

**Alina Katunian**

Vilniaus Kolegija – Uniwersytet Nauk Stosowanych

## **Analiza rozwoju kapitału ludzkiego kadry branży turystycznej na Litwie**

**Streszczenie.** Celem artykułu było zaprezentowanie tendencji zmian w poziomie wymaganej wiedzy i umiejętności oraz trendów rozwojowych kapitału ludzkiego kadry zatrudnionej w branży turystycznej na Litwie. Jako odpowiedź na rozwój branży turystycznej na Litwie wzrósł popyt na kadrę świadczącą profesjonalne usługi turystyczne. W zarządzaniu branżą turystyczną zwraca się coraz baczniejszą uwagę na aspekt zmian, globalizacji, innowacji, a przede wszystkim coraz większych wymagań stawianych przez turystów. Powoduje to konieczność rozwoju i szkolenia kadr obsługujących ruch turystyczny.

**Słowa kluczowe:** rozwój kapitału ludzkiego, kadra, branża turystyczna, Litwa

### **Wstęp**

Coraz bardziej znaczący wpływ na rozwój gospodarczy przypada sektorowi usług. Ważnym jego elementem jest turystyka. Pod wpływem procesów globalizacji turystyka jako sektor zajęła piąte co do tempa rozwoju miejsce na świecie<sup>1</sup>. Wzrost liczby turystów wpłynął również na wzrost liczby firm turystycznych, obejmujących swym działaniem rynki krajowe i międzynarodowe. Turystyka opiera się głównie na usługach, podstawowa wartość jest więc kreowana przez kapitał ludzki, czyli kadrę, której zadaniem jest obsługa turystów. Profesjonalna kadra, w przypadku firm turystycznych, jest gwarancją profesjonalizmu świadczonych przez nie usług.

Do zakresu usług turystycznych należą różnorodne usługi, mające na celu zaspokojenie potrzeb odwiedzających, zatem: usługi hotelarskie, gastronomiczne, transportowe, organizacja wycieczek i rozrywek, ubezpieczenie itd.

Wraz ze wzrostem liczby firm turystycznych, czyli wraz z rozwojem branży turystycznej wzrósł popyt na profesjonalną, wyszkoloną kadrę, gotową do udzielania profesjonalnych usług turystycznych. W zarządzaniu kapitałem ludzkim firm turystycznych należy kierować się potrzebą wzmożonych szkoleń, które są niezbędnym elementem związanym z rozwojem i coraz bardziej innowacyjnym charakterem turystyki.

Celem artykułu było zaprezentowanie tendencji zmian w poziomie wymaganej wiedzy i umiejętności oraz trendów rozwojowych kapitału ludzkiego kadry zatrudnionej w branży turystycznej na Litwie. Do realizacji tego celu posłużył przegląd literatury przedmiotu oraz analiza danych statystycznych udostępnianych przez Litewski Departament Statystyki.

<sup>1</sup> J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, S. Wanhill: *Tourism Principles and Practice*. Pearson 2013, s. 425.

### Dynamika rozwoju turystyki na Litwie

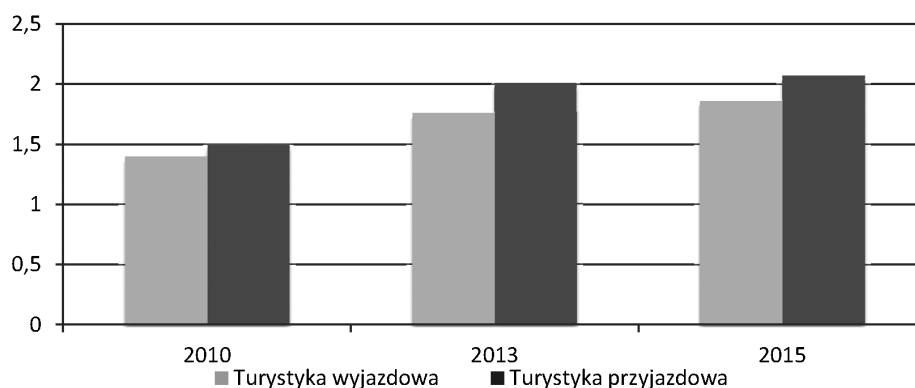
Sektor turystyczny na Litwie systematycznie rozwija się już od ponad dwudziestu lat. W 2015 r. kreował 4,4% PKB i stanowił 25% wartości eksportu usług. W tym czasie Litwę odwiedziło ponad 2 mln turystów międzynarodowych<sup>2</sup>. Z usług turystycznych coraz częściej korzystają także mieszkańcy Litwy. Można zaobserwować, że wydają oni coraz większe kwoty na dobra i usługi turystyczne zarówno w ramach ruchu krajowego, jak i zagranicznego, co wpływa na zwiększoną konkurencję na rynku turystyki wyjazdowej wśród touroperatorów. Tendencję wzrostową wydatków turystów litewskich na produkty turystyki wyjazdowej przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wydatki turystów litewskich na produkty turystyki wyjazdowej (mln EUR)

2007	2010	2013	2015
842,8	630,9	798,9	812,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Litewskiego Departamentu Statystyki.

Turystyka wyjazdowa i turystyka przyjazdowa na Litwie rozwija się stosunkowo równomiernie. Pod wpływem procesów globalizacji występuje coraz większe zainteresowanie krajami mało poznanymi, w związku z czym coraz więcej turystów zwiedza państwa takie, jak np. Litwa, w których rośnie popyt na dobra i usługi turystyczne. W 2015 r. Litwę odwiedziło o 2,3% więcej turystów zagranicznych w porównaniu do 2014 r., co przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Liczba podróży w ramach turystyki wyjazdowej i przyjazdowej na Litwie w latach 2010–2015 (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Litewskiego Departamentu Statystyki.

<sup>2</sup> Litewski Departament Statystyki, [www.osp.stat.gov.lt](http://www.osp.stat.gov.lt) (dostęp 1.08.2016).

Od dłuższego czasu na litewskim rynku turystyki wyjazdowej zauważa się tendencję w kwestii wyboru kilku najbardziej popularnych destynacji turystycznych, wśród których wymienić można: Turcję, Bułgarię i Polskę. Z biegiem czasu jednak turyści litewscy coraz chętniej odwiedzają także inne państwa, często te mniej znane i popularne. Na takiego rodzaju zachowanie turystów wpływ wywierają procesy globalizacji: ułatwione poruszanie się po świecie, znajomość języków obcych, moda na podróżowanie, zaawansowanie technologiczne, a w ostatnim czasie ryzyko wystąpienia ataków terrorystycznych w niektórych krajach.

### Tendencje rozwoju turystyki

Według danych Światowej Organizacji Turystyki w 2015 r. została odnotowana rekordowa liczba turystów międzynarodowych biorących udział w światowej turystyce, którą oszacowano na 1,185 mld. Przewiduje się, iż w 2030 roku liczba turystów międzynarodowych osiągnie 1,8 mld. Tak szybki rozwój turystyki wpływa na wzrost liczby przedsiębiorstw zaangażowanych w obsługę ruchu turystