – jas individas jau turi ir panaudoja skirtinguose veiklos etapuose. Bahlai, Machynska, Matviiv-Lozynska, Senkovich ir Voloshyn (2019) kompetenciją suvokia kaip holistinę sistema ir asmenines individo savybes, reikalingas efektyviam ir profesionaliam darbo atlikimui. Kompleksinį ir tris analizuotus požiūrius, kompetencija kaip individo sukauptos žinios ir jų panaudojimas, individo gebėjimai, individo asmeninės savybės, apibendrinantį kompetencijos apibrėžimą pateikia autoriai Robert, Remael ir Ureel (2017), teigdami, kad kompetencija suvokiama plačiai, nes apima individo žinias (pvz. deklaratyvos žinios), gebėjimus ir individo asmenines savybes bei požiūrius.

Moksliniuose darbuose pastebimas savitas autorių (Spencer, 1993; Curaccio, Wolfsthal, Engalnder, Ferentz ir Martin, 2002; Diskienė ir Marčinskas, 2007; Kayakutlu ir Büyüközkan, 2010; Hill, McGonigle, Hunter, Siper ir Hedba, 2014, Lv. J, 2019) požiūris apibrėžiant kompetenciją ir ją apibūdinant kaip *elgsenos raišką ir jos valdymą* (žr. 1 priedą).

Mokslininkai, Leat, 1993; Curaccio, Wolfsthal, Engalnder, Ferentz, Martin, 2002 savo darbuose kompetenciją apibūdina kaip elgesio rezultata, kuris pasak, Kayakutlu, Büyüközkan (2010), parodo, kaip lengvai bus pasiekti numatyti tikslai. Lindsay ir Stuart (1997) nuomone, kompetenciją galima apibrėžti kaip individo elgesį, derinamą su žiniomis, įgūdžiais ir motyvacija, kuris sudaro elgesio normų kompleksą, reikalingą užsibrėžtą tam tikros veiklos tikslų pasiekimui. Autoriai Lee ir Beard (1994) teigia, kad kompetencija tai individo elgesio bruožai, kurie, pasak Diskinės ir Marčinsko (2007), yra svarbūs siekiant sėkmingai įgyvendinti tam tikras veiklas. Kitokią nuomonę pateikia Bagdonienė ir Hopenienė (2004), kompetenciją interpretuodama kaip individo mokėjimą elgtis ta tikrose situacijose. Pastarųjų autorių nuomone, kompetenciją galima apibrėžti ir kaip elgesio valdymą, nuo kurio priklauso individo veiksmai konkrečiose situacijose. Kompetencijos sampratą kaip elgesio valdymą pateikia autorė Schmidt-Hertha (2015) teigdama, kad per elgesio valdymą individas parodo gebėjimą spręsti problemas tikru kompleksiniu lygiu.

Jakubė ir Juozaitis (2012) aiškindami kompetencijos sampratą akcentuoja elgsenos raiškos turinį, detalizuodami, kad kompetencija kaip elgsenos raišką sudaro individo žinios, įgūdžiai ir nuostatos, lemiantys sėkmingą veiklos atlikimą profesinėje terpėje, kurios pagalba, anot Tutlio ir Gedvilienės (2015), individas gali veikti konkrečioje situacijoje. Lv.J. (2019) pateikdamas kompetencijos apibūdinimą individo elgseną išskiria kaip vieną kompetencijos dedamųjų kartu su individo asmeniniais bruožais, žiniomis ir gebėjimais, kurių panaudojimas siekiant sėkmingai atlikti paskirtas užduotis tuo pačiu prisiimant atsakomybę kaip numatyta pagal pareigybes.

Spencer (1993) manymu iš elgsenos perspektyvos sprendžiama ir įvertinama kai/ar individas geba elgtis skirtingose veiklos situacijose. Elgsenos dimensiją, kaip svarbų aspektą apibrėžiant kompetenciją, išryškina Hill, McGonigle, Hunter, Sipes ir Hedba (2014), kurių nuomone individo elgsenos yra viena sėkmingos veiklos atlikimo dedamųjų dalių.

Savitą požiūrį į kompetenciją pateikia autoriai (Sakalas, 2003; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Gibert, Golfetto, Zerbini, 2007; Karčnik, Salaj, Žvegla, Jurca, Razpotnik ir Fošner, 2010; Spöttl ir Ruth,

2011; Virgailaitė – Mečkauskaitė, 2011; Guščinskienė ir Čiburienė, 2016; Razak, Shariff, Zainol, Radha ir Ahmad, 2018), kurie kompetenciją apibūdina kaip *žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinį (kompleksą)* (žr. 1 priedą).

Kaip teigia Straka (2005) ir Skaržauskienės (2008), kompetencija tai - žinių, įgūdžių, gebėjimų derinys, reikalingas individui, kad jis gebėtų atitinkamai elgtis tam tikrose situacijose, ir sėkmingai veiktų organizaciniame veikloje. Esfandiari, Sepora ir Mahadi (2015) analizuodami kompetencijos sampratą ir remdamiesi kitų autorių (Hansen G., Klink M.) kompetenciją suvokia kaip individo gebėjimų, įgūdžių ir žinių derinį, kuris pasireiškia atliekant konkretų veiksmą ar tam tikroje situacijoje. Kitokią nuomonę pateikia autoriai Gibert, Golfetto ir Zerbini (2007), kurie kompetenciją interpretuoja kaip įgūdžių ir sukauptų žinių kompleksą, naudojamą skirtinguose organizaciniuose procesuose. Panašią nuomonę pateikia autoriai Spöttl ir Ruth (2011) teigdami, kad kompetencija galima suvokti kaip gūdžių, žinių ir bendrųjų gebėjimų derinį, reikalingą darbo procesams atlikti. Kiti autoriai Hill, McGonigle, Hunter, Sipes ir Hebda (2014), taip pat pritaria, kad kompetencija – tai žinių, įgūdžių ir sugebėjimų derinys, reikalingas veiklos atlikimui.

Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011) apibrėždamos kompetenciją nurodo, kad ją galima interpretuoti kaip žinių ir įgūdžių visumą, kurią pasitelkus didinamas organizacijos konkurencinis pranašumas. Gražulis ir Markuckienė (2013) pritaria autorėms Liučvaitienei ir Paunksnienei (2011) akcentuodamas, kad kompetencija kaip žinių ir įgūdžių, gebėjimų derinys yra pageidaujama individo savybė, sudaranti darnią visumą su turimais požiūriais ir asmeninėmis charakteristikomis, kurios suteikia individui galimybę pasiekti užsibrėžtų profesinių ar organizacijos tikslus. Razak, Shariff, Zainol, Radha ir Ahmad (2018) pateikia dar kitokią kompetencijos kaip derinio suvokimą teigdami, kad kompetencija – aiškiai taikytinų žinių, įgūdžių ir požiūrių derinys, sukuriantis organizacijai konkurencinį pranašumą. Lugalla (2019) nuomone, kompetenciją aiškina kaip integruotą žinių, įgūdžių ir požiūrių rinkinį, kurio pagalba individas gali atlikti konkrečios srities užduotis. Minėtų autorių mintis apibendrinanti kompetencijos, kaip tam tikrų savybių derinio, koncepciją pateikia Virgailaitė – Mečkauskaitė (2011) teigdama, kad kompetencija tai trinaris konceptas, kurį sudaro individo žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi kokiai nors veiklai atlikti.

Apibendrinant užsienio ir lietuvių autorių moksliniuose straipsniuose pateiktas kompetencijos sampratas galima teigti, kad iš tiesų sudėtinga pateikti vienareikšmišką apibūdinimą, nes ši samprata savyje talpina skirtingus aspektus, kurie nurodo kokiame kontekste siekiama paaiškinti ir apibrėžti kompetencijos konceptą. Todėl galima teigti, kad kompetencija yra kompleksinis ir daugialypis reiškiny, holistinė sistema, apimanti individo įgūdžius, požiūrius, patirtis ir gebėjimą veikti tam tikrose veiklose, grindžiamos individo žiniomis, asmeninėmis savybėmis, elgesio raiška.

Atlikta kompetencijos sampratos analizė ir susistemintos skirtingos mokslininkų pateiktos kompetencijos sampratos apibrėžtys leidžia teigti, kad kompetencija tai - individo sukauptos žinios ir jų panaudojimas; individo gebėjimai; asmeninės savybės; žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinys / kompleksas; individo elgsenos raiška ir jos valdymas.

2. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio teorinis pagrindimas

Turizmas laikomas viena reikšmingiausių ūkio šakų, kurioje sukurta daugiau nei 100 milijonų darbo vietų. Milijardai turistų nuolat keliauja poilsio ar darbo tikslais, ieškodami naujų patyrimų, siekdami pažinti kitokias pasaulio kultūras ir žmonių gyvenimo būdą. Šalių bei regionų vadovai turizmą laiko varomąją jėga vietos ekonomikos plėtojimui (Gmelch ir Kaul, 2018). Pasaulinės turizmo organizacijos (UNWTO) metiniame forume akcentuoja jog pastarųjų metų turizmo sektoriaus augimas patvirtina, kad turizmas yra galingiausias šalies ekonomikos augimo ir plėtros variklis. 2018 m. turistų skaičius didėjo 6 proc. Pateikiama prognozė, kad 2019 m. tikimasi, kad bus pasiektas 3-4 proc. turistų skaičiaus augimo, atsižvelgiant į istorinę augimo tendenciją.

Darnus turizmo sektoriaus plėtojimas ne tik reikšmingai prisideda augančiais pelningumo rodikliais prie bendrojo šalies vidaus produkto, bet ir glaudžiai susijęs su politiniais, ekologiniais bei visuomenės socialiniais reiškiniais. Vartotojų lūkesčių patenkinimas tampa svarbiausiu aspektu turizmo sektoriuje, todėl aukštos kokybės turizmo paslaugų teikimas ypač svarbus, siekiant pritraukti dar daugiau keliautojų (Paulavičienė, 2008). Turizmo paslaugų kokybės užtikrinimui, plėtojama reikalinga turizmo infrastruktūra, tuo pačiu prisidedanti prie vietovės plėtros, kuriamos darbo vietos didina užimtumą mažesniuose ir atokesniuose regionuose. Todėl kuriama pridėtinė turizmo vertė gali būti reikšminga atskirų Europos ir kitų regionų vystymuisi (prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu>> [žiūrėta: 2019-10-06]).

Siekiant išlaikyti sparčius turizmo augimo tempus, svarbu sutelkti dėmesį į turizmo teikiamų paslaugų kokybę, kuri tampa reikšmingu šios veiklos pranašumu. Nuolat augantis keliaujančių turistų srautas ir aktyvus turizmo paslaugų naudojimas įpareigoja laikyti aukštus reikalavimus turizmo sektoriaus darbuotojams, nes nuo jų priklauso turistų pasitenkinimas. Dėl šios priežasties ypatingas dėmesys ne tik organizacijų veikloje, bet ir moksliniame kontekste yra skiriamas turizmo įmonių darbuotojų kompetencijų vystymui (Navickienė ir Bučiūnienė, 2007), kadangi pagrindinis turizmo tikslas ir rūpestis išlieka kaip didinti atvykstančių turistų srautus, pajamas iš turizmo ir sukurti tokį grįžtamąjį ryšį, kuris skatintų turistus sugrįžti į tą pačią vietovę (Adeyinka-Ojo, 2018).

Vienas esminių turizmą charakterizuojančių bruožų yra žmogiškieji ištekliai t.y. darbuotojai kaip svarbiausia grandis paslaugų teikimo procese. Žmogiškųjų išteklių ir jų kompetencijų svarba atsispindi darbuotojų gebėjimuose ir bendravime su esamais ir potencialiais paslaugų vartotojais, tokiu būdu užmezgat efektyvius ir ilgalaikius verslo ryšius, ypač tai aktualu turizmo srities vadybininkams. 2015 m. Liuksemburge vykusiame Europos turizmo forume pabrėžiama, kad turizmo sektoriuje vis dar neišsiverčiama be žmogiškųjų išteklių kompetencijų. Taip pat be tradicinio kvalifikacinio profilio iš turizmo specialistų tikimasi, kad jie sugebės teikti novatoriškas ir individualias, tikslinėms keliautojų grupėms pritaikytas turizmo paslaugas. Sparti skaitmenizacijos plėtra turizmo sektoriuje kelia aukštus reikalavimus darbuotojams, todėl iš jų reikalaujama specifinių žinių ir gebėjimų (prieiga per internetą: <<http://www.eufed.org/news/live-from-brussels/european-tourism-forum-2015-in-luxemburg>> [žiūrėta 2019-10-06]). Alonderienė ir Navickienė (2009) tyrinėdamos Lietuvos turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų vystymą teigia, kad Lietuvos turizmo potencialas yra didelis, tačiau pakankamai neišnaudojamas. Susidariusi situacija siejama su tokiais žmogiškųjų išteklių trūkumais: nepakankama turizmo sektoriaus darbuotojų kvalifikacija ir naujų darbuotojų praktinių įgūdžių trūkumas. Nekompetentingi turizmo sektoriaus darbuotojai nesugeba teikti kokybiškų paslaugų.

Dinamiškumas – vienas esminių faktorių, atspindinčių turizmo sektorių, todėl šio sektoriaus darbuotojai turi pasižymėti lankstumu, reikiamomis žiniomis bei tam tikrais gebėjimais (Radović, Savković, Stanišić ir Vukić, 2014), todėl iš turizmo sektoriaus darbuotojų reikalaujama kompleksiško kompetencijų portfelio, padedančio lengviau ir greičiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir veikti naujomis sąlygomis. Laikomasi nuostatos, kad atvykstantys turistai intensyviau prisideda prie konkurencingų turizmo paslaugų kūrimo nei vietiniai turistai. Tokia situacija lemia, kad turizmo srities darbuotojų kompetencijos turi atskleisti teikiamų turizmo paslaugų kokybę ir atitikti pasaulio lankytojų keliamus reikalavimus (Țigu, State, Năstase, Dobrea ir Bulin, 2016).

Navickienė ir Bučiūnienė (2007) akcentuoja kad, komunikacija, informacijos ir pasiūlymo pateikimas, kliento pasitenkinimas pirmo susitikimo metu lemia individo sprendimo priėmimą dėl siūlomų turizmo paslaugų įsigijimo, įvertinant ar kitos sąlygos (pvz., kaina, vieta), klientui yra priimtinos. Jonckers (2005) teigimu turizmas yra specifinė sritis, kur iš darbuotojų reikalaujama atitinkamų gebėjimų. Turizmo srities darbuotojams keliami aukšti reikalavimai ir iš jų tikimasi, kad jie turės tokias kompetencijas ir įgūdžius: kompiuterinio raštingumo, verslo ir strateginio planavimo, vadybinius įgūdžius, gebėjimai organizuoti produkto plėtrą, pokyčių, projektų vadybos įgūdžius. Watson (2008), remdamasis skirtingų autorių nuomonėmis išskiria pagrindines kompetencijas, kurios turi sudaryti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį: klientų aptarnavimas, personalo valdymas, verslo naudos ir augimo siekis, rinkos tendencijų stebėjimas, finansų valdymas, inovacijų diegimas, lankstumas ir prisitaikomumas. Autoriai Cecil ir Krohn (2012) papildė Watson (2008) įžvalgą teigdami, kad kiekviena turizmo organizacija ir privatus turizmo verslas turi turėti darbuotojus, kurie siekia tapti lyderiais, turinčiais unikalų kompetencijų portfelį ir demonstruojantys kultūrinę įžvalgą.

Remiantis skirtingais mokslininkų (Andresson ir Ramos-Reid, 2011; Bozkut, 2011; Degila ir Regnier, 2014; Petkovski, Milenkovski ir Gjorgievski, 2015; Junek, Nguven ir Fang, 2016; Romanova ir Shnyrenov, 2015; Enginoglu ir Arikan, 2016; Kluzer ir Priego, 2018; Hwang ir Lee, 2019) darbais galima išskirti tris esmines kompetencijų grupes, kurios sudaro turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį: *bendrosios kompetencijos, vadybinė kompetencija ir profesinė kompetencija* (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijos (sudaryta darbo autorės)

Eil. Nr.	Kompetencijos
I	Bendrosios kompetencijos
1.1.	Asmeninė kompetencija
1.2.	Socialinė kompetencija
1.3	Komunikacinė kompetencija
II.	Vadybinė kompetencija
2.1.	Vadybiniai gebėjimai
2.2.	Strateginis mąstymas
2.3.	Lyderystė
III.	Profesinė/specifinė kompetencijos
3.1.	Tarpkultūrinė kompetencija
3.2.	Skaitmeninė kompetencija

2.1. Bendrosios kompetencijos

Bendrujų kompetencijų ugdymas padeda organizacijoms skverbtis į besivystančias rinkas kuriant naujus produktus, kurie atitiktų šių rinkų lūkesčius ir poreikius. Bendrosios kompetencijos yra naudinga priemonė nustatant organizacijos interesus, problemas ar organizacijos galimybes (Andersson ir Ramos-Reid, 2011). Bendrosios kompetencijos mokslinėje literatūroje apibūdinamos kaip pagrindinis aspektas, suteikiantis konkurencinį pranašumą, nes jos reprezentuoja individų ekonominių įgūdžių panaudojimą ir yra laikomos kritiniu sėkmingai veikiančios organizacijos faktoriumi, lemiančiu tam tikrų tendencijų nustatymą įmonėje. Laikomasi nuostatos, kad organizacijos, plėtodamos bendrąsias kompetencijas produktų kūrimo ir tobulinimo etape taip išlaiko pranašumą rinkoje. Bendrosios kompetencijos taip pat skatina verslumą organizacijoje ir reagavimą į dinamiškus pokyčius, vykstančius verslo aplinkoje (Uysal, 2007). Autoriai Andersson ir Ramos-Reid (2011) teigia, kad bendrujų kompetencijų konceptas naudojamas kalbant apie plėtrą ir konkurencinį pranašumą. Analizuojant bendrujų kompetencijų svarbą organizacijoje pastebėta, kad ir kiti autoriai bendrujų kompetencijų sampratą sieja su konkurenciniu pranašumu.

Yang (2015) nuomone, bendrosios kompetencijos yra organizacijos konkurencinio pranašumo pagrindas. Ilgalaikėje perspektyvoje organizacijos konkurencingumo išlaikymas siejamas su bendrosiomis kompetencijomis, kurios yra reikšmingos kuriant inovatyvius produktus ir juos realizuojant mažesnėmis sąnaudomis nei konkurentai. Yahya ir Amalia (2016) sutinka su nuomonėmis, kad bendrosios kompetencijos reikalingos, siekiant suteikti organizacijai pranašumą konkurencinėje aplinkoje, mokslininkės pateikia išsamesnį paaiškinimą, kad bendrosios kompetencijos organizacijoje padeda išmokti kaip tikslingai panaudoti įvairius išteklius ir išnaudoti susidariusias palankias galimybes. Enginoglu ir Arikan (2016) patvirtina nuostatą, kad bendrosios kompetencijos laikomos pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu verslo aplinkoje. Bendrosios kompetencijos taip pat gali būti suvokiamos kaip žinių, žmogiškojo kapitalo, finansinio ir nefinansinio kapitalo integraciją į organizacijos veiklą. Yahya ir Amalia (2016) išraiškiningai apibūdina bendrąsias kompetencijas jas prilygindamos „organizacijos karūnos brangakmeniams“, nes veikla, kurią vykdo įmonė, bendrujų kompetencijų dėka ilgu laikotarpiu suteikia organizacijai pridėtinės vertės jos kuriamiems produktams ir teikiamoms paslaugoms. Mokslininkai (Uysal, 2007; Yang, 2015; Yahya ir Amalia, 2016) analizuodami bendrujų kompetencijų svarbą reflektuoja, jog šios kompetencijos yra ne tik organizacijos konkurencinio pranašumo pagrindas, bet ir esminė sąlyga siekiant sėkmingai veikti nuolatinių pokyčių aplinkoje, kuriant inovatyvius produktus ir paslaugas. Todėl verta plačiau aptarti bendrujų kompetencijų sampratą ir svarbą organizacijose bei konkrečiai turizmo srityje.

Bendrosios kompetencijos yra svarbi individų kompetencijų portfelio dalis, susidedanti iš intelektualinio kapitalo ir tokių aspektų kaip motyvacija, individo pastangos, techninės ir profesinės srities gebėjimai bei atspindi bendradarbiavimo ir vadybos procesus, kurie yra sunkiai nukopijuojami dėl savo unikalumo (Rajadhyaksha, 2005). Išsamų bendrosios kompetencijos koncepcijos aiškinimą pateikia Uysal (2007) bendrąsias kompetencijas siedamas su išteklių paskirstymu, galimybėmis, žiniomis, gebėjimais bei vertybėmis. Bendrosios kompetencijos organizacijoje gali būti apibrėžiamos ir kaip įrankis, padedantis identifikuoti problemas ir jas spręsti organizacijos viduje, o tai lemia spartesnę organizacijos augimą ir strateginių alternatyvų formulavimą. Apibendrintai, bendrosios kompetencijos yra kaip integruotas žinių ir technologijų darinys, kuris suteikia unikalumą konkurentų atžvilgiu. Kim, Park ir Choi (2017) bendrąsias kompetencijas suvokia kaip bendruosius įgūdžius, pagrindinius įgūdžius, visapusiškus įgūdžius bei komunikacinius įgūdžius. Mokslininkai taip pat

akcentuoja, kad bendrosios kompetencijos apima tokias individo savybes kaip lyderystę, problemų sprendimo įgūdžius, savarankiškumą ir savarankišką mokymąsi bei kritinį mąstymą. Pasak Agha, Alrubaiee ir Jamhour (2012), bendrosios kompetencijos yra individo žinių rinkinys, kurio pagalba padedama organizacijai išsiskirti iš konkurentų. Bendrosios kompetencijos laikomos pagrindiniu organizacijos strateginio planavimo veiksmu. Tarptautinės darbo organizacijos (2015) ataskaitoje bendrosios kompetencijos apibūdinamos kaip gebėjimų, žinių ir požiūrių rinkinys, kuris reikalingas skirtingose darbo vietose, užtikrinantis sklandų ir efektyvų darbą. Ataskaitoje pažymima, kad bendrosios kompetencijos užtikrina sėkmingą darbo atlikimą ir taip pat yra reikalingos asmeniniame gyvenime. Jovaiša (2012) bendrąsias kompetencijas interpretuoja kaip plačios paskirties ir plataus panaudojimo diapazono gebėjimus. Bendrosioms kompetencijoms autorius priskiria tokias individo savybes kaip kūrybiškumas, analitinis mąstymas, komunikabilumas, atsakingumas, partneriškumas ir pan.

Bendrosios kompetencijos atspindi individo technines, specifines žinias, gebėjimą užmegzti naudingus ryšius ir jų išlaikymą, konkretaus produkto plėtros organizavimą ar organizacinės kultūros puoselėjimą (Hirindu Kawshala, 2017). Autorės Jezukevičiūtė ir Skirmantienė (2015) teigia, kad bendrosios kompetencijos yra reikalingos dirbant visuose sektoriuose, o tokiai nuomonei pritaria Luka (2007) akcentuodama skirtingus individo gebėjimus pabrėžia, kad turizmo sektoriaus darbuotojai turi gebėti koordinuoti savo darbų eigą, ieškoti sprendimų skirtingose situacijose, pasitelkti vadybinius įgūdžius. Individo gebėjimai turi apimti planavimo ir vadovavimo įgūdžius, mokymąsi, domėjimąsi naujovėmis inovacijų srityje. Turizmo specialistams taip pat reikalinga pasižymėti kūrybiškumu ir gebėti logiškai bei strategiškai mąstyti, kai tenka ieškoti problemos sprendimo būdų netikėtose situacijose. Hirindu Kawshala (2017) ir Luka (2007) teigimu minėti bruožai apima bendrąsias individo kompetencijas, kurios padeda sėkmingai veikti dinamiškoje turizmo srityje. Bozkurt (2011) laikydamasis savo nuomonės teigia, kad būtent bendrosios kompetencijos yra specifinis faktorius, kuris verslo aplinkoje tampa pagrindiniu veiksmu, lemiančiu produktyvų užduočių atlikimą. Pasak Bozkurt (2011) bendrosios kompetencijos gali pasireikšti įvairiomis formomis, įskaitant ir gebėjimą bendrauti su klientais, produktų kūrimą ir plėtrą, o tai svarbu turizmo sektoriuje dirbantiems darbuotojams.

Analizuojant mokslinius šaltinius galima pastebėti, kad bendrųjų kompetencijų koncepcija apima ne tik asmeninius individo bruožus, bet ir tam tikras kitas kompetencijas. Grebliauskienė ir Večkienė (2004) kaip vieną bendrųjų kompetencijų dalį įvardino komunikacinę kompetenciją, kurios pagalba atsižvelgiant į kontekstą perduodama ir interpretuojama atitinkamos reikšmės informacija. Nikolov, Shoikova ir Kovatcheva (2014) atlikdami dokumentų analizę bendrąsias kompetencijas skiria į tokias universalias kompetencijų grupes: komunikacija tiek gimtąja tiek užsienio kalba, kompetencijos technologijų srityje, socialinė kompetencija ir gebėjimas mokytis. Zubrickienė ir Adomaitienė (2016) analizuodamos bendrosios kompetencijos savybes pateikia apibendrintą skirtingų autorių nuomonę bendrąsias kompetencijas siedamos su asmenine ir socialine kompetencijomis. Individas, pasižymintis asmenine kompetencija geba suprasti, įvertinti tobulėjimo pokyčius, analizuoti, pasižymi savarankiškumu, kritiniu mąstymu, pasitikėjimu savimi, profesinėmis bei etinėmis vertybėmis ir atsakingumu. Socialinė kompetencija atspindi individo gebėjimą bendrauti, valdyti įvairias situacijas, solidarumo ugdymą bei socialinę atsakomybę. Kim, Park ir Choi (2017) analizuodami bendrųjų kompetencijų savybes išskiria socialinės atsakomybės, kūrybiškumo kompetencijas, kurios ir atskleidžia individo gebėjimus, požiūrius, žinias.

Kim, Park ir Choi (2017) analizuodami turizmo sektoriuje reikiamas ugdyti kompetencijas bendrųjų kompetencijų kontekste mokslininkai išskiria socialinį atsakingumą, kuris atspindi būsimų specialistų etikos standartų išmanymą, požiūrius, socialinės ir savanorystės patirtis. Jezukevičiūtė ir Skirmantienė (2015) atliko tyrimą, kurio remiantis teigia, kad bendrąsias kompetencijas galima skirti į kelias subkategorijas, pagal kurias vertinami būsimi darbuotojai. Pastarosios autorės bendrąsias kompetencijas skirias į tokias subkategorijas: komunikavimo kompetencija, mokėjimo mokytis kompetencija, socialinė kompetencija. Pabrėžiamos ir atskiros individo savybės kaip lankstumas, kūrybiškumas, iniciatyvumas. Lubis, Absah ir Lumbanraja (2019) analizuodami kompetencijų poreikį darbo rinkoje, atsižvelgiant į naujausias tendencijas iš darbdavių ir darbuotojų perspektyvos, o apibūdindami bendrąsias kompetencijas pabrėžia komunikacinius ir bendradarbiavimo gebėjimus, kurių pagalba individai geba palaikyti pozityvų bendravimą dėl galimybės dirbti kartu ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Skirtinguose moksliniuose šaltiniuose galima išvelgti, kad mokslininkai (Grebliauskienė ir Večkienė, 2004; Luka, 2007; Agha, Alrubaiee ir Jamhour 2012; Hirindu Kawshala, 2017), apibūdindami bendrąsias kompetencijas išskiria kompetencijas, sudarančias bendrųjų kompetencijų pagrindą. Išanalizuoti moksliniai šaltiniai leidžia daryti prielaidą, kad bendrąją kompetenciją sudaro trys esminės kompetencijos: *asmeninė, socialinė ir komunikacinė*.

Asmeninė kompetencija. Asmeninė kompetencija suvokiama kaip turimi individo gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kurie reiškiasi tam tikromis individo savybėmis bei kryptingumu, kuriančiu optimalų psichologinį foną dalykinių problemų sprendimui specialistų grupėje (Gevorgianienė, 2014). Autorių Diskienės, Stankevičienės ir Korsakienės (2014) supratimu, asmeninė kompetencija atspindi individo gebėjimą pažinti, analizuoti, mokytis iš patirties, tobulinti asmenines savybes, rasti sprendimų variantus susidariusioms sudėtingoms situacijoms. Asmeninę kompetenciją kaip tam tikras individo savybes suvokia mokslininkai Kamprath ir Mietzner (2015), kurių teigimu, asmeninė kompetencija parodo individo požiūrius, vertybes ir motyvus, kurie daro įtaką atliekamai veiklai. Mokslininkai, Kamprath ir Mietzner (2015), asmeninės kompetencijos kontekste akcentuoja individo savęs ir savo veiksmų supratimą, atvirumą pokyčiams ir iniciatyvą atrasti naujas galimybes. Bredillet, Tywoniak ir Dwivedula (2015) pateikia skirtingų nuomonių apibendrinimą teigdami, kad asmeninę kompetenciją galima apibūdinti kaip pagrindines individo savybes, kurios pagrindžia asmens galimybes atlikti tam tikrus darbus. Pagrindinės individo savybės apibrėžiamos kaip požiūriai ir elgesio normos. Panašią nuomonę pateikia Liu, Chao, Kain ir Sung (2019), kurie asmeninę individo kompetenciją sieja su jo motyvaciniais faktoriais, asmeniniais bruožais, reikalingais sėkmingam darbo atlikimui.

Bozkurt (2011) skirtingai nei aptarti autoriai, asmeninės kompetencijos suvokimui ir apibūdinimui pasitelkia jos skirstymą į subkategorijas:

1. tarpasmeniniai santykiai (komandinis darbas, palaikymas, padaršinimas, atsakomybė, pasitikėjimas kitais, elgesio manieros);
2. lankstumas (prisitaikomumas, pokyčių palaikymas ir prisitaikymas prie naujų pokyčių);
3. savivoka (kantrybė, atvirumas kritikai, emocijų kontrolė, energingumas);
4. motyvacija (energija, optimizmas, pasitikėjimas savimi, ambicingumas).

Bozkurt (2011) asmeninę kompetenciją sieja su individo požiūriais ir elgesiu, ypač jei tai atspindi individo vidinę būseną. Bendrai asmeninės kompetencijos lemia santykius su kitais, savęs supratimą

ir savo galimybių įvertinimą, motyvacijos veiksnius ir energingumo lygį. Mokslininkas Redding (2014), apibūdindamas asmeninės kompetencijos koncepciją taip pasitelkia jos skirstymą į šias subkategorijas: kognityvinė kompetencija, metakognityvinė kompetencija, motyvacinė kompetencija ir socialinė / emocinė kompetencija. Redding (2014) išskirtos asmeninių kompetencijų subkategorijos labiau orientuotos į personalizuotą mokymą, nes apibūdindamas socialinę / emocinę kompetenciją mokslininkas pabrėžia, kad individas, pasižymintis šia kompetencija geba suprasti ir valdyti savo emocijas, išsikelti tikslus ir priimti atsakingus sprendimus, o šios savybės yra reikalingos turizmo srityje dirbantiems darbuotojams. Jezukevičiūtė ir Skirmantienė (2015) atliko tyrimą, kuriuo siekta identifikuoti reikalingas kompetencijas skirtinguose sektoriuose (viešajame, verslo ir nevyriausybiname) ir remdamosios gautais informantų duomenimis išskiria tokias subkategorijas, apibūdinančias asmeninę individo kompetenciją: savęs realizacija, kūrybiškumas ir pasitikėjimas savimi. Išskirtos subkategorijos padeda įvertinti asmeninės kompetencijos lygį, ir įvertinti individas yra komunikabilus, kūrybiškas, gebantis mokytis.

Nurach, Thawesaengskulthai ir Chandrachai (2012) apibūdinami asmeninę kompetenciją pabrėžia, kad ji yra valdoma paties individo ir atspindi tokias charakteristikas kaip žinios, įgūdžiai, patirtis ir gebėjimai, kurie svarbūs organizacijai. Mokslininkai pateikia platesnę asmeninę kompetenciją sudarančių kitų kompetencijų spektrą ir teigia, kad asmeninę kompetenciją sudaro šie elementai: lyderystė, funkcinė, suinteresuotųjų šalių valdymo kompetencijos, planavimo, komandos atrankos ir ugdymo kompetencijos, bendravimo, sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo bei kultūrinio sąmoningumo ir įgūdžių kompetencijos. Išskirtos kompetencijos svarbios organizacijos veiklos planavimui, nes nurodo, kokie bruožai reikalingi vadovams, kokiomis asmeninėmis savybėmis turėtų pasižymėti darbuotojai ir nuostatas, deklaruojamas organizacijoje.

Asmeninė kompetencija – gebėjimas būti kritišku sau, savo vertybėms, požiūriams ir idealams. Mokslininkai (Zehrer ir Mössenlechner, 2009) atliko tyrimą, kurio metu siekė išsiaiškinti kokios kompetencijos yra svarbiausios ir reikalaujamos turizmo sektoriuje. Asmeninių kompetencijų identifikavimui išskiriamos šios individo savybės, kurių vertinimas parodo kaip stipriai reiškiasi asmeninė individo kompetencija: tarpkultūriniai įgūdžiai, emocinis intelektas, savirefleksija, empatija, savikontrolė, motyvacija ir noras mokytis, problemų sprendimas, įtikinimo įgūdžiai ir socialiniai bei komandiniai įgūdžiai. Pearce ir Foster (2007) atlikę dokumentų ir publikacijų apžvalgą, susijusią su turizmo vadybininkų kompetencijomis, asmeninių kompetencijų srityje, išskiria šias individo savybes: pasitikėjimas savimi, motyvacija, savianalizė (stipriųjų, silpnųjų pusių), mokymasis, tolerantiškumas, nevengiantis rizikuoti. Minėtos savybės padeda efektyviai vystyti reikalingus ryšius, komunikuoti su skirtingų kultūrų atstovais ir sėkmingai adaptuotis greitai kintančioje turizmo aplinkoje.

Savitą asmeninių kompetencijų svarbą pagrindžiančią nuomonę pateikia autorės Zuromskaitė ir Daciulytė (2016), kurios išskiria žinių elementą kaip svarbią asmeninės kompetencijos dedamąją dalį. Zuromskaitė ir Daciulytė (2016) teigia, kad kaip ir bet kurioje srityje, taip ir turizmo sektoriuje specialistų reikalaujama tam tikrų asmeninių kompetencijų, specifinių žinių ir įgūdžių. Asmeninės kompetencijos turizmo sektoriuje yra svarbus faktorius, lemiantis darbuotojo gebėjimą veikti skirtinguose lygiuose: vietiniu, nacionaliniu ir tarptautiniu. Dinamiška turizmo sektoriaus aplinka siejama su inovacijų ir sparčiais modernizacijos procesais, bei naujomis turizmo plėtros galimybėmis, todėl specialistams reikalingos kompleksinės ir tarpdisciplininės žinios, kurios padeda išlikti konkurencingoje aplinkoje. Dėl šios priežasties tiek asmeninė, tiek kitos kompetencijos turi būti nuolat ugdomos.

Apibendrinant asmeninę kompetenciją galima teigti, kad asmeninė kompetencija interpretuojama kaip tam tikras asmeninių savybių rinkinys, lemiantis efektyvų užduočių įgyvendinimą. Asmeninės kompetencijos suvokiamos kaip nepaprastai svarbios individo kompetencijos, nes jos apima ir kitas kompetencijas, įgalinančias ir skatinančias individą prisitaikyti ir veikti skirtinguose lygiuose.

Socialinė kompetencija. Socialinės kompetencijos apraiškų galima pastebėti įvairiose individų veiklose ir situacijose: įvairių susitikimų metu, bendraujant šeimoje, kompanijoje, formalioje aplinkoje. Socialinė kompetencija visur lydi žmones, nes pasireiškia įvairiuose gyvenimo lygmenyse. Todėl analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad socialinės kompetencijos konceptas interpretuojamas skirtingų pozicijų, atsižvelgiant į kontekstą mokslininkai išryškina arba individo savybes, arba pateikia sampratą iš grupės pozicijos.

Socialinę kompetenciją galima susieti su įvairiomis individo savybėmis: empatija, socialiniu jautrumu, tolerancija kitokių pažiūrų asmenims, nepriklausomumu, spontaniškumu, gebėjimu sklandžiai komunikuoti, aktyviai veikti, būti atviru, pakančiu konfliktinėms situacijoms, savireguliacija ir pasitikėjimas savimi. Socialinę kompetenciją taip pat galima apibrėžti kaip gebėjimą ir individų pasiruošimą vesti save ir partnerius link konstruktyvaus bendravimo, atsižvelgiant į susidariusią situaciją (Romanova ir Shnyrenkov 2015). Mokslininkai Le Deist ir Winterton (2005) laikosi nuomonės, kad socialinę kompetenciją geriausiai atspindi individo pasiryžimas ir gebėjimas patirti, tarpusavyje santykių plėtojimas, įtemptų santykių identifikavimas ir naudų supratimas, racionalus bendravimas su kitais įtraukiant socialinės atsakomybės plėtojimą ir solidarumą. Janjua, Naeem ir Kayani (2012) teigia, kad asmuo, pasižymintis socialine kompetencija yra geras pašnekovas, naudingas komandos narys ir gebantis palaikyti naudingus ryšius su skirtingais verslo atstovais. Pastarieji mokslininkai pabrėžia, kad socialinė kompetencija lemia produktyvų potencialių verslo ryšių užmezgimą ir esamų palaikymą.

Kitokį suvokimą pateikia Kauffeld (2006) socialinę kompetenciją apibūdinamas iš grupės, o ne iš individo perspektyvos, teigdamas, kad socialinę kompetenciją galima apibrėžti kaip komandos narių gebėjimą komunikuoti ir bendradarbiauti tarpusavyje vienas su kitu. Gebėjimas bendradarbiauti atsiskleidžia per kitų individų aktyvų klausymą ar gautus pastebėjimus iš kitų asmenų. Kitokios nuomonės yra tyrėjai Fabra-Brell ir Romero-Naranjo (2016) pasak kurių, socialinė kompetencija atspindi valdymą ir gebėjimą panaudoti mąstymą, jausmus ir elgesį, siekiant įvykdyti užsibrėžtas socialines užduotis bei gebėti įvertinti, kokiam kultūriniame kontekste individas yra atsidūręs ir turi veikti. Zehrer ir Mössenlechner (2009) socialinę kompetenciją suvokia kaip individo gebėjimą veikti socialinėje aplinkoje ir yra apimanti bendradarbiavimą bei sąveiką su kitais žmonėmis, siekį sukurti naudingus tarpusavyje santykius.

Turizmo aplinka nuolat sparčiai kinta, vis labiau didėjanti konkurencija ir darbo jėgos srautų iš įvairių šalių didėjimas atskleidžia socialinės kompetencijos svarbą turizmo srityje: iš darbuotojų reikalaujama atitinkamos elgsenos, papročių, tradicijų ir įvairių pasaulio kultūrų išmanymo, aktyvaus įsijungimo bendradarbiaujant su tarptautinėmis turizmo kompanijomis (Skerstonienė, 2005). Pastarąją nuomonę papildė autoriai Chan ir Coleman (2004), kurie teigia, kad vykstant spartiems ekonominiams ir socialiniams pokyčiams socialinės kompetencijos ugdymo svarba ypač turizmo srityje tampa svarbiu prioritetu. Zehrer ir Mossenlechner (2009) akcentuoja, kad turizmo srities specialistams socialinė kompetencija yra galbūt net svarbesnė nei veiklos kompetencija, nes ji apima gebėjimą spręsti konfliktines situacijas, gebėjimą bendrauti socialinių tinklų erdvėje, socialinius ir komandinius įgūdžius, gebėjimą ir pasiryžimą keistis, siekį tobulėti, gebėjimą prisitaikyti, aktyvų

klausymąsi, įtikinimo įgūdžius ir bendrus komunikacinius gebėjimus. Mokslininkai, Kinderis, Soovaki – Sepping ir Lusena – Ezera (2018), atlikę tyrimą išskyrė socialinės kompetencijos dedamąsias, kurių stokoja turizmo srities darbuotojai: tarpkultūrinis jautrumas (žinių, apie skirtingas kultūras pritaikymas praktikoje), iniciatyvumas / novatoriškumas (originalūs sprendimai, gerinantys atliekamą veiklą), užsienio kalba (gebėjimas kalbėti užsienio kalbomis bei efektyvi komunikacija tiek žodžiu, tiek raštu).

Iždonaitės – Medžiūnienės (2009) atliko ekspertų interviu ir pateikė apibendrintus rezultatus, kurie atskleidė, kad turizmo sektoriaus darbuotojo socialinė kompetencija įgalina jį dirbti komandoje, veikti socialinėje aplinkoje bei formuoti santykius. Tyrimo metu autorė išskyrė penkias socialinės kompetencijos grupes (komunikavimas, bendradarbiavimas; darbo aplinka, situacijų valdymas, vertybių ugdymas) ir jas detalizuoja turizmo sektoriaus darbuotojo veikloje. Komunikavimas atsiskleidžia per dalyvavimą grupinėse diskusijose ar pokalbiuose; bendradarbiavimas detalizuojamas kaip pagalbos teikimas, bendravimas komandoje, aplinkinių įtraukimas į pokalbį, komandos narių išsakytos nuomonės vertinimas. Darbo aplinka detalizuojama kaip gebėjimas dirbti savarankiškai, lankstumas, atsakomybės prisiėmimas už darbo rezultatus, laiko planavimas. Situacijos valdymas pasireiškia per gebėjimą įvertinti galimybes ir grėsmes, valdyti situaciją, priimti sprendimus bei savikontrolę, o vertybių ugdymas apima asmenines kompetencijas, atsakomybę, pasitikėjimą, pagarbą, sąžiningumą, žmogiškųjų vertybių saugojimą ir asmeninio bei profesinio augimo siekį. Socialinės kompetencijos svarbą turizmo sektoriuje pabrėžia Bustreo, Micheletto, Quaratino ir Fiorentino (2018) teigdami, kad socialinę kompetenciją, kurią sudaro organizaciniai gebėjimai, savikontrolė, savęs vertinimas, atsidavimas darbui ir lankstumas, kelionių vadybininkai suvokia kaip vieną svarbiausių reikiamą įgyti ir tobulinti kompetencijų.

Apibendrinant socialinę kompetenciją galima teigti, kad socialinė kompetencija suvokiama kaip dvilypis reiškiny, nes apima individų gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti su kitais bei socialinę elgsenos raišką organizacijoje. Socialinės kompetencijos svarbą turizmo srityje pabrėžia daugelis mokslininkų išryškindami esmines šios kompetencijos komponentes: gebėjimas veikti socialinėje aplinkoje bei formuoti santykius, spręsti konfliktines situacijas, bendrauti socialinių tinklų erdvėje, socialiniai ir komandiniai įgūdžiai, pasiryžimas keistis, tobulėti, prisitaikyti, įtikinimo įgūdžiai.

Komunikacinė kompetencija. Užsienio mokslininkų nuomonės apibrėžiant komunikacinę kompetenciją taip pat išsiskiria ir ją apibrėžia iš skirtingų perspektyvų. Light (1989) teigimu komunikacinė kompetencija atspindi individo gebėjimą funkcionaliai komunikuoti natūralioje aplinkoje bei tinkamai patenkinti kasdienius komunikacinius poreikius. Light (1989) akcentuoja, kad šis gebėjimas atspindi žinių, sprendimų ir įgūdžių integraciją į keturias skirtingas kompetencijos sritis: kalbinę, veiklos, socialinę ir strateginę kompetencijas. Bissenbayeva, Aurenova, Aubakirova ir Uaidullakzy (2013) aiškindami socialinės kompetencijos sampratą pateikia jos detalizavimą į skirtingas grupes teigdami, kad komunikacinė kompetencija - asmenybės bruožų rinkinys, geriausiai apibūdinantis individo asmenines, pažintines, emocines ir elgesio savybes. Pastarųjų autorių nuomone komunikacinę kompetenciją galima sieti su sėkmingos ir aktyvios komunikacijos išraiška, remiantis verbaline komunikacija, kuri yra stiprinama, remiantis lingvistiniais įgūdžiais.

Analizuojant skirtingų mokslininkų pateiktas komunikacinės kompetencijos sampratas išvelgiama, kad apibūdinant šią kompetenciją dėmesys kreipiamas į individo gebėjimus ir asmenines savybes. Mokslininkai Bissenbayeva, Aurenova, Aubakirova ir Uaidullakzy (2013), remdamiesi atliktais psichologiniais tyrimais, teigia, kad komunikacinė kompetencija apima gebėjimą suvokti individą, jo

emocijas, žinias ir nuostatas, komunikacijos procese užmegzti kontaktus su pavieniais individualais bei grupėmis, priklausantiems ne tik savajai, bet ir skirtingoms kultūroms. Degila ir Regnier (2014) teigimu, komunikacinę kompetenciją sudaro lingvistinė, sociolingvistinė, diskursinė, strateginė, sociokultūrinė ir socialinė kompetencijos. Altynai, Bissenbayeva, Dana, Elmira ir Saltanat (2013) pateikia platesnį komunikacinės kompetencijos suvokimą akcentuodami, kad komunikacinė kompetencija apima ne tik kalbos, bet ir kitus komponentus, atspindinčius aukštą individo inteligentiškumo lygį, specialias profesines žinias ir asmens augimą, tarpasmeninius santykius, tobulėjimą, įsisavinant komunikacijos ir kalbos kompetencijas. Patvirtinančią nuomonę, kad komunikacinė kompetencija sudaro kitos kompetencijos, pateikia Iždonaitė-Medžiūnienė (2009), kuri analizuodama skirtingus autorius pateikia apibendrinančią nuomonę teigdama, kad komunikacinę kompetenciją galima skirstyti į tematinę lingvistinę, sociokultūrinę bei mokymosi kompetencijas. Iždonaitė-Medžiūnienė (2009) pabrėžia, kad svarbus tampa tarpusavio ryšys tarp išskirtų komunikacinės kompetencijos elementų ir detalizuoja, kad tematinė kompetencija siejama su papildomos lingvistinės kompetencijos valdymu, tuo tarpu sociokultūrinė kompetencija pabrėžia elgsenos etinius įgūdžius ir pažinimo gebėjimus sociokultūriniame kontekste. Išskirti komponentai yra orientuoti į mokymosi mokytis kompetenciją bei komunikacinės kompetencijos vystymą. Martinkienės (2012) nuomone, komunikacinę kompetenciją sudaro kitokie elementai: nuostata būti patikimu partneriu, kooperavimosi ir įsipareigojimo nuostata bei tinklinės komunikacijos gebėjimai. Remiantis autorės nuomone galima pastebėti, kad komunikacinė kompetencija apima ne tik gebėjimus ir kitas kompetencijas, bet ir skirtingas individo nuostatas, o tai parodo komunikacinės kompetencijos išskirtinumą.

Komunikacija yra labai svarbi priemonė bet kurioje srityje, ypač turizmo, nes šiame sektoriuje efektyvi komunikacija yra būtina sėkmingam verslui. Išlavinti ir geri bendravimo įgūdžiai yra reikalingi parduodant sukurtus turizmo produktus ir didinant klientų lojalumą. Todėl svarbu nuolat bendrauti su esamais ir potencialiais klientais įvairiais kanalais – skambinant telefonu ar siunčiant pasiūlymus elektroniniu paštu (Radac, Ciolac, Iosim, Merce, Dincu ir Matias, 2013).

Mokslininkai Daniel, Costa, Pita ir Costa (2017) komunikacinę kompetenciją analizuoja turizmo kontekste ir remdamiesi aukštojo mokslo švietimo programomis, skirtomis turizmo specialistams rengti taip pat atsižvelgiant į keliamus turizmo rinkos darbdavių reikalavimus pabrėžia, kad svarbu plėtoti lyderystės įgūdžius, problemų sprendimo, kūrybiškumo gebėjimus bei komunikacinę kompetenciją. Pasak autorių, Daniel, Costa, Pita ir Costa, svarbu, kad ne tik būsimoji turizmo specialistai, bet ir esami turėtų ugdytų vienas svarbiausių savybių, reikalingų siekiant sėkmingai veikti turizmo srityje, todėl svarbu gebėti efektyviai dirbti komandoje, ugdyti plėtros projektų ir kūrybiškumo įgūdžius bei komunikacinius gebėjimus. Panašią nuomonę pateikia Kim, Park ir Choi (2017) sutikdami, kad konkrečios srities darbui reikalingos tam tikros darbuotojo kompetencijos. Turizmo sritis nuolat sparčiai kinta, darbuotojai susiduria su nuolatiniiais iššūkiais ir pokyčiais todėl svarbu, kad turizmo specialistai pasižymėtų kūrybišku ir kritiniu mąstymu bei komunikaciniais įgūdžiais, reikalingais užtikrinti sėkmingą problemų sprendimą.

Cizel, Anafarta ir Sarvan (2007) išskiria kompetencijų sąrašą, kuriame pateikiamos turizmo sektoriuje dirbantiems reikalingos kompetencijos bei atskiri gebėjimai kaip bendravimas su klientais, gebėjimas profesionaliai atlikti darbą taip pat akcentuojama komunikacinės kompetencijos svarba. Autoriai, Zehrer ir Mössenlechner (2009) pritaria, kad su turizmu susijusiose srityse darbuotojams svarbu pasižymėti kvalifikacija, apimančią ne tik motyvacinis, sprendimų priėmimo ar planavimo įgūdžius, bet ir komunikacinę kompetenciją. Remiantis Zehrer ir Mössenlechner (2009) atliktu tyrimu

pastebėta, kad komunikacinė kompetencija sugretinama su socialine kompetencija ir pateikia išvadas, kad tiek socialinė, tiek komunikacinė kompetencijos atskleidžia darbuotojo gebėjimą spręsti susidariusias konfliktines situacijas, proaktyviai komunikuoti socialiniuose tinkluose, prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, įtikinimo įgūdžius. Teoriniai ir praktiniai tyrimai leidžia teigti, kad komunikacinė kompetencija yra vienas būtinausių gebėjimų, kuris reikalingas darbuotojams siekiant organizacijos sėkmės, ypač dabar, XXI – amė amžiuje (Tripunoski, Arsovski ir Sibinovski, 2016).

Apibendrinant komunikacinę kompetenciją pastebėtina tai, kad jai būdinga ne tik kalbiniai turizmo sektoriaus gebėjimai, bet ir bendravimo įgūdžiai įvairiomis formomis, gebėjimas įvertinti pašnekovo kultūros normas ir prie jų prisiderinti, spręsti iškilusias konfliktines situacijas, prisitaikyti prie aplinkoje vykstančių pokyčių ir kt.

2.2. Vadybinė kompetencija

Mokslinėje literatūroje pateikiamas skirtingas mokslininkų vadybinės kompetencijos suvokimas. Vienas žinomiausių ir dažniausiai literatūroje minimų vadybinės kompetencijos sampratos tyrėjų laikomas Boyatzi (2008), kuris vadybinę kompetenciją apibūdina kaip individo savybes, kurios priešastiniais ryšiais yra susijusios su efektyvesniu ir geresniu vadybininko darbo atlikimu. Boyatzi (2008) vadybinę kompetenciją sieja su vadybininko gebėjimais planuoti, organizuoti, sukomplektuoti kolektyvą ir vadovauti. Kurschus ir Pilinkienė (2012) vadybinę kompetenciją sieja su daugiadimensinėmis darbuotojo savybėmis, atsiskleidžiančiomis darbuotojo elgesyje bei intelektiniais bruožais kaip sugebėjimas parinkti atitinkamą metodą užduočių atlikimui tam pritaikant profesines žinias, kurios leidžia pasiekti aukštų rezultatų ir išlaikyti tinkamą poziciją konkrečioje situacijoje. Mokslininkų Zacca ir Dayan (2018) nuomone, vadybinė kompetencija tai - antreprenierio gebėjimas išmokti panaudoti ir plėtoti turimus išteklius vertės sukūrimui ir verslo augimui. Zacca ir Dayan (2018) vadybinę kompetenciją sieja su specifiniais įgūdžiais ir kompetencijomis, padedančiomis augti verslui. Tomastik, Strohmmandl ir Cech (2015) vadybinę kompetenciją apibūdina kaip įgūdžių ir kitų būtinų sąlygų kaip motyvaciją atliekant darbus, rinkinį. Kitokį suvokimą pateikia autorės Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) bei Skaržauskienė (2008) vadybinę kompetenciją apibrėždamos kaip elgsenos repertuarą, suteikiantį galimybes konkrečioje organizacijoje, pasitelkiant adekvačius būdus, pasiekti strateginius organizacijos tikslus. Būtent vadybinė kompetencija yra vienas stipriausiai įtaką turinčių aspektų individo ir organizacijos efektyvumui (Lakshminarayanan, Pai ir Ramaprasad, 2016) ir pagrindinis faktorius, lemiantis bet kokios organizacijos veiklos išlikimą ir klestėjimą (Rambe ir Makhalemele, 2015). Vadybinės kompetencijos sampratos aiškinimas iš skirtingų požiūrių perspektyvos atskleidžia, kad ši kompetencija apima platų spektrą skirtingų individo savybių ir bruožų, reikalingą individui siekiant veikti įvairiose situacijose. Vadybinės kompetencijos daugiadimensiškumą patvirtina jos struktūra ir komponentai.

Gilinant į skirtingus mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybinės kompetencijos modelius, jos struktūrą, galima išskirti aštuonis pagrindinius vadybinės kompetencijos komponentus, kurie apima profesines žinias ir operatyvinius įgūdžius: tarpasmeninio bendravimo, komunikaciniai, informacinių technologijų, žmogiškųjų išteklių, finansų, pardavimų ir marketingo srities (Nolan, Conway, Farrell ir Monks, 2010). Savitą nuomonę pateikia autorės Lileikienė ir Martinkienė (2011) pasak kurių, pagrindinės vadybinės kompetencijos komponentės yra dvi kitokios kompetencijos: lyderystės ir komandos formavimo. Lileikienė ir Martinkienė detalizuoja, kad lyderystės aspektą galima sieti su valdžios parodymu, o komandos formavimo kompetenciją autorės sieja su įgūdžiais suburti komandą, kurie turi būti įgauti iš asmenų, tiesiogiai bendraujančių su klientais.

Detalią vadybinės kompetencijos struktūrą pateikia Rajadhyaksha (2005), išskirdamas keturias šios kompetencijos komponentų grupes:

- techniniai gebėjimai (esminės žinios, reikalingos vadybinių procesų atlikimui);
- komandiniai problemų sprendimo įgūdžiai (problemų analizavimas, kūrybiškumas ir originalumas, vadovavimo gebėjimai, komunikaciniai gebėjimai, žmogiškųjų išteklių valdymas);
- vadybiniai įgūdžiai (išsvermingumas, mokymosi ir tobulėjimo siekimas, verslo procesų supratimas, vizualizacija ir dėmesio sutelkimas į reikiamas detales);
- prisitaikomumas, (analitinio mąstymo gebėjimai, kūrybingumas, rizikos prisiėmimas).

Mokslininkai, Lubis, Absah ir Lumbanraja (2019) analizuodami vadybinės kompetencijos komponentes koncentruojasi ir išskiria konkrečius gebėjimus, sudarančius vadybinę kompetenciją:

- sudėtingų problemų sprendimo įgūdžiai (gebėjimas kritiškai ir analitiškai mąstyti sprendžiant ir įvertinant problemas);
- kokybiškų sprendimų priėmimas (siejama su didėjančia užduočių ir reikalaujamos atsakomybės kokybe priimant sprendimus);
- tarpkultūriniai ir kalbos įgūdžiai (gebėjimas suprasti kultūrų ir kalbų skirtumus darbo aplinkoje);
- gebėjimas valdyti pokyčius (lankstumas ir prisitaikomumas įgyvendinant pokyčius);
- lyderystės gebėjimai (kiekvienas darbuotojas privalo būti savo srities ekspertu ir tapti lyderiu).

Išsamią vadybinės kompetencijos struktūros detalizavimą pateikia mokslininkai Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, Chang-Yen (2011), kurie išskiria pagrindines subkompetencijas, sudarančias vadybinę kompetenciją (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vadybinės kompetencijos struktūra (sudaryta autorės, remiantis Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, Chang-Yen, 2011)

Vadybinės kompetencijos	Subkategorijos
Asmeniniai santykiai	Santykiai su klientais, komandinis darbas.
Vadovavimas	Strateginė pozicija, komandos suformavimas, komandos įkvėpimas, lyderystės įgūdžiai.
Komunikavimas	Žodinė ir rašytinė komunikacija.
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Motyvacija, įdarbinimas tobulinimas ir mokymasis.
Problemų sprendimas	Problemų identifikavimas ir efektyvus jų sprendimas.
Ekspertinės žinios	Komercinės, maitinimo, apgyvendinimo, turizmo paslaugų.
Finansų valdymas	Kainų kontrolė, biudžeto sudarymas. pinigų srautų valdymas, finansinės analizės.
Kultūra	Tarptautinis požiūris, skirtingų kultūrų įvertinimas, vietinės kultūros integravimas.
Užsienio kalbos	Gebėjimas komunikuoti užsienio kalba, gebėjimas skaityti ir rašyti užsienio kalba.
Savikontrolė	Streso suvaldymas, asmeninio tobulėjimo siekimas, emocijų valdymas, tikslų ir iššūkių išsikėlimas.

Atkreiptinas dėmesys, kad Lubis, Absah ir Lumbanraja (2019) ir Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin, Chang-Yen (2011) pateiktoje struktūroje išryškintos vadybinės kompetencijos dedamosios turizmo srityje apima turizmo paslaugų, apgyvendinimo paslaugų išmanymą, bendravimą su kitų kultūrų atstovais ir jų papročių bei tradicijų išmanymą. Blayney (2009) analizuodamas vadybinės kompetencijos reiškinį išskyrė pagrindinius vadybinės kompetencijos elementus, kuriais turi pasižymėti apgyvendinimo sektoriuje dirbantys aukštesnio lygio vadovai: suvaldyti iškilius turistų problemas, išlaikyti profesinius ir etiškumo standartus darbo aplinkoje, gebėti raiškiai ir taisyklingai bendrauti tiek žodžiu, tiek raštu, palaikyti pozityvius santykius su klientais, siekti teigiamų darbinių santykių su kitais darbuotojais, darbo aplinkoje būti pasitempus ir atitikti nurodytus išvaizdos standartus.

Savitą nuomonę pateikia Bharwani ir Talib (2017) turizmo sektoriaus darbuotojų vadybinę kompetenciją detalizuodami į tokius elementus: darbas komandoje, pagarbus ir etiškas elgesys su klientais, informacijos konfidencialumo užtikrinimas, problemų identifikavimas ir sprendimas greičiau nei jos tampa nevaldomos, galimų kliūčių ir darbo trikdžių numatymas. Bharwani ir Talib (2017) pažymi, kad kompetentingiems turizmo srities specialistams nepakanka pasižymėti tik gerais komunikaciniais įgūdžiais, daug svarbiau imtis iniciatyvos, kai reikalinga skubiai priimti sprendimus.

Dar kitokią nuomonę pateikia Watson, McCracken ir Hughes (2004), kurie teigia, kad turizmo sektoriuje dirbančių specialistų vadybinė kompetencija turi atspindėti vadovavimo ir tarpasmeninius įgūdžius, technines produkto ir aptarnavimo žinias, gebėjimą kūrybiškai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Mokslininkai, Cheung, Law ir He (2010) pabrėžia, kad būsimiems turizmo srities darbuotojams, kurie turi pasižymėti aukštu vadybinės kompetencijos lygiu yra itin svarbu tarpusavio santykių išlaikymas, profesinės etikos standartai, diplomatiškumas ir efektyvūs kalbiniai bei rašymo įgūdžiai. Cheung, Law ir He. (2010) akcentuoja, kad siekiant aukštesnio vadybinės kompetencijos lygio reikalinga nuolat ugdyti ir sutelkti dėmesį į kritinį mąstymą, savikontrolę, komunikacinius įgūdžius bei gilinti profesines žinias.

Remiantis mokslininkų (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003; Skaržauskienė, 2008; Lileikienė ir Martinkienė, 2011; Kurschus ir Pilinkienė, 2012; Zacca ir Dayan, 2018) pateiktomis teorinėmis išvalgomis galima išskirti, kad vadybinės kompetencijos kontekste yra svarbūs individo *vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir lyderystė*.

Vadybiniai gebėjimai. Nazari, Emami ir Yektayar (2013) nuomone, vadybiniai gebėjimai pagerina individų veiklos rezultatus ir skatina juos siekti užsibrėžtų tikslų taip pat atsižvelgiant į situaciją tikslingai pritaikyti vadybiniai gebėjimai padeda efektyviai atlikti užduotis. Pasak Hoffman ir Shipper (2012), vadybiniai gebėjimai apima interaktyvius ir kontrolinius gebėjimus. Interaktyvūs gebėjimai siejami su šiomis savybėmis / gebėjimais: bendravimo, planavimo, problemų sprendimo, palaikymo, delegavimo. Kontroliniai gebėjimai apima šias savybes: numatyto laiko limitų laikymasis, tinkamos kontrolės taikymas, kontrolės ir paskatinimo palaikymas organizacijoje siekiant numatytų tikslų. Interaktyvius gebėjimus mokslininkai, Hoffman ir Shipper (2012), sieja su individo elgesio savybėmis ar lyderyste, o kontroliniai gebėjimai siejami su valdymu, orientuotu į užduočių įvykdymą ir tikslų pasiekimą. Nekoranec (2013) pateikdamas vadybinių gebėjimų sampratą taip pat pasitelkia vadybinių gebėjimų skirstymą į kitas gebėjimų grupes: profesiniai ir techniniai gebėjimai (būdingi konkrečiam sektoriui); konceptualūs (analitiniai ir diagnostiniai); tarpasmeniniai (gebėjimas komunikuoti, suprasti ir motyvuoti) gebėjimai. Zhu (2014) vadybinius gebėjimus apibrėžia kaip integruotų papildomų įgūdžių, perimtų iš vyresnių vadovų, rinkinį. Zhu (2014), remdamasis kitų

mokslininkų išvalgomis išskiria tris vadybinių gebėjimų kategorijas, reikalingas efektyviam vadybininko darbui:

- su užduotimi susiję gebėjimai (įgalinimas efektyviai atlikti užduotis, valdyti darbų procesus, numatant, planuojant ir organizuojant kitus darbus, susijusius su atliekamu pagrindiniu darbu);
- su žmogiškaisiais ištekliais susiję gebėjimai (reikalingi vadovaujant žmonėms ir apima komunikavimą, konfliktų valdymą, komandos narių motyvavimą jų įvertinimą ir ugdymą);
- analitiniai ir tarpusavyje susiję gebėjimai (šie gebėjimai būtini savarankiškam tobulėjimui įskaitant kūrybišką sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą).

Huang (2013) vadybinius gebėjimus aiškina kaip konceptualų vadovavimą, kuris turėtų atspindėti vadovų sugebėjimą efektyviai valdyti organizaciją. Huang (2013) taip pat pateikia ir detalesnį vadybinių gebėjimų aiškinimą atsižvelgdamas į strateginę perspektyvą. Jis teigia, kad vadybiniai gebėjimai kyla iš šių šaltinių: srities įvertinimo (parodo vadybininko gebėjimą suprasti verslo srities aplinką ir organizacijos strategiją, produktus, rinkas ir užduotis) ir išteklių (vadybininko gebėjimas atrinkti, suderinti ir sukomplektuoti organizacijos išteklių portfelį, suskirstyti išteklius pagal požymius ir panaudoti juos konkrečiose situacijose). Smutny, Prochazka ir Vaculik (2016) vadybinius gebėjimus suvokia kaip vadybinės kompetencijos pogrupį ir išskiria šiuos vadybinių gebėjimų elementus:

- komunikaciniai gebėjimai (gebėjimas sąmoningai ir harmoningai bendrauti, aiškiai ir suprantamai kalbėti, atidžiai klausyti pašnekovų, suprasti ir tinkamai reaguoti į neverbalinius gestus);
- bendradarbiavimas (aktyviai ir atsakingai dalyvauti grupės darbų procesuose – dalytis žiniomis su kolegomis, būti atviram kitų pasiūlymams, idėjoms ir nuomonei);
- motyvaciniai gebėjimai (gebėjimas suderinti visų kolegų elgesio savybes, tikslingai kontroliuojant jų veiklą iš asmeninių požiūrių, vertybių ir įgūdžių perspektyvos);
- vertinimo įgūdžiai (gebėjimas objektyviai ir sistemingai pagrįsti ir vertinti savo ir kitų darbo rezultatus pasitelkiant atitinkamus kriterijus ir vertinimo standartus, įvertinant rezultatų reikšmingumą ir gebėti juos sistemingai apibendrinti);
- organizaciniai gebėjimai (gebėjimas organizuoti savo ir kitų darbus, siekiant užtikrinti optimalią darbų procesų eigą, prisiimant atsakomybę).

Įžvelgiama, kad Smutny, Prochazka ir Vaculik pateikia minėtų mokslininkų (Hoffman ir Shipper, 2012; Nazari, Emami ir Yektayar, 2013; Nekoranec, 2013 ir kt.) apibendrintą vadybinių gebėjimų konceptą, detalai paaiškinantį skirtingas individo savybes ir gebėjimus.

Turizmo sektoriui būdingas intensyvus darbas ir dinamiška aplinka, tačiau bet kokių atveju turizmo produktai turi būti aukštos, turizmo paslaugų vartotojų poreikius atitinkančios, kokybės. Siekiant užtikrinti efektyvų darbų organizavimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijai reikalingas darbuotojas, pasižymintis vadybiniais gebėjimais. Turizmo sektoriuje reikalingi tokie vadybiniai gebėjimai, kurie įgalina individą nukreipti komandos narių elgesį ir pastangas siekti užsibrėžtų tikslų ir sukonstruoti organizacijos valdymo modelį, kuris užtikrintų, kad organizacija sudėtingais ir lengvais laikotarpiais turės reikiamus darbų atlikimo pajėgumus (Petkovski, Milenkovski ir Gjorgievski, 2015). Sisson ir Adams (2013) vadybinių gebėjimų sampratą sieja su lyderyste, komunikacijos procesu, bendradarbiavimo plėtojimu ir profesinio elgesio normomis. Shariff ir

Abidin (2014) teigimu geriausiai turizmo sektoriaus darbuotojų vadybiniu gebėjimus atspindi gebėjimas deleguoti, planavimo bei organizaciniai įgūdžiai ir iniciatyvumas. Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida, Andrada ir Pedroche (2014) taip pat pateikia abstrakčią nuomonę, kad vadybiniai gebėjimai apima supratimą apie socialinę atsakomybę, užduočių delegavimą, derybų išmanymą, komandos formavimo įgūdžius.

Turizmo sektoriuje vadybiniai gebėjimai vaidina svarbų vaidmenį priimant vadybinius sprendimus, todėl turizmo vadybininkams tokia savybė būtina siekiant aukštų rezultatų (De Klerk, 2009). Esanu (2017) atlikusi skirtingų mokslinių šaltinių analizę pateikia rekomendacines išvalgas, išskirdama svarbiausias savybes, reikalingas turizmo vadybininkams. Pastaroji mokslininkė kalbėdama apie vadybinius įgūdžius pirmiausia akcentuoja, kad turizmo vadybininkai susiduria su nuolatiniais pokyčiais, todėl turizmo produktų kūrimo procese svarbu, kad turizmo vadybininkas pasižymėtų kūrybišku ir kritiniu mąstymu, gebėtų generuoti idėjas, nebijotų pasitelkti improvizacijos ir priimtų racionalius problemų sprendimus. De Klerk (2009) laikosi kitokios nuomonės ir vadybinius turizmo sektoriaus darbuotojo gebėjimus sieja su veiklumu, planavimu, analizavimo gebėjimais, informacijos sisteminimu ir perdavimu, disciplinos palaikymu. Vadybiniai gebėjimai prilyginami kaip svarbi charakterio savybė, lemianti vadybinių funkcijų efektyvumą. De Klerk (2009) akcentuoja, kad vadybiniai gebėjimai yra reikalingi sutelkiant žmogiškuosius išteklius ir siekiant sėkmingai valdyti organizaciją. Vadybinių gebėjimų lygis įvardijamas kaip vienas svarbiausių organizacijos sėkmės rodiklių.

Mokslinės literatūros apžvalga parodė, kad tiek kitose verslo šakose, tiek turizmo srityje vadybiniai gebėjimai akcentuojami kaip reikalaujama savybė, sudaranti pagrindą efektyvios veiklos organizavimui. Vadybiniai individo gebėjimai apima platų spektrą savybių ir gebėjimų, todėl vienu atveju interpretuojami kaip gebėjimai greitai orientuotis verslo aplinkoje, žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų išmanymas, o kitu atveju vadybiniai gebėjimai apibūdinami pasitelkiant reikalingas individo savybes kaip elgesio normos, gebėjimas deleguoti, darbuotojų motyvavimas, kūrybiškumas, kritinis mąstymas.

Strateginis mąstymas. Mokslinėje literatūroje nėra bendro sutarimo kaip reikėtų apibrėžti strateginį mąstymą. Dėl šios priežasties pastebima, kad strateginis mąstymas neretai siejamas su strateginio planavimo ar strateginio valdymo sampratomis, tačiau šiuos procesus visgi reikėtų analizuoti atskirai (Monnavarian ir Farmani ir Yajam, 2011). Strateginio mąstymo sampratos neapibrėžtumui pritaria ir Sinhg ir Sandelands (2017), kurių nuomone, vis dar nėra aiškiai ir konkrečiai nesutarta kaip galima apibūdinti strateginį mąstymą. Autoriai, Sinhg ir Sandelands (2017), atlikę skirtingų šaltinių analizę išskyrė pagrindinius veiksnius, padedančius suvokti strateginio mąstymo reikšmę. Pasak Sinhg ir Sandelands (2017), strateginį mąstymą geriausiai apibūdina aiški ateities vizija, intuityvumas, kūrybiškumas, konceptualumas, išskirtinumas, sistemingumas, lankstumas, orientacija kontekste, orientacija į ateities planus ir procesą, integracija ir holistinis požiūris. Nickols (2016) taip pat teigia, kad strateginis mąstymas yra kompleksinė sąvoka, apimanti skirtingus procesus. Mokslininko nuomone, strateginį mąstymą sudaro strateginis valdymas, apimantis strategijos formulavimą, strateginį planavimą, strategijos diegimą.

Savitą nuomonę pateikia Vafaei, Shad ir Rostami (2016) strateginį mąstymą siedami su kūrybišku ir įvairialypiu, tęstiniu procesu, kurio tikslas išspręsti organizacijoje susidariusias dviprasmiškas situacijas ir dėmesio sutelkimas į sudėtingus aplinkos pokyčius. Strateginio mąstymo procesas apima situacijos analizavimą ir rezultatų analizę siekiant sėkmingo strateginio planavimo. Išskirtinį ir

abstraktų apibūdinimą pateikia Randolph (2013) strateginį mąstymą interpretuodamas kaip verslo įžvalgų generavimą ir nuolatinį jų taikymą. Pastebėtina, kad Randolph (2013) kitaip nei kiti mokslininkai (Monnavarian, Farmani ir Yajam, 2011; Sinhg ir Sandelands, 2017; Nickols, 2016) strateginį mąstymą apibūdina verslo procesų kontekste, neišskirdamas individo savybių ar gebėjimų, pabrėždamas, kad strateginis mąstymas yra svarbus organizacijų veiklos veiksnys. Kitokį suvokimą pateikia Ridgley (2012), strateginį mąstymą apibūdinamas kaip instrumentarijų, kuris naudojamas kaip priemonė tikslams pasiekti ir padedantis generuoti problemų sprendimų scenarijus. Ridgley (2012) akcentuoja, kad strateginis mąstymas turi būti nukreiptas į tikslo siekimą ir struktūrizuotus ateities sprendimus.

Mokslininkai (Zahra ir Nambisan, 2012; Toma, Marinescu ir Grădinaru, 2016; Monnavarian, Farmani ir Yajam, 2011) aiškindami strateginio mąstymo sampratą atskleidžia jos kompleksiskumą. Toma, Marinescu ir Grădinaru (2016) teigimu, strateginis mąstymas reiškia nenutrūkstamą pažinimo procesą, kurio pagrindu susiformuoja organizacijos kuriama pridėtinė vertė ir pranašumas konkurencinėje aplinkoje. Mokslininkai išskiria strateginio mąstymo veiksnus:

- informacijos suvokimas (predikatyvus mąstymas apie pokyčius technologijų, ekonomikos, politikos, etikos ir socialinėse srityse);
- idėjų formulavimas (mąstymas apie ateitį);
- planavimas (kūrybiškas mąstymas apie galimus veiksmus).

Strateginis mąstymas padeda organizacijoms formuluoti veiksmingas strategijas ir sudaryti ateities veiksmų planą. Zahra ir Nambisan (2012) išskiria du pagrindinius veiksnus, apibūdinančius strateginį mąstymą: ilgalaikė orientacija į procesus bei sistemiškas ir integracinis požiūris į sprendimų priėmimą ir kūrybiškumą. Zahra ir Nambisan (2012) priduria, kad strateginiam mąstymui taip pat būdinga susitelkimas į ateities vizualizaciją, procesai, apimantys įvairių scenarijų kūrimą ir svarstymą. Malan (2010) nuomone, strateginis mąstymas yra organizacijos vizijos ir krypties kūrimas, apimantis į ateitį orientuotų galimybių svarstymą, atsižvelgiant į aplinkos veiksnus.

Malan (2010) analizavo skirtingų mokslininkų įžvalgas strateginio mąstymo tema ir atlikus išsamią mokslinių šaltinių analizę išskyrė pagrindinius strateginio mąstymo elementus:

- mąstymas apie tvarų konkurencinį pranašumą (toks mąstymas laikomas pagrindiniu būdu, galinčiu užtikrinti konkurencingą poziciją rinkoje);
- holistinis mąstymas (reikalingas kai strategijos formuotojai organizacijoje rengia ilgalaikes organizacijos veiklos kryptis);
- sisteminis mąstymas (siekiama išsiaiškinti ir nustatyti kaip vieno komponento pokyčiai veikia kitus komponentus);
- analitinis ir kūrybiškas mąstymas (didžiausias dėmesys sutelkiamas į problemų sprendimą analizuojant jų priežastis ir randant joms inovatyvų sprendimą; įvairių konkurencingumo didinimo alternatyvų ieškojimas);
- mąstymas apie ateitį (ilgalaikės organizacijos ateities vizijos kūrimas).

Benito-Ostolaza ir Sanchis-Llopis (2014) teigia, kad formuojant organizacijos strategiją svarbų vaidmenį atlieka strateginis mąstymas, apimantis organizacijos aplinkos analizavimą, ateities vizijos ir naujų idėjų generavimą, lemiančių konkurencinį pranašumą. Todėl strateginis mąstymas siejamas su įmonėje vykstančiais strateginiais aplinkos analizės procesais, apibrėžiančiais įmonės ateities suvokimą ir naujų idėjų kūrimą, kurios pasitelkiamos konkurencinio pranašumo išlaikymui. Self,

Self, Matuszek ir Schraeder (2015) strateginį mąstymą sieja su ilgalaikę organizacijos sėkme. Strateginis mąstymas reikalingas ilgalaikėje organizacijos veikloje analizuojant jos vidinę ir išorinę verslo aplinką bei priimant atitinkamus sprendimus. Strateginio mąstymo svarbą organizacijoje akcentuoja Financially (2012), apibūdindamas jį kaip informacijos rinkimo ir interpretavimo, organizacijos tvarumo formavimo bei konkurencinio pranašumo ir idėjų formavimo procesą. Organizacijoje strateginis mąstymas yra svarbi individo savybė planavimo procese, kurio metu tikrinamos pateiktos idėjos ir siekiama tinkamos strategijos įgyvendinimo. Todėl strateginis mąstymas yra esminis tvarios organizacijos plėtros pagrindas ir reikšmingas veiksnys organizacijos misijos kūrimo, tikslų siekimo bei strategijos įgyvendinimo procesuose. Toma, Marinescu ir Grădinaru (2016) pabrėžia, kad vadybininkų strateginio mąstymo stoka gali lemti nesklandumą atsiradimą organizacijoje. Taip pat organizacijose paplitusi nuostata, kad visi sėkmingai veikiančios organizacijos nariai turi pasižymėti strateginiu mąstymu. Todėl strateginis mąstymas laikomas ypač svarbiu organizacijos veiksmu, padedančiu išlikti neapibrėžtumu pasižyminčioje verslo aplinkoje.

Turizmo sritis ir jos sąsajos su globalizacija, valdžios institucijomis, verslo aplinka ir visuomene iš turizmo specialistų reikalauja gebėti strategiškai mąstyti. Dinamiškoje ir nenuspėjamoje turizmo aplinkoje strateginis mąstymas yra sėkmę lemiantis veiksnys (Phillips ir Moutinho, 2014). Ivanovic, Mijolica ir Roblek (2016) akcentuoja, kad turizmo srityje nuolat vyksta pokyčiai, o inovacijoms sparčiai skverbiantis į turizmo sritį darbuotojai turi ne tik gebėti priimti kūrybiškus sprendimus, bet ir ugdyti strateginį mąstymą, kadangi kaip teigia Monnavarian, Farmani ir Yajam (2011) individas, pasižymintis strateginiu mąstymu yra pranašesnis, nes geba paaiškinti procesų priežastis, skatina kitų organizacijos narių įsipareigojimą, išlaiko orientaciją į organizacijos ateitį, o tai yra naudinga bendrai organizacijos strateginei laikysenai. Strateginio mąstymo svarbą turizmo srityje pažymi mokslininkai Mutindi, Namusonge ir Obwogi (2013) teigdami, kad turizmo srities profesionalams reikalinga pasižymėti kritiniu, strateginiu mąstymu, užmegzti ryšius ir pasitelkti kūrybiškumą, kad galėtų numatyti ir priimti novatoriškus sprendimus. Strateginis mąstymas yra nukreiptas į veiklos rezultatų apibrėžimą ir išmatavimą, nes veiklos rezultatų valdymas ir tobulinimas yra organizacijos sėkmės pagrindas. Pastebima, kad mokslininkų Ivanovic, Mijolica ir Roblek (2016); Monnavarian, Farmani ir Yajam (2011); Mutindi, Namusonge ir Obwogi (2013) išvalgose strateginis mąstymas minimas su kitais gebėjimais ar kompetencijomis, todėl galima daryti prielaidą, kad turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelį turi sudaryti ne tik tiesiogiai su darbu susijusios kompetencijos (pvz. tarpkultūrinė, socialinė, komunikacinė).

Xing ir Dangerfield (2011) strateginį mąstymą apibūdina kaip neapibrėžtumu grįstą mąstymą, siejamą su ateities planais ir aiškina, kad tai yra procesas, būtinas darniai turizmo politikai. Dragoni, Oh, Vankatwyk ir Tesluk (2011) strateginį mąstymą sieja su individo žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais ir akcentuoja, kad turizmo srities darbuotojams būtina ugdyti strateginį mąstymą, nes jis reikalingas ieškant naujų galimybių rinkoje ir vizijos formavimui, kaip veiksmingai išnaudoti palankias galimybes. Lamers, Liggett ir Tin (2014) strateginį mąstymą suvokia kaip daugialypį reiškinių, apimančių sprendimų priėmimo procesą, stebėjimo procesą, o strateginio mąstymo proceso rezultatas - vizija, tikslai, veiksmų planai. Efektyvus strateginio mąstymo procesas padeda atsižvelgti į būsimus pokyčius ir parinkti geriausias priemones ateities vizijos įgyvendinimui.

Apibendrinus strateginį mąstymą galima teigti, kad spartūs pokyčiai, aplinkos neapibrėžtumas turizmo srityje lemia greitą būtinų sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą siekiant sėkmingai veikti konkurencingomis sąlygomis. Būtent strateginis mąstymas padeda sutelkti komandą bendrų tikslų

siekimui, identifikuoti ir rasti geriausius sprendimus, numatyti ateities veiksmus ir išlaikyti aukštas pozicijas rinkoje.

Lyderystė. Lyderystė, kaip tyrimo objektas, žinoma jau daugelį metų, tačiau mokslinėje literatūroje pastebima skirtingų nuomonių apibūdinant lyderystę (Portnova ir Peiseniece, 2017). Lyderystės reiškinio tyrėjai, atsižvelgdami į skirtingas sritis ir kintančius poreikius transformavo šios sampratos prasmę bei reikšmę. Kaip teigia autorės Portnova ir Peiseniece (2017), pagrindiniai elementai, apibūdinantys lyderystės sampratą, apima socialinės įtakos procesus, kurių metu grupė narių yra nukreipiama siekti užsibrėžtų tikslų. Jiang (2014) taip pat patvirtina, kad vyrauja daugybė teorijų, kuriose siekiama paaiškinti lyderystės reiškinį. Skirtingose mokslinėse teorijose lyderystė gali būti siejama su emociniu intelektu, nenuspėjamumu, individo kompetencijos ir t. t., tačiau visos teorijos aiškina, kad lyderystė laikoma esminiu faktoriumi, lemiančiu sėkmingą organizacijų veiklą. Glamuzina (2015) pateikia pritariančią nuomonę, kad lyderystė yra nepaprastai svarbi dabarties ir ateities perspektyvoje modernizuojant organizacijų veiklą. Organizacijos, kurios neskiria dėmesio lyderystės plėtrai susiduria su sunkumais įveikiant aplinkoje vykstančius pokyčius. Todėl lyderystė dar gali būti interpretuojama kaip individo veiksmai, kuriuos lemia pokyčių įvedimas ir transformacija, pagrįsti vertybėmis, idealais, matymais, simboliais ir emocijų mainais.

Filipova (2016) pateikia savitą nuomonę, kad lyderystę galima apibūdinti kaip dinamišką procesą asmenų grupėje, kur kiekvienas grupės narys yra atsakingas už konkrečią organizacijos sritį ir reikiamu laiku geba įtraukti kitus komandos narius siekiant jų įsipareigojimo numatytų tikslų siekimui ir užduočių vykdymui. Skarbaliene (2015) lyderystę taip pat sieja su lyderio ir grupės santykiu teigdama, kad lyderystė tai - įtaka pagrįsti lyderio ir jo sekėjų santykiai, nukreipti į pokyčių įgyvendinimą siekiant bendrų tikslų. Skarbaliene (2015) remdamasi Goertzeno (2012) pateikia pagrindinius lyderystės komponentus: įtaka grįsti santykiai, lyderio ir jo sekėjų vaidmenys santykiuose, lyderio ir jo sekėjų pasiruošimas vykdyti pokyčius, bendri lyderio ir sekėjų tikslai. Glamuzina (2015) detalizuodama lyderystės sampratą išskiria jos proceso dimensijas:

- tikslo nustatymas (apima vizijos kūrimą ir strategijos numatymą);
- žmonių suderinamumo dimensija (ši dimensija apima vizijos perteikimą, komandos formavimą ir įsipareigojimų siekimą);
- sekėjų motyvavimas (apima pavaldinių įkvėpimą, įgalinimą ir nepatenkintų poreikių identifikavimą).

Įžvelgiama, kad Glamuzina lyderystę suvokia kaip tam tikrą socialinį procesą, tarp lyderio ir jo sekėjų, kurio metu lyderis kryptingai siekia visapusiško sekėjų įsitraukimo į veiklą, juos motyvuojant ir tokiu būdu siekiant išsikeltų organizacijos tikslų. Tavitiyaman, Weerakit ir Ryan (2014) lyderystės koncepciją sieja su individo gebėjimu koordinuoti komandinį darbą, puoselėti motyvaciją, kitų ugdymą ir pokyčių plėtojimą. Lyderystės procese svarbu pasitikėjimo vienas kitu kūrimas, delegavimas, kitų narių vertinimas ir pastebėjimas bei teisingas vadovavimas atsižvelgiant į susidariusią situaciją. Zach (2016) lyderystės koncepciją sieja su gebėjimu reaguoti į aplinką ir joje vykstančius pokyčius, efektyviu žmoniškųjų išteklių valdymu, padedančiais organizacijai nenukrypti nuo strategijos. Zach akcentuoja, kad lyderystės vaidmuo yra ypač reikšmingas kuriant organizacijos kultūrą, sudarančia sąlygas keistis žiniomis ir kurti naujas paslaugas. Turizmo sektoriuje taip pat svarbu tinkamai koordinuoti darbuotojų darbą, organizuoti nenutrūkstamą naujų turizmo produktų kūrimą ir esamų tobulinimą, todėl lyderystė turizmo sektoriuje vaidina svarbų vaidmenį.

Tavitiyaman, Weerakit ir Ryan (2014) detalizuoja lyderystės poreikį ir reikšmingumą turizmo srityje. Pastarieji mokslininkai teigia, kad lyderystė yra menas daryti įtaką kitiems. Kiekvienas turizmo sektoriaus darbuotojas daro įtaką verslo sėkmei ir pelningumui. Turizmo organizacijų ir bendrai turizmo aplinka yra sparčiai kintanti – globalizacijos tendencijos, laisvosios rinkos sistema, žiniomis grįsta aplinka ir darbo specifika bei įvairovė tai veiksniai, kurie reikalauja specifinių lyderio gebėjimų ir kompetencijų. Sėkmingam lyderystės procesui ir pačiam lyderiui reikalinga gebėti suformuoti ir išlaikyti savo komandą, būti motyvuotu ir motyvuoti kitus, gebėti deleguoti, sklandžiai komunikuoti, būti patikimu ir susikoncentravusiu. Kaip teigia Junek, Nguyen ir Fang (2016) lyderystė yra laikoma pagrindine varomąją jėga daugelyje verslo šakų. Ne išimtis ir turizmo sektorius, nors pasak mokslininkų, Junek, Nguyen ir Fang, lyderystės fenomenas lyginant su kitomis verslo šakomis turizmo srityje išryškėjo ne taip ir senai. Tačiau pažymima, kad turizmo srityje efektyvi lyderystė siejama su bendradarbiavimo ir komunikaciniais įgūdžiais, gebėjimu dirbti komandoje įgaunant komandos narių pasitikėjimą. Turizmo srityje svarbu ne tik organizacijos vidiniai procesai, bet ir aplinka, turizmo produktų vartotojai.

Ladkin ir Weber (2011) teigia, kad turizmo srityje lyderystės įgūdžiai yra ypač svarbūs ir lyderystę lygina su vadybiniais gebėjimais. Mokslininkės pabrėžia, kad lyderystės įgūdžiai yra aiškiai pranašesni ir naudingesni nei kad vadybiniai gebėjimai, nes lyderystės įgūdžiai yra pranašesni žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose, efektyviai juos valdant ir pasitelkiant organizacijos rezultatų gerinimui. Haven-Tang, ir Jones (2012) lyderystės reikšmę sieja su gebėjimu atrasti teisingą kryptį susidarius kritinei situacijai, todėl lyderystei būdingas lyderių gebėjimas iškelti tikslus ir generuoti idėjas taip, kad organizacijos nariai suprastų atsirandančius iššūkius ir suvoktų vertybes. Drašković (2015) lyderystės sampratą suvokia kitaip ir teigia, kad turizmo sektoriuje lyderystė kuria pokyčius, planuoja ateities pokyčius ir plėtoja novatoriškų verslo modelių kūrimą turizmo sektoriuje. Zmyslony (2014) pabrėžia lyderystės svarbą turizmo sektoriuje ir lyderystę įvardina kaip esminį efektyvumo veiksnį, kadangi be efektyviai veikiančio lyderio sudėtinga sukurti ir palaikyti ilgalaikį turizmo produktų konkurencingumą.

Apibendrintai galima teigti, kad lyderystė mokslinėje literatūroje interpretuojama dvejopai. Vienu atveju lyderystė suvokiama kaip tam tikras procesas, būdingas nustatant organizacijos tikslus, koordinuojant organizacijos veiklą ir akcentuojamas svarbus vykdomos veiklos efektyvumo veiksnys. Antruoju atveju išryškintos lyderio savybės ir akcentuojama, kad lyderystė yra gebėjimas paveikti komandos narius nukreipiant jų pastangas iškeltų tikslų siekimui.

2.3. Profesinė kompetencija

Bet kokiomis pokyčių sąlygomis profesionalūs darbuotojai, gebantys valdyti ir tęsti pokyčių procesus, yra svarbi organizacijos struktūros dalis (Kulberga, 2011). Žinių ekonomika, reikšmingas aukšto lygio profesionalų vaidmuo visuomenėje lemia pokyčius darbo rinkoje ir visuomenėje. Dideli informacijos srautai, išskirtiniai individų gebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu, todėl profesinė kompetencija sulaukia išskirtinio organizacijų atstovų dėmesio (Liučvaitienė ir Paunksnienė, 2011). Zehrer ir Mössenlechner (2009) nuomone, profesinę kompetenciją sudaro įgūdžiai, gebėjimai ir žinios, reikalingos įveikiant profesinius iššūkius ir atliekant užduotis. Savanevičienė, Stukaitė ir Šilingienė (2008) profesinę kompetenciją sieja su specifinėmis profesinėmis žiniomis, tikslu procesų išmanymu, technologijų, rinkų ir konkurentų, produktų ar paslaugų sritimis. Ko (2012) teigia, kad profesinė kompetencija apima aukšto lygio individo įgūdžius, tokius kaip kritinis mąstymas, komandinis darbas, komunikaciniai gebėjimai bei nuolatinis

mokymasis. Murphy (2017) profesinę kompetenciją sieja su individo gebėjimais, praktiniais įgūdžiais ir specifiniais standartais, kurie pasireiškia atliekant profesinės srities darbus. Be to, mokslininkas akcentuoja, kad profesinę kompetenciją vertėtų apibrėžti ne kaip kolektyvinį reiškinį, o kaip individualų reiškinį. Tokiai nuomonei pritaria ir Luka (2007), kuri profesinę kompetenciją suvokia kaip įgytą individualios patirties, požiūrių ir gebėjimų derinį, ugdomą mokymosi pagrindu ir leidžiantį individams strategiškai mąstyti, pritaikyti žinias pasitelkiant netradicinius būdus bei kūrybiškai dirbti pasirinktoje srityje, atsižvelgiant į aplinkos nepastovumą. Luka pateikia išsamų profesinės kompetencijos apibrėžimą, rodantį, kad profesinė kompetencija gali būti interpretuojama skirtingai, atsižvelgiant į tai, kokiame kontekste siekiama apibūdinti šią individo kompetenciją, nes skirtingos sritys ne vienodų skirtingų individo savybių, gebėjimų.

Kitokį suvokimą pateikia Mulder (2014) profesinę kompetenciją apibrėždamas kaip bendrąjį, integruotą individo gebėjimą, užtikrinantį efektyvų veiklos atlikimą (įskaitant problemų sprendimą, inovacijų diegimą). Lubis, Absah ir Lumbanraja (2019) teigia, kad profesinė kompetencija - tai žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, įgyti mokymosi metu, padedantys spręsti profesinės srities problemas. Išskirtinę nuomonę pateikia Sturgess (2012) teigdamas, kad profesinę kompetenciją sudaro kitos kompetencijos, lemiančios organizacijos veiklos sėkmę. Pastarąją nuomonę patvirtina Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011) pasak kurių, profesinė kompetencija yra tarsi atskirų sudėtinių veiklos kompetencijų visuma. Pastebima, kad mokslinėje literatūroje profesinė kompetencija gali būti interpretuojama kaip skirtingų kompetencijų derinys. Nuomonę, kad profesinę kompetenciją sudaro kitos kompetencijos, patvirtina Luka (2007), kuri teigia, kad analizuojamą kompetenciją sudaro kognityvinė kompetencija, asmeninė kompetencija ir technologinė - profesinė kompetencija. Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin ir Chang-Yen (2011) profesinę kompetenciją skirsto į techninę ir bendrąją kompetencijas. Techninė kompetencija pažymi reikalingas su darbu susijusias profesines žinias, bendroji kompetencija atskleidžia individo savybes (motyvacija, požiūriai, gebėjimas spręsti problemas, lyderio savybės), kurios reikalingos atliekant užduotis. Guerrero ir De los Rios (2012) teigimu, profesinę kompetenciją sudaro kognityvinė, funkcinė, etinė ir pažinimo kompetencijos. Pastebima, kad profesinė kompetencija suvokiama kaip skirtingų kompetencijų kompleksas, apimantis reikalingus individo gebėjimus siekiant aukštų profesinės srities rezultatų.

Profesinė kompetencija yra svarbi turizmo specialistams, nes turizmo organizacijų vadovai akcentuoja, jog profesinės kompetencijos lygis lemia klientų lojalumą, o dėmesys turi būti skiriamas šioms profesinės kompetencijos dimensijoms: komunikacinių gebėjimų tobulinimui, organizaciniai įgūdžiai ir lankstumas siekiant geriausių rezultatų (Chih-Wei, Su-Shiang, Wei-Peng, Wei-Yeng, Tso-Yen, 2019). Turizmo srities darbuotojų profesinė kompetencija interpretuojama kaip mišri kompetencija, siejama su individo žiniomis, įgūdžiais ir požiūriais. Turizmo specialistai laikomi esmine grandimi turizmo srityje, o teikiamos turizmo paslaugos grindžiamos turimos profesinės kompetencijos lygiu. Todėl turizmo specialistų profesinė kompetencija turi atspindėti tam tikrus profesinius gebėjimus, kritinį mąstymą, gebėjimą valdyti kritines situacijas (Lin, Lin ir Chen, 2017). Panašią nuomonę pateikia ir Luka (2007) teigdama, kad turizmo srities darbuotojai turi gebėti planuoti savo darbą, spręsti įvairias situacijas ir pasižymėti vadybiniais gebėjimais tokiais kaip gebėjimas planuoti, mokytis, diegti inovacijas bei motyvuoti. Profesinė turizmo srities darbuotojų kompetencija atspindi gebėjimą strategiškai mąstyti, kūrybinius gebėjimus, nes jie reikalingi ieškant sprendimų netikėtose situacijose.

Mokslininkai, Hwang ir Lee (2019) pateikia išsamų paaiškinimą akcentuodami, kad turizmo srityje yra įvairių požymių, kurie turi įtakos profesinės kompetencijos vertinimui ir apibendrinę skirtingas

mokslines įžvalgas išskiria pagrindinius turizmo sektoriaus darbuotojų profesinės kompetencijos požymius:

- profesinės žinios (tai žinios, reikalingos vadovaujant keliautojų grupėms. Turizmo srities darbuotojai turi pasižymėti specifinėmis žiniomis apie turistines vietas, nes viena jų pagrindinių funkcijų – teikti informaciją turistams);
- profesiniai įgūdžiai (šie įgūdžiai yra būtini norint kokybiškai atlikti užduotis, nes profesiniai įgūdžiai garantuoja aukštą turistinių paslaugų kokybės lygį. Kitas svarbus aspektas – gebėti teisingai identifikuoti turistų poreikius kuriant turizmo produktus bei juos parduodant);
- profesinis požiūris (padeda atskleisti turistų jausmus ir emocijas po turistinės paslaugos suteikimo. Turizmo darbuotojų profesinis požiūris parodo, kaip efektyviai ir kokybiškai atliekamas darbas, nes nuo suteikiamų paslaugų kokybės priklauso turistų pasitenkinimo lygis).

Kitokį požiūrį pateikia Yi-Chien, Mei-Lan Lin ir Yi-Cheng Chen (2018) teigdami, kad turizmo srities darbuotojų profesinė kompetencija yra tam tikros psichologinės savybės, galinčios turėti įtakos elgesiui bei rezultatams, taip pat lemti turizmo paslaugų kokybę bei paslaugų vartotojų pasitenkinimą. McCool, Hsu, Rocha, Sæþórsdóttir, Gardner ir Freimund (2012) laikosi nuostatos, kad profesinės kompetencijos stiprinimas turizmo srityje yra viena iš galimybių efektyviau veikti priimant ir įgyvendinant sprendimus. Pastarieji mokslininkai teigia, kad profesinę kompetenciją sudaro kitos kompetencijos: strateginė, planavimo ir operatyvi. Luka, Donina, Ping, Ubbelohde ir Lingli (2019) atliko bendrą tyrimą ir identifiko, kad turizmo srities darbuotojų profesinę kompetenciją sudaro strateginio mąstymo, komunikacinė ir mokymosi kompetencijos.

Remiantis autorių (Kulberga, 2011; Guerrero ir De los Rios, 2012; Murphy, 2017; Yi-Chien, Mei-Lan Lin ir Yi-Cheng Chen, 2018; Lubis, Absah ir Lumbanraja, 2019 ir kt.) moksliniais straipsniais išskiriamos dvi pagrindinės kompetencijos, aiškinančios profesinės kompetencijos turinį: *tarpkultūrinė ir skaitmeninė*.

Tarpkultūrinė kompetencija. Skirtingų šalių atstovų ir etninių grupių kultūrų skirtumų supratimas bendraujant yra reikšmingas (Vinklere ir Vaidesvarans, 2009), todėl tarpkultūrinę kompetenciją galima suvokti kaip gebėjimą suprasti ir pastebėti kitų asmenų kultūrą, atitinkamai juos priimti ir reaguoti į jų elgesį, pokalbio manieras, kurios gali pasirodyti neįprastos, grubios ar net kartais įžeidžiančios ir paniekiamos. Mokslininkės, Elbaz, Haddoudb ir Shehawy (2018) pritaria ir teigia, kad tarpkultūrinė kompetencija – tai individo gebėjimas sėkmingai komunikuoti ir prisitaikyti skirtingų kultūrų kontekste. Savitą nuomonę pateikia Cheng ir Kong (2009) tarpkultūrinę kompetencijos sampratą pateikdami kaip multidimensinį konstrukta, apimančią kitai kultūrai būdingus specifiškumus ir gebėjimą tolerantiškai vertinti kitų kultūrų atstovus.

Navaitienė, Rimkevičienė ir Račelytė (2013) apibrėždamos tarpkultūrinę kompetenciją remiasi Europos komisijos dokumentais, kuriuose pateikiami šie tarpkultūrinę kompetenciją sudarantys elementai: priimtino elgesio skirtingose kultūrose taisyklių žinojimas; gebėjimas suprasti ir toleruoti kitoniškumą tarptautiniame bendravime; derybiniai gebėjimai, siekiant bendro tikslo; pasitikėjimo įgijimas ir empatijos gebėjimai; gebėjimas konstruktyviai veikti bei kontroliuoti savo neigiamas emocijas; visapusiškas Europos bendruomenės daugiakultūrių ypatumų išmanymas; konstruktyvaus bendravimo skirtingose socialinėse situacijose (skirtingų pasaulėžiūrų tolerancija, pasirengimas

asmeninei ir bendrai atsakomybei) gebėjimai; skirtingų kultūrinių požiūrių supratimas ir savo požiūrių bei idėjų dalijimasis su kitais; gebėjimas atskirti asmeninius ir profesinius reikalus.

Analizuojant mokslinę literatūrą išvelgiama, kad mokslininkai pateikdami tarpkultūrinės kompetencijos sampratą išskiria skirtingus individo gebėjimus ir savybes. Vinklere ir Vaidesvarans (2009) pateikdami tarpkultūrinės kompetencijos sampratą pabrėžia individo žinias apie savo šalį ir kultūrą, vertybes, jų išsaugojimą ir plėtojimą. Hagar (2018) tarpkultūrinę kompetenciją suvokia kaip požiūrių, žinių ir įgūdžių derinį, skatinantį atitinkamai elgtis ir bendrauti su kitų kultūrų atstovais. Paurienė (2011) išskiria abstrakčius tarpkultūrinės kompetencijos komponentus, kurie autorės nuomone galėtų būti laikomi analizuojamos kompetencijos ugdymo pagrindu: kognityvūs sąmoningo elgesio komponentai (žinios) ir efektyvūs sąmoningo elgesio komponentai (emocijos). Panašią nuomonę pateikia Petkevičiūtė bei Būdaitė (2005), kurios apibūdinant tarpkultūrinę kompetenciją taip pat išskiria jos elementus: kultūrinis sąmoningumas, kultūrinės žinios, kultūrinis sensitivityumas arba kultūrinės nuostatos, kultūriniai įgūdžiai. Gonzalez-Pastor (2013) teigia, kad tarpkultūrinę kompetenciją sudaro šie komponentai: žinios, įgūdžiai ir požiūriai. Skirtingos autorių nuomonės leidžia daryti prielaidą, kad tarpkultūrinė kompetencija ir jos struktūra nėra iki galo moksliai ištyrinėta, todėl sudėtinga pateikti vieną bendrai naudojamą apibrėžimą.

Turizmo sektoriuje dirbantiems specialistams reikalinga nuolat ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją, apimančią kitų kultūrų žinojimą ir gebėjimą bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais (Applegate ir Rex, 2018). Mokslininkas Lingeberziņš (2013) taip pat pabrėžia tarpkultūrinės kompetencijos svarbą turizmo srityje teigdamas, kad šiuolaikiniai turizmo sektoriaus darbuotojai turi pasižymėti skirtingų kultūrų išmanymu. Remdamasis atliktais tyrimo duomenimis, Lingeberziņš akcentuoja, kad kiekvienas turizmo sektoriaus darbuotojas kuria ir parduoda tokį turizmo produktą, kuris siejasi su tam tikra kultūra ir jos išskirtinumais, todėl sėkmingą turizmo produkto realizavimą gali garantuoti aukštas darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygis. Vinklere ir Vaidesvarans (2015) pritaria ir taip pat pažymi, kad tarpkultūrinė kompetencija yra svarbi turizmo specialisto kompetencijų portfelio dalis, nes šios srities darbuotojai nuolat bendrauja su skirtingų kultūrų, etninių grupių atstovais, todėl privalu žinoti tinkamo elgesio standartus ir atitinkamai veikti atsižvelgiant į svetimos kultūros papročius ir tradicijas. Pastarieji autoriai priduria, kad mokslinės literatūros kontekste aktualesne tema tampa svetimos kultūros turistų elgsena ir jos pažinimas, kuriant ir pristatant naujus turizmo produktus.

Turizmo sektoriaus darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygis lemia ar bus patenkinti turistų lūkesčiai. Kadangi turizmo sektoriaus darbuotojams tenka svarbus vaidmuo priimant turistus iš kitų šalių, kitokios kultūrinės aplinkos (Yu, Weilwe ir Ham, 2002). Tyrėjas Gonzalez-Pastor (2013) priduria, kad turizmo specialistams konkrečioje situacijoje ne visada būtina turėti galias žinias apie kultūrų ypatumus, tačiau būtina suprasti kultūrų išskirtinumus atsižvelgiant į vykdomą veiklą turizmo srityje. Tačiau reikėtų laikytis nuostatos, kad pagrindinis tikslas – kuo geriau susipažinti su turistų kultūra, kad būtų galima patenkinti jų poreikius. Vinklere ir Vaidesvarans (2015) pateikė pagrindinius turizmo sektoriaus darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją sudarančius aspektus: suprasti svetimos kultūros skirtumus, tinkamai priimti ir reaguoti į kitos kultūros atstovus ir jų vertybes. Vinklere ir Vaidesvarans teigia, kad tarpkultūrinė kompetencija turizmo specialistams gali tapti naudinga priemone, padedančia ugdyti darbuotojų gebėjimą svarstyti problemas ir rasti jų sprendimo būdus, suprasti ir mokytis įveikti emocijas, taip pat efektyviai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje.

Siekiant sėkmingai plėtoti veiklą tarptautiniame lygmenyje, turizmo srities darbuotojams reikalinga gebėti bendrauti priimtinais svetimos kultūros atstovui būdais, suprasti jų gyvenimo stilių, elgesio normas, vertybes bei jausmus (Elbaz, Haddoud ir Shehawy, 2018). Dėl šios priežasties iš darbuotojų tikimasi, kad jei pasižymės gebėjimu priimti sprendimus, remiantis jų turima kultūrine patirtimi, žiniomis, būti lankstiems nepriklausomai nuo aplinkoje vykstančių pokyčių gebėti teikti aukščiausio lygio paslaugas, neatsižvelgiant į tai, ar jos teikiamos tos pačios kultūros ar svetimos kultūros atstovams. Todėl svarbu ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją, nes kaip teigia Ngan, Minh ir Van (2017) žemas tarpkultūrinės kompetencijos lygis gali iššaukti priešišką kitų kultūrų atstovų reakciją dėl ko komunikuojant kyla nesusipratimai ir konfliktai. Janiūnienė (2005) priduria, kad globalėjantys ekonominiai ir kultūriniai procesai kelia naujus iššūkius, rinkos vis labiau pasižymi internacionalumu ar daugianacionalumu nei nacionalumu.

Taigi, atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad turizmo srities darbuotojams tarpkultūrinė kompetencija yra konstruktyvaus dialogo tarp skirtingų kultūrų atstovų pagrindas ir sudaro galimybes efektyviam bendravimui ateityje. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad tarpkultūrinė kompetencija apima tam tikras individo savybes, žinias, požiūrius bei gebėjimą atitinkamai elgtis skirtingose kultūrinėse aplinkose, tolerantiškai reaguoti į kitų kitoniškumą bendraujant ar vedant derybas.

Skaitmeninė kompetencija. Mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kad skaitmeninė kompetencija tyrėjų apibrėžiama pasitelkiant skirtingus terminus: technologiniai įgūdžiai, informaciniai technologiniai įgūdžiai, informacinis raštingumas. Skaitmeninė kompetencija minima kaip vienas reikšmingiausių XXI amžiaus gebėjimų, kurie siejami su kūrybiškumu bei atvirumu inovacijoms, atsakomybe, produktyvumu, bendradarbiavimu ir metapažinimo įgūdžiais (Ilomäki, Kantosalo ir Lakkala, 2011). Skaitmeninė kompetencija taip pat suvokiama kaip esminė kompetencija sudarant pagrindą kitoms kompetencijoms: kalbos, kultūrinio sąmoningumo ir mokymosi. Skaitmeninė kompetencija siejama su įgūdžiais, kuriuos turėtų įgyti visi žmonės, nes jie užtikrina aktyvų dalyvavimą visuomeniniame ir ekonominiame gyvenime bei darbo aplinkoje. Tai transversali kompetencija, padedanti įgytų kalbos ir mokymosi mokytis kompetencijų (Ferrari, Brečko ir Punie, 2014). Europos Sąjungos Tarybos (2018) pateiktoje rekomendacijoje skaitmeninė kompetencija apibrėžiama kaip apimanti užtikrintą ir kritišką informacinės visuomenės technologijų panaudojimą skirtingoms reikmėms: darbo, laisvalaikio ir bendravimo. Skaitmeninė kompetencija taip pat siejama su kitais įgūdžiais: kompiuterių naudojimas informacijos paieškai, gavybai, saugojimui bei sklaidai, bendravimui, virtualiam bendradarbiavimui. Savitą nuomonę pateikia Ala-Alam, Erdiaw-Kwasie, Shahiduzzaman ir Ryan (2018) teigdami, kad skaitmeninė kompetencija gali būti suvokiama kaip kritiškas ir kūrybiškas informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas siekiant su darbo veikla, mokymusi, laisvalaikiu bei įsitraukimu į visuomeninį gyvenimą susijusių tikslų.

Skaitmeninė kompetencija leidžia numatyti, kokių kompetencijų reikia esamuju laiku, siekiant užtikrinti sklandų naudojimąsi skaitmeninėmis technologijomis, tai esminė kompetencija, kuri reiškia, jog skaitmeninėmis technologijomis reikia naudotis kritiškai ir kūrybiškai. Nouri, Zhang, Mannila ir Noren (2019) nuomone, skaitmeninė kompetencija apima informacijos kūrimo, problemų sprendimo, bendradarbiavimo įgūdžius ir inovacijas. Pateiktas tyrėjų apibrėžimas parodo, kad skaitmeninė kompetencija interpretuojama kaip tam tikrų savybių ir įgūdžių derinys. Ferrari, Punie ir Redecker (2012) taip pat laikosi nuomonės, kad skaitmeninė kompetencija yra tam tikra žinių, požiūrių, įgūdžių ir sąmoningumo visuma, kuri naudojama užduotims atlikti: problemų sprendimas, komunikavimo proceso gerinimas, informacijos valdymas, etiško ir atsakingo elgesio išlaikymas,

bendradarbiavimas, žinių, susijusių su darbu, kūrimas ir dalijimasis, mokymosi ir įgalinimo, bendravimo. Jasiewicz ir kt. (2015) pateikia kitokią nuomonę tvirtindami, kad skaitmeninė kompetencija yra informacinių kompetencijų derinys, suteikiantis galimybę ieškoti informacijos bei ją interpretuoti, įvertinti jos patikimumą ir tinkamumą, taip pat individo informacinių technologijų gebėjimai, apimantys gebėjimą naudotis kompiuteriniais ir kitais elektroniniais prietaisais, įvairių tipų programų ir programinės įrangos naudojimą, ir gebėjimas kurti skaitmeninį turinį. Pastebėtina, kad pastarieji autoriai - Jasiewicz ir kt. (2015) išryškina technines skaitmeninės kompetencijos koncepcijos savybes priešingai nei anksčiau minėti autoriai, kurie labiau akcentuoja naudojimosi skaitmeninėmis technologijomis ypatumus bei tam reikalingas individo savybes.

Detalesnę skaitmeninės kompetencijos apibūdinimą pateikia mokslininkai (Ilomäki, Kantosalo ir Lakkala, 2011; Rizza, 2014; Vuorikari ir Punie, 2019 ir kt.) išskirdami analizuojamos kompetencijos sritis / lygius. Calvani, Fini ir Ranieri (2009) išskiria tris skaitmeninės kompetencijos lygius: technologinį, kognityvinį ir etinį, o Rizza (2014) teigimu skaitmeninę kompetenciją galima skirstyti į: instrumentinę, transversalią ir meta kompetencijas. Mokslinės literatūros analizės metu pastebėta, kad daugelis tyrėjų, aiškindami skaitmeninės kompetencijos koncepciją, išskiria tam tikras jos sritis. Plačiai mokslininkų naudojamas Ferrari (2012) pateiktos septynios skaitmeninės kompetencijos sritys, kurias vėliau mokslininkai tobulino pritaikydami dabartiniams poreikiams:

- informacijos ir duomenų raštingumas / valdymas – identifikuoti, surasti, saugoti ir tvarkyti informaciją;
- bendradarbiavimas – dalyvauti bendruomenių tinklų veikloje, užmegzti ryšius su kitais žmonėmis ir bendradarbiauti su jais skaitmeninėmis priemonėmis;
- komunikacija ir dalijimasis – bendrauti internetinėmis priemonėmis, laikytis privatumo politikos, dalytis informaciniais šaltiniais;
- turinio ir žinių kūrimas – integruoti ir patobulinti ankstesnes žinias ir jų turinį, ieškoti naujų žinių;
- etika ir atsakomybė – etiškas ir atsakingas elgesys, neperžengiantis numatytų teisės aktų;
- įvertinimas ir problemų sprendimas – identifikuoti skaitmeninius poreikius, spręsti problemas pasitelkiant skaitmenines priemones, įvertinti gautą informaciją;
- techninės operacijos – technologijų ir laikmenų naudojimas, užduočių atlikimas naudojant skaitmenines priemones.

Jasiewicz ir kt. (2015), Kluzer ir Priego, (2018), Vuorikari ir Punie, (2019) skiria panašias skaitmeninės kompetencijos sritis: informacija ir duomenų valdymas, komunikacija ir bendradarbiavimas, skaitmeninio turinio kūrimas, tačiau mokslininkai dar išskiria saugumą ir problemų sprendimą, aiškindami, kad saugumas apima asmens duomenų apsaugą ir privatumą, skaitmeninės tapatybės apsaugą, saugumo priemones, saugų ir tvarų skaitmeninių technologijų naudojimą. Problemų sprendimas – gebėjimas nustatyti skaitmeninės srities poreikius ir šaltinius, spręsti konceptualias ir technines problemas, skaitmeninės kompetencijos spragų nustatymas, kūrybiškas naudojimasis skaitmeninėmis technologijomis, kompetentingus sprendimus dėl tinkamiausių skaitmeninių priemonių taikymo sprendžiant problemas. Remiantis mokslinės teorijos įžvalgomis matyti, kad skaitmeninė kompetencija siejama su gebėjimu naudotis skaitmeninėmis technologijomis įvairiose srityse: mokslų, kasdieniame gyvenime bei darbe, todėl ne išimtis ir turizmo sektorius, kur skaitmeninio turinio sprendimai yra neišvengiami siekiant pritraukti didesnius srautus turistų.

Turizmo sektoriui reikšmingą įtaką daro interneto ekonomika ir skaitmeninės technologijos. Skaitmeninės technologijos laikomos viena iš pagrindinių priežasčių, galinčių lemti drastiškus pokyčius 2010 - 2030 m. periode turizmo rinkoje (Morellato, 2014). Atsižvelgiant į iššūkius, su kuriais susiduriama kuriant turizmo produktus, iš turizmo specialistų reikalaujama ne tik gebėjimo strategiškai mąstyti, bet ir turėti skaitmeninių įgūdžių (Oliveira, 2013). Todėl turizmo specialistų skaitmeninės kompetencijos ugdymo procese būtina atsižvelgti į veiksnius, lemiančius aukštą šios kompetencijos lygį. Kaip teigia Sekret ir Kommers (2014), skaitmeninės kompetencijos ugdymą lemia aplinkos veiksniai (kompiuterių, mobiliųjų prietaisų prieinamumas, interneto prieiga ir kt.), asmeninė kompetencija (atliekamos veiklos įgūdžiai ir aktyvus jų taikymas kasdienėje veikloje), asmeniniai požiūriai (kritiškumas ir reflektyvumas, atsakingumas, teisiųjų ir etinių principų taikymas). Skaitmeninės kompetencijos ugdymas yra svarbus, nes kaip teigia Morellato (2014), ji yra privalumas ne tik siekiant efektyvaus bendravimo, bet ir kuriant informacijos tinklą, padedantį naudotis strategiškai svarbiomis žiniomis ir kitais ištekliais, o tai ypač svarbu kuriant ir parduodant turizmo produktus.

Skaitmeninės kompetencijos svarbą patvirtina Janssen, Stoyanov, Punie, Pannekeet ir Sloep (2013) teigdami, kad ji vertinama kaip žinių, įgūdžių ir - požiūrių, susijusių su kitais tikslais (komunikaciniais, kūrybine išraiška, informacijos valdymu, asmenybės tobulinimu) ir sritimis (kasdienė veikla, darbas, privatumas ir apsauga ir kt.) visuma. Nuomonę, kad skaitmeninė kompetencija tampa vis aktualesne visose verslo srityse, o taip pat ir turizmo srityje, patvirtina - Alliance (2019), kurios teigimu, skaitmenizacijos lygis padidėjo visuose verslo sektoriuose, ypač komunikacijos, informacijos ir jos platinimo srityse, būtent turizmo sektoriaus darbuotojams aktualu platus informacijos sklaidimas ir rinkodaros priemonės internete. Pastaroji mokslininkė analizuodama skaitmeninius įgūdžius pabrėžia, kad turizmo specialistai turi gebėti: dirbti kompiuteriu ir mobiliaisiais įrenginiais, naudotis kompiuterinėmis programomis, duomenų bazėmis, interneto ir intraneto sistemomis, skaitmeninio ryšio priemonėmis, specializuotomis programomis (Amadeus, Galileo ir kt.), rezervacijų sistemomis, socialiniais tinklais, išmanyti pagrindines skaitmeninio saugumo priemones. Europos Sąjungos Taryba diskusijoje, vykusioje Liuksemburge (2016) akcentuoja, kad sparčiai besivystanti skaitmenizacija turizmo sektoriuje reikalauja naujų, specifinių žinių ir iš turizmo specialistų, o skaitmeninių technologijų įgūdžių stokos išvengimas leistų neatsilikti nuo internetinių rinkų pokyčių ir leistų efektyviai išnaudoti bei kurti naujas ir rinkodaros ir komunikacijos formas su turistais.

Taigi atlikta mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad skaitmeninės kompetencijos konceptas atspindi individo gebėjimus skaitmenines priemones pritaikyti skirtinguose reikmėms. Skaitmeninė kompetencija turizmo specialistams padeda išlikti intensyviomis konkurencinėmis sąlygomis, o skaitmeninių priemonių naudojimas leidžia sukurti turistų poreikius atitinkančius produktus. Dėl skaitmeninės kompetencijos tampa lengviau rinkti, kaupti ir analizuoti informaciją bei ją dalytis, kurti ir tobulinti darbo procesus.

Apibendrintai galima teigti, jog skirtingos mokslininkų nuomonės atskleidė, kad nuolat kintančios turizmo tendencijos ir lankytojų lūkesčiai lemia, jog turizmo srities darbuotojams reikalinga pasižymėti skirtingomis kompetencijomis, reikalingomis atitinkamų veiklų atlikimui. Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad aprašytos kompetencijos persidengia tarpusavyje ir kartais interpretuojamos kaip konkrečios kompetencijos dedamoji dalis (pvz. bendravimo įgūdžiai, specifinės žinios ir kt.).

3. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūros tyrimas

Sudėtinga būtų pateikti turizmo apibrėžimą, kadangi tai kompleksinis reiškinys, integruojantis žmonių elgseną, apgyvendinimo, informacijos teikimo, transporto ir kitas paslaugas. Turizmo reiškinys siejamas su ekologija, darnia plėtra, socialine be ekonomine gerove. Plačiai vadovaujamosi valstybių įstatymuose ar Pasaulinės turizmo organizacijos (PTO) pateikiamu turizmo apibrėžimu. Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme turizmas apibūdinamas kaip savarankiška, už užmokestį teikiama kelionių organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, vežimo, turistų informavimo, pramogų ar kita paslauga (prieiga per internetą: <[http:// www.e-tar.lt](http://www.e-tar.lt)> [žiūrėta 2019-11-20]). PTO pateikia platesnį turizmo sampratos aiškinimą, kuris apima žmonių išvykimą iš nuolatinės gyvenamosios vietos laisvalaikio, darbo ar kitais tikslais ir apsisotja ne ilgiau nei vieneri metai (prieiga per internetą: <<http://unwto.org>> [žiūrėta 2019-11-20]).

Turizmas laikomas vienu dinamiškiausių sektorių pasaulyje, turinčių reikšmingą poveikį šalių ekonominei, socialinei bei kultūrinei sričiai. Pasaulinės turizmo organizacijos duomenimis 2017 m. turizmo sektorius prilyginamas trečiai pagal dydį kategorijai pasaulyje po chemikalų ir degalų pramonės bei lenkia automobilių gamybos ir maisto pramonės. 2019 m. išleistame PTO informaciniame leidinyje 2018 m. turizmo sektoriuje apibūdinami kaip rekordiniai metai, nes tarptautinių turistų atvykimas augo 5 proc. ir siekė 1,4 milijardo, o tarptautinis turizmo paslaugų eksportas augo 4 proc. generuodamas 1,7 trilijono USD. Pasak PTO generalinio sekretoriaus Zurab Pololikashvili, prognozes viršijančius rezultatus leido pasiekti stiprėjanti pasaulio ekonomika, auganti vidurinioji klasė kylančios ekonomikos šalyse, technologinė pažanga, nauji ir inovatyvūs verslo modeliai, vis daugiau žmonių prieinamos kelionių kainos ir vizų režimo supaprastinimo tvarka. Todėl turizmo sektorius įvardijamas kaip pasaulio ekonomikos augimo ir plėtros varomoji jėga, skatinanti kurti daugiau ir geresnių darbo vietų, padedančių skatinti naujoves ir verslumą (prieiga per internetą: <<http://www.e-unwto.org>> [žiūrėta 2019-11-20]).

Šeštajame Lietuvos turizmo forume (2019) akcentuojama, kad 2018 m. antrieji geriausi turizmui nuo 2010 –ųjų, pabrėžiama, kad 7 metus iš eilės kelionių ir turizmo sektorius viršija pasaulio ekonomikos augimą. Europa išlieka viena lankomiausių kryptų. 2019 m. faktų, apie Europos sąjungą suvestinėje minima, kad 2018 m. turizmo ir kelionių sektorius Europos Sąjungos erdvėje sukūrė 3,9 BVP ir 5,1 darbo vietų – įdarbinta 11,9 mln. žmonių. Tačiau įvertinant, kad turizmas glaudžiai susijęs su kitais ekonomikos sektoriais teigiama, kad bendrai jo indėlis dar didesnis ir siekia 10,3 BVP ir sukurta 27,3 mln. darbo vietų. Didėjanti turizmo įtaka skirtinguose valstybės sektoriuose vis aktyviau pasitelkiama kaip viena pagrindinių priemonių siekiant plėtoti valstybių infrastruktūrą, gerinti gyvenimo kokybę ir skatinti verslumą.

Valstybinis turizmo departamentas vaizdžiai apibūdino, kad 2017 metais turizmas išgyvena aukso amžių, tačiau remiantis statistikos departamento duomenimis matyti, kad turizmo sektorius toliau augs. Remiantis pateiktais duomenimis 2018 m. bent su viena nakvyne keliavo 3,6 mln. turistų: vietiniai turistai 1,9 mln. (+12,4 proc.), užsienio turistai 1,7 mln. (+10,2 proc.). fiksuojama, kad turistų skaisčius išaugo 11,3 proc. lyginant su 2017 m. ir akcentuojama, kad kaip ir pasauliniu mastu taip ir Lietuvoje, turistų skaičiaus augimo tempai viršijo skelbtas išankstines PTO prognozes. Remiantis statistikos departamento duomenimis Lietuvoje apsilankiusių turistų išlaidos 2018 m. siekė 955,40 mln. Daugiausiai turistų sulaukta iš Vokietijos 214 144 (+21,6 proc.); Rusijos 183 570 (+9,2 proc.); Lenkijos 179 245 (+11 proc.); Baltarusijos 165 569 (-6,5 proc.); Latvijos 161 660 (+6,2 proc.); Ukrainos 93 701 (+12,6 proc.); Jungtinės Karalystės 77420 (16,7 proc.); Estijos 65131 (+3,1 proc.);

JAV 48 566 (+11,6 proc.); Italijos 43 285 (+8,5 proc.). Viešbučių ir restoranų asociacijos pranešime teigiama, kad Lietuva Eurostato duomenimis patenka tarp lyderių pagal turistų nakvynių skaičių augimą Europos Sąjungoje. Naujausi statistikos departamento duomenys rodo, kad 2019 m. antrąjį ketvirtį keliaujančių po Lietuvą vietinių turistų su nakvynę skaičius padidėjo 5,8 proc. ir sudarė 782,5 tūkst. Kelionių, o vienadienių kelionių skaičius sumažėjo 7,9 proc. ir sudarė 2,8 mln. Tokie duomenys rodo, kad vis labiau pradedama naudotis apgyvendinimo teikiamomis paslaugomis. 2019 m. trečiąjį ketvirtį apgyvendinimo paslaugomis Lietuvoje apgyvendinta 705,7 tūkst. turistų iš užsienio (+11,2 proc.). Daugiausiai turistų sulaukta iš Vokietijos, Lenkijos Rusijos, Latvijos bei Baltarusijos.

Remiantis Turizmo įstatymu, Lietuvoje išskiriamos šios turimo paslaugų rūšys:

- kelionių organizavimo paslaugos:
kelionių organizatoriai (remiantis statistikos departamento duomenimis 2018 m. Lietuvoje veikė 330 kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų, kuriose dirbo 2 198 turizmo specialistų.
- kitos turizmo paslaugos:
apgyvendinimo paslaugos (klasifikuoti apgyvendinimo paslaugų teikėjai: viešbučio paslaugos, motelio paslaugos, svečių namų paslaugos, kempingo paslaugos;
neklasifikuojami apgyvendinimo paslaugų teikėjai: apartamentų komplekso paslaugos, kaimo turizmo paslaugos, nakvynės ir pusryčių paslaugos, nakvynės namų paslaugos, poilsio namų paslaugos, turistinio laivo apgyvendinimo paslaugos, turistinės stovyklos paslaugos, sanatorijos apgyvendinimo paslaugos, trumpalaikio apgyvendinimo paslaugos). 2018 m. bendras apgyvendinimo įstaigų skaičius Lietuvoje – 3 616.
- turistų informavimo paslaugos – gidai, turizmo informacijos centrai (Lietuvoje veikia 51 turizmo informacijos centras).

Atsižvelgiant į pokyčių tempus turizmo sektoriuje galima teigti, kad susidariusi situacija kelia naujus iššūkius turizmo specialistams, kuriems reikalinga prisitaikyti prie skirtingų turistų poreikių, o platus turizmo paslaugų teikimo spektras lemia, kad iš turizmo sektoriaus darbuotojų reikalaujama plataus kompetencijų portfelio. Turizmo sektoriaus darbuotojai turi ne tik gebėti priimti ir bendrauti su skirtingų kultūrų atstovų bei parinkti jiems tinkamas turizmo paslaugas, bet ir plėtoti turimas kompetencijas. Šeštajame Lietuvos turizmo forume minima, kad rytdienos turizmas sparčiai artėja link potyrių turizmo, virtualaus pasaulio patirties, kuri bus turizmo ateitis. Detalizuojama, kad Blockchain sudarys sąlygas saugesniems mokėjimams, bilietų ir kitų paslaugų įsigijimui. Naujų technologijų įtaka įprastas kelionių agentūras gali paversti į skaitmeninius kelionių agentus, kurie užsakymus, kelionių planavimus ir kt. atliks balsu per debesį CLOUD. Tačiau nevertėtų pamiršti ir pagrindinių kompetencijų tobulinimo, nes Lietuvos turizmo rinkodaros 2016 – 2020 m. strategijoje kaip silpnybės įvardijamos turizmo specialistų, kalbančių ispanų, kinų, prancūzų, japonų kalbomis, trūkumas ir nepakankamas dėmesys aptarnavimo kokybei, svetingumui (prieiga per internetą <<http://www.eimin.lrv.lt> [žiūrėta 2019-11-20]).

Kitas, taip pat svarbus turizmo plėtrą, konkurencingumo didinimą, rinkodaros priemonių parinkimą numatantis dokumentas yra 2014 – 2020 m. turizmo plėtros programa, kurioje numatoma, kad siekiant turizmo plėtros reikalinga efektyviai išnaudoti turimus turizmo išteklius, sukuriant konkurencingus ir turistų poreikius tenkinančius turizmo produktus vietinei ir užsienio turizmo rinkoms. Plėtros programoje vienas iš uždavinių nurodo, kad siekiant programos įgyvendinimo reikalinga tobulinti turizmo specialistų kompetencijas (komunikacinę, tarpkultūrinę ir kt.), nes šalies

svetingumo įvaizdį kuria turizmo organizacijų darbuotojai, o svetingumas laikomas turizmo sektoriaus konkurencingumo dalimi. Būtinybė atsižvelgti į turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir ugdymą pažymima Lietuvos ūkio sektorių finansavimo po 2020 m. turizmo sektoriaus vertinimo ataskaitoje. Pastarojoje ataskaitoje minima, kad viena iš probleminių sričių yra nemotyvuoti ir nepasirengę darbuotojai, o to priežastimi įvardijama darbo vietos poreikių neatitinkanti profesinio pareigimo kokybė. Dėl šios priežasties kvalifikuotų ir reikiamas kompetencijas turinčių darbuotojų kasmet ieškoma vis daugiau, todėl tolimesnėse turizmo strategijose reikalinga numatyti darbuotojų kompetencijų kėlimo priemones, kompetencijų standartus.

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Teorinėje darbo dalyje atlikta skirtingų mokslinių šaltinių analizė (Chan ir Coleman, 2004; Pearce ir Foster, 2007; Blayney, 2009; Monnavarian, Farmani ir Yajam, 2011; Sisson ir Adams, 2013; Self, Self, Matuszek ir Schraeder, 2015; Daniel, Costa, Pita ir Costa, 2017; Hwang ir Lee, 2019) parodė, kad analizuojamos trys kompetencijų grupės, kurios detalizuojamos tokiais kompetencijomis kaip *asmeninė, socialinė, komunikacinė, vadybinė, strateginis mąstymas, lyderystė, tarpkultūrinė ir skaitmeninė*, yra reikalingos turizmo sektoriaus darbuotojams, kadangi kompetentingi darbuotojai laikomi turizmo sektoriaus funkcionavimo pagrindu.

Praktinėje darbo dalyje aprašomi Panevėžio miesto turizmo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų kompetencijų raiškos tyrimo rezultatai, turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijos ir joms keliami reikalavimai. Tyrimui atlikti bei teorinėms išvalgoms pagrįsti taikytas kombinuotas tyrimas, susidedanti iš kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijų.

Kokybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokie reikalavimai keliami Panevėžio miesto turizmo paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijoms. Kokybinio tyrimo atlikimui pasitelkiami darbuotojų paieškos skelbimai, pateikiami viešoje erdvėje ir profesinio rengimo standartai, apibrėžiantys turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant identifikuoti kokius reikalavimus turizmo įmonių vadovai pateikia būsimiems turizmo sektoriaus darbuotojams taip pat atliktas kokybinis tyrimas, kurio analizei panaudoti 8 spaudoje pateikiami skelbimai, įvairioms Panevėžio miesto turizmo sektoriaus įmonių siūlomoms pozicijoms užimti (aviabilietų pardavimo vadybininko, turizmo vadybininko, kelionių vadovo – gido, viešbučio administratoriaus) ir dokumentų, apibrėžiančių turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas, analizė. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas reglamentuoja 2019 m. rugpjūčio 26 d. patvirtintas „Turizmo, sporto, renginių ir poilsio paslaugų sektoriaus profesinio rengimo standartas“ ir 2017 m. birželio 12 d. „Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus profesinis standartas“ (toliau atitinkamai žymima 1 ir 2 skaitmenimis). Dokumentuose pateikiami skirtingos pareigos (kelionių pardavimo agentas, kelionių vadovas, gidas, turizmo vadybininkas, turizmo plėtros vadybininkas, apgyvendinimo paslaugų vadybininkas ir kt.) ir reikalingos kompetencijas tam tikroms pareigoms užimti.

Kokybinio tyrimo duomenų analizės metodai. Spaudoje pateiktų turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos tekstinių skelbimų ir aktualių turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijas apibrėžiančių dokumentų analizei pasirinkta *kokybinė content analizė*, kurios pagalba tyrimo metu gautų rezultatų analizei naudojamas interpretacinis metodo taikymas. Atliekant skelbimų tekstų ir dokumentų kokybinę analizę ir remiantis tyrimo instrumentarijumi išskirti teiginiai, kurie buvo kategorizuojami

ir koduojami (darbuotojų paieškos tekstiniai skelbimai žymimi nuo 1 iki 8) taip pat skaičiuotas jų vartojimo dažnis. Šios analizės metodo pagalba įvertinti darbo paieškos ir dokumentų teksto elementų, apibūdinančių turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijas, ryšiai vienas su kitu ir su visa informacijos apimtimi.

Kiekybinis tyrimas atliktas siekiant identifikuoti Panevėžio miesto turizmo paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijų raišką. Organizuojant tyrimą buvo parengtas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 2 priedą), kurį sudaro diagnostiniai tyrimo blokai ir juos detalizuojantys kriterijai. Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių analizė padėjo išryškinti kintamuosius tyrimo kriterijus.

Pirmąjį tyrimo diagnostinį bloką - *kompetencijų raiška* - sudarė 3 tyrimo kriterijai: *bendrosios, vadybinės ir profesinės kompetencijos*.

Pirmasis tyrimo kriterijus– *bendrosios kompetencijos* – išskirtas remiantis autorių (Grebliauskienė ir Večkienė, 2004; Luka, 2007; Ahga, Alrubaiee ir Jamhour, 2012; Hirindu ir Kawshala, 2017; Lubis, Absah ir Lumbanraja, 2019 ir kt.) darbais, kurį sudaro asmeninė, socialinė ir komunikacinė kompetencijos.

Asmeninė kompetencija – sudarė galimybę identifikuoti asmenines individo savybes, požiūrius, gebėjimus, turimą patirtį, įgytas žinias, susijusias su atliekama veikla, atvirumą pokyčiams, gebėjimą suprasti kitus asmenis.

Socialinė kompetencija – padėjo išsiaiškinti turizmo sektoriaus darbuotojų gebėjimą bendrauti su skirtingų kultūrų ir profesijų atstovais, gebėjimą bendrauti socialiniuose tinkluose, dalyvauti įvairiuose renginiuose ir reprezentuoti atstovaujama organizaciją, norą būti tarp žmonių ir nuolat bendrauti.

Komunikacinė kompetencija – leido įvertinti respondentų bendravimo įgūdžius, gebėjimą taisyklingai ir sklandžiai reikšti mintis, gebėjimą įvertinti klientų poreikius, emocijų ir situacijos valdymą.

Antrasis tyrimo kriterijus– *vadybinė kompetencija* – remiantis skirtingų mokslininkų (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003; Skaržauskienė, 2008; Cheung, Law ir He, 2010; Kurschus ir Pilinkienė, 2012; Zacca ir Dayan, 2018 ir kt.) darbais, sudaro vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir lyderystė.

Vadybiniai gebėjimai – padėjo išsiaiškinti turizmo sektoriaus darbuotojų gebėjimą valdyti ir spręsti konfliktines situacijas, gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus, organizuoti komandos darbą, motyvaciją darbui.

Strateginis mąstymas – sudarė galimybę įvertinti respondentų gebėjimą kritiškai vertinti susidariusią situaciją, gebėjimą įvertinti aplinkos ir vidinių procesų pokyčius, įsitraukimą į strateginių sprendimo priėmimo procesą bei gebėjimą greitai suvokti ir interpretuoti gautą informaciją.

Lyderystė – leido įvertinti turizmo sektoriaus darbuotojų gebėjimą įkvėpti komandos narius, pelnyti jų pasitikėjimą, pokyčių inicijavimo ir idėjų generavimo įgūdžius, požiūrį į atliekamą darbą ir iniciatyvumas sprendžiant netikėtai susidariusias situacijas.

Analizuojant mokslininkų (Kulberga, 2011; Guerrero ir De los Rios, 2012; Murphy, 2017; Yi-Chien, Mei-Lan Lin ir Yi-Cheng Chen, 2018; Lubis, Absah ir Lumbanraja, 2019 ir kt.) darbus, išskirtas trečiasis tyrimo kriterijus – *profesinė kompetencija*, kurią detalizuoja tarpkultūrinė ir skaitmeninė kompetencijos.

Tarpkultūrinė kompetencija – sudarė galimybę išsiaiškinti respondentų žinias apie skirtingas kultūras, gebėjimą bendrauti užsienio kalbomis, jų elgesio normas, gebėjimą prisitaikyti ir dirbti multikultūrinėje komandoje, bendravimo įgūdžius ir kultūrinio sąmoningumo lygį.

Skaitmeninė kompetencija – padėjo išsiaiškinti respondentų kompiuterinio raštingumo lygį, gebėjimą naudotis įvairiomis rezervacinėmis sistemomis, įvairiomis informacijos rinkimo, kaupimo ir apdorojimo kompiuterinėmis programomis įgūdžius bei gebėjimą naudoti skirtingus informacijos sklaidos kanalus.

Duomenų rinkimo metodai. Valackienė ir Mikėnienė (2008) teigia, kad kiekybinio tyrimo esmė – pozityvistinis tyrimas, kurio paskirtis yra patvirtinti arba nepatvirtinti esamo fakto. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas vienas populiariausių kiekybinio tyrimo metodų – *anketinė apklausa* (žr. 3 priedą), kurios pagalba siekiama įvertinti turizmo sektoriaus specialistų kompetencijų raišką.

Panevėžio miesto turizmo paslaugas teikiančių įmonių darbuotojams pateiktą anketą sudarė:

- 1) atmintinė, kurioje respondentai supažindinami su atliekamu tyrimu ir pristatomas jo tikslas, informuojama, kad vykdoma apklausa yra anonimiška;
- 2) uždaro tipo diagnostiniai teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti nuo 1 iki 5 balų skalėje (1 – visiškai nesutinku / nepritariu, o 5 – visiškai sutinku / pritariu);
- 3) sociodemografiniai respondentų duomenys;

Duomenų analizės metodai. Kiekybinio tyrimo duomenų analizei naudotas *aprašomosios statistikos* metodas, kurio pagalba interpretuojami gauti rezultatai. Aprašomosios statistikos metodo esmė – duomenų sisteminimas ir interpretavimas. Apskaičiuoti anketos teiginių aritmetinis vidurkis (M), kurie buvo pavaizduoti grafiškai ir interpretuojami. Išskirtų kompetencijų vertinimui naudota 5 balų skalė, kurioje pasirenkamas atsakymo variantas 1 reiškia visišką respondentų nesutikimą / nepritarimą, o 5 rodo visišką sutikimą / pritarimą.

Tyrimo imties sudarymui taikytas *netikimybinės tikslinės* atrankos būdas, pagal kurį parenkama tikslinga respondentų grupė siekiant gauti tyrėjui aktualią informaciją.

Tyrimo imties charakteristikos. Tyrimo tikslui pasiekti ir objektyviam kintamųjų kriterijų įvertinimui tyrimas vykdytas Panevėžio miesto turizmo paslaugas teikiančiose įmonėse. Anketinėje apklausoje dalyvavo respondentai, dirbantys su turistais (apgyvendinimo įstaigų administratorės, turizmo vadybininkai, turizmo informacijos teikėjai). Remiantis oficialiosios statistikos departamento ir turizmo informacijos centro pateikiamais duomenimis Panevėžio mieste su turistais tiesiogiai dirba 48 darbuotojai.

Siekiant nustatyti tyrimo imtį naudojama Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis (= 0,1 paklaida pasirinkta minimali, kadangi svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė);

N – generalinis visumos dydis.

$$n = 32$$

Tyrimo dalyvavo 37 darbuotojai todėl galima teigti, kad tyrimo metu gauti duomenys yra validūs.

Tyrimė dalyvavusių asmenų sociodemografinės charakteristikos. Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad didžioji dalis (43 proc.) tyrimė dalyvavusių respondentų buvo 26 – 35 m., o mažiausią dalį (16 proc.) respondentų sudarė 36 – 50 m. darbuotojai. Apklaustos metu respondentų teirautasi, kokia jų patirtis turizmo sektoriuje, didžioji dalis respondentų (30 proc.) nurodė, kad turizmo sektoriuje dirba daugiau nei 12 m., o 6 proc. apklaustųjų turi mažesnę nei 1 m. patirtį turizmo srityje. Analizuojant anketinės apklaustos metus gautus duomenis paaiškėjo, kad 67 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o likę respondentai – 32 proc. nurodė, kad yra įgiję aukštąjį kolegijinį išsilavinimą ir užima turizmo vadybininko (37 proc.), apgyvendinimo įstaigų administratoriaus (32 proc.) ar gido (13 proc.) pareigas. Pastebėtina, kad nebuvo nei vieno respondento, kuris neturėtų aukštojo išsilavinimo.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

3.2.1. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamų reikalavimų darbuotojų paieškos skelbimuose analizė

Siekiant išsiaiškinti darbdavių reikalavimus, keliamus tiek esamų, tiek potencialių turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms, pasitelkta viešoje erdvėje pateikiami turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimai, kurių analizei atlikti naudotas kokybinis *content* analizės metodas. Analizuojant pateikiamus darbo paieškos skelbimus, kiekviena išskirta kompetencija skaidoma į subkategorijas (žr. 4 priedą). Darbuotojų paieškos skelbimai analizuojami tuo pačiu principu kaip ir anketinė apklausa, detalizuojant pagrindines kompetencijų grupes kitomis kompetencijomis.

Bendrosios kompetencijos atskleidžia darbdavių keliamus reikalavimus darbuotojų asmeninėms savybėms, žinioms, bendriesiems gebėjimas, reikalingiems tam tikrai pozicijai užimti. Toliau darbe detalizuojamos bendrąją kompetenciją sudarančios asmeninė, socialinė ir komunikacinė kompetencijos.

Asmeninė kompetencija. Asmeninė kompetencija atskleidžia turizmo sektoriaus darbuotojų turimas asmenines savybes, kurios atspindi jų elgesio normas, požiūrius, idealus ir gebėjimus (Nurah, Thawesaengskulthai ir Chandrachai, 2012; Kamprath ir Mietzner, 2015; Gevorgianienė, 2014; ir kt). Asmeninė kompetencija turizmo srityje yra ypač reikšminga, kadangi sparčiai kintančioje turizmo aplinkoje darbuotojai turi gebėti greitai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, būti lankstūs, žingeidūs ir inovatyvūs. Specifinės žinios, reikalingos veiklai atlikti ir asmeninės charakteristikos padeda darbuotojams sėkmingai veikti konkurencingoje turizmo srityje.

Turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimuose labiausiai išryškėja *asmeninės kompetencijos* poreikis (paminėta 25 kartus). Kokybinės *content* analizės pagrindu detalizuotos šios asmeninės kompetencijos subkategorijos: *formaliai mokantis įgytos žinios; profesinės patirties turėjimas; tobulėjimo siekimas profesinėje srityje, asmeninės savybės, požiūriai ir vertybės* (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Asmeninės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Formaliai mokantis įgytos žinios	7
Profesinės patirties turėjimas	5
Tobulėjimo siekimas profesinėje srityje	4
Asmeninės savybės, požiūriai ir vertybės	9

Turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimuose labiausiai akcentuojama kokiomis *asmeninėmis savybėmis* turi pasižymėti turizmo specialistai (paminėta 9 kartus). Pabrėžiama, kad dirbant turizmo srityje svarbu „*komunikabilumas, atsakingumas, iniciatyvumas*“ [2], „*kūrybiškumas, veržlumas, žingeidumas*“ [4], „*lankstumas, optimizmas*“ [8]. Paminėtos savybės yra dažniausiai pasikartojančios, tačiau aptinkama ir tokių rečiau reikalaujamų darbuotojų savybių kaip „*sąžiningumas, etiškumas, humoro jausmo turėjimas*“ [3], „*ambicingas, nebijantis iššūkių*“ [6], taip pat reikalaujama, kad darbuotojas pasižymėtų „*reprezentatyvia išvaizda*“ [7].

Antroji dažnai minima subkategorija – *formaliai mokantis įgytos žinios* (paminėta 7 kartus). Pabrėžiama, kad neturint tam tikrų asmeninių savybių, darbuotojas, pretenduojantis į konkrečią darbo poziciją, turi turėti „*aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, turizmo srityje – privalumas*“ [1], arba „*aukštąjį kolegini*“ [7] ar „*specialųjį aukštesnįjį*“ [8] išsilavinimą. Akcentuojama, kad kaip papildomas privalumas būtų „*IATA diplomą*“ [1] ar „*kelionių vadovo – gido pažymėjimas*“ [3]. Pastebėtina, kad iš būsimų turizmo specialistų tikimasi ne tik žinių, įgytų studijų metu, bet ir specifinių turizmo srities žinių.

Kartu su išsilavinimui keliamais reikalavimais skelbimuose buvo paminėta pageidaujama *profesinės patirties turėjimas* (paminėta 5 kartus). Dažniausiai tikimasi, kad būsimi darbuotojai jau turės „*ne trumpesnę nei 2 m. darbo patirtį turizmo srityje*“ [1;2;8].

Galima teigti, kad būsimiems turizmo sektoriaus darbuotojams keliami aukšti reikalavimai išsilavinimo ir darbo patirties atžvilgiu. Taip pat akcentuojamos skirtingos asmeninės savybės, charakteristikos, kurios padėtų sėkmingai veikti dinamiškoje turizmo aplinkoje, reaguoti į aplinkos pokyčius ir profesionaliai bendrauti su klientais. Analizės metu pastebėta, kad būtent asmeninė kompetencija yra dažniausiai minima darbuotojų paieškos skelbimuose.

Darbuotojų paieškos skelbimų analizės metu išskirtos kokybinė kategorija – *socialinė kompetencija* – priskiriama prie mažiau reikalaujamų kompetencijų (paminėta 8 kartus). Pastaroji kokybinė kategorija detalizuojama šiomis subkategorijomis: *bendravimu su skirtingų profesijų ir socialinių grupių atstovais; aktyvus įsitraukimas bendraujant su partneriais, naujų ryšių paieška; komandinio darbo įgūdžiai* (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Socialinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Bendravimas su skirtingų profesijų ir socialinių grupių atstovais	1
Aktyvus įsitraukimas bendraujant su partneriais, naujų ryšių paieška	2
Komandinio darbo įgūdžiai	5

Analizuojant pateiktus darbuotojų paieškos skelbimus iš socialinės kompetencijos perspektyvos pastebėta, kad kaip vienas svarbiausių momentų akcentuojamas *komandinio darbo įgūdžiai* (paminėta 5 kartus). Pabrėžiama, kad būsimi darbuotojai turėtų pasižymėti „*noru ir gebėjimu dirbti komandoje*“ [1;5;6], taip pat pastebėta, kad darbdaviai tikisi, jog darbuotojai ne tik gebės dirbti komandoje, bet ir „*dirbti savarankiškai*“ [2;8].

Aktyvus įsitraukimas bendraujant su partneriais, naujų ryšių paieška atskleidžia, kad viena iš pagrindinių darbo užduočių būsimiems turizmo sritis darbuotojams yra „*aktyvi naujų klientų ir partnerių paieška*“ [2;8]. Kadangi turizmo specialistų reikalaujama pasižymėti komunikabilumu,

akcentuojama, kad turizmo srityje reikalingi darbuotojai, kurie „*myli tiesioginį darbą su žmonėmis*“ [3]. Parduodant ir kuriant turizmo produktus bendravimas su klientais yra neišvengiama darbo dalis, todėl pozityvumas ir nuolatinis noras bendrauti padeda sėkmingiau vykdyti pardavimus.

Kuriami turizmo produktai turi atliepti skirtingų keliautojų poreikius, todėl svarbu ne tik nuolatinis bendravimas, bet ir „*gebėjimas rasti bendrą kalbą tiek su jaunimu, tiek su vyresnio amžiaus žmonėmis*“ [3], kad būtų galima kaip įmanoma tiksliau nustatyti tikslinę rinką ir identifikuoti jos poreikius bei pasiūlyti tinkamus turizmo produktus.

Apibendrinant socialinę kompetenciją galima teigti, kad turizmo sektoriaus darbuotojai turi būti empatiški, tolerantiški ir charizmatiški. Aktyvus bendravimas ir įsitraukimas į komandinį darbą padeda efektyviau siekti numatytų rezultatų. Pastarosios subkategorijos glaudžiai siejasi su komunikacine kompetencija, kuri yra neatsiejama turizmo sektoriaus darbuotojo kompetencijų portfelio dalis.

Kokybinės analizės metu išryškėja *komunikacinės kompetencijos* poreikis (paminėta 9 kartus). Kokybinė kategorija – komunikacinė kompetencija - detalizuojama keturiomis subkategorijomis: *sklandus, aiškus minčių išreiškimas (žodžiu), struktūravimas (raštu); bendravimas su klientais, reikiamos informacijos teikimas; dėmesio sutelkimas į klientą ir jo poreikių išsiaiškinimą* (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Komunikacinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Sklandus, aiškus minčių išreiškimas (žodžiu), struktūravimas (raštu);	1
Bendravimas su klientais, reikiamos informacijos teikimas	7
Dėmesys klientui ir jo poreikių išsiaiškinimui	1

Dažniausiai minėta (7 kartus) komunikacinės kompetencijos subkategorija – *bendravimas su klientais, reikiamos informacijos teikimas*. Darbuotojų paieškos skelbimuose aiškiai pabrėžiama, kad turizmo sektoriaus darbuotojai turėtų pasižymėti „*dalykinio bendravimo įgūdžiais*“ [1;6]. Taip pat nurodoma, kad reikalinga ne tik „*norėti ir sugebėti maloniai bendrauti*“ [7], bet ir „*konsultuoti klientus*“ [2; 8], jiems aktualiais klausimais. Pastebima, kad darbuotojų paieškos skelbimuose bendravimo įgūdžiai akcentuojami kaip vienas svarbesnių kriterijų, nes darbdaviai kelia reikalavimą turėti „*puikius bendravimo įgūdžius*“ [4].

Sklandaus, aiškaus minčių reiškimo ir struktūravimo subkategorija atspindi turizmo darbuotojams keliamus reikalavimus perteikiant informaciją apie turizmo produktus, todėl svarbu tampa „*sklandus kalbėjimas lietuvių kalba*“ [3]. Taip pat darbdaviai pabrėžia, kad turizmo srities specialistai turi būti lankstūs turistų atžvilgiu, nes reikalaujamas „*gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių*“ [2].

Remiantis atlikta skelbimų analize pastebėta, kad komunikacinė kompetencija akcentuojama kaip svarbus aspektas siekiant palaikyti ryšius su klientais, o ypač akcentuojami laisvo ir dalykinio bendravimo gebėjimai. Darbuotojai taip pat turi gebėti sklandžiai ir aiškiai dėstyti mintis ir aiškiai pateikti informaciją siekiant išvengti nesusipratimų.

Vadybinė kompetencija atskleidžia kokie gebėjimai ar darbuotojo charakteristikos, reikalingi įmonės veiklos procesams koordinuoti ir atlikti, planuoti bei organizuoti darbus. Vadybinę kompetenciją sudaro vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir lyderystė.

Vadybiniai gebėjimai. Dinamiška ir pokyčių veikiama turizmo aplinka reikalauja, kad šios srities darbuotojai sugebėtų užtikrinti efektyvų įmonių veikimą, gebėtų planuoti, būtų orientuoti į rezultatų siekimą ir jų gerinimą. Vadybiniai gebėjimai yra svarbūs turizmo srityje sprendžiant problemas, sutelkiant komandą bendro tikslo siekimui ar priimant sprendimus, susijusius su įmonės veikla (Huang, 2013; Shariff ir Abidin, 2014; Esanu, 2017 ir kt.).

Pateikiamų darbuotojų paieškos skelbimų analizė atskleidžia menką vadybinių gebėjimų poreikį (paminėta 3 kartus). Kokybinės kategorija – vadybiniai gebėjimai – atskleidžia, kad turizmo sektoriaus darbuotojams reikalinga išmanyti *konfliktinių situacijų valdymą ir jų sprendimą; susitelkti į veiklos ir bendrus darbo grupės rezultatus* (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vadybinių gebėjimų turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Konfliktinių situacijų sprendimas ir valdymas	2
Susitelkimas į veiklos ir bendrus darbo grupės rezultatus	1

Pastaroji kompetencija analizuojamuose skelbimuose nėra dažnai minima, tačiau iš būsimų turizmo specialistų tikima, kad jie gebės „greitai orientuotis ir valdyti netikėtas situacijas“ [2]. Kadangi turizmo paslaugų vadybininkai nuolat bendrauja su įvairiais klientais ir yra atsakingi už suteikiamų paslaugų kokybę, akcentuojamas „mokėjimas valdyti stresines situacijas“ [3], kad būtų išsprendžiamos iškilusios problemos, o suinteresuotos šalys liktų patenkintos. Analizuojama subkategorija atspindi darbdavio pageidavimą, kad būsimas darbuotojas būtų suinteresuotas „siekti rezultatų“ [5].

Apibendrinant vadybinius gebėjimus matyti, kad turizmo srities darbuotojai turi išmanyti psichologinius bendravimo aspektus, kadangi neišvengiamai susiduriama su stresinėmis ar konfliktinėmis situacijomis, taip pat darbuotojas turi būti orientuotas į galutinius darbo rezultatus.

Strateginis mąstymas. Atsižvelgiant į tai, kad turizmo rinkoje vyrauja intensyvi konkurencija, todėl įmonių darbuotojai turi pasižymėti kritišku mąstymu įvertinat aplinkos procesus ir formuojant įmonės veiklos strategines gaires, kurios užtikrintų sėkmingą veikimą konkurencinėmis sąlygomis (Ridgley, 2012; Vafaei, Shad ir Rostami, 2016; Singh ir Sandelands, 2017 ir kt.). Turizmo srities darbuotojams svarbu sutelkti dėmesį į ateities sprendimus, greitai orientuotis situacijoje ir priimti inovatyvius sprendimus.

Tačiau turizmo darbuotojų paieškos skelbimų analizė atskleidė, kad strateginis mąstymas nėra esminis reikalavimas (paminėta 1 kartą). Strateginio mąstymo turinio prasmė atskleidžiama šiomis subkategorijomis: *įsitraukimas į strateginių sprendimų priėmimo procesą*; (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Strateginio mąstymo turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Įsitraukimas į strateginių sprendimų priėmimo procesą	1

Dėl didelės konkurencijos turizmo srityje darbuotojai turi numatyti kokiais būdais galima didinti pardavimų apimtį, todėl darbdaviai kelia reikalavimą išmanyti „turizmo produktų kūrimo ir pardavimo“ [8] aspektus. Pastarasis reikalavimas svarbus siekiant pateikti į rinką geresnius turizmo produktus nei konkurentų.

Taigi, kaip rodo išskirtos strateginio mąstymo subkategorijos turizmo sektoriaus darbuotojas turi prisidėti prie įmonės veiklos strategijos formavimo taip pat savo įprastinėje veikloje gebėti valdyti ir vertinti informacijos srautus.

Lyderystė. Turizmo srityje ypač svarbu būti tuo komandos nariu, kuris įkvėptų komandą, inicijuotų pokyčius ir aktyviai dalyvautų juos įgyvendinant, nes kiekvieno darbuotojo pastangos daro įtaką įmonės rezultatams (Goertzen, 2012; Skarbalienė, 2015; Filipova, 2016). Sparčiai kintanti turizmo aplinka reikalauja, kad darbuotojai patys inicijuotų novatoriškų sprendimų priėmimo būtinumą.

Lyderystė kaip ir anksčiau analizuotas strateginis mąstymas darbuotojų paieškos skelbimuose nėra dažnai akcentuojama (paminėta 2 kartus). Pastaroji kokybinė kategorija – lyderystė – kokybinės content analizės pagrindu detalizuota šiomis subkategorijomis: *pokyčių inicijavimas, idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas; darbas ne tik būtinybė, bet ir hobis* (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Lyderystės turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Pokyčių inicijavimas, idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas	1
Darbas ne tik būtinybė, bet ir hobis	1

Turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimų analizė atskleidė, kad būsimi darbuotojai turi būti tie, kurie pirmieji „inicijuoja pokyčius, generuoja idėjas ir jas įgyvendina“ [3]. Analizės metu pastebėta, kad viename iš darbo skelbimų pateiktas teiginys „jei esi pamišęs dėl kelionių ir nori dirbti darbą, kurį myli“ [5] parodo, kad ieškoma veržlaus, kūrybiško, novatoriško darbuotojo, atsidavusio darbui. Būtent toks turėtų būti turizmo srities lyderis, kuris tampa ne tik motyvuojančia, bet varomąją jėga komandos nariams.

Taigi lyderio pozicija turizmo organizacijose yra ypač svarbi ir reikšminga, kadangi lyderis tampa pavyzdžiu kitiems komandos nariams, generuoja naujas idėjas, dalyvauja pokyčių procesuose ir pats juos inicijuoja, o tai padeda sėkmingai plėtoti įmonės veiklą ir formuoti ateities strategijas.

Apibendrinant vadybinę kompetenciją pastebėta, kad darbuotojų paieškos skelbimų analizė vadybinės kompetencijos aspektu ir anketinės apklausos duomenys sutampa, nes darbdaviai dažniausiai akcentavo reikiamus būsimų darbuotojų vadybinius gebėjimus, kurie detalizuojami konfliktinių situacijų sprendimu ir valdymu, o anketinės apklausos metu būtent šį gebėjimą respondentai įvertino geriausiai.

Profesinė kompetencija parodo, kokių specifinių žinių ir gebėjimų tikimasi iš būsimų turizmo sektoriaus darbuotojų. Pastaroji kompetencija detalizuojama tarpkultūrine ir skaitmenine kompetencijomis.

Turizmo darbuotojų paieškos skelbimuose išryškėja tarpkultūrinės kompetencijos poreikis (paminėta 11 kartų). Kokybinės content analizės pagrindu išskirtos kokybinės kategorijos – *tarpkultūrinė kompetencija* – turinio prasmę atskleidžia šios subkategorijos: *bendravimas su įvairių kultūrų*

atstovais; darbas multikultūrinėje komandoje, prisitaikymas prie kitos kultūros skirtumų (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	n
Bendravimas užsienio kalbomis	8
Bendravimas su įvairių kultūrų atstovais	2
Darbas multikultūrinėje komandoje, prisitaikymas prie kitos kultūros skirtumų	1

Kokybinė subkategorija *bendravimas užsienio kalbomis* laikoma kaip svarbiausia kokybinės kategorijos – komunikacinė kompetencija – dalis (paminėta 8 kartus). Dažniausiai aiškiai pabrėžiamas, kad būsimi turizmo specialistai „gerai ir tvirtai mokėtų anglų bei rusų kalbas“ [1;5;6;7], taip pat darbdaviai pabrėžiama, kad siekiant užimti turizmo specialisto darbo vietą „privalumas būtų vokiečių kalbos mokėjimas“ [2; 8].

Pastaroji kompetencija atskleidžia būtinumą išmanyti kultūrų skirtumus, bendravimo ir elgesio manieras, nes kuriant turizmo produktus ir ieškant partnerių neišvengiamai reikalingas „bendravimas su įmonės užsienio partneriais“ [8;2] bei gebėjimas „prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų“ [2]. Tai svarbus aspektas, nes kultūrinio sąmoningumo nebuvimas gali neigiamai atsiliiepti santykiams su verslo partneriais.

Taigi, tarpkultūrinė kompetencija persidengia su komunikacine kompetencija, nes konstruktyvus tarpkultūrinis dialogas neįmanomas jeigu turizmo specialistas neišmanys kitos kultūros bendravimo ypatumų ir nemokės užsienio kalbų. Taip pat turizmo darbuotojai, kurių veikla susijusi su nuolatinio keliavimu (gidai, kelionių vadovai) turi būti lankstūs ir prisitaikyti prie nuolat kintančios darbo aplinkos ir sąlygų.

Skaitmeninė kompetencija. Turizmo srityje darbo užduočių atlikimas neatsiejamas nuo skaitmeninių technologijų naudojimo, kurios yra pagrindinis įrankis kuriant ir parduodant turizmo produktus. Skaitmeninių technologijų taikymas turizmo srityje padeda darbuotojams lengviau bendrauti su klientais, ieškoti informacijos ir ją skleisti. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje ES Taryba akcentavo, kad skaitmeninė kompetencija turizmo srityje yra ypač reikšminga, nes skaitmeninių technologijų įgūdžių stoka gali būti esminis veiksnys, sąlygojantis atsilikimą nuo internetinių rinkų pokyčių kas reikštų komunikacijos trikdžius su turistais.

Skaitmeninė kompetencija priskiriama prie mažiau reikalaujamų būsimų darbuotojų kompetencijų (paminėta 6 kartus). Pastaroji kokybinė kategorija – *skaitmeninė kompetencija* – atskleidžia, kad turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliamas reikalavimas *gebėjimas dirbti su specifinėmis informacinėmis sistemomis; greitas pateikiamos informacijos suvokimas ir jos įvertinimas* (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Skaitmeninės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorija	n
Gebėjimas dirbti su specifinėmis informacinėmis sistemomis	5
Greitas pateikiamos informacijos suvokimas ir jos įvertinimas	1

Gebėjimas dirbti su konkrečiomis turizmo srities programomis akcentuojamas kaip vienas svarbiausių kriterijų būsimiems turizmo specialistams. Darbdaviai išreiškia pageidavimą, kad būsimi turizmo specialistai turėtų „patirties ar išmanymo dirbant su rezervacinėmis sistemomis“ [1;2;6]. Tačiau pastebėtina, kad kitais atvejais reikalaujama bendro kompiuterinio raštingumo, kad darbuotojas „gebėtų dirbti kompiuterinėmis programomis“ [2;7;8]. Kuriant turizmo produktus susiduriama su dideliu kiekiu informacijos, reikalinga atrinkti tiksliai tą informaciją, kurią būtų galima panaudoti produkto kūrimui, todėl „gebėjimas greitai orientuotis informacijoje, ją suvokti ir įvertinti“ [5] yra vienas iš turizmo srities darbuotojams keliamų reikalavimų.

Apibendrinant skaitmeninę kompetenciją galima teigti, kad labiausiai akcentuojama, jog darbuotojams reikalinga turėti patirties dirbant su specifinėmis rezervacijų programomis, reikalaujamas kompiuterinis raštingumas rodo, kad be specifinių žinių (apie kompiuterines programas) sudėtinga komunikuoti su klientais, skleisti informaciją.

Taigi, atlikus darbuotojų paieškos skelbimų analizę paaiškėjo, kad darbdaviai akcentuoja tarpkultūrinės kompetencijos svarbą dirbant turizmo srityje, tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad tarpkultūrinės kompetencijos raiška buvo viena mažiausių.

Apibendrinant kokybinę content analizę gauti rezultatai leidžia teigti kad turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimuose darbdaviai kelia aukštus reikalavimus asmeninėms savybėms (paminėta 9 kartus), išsilavinimui, gebėjimui užmegzti naujas pažinti, geriems bendravimo įgūdžiams bei gebėjimui dirbti su rezervacinėmis sistemomis.

3.2.2. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas reglamentuojančių dokumentų analizė

Formaliai apibrėžiamų, turizmo sektoriuje dirbančių ir potencialių darbuotojų kompetencijoms, keliamų reikalavimų identifikavimui pasitelkiami dokumentai, kurie analizuojami naudojant kokybinį content analizės metodą. Remiantis dokumentuose suformuluotais teiginiais, kiekviena identifikuota kompetencija skirstoma į subkategorijas (žr. 5 priedą).

Analizuojant **bendrąsias kompetencijas** siekiama išsiaiškinti kokie formalūs reikalavimai keliami turizmo sektoriaus darbuotojams asmeninės, socialinės ir komunikacinės kompetencijų atžvilgiu.

Kokybinės content analizės pagrindu išskirta kokybinė kategorija – *asmeninė kompetencija* – detalizuojama šiomis subkategorijomis: *tobulėjimo siekimas profesinėje srityje* ir *asmeninės savybės, požiūriai, vertybės* (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Asmeninės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Tobulėjimo siekimas profesinėje srityje	„Būtinybė turėti platesnes žinias apie kelionių galimybes“ [1]	1
Asmeninės savybės, požiūriai ir vertybės	„Kruopštumas ir atidumas“ [1]	1

Analizuojamuose teisės aktuose asmeninė kompetencija priešingai nei darbo skelbimuose, nėra plačiai akcentuojama, tačiau kompetencijų ribų aprašymuose pabrėžiama, kad turizmo sektoriaus darbuotojams, didinat siūlomų turizmo produktų įvairovę „būtina turėti platesnes žinias apie kelionių galimybes“ [1]. Kalbant apie asmenines savybes minima, kad turizmo srityje reikalinga pasižymėti „kruopštumu ir atidumu“ [1] vykdant tam tikras užduotis. Tobulėjimas profesinėje srityje labiau

atspindi pageidavimą nei reikalavimą, nes dinamiška turizmo aplinka nuolatinį kompetencijų, kėlimo poreikį.

Taigi, asmeninės kompetencijos subkategorijos atskleidė, kad iš turizmo sektoriaus darbuotojų reikalaujama nuolatinio tobulėjimo profesinėje srityje ir kruopštaus darbo. Pastebėtina, kad profesiniuose standartuose priešingai nei darbuotojų paieškos skelbimuose, asmeninės kompetencijos nedetalizuojamos ir pateikiamos abstrakčiai.

Analizuojamuose profesiniuose standartuose turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijoms keliami tokie reikalavimai: *aktyvus įsitraukimas bendraujant su partneriais, naujų ryšių paieška* ir *socialinių grupių atstovais*. Išskirti gebėjimai atspindi kokybinės kategorijos – *socialinė kompetencija* – subkategorijas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Socialinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Aktyvus įsitraukimas bendraujant su partneriais, naujų ryšių paieška	„Darbas turizmo mugėse ir parodose“ [1], „Darbas turizmo mugėse“ [1], „įmonės reprezentavimas“ [1], „pasirengimas ir darbas turizmo parodose bei mugėse“ [1], „atstovauti įmonei renginiuose, organizacijose, bendraujant su žiniasklaida“ [1]	5
Bendravimas su skirtingų profesijų ir socialinių grupių atstovais	„Darbas su skirtingais žmonių tipais, bendravimo psichologijos išmanymas“ [1]	1

Aktyvus įsitraukimas bendraujant su partneriais, naujų ryšių paieška (paminėta 5 kartus) identifiukuota kaip svarbi darbuotojo pareigybės dalis, nes „*darbas turizmo mugėse*“ [1] suteikia galimybę užmegzti naudingų verslo ryšių ir tuo pačiu „*reprezentuoti įmonę*“ [1]. Taip pat pabrėžiama, kad darbuotojas turi gebėti „*atstovauti įmonę renginiuose ar kitose organizacijose*“ [2], tai svarbu pristatant turizmo produktus ar ieškant naujų partnerių ir plėtojant ryšius su esamais. Kadangi turizmo sektoriui būdinga kultūrų įvairovė reikalinga išmanyti „*darbą su skirtingais žmonių tipais bei bendravimo psichologiją*“ [1], kad būtų galima pasiūlyti tinkamas turizmo paslaugas, tenkinančias skirtingus turistų poreikius.

Taigi, kaip parodė socialinės kompetencijos analizė, turizmo sektoriaus darbuotojai turi būti charizmatiški, nevaržomi aplinkos ir situacijos bei gebėtų bendrauti, kad įvairių renginių galėtų rasti naujų naudingų kontaktų.

Kokybinė content analizė parodė, kad turizmo sektoriaus darbuotojams keliami reikalavimai, atspindintys išskirtą kokybę kategoriją – *komunikacinė kompetencija* – detalizuojami tokiomis subkategorijomis: *bendravimas su klientais, reikiamos informacijos teikimas; dėmesys klientui ir jo poreikių išsiaiškinimui* (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Komunikacinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Bendravimas su klientais, reikiamos informacijos teikimas	„Gebėjimas bendrauti su įvairiais interesantais“ [1], „gebėjimas greitai ir efektyviai bendrauti su klientais ir tiekėjais“ [1], „teikti informaciją“ [1], „teikti kelionės informaciją turistams“ [1], „ryšių su klientais valdymas“ [1]	5
Dėmesys klientui ir jo poreikių išsiaiškinimui	„Kliento poreikių analizė“ [1], „pasiūlyti organizuotą turistinę kelionę pagal individualius klientų poreikius“ [1], „individualių turistų poreikių indentifikavimas“ [1], „rinkos ir individualių turistų poreikių identifikavimas“ [1]	4

Bendravimas su klientais, reikiamos informacijos teikimas dominuoja kaip svarbus reikalavimas darbuotojams (paminėta 5 kartus). Pastebėtina, kad pastaroji subkategorija parodo, jog specialistams svarbu „*gebėti bendrauti su įvairiais interesantais*“ [1] ir „*teikti informaciją klientams organizuotų turistinių kelionių ir turizmo paslaugų teikimo klausimais*“ [1]. Kaip svarbūs bendravimo kriterijai pabrėžiami „*ryšių su klientais palaikymas*“ [1] ir „*gebėjimas greitai ir efektyviai bendrauti su klientais ir tiekėjais*“ [1], nes nuolatinis bendravimas su klientais ir tiekėjais suteikia galimybes pasiūlyti ir kurti įvairesnes turizmo paslaugas.

Dėmesys klientui ir jo poreikių išsiaiškinimui atskleidžia, kad iš turizmo srities darbuotojų reikalaujama gebėti „*identifikuoti rinkos ir individualius turistų poreikius*“ [1], „*pasiūlyti organizuotą turistinę kelionę pagal individualius klientų poreikius*“ [1]. Klientų poreikių identifikavimas ir tinkamos paslaugos pasiūlymo turi būti paremtas „*klientų poreikių analize*“ [1].

Taigi, turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijos turi atspindėti jų išlavintus bendravimo įgūdžius ir tinkamą bendravimo kultūrą. Be to, reikalinga gebėti identifikuoti klientų poreikius ir pasiūlyti tinkamą turizmo produktą.

Apibendrinus bendrąsias kompetencijas galima teigti, kad priešingai nei darbuotojų paieškos skelbimuose akcentuojama komunikacinės kompetencijos svarba kur pabrėžimai bendravimo įgūdžiai ir požiūris į klientą.

Analizuojant profesinius standartus siekiama išsiaiškinti turizmo sektoriaus darbuotojų **vadybinės kompetencijos** svarbą. Pastaroji kompetencija skirstoma į vadybinius gebėjimus, strateginį mąstymą ir lyderystę.

Kokybinės content analizės pagrindu išskirtos kelios esminės subkategorijos, detalizuojančios *vadybinius gebėjimus: konfliktinių situacijų sprendimas ir valdymas; susitelkimas į veiklos ir bendrus darbo rezultatus; komandos darbo koordinavimas, planavimas* (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Vadybinių gebėjimų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Konfliktinių situacijų sprendimas ir valdymas	„Neplanuotų probleminių situacijų sprendimas“ [1], „spręsti kelionėje išskylančias problemas“ [1], „problemų sprendimo pagrindai, konfliktinių situacijų valdymas“ [1], „problemų ir konfliktinių situacijų valdymas“ [1], „krizinių situacijų valdymas“ [1]	5
Susitelkimas į veiklos ir bendrus darbo rezultatus	„Savarankiškas darbas ir atsakomybė už darbo rezultatus“ [1], „įmonės veiklos rezultatai ir jų analizė“ [1], „kontroliuoti darbuotojų darbo kokybę“ [2]	3
Komandos darbo koordinavimas, planavimas	„Parengti organizuotos turistinės kelionės sutartį ir turizmo paslaugų teikimo sutartį“ [1], „organizuoti turizmo įmonės veiklos procesus“ [1], „planuoti ir organizuoti personalo veiklą“ [2], „kurti darbo procesų įmonėje tvarką“ [2], „formuoti personalo politiką“ [2]	5

Intensyvus ir betarpiškas bendravimas su turizmo paslaugų vartotojais lemia konfliktinių situacijų riziką, todėl darbuotojų „*gebėjimas spręsti kelionėje išskylančias problemas*“ [1] ar „*problemų ir konfliktinių situacijų valdymas*“ [1] yra akcentuojamas kaip svarbi kompetencijos dalis. Turizmo specialistams svarbu ne tik gebėti spręsti problemas ir valdyti konfliktines, bet ir „*krizines situacijas*“ [1] kas rodo, kad turizmo specialistas kaip buvo minėta socialinės kompetencijos analizės metu, turi

išmanyti bendravimo psichologiją, siekiant sėkmingai „*spręsti neplanuotas problemines situacijas*“ [1]. Lyginant atliktą darbuotojų paieškos skelbimų ir dokumentų analizę galima išvelgti, kad konfliktinių situacijų sprendimas ir valdymas yra svarbi turizmo srities darbuotojų kompetencijos dalis.

Antroji subkategorija, kuri taip pat akcentuoja kaip svarbi turizmo srities darbuotojams – *komandos darbo koordinavimas, planavimas*. Pastaroji subkategorija interpretuojama remiantis skirtingais turizmo sektoriaus darbuotojams keliamais reikalavimais. Teisės aktuose nurodoma, kad turizmo sektoriaus darbuotojams reikalinga gebėti „*kurti darbo procesų įmonėje tvarką*“ [2], „*organizuoti turizmo įmonės veiklos procesus*“ [1]. Kadangi parduodant turizmo produktus reikalinga klientui suteikti visą reikiamą informaciją profesinio rengimo standarte numatoma, kad turizmo sektoriaus darbuotojams keliamas reikalavimas „*parengti organizuotos turistinės kelionės sutartį ir turizmo paslaugų teikimo sutartį*“ [1].

Apibendrinant vadybinius gebėjimus galima teigti, kad turizmo sektoriaus darbuotojams reikalinga išmanyti konfliktinių situacijų valdymo principus, turėti darbo organizavimo ir planavimo įgūdžius, nes tai ypač svarbu turizmo sektoriuje siekiant išvengti nesklandumų ir priimant racionalius sprendimus.

Kokybinės kategorijos – *strateginis mąstymas* – turinio prasmė detalizuojama šiomis subkategorijomis: *kritiškas mąstymas, situacijos įvertinimas; organizacijos vidaus ir išorės procesų stebėjimas, pokyčių įvertinimas; išitraukimas į strateginių sprendimų priėmimo procesą*; (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Strateginio mąstymo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Kritiškas mąstymas, situacijos įvertinimas	„Stebėti ir vertinti paslaugų kokybę“ [1]; „analizuoti ir vertinti įmonės pardavimo rodiklius“ [2]; „analizuoti įmonės veiklos rezultatus“ [2];	3
Organizacijos vidaus ir išorės procesų stebėjimas, pokyčių įvertinimas	„Ekonominių, socialinių, demografinių, politinių veiksnių ir jų įtakos turizmo sektoriui analizė“ [1], „Atlikti rinkos tyrimus, stebėti tendencijas“ [1]; „analizuoti turizmo sektoriaus ir jame veikiančių įmonių veiklą“ [1]; „konkurencinės aplinkos ir tikslinės rinkos charakteristikų analizė, vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių analizė“ [2]; „rinkos situacija ir pokyčiai, sektoriaus paslaugų naujovės“ [2]; „analizuoti verslo aplinką“ [2]	5
Išitraukimas į strateginių sprendimų priėmimo procesą	„Nustatyti turizmo produktų kainas, planuoti kelionių pardavimus“ [1]; „parinkti ir realizuoti paslaugų rinkodaros veiksmus ir priemones – rinkodaros veiksmų ir priemonių parinkimas, įvertinant kelionių ypatumus“ [1]; „rengti ir tobulinti įmonės strateginius planus“ [2]; „kainodaros politikos ir nuolaidų sistemos nustatymas“ [1]; „planų ir ataskaitų rengimas bei analizė“ [1]; „sudaryti įmonės paslaugų kainodarą“ [2]	6

Išitraukimo į strateginių sprendimų priėmimo procesą subkategorija dominuoja kaip vienas pagrindinių keliamų reikalavimų turizmo sektoriaus darbuotojams (paminėta 6 kartus). Pastaroji subkategorija interpretuojama nurodant, kad darbuotojai turi gebėti „*rengti planus ir ataskaitas bei atlikti jų analizę*“ [1]. Kadangi visi turizmo paslaugų teikėjai yra suinteresuoti, kad kuo daugiau potencialių vartotojų pamatytų ar išgirstų apie siūlomas paslaugas, atsakingas turizmo įmonės

darbuotojas turi laiku reaguoti į konkurentų veiksmus „*parinkdamas ir realizuodamas paslaugų rinkodaros veiksmus ir priemones – rinkodaros veiksmų ir priemonių parinkimas, įvertinant kelionių ypatumus*“ [1]. Turizmo įmonės siūlo panašius produktus, tačiau kaina gali būti lemiantis faktorius, darantis įtaką sprendimo priėmimui įsigyti tam tikrą turizmo produktą, todėl darbuotojams keliamas reikalavimas „*kainodaros politikos ir nuolaidų sistemos nustatymas*“ [1].

Antroji subkategorija - *organizacijos vidaus ir išorės procesų stebėjimas, pokyčių įvertinimas*, taip pat akcentuojama kaip svarbi turizmo darbuotojų kompetencijos dalis, nes turizmo sektorius pasižymi intensyvia konkurencija, todėl gebėjimas „*atlikti rinkos tyrimus ir tendencijų stebėjimas*“ [1] gali padėti išvelgti naujas verslo galimybes. Siekiant išlikti konkurencingiems turizmo srityje reikalinga, kad darbuotojai gebėtų „*analizuoti turizmo sektorių ir jame veikiančių įmonių veiklą*“ [1]. Pastebėtinas strateginės kompetencijos ryšys su komunikacine kompetencija, nes pastarosios kompetencijos subkategorijų analizė parodė, kad turizmo srities darbuotojai turi orientuotis į klientų poreikių išsiaiškinimą, kad galėtų pasiūlyti jiems geriausiai tinkantį turizmo produktą, todėl reikalinga „*[...] tikslinės rinkos charakteristikų analizė, vidinių ir išorinių aplinkos veiksmų analizė*“ [2], nes dėl kintančios turizmo aplinkos turizmo sektoriaus darbuotojai turi nuolat stebėti ir vertinti „*rinkos situaciją ir pokyčius, sektoriaus paslaugų naujoves*“ [2]. Pastebima, kad prie organizacijos vidinių ir išorinių procesų stebėjimo kartu minima ir kritiškas mąstymas, kuris detalizuojamas gebėjimu „*analizuoti ir vertinti įmonės pardavimo rodiklius*“ [2], „*stebėti ir vertinti paslaugų kokybę*“ [1], o tai leidžia priimti strategiškai svarbius sprendimus turizmo produktų tobulinimo procesuose.

Taigi, turizmo srities darbuotojams strateginis mąstymas reikalingas kritiškam situacijos įvertinimui, naujų galimybių išvelgimui ir formavimui, taip pat įgalina darbuotojus priimti strategiškai reikšmingus sprendimus, susijusius su ateities planais.

Kokybinės content analizės pagrindu išskirto kategorijos – *lyderystė* – turinio prasmė atskleidžiama šiomis subkategorijomis: *gebėjimas įkvėpti komandos narius / įkvėpti pasitikėjimo savimi jausmą; pokyčių inicijavimas, idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas; darbas ne tik būtinybė, bet ir hobis* (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Lyderystės turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Gebėjimas įkvėpti komandos narius / įkvėpti pasitikėjimo savimi jausmą	„Darbuotojų motyvavimo būdai“ [2]	1
Pokyčių inicijavimas, idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas	„klientų aptarnavimo sistemos kūrimas ir diegimas“ [2]	1
Darbas ne tik būtinybė, bet ir hobis	„Sezono metu spręsti problemas ir ne darbo metu bei poilsio dienomis“ [1]	1

Profesinių standartų analizė atskleidžia, kad aukštesnes pareigas užimantys turizmo specialistai turi būti orientuoti į „*darbuotojų motyvavimo būdų*“ [2] parinkimą. Galima daryti prielaidą, kad motyvavimo kriterijus pažymimas, nes kaip parodė anksčiau atlikta analizė, turizmo sektoriaus viena iš problemų yra žema profesinio rengimo kokybė ir darbo vietos poreikių neatitinkantys, nemotyvuoti darbuotojai.

Pokyčių inicijavimo, idėjų generavimo ir jų įgyvendinimo subkategorija atskleidžia, kad turizmo specialistai, aptarnaujantys klientus (viešbučių administratorės, kelionių vadybininkai) turi gebėti organizuoti ir tobulinti darbo procesus tam pasitelkdami „*klientų aptarnavimo sistemos kūrimą ir*

diegimą“ [2]. Analizuojant pastarąją subkategoriją pabrėžtina, kad darbas turizmo srityje yra neapibrėžtas, todėl darbuotojai turi būti pasirengę „*sezono metu spręsti problemas ir ne darbo metu bei poilsio dienomis*“ [1].

Atsižvelgiant į turizmo aplinkos nestabilumą bei kintančius turistų keliavimo įpročius pastebėta, kad turizmo srities darbuotojams reikalinga pasižymėti stipria motyvacija ir atsidavimu darbui, būti įvairiapusiška asmenybe, generuojančia inovatyvius sprendimus.

Taigi, analizuojant profesinius standartus atskleidė, kad dažniausiai minimas strateginis mąstymas ir vadybiniai gebėjimai. Profesinių standartų analizė pagrindžia būtinumą tobulinti strateginį mąstymą, kuris anketinėje apklausoje priskiriamas prie silpniau įvertintų kompetencijų.

Profesinių standartų analizės metu siekiama išsiaiškinti **profesinei kompetencijai** keliamus reikalavimus. Analizuojama kompetencija detalizuojama tarpkultūrine ir skaitmenine kompetencijomis.

Kokybinės content analizės metu išryškėja darbdavių keliami reikalavimai būsimiems turizmo sektoriaus darbuotojams: *bendravimas užsienio kalbomis; žinių apie kitas kultūras, religijas, papročius turėjimas ir kaupimas* (žr. 17 lentelę), kurie priskiriami *tarpkultūrinei kompetencijai*.

17 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Bendravimas užsienio kalbomis	„Paslaugų pristatymas lietuvių ir užsienio kalbomis“ [2]	1
Žinių apie kitas kultūras, religijas, papročius turėjimas ir kaupimas	„informacijos teikimas turistinei grupei apie šalį (geografiniai, kultūriniai, politiniai ypatumai: religija, istorija, ekonomika, praktinė informacija)“ [1], „informacijos, apie kelionės maršruto šalis teikimas (kultūra, politika, ekonomika, religija)“ [1], „Pasaulio [...] architektūros ir dailės raidos pagrindų žinojimas“ [1]	3

Žinių apie kitas kultūras, religijas, papročius turėjimo ir kaupimo subkategorija dominuoja kaip pagrindinis reikalavimas turizmo sektoriaus darbuotojams. Kompetencijų aprašuose nurodoma, kad turizmo specialistai, dirbantys su turistų grupėmis (gidai, turizmo vadybininkai, kelionių vadovai) turi užtikrinti „*informacijos teikimą turistinei grupei apie šalį (geografiniai, kultūriniai, politiniai ypatumai: religija, istorija, ekonomika, praktinė informacija*“ [1], todėl darbuotojams reikalingas domėjimasis apie kitų šalių kultūras. Reikalaujama ne tik bendrinių žinių apie kitų šalių kultūras, bet pabrėžiama ir „*pasaulio architektūros ir dailės raidos pagrindų žinojimas*“ [1], tai pagrindžia būtinumą nuolat plėsti su profesine veikla susijusias žinias.

Darbuotojų paieškos skelbimų analizės metu pastebėta, kad užsienio kalbų mokėjimas išryškinamas kaip vienas labiausiai reikalaujamų gebėjimų, o profesiniuose standartuose pateikiamas esminis reikalavimas – gebėti pristatyti paslaugas lietuvių ir užsienio kalbomis.

Profesinių, turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijas nurodančių, standartų analizė atskleidė, kad darbuotojams keliami tokie reikalavimai: *gebėjimas dirbti su specifinėmis informacinėmis sistemomis; informacijos sklaida, naudojantis skirtingomis technologinėmis priemonėmis; informacijos paieška, kaupimas ir sisteminimas naudojantis kompiuterinėmis programomis; skaitmeninių priemonių naudojimas bendraujant su klientais; greitas pateikiamos informacijos suvokimas ir jos įvertinimas*.

Pastarieji gebėjimai atspindi kokybinės kategorijos – *skaitmeninės kompetencijos* – subkategorijas (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Skaitmeninės kompetencijos turinio kategorizacija

Subkategorijos	Empirinių indikatorių (teiginių) pavyzdžiai	n
Gebėjimas dirbti su specifinėmis informacinėmis sistemomis	„Darbas su kompiuterinėmis rezervacinėmis sistemomis“ [1]; „darbas su rezervacinėmis sistemomis“ [1]; „rezervacinė, veiklos valdymo ir kita programinė įranga“ [1]; „darbas su rezervacijos sistema“ [2]; „darbas su viešbučio paslaugų rezervavimo sistema“ [2];	5
Informacijos sklaida, naudojantis skirtingomis technologinėmis priemonėmis	„Kelionių pardavimai elektroniais kanalais“ [1]; „informacijos sklaida apie teikiamas paslaugas elektroniais kanalais“ [2]	2
Informacijos paieška, kaupimas ir sisteminimas naudojantis kompiuterinėmis programomis	„Reikalingos informacijos paieška, naudojant įvairius informacijos šaltinius“ [1]; „Vykdėti informacijos paiešką apie organizuotas turistines keliones ir turizmo paslaugas“ [1]; „informacijos paieška, analizė ir sisteminimas“ [1]; „turizmo informacijos paieška, vertinimas ir sisteminimas internete ir kituose informacijos šaltiniuose“ [1]; „klientų duomenys, jų struktūravimas ir suvedimas į klientų duomenų bazę“ [2]	5
Skaitmeninių priemonių naudojimas bendraujant su klientais	„intensyvus kompiuterinės ir visų komunikacijos priemonių naudojimas bendraujant su klientais ir tiekėjais“ [1]; „gebėjimas pateikti informaciją apie įmonę ir paslaugas įvairiais elektroniais formatais ir komunikacijų kanalais“ [1]; „Klientų apklausos nuotoliniu būdu“ [2]; „vizualinės reklamos priemonių naudojimas“ [2]	4
Greitas pateikiamos informacijos suvokimas ir jos įvertinimas	„Gautos informacijos apie suteiktas turistines paslaugas įvertinimas, grįžtamojo ryšio teikimas“ [1]	1

Kaip reikšmingiausia skaitmeninės kompetencijos subkategorija išryškėjo *gebėjimas dirbti su specifinėmis informacinėmis sistemomis* nurodantis, kad turizmo srities darbuotojams svarbu išmanyti „*darbą su kompiuterinėmis rezervacinėmis sistemomis*“ [1], tačiau kitu atveju pabrėžiama, kad darbuotojų kompetencijų ribos turi būti platesnės, nes darbuotojai turi būti pasiruošę dirbti „*rezervacine, veiklos valdymo ir kita programine įranga*“ [1].

Antroji subkategorija - *informacijos paieška, kaupimas ir sisteminimas naudojantis kompiuterinėmis programomis* atskleidžia, kad turizmo srities darbuotojų kompetencijos turi gebėti „*vykdyti informacijos paiešką apie organizuotas turistines keliones ir turizmo paslaugas*“ [1], taip pat pažymima, kad informacijos paieškai reikalinga „*naudoti įvairius informacijos šaltinius*“ [1]. Kadangi turizmo srityje susiduriama su dideliais kiekiais informacijos darbuotojai turi gebėti „*vertinti ir sistemininti internete ir kituose informacijos šaltiniuose*“ [1] randamą informaciją. Konkrečiu atveju, dirbant apgyvendinimo srityje, turizmo specialistams, dirbantiems su klientų duomenimis (registruojant klientus) reikalinga gebėti juos tinkamai „*struktūruoti ir suvesti į klientų duomenų bazę*“ [2].

Skaitmeninių priemonių naudojimas bendraujant su klientais išskirta subkategorija atskleidė, kad turizmo sektoriaus darbuotojams reikalinga „*gebėti teikti informaciją apie įmonę ir paslaugas įvairiais elektroniais formatais ir komunikacijų kanalais*“ [1], o klientų nuomonei apie suteikiamų paslaugų kokybę išsiaiškinti reikalinga vykdyti „*klientų apklausas nuotoliniu būdu*“ [2]. Pastebėtina, kad skaitmeninių priemonių naudojimas darbo procesuose yra išryškinamas kaip svarbus reikalavimas, nes darbuotojų kompetencijos turi apimti „*intensyvių kompiuterinių ir visų kitų*

komunikacijos priemonių naudojimą bendraujant su klientais ir tiekėjais“ [1]. Taip pat akcentuojama, kad reikalingas „vizualinių reklamos priemonių naudojimas“ [2], kuris padeda plačiai skleisti informacija apie įmonės siūlomus turizmo produktus.

Natūralu, kad skaitmeninė kompetencija plačiai detalizuojama, nes kaip nurodyta Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programoje vienas iš prioritetinių uždavinių įgyvendinant strategiją ir didinant šalies žinomumą yra būtent elektroninių rinkodaros projektų kūrimas ir įgyvendinimas, todėl kompiuterinio raštingumo žinios turizmo sektoriaus darbuotojos yra ypač svarbios.

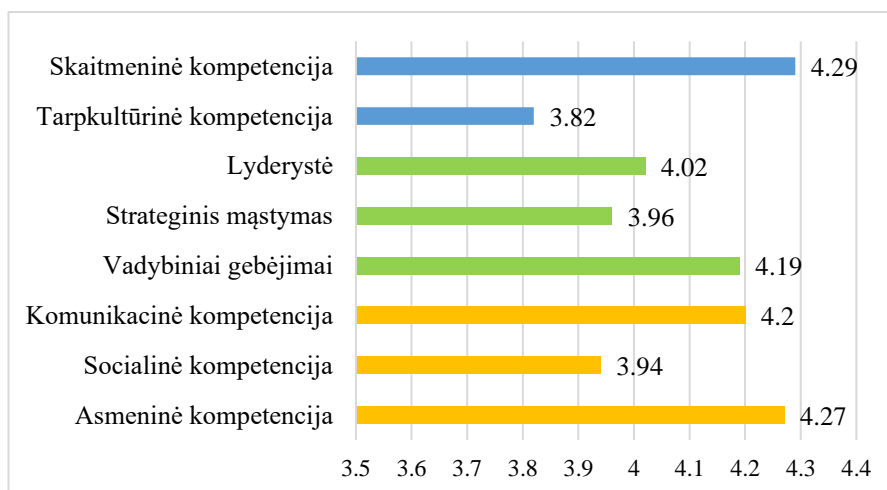
Apibendrinus profesinę kompetenciją pastebėta, kad rezultatai atitinka anketinės apklausos metu gautus duomenis, kad turizmo sektoriuje svarbu darbuotojų skaitmeniniai gebėjimai, konkrečių sistemų išmanymas ir gebėjimas jomis naudotis bei pritaikyti darbo procesuose.

Taigi, atlikta kokybinė content analizė leidžia teigti, kad teisiniuose dokumentuose didžiausias dėmesys skiriamas apibrėžiant turizmo sektoriaus darbuotojų gebėjimus valdyti konfliktines situacijas, planuoti komandos darbą, gebėti dirbti su rezervacinėmis sistemomis, vidinių ir išorinių organizacijos procesų stebėjimas bei strateginių krypčių rengimas. Priešingai nei darbuotojų paieškos skelbimuose, profesiniuose standartuose asmeninė kompetencija nedetalizuojama, pateikiami bendri bruožai, kad turizmo specialistui reikalingos plačios žinios apie kelionių galimybes. Tačiau tiek darbuotojų paieškos skelbimuose, tiek profesiniuose standartuose pateikiama vienareikšmiška nuomonė, kad turizmo specialistams reikalingi skaitmeniniai gebėjimai.

3.2.3. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raiškos tyrimas

Remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų grupėmis – bendrosios kompetencijos, vadybinė kompetencija ir profesinė kompetencija, suformuluoti anketinės apklausos teiginiai, kurių pagalba siekiama įvertinti išskirtas kompetencijų grupes. Pastarosios kompetencijų grupės detalizuojamos aštuoniomis kompetencijomis / gebėjimais: asmeninė, socialinė, komunikacinė, vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas, lyderystė, tarpkultūrinė ir skaitmeninė.

Anketinės apklausos duomenys parodė, kad labiausiai turizmo sektoriaus darbuotojai pasižymi skaitmenine kompetencija ($M = 4,29$) kuri priklauso profesinių kompetencijų grupei ir asmenine kompetencija ($M = 4,27$), priskiriamą bendrųjų kompetencijų grupei, o tarpkultūrinė kompetencija ($M = 3,82$) ir socialinė kompetencija ($M = 3,94$) reiškiasi mažiausiai (žr. 1 pav.).

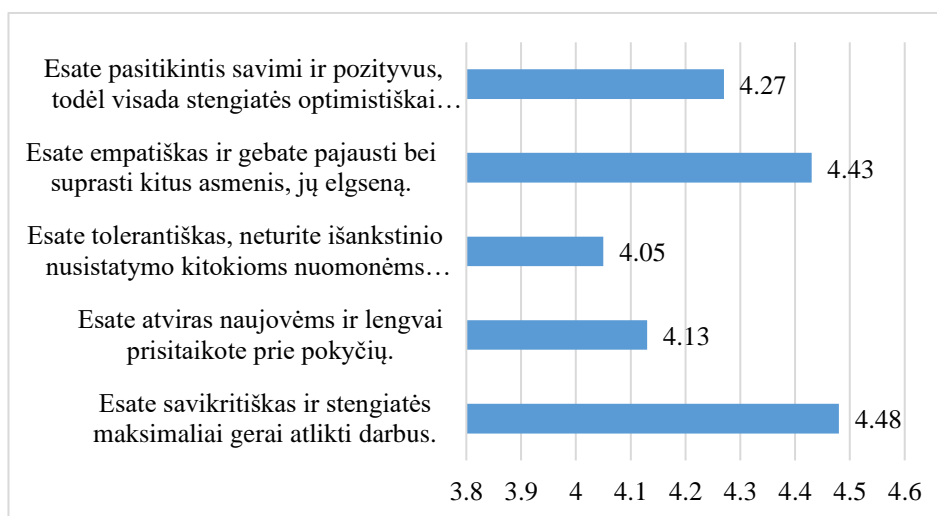


1 pav. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Toliau pateikiami detalesni analizuojamų kompetencijų tyrimo rezultatai.

Bendrosios kompetencijos padeda identifikuoti ir įvertinti specifines darbuotojo savybes / gebėjimus, reikalingus atliekant konkrečias užduotis. Remiantis teorine darbo dalimi bendrąsias kompetencijas sudaro asmeninė, socialinė ir komunikacinė kompetencijos.

Asmeninė kompetencija. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad vertinant asmeninę kompetenciją labiausiai išryškėjo respondentų savikritiškumas ir pastangos maksimaliai gerai atlikti darbus ($M = 4,48$) (žr. 2 pav.). Taip pat respondentai nurodė, kad jie yra empatiški ir geba pajauti ir suprasti kitus asmenis, jų elgseną ($M = 4,43$). Anketos rezultatai taip pat atskleidė, kad respondentai yra pasitikintys savimi ir pozityvūs, stengiasi optimistiškai vertinti situaciją ir teigiamą energiją perduoti kitiems ($M = 4,27$). Pastarasis asmeninės kompetencijos bruožas yra svarbus, nes kaip teigia Jezukevičiūtė ir Skirmantienė (2015) jis padeda įvertinti būsimų darbuotojų kūrybiškumą ir komunikabilumą.

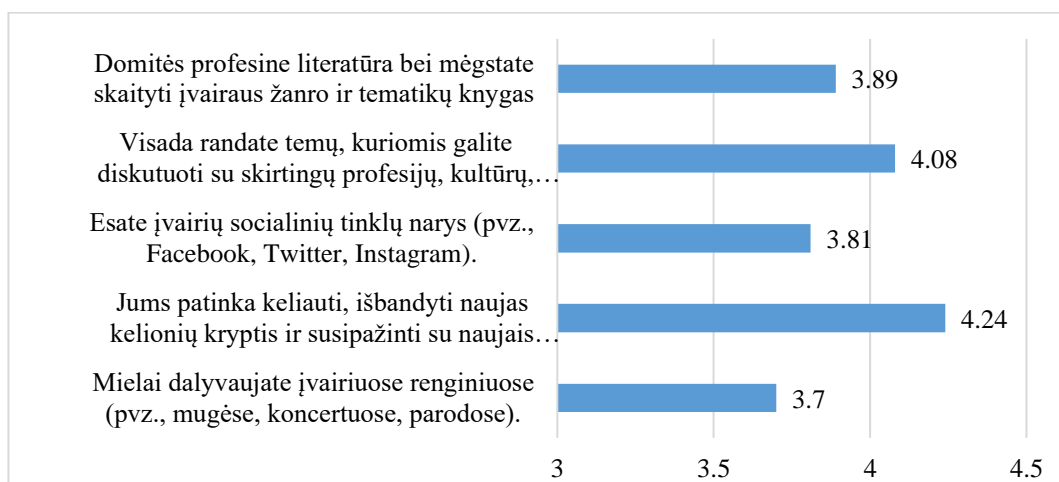


2 pav. Asmeninės kompetencijos raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Anketinės apklausos metu paaiškėjo, kad silpniausiai įvertintas atvirumas naujovėms ir prisitaikymas prie pokyčių ($M = 4,13$), nors kaip teigia Kamprath ir Mietzer (2015), individo asmeninės kompetencijos kontekste svarbus yra atvirumas pokyčiams ir iniciatyva ieškant naujų galimybių. Respondentų atsakymai taip pat atskleidė, kad jiems būdingas nežymus išankstinis nusistatymas kitų nuomonių ar požiūrių atžvilgiu ($M = 4,05$). Bozkurt (2011) teigia, kad asmeninė kompetencija atspindi individo tarpasmeninius santykius (elgesio manieros, komandinis darbas) ir savivoką (kantrybė, atvirumas kritikai, emocijų kontrolė) kas lemia santykius su kitais. Galima daryti prielaidą, kad esant spartiems turistų poreikių pokyčiams priimant sprendimus dėl turizmo paslaugų galimas komandos narių tarpusavio nuomonių nesutapimas, kuris ir lemia išankstinį nusistatymą prieš nuomones ar požiūrius. Taip pat galima įžvelgti, kad darbuotojų paieškos skelbimai ir anketinės apklausos duomenys sutampa, nes labiausiai akcentuoja asmeninę kompetenciją, padedanti įvertinti darbuotojų požiūrį, turimas žinias ir gebėjimus

Socialinė kompetencija. Anketinės apklausos metu vertinant socialinės kompetencijos raišką respondentai nurodė, kad jiems patinka keliauti ir išbandyti naujas kryptis, susipažinti su naujais žmonėmis ($M = 4,24$) (žr. 3 pav.). Socialinė kompetencija taip pat stipriai reiškiasi respondentų gebėjimu bendrauti su skirtingų profesijų, kultūrų, socialinių grupių atstovais ($M = 4,08$). Gauti rezultatai rodo, kad turizmo srities specialistų pomėgis leidžia iš arčiau susipažinti su įvairių kultūrų

skirtumais, tradicijomis bei užmegzti naujų ryšių, o gebėjimas bendrauti su įvairių grupių atstovais atskleidžia gerus bendravimo įgūdžius bei sudaro galimybę rasti potencialių klientų ir partnerių.



3 pav. Socialinės kompetencijos raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Kiekybinio tyrimo metu turizmo sektoriaus darbuotojai nurodė, kad nėra aktyvūs socialinių tinklų naudotojai ($M = 3,81$) ir nepasižymi aktyvumu dalyvaujant įvairiuose renginiuose ($M = 3,70$). Tačiau Zehrer ir Mossenlechner (2009) nuomone, socialinė kompetencija turizmo srityje yra svarbi, nes atskleidžia darbuotojo gebėjimą bendrauti ir sukurti naudingus tarpusavio ryšius, o būtent dalyvavimas įvairiuose renginiuose (pvz. turizmo mugėse) ir socialinių tinklų naudojimas gali būti efektyvi priemonė kuriant naudingus tarpusavio santykius.

Komunikacinė kompetencija. Analizuojant turizmo sektoriaus darbuotojų komunikacinės kompetencijos raišką pastebėta, kad darbuotojai bendraudami su klientais skiria jiems pakankamai laiko jų poreikiams ir lūkesčiams išsiaiškinti ($M = 4,35$) (žr. 4 pav.).



4 pav. Komunikacinės kompetencijos raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Remiantis gautais duomenimis galima išvengti komunikacinės ir socialinės kompetencijos sąsają, nes anksčiau analizuota socialinė kompetencija, atskleidė, kad turizmo specialistai geba užmegzti ryšį ir diskutuoti su skirtingų profesijų, kultūrų ir socialinių grupių atstovais, kas leidžia komunikavimo metu tinkamai identifikuoti klientų poreikius ir lūkesčius. Taip pat tyrimo metu išaiškinta, kad

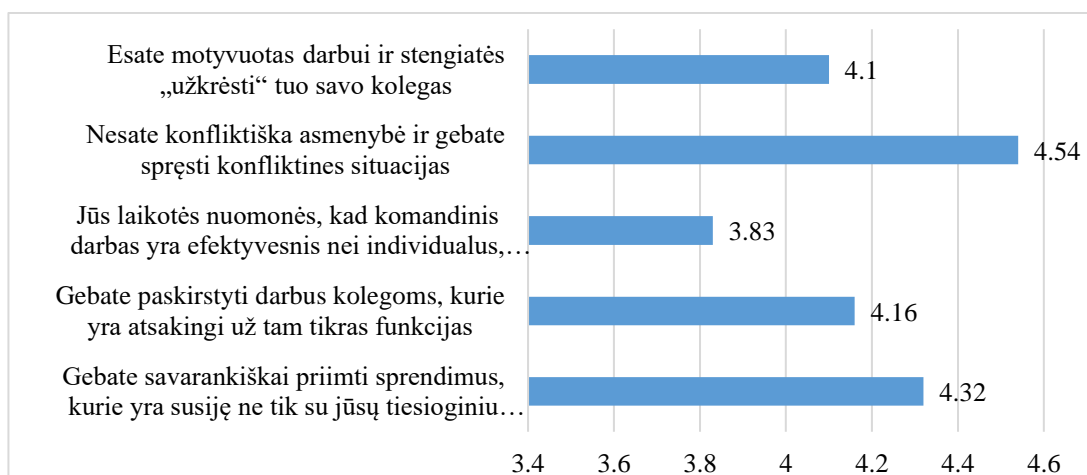
respondentai geba aiškiai ir sklandžiai reikšti mintis ($M = 4,27$) bei pokalbio metu rodo dėmesį pašnekovui, išklauso jo nuomonę ar problemą ($M = 4,27$). Gauti duomenys leidžia teigti, kad pokalbio metu darbuotojai susikoncentruoja į klientą ir jo poreikius, demonstruoja norą bendrauti.

Atlikto tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad turizmo srities darbuotojams sudėtingiau sekasi užmegzti kontaktą su skirtingais žmonėmis įvairiose situacijose ($M = 4,13$) ir pokalbio metu valdyti neigiamas emocijas, nesukelti konfliktinių situacijų ($M = 4$). Remiantis gautais rezultatais galima daryti prielaidą, kad nesugebėjimas rasti bendros kalbos skirtingose situacijose ir emocijų nesuvaldymas gali lemti nesklandumus aiškinantis kliento poreikius ar teikiant informaciją. Pasak Tripunoski, Arsovski ir Sibinovski (2016) komunikacinė kompetencija yra vienas svarbiausių gebėjimų, reikalingų darbuotojams, siekiant organizacijos sėkmės, ypač šiuo permainingu laikotarpiu.

Taigi, analizuojant bendrąsias kompetencijas išaiškėjo, kad stipriausiai reikiasi asmeninė kompetencija, kuri atskleidė turizmo sektoriaus darbuotojų savikritiškumą ir gebėjimą maksimaliai gerai atlikti darbus. Silpniausiai respondentai įvertino socialinę kompetenciją, kuri parodė respondentų pasyvumą dalyvaujant įvairiuose renginiuose.

Vadybinė kompetencija leidžia įvertinti darbuotojų požiūrius, žinias, gebėjimus, reikalingus atliekant įvairias užduotis ir priimant sprendimus tam tikrų problemų sprendimui ar organizacijos strategijų kūrimui. Teorinėje darbo dalyje vadybinę kompetenciją detalizuoja vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir lyderystė.

Vadybiniai gebėjimai dinamiškoje turizmo aplinkoje padeda užtikrinti efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, reikiamų sprendimų priėmimą siekiant numatyto tikslo (Petkovski, Milenkovski ir Gjorgievksi, 2015).



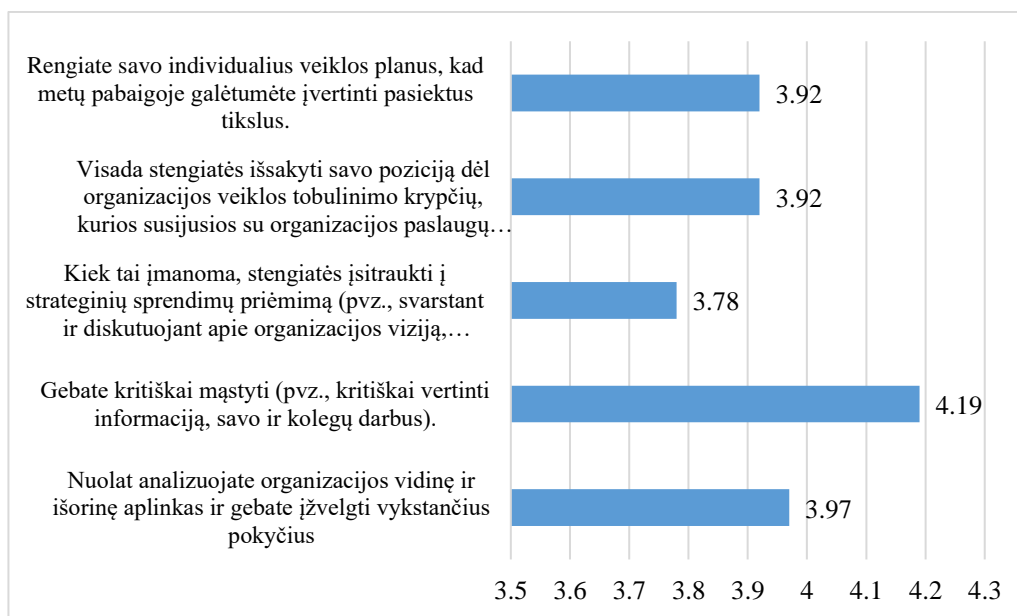
5 pav. Vadybinių gebėjimų raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Anketinės apklausos metu respondentai nurodė, kad jie nelinkę konfliktuoti ir geba spręsti konfliktines situacijas ($M = 4,54$) (žr. 5 pav.). Taip pat anketinės apklausos rezultatai atskleidė, kad turizmo sektoriaus darbuotojai pasižymi gebėjimu savarankiškai priimti sprendimus, susijusius ne tik su tiesioginiu darbu, bet ir organizaciniais klausimais ($M = 4,32$). Gauti rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje analizuotos autorės Esanu (2017) nuomonę, kad dėl nuolatinių pokyčių turizmo srityje kuriant naujus turizmo produktus turizmo vadybininkams reikalinga gebėti priimti reikiamus sprendimus.

Visgi, anketinės apklausos duomenys rodo, nors respondentai geba paskirstyti darbus kolegoms, kurie yra atsakingi už tam tikras funkcijas ($M = 4,16$), tačiau išsiaiškinta, kad silpnesnė vadybinių gebėjimų raiška pasireiškia respondentų motyvacija darbiui ir gebėjimu tuo „užkrėsti“ kolegas ($= 4,10$). Galima daryti prielaidą, kad respondentai neperduoda motyvacijos komandos nariams, nes kaip rodo tyrimo rezultatai, turizmo vadybininkai silpnai pritaria nuomonei, kad komandinis darbas yra efektyvesnis nei individualus, todėl stengiamasi kurti bendradarbiavimo kultūrą tarp organizacijos darbuotojų ($M = 3,83$).

Lyginant mokslinių šaltinių analizę ir gautus anketinės apklausos duomenis galima teigti, kad anketos rezultatai iš dalies atitinka mokslininkų teorines išvalgas, nes komandos narių tarpusavio bendradarbiavimo plėtojimas (Sisson ir Adams, 2013) yra reikalingas siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės valdymą (De Klerk, 2009). Pastebėtina, kad anketinės apklausos ir darbdavių keliami reikalavimai konfliktinių situacijų sprendimo atžvilgiu sutampa, nes anketinė apklausa parodė, kad vadybinių gebėjimų atžvilgiu respondentai geriausiai vertina savo gebėjimus spręsti konfliktines situacijas.

Strateginis mąstymas. Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad vertinant strateginį mąstymą darbuotojai labiausiai pasižymi kritišku mąstymu ($M = 4,19$) (žr. 6 pav.). Taip pat respondentai nurodė, kad nuolat analizuoja organizacijos vidinę ir išorines aplinkas, kas padeda išvelgti vykstančius pokyčius ($M = 3,97$). Gebėjimas kritiškai mąstyti, stebėti ir vertinti sudėtingus aplinkos pokyčius yra svarbu kai stengiamasi išspręsti susidariusias dviprasmiškas situacijas (Vafaei, Shad ir Rostami, 2016).

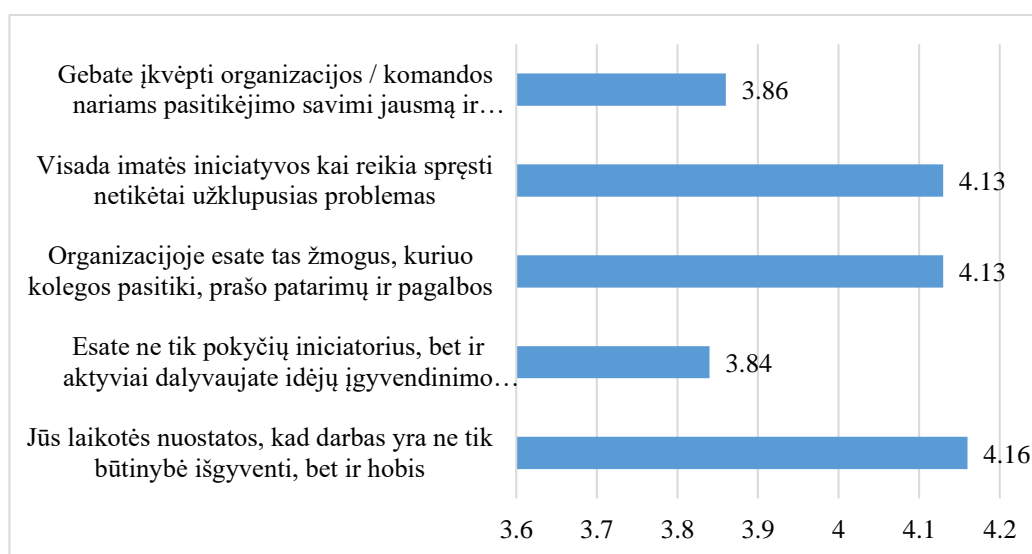


6 pav. Strateginio mąstymo raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Remiantis gautais anketinės apklausos duomenimis matyti, kad dviejų apklausoje pateiktų kriterijų raiška yra vienoda. Respondentai nurodė, kad jie yra suinteresuoti rengti individualius veiklos planus, kad metų pabaigoje galėtų įvertinti pasiektus tikslus ($M = 3,92$), nes asmeninių tikslų įvertinimas priklauso nuo pastangų ir iniciatyvumo išsakant savo poziciją dėl organizacijos veiklos tobulinimo kryptių, kurios susijusios su organizacijos paslaugų portfeliu ($M = 3,92$). Tačiau išvelgiama, kad ne visada respondentai esant galimybei įsitraukia į strateginių sprendimų priėmimą (pavyzdžiui svarstant organizacijos viziją, misiją) ($M = 3,87$). Gauti rezultatai rodo, kad turizmo srities darbuotojai yra

labiau suinteresuoti dalyvauti procesuose, kurie tiesiogiai lemia jų kasdienę veiklą, turizmo produktų kūrimą, tačiau mažiau išreiškia nuomonę bendrais organizaciniais klausimais kaip strategijos ar vizijos formulavimas. Remiantis teorinėje darbo dalyje pateikta mokslininkų, Dragoni, Oh, Vankatwyk ir Tesluk (2011) nuomone, strateginis mąstymas yra svarbus formuojant įmonės viziją todėl galima teigti, kad siekiant išnaudoti ir ieškant naujų galimybių, turizmo sektoriaus specialistams naudinga įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimo procesą.

Lyderystė. Analizuojant turizmo sektoriaus darbuotojų lyderystės raišką išsiaiškinta, kad respondentams darbas yra ne tik būtinybė išgyventi, bet ir hobis ($M = 4,16$) (žr. 7 pav.), o atsidavimas darbui lemia, kad organizacijoje jie yra tie žmonės, kuriais kolegos pasitiki ir prašo patarimų ($M = 4,13$). Taip pat anketinės apklausos duomenys atskleidė, kad respondentams būdingas iniciatyvumas kai reikia spręsti netikėtai užklupusias problemas ($M = 4,13$). Pastarąjį teiginį patvirtina atlikta vadybinių gebėjimų analizė, kurios metu labiausiai išryškėjo darbuotojų gebėjimas spręsti konfliktines situacijas, o tai leidžia nepamiršti kritinėse situacijose ir imtis iniciatyvos.



7 pav. Lyderystės kompetencijos raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

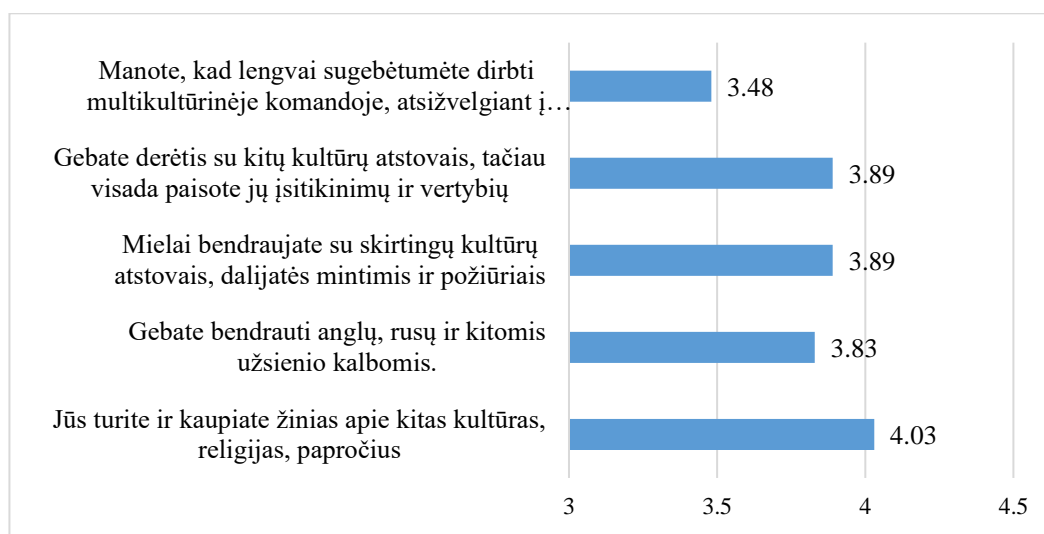
Anketinės apklausos duomenys parodė, kad turizmo sektoriaus darbuotojams trūksta gebėjimo įkvėpti organizacijos / komandos narius pasitikėjimo savimi jausmą ir daryti tai, kas skatina siekti tikslų ($M = 3,86$). Tačiau remiantis teorinėje darbo dalyje pateikta Filipova (2016) nuomone, lyderystės kontekste svarbu, kad kiekvienas, atsakingas už tam tikrą sritį darbuotojas laiku įtrauktų komandos narius į veiklą siekiant jų įsipareigojimo tikslų įgyvendinimui taip užtikrinant nenutrūkstamus veiklos procesus. Taip pat tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad turizmo srities specialistai stokoja iniciatyvos pradėti pokyčius, prisidėti prie idėjų proceso įgyvendinimo ($M = 3,84$). Kadangi turizmo sektoriaus darbuotojai nuolat susiduria su iššūkiais Haven – Tang ir Jones (2012) teigimu, idėjų generavimas yra svarbus momentas, padedantis komandos nariams suprasti atsirandančius iššūkius, todėl turizmo sektoriaus specialistams yra naudinga aktyviau įsitraukti į pokyčių ir idėjų realizavimo procesą.

Analizuojant anketinės apklausos duomenis pastebėta, kad respondentų požiūris darbą ne tik kaip į būtinybę išgyventi atitinka darbdavių keliamą reikalavimą darbuotojų paieškos skelbimuose, kur nurodoma, kad būsimas darbuotojas turi būti aktyvus keliautojas ir mylėti savo darbą.

Apibendrinus vadybinę kompetenciją pastebėta, kad stipriausiai reiškiasi vadybiniai gebėjimai, kurie atskleidė, kad turizmo sektoriaus darbuotojai nelenkė konfliktuoti ir geba spręsti konfliktines situacijas. Svarbu laiku ir profesionaliai spręsti kilusias konfliktines situacijas siekiant išlaikyti klientus ir teikiamų paslaugų kokybę. Silpniausiai respondentai įvertino strateginę mąstymą.

Profesinė kompetencija yra tarsi visuma, apimanti skirtingas veiklos kompetencijas, kurios yra atliekamo darbo pagrindas. Pastarąją kompetenciją sudaro tarpkultūrinė ir skaitmeninė kompetencijos.

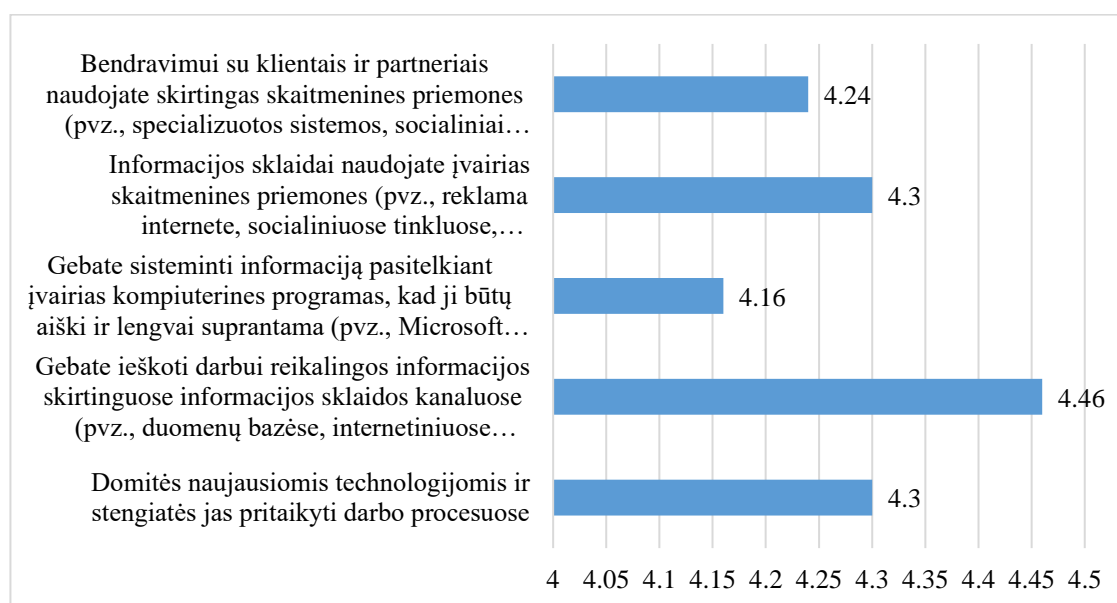
Tarpkultūrinė kompetencija. Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad turizmo sektoriaus darbuotojai yra linkę kaupti žinias apie kitas kultūras, religijas, papročius ($M = 4,03$) (žr.8 pav.), o kitų kultūrų išmanymas ypač reikalingas turizmo sektoriaus darbuotojams tiek kuriant naujus turizmo produktus, tiek bendraujant su esamais ir potencialiais partneriais. Taip pat respondentai nurodo, kad jie mielai bendrauja su skirtingų kultūrų atstovais, dalijasi mintimis ir požiūriais ($M = 3,89$), todėl jiems nekyla sunkumų derantis su kitų kultūrų atstovais, atsižvelgiant į jų vertybes ir įsitikinimus ($M = 3,89$). Anketinės apklausos rezultatai patvirtina mokslininkų (Hagar, 2018; Elbaz, Haddoud ir Shehaway, 2018) nuomones, kad turizmo srities vadybininkams reikalinga gebėti bendrauti priimtinais svetimos kultūros atstovui būdais, išmanyti bei suprasti jų elgesio normas, požiūrius, jausmus, nes priešingu atveju kaip teigia Ngan, Minh ir Van (2017) žemas tarpkultūrinės kompetencijos lygis gali iššaukti priešišką kitų kultūrų atstovų reakciją.



8 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Anketinė apklausa atskleidžia, kad respondentams sunkiau sekasi bendrauti anglų, rusų ir kitomis užsienio kalbomis ($M = 3,83$), galima daryti prielaidą, kad būtent todėl jie nemano, kad lengvai sugebėtų dirbti multikultūrinėje komandoje, atsižvelgiant į kitos kultūros atstovų mentalitetą ($M = 3,48$). Tačiau nors ir nedirbant multikultūrinėje komandoje kaip teigia Gozalez – Pastor (2013) turizmo vadybininkas svarbu kuo geriau susipažinti su pašnekovo kultūros ypatumais, kad būtų galima patenkinti jų poreikius (pavyzdžiui bendraujant su partneriais), nes pasak Vinklere ir Vaidesvarnus (2015) aukštas tarpkultūrinės kompetencijos lygis gali tapti naudinga priemone padedančia suprasti ir įveikti emocijas, efektyviai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje, todėl kalbos barjeras gali būti nekonstruktyvus tarpkultūrinio dialogo priežastis.

Skaitmeninė kompetencija siejama su įgūdžiais, kuriuos turėtų įgyti visi žmonės, kadangi ji suteikia galimybę aktyviai dalyvauti visuomeniniame ir gyvenime bei darbo aplinkoje (Ferrari, Brečko ir Punie, 2014). Skaitmeninės kompetencijos raiška analizuojamų kompetencijų kontekste yra didžiausia. Anketinėje apklausoje pateikti respondentų atsakymai atskleidžia, kad skaitmeninė kompetencija labiausiai reiškiasi gebėjimu ieškoti darbui reikalingos informacijos skirtinguose informacijos sklaidos kanaluose (pvz., duomenų bazėse, internetiniuose portaluose) ($M = 4,46$) (žr. 9 pav.). Taip pat respondentai nurodė, kad informacijos sklaidai naudoja įvairias skaitmenines priemones kaip reklamą internete, socialiniuose tinkluose, organizacijos internetiniame puslapyje ($M = 4,30$). Gauti rezultatai rodo, kad respondentams svarbu, jog apie jų paslaugas sužinotų kaip įmanoma daugiau klientų, todėl stengiamasi pasitelkti kuo daugiau skaitmeninių priemonių informacijai skleisti. Tyrimo metu gauti duomenys parodė, kad respondentai linkę domėtis naujausiomis technologijomis ir stengiasi jas pritaikyti darbo procesuose ($M = 4,30$), todėl galima daryti prielaidą, kad domėjimasis skaitmenizacija padeda darbuotojams rasti efektyviausius būdus informacijos, susijusia su teikiamomis paslaugomis, ieškojimui ir sklaidimui.



9 pav. Skaitmeninės kompetencijos raiška (M skalė nuo 1 iki 5)

Remiantis anketinės apklausos metu gautais duomenimis matyti, nors skaitmeninė kompetencija reiškiasi stipriausiai, tačiau trūksta gebėjimų naudoti skirtingas skaitmenines priemones bendraujant su klientais ir partneriais ($M = 4,24$). Taip pat respondentai nurodė, kad sritis, į kurią reikėtų sutelkti didesnę dėmesį tai – informacijos sisteminimas pasitelkiant įvairias kompiuterines programas, kad ji būtų aiški ir lengvai suprantama ($M = 4,16$). Kadangi turizmo srityje darbuotojai susiduria su dideliais kiekiais informacijos, kuri yra esminis išteklius, naudojamas turizmo produktų kūrimui ir informacijos sklaidai apie juos pasak Morellato (2014), skaitmeninė kompetencija tampa naudinga priemone kuriant informacijos tinklą, kuris padeda naudotis svarbiomis žiniomis.

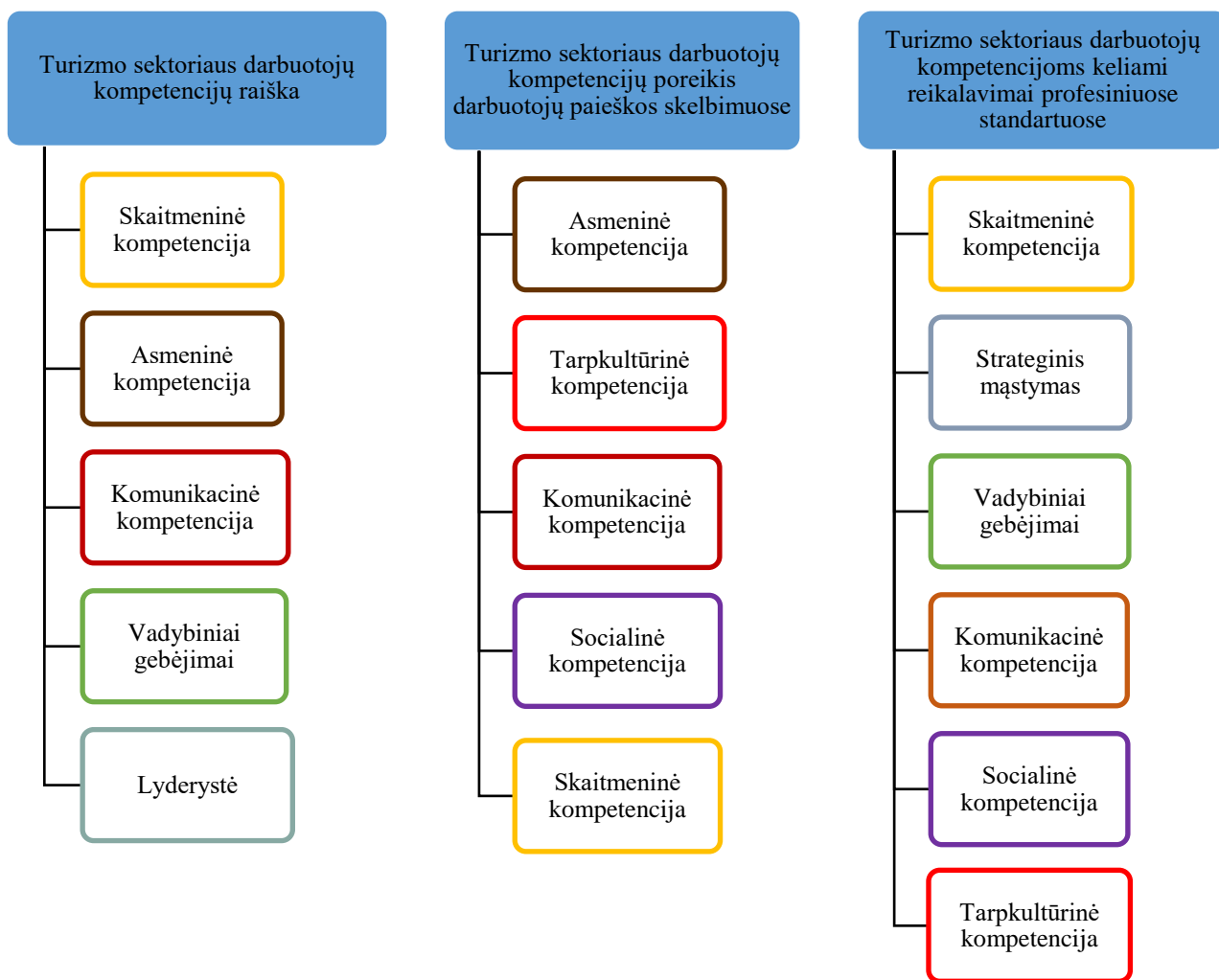
Apibendrinus profesinę kompetenciją galima pastebėti, kad stipriausiai turizmo sektoriaus darbuotojai įvertino skaitmeninę kompetenciją, parodančią gebėjimą naudotis skirtingais informacijos sklaidos kanalais ieškant darbui reikalingos informacijos.

Taigi, įvertinus turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raišką galima teigti, kad turizmo srities darbuotojai pasižymi skaitmenine kompetencija, kuri būtina dirbant su dideliais kiekiais

informacijos, tačiau turizmo sektoriaus darbuotojai susiduria su tarpkultūrinės kompetencijos trūkumu, kuri ypač svarbi turizmo sektoriuje ir aktyvesniu įsitraukimu į organizacijos strategijos formavimą.

3.3. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra

Atlikus kombinuotą tyrimą ir susisteminius gautus tyrimų rezultatus sudaryta turizmo sektoriaus darbuotojų portfelio struktūra (žr. 10 pav.).



10 pav. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra

Skaitmeninė kompetencija dokumentų analizės metu išryškėja kaip labiausiai reikalinga turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencija. Darbuotojų paieškos skelbimuose skaitmeninės kompetencijos poreikis yra minimalus, tačiau anketinės apklausos metu pastebėta, kad būtent skaitmeninės kompetencijos raiška yra didžiausia (pvz. gebėjimas ieškoti darbui reikalingos informacijos skirtinguose kanaluose, įvairių skaitmeninių priemonių naudojimas informacijos sklaidai, bendravimas su klientais ir partneriais naudojant skirtingas skaitmenines priemones).

Remiantis profesiniais standartais *strateginis mąstymas* minimas kaip reikšmingas reikalavimas turizmo sektoriaus darbuotojams, tačiau darbdaviai poreikio šiai darbuotojų kompetencijai neįžvelgia, o ir anketinės apklausos metu išsiaiškinta, kad strateginį mąstymą respondentai priskiria prie reikiamų tobulinti gebėjimų (pvz. darbuotojai nerodo susidomėjimo dalyvauti strateginių sprendimų procesuose, ne visada išsako poziciją dėl organizacijos veiklos tobulinimo kryptių ir kt.).

Vadybinių gebėjimų svarba turizmo sektoriaus darbuotojams pabrėžiama profesiniuose standartuose. Kiekybinio tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad turizmo sektoriaus darbuotojai pasižymi vadybiniais gebėjimais (pvz. darbuotojai geba spręsti konfliktines situacijas, savarankiškai priima sprendimus ir kt.), tačiau vadovai nemato poreikio vadybiniais turizmo sektoriaus darbuotojų gebėjimams ir darbuotojų paieškos skelbimuose vadybinių gebėjimų neakcentuoja.

Dokumentuose *komunikacinė kompetencija* minima kaip reikšminga kompetencijų portfelio dedamoji turizmo sektoriuje, o darbdaviai išvelgia dar didesnę šios kompetencijos poreikį. Anketinės apklausos duomenys parodė, kad komunikacinė kompetencija reiškiasi stipriai (pvz. geba bendrauti su klientais suteikiant jiems reikiamą informaciją, skiria pakankamai laiko jų poreikiams išsiaiškinti ir kt.), todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojai pateisina darbdavių lūkesčius.

Profesiniuose standartuose nurodoma, kad turizmo sektoriaus darbuotojams, reikalinga pasižymėti *socialine kompetencija*, o vadovai, darbuotojų paieškos skelbimuose pabrėžia net didesnę socialinės kompetencijos poreikį nei nurodoma dokumentuose, tačiau darbuotojų socialinė kompetencija reiškiasi menkai, o tai parodo, kad reikalinga atkreipti dėmesį į socialinės kompetencijos ugdymą.

Tarpkultūrinės kompetencijos poreikis dokumentuose minimas minimaliai, nors vadovai nurodo, kad tarpkultūrinė kompetencija yra viena reikalingiausių turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų, tačiau anketinės apklausos metu išsiaiškinta, kad tarpkultūrinė kompetencija reiškiasi mažiausiai. Vertinant tai, kad turizmo sektoriaus darbuotojams tenka dirbti įvairiose kultūrinėse aplinkose ir reikalinga išmanyti bendravimo su skirtingų kultūrų atstovais subtilybes, todėl iš darbuotojų reikalaujama aukšto tarpkultūrinės kompetencijos lygio. Dėl šios priežasties reikalinga orientuotis į darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymą.

Asmeninės kompetencijos poreikį labiausiai akcentuoja vadovai, šią kompetenciją nurodantys kaip reikalingiausių turizmo sektoriaus darbuotojams. Kiekybinio tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojai turi stiprią asmeninės kompetencijos raišką, tačiau pastebėtina, kad profesiniuose standartuose, kuriais remiantis turi būti sudaromos darbuotojų pareigybės, keliami minimalūs reikalavimai asmeninei kompetencijai.

Lyderystės raiška identifikuota tik kiekybiniame tyrime, tuo tarpu nei vadovų pateikiamuose darbuotojų paieškos skelbimuose, nei dokumentuose lyderystės poreikis nebuvo išryškintas. Tačiau vertinant tai, kad turizmo įmonės suinteresuotos pateikti išskirtinius, konkurencingus turizmo produktus, komandoje visgi reikalingas lyderis, užtikrinantis efektyvų darbų atlikimą, generuojantis naujas idėjas bei įgyvendinantis pokyčius.

Apibendrinus susistemintus kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus ir remiantis teorinėmis įžvalgomis galima teigti, kad darbuotojai stokoja reikalingų kompetencijų dirbant turizmo sektoriuje. Anketinės apklausos metu išsiaiškinta, kad darbuotojai nelinkę dalyvauti įvairiuose renginiuose, bendrauti socialinėje erdvėje, kur susidaro palankios galimybės užmegzti naudingus ryšius ir palaikyti jau esamus (socialinė kompetencija). Tarpkultūrinė kompetencija ypač svarbi turizmo sektoriuje, o anketinė apklausa atskleidė, kad ji reiškiasi silpniausiai, todėl būtina atkreipti dėmesį į šios kompetencijos ugdymą, juolab, kad tarpkultūrinės kompetencijos svarbą pabrėžia ir vadovai. Kokybinio tyrimo rezultatai išryškino, kad vadovai visiškai nemato vadybinės kompetencijos poreikio, o labiau akcentuoja asmenines savybes nei vadybinius gebėjimus, nors turizmo specialistai turi būti ne tik charizmatiški, entuziastingi ir iniciatyvūs, bet ir geri pardavimų vadybininkai, nes turizmo produktų pardavimas yra viso darbo pagrindas. Dokumentų analizė atskleidė, kad dokumentuose pateikiami abstraktūs reikalavimai tik iš dalies atspindintys šiuolaikinio turizmo vadybininko profilį.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinių šaltinių analizė atskleidžia, kad kompetencijos samprata yra suvokiama ir apibrėžiama nevienareikšmiškai bei pasižymi daugiadimensiškumu. Tačiau susistemintus skirtingų mokslininkų pateikiamas kompetencijos apibrėžtis galima teigti, kad kompetencija gali būti apibūdinama kaip individo žinios ir jų panaudojimas; individo gebėjimas; asmeninės savybės; žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinys / kompleksas; individo elgsenos raiška ir jos valdymas.
2. Mokslinės literatūros analizės pagrindu galima teigti, kad turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelis yra unikalus ir kompleksiškas, apimantis tris esminius kompetencijų blokus: bendrąsias kompetencijas, vadybinę ir profesinę kompetencijas. Kiekvienas kompetencijų blokas yra detalizuojamas jį sudarančiomis kompetencijomis.
 - 2.1. Bendrosios kompetencijos apima asmeninę, socialinę ir komunikacinę kompetencijas:
 - Asmeninė kompetencija atspindi individo vertybines nuostatas, požiūrius, gebėjimus, kurie reiškiasi tam tikromis asmeninėmis savybėmis.
 - Socialinė kompetencija yra grindžiama individo sąveika su kitais žmonėmis, partnerišku, racionalių veikimu ir bendravimu skirtinguose socialiniuose kontekstuose.
 - Komunikacinė kompetencija atskleidžia individo gebėjimą bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais, inteligentiškumą, bendravimo etikos normų išmanymą.
 - 2.2. Vadybinę kompetenciją sudaro vadybiniai gebėjimai, strateginis mąstymas ir lyderystė.
 - Vadybiniai gebėjimai siejami su efektyviu užduočių atlikimu, žmogiškųjų išteklių ir visos organizacijos valdymu. Vadybinių gebėjimų svarba akcentuojama priimant svarbius sprendimus, analizuojant susidariusią situaciją ir ieškant problemos sprendimo būdų.
 - Strateginis mąstymas padeda analizuoti susidariusią situaciją, siekti reikšmingų rezultatų strateginio valdymo kontekste, rengti strategijas ir numatyti perspektyvines kryptis, kritiškai vertinti svarstomus sprendimus.
 - Lyderystė yra siejama su individo iniciatyvumu, gebėjimu teigiamai nuteikti kolegas pavykčių įgyvendinimui ir sukelti jiems pasitikėjimo savimi jausmą, kad įmanoma padaryti daugiau nei užsibrėžta.
 - 2.3. Profesinę kompetenciją detalizuoja:
 - Tarpkultūrinė kompetencija grindžiama gebėjimu bendrauti ar derėtis su skirtingų kultūrų atstovais, prisitaikyti prie kintančios darbo aplinkos kultūrinė prasme, žinių apie kitas kultūras kaupimu.
 - Skaitmeninė kompetencija atspindi individo informacinių technologijų naudojimo lygį, gebėjimą jas pritaikyti skirtingoms reikmėms, padeda gerinti komunikavimo ir problemų sprendimo procesus.
3. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų pagrindu galima teigti, kad:
 - Turizmo sektoriaus darbuotojai labiausiai pasižymi skaitmenine kompetencija, t. y. pasitelkdami skirtingus informacijos sklaidos kanalus, geba rasti darbui reikalingą informaciją, tačiau stokoja socialinės ir tarpkultūrinės kompetencijos.
 - Darbuotojų paieškos skelbimų turinio analizė atskleidžia, kad ieškodami potencialių darbuotojų, darbdaviai dažniausiai akcentuoja asmenines savybes, tačiau neišryškina potencialių kandidatų strateginio mąstymo ir lyderystės poreikio.
 - Profesinių turizmo sektoriaus darbuotojų standartų turinio analizė atskleidžia, kad juose pabrėžiamas turizmo įmonėse dirbančių skaitmeninės ir strateginės kompetencijų poreikis.

4. Remiantis mokslinių šaltinių analize ir kokybinio bei kiekybinio tyrimų rezultatais parengta turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūra leidžia pateikti rekomendacijas skirtingoms suinteresuotoms pusėms:
- 4.1. Turizmo sektoriaus įmonių vadovams rekomenduotina:
- parengti įmonės darbuotojų kompetencijų portfelį, kuris padėtų įvertinti turimų darbuotojų kompetencijų lygį ir išryškintų reikalaujamas ar reikiamas ugdyti darbuotojų kompetencijas, įvertinant vykstančius pokyčius verslo aplinkoje;
 - įtraukti darbuotojus į tarptautines turizmo parodas, organizuoti susitikimus su miesto savanoriais iš užsienio šalių, registruoti darbuotojus į infoturus, organizuojamus skirtingose šalyse, kad tokiu būdu darbuotojai lavintų užsienio kalbų įgūdžius, lanksčiau prisitaikytų prie darbo kintančioje kultūrinėje aplinkoje ir gilintų žinias apie kitas kultūras;
 - daugiau dėmesio skirti potencialių ir esamų darbuotojų vadybinei kompetencijai, kuri nėra akcentuojama naujų darbuotojų paieškos skelbimuose, nors turizmo vadybininkams nepakanka sukurti turizmo produktą, reikia gebėti jį gerai išreklamuoti, parduoti bei plėtoti.
- 4.2. Turizmo sektoriaus darbuotojų profesinių standartų rengėjams rekomenduotina:
- praplėsti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas, papildant profesinius standartus detalesniu specialistų asmeninėms savybėms ir charakteristikoms keliamų reikalavimų aprašu;
 - į profesinius standartus įtraukti turizmo sektoriaus darbuotojų lyderystės reikalavimą, nes tai viena reikšmingiausių vadybinės kompetencijos dedamųjų.
- 4.3. Turizmo sektoriaus darbuotojams rekomenduotina:
- tobulinti anglų, rusų bei kitų užsienio kalbų žinias ir gebėjimus;
 - tobulinti bendravimo ir derėjimosi įgūdžius su skirtingų kultūrų atstovais bei gilinti žinias apie skirtingas kultūras;
 - aktyviau įsitraukti į kultūrinius renginius (pvz. parodas, turizmo mugės ir kt.), nes kaip teigiama 2019 m. Turizmo, sporto, renginių ir poilsio paslaugų sektoriaus profesiniame standarte, turizmo sektoriaus darbuotojai turi gebėti pasiruošti ir dirbti turizmo parodose ir mugėse, pristatant Lietuvos lankytinas vietas ir teikiamas turizmo paslaugas šalyje.

Literatūros sąrašas

1. Achmad, S. H. (2017). The Effect of Competency, Motivation, and organizational Culture on the Employee Performance at the Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 2(1), 120-130.
2. Adeyinka-Ojo, S. (2018). A strategic framework for analysing employability skills deficits in rural hospitality and tourism destinations. *Tourism management perspectives*, 27, 47-54.
3. Adele Ladkin & Karin Weber (2011) Leadership Issues and Challenges in the Tourism Industry: A Hong Kong Perspective, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16:3, 273-288
4. Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and management*, 7(1), 192.
5. Ala-Mutka, K. (2011). Mapping digital competence: Towards a conceptual understanding. *Sevilla: Institute for Prospective Technological Studies*.
6. Alam, K., Erdiaw-Kwasie, M. O., Shahiduzzaman, M., & Ryan, B. (2018). Assessing regional digital competence: digital futures and strategic planning implications. *Journal of rural studies*, 60, 60-69.
7. Albertsen, T., Sandkuhl, K., Seigerroth, U., & Tarasov, V. (2010, November). The practice of competence modelling. In *IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling* (pp. 106-120). Springer, Berlin, Heidelberg.
8. Alliance, N. S. (2019). Desk Research Summary on the Future of.
9. Alonderiene, R., & Navickienė, R. (2009). Competence development during lifelong learning: The case of front-line employees in Lithuanian tourism sector. *Vocational Education: Research and Reality*, 18.
10. Altynai, B., Bissenbayeva, Z., Dana, B., Elmira, U., & Saltanat, M. (2013). Modern approaches in professional communicative competence formation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 710-714.
11. Andersson, M., & Ramos-Reid, R. (2011). Core competence—definition and dynamics in the not: for-profit sector.
12. Antinienė, D., ir Lekavičienė, R. (2012). Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas. *Psichologija*, 45(45), 89-102.
13. Applegate, C., ir Rex, C. (2018). Teaching tourism in Jamaica: developing students' critical consciousness and intercultural competence. *Intercultural Education*, 29(1), 1-17.
14. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, 52.
15. Bagdonienė, L., ir Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija*, 468.
16. Balevičienė, S., ir Paurienė, V. (2013). Mokėjimo mokytis kompetencija: sampratos ir ugdymas. *Švietimo problemos analizė*, 16, 102
17. Bahlai, O., Machynska, N., Matviiv-Lozynska, Y., Senkovych, O., & Voloshyn, M. (2019). Developing students' intercultural communicative competence in foreign language classroom. *Advanced Education*, 6(11), 55-59.
18. Benito-Ostolaza, J. M., & Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of business research*, 67(5), 785-789

19. Berman Brown, R., & McCartney, S. (2003). Let's have some capatence here. *Education+ Training, 45*(1), 7-12.
20. Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(1), 393-418.
21. Bilbokaitė, I. (2013). Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste.
22. Bissenbayeva, Z., Aurenova, M., Aubakirova, Z., & Uaidullakzy, E. (2014). Modern Technologies of Communicative Competence Formation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 116*, 4780-4784.
23. Bjurklo, M. (2006). Narrative accounting for competence creation. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 10*(1), 34-47.
24. Bjurklo, M., Edvardsson, B., & Gebauer, H. (2009). The role of competence in initiating the transition from products to service. *Managing Service Quality: An International Journal, 19*(5), 493-510.
25. Blayney, C. (2009). Management competencies: are they related to hotel performance?
26. Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management, 33*(2), 254-266.
27. Bulajeva, T.; Jakubė, A.; Lepaitė, D.; Teresevičienė, M.; Zuzevičiūtė, V. 2011. Studijų programų atnaujinimas: kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodika. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <http://www.vu.lt/site_files/SD/Studentams/Studiju_programu_atnaujinimas.pdf>.
28. Bustreo, M., Micheletto, V., Quaratino, L., & Fiorentino, D. (2018). The impact of successful cross-competencies on a career in tourism in Italy: the meeting point between the students' perceptions and the requirements for professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 18*(3), 179-201.
29. Boyatzis, R. E. (1994). Stimulating self-directed learning through the managerial assessment and development course. *Journal of Management Education, 18*(3), 304-323.
30. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development, 27*(1), 5-12
31. Bozkurt, T. (2011). Management by competencies. *Narotama University*. Accessed in August, 7, 2016.
32. Cai, D. Y. (2016). A concept analysis of cultural competence. *International Journal of Nursing Sciences, 3*(3), 268-273.
33. Calvani, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2009). Assessing digital competence in secondary education. Issues, models and instruments. *Issues in information and media literacy: education, practice and pedagogy, 153-172*.
34. Cecil, A., & Krohn, B. (2012). The process of developing a competency-based academic curriculum in tourism management. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 12*(2), 129-145.
35. Chan, B., & Coleman, M. (2004). Skills and competencies needed for the Hong Kong hotel industry: The perspective of the hotel human resources manager. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 3*(1), 3-18.
36. Cheetham, G., & Chivers, G. E. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Edward Elgar Publishing.
37. Cheng, W., & Kong, K. C. (Eds.). (2009). *Professional communication: Collaboration between academics and practitioners* (Vol. 1). Hong Kong University Press.

38. Cheng, T. M., Lu, C. C., & Chen, S. T. (2012). The construction of a professional competency framework for marine leisure and tourism education in Taiwan. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 24(4), 14-21.
39. Cheng, W., & Kong, K. C. (Eds.). (2009). *Professional communication: Collaboration between academics and practitioners* (Vol. 1). Hong Kong University Press.
40. Cheung, C., Law, R., & He, K. (2010). Essential hotel managerial competencies for graduate students. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(4), 25-32.
41. Chih-Wei Lina, Su-Shiang Leeb, Wei-Peng Tanc, Wei-Yeng Siad, *Tso-Yen Mao (2019). Exploring the Importance of Tour Guides as the Role of Travel Service Couriers: An Empirical Study on Chinese Tourists Visiting Taiwan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 6, Issue 1, 2019
42. Chlivickas, E., ir Raudeliūnienė, J. (2007). Žmogiškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje. *Public Administration (16484541)*, 4(16).
43. Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22
44. Çizel, B., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2), 14-22.
45. Council of the European Union (2016). Discussion Paper – Panel 2. Skills and Competences in the Tourism Sector.
46. Čepas, P. (2008). *Įsidarbinamumo kompetencijos ugdymo modeliavimas profesiniame rengime* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).
47. Darsono, N., Yahya, A., & Amalia, R. (2016). Analysis of Distinctive Capabilities and Competitive Advantage on Business Performance of Tourism Industry in Aceh. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 231-234.
48. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., ir Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45, 17-28.
49. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2015) <http://lkiis.lki.lt/>
50. Dada, J. O., & Musa, N. A. (2016). Key factors affecting the competence of quantity surveyors: Evidence from construction industry stakeholders in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 14(3), 461-474.
51. Daniel, A. D., Costa, R. A., Pita, M., & Costa, C. (2017). Tourism Education: What about entrepreneurial skills?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 65-72.
52. De Klerk, N. (2009). *Analysing entrepreneurial and marketing development skills for small tourism enterprises in the Vaal Triangle region* (Doctoral dissertation, North-West University).
53. Degil, I. M., & Régnier, J. C. (2014). The content of spiritual and religious component of the communicative competence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 154, 193-198
54. Diskienė, D., Marčinskas, A., ir Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 53.
55. Diskienė, D., Stankevičienė, A., ir Korsakienė, R. (2014). Mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Current Issues of Business & Law*, 9.
56. Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel psychology*, 64(4), 829-864.
57. Drašković, S. innovation, business success and leadership in tourism.

58. Enginoglu, D., & Arikan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3).
59. Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and Qualitative Comparative Analysis approach. *Tourism Management*, 67, 3-16.
60. Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (2005). Competence and motivation. *Handbook of competence and motivation*, 3-12.
61. Esfandiari, M. R., Sepora, T., & Mahadi, T. (2015). Translation Competence: Aging Towards Modern Views. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 192, 44-53.
62. Esanu, M. (2017). Theoretical and practical recommendations for developing the managerial competencies of the tourism students within sport educational institutions. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, (1 (1)), 44-49.
63. Fabra-Brell, E., & Romero-Naranjo, F. J. (2016). Social competence between equals through body percussion according to method BAPNE in secondary students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 829-836.
64. Falkenström, E., Ohlsson, J., & Höglund, A. T. (2016). Developing ethical competence in healthcare management. *Journal of Workplace Learning*, 28(1), 17-32.
65. Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks.
66. Ferrari, A., Brečko, B. N., & Punie, Y. (2014). DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. *eLearning Papers*, (38), 1.
67. Ferrari, A., Punie, Y., & Redecker, C. (2012, September). Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. In *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 79-92). Springer, Berlin, Heidelberg.
68. Fernandez, N., Dory, V., Ste-Marie, L. G., Chaput, M., Charlin, B., & Boucher, A. (2012). Varying conceptions of competence: an analysis of how health sciences educators define competence. *Medical education*, 46(4), 357-365.
69. Filipova, M. K. (2016). Influence of leadership competences on the manager's activities in hotel business.
70. Financially, W. M. N. P. S. (2012). Introducing strategic thinking into a non-profit organization to develop alternative income streams. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 32-42.
71. Forsten-Astikainen, R., & Heilmann, P. (2017). Creating a competence profile of a new profession: social service agents in welfare centres. *Employee Relations: The International Journal*, (just-accepted), 00-00
72. Gedvilienė, G., Bortkevičienė, V., Tūtlys, V., Vaičiūnienė, V., Stancikas, E., Staniulevičienė, D., ... ir Gedvilas, P. (2015). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra.
73. Gegieckienė, L., ir Graikštienė, A. (2009). Verslumas.
74. Gevorgianienė, V. (2014). Asmeninių kompetencijų reikšmė tarpdisciplininės komandos veikloje. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 9, 81-93.
75. Glamuzina, M. (2015). Levels of leadership development and top management's effectiveness: Is there a clear-cut relationship?. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(Special issue), 89-131.
76. Gmelch, S. B., & Kaul, A. (2018). *Tourists and tourism: A reader*. Waveland Press.
77. Gražulis, V., ir Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, (3), 142-151

78. Grebliauskienė, B., & Večkienė, N. P. (2004). Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas.
79. Gudauskaitė, S. (2007). Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga. *Informacijos mokslai*, 42.
80. Gonzalez-Pastor, D. M. (2013). Developing intercultural competence in English for the tourism classroom through the study of cultural words. *Teaching foreign languages for tourism: Research and practice*, 107-126.
81. Gudžinskienė, V., ir Norvaišaitė, J. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijų sampratų analizė. *Socialinis ugdymas*, 11(22), 55-64.
82. Guerrero, D., & De los Ríos, I. (2012). Professional competences: a classification of international models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290-1296.
83. Guščinskienė, J., ir Čiburienė, J. (2016) Ugdymo dermė aukštojoje mokykloje. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos mokslo žurnalas „Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai“ ISSN 2424–6131 1 Tomas 13-25 p.
84. Hagar, T. J. (2018). Role of reflective knowledge in the development of intercultural competence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 47(2), 87-104.
85. Haven-Tang, C., & Jones, E. (2012). Local leadership for rural tourism development: A case study of Adventa, Monm
86. Hirindu Kawshala B.A (2017). Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 7, Issue 2, ISSN 2250-3153
87. Hoffman, R. C., & Shipper, F. M. (2012). The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1414-1435.
88. Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). Competency management in the public sector: *European variations on a theme (Vol. 19)*. IOS Press.
89. Huang, X. (2013). Managerial ability and real earnings management.
90. Hwang, J., & Lee, J. (2019). Relationships among senior tourists' perceptions of tour guides' professional competencies, rapport, satisfaction with the guide service, tour satisfaction, and word of mouth. *Journal of Travel Research*, 58(8), 1331-1346.
91. Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). What is digital competence?. *Linked portal*.
92. Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). *Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas* [daktaro disertacija]. Socialiniai mokslai, edukologija (07). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
93. Ivanović, S., Mijolica, V., & Roblek, V. (2016). A holistic approach to innovations in tourism. *Proceedings of ICESoS 2016*, 367-380
94. Yang, C. C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 173-189.
95. Yi-Chien Lin, Ed.D, Mei-Lan Lin, M.A. & Yi-Cheng Chen, Ph.D. (2018). Examining the Impact of Tour Guides' Professional Competences on Service Quality, Tourist Satisfaction and Repurchase Intentions towards Package Tour Products. *Journal of Tourism and Hospitality Management*. Vol. 6, No. 2, pp. 102-114
96. Yu, X., Weiler, B., & Ham, S. (2002). Intercultural communication and mediation: A framework for analysing the intercultural competence of Chinese tour guides. *Journal of Vacation Marketing*, 8(1), 75-87.

97. Janjua, S. Y., Naeem, M. A., & Kayani, F. N. (2012). The competence classification framework a classification model for employee development. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 396-404.
98. Jakubė, A., ir Juozaitis, A. (2012). Bendrųjų kompetencijų ugdymas aukštojoje mokykloje. *Vilnius: Vilniaus universitetas*, 13.
99. Janiūnienė, R. (2005). Vadybininko kompetencijos: rinkos poreikiai ir darbdavių vertinimai, iš Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos „Rengiamo specialisto atitikmuo rinkos poreikiams.“. *Vilnius, gruodžio, 14*, 165-173.
100. Janssen, J., Stoyanov, S., Ferrari, A., Punie, Y., Pannekeet, K., & Sloep, P. (2013). Experts' views on digital competence: Commonalities and differences. *Computers & Education*, 68, 473-481.
101. Jasiewicz, J., Filiciak, M., Mierzecka, A., Śliwowski, K., Klimczuk, A., Kisilowska, M., ... & Zadrożny, J. (2015). The framework catalogue of digital competences.
102. Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
103. Jezukevičiūtė, D., & Skirmantienė, J. (2015). Savanoriškos veiklos metu įgytų kompetencijų svarba darbo rinkoje: darbdavių nuomonė. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, 2015, nr. 15 (1)*, p. 61-83..
104. Jiang, J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
105. Jonckers, P. (2005). General trends and skill needs in the tourism sector in Europe. *Trends and skill needs in tourism*, 7-12.
106. Joreen T. Rocamora 2019 The Development Of Competency Model For Tourism Officers In The Philippines: A Research Methodology
107. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Gimtasis žodis.
108. Jucevičienė, P., ir Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai, 1(22)*, 44-50.
109. Junek, O., Nguyen, T. H., & Fang, M. (2016). Evaluating Tourism Leadership Development Programs: A Conceptual Framework. *Marketing in a post-disciplinary era: ANZMAC 2016 proceedings*, 644-651.
110. Kauffeld, S. (2006). Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 1-21
111. Kayakutlu, G., & Büyüközkan, G. (2010). Effective supply value chain based on competence success. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 129-138.
112. Kamprath, M., & Mietzner, D. (2015). The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 252-275.
113. Kasiulis, J., ir Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija*, 19
114. Kazlauskienė, Ž. (2003). Kompetencijos sampratos analizė. Mūsų socialinis kapitalas–žinios [Analysis of the concept of competence. Knowledge is our social capital]. *Konferencijos pranešimo medžiaga*, 31-37.
115. Kim, N., Park, J., & Choi, J. J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 76-86.

116. Kluzer, S., & Priego, L. P. (2018). *DigComp into action: Get inspired, make it happen. A user guide to the European Digital Competence Framework* (No. JRC110624). Joint Research Centre (Seville site).
117. Kollmann, K., Hasel, M., and Breugst, N. (2009). "Competence of IT Professionals in EBusiness Venture Teams: The Effect of Experience and Expertise on Preference Structure" *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 51-79.
118. Kim, N., Park, J., & Choi, J. J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 76-86.
119. Kinderis, R., Soovali-Sepping, H. E. L. E. N., & Lūsena-Ezera, I. N. E. S. E. (2018). Identification of the Asymmetry of competences of specialists working in the fields of cultural tourism: study report. *Science & Processes of Education/Mokslas ir Edukaciniai Procesai*.
120. Ko, W. H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011.
121. Korsakienė, R., Lobanova, L., ir Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. *Vilnius: Technika*.
122. Korez-Vide, R., Tansek, V., & Milfelner, B. (2016, April). Assessing intercultural competence of front office employees: the case of hotels in Slovenia. In *Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry* (pp. 158-173).
123. Kovac, D. (2008). Competence model in education and training process. *Tourism and hospitality management*, 14(1), 141-152.
124. Kučinskis, V., ir Kučinskienė, R. (2000). Socialinis darbas švietimo sistemoje. *Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla*.
125. Kulberga, I. (2011). Professional competence of changes implementation in business management in Latvia. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (57), 51-62.
126. Kunjiapu, S., & Yasin, R. M. (2010). Stepping up the ladder: competence development through workplace learning among employees of small tourism enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 10-18.
127. Kurschus, R. J., ir Pilinkienė, V. (2012). The conception and models of managerial competence in modern theories of management. *Management (16487974)*, 21(2).
128. Lamers, M., Liggett, D., & Tin, T. (2014). Strategic thinking for the Antarctic environment: The use of assessment tools in governance. In *Antarctic Futures* (pp. 307-327). Springer, Dordrecht.
129. Lakshminarayanan, S., Pai, Y. P., & Ramaprasad, B. S. (2016). Managerial competencies, self efficacy, and job performance: A path analytic approach. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(10), 7-22.
130. Laužackas, R. (2005). Profesinio rengimo metodologija: monografija. *Kaunas: VDU*, 332. ISBN 9955-12-057-6.
131. Leat, D. (1993). A conceptual model of competence. *Journal of In-Service Education*, 19(2), 35-40.
132. Le Deist, F. (2009). Compétence: conceptual approach and practice in France. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 718-735.
133. Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.

134. Lepaitė, D. 2003. Kompetencijų plėtojanti studijų programų lygio nustatymo metodologija: monografija. *Kaunas: Technologija*
135. Lileikienė, A. ir Martinkienė, J. (2011). Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje. *Management (16487974)*, 18(1).
136. Lin, Y. C., Lin, M. L., & Chen, Y. C. (2017). How tour guides' professional competencies influence on service quality of tour guiding and tourist satisfaction: An exploratory research. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 1-19.
137. Lingebērziņš, Ē. (2013). Knowledge and Culture in Tourism Organization Management.
138. Liu, H. Y., Chao, C. Y., Kain, V. J., & Sung, S. C. (2019). The relationship of personal competencies, social adaptation, and job adaptation on job satisfaction. *Nurse Education Today*.
139. Lubis, A. S., Absah, Y., & Lumbanraja, P. (2019). Human resource competencies 4.0 for generation Z. *European Journal of Human Resource Management Studies*.
140. Luka, I. (2007). Development of Students' Intercultural Competence at the Tertiary Level. *Polish Journal of Applied Psychology*, 5(1), 97-111.
141. Luka, I., Donina, A., Ping, L., Ubbelohde, G., & Lingli, W. (2019). Chinese and Latvian Tertiary tourism and hospitality education graduates' professional competence. *Acta Prosperitatis*, (10), 61-159.
142. Lobanova, L., ir Chlivickas, E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Public Administration (16484541)*, 1(21).
143. Liučvaitienė, A., ir Paunksnienė, J. (2011). Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje.
144. Lileikienė, A ir Rimkevičienė, A (2012). Neformaliu ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų pripažinimo ekspertinio personalo rengimo metodika ?
145. Lugalla, J. L. Education in Tanzania in the Era of Globalisation. 2019 The Aga Khan University,
146. Mkuki na Nyota Publishers, Ltd.
147. Luka, I. (2007). Development of Students' Intercultural Competence at the Tertiary Level. *Polish Journal of Applied Psychology*, 5(1), 97-111.
148. Lv, J. (2019, January). Promotion Path on Vocational Ability of Tourism Talents in Intelligent Tourism Era. In *2018 6th International Education, Economics, Social Science, Arts, Sports and Management Engineering Conference (IEESASM 2018)*. Atlantis Press.
149. Luo, J. (2018, July). Construction on Vocational Competency Model for Tourism Talents in Intelligent Tourism Era. In *2018 3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering (ICESAME 2018)*. Atlantis Press
150. Malan, R. (2010). *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy* (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland)
151. Malec, L., & Királ'ová, A. (2018). Evaluating Competencies of Graduates in Tourism as a Prerequisite for Future Employability. *Prague Economic Papers*, 2018(2), 196-214.
152. Marković, D., Radović-Markovic, M., & Minović, J. (2015). A new virtual team competence defining model. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 1034-1045.
153. Martinkienė, J. (2012). *Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimas* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University).
154. Maskaliūnienė, N., ir Kaminskienė, L. (2012). Bendrosios kompetencijos ir vertėjų rengimas. *Translation Studies*, 5(5), 113-129.

155. Matlovič, R., & Matlovičová, K. (2016). The position of tourism and territorial marketing in the context of paradigmatic change to tertiary geography education in Slovakia. *Geoj. Tourism Geosites*, 18(2), 133-144.
156. Competences, specialized knowledge and skills, general capabilities and practical experience necessary for certain professions and for performing activities at workplaces as required by the labour market.
157. McCool, S., Hsu, Y. C., Rocha, S. B., Sæþórsdóttir, A. D., Gardner, L., & Freimund, W. (2012). Building the capability to manage tourism as support for the Aichi Target. *Parks*, 18(2), 92.
158. Medina, R., & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 279-299
159. Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., & Sampson, D. (2017). An ontology-based model for competence management. *Data & Knowledge Engineering*, 107, 51-66.
160. Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12(2), 63-72.
161. Morellato, M. (2014). Digital competence in tourism education: Cooperative-experiential learning. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 14(2), 184-209.
162. Mueller, S., & Sand, L. (2017). Professionalisation in Adventure Management: Competence Profile of Outdoor Instructors. *Universal Journal of Management*, 5(11), 502-511
163. Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. In *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 107-137). Springer, Dordrecht.
164. Murphy, B. (2017). Professional competence and continuing professional development in accounting: professional practice vs. non-practice. *Accounting Education*, 26(5-6), 482-500.
165. Mutindi, U. J. M., Namusonge, G. S., & Obwogi, J. (2013). Effects of strategic management drivers on organizational performance: a survey of the hotel industry in Kenyan coast
166. Navaitienė, J., Rimkevičienė, V. ir Račelytė, D. (2013). Tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo metodologija. Projekto nr. LLP-LdV-Tol-2013-LT-0145
167. Navickienė, R., & Bučiūnienė, I. (2007). Determination of core competencies in Lithuanian tourism enterprises. *Ekonomika ir vadyba*, (12), 613-618.
168. Navikienė, Ž., & Tūtlys, V. (2009). Modulinio profesinio mokymo (-si) struktūros metodika. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2009, nr. 18, p. 140-154.
169. Nazari, R., Emami, F., & Yektayar, M. (2013). Structural equations modeling of the effect communication skills on managerial skills and its role on organizational culture in sport organization. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3), 184-189.
170. Nekoranec, J. (2013). Managerial skills development as an integral part of managerial competence. *Scientific Research & Education in the Air Force-AFASES*, 149, 54.
171. Ngan, T. N. H., Minh, V. T. N., & Van, L. T. T. (2017). Integration of cross-cultural experiences and professional competencies: views from international exchange programs in higher education. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3).
172. Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
173. Nikolov, R., Shoikova, E., & Kovatcheva, E. (2014). Competence based framework for curriculum development. Retrieved Dec, 18, 2016.
174. Nurach, P., Thawesaengskulthai, D., & Chandrachai, A. (2012). Developing an organization competencies framework for SME (s) in Thailand. *Chinese Business Review*, 11(2).

175. Nolan, C., Conway, E., Farrell, T., & Monks, K. (2010). Competency needs in Irish hotels: employer and graduate perspectives. *Journal of European industrial training*, 34(5), 432-454.
176. Nouri, J., Zhang, L., Mannila, L., & Norén, E. (2019). Development of computational thinking, digital competence and 21st century skills when learning programming in K-9. *Education Inquiry*, 1-17.
177. Oliveira, E. (2013, October). Making Strategies in Destination Branding: What is the online tourism promotional material saying about Portugal. In *International conference on sustainable issues and challenges in tourism* (pp. 9-15).
178. Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management. *University of Maribor, Slovenia, EUPAN*, 1-2.
179. Palaimaite, A., ir Radzeviciene, A. (2009). Kultūrinė kompetencija jaunimo nevyriausybinio organizacijų tarptautinės veiklos kontekste/Intercultural competence in the context of youth non-governmental organisations' international activities. *Science-Future of Lithuania*, 1(3), 46-46.
180. Paulavičienė, E. (2008). Turizmo paslaugų kokybės poveikis jų vartojimui. *Economics & Management*.
181. Paurienė, G. (2011). Tarpkultūrinė kompetencija ir jos ugdymas pareigūnų rengime. *Mokslinių straipsnių rinkinys 5 ISSN2029-1701*
182. Pearce, P. L., & Foster, F. (2007). A “university of travel”: Backpacker learning. *Tourism management*, 28(5), 1285-1298.
183. Peleckis, K., Peleckienė, V., ir Peleckis, K. (2013). Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų ugdymas: struktūros ir turinio dimensijos. *Verslas: teorija ir praktika*, 14(4), 346-357.
184. Petkevičiūtė, N., & Budaitė, R. (2005). Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (36), 133-150.
185. Petkevičiūtė, N., ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1(5), 65-80.
186. Petkovski, K., Milenkovski, A., & Gjorgievski, M. (2015). Some aspects and features of tourism management in Macedonia. *UTMS Journal of Economics*, 6(1), 115-125.
187. Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.
188. Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2017). Toward a Validated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship. *Organization & Environment*, 1086026617697039
189. Pomsuwan, S., & Soontayatron, S. (2018). Recommendations on Establishing Competency Standards and Core/Supporting Key Indicators of Vocational Competency among Undergraduates at Vocational Colleges Majoring in Hotel Services for 23 Positions in the Tourism Industry to be in Compliance with the Standards of ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals. *ASEAN Journal of Education*, 4(1), 1-17.
190. Portnova, I., & Peiseniece, L. (2017). Leaders' competences for successful leadership of invention and implementation of innovation: a conceptual model. *Journal of Business Management*, (13).
191. Pukelis, K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas. *Aukštojo mokslo kokybė*, (6), 12-35.

192. Radac, B. A., Ciolac, R., Iosim, I., Merce, I. I., Dincu, A. M., & Matias, C. G. (2013). The importance of effective communication in rural tourism. *Lucrări Științifice Management Agricol*, 15(4), 267.
193. Radović, N., Savković, M., Stanišić, N., & Vukić, D. (2014). Specifics of Employee Competencies in Religious Tourism.
194. Rambe, P., & Makhalemele, N. (2015). Relationship Between Managerial Competencies Of Owners/Managers Of Emerging Technology Firms And Business Performance: A Conceptual Framework Of Internet Caf Performance In South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(4), 677-690.
195. Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial competence: do technical capabilities matter?. *Vikalpa*, 30(2), 47-56.
196. Rakickaitė, J., ir Vaitkienė, R. (2008). Įmonės kompetencijų marketingo vaidmuo vertės kūrimo verslo rinkose. *Economics & Management*.
197. Randolph, S. A. (2013). Strategic thinking. *Workplace health & safety*, 61(1), 52-52.
198. Razak, R. A., Shariff, N. M., Zainol, N. A., Radha, J. Z. R., & Ahmad, R. (2018). Are Students Competencies in Line with Industry Expectation. *International Journal*, 3(15), 47-56.
199. Redding, S. (2014). Personal Competencies in Personalized Learning. *Center on Innovations in Learning, Temple University*.
200. Rekašienė, R., & Sudnickas, T. (2015). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590-600.
201. Regional Model Competency Standards: Core competencies. International Labour Organization 2015 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro_bangkok/documents/publication/wcms_420961.pdf
202. Ridgley, S. (2012). Strategic Thinking Skills Course Guidebook.
203. Rizza, C. (2014). Digital Competences. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 1614-1619.
204. Robert, I. S., Remael, A., & Ureel, J. J. (2017). Towards a model of translation revision competence. *The Interpreter and Translator Trainer*, 11(1), 1-19.
205. Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Andrada, L. R., & Pedroche, M. C. (2013). Are university tourism programmes preparing the professionals the tourist industry needs? A longitudinal study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 12(1), 25-35.
206. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*.
207. Salaj, A. T., Fošner, A., Jurca, J., Karčnik, I., Razpotnik, I., & Žveglja, L. D. (2010). Knowledge, skills and competence in spatial planning. *Urbani izziv*, 21(1), 136-143.
208. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., & Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competences. *Engineering economics*, 58(3).
209. Sekret, I. V., & Kommers, P. A. (2014, April). Conceptual issues of the digital competence development in the framework of the council of the European Union. In *Conference proceedings of 10th International Scientific Conference on Distance Learning in Applied Informatics DIVAI2014* (pp. 183-195).
210. Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.

211. Shariff, N. M., & Abidin, A. Z. (2014). Malaysian tourism and hospitality graduates competencies: exploring the human resource managers perceptions. *Educational Research International*, 3(3), 36-41.
212. Shnyrenkov, E., & Romanova, E. (2015). The Development of Social Competence in the Educational Training Program Specialists in Urban Construction. *Procedia engineering*, 117, 331-336.
213. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (83), 140-147.
214. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje* (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
215. Skerstonienė, A. (2005). Socialinės kompetencijos aspektai rengiant turizmo ir viešbučių administravimo specialistus Vilniaus kolegijoje. Vilnius kolegija. Ekonomikos fakultetas
216. Schmidt-Hertha B. (2015). Kompetencijų įgijimas ir mokymasis vyresniame amžiuje 2015 Nacionalinis mokymų centras, Ugdymo plėtotės centras ISBN978-609-8053-26-5
217. Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), 11-22.
218. Singh, H., & Sandelands, L. (2017). Strategic Thinking: Theory & Practice.
219. Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.
220. Sturgess, G. (2012). Skills vs. competencies. What's the difference. *Talent Align*
221. Straka, G. A. (2005). Formaliai, neformaliai bei savaime įgytų kompetencijų sertifikavimo ritualas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos 9*: 39–48. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
222. Stevens, G. W. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
223. Stuart, R., & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33.
224. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. *Kaunas: Technologija*
225. Tavitiyaman, P., Weerakit, N., & Ryan, B. (2014). Leadership competencies for hotel general managers: The differences in age, education, and hotel characteristics. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 191-216.
226. The Council of the European Union (2018). Council recommendations of 22 May 2018 on key competencies for lifelong learning. Official Journal of the European Union, 189 (2).
227. Țigu, G., State, O., Năstase, M., Dobrea, R. C., & Bulin, D. (2016) Management Successors in tourism -leadership competences, skills and knowledge.
228. Toma, S. G., Marinescu, P., & Grădinaru, C. (2016). Strategic planning and strategic thinking. *Revista Economică*, 68(5).
229. Tomastik M., Strohmandl J., Cech P. (2015). Managerial Competency of Crisis Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969
230. Tripunoski M., Arsovski L., Sibinovski B. (2016). Modern communications management and creation of corporate image. International May Conference on Strategic Management. FON University Press

231. Tūtlys, V., ir Gedvilienė, G. (2015). Key competences: concepts and typologies. *Holistinis mokymasis, 2015, nr. 1, p. 13-23.*
232. Uysal, G. (2007). Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success. *Journal of Global Strategic Management, 1(1), 5-16.*
233. Vafaei, V., Shad, F. S., & Rostami, N. A. (2016). Studying the effect of manager's Strategic Thinking on Corporate entrepreneurship. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science, 2(4).*
234. Vaitkevičiūtė, V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas
235. Valackienė, A., ir Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis. *Kaunas. Technologija*
236. Vinklere, D., ir Vaidesvarans, S. (2009) Promoting students' intercultural competence in tourism studies.
237. Virgailaitė-Mečkauskaitė, E. (2011). *Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas aukštojo mokslo internacionalizacijos kontekste* (magistrantūros studijų aspektas). Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
238. Vuorikari R. and Punie Y. (2019) The use of reference frameworks to support digitally competent citizens – the case of DigComp. “Digital Skills Insights” International Telecommunication Union.
239. Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 758-780*
240. Watson, S., McCracken, M., & Hughes, M. (2004). Scottish visitor attractions: managerial competence requirements. *Journal of European Industrial Training, 28(1), 39-66.*
241. Zacca, R., & Dayan, M. (2018). Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 25(2), 256-276.*
242. Zach, F. (2016). Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and communication. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 40(3), 271-290.*
243. Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons, 55(3), 219-229.*
244. Zehrer, A., & Mössenlechner, C. (2009). Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 9(3-4), 266-287.*
245. Zhu, Y. (2014). The Mediating Effects of Managerial Skills on the Relationship Between Managerial Values, Ethical Leadership, and Organizational Reputation. *Journal of Asia-Pacific Business, 15(4), 335-359.*
246. Zmyslony, P. (2014). Identification of leadership in emerging tourist destinations. *Tourism Review, 69(3), 173-186.*
247. Zubrickienė, I., & Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. *Andragogy, 7, 148-173.*
248. Zuromskaitė, B., & Daciulytė, R. (2016) Guidelines for improvement of cultural tourism product management and marketing competencies (Lithuanian's case).
249. Žvilius, A. (2006). Visuotinė Lietuvių enciklopedija. *Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 353*
250. Xing, Y., & Dangerfield, B. (2011). Modelling the sustainability of mass tourism in island tourist economies. *Journal of the Operational Research Society, 62(9), 1742-1752*

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų sektoriaus profesinis standartas*. 2017 m. birželio 12 d. Nr. V-468/4-345. [žiūrėta 2019-11-30]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/371e8de24f4011e78869ae36ddd5784f?jfwid=rivvwzvpvg&buildNumber=1522310286273>
2. Ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2019 m. rugsėjo 5 d.). VI Lietuvos Turizmo forumas. [žiūrėta 2019-11-28]. Prieiga per internetą: <http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/turizmas/lietuvos-tarptautiniai-turizmo-renginiai/vi-lietuvos-turizmo-forumas>
3. Turizmo statistika. [žiūrėta 2019-10-06]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/lt
4. Europos turizmo forumas, 2015. [žiūrėta 2019-10-06]. Prieiga per internetą: <http://www.eufed.org/news/live-from-brussels/european-tourism-forum-2015-in-luxemburg>
5. Faktų apie Europos Sąjungą suvestinės 2019. [žiūrėta 2019-11-28]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/lt/FTU3.4.12>
6. Lietuvos Respublikos Seimas (2011). Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (2011 m. liepos 1 d. Nr. XI – 1281). [žiūrėta 2019-09-29]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/xbPKUCNrMi>
7. *Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas*. 1998 m. kovo 19 d. Nr. VIII-667. (1998). [žiūrėta 2019-11-25]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F0E2E67B1F2F/uRuSneXgXp>
8. *Lietuvos turizmo rinkodaros 2016 – 2020 metų strategija*. 2015 m. gruodžio 23 d. Nr. 4-824 (2015). [žiūrėta 2019-12-01]. Prieiga per internetą: <http://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Turizmas/Rinkodaros%20strategija.pdf>
9. Lietuvos ūkio sektorių finansavimo po 2020 m. vertinimas: turizmas. 2019 m. balandžio 5 d. [žiūrėta 2019-11-30]. Prieiga per internetą: [http://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Skaitmenin%C4%97%20ekonomika\(1\).pdf](http://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Skaitmenin%C4%97%20ekonomika(1).pdf)
10. Pasaulinė turizmo organizacija. (2019). [žiūrėta 2019-10-15]. Prieiga per internetą. <https://www2.unwto.org/press-release/2019-01-21/international-tourist-arrivals-reach-14-billion-two-years-ahead-forecasts>
11. Pasaulinė turizmo organizacija. International Tourism highlights 2019 edition ISBN 978-92-844-2115-2. Prieiga per internetą. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>. [žiūrėta 2019-11-20].
12. Statistikos departamentas. Turizmo statistika. [žiūrėta 2019-11-30]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=6150b98e-b59d-415c-90f1-d46e74f0b93d#/turizmo statistika](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=6150b98e-b59d-415c-90f1-d46e74f0b93d#/turizmo%20statistika)
13. Turizmo paslaugų teikėjų statistika. [žiūrėta 2019-12-01]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=cea7b6db-d565-4699-8a58-863bab10763d#/>
14. *Turizmo įstatymas*. 2019 m. kovo 14 d. Nr. XIII-1990 [žiūrėta 2019-11-30]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fe6bd3004aeb11e98bc2ba0c0453c004>
15. *Turizmo, sporto, renginių ir poilsio paslaugų sektoriaus profesinio rengimo standartas*, 2019 m. rugpjūčio 26 d. Nr. V1-154. [žiūrėta: 2019-11-30]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ced72202c83811e9a56df936f065a619?jfwid=saqd0kz19>

Priedai

1 priedas. Kompetencijos samprata

Autorius	Apibrėžimas/samprata	Šaltinis
Boyatzis (1982)	Kompetencija - tai tam tikros asmens savybės, motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai ir žinios, kuriuos asmuo gali panaudoti.	Boyatzis (1994)
Drucker (1985)	Kompetencija – darbuotojų gebėjimai labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimas suteikti aukščiausios kokybės paslaugas.	Atkočiūnienė (2010)
Debling (1989)	Kompetencija – gebėjimas atlikti profesinės srities funkcijas, kurių įgyvendinimo lygmuo turi atitikti darbdavio pageidavimus.	Navikienė ir Tutlys (2009)
Spencer (1993)	Kompetencija – esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje; individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos įvairiapusiškumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose.	Lileikienė ir Rimkevičienė (2012)
Leat (1993)	Kompetencija – tai asmens turimos savybės ar elgesio rezultatas.	Leat (1993)
Lee ir Beard (1994)	Kompetencija – tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, elgesio bruožai, būtini sėkmingam darbo atlikimui. Būtent motyvų, bruožų, požiūrių, įgūdžių ir gebėjimų derinys leidžia atskirti geriausius atlikėjus nuo vidutinių.	Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė (2010)
Ivanovic ir Collin (1997)	Kompetencija – tai rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.	Kaminskytė ir Petkevičiūtė (2003)
Lindsay ir Stuart (1997)	Kompetencija – tai žmogaus elgesio normų kompleksas, kuris reikalingas sėkmingam tikslų pasiekimui tam tikroje veikloje.	Lindsay ir Stuart (1997)
Laužackas (1999)	Kompetencija – tai hierarchinis struktūrinis, nuolat kintantis darinys, kuris būtinas skirtingo sudėtingumo lygio veiklai atlikti.	Laužackas (2005)
Jucevičienė ir Lepaitė (2000)	Kompetencija – žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.	Jucevičienė ir Lepaitė (2000)
Kučinskas ir Kučinskienė (2000)	Kompetencija – tai efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje pasitelkiant kvalifikaciją, žinias, įgūdžius.	Kučinskas ir Kučinskienė (2000)

Kasiulis ir Barvydienė (2001)	Kompetencija – žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, atliekant tam tikras vadybos funkcijas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.	Kasiulis ir Barvydienė (2001)
Vaitkevičiūtė (2001)	Kompetencija – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, kuriai reikalinga turėti pakankamai žinių, įgūdžių ir energijos.	Vaitkevičiūtė (2001)

Leung (2002)	Kompetencija - gebėjimas valdyti sudėtingas problemas, neapibrėžtumo toleravimas ir gebėjimas priimti sprendimus turint ribotą informacijos kiekį.	Fernandez, Dory, Ste-Marie, Chaput, Charlin ir Boucher (2012)
Horton, Hondeghem ir Farnham (2002)	Kompetencija - nuoseklumo įvertinimas ir asmens savybių identifikavimas visose veiklos etapuose.	Horton, Hondeghem ir Farnham (2002)
Martinkus, Neverauskas ir Sakalas (2002)	Kompetencija – gebėjimo atlikti funkcinę veiklą rezultatas, sąlygojamas atitinkamos elgsenos.	Iždonaitė - Mėdžiūnienė (2009)
Weinert (2002)	Kompetencija – tai labai specializuotų gebėjimų, mokėjimų ar įgūdžių, būtinų tam tikram tikslui pasiekti ar veiklai atlikti, visuma.	Čepas (2008)
Rychen ir Salganik (2002)	Kompetencija - gebėjimas sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti užsibrėžtas užduotis.	Gudauskaitė (2007)
Curaccio, Wolfsthal, Engalnder ir Ferentz, Martin, (2002)	Kompetencija – tai elgesio rezultatas, kurį lemia žinios, įgūdžiai, požiūriai ir žmogaus sugebėjimai.	Fernandez, Dory, Ste-Marie, Chaput, Charlin ir Boucher (2012)
Lepaitė (2003)	Kompetencija – fenomenas, kuris akcentuoja gebėjimą perkelti žinias į naujas situacijas ir sukuria žmogui galimybes veikti įvairiais veiklos lygiais.	Lepaitė (2003)
Sakalas (2003)	Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.	Sakalas (2003)
Kaminskytė ir Petkevičiūtė (2003)	Kompetencija – tai žinių ir gebėjimų atributas, apibūdinantis darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas.	Kaminskytė ir Petkevičiūtė (2003)
Gruban (2003)	Kompetencija – gebėjimas panaudoti turimas žinias ir kitus sugebėjimus, kurie reikalingi sėkmingam ir efektyviam tam tikros veiklos atlikimui, tikslų pasiekimui ar tam tikros vadybinės funkcijos atlikimui.	Pagon, Banutai ir Bizjak (2008)
Kazlauskienė (2003)	Kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.	Kazlauskienė (2003)

Bagdonienė ir Hopenienė (2004)	Kompetencija – tai žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys.	Bagdonienė, Hopenienė (2004)
Chizzoli ir Pace (2005)	Kompetencija – tai išskirtinis žinojimas, kuris jo turėtojui leidžia atlikti veiklas, spręsti problemas efektyviau nei tai daro kiti.	Rakickaitė ir Vaitkienė (2008)
Elliot ir Dweck (2005)	Kompetencija - tai veiksmingos veiklos sąlyga ar savybė, gebėjimai reikalingi tam tikros veiklos atlikimui.	Elliot ir Dweck (2005)
Laužackas (2005)	Kompetencija - tai daugiadimensinis gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, kurį lemia turimos žinios, įgūdžiai, turimos asmeninės savybės ir patirtis.	Laužackas (2005)

Straka (2005)	Kompetencija – tai žinių ir gebėjimų visuma, arba mokantis įgytos asmeninės ypatybės, kurių tiesiogiai pastebėti neįmanoma.	Straka (2005)
Cheatham ir Chivers (2005)	Kompetencija – tai efektyvus veiklos atlikimas, per skirtingus turimos patirties lygmenis.	Albersten, Sandkuhl, Seigerroth ir Tarasov (2010)
Žvilius (2006)	Kompetencija - kurios nors institucijos ar pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų konstitucijoje, institucijos statute ar kituose teisės aktuose, visuma.	Žvilius (2006)
Mulder, Weigel ir Collins (2006)	Kompetencija – gebėjimas veikti, naudotis žiniomis, nuostatomis ir įgūdžiais, kurie yra integruoti į asmens profesinę veiklą.	Navaitienė, Rimkevičienė ir Račelytė (2013)
Bjurklo (2006)	Kompetencija – tai sugebėjimas sėkmingai atlikti užduotį bei gebėjimas identifikuoti tam tikros veiklos apimtį ir esamą situaciją.	Bjurklo (2006)
Chlivickas ir Raudeliūnienė (2007)	Kompetencija – tai patirtis, kuri atspindi žmogaus meistriškumą, specializaciją, inteligentiškumą, problemų sprendimą bei žmogaus perspektyvą.	Chlivickas ir Raudeliūnienė (2007)
Jovaiša (2007)	Kompetencija: 1) gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; 2) įgaliotumų turėjimas ką nors daryti.	Jovaiša (2007)
Gibert, Golfetto ir Zerbini (2007)	Kompetencija – tai kompleksas įgūdžių ir sukauptų žinių, naudojamų organizaciniuose procesuose.	Rakickaitė ir Vaitkienė (2008)
Gudauskaitė (2007)	Kompetencija yra funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.	Gudauskaitė (2007)
Diskienė ir Marčinskas (2007)	Kompetencija – gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas žodžiais išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis. Tai elgesio bruožai, kurie svarbūs sėkmingai įgyvendinant tam tikras veiklas.	Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011)
Barth, Godemann, Rieckman ir Stoltenberg(2007)	Kompetencija – gebėjimas sėkmingai išspręsti tam tikras užduotis ir problemas, atsižvelgiant į esamą situaciją, iššūkius ir galimybes individualiame lygmenyje.	Ploum, Blok, Lans ir Omta (2017)

Mulder, Weigel ir Collins (2007)	Kompetencija – žmogaus gebėjimas panaudoti ir parodyti turimas žinias, įgūdžius ir požiūrius profesinėje veikloje.	Falkenström, Ohlsson ir Höglund (2016)
Skaržauskienė (2008)	Kompetencija - būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimų, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.	Skaržauskienė (2008)
Darškuvienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008)	Kompetencija yra žmogaus žinios, sugebėjimas, kurio reikalauja tam tikra užimama pareigybė, labai geras užduočių atlikimas ir organizacijos gebėjimas teikti aukščiausios kokybės paslaugas.	Darškuvienė, Kaupelytė ir Petkevičiūtė (2008)
Kovac (2008)	Kompetencija – pagrindinės turimos žmogaus savybės, kurios reikalingos efektyvesnio darbo atlikimui.	Kovac (2008)

Pukelis (2009)	Kompetencija – asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte.	Pukelis (2009)
Gegieckienė ir Graikšienė (2009)	Kompetencija – žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.	Gegieckienė ir Graikšienė (2009)
Iždonaitė – Mėdžiūnienė (2009)	Kompetencija - individualūs gebėjimai ir asmeninės savybės, kurios pasireiškia tam tikroje darbinėje aplinkoje tam tikromis situacijomis, kai individas siekia konkretaus tikslo ar veiklos rezultato.	Iždonaitė - Mėdžiūnienė, (2009)
Palaimaitė ir Radzevičienė (2009)	Kompetencija – tai mokymasis ir patirties įgijimas, įvairių organizacijos veiklų tarptautiniu mastu lemiančių įgūdžių derinimas, sėkmingas veikimas šiuolaikinėmis sąlygomis.	Palaimaitė ir Radzevičienė (2009)
Lobanova ir Chlivickas (2009)	Kompetencija – tai funkcinis žmogaus gebėjimas atlikti tam tikrą užduotį ar operaciją realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, remiantis atitinkamų žinių, gebėjimų ir požiūrių sistema.	Lobanova ir Chlivickas (2009)
Hasel, Kollmann ir Breugst (2009)	Kompetencija – tai žmogaus žinių ir jo rezultatyvumas atliekant užduotis, derinys.	Hasel, Kollmann ir Breugst (2009)
Le Deist (2009)	Kompetencija – tai žmogaus žinios, patirtis ir turimos asmeninės žmogaus savybės.	Le Deist (2009)
Bjurklo, Edvardsson ir Gebauer (2009)	Kompetencija – tai žmogaus žinios taip pat tam tikri žmogaus sugebėjimai.	Bjurklo, Edvardsson ir Gebauer (2009)
Bednarz (2010)	Kompetencija – asmens nuostatų, santykių ir emocijų sutelkimas, holistinis žmogaus mokymosi suvokimas, apimantis ne vien pažinimo ir turinio, bet ir emocinę bei socialinę mokymosi dimensijas.	Navaitienė, Rimkevičienė ir Račelytė (2013)

	Kompetencija – tam tikras asmens meistriškumas, sprendžiant netikėtas ir kritines situacijas, įveikiant kažką, kas yra „skirtinga“ pagal seniai nusistovėjusią tvarką ir tolima nuo įprastų ribų bei struktūrų.	
Atkočiūnienė (2010)	Kompetencija – tai žinios, požiūriai, patirtis, asmeninės savybės, kurių pagalba asmuo atlieka užduotis ir tenkina iškeltus išorinius lūkesčius.	Atkočiūnienė (2010)
Kayakutlu ir Büyükközkan (2010)	Kompetencija – tai žmogaus elgesys, motyvacija, technika ir žinios, praktiniai įgūdžiai, kurie lemia kaip lengvai bus pasiekti numatytų tikslai.	Kayakutlu ir Büyükközkan (2010)
Karčnik, Salaj, Žvegla, Jurca, Razpotnik ir Fošner (2010)	Kompetencija – gebėjimas sujungti turimus įgūdžius, žinias ir sugebėjimus, kurie reikalingi sėkmingam užduoties įvykdymui.	Karčnik, Salaj, Žvegla, Jurca, Razpotnik, ir Fošner (2010)
Gudžinskienė ir Norvaišaitė (2010)	Kompetencija – tai gebėjimas pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis turimas žinias, įgūdžius ir vertybes.	Gudžinskienė ir Norvaišaitė (2010)
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011)	Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011)
Bulajeva, Jakubė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė (2011)	Kompetencija – tai dinamiškas savybių derinys, leidžiantis kompetentingai atlikti veiklą.	Bulajeva, Jakubė, Lepaitė, Teresevičienė ir Zuzevičiūtė (2011)
Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011)	Kompetencija - žinių ir įgūdžių visuma, gebėjimas tinkamai ir laiku jas panaudoti bei tokiu būdu įgyti konkurencinį pranašumą.	Liučvaitienė ir Paunksnienė (2011)
Radovič ir Markovič (2011)	Kompetencija – tai asmens gebėjimai, patvirtinti rašytiniame dokumente, kuris patvirtina faktą kad asmuo gali atlikti tam tikrą darbą.	Markovič, Radovič-Markovič ir Minovič (2015)
Spöttl ir Ruth (2011)	Kompetencija – žmogaus gebėjimas veikti, žinios, įgūdžiai ir bendrieji gebėjimai reikalingi darbo procesams atlikti.	Gedvilienė, Bortkevičienė, Tūtlys, Vaičiūnienė, Stancikas, Staniulevičienė, Krivickienė, Vaitkevičius ir Gedvilas (2015)
Virgailaitė – Mečkauskaitė (2011)	Kompetencija – trinaris konceptas, apimantis žinias, gebėjimus, įgūdžius, vertybines nuostatas bei asmenines savybes, reikalingas kokiam nors veiklai atlikti.	Virgailaitė – Mečkauskaitė (2011)

Lileikienė ir Rimkevičienė (2012)	Kompetencija – tai sudedamoji kvalifikacijos dalis, individo savybės, žinios, įgūdžiai, charakteristikos ir motyvai, kurie priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.	Lileikienė ir Rimkevičienė (2012)
Maskaliūnienė ir Kaminskienė (2012)	Kompetencija – tai įrodytas gebėjimas naudotis žiniomis, įgūdžiais, asmeniniais, socialiniais ir metodiniais gebėjimais atliekant tam tikrą veiklą ir siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo.	Maskaliūnienė ir Kaminskienė (2012)
Šilingienė (2012)	Kompetencija – tai gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą, pasitelkiant turimas žinias, įgūdžius, patirtį, požiūrius ir asmens savybes.	Šilingienė (2012)
Jakubė ir Juozaitis (2012)	Kompetencija – elgsenos raiška, kurioje integruoti tokie požymiai kaip žinios, įgūdžiai ir nuostatos. Asmens kompetentingumas atlikti tam tikras veiklas profesinėje terpėje, dalyvauti profesinės bendruomenės diskusijose, atstovauti savo veiklos sričiai.	Jakubė ir Juozaitis (2012)
Peleckis K., Peleckienė V. ir Peleckis K. (2013)	Kompetencija – tai profesinis tam tikro asmens pasirengimas santykiams su išorine aplinka.	Peleckis, Peleckienė ir Peleckis (2013)
Bilbokaitė (2013)	Kompetencija - asmens potencialas ir galimybės pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis, patirtimi, vertybinėmis nuostatomis.	Bilbokaitė (2013)
Balevičienė ir Paurienė (2013)	Kompetencija - tai gebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus arba išmanyti kuriuos nors dalykus ar sritis.	Balevičienė ir Paurienė (2013)

Gražulis ir Markuckienė (2013)	Kompetencija – tai pageidautinų žinių rinkinys, įgūdžiai, motyvai dirbti, požiūriai ir asmeninės charakteristikos, kurios sudarydamos darnią visumą, leidžia asmeniui, jomis naudojantis, pasiekti užsibrėžtų profesinių (organizacijos) tikslų.	Gražulis ir Markuckienė (2013)
Diskienė, Stankevičienė ir Korsakienė (2014)	Kompetencija – tai plataus diapazono sugebėjimai, susiję su individų patirtimi, žinių ir gebėjimų atributas, kuris leidžia darbuotojui gerai arba labai gerai atlikti užduotis.	Diskienė, Stankevičienė ir Korsakienė (2014)
Hill, McGonigle, Hunter, Sipes ir Hebda (2014)	Kompetencija – tai žinios, įgūdžiai, elgesys ir sugebėjimai, reikšmingi sėkmingam darbo atlikimui.	Markovič, Radovič-Markovič ir Minovič (2015)
Rekašienė ir Sudnickas (2015)	Kompetencija - tai ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje	Rekašienė ir Sudnickas (2015)
Schmidt-Hertha (2015)	Kompetencija – elgesio valdymas t.y. gebėjimas spręsti problemas tam tikru kompleksiniu lygiu, remiantis kognityvinėmis struktūromis.	Schmidt-Hertha (2015)

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2015)	Kompetencija tai: 1. klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano. 2. darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis.	Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2015)
Tutlys ir Gedvilienė (2015)	Kompetencija – tam tikras žmogaus elgesio išraiška, kuri reikalinga, kad žmogus galėtų efektyviai veikti tam tikroje situacijoje.	Tutlys ir Gedvilienė (2015)
Medina R., ir Medina A., (2015)	Kompetencija – žmogaus sukauptos žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės bei pagrįstas našumas atliekant tam tikras veiklas, kurį galima išmatuoti.	Medina ir Medina (2015)
Gedvilienė, Bortkevičienė, Tūtlys, Vaičiūnienė, Stancikas, Staniulevičienė, Krivickienė, Vaitkevičius ir Gedvilas (2015)	Kompetencija – tam tikros veiklai atlikti reikalingos žinios, gebėjimai ir jų pritaikymas sprendžiant veiklos užduotis.	Gedvilienė, Bortkevičienė, Tūtlys, Vaičiūnienė, Stancikas, Staniulevičienė, Krivickienė, Vaitkevičius ir Gedvilas (2015)
Cai, D.Y. (2016)	Kompetencija suvokiama kaip individo gebėjimas atlikti jam paskirtą darbą.	Cai, D.Y. (2016)
Guščinskienė ir Čiburienė (2016)	Kompetencija – tai individo žinios, gebėjimai, įgūdžiai, požiūriai, asmeninės savybės ir vertybės, lemiančios jo kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti.	Guščinskienė ir Čiburienė (2016)
Dada ir Musa (2016)	Kompetencija – tai gebėjimas atlikti tam tikras užduotis, pagal numatytus profesinės veiklos standartus.	Dada ir Musa (2016)
Matlovič, R. ir Matlovičova, K. (2016)	Kompetencija – specializuotos žinios ir įgūdžiai, individo galimybės, praktinė patirtis, reikalinga tam tikroms profesijoms ar darbinei veiklai vykdyti.	Matlovič, R. ir Matlovičova, K. (2016)
Korez-Vide, R., Tansek, V. ir Milfelner, B. (2016)	Kompetencija tai – individo asmeninių savybių rinkinys, apimantis vertybes, įgytas vaikystėje, žinios, įgytos mokantis ir praktikos metu, patirtis, įgyta veikiant konkrečiose veiklose.	Korez-Vide, R., Tansek, V. ir Milfelner, B. (2016)
Forsten-Astikainen, Tuominen ir Heilmann (2017)	Kompetencija – tai žmogaus „indėlis“, sugebėjimai ir talentai, kuriuos žmogus atsineša į darbą kurių dėka tam tikrą veiklą jis gali atlikti gerai arba labai gerai.	Forsten-Astikainen, Tuominen ir Heilmann (2017)
Kim, N., Park., J., ir Choi, J.J. (2017)	Kompetencija apibūdinama kaip aiškiai pastebimos individo savybės, reikalingos atitinkamai veiklai vykdyti, tokios kaip žinios, įgūdžiai, požiūriai ir elgesys, gebėjimas dirbti komandoje bei organizaciniai gebėjimai, kurie siejami su dideliu darbo našumu, suteikiančiu organizacijai tvarų konkurencinį pranašumą.	Kim, N., Park., J., ir Choi, J.J. (2017)

Mueller, S., ir Sand, L. (2017)	Kompetencijos samprata interpretuojama kaip žiniomis pagrįsta pažinimo kompetencija, funkcinė, gebėjimais pagrįsta kompetencija, motyvacinė ar emocijomis pagrįsta psichologinė kompetencija.	Mueller, S., ir Sand, L. (2017)
Robert, I.S., Remael, A., ir Ureel, J.J. (2017)	Kompetencija suvokiama plačiai, nes apima individo žinias (pvz. deklaratyvias žinias), gebėjimus, požiūrius bei asmenines savybes.	Robert, I.S., Remael, A., ir Ureel, J.J. (2017)
Achmad, S.H. (2017)	Kompetencija – tai individo gebėjimai, susidedantys iš žinių, įgūdžių ir požiūrių, reikalingų atlikti darbus.	Achmad, S.H. (2017)
Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., ir Sampson, D. (2017)	Kompetencija – individo gebėjimas veiksmingai ir efektyviai veikti skirtingose situacijose.	Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., ir Sampson, D. (2017)
Adeyinka-Ojo, S. (2018)	Kompetencija apibūdinama kaip individo įgūdis, patirtis, meistriškumas, erudicija, gebėjimai ir žinios.	Adeyinka-Ojo, S. (2018)
Malec, L. ir Kiral'ova, A. (2018)	Kompetencija – tai individo asmeninių savybių rinkinys, požiūriai, žinios ir gebėjimai, lemiantys kokybišką veiklos atlikimą.	Malec, L. ir Kiral'ova, A. (2018)
Luo, J. (2018)	Kompetencija apibūdinama kaip ryškios individo charakterio savybės, kurios padeda pastebėti ir išskirti stiprius individus nuo silpnesnių per veiklos atlikimą.	Luo, J. (2018)
Pomsuwan, S., ir Soontayatron, S. (2018)	Kompetencija – tai gebėjimas siekiant tikslo pritaikyti žinias ir įgūdžius, padedančius įveikti realias situacijas.	Pomsuwan, S., ir Soontayatron, S. (2018)
Razak, R.A., Shariff, N.M., Zainol, N.A., Radha, J.Z.R., ir Ahmad, R. (2018)	Kompetencija suprantama kaip aiškiai taikytinų žinių, įgūdžių ir požiūrių derinys, kuris sukuria organizacijai konkurencinį pranašumą.	Razak, R.A., Shariff, N.M., Zainol, N.A., Radha, J.Z.R., ir Ahmad, R. (2018)
Bahlai, O., Machynska, N., Matviiv-Lozynska, Y., Senkovich, O., ir Voloshyn, M. (2019)	Kompetencija – holistinė sistema, savybių rinkinys, asmeninės individo savybės, reikalingos efektyviam ir profesionaliam darbo atlikimui.	Bahlai, O., Machynska, N., Matviiv-Lozynska, Y., Senkovich, O., ir Voloshyn, M. (2019)
Lv.J. (2019)	Kompetencija yra žinių, technikų, gebėjimų, elgesio ir asmeninių bruožų panaudojimas siekiant sėkmingai atlikti paskirtas užduotis, prisiimant atsakomybę pagal numatytą pareigybę.	Lv.J. (2019)
Joreen, T. Rocamora (2019)	Kompetencija apibrėžiama kaip žinių, gebėjimų, motyvacijos, patirties, įsitikinimų, vertybių, poreikių ir požiūrių rinkinys, reikalingas dalyvaujant tam tikros veiklos įgyvendinime.	Joreen, T. Rocamora (2019)

Lugalla, J.L. (2019)	Kompetencija – integruotas žinių, įgūdžių ir požiūrių rinkinys, kurio pagalba individas gali atlikti konkrečios srities užduotis.	Lugalla, J.L. (2019)
----------------------	---	----------------------

2 priedas. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų portfelio struktūros tyrimo instrumentarijus

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
I diagnostinis blokas – kompetencijų raiška	
<p>1 Bendrosios kompetencijos</p> <p>- asmeninė kompetencija;</p> <p>- socialinė kompetencija;</p> <p>- komunikacinė kompetencija.</p>	<p>1) Esate savikritiškas ir stengiatės maksimaliai gerai atlikti darbus.</p> <p>2) Esate atviras naujovėms ir lengvai prisitaikote prie pokyčių.</p> <p>3) Esate tolerantiškas, neturite išankstinio nusistatymo kitokioms nuomonėms ar požiūriams.</p> <p>4) Esate empatiškas ir gebate pajauti bei suprasti kitus asmenis, jų elgseną.</p> <p>5) Esate pasitikintis savimi ir pozityvus, todėl visada stengiatės optimistiškai vertinti situaciją ir teigiamą energiją perduoti kitiems.</p> <p>1) Mielai dalyvaujate įvairiuose renginiuose (pvz., mugėse, koncertuose, parodose).</p> <p>2) Jums patinka keliauti, išbandyti naujas kelionių kryptis ir susipažinti su naujais žmonėmis.</p> <p>3) Esate įvairių socialinių tinklų narys (pvz., Facebook, Twitter, Instagram).</p> <p>4) Visada randate temų, kuriomis galite diskutuoti su skirtingų profesijų, kultūrų, socialinių grupių atstovais.</p> <p>5) Domitės profesine literatūra bei mėgstate skaityti įvairaus žanro ir tematikų knygas.</p> <p>1) Lengvai užmezgate kontaktą su skirtingais žmonėmis įvairiose situacijose.</p> <p>2) Pokalbio metu visada rodote dėmesį ir susidomėjimą pašnekovu, išklausote jo nuomonę ar problemą.</p> <p>3) Gebate aiškiai ir sklandžiai reikšti mintis.</p> <p>4) Pokalbio metu gebate valdyti savo neigiamas emocijas ir nesukelti konfliktinės situacijos.</p> <p>5) Bendraudamas su klientais jūs skiriate pakankamai laiko jų poreikiams ir lūkesčiams išsiaiškinti.</p>
<p>2 Vadybinė kompetencija</p> <p>- vadybiniai gebėjimai;</p>	<p>1) Gebate savarankiškai priimti sprendimus, kurie yra susiję ne tik su jūsų tiesioginiu darbu, bet ir organizaciniais klausimais.</p> <p>2) Gebate paskirstyti darbus kolegoms, kurie yra atsakingi už tam tikras funkcijas.</p> <p>3) Jūs laikotės nuomonės, kad komandinis darbas yra efektyvesnis nei individualus, todėl stengiatės kurti bendradarbiavimo kultūrą tarp organizacijos darbuotojų (pvz., dalytis informacija, keistis nuomonėmis ir žiniomis, drauge spręsti kylančias problemas).</p>

<p>- strateginis mąstymas;</p> <p>- lyderystė.</p>	<p>4) Nesate konfliktiška asmenybė ir gebate spręsti konfliktines situacijas.</p> <p>5) Esate motyvuotas darbui ir stengiatės „užkrėsti“ tuo savo kolegas.</p> <p>1) Nuolat analizuojate organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas ir gebate išvelgti vykstančius pokyčius.</p> <p>2) Gebate kritiškai mąstyti (pvz., kritiškai vertinti informaciją, savo ir kolegų darbus).</p> <p>3) Kiek tai įmanoma, stengiatės įsitraukti į strateginių sprendimų priėmimą (pvz., svarstant ir diskutuojant apie organizacijos viziją, misiją, strategines kryptis).</p> <p>4) Visada stengiatės išsakyti savo poziciją dėl organizacijos veiklos tobulinimo kryptių, kurios susijusios su organizacijos paslaugų portfeliu.</p> <p>5) Rengiate savo individualius veiklos planus, kad metų pabaigoje galėtumėte įvertinti pasiektus tikslus.</p> <p>1) Jūs laikotės nuostatos, kad darbas yra ne tik būtinybė išgyventi, bet ir hobis.</p> <p>2) Esate ne tik pokyčių iniciatorius, bet ir aktyviai dalyvaujate idėjų įgyvendinimo procesuose.</p> <p>3) Organizacijoje esate tas žmogus, kuriuo kolegos pasitiki, prašo patarimų ir pagalbos.</p> <p>4) Visada imatės iniciatyvos kai reikia spręsti netikėtai užklupusias problemas.</p> <p>5) Gebate įkvėpti organizacijos / komandos narius pasitikėjimo savimi jausmą ir daryti tai, kas skatina siekti tikslų.</p>
<p>3 Profesinė kompetencija</p> <p>- tarpkultūrinė kompetencija;</p> <p>- skaitmeninė kompetencija.</p>	<p>1) Jūs turite ir kaupiate žinias apie kitas kultūras, religijas, papročius.</p> <p>2) Gebate bendrauti anglų, rusų ir kitomis užsienio kalbomis.</p> <p>3) Mielai bendraujate su skirtingų kultūrų atstovais, dalijatės mintimis ir požiūriais.</p> <p>4) Gebate derėtis su kitų kultūrų atstovais, tačiau visada paisote jų įsitikinimų ir vertybių.</p> <p>5) Manote, kad lengvai sugebėtumėte dirbti multikultūrinėje komandoje, atsižvelgiant į kitos kultūros atstovų mentalitetą.</p> <p>1) Domitės naujausiomis technologijomis ir stengiatės jas pritaikyti darbo procesuose.</p> <p>2) Gebate ieškoti darbui reikalingos informacijos skirtinguose informacijos sklaidos kanaluose (pvz., duomenų bazėse, internetiniuose portaluose).</p> <p>3) Gebate sisteminti informaciją pasitelkiant įvairias kompiuterines programas, kad ji būtų aiški ir lengvai suprantama (pvz., Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access, Lotus Freelance ir pnš.).</p>

	<p>4) Informacijos sklaidai naudojate įvairias skaitmenines priemones (pvz., reklama internete, socialiniuose tinkluose, organizacijos internetiniame puslapyje).</p> <p>5) Bendravimui su klientais ir partneriais naudojate skirtingas skaitmenines priemones (pvz., specializuotos sistemos, socialiniai tinklai, skype, el. paštas).</p>
II diagnostinis blokas – demografinės charakteristikos	
1. Amžius	<p>18-25 m.</p> <p>26-35 m.</p> <p>36-50 m.</p> <p>50 m. ir daugiau</p>
2. Išsilavinimas	<p>Pagrindinis</p> <p>Vidurinis</p> <p>Specialusis vidurinis</p> <p>Aukštasis kolegijinis</p> <p>Aukštasis universitetinis</p>
3. Darbo stažas organizacijoje	<p>Mažiau nei 1 metai</p> <p>1 – 3 metai</p> <p>4 – 6 metai</p> <p>7 – 9 metai</p> <p>10 – 12 metų</p> <p>Daugiau nei 12 metų</p>
4. Pareigos	Jūsų pareigos organizacijoje

3 priedas. Anketa

Anketa

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Verslo vadybos studijų programos magistro studijų studentė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų raišką.

Anketa yra anoniminė, o gauta informacija bus panaudota mokslinio tyrimo rezultatų analizei.

Įvertinkite teiginius, geriausiai atspindinčius Jūsų, kaip turizmo srities darbuotojo kompetencijų lygį (jei visiškai sutinkate / pritariate – skirkite 5 balus, jei visiškai nesutinkate / nepritariate – skirkite 1 balą).

Dėkoju už skirtą laiką ir Jūsų atsakymus

Teiginiai	1	2	3	4	5
Esate savikritiškas ir stengiatės maksimaliai gerai atlikti darbus.					
Esate atviras naujovėms ir lengvai prisitaikote prie pokyčių.					
Esate tolerantiškas, neturite išankstinio nusistatymo kitokioms nuomonėms ar požiūriams.					
Esate empatiškas ir gebate pajauti bei suprasti kitus asmenis, jų elgseną.					
Esate pasitikintis savimi ir pozityvus, todėl visada stengiatės optimistiškai vertinti situaciją ir teigiamą energiją perduoti kitiems					
Mielai dalyvaujate įvairiuose renginiuose (pvz., mugėse, koncertuose, parodose).					
Jums patinka keliauti, išbandyti naujas kelionių kryptis ir susipažinti su naujais žmonėmis.					
Esate įvairių socialinių tinklų narys (pvz., Facebook, Twitter, Instagram).					
Visada randate temų, kuriomis galite diskutuoti su skirtingų profesijų, kultūrų, socialinių grupių atstovais.					
Domitės profesine literatūra bei mėgstate skaityti įvairaus žanro ir tematikų knygas.					
Lengvai užmezgate kontaktą su skirtingais žmonėmis įvairiose situacijose.					
Pokalbio metu visada rodote dėmesį ir susidomėjimą pašnekovu, išklausote jo nuomonę ar problemą.					
Gebate aiškiai ir sklandžiai reikšti mintis.					
Pokalbio metu gebate valdyti savo neigiamas emocijas ir nesukelti konfliktinės situacijos.					
Bendraudamas su klientais jūs skiriate pakankamai laiko jų poreikiams ir lūkesčiams išsiaiškinti.					
Gebate savarankiškai priimti sprendimus, kurie yra susiję ne tik su jūsų tiesioginiu darbu, bet ir organizaciniais klausimais.					
Gebate paskirstyti darbus kolegoms, kurie yra atsakingi už tam tikras funkcijas.					
Jūs laikotės nuomonės, kad komandinis darbas yra efektyvesnis nei individualus, todėl stengiatės kurti bendradarbiavimo kultūrą tarp organizacijos darbuotojų (pvz., dalytis informacija, keistis nuomonėmis ir žiniomis, drauge spręsti kylančias problemas).					

Nesate konfliktiška asmenybė ir gebate spręsti konfliktines situacijas.					
Esate motyvuotas darbui ir stengiatės „užkrėsti“ tuo savo kolegas.					
Nuolat analizuojate organizacijos vidinę ir išorinę aplinkas ir gebate įžvelgti vykstančius pokyčius.					
Gebate kritiškai mąstyti (pvz., kritiškai vertinti informaciją, savo ir kolegų darbus).					
Kiek tai įmanoma, stengiatės ištraukti į strateginių sprendimų priėmimą (pvz., svarstant ir diskutuojant apie organizacijos viziją, misiją, strategines kryptis).					
Visada stengiatės išsakyti savo poziciją dėl organizacijos veiklos tobulinimo krypčių, kurios susijusios su organizacijos paslaugų portfeliu.					
Rengiate savo individualius veiklos planus, kad metų pabaigoje galėtumėte įvertinti pasiektus tikslus.					
Jūs laikotės nuostatos, kad darbas yra ne tik būtinybė išgyventi, bet ir hobis.					
Esate ne tik pokyčių iniciatorius, bet ir aktyviai dalyvaujate idėjų įgyvendinimo procesuose.					
Organizacijoje esate tas žmogus, kuriuo kolegos pasitiki, prašo patarimų ir pagalbos.					
Visada imatės iniciatyvos kai reikia spręsti netikėtai užklupusias problemas.					
Gebate įkvėpti organizacijos / komandos nariams pasitikėjimo savimi jausmą ir daryti tai, kas skatina siekti tikslų.					
Jūs turite ir kaupiate žinias apie kitas kultūras, religijas, papročius.					
Gebate bendrauti anglų, rusų ir kitomis užsienio kalbomis.					
Mielai bendraujate su skirtingų kultūrų atstovais, dalijatės mintimis ir požiūriais.					
Gebate derėtis su kitų kultūrų atstovais, tačiau visada paisote jų įsitikinimų ir vertybių.					
Manote, kad lengvai sugebėtumėte dirbti multikultūrinėje komandoje, atsižvelgiant į kitos kultūros atstovų mentalitetą.					
Domitės naujausiomis technologijomis ir stengiatės jas pritaikyti darbo procesuose.					
Gebate ieškoti darbui reikalingos informacijos skirtinguose informacijos sklaidos kanaluose (pvz., duomenų bazėse, internetiniuose portaluose).					
Gebate sisteminti informaciją pasitelkiant įvairias kompiuterines programas, kad ji būtų aiški ir lengvai suprantama (pvz., Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access, Lotus Freelance ir pnš.).					
Informacijos sklaidai naudojate įvairias skaitmenines priemones (pvz., reklama internete, socialiniuose tinkluose, organizacijos internetiniame puslapyje).					
Bendravimui su klientais ir partneriais naudojate skirtingas skaitmenines priemones (pvz., specializuotos sistemos, socialiniai tinklai, skype, el. paštas).					

Atsakykite į keletą klausimų apie save (teisingą atsakymą pabraukite).

Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Jūsų darbo stažas organizacijoje	Jūsų pareigos (įrašykite)
18-25 m. 26-35 m. 36-50 m. 50 m. ir daugiau	Pagrindinis Vidurinis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis	Mažiau nei 1 metai 1 – 3 metai 4 – 6 metai 7 – 9 metai 10 – 12 metų Daugiau nei 12 metų	

4 priedas. Turizmo sektoriaus darbuotojų paieškos skelbimų teiginių kategorizacija

Kategorijos	Teiginiai
Asmeninė kompetencija	„Aukštasis arba aukštesnysis išsilavinimas (turizmo srityje – privalumas)“ [1]; „IATA diplomą (būtų privalumas),“ [1]; „aukštasis universitetinis arba aukštasis koleginis išsilavinimas“ [2]; „Kelionių vadovo – gido pažymėjimas (didelis privalumas)“ [3]; „aukštasis arba aukštesnysis išsilavinimas (turizmo srityje – būtų privalumas)“ [6]; „Aukštasis koleginis išsilavinimas“ [7]; „aukštasis arba spec. aukštesnysis išsilavinimas“ [8]; „Darbo patirtis turizmo srityje (ne trumpesnė 2 m.)“ [1]; „turizmo vadybinio patirtis ne mažiau 2 m. darbo kelionių agentūroje“ [2]; „ne trumpesnė nei 2 m. darbo patirtis kelionių agentūroje (būtina)“ [6]; „darbo patirtis viešbučių/turizmo srityje būtų privalumas“ [7]; „patirtis turizmo srityje ne mažiau 2 metų“ [8]; „Noras kurti ir tobulėti“ [2]; „domėjimasis istorija, geografija ir šiandienos pasaulio aktualijomis“ [3]; „esi siekiantis tobulėjimo“ [6]; „noras tobulėti“ [8]; „Komunikabilumas, atsakingumas, mandagumas“ [2]; „iniciatyvumas“ [2]; „atsakingas, energingas, sąžiningas, etiškas, turintis humoro jausmą“ [3]; „komunikabilumas“ [4]; „kūrybiškumas, veržlumas, žingeidumas, atsakingumas“ [4]; „komunikabilumas“ [5]; „veržlus, ambicingas, nebijantis iššūkių“ [6]; „paslaugumas, sąžiningumas, pareigingumas, reprezentatyvi išvaizda“ [7]; „atsakingumas, iniciatyvumas, lankstumas ir optimizmas“ [8]; „Komandinis darbas“ [1]; „sugebėjimas dirbti savarankiškai bei komandoje“ [2]; „noras dirbti komandoje“ [5]; „gebėjimas dirbti komandoje“ [6]; „sugebėjimas dirbti savarankiškai ir komandoje“ [8].
Socialinė kompetencija	„Gebėjimas rasti bendrą kalbą tiek su jaunimu, tiek su vyresnio amžiaus žmonėmis“ [3]; „Aktyvi naujų klientų paieška“ [2]; „naujų partnerių paieška“ [2]; „myli tiesioginį darbą su žmonėmis“ [3]; „naujų klientų paieška“ [8].
Komunikacinė kompetencija	„Taisyklinga lietuvių kalba, geras anglų ir kalbos mokėjimas“ [1]; „bendravimas su įmonės užsienio partneriais“ [2]; „puikios lietuvių ir anglų (vokiečių, rusų būtų privalumas) kalbos žinios“ [2]; „sklandus kalbėjimas bent viena užsienio kalba“ [3]; „anglų kalbos žinojimas“ [5]; „privalumas – rusų k. mokėjimas“ [5]; „Taisyklinga lietuvių kalba, geras anglų ir kalbos mokėjimas“ [6]; „tvirtas anglų ir rudų kalbos mokėjimas“ [7]; „bendravimas su įmonės užsienio partneriais“ [8]; „puikios lietuvių, anglų (vokiečių, rusų) kalbos žinios“ [8]; „Sklandus kalbėjimas lietuvių kalba“ [3]; „Dalykinio bendravimo įgūdžiai, komunikabilumas“ [1]; „Klientų konsultavimas“ [2]; „puikūs bendravimo įgūdžiai“ [4]; „malonus bendravimas“ [5]; „dalykinio bendravimo įgūdžiai“ [6]; „noras ir sugebėjimas bendrauti, komunikabilumas“ [7]; „klientų konsultavimas“ [8]; „Gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių“ [2].
Vadybiniai gebėjimai	„Greita orientacija ir netikėtų situacijų valdymas“ [2]; „mokėjimas valdyti stresines situacijas“ [3]; „Noras siekti rezultatų“ [5].
Strateginis mąstymas	„Turizmo produktų kūrimas, pardavimas“ [8]; „Gebėjimas greitai orientuotis informacijoje, ją suvokti ir įvertinti“ [5].

Lyderystė	„Turi idėjų ir entuziazmo jas įgyvendinti“ [3]; „Jei esate pamišęs dėl kelionių, norite dirbti darbą, kurį mylite“ [5].
Tarpkultūrinė kompetencija	„Gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų“ [2].
Skaitmeninė kompetencija	„Patirtis dirbant su rezervavimo sistema (Amadeus)“ [1]; „darbas su rezervacine sistema“ [2]; „darbas kompiuteriu (MS Outlook, MS Office)“ [2]; „lėktuvų bilietų rezervavimo sistemos Amadeus / Galileo išmanymas“ [2]; „patirtis dirbant su aviabilietų rezervavimo sistema (Amadeus)“ [6]; „darbas kompiuterine programa“ [7]; „darbas kompiuteriu“ [8].

5 priedas. Turizmo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ribas nustatančių dokumentų teiginių kategorizacija

Kategorijos	Teiginiai
Asmeninė kompetencija	„Būtinybė turėti platesnes žinias apie kelinių galimybes“ [1]; „Kruopštumas ir atidumas“ [1].
Socialinė kompetencija	„Darbas turizmo mugėse ir parodose“ [1]; „Darbas turizmo mugėse“ [1]; „įmonės reprezentavimas“ [1]; „pasirengimas ir darbas turizmo parodose bei mugėse“ [1]; „atstovauti įmonei renginiuose, organizacijose, bendraujant su žiniasklaida“ [2]; „Darbas su skirtingais žmonių tipais, bendravimo psichologijos išmanymas“ [1].
Komunikacinė kompetencija	„Paslaugų pristatymas lietuvių ir užsienio kalbomis“ [2]; „Gebėjimas bendrauti su įvairiais interesantais“ [1]; „gebėjimas greitai ir efektyviai bendrauti su klientais ir tiekėjais“ [1]; „teikti informaciją“ [1]; „teikti kelionės informaciją turistams“ [1]; „ryšių su klientais valdymas“ [1];
Vadybiniai gebėjimai	„Neplanuotų probleminių situacijų sprendimas“ [1]; „spręsti kelionėje išskylančias problemas“ [1]; „problemų sprendimo pagrindai, konfliktinių situacijų valdymas“ [1]; „problemų ir konfliktinių situacijų valdymas“ [1]; „krizinių situacijų valdymas“ [1]; „Savarankiškas darbas ir atsakomybė už darbo rezultatus“ [1]; „įmonės veiklos rezultatai ir jų analizė“ [1]; „kontroliuoti darbuotojų darbo kokybę“ [2]; „Parenkti organizuotos turistinės kelionės sutartį ir turizmo paslaugų teikimo sutartį“ [1]; „organizuoti turizmo įmonės veiklos procesus“ [1]; „planuoti ir organizuoti personalo veiklą“ [2]; „kurti darbo procesų įmonėje tvarką“ [2]; „formuoti personalo politiką“ [2].
Strateginis mąstymas	„Stebėti ir vertinti paslaugų kokybę“ [1]; „analizuoti ir vertinti įmonės pardavimo rodiklius“ [2]; „analizuoti įmonės veiklos rezultatus“ [2]; „Atlikti rinkos tyrimus, stebėti tendencijas“ [1]; „analizuoti turizmo sektoriaus ir jame veikiančių įmonių veiklą“ [1]; „konkurencinės aplinkos ir tikslinės rinkos charakteristikų analizė, vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių analizė“ [2]; „rinkos situacija ir pokyčiai, sektoriaus paslaugų naujovės“ [2]; „analizuoti verslo aplinką“ [2]; „Nustatyti turizmo produktų kainas, planuoti kelionių pardavimus“ [1]; „parinkti ir realizuoti paslaugų rinkodaros veiksmus ir priemones – rinkodaros veiksmų ir priemonių parinkimas, įvertinant kelionių ypatumus“ [1]; „rengt ir tobulinti įmonės strateginius planus“ [2]; „kainodaros politikos ir nuolaidų sistemos nustatymas“ [1]; „planų ir ataskaitų rengimas bei analizė“ [1]; „sudaryti įmonės paslaugų kainodarą“ [2]; „Gautos informacijos apie suteiktas turistines paslaugas įvertinimas, grįžtamojo ryšio teikimas“ [1].
Lyderystė	„Darbuotojų motyvavimo būdai“ [2]; „klientų aptarnavimo sistemos kūrimas ir diegimas“ [2]; „Sezono metu spręsti problemas ir ne darbo metu bei poilsio dienomis“ [1].
Skaitmeninė kompetencija	„Darbas su kompiuterinėmis rezervacinėmis sistemomis“ [1]; „darbas su rezervacinėmis sistemomis“ [1]; „rezervacinė, veiklos valdymo ir kita programinė įranga“ [1]; „darbas su rezervacijos sistema“ [2]; „darbas su viešbučio paslaugų rezervavimo sistema“ [2]; „Kelionių

pardavimai elektroniais kanalais“ [1]; „informacijos sklaida apie teikiamas paslaugas elektroniais kanalais“ [2]; „Reikalingos informacijos paieška, naudojant įvairius informacijos šaltinius“ [1]; „Vykdėti informacijos paiešką apie organizuotas turistines keliones ir turizmo paslaugas“ [1]; „informacijos paieška, analizė ir sisteminimas“ [1]; „turizmo informacijos paieška, vertinimas ir sisteminimas internete ir kituose informacijos šaltiniuose“ [1]; „klientų duomenys, jų struktūravimas ir suvedimas į klientų duomenų bazę“ [2]; „intensyvus kompiuterinės ir visų komunikacijos priemonių naudojimas bendraujant su klientais ir tiekėjais“ [1]; „gebėjimas pateikti informaciją apie įmonę ir paslaugas įvairiais elektroniais formatais ir komunikacijų kanalais“ [1]; „Klientų apklausos nuotoliniu būdu“ [2]; „vizualinės reklamos priemonių naudojimas“ [2].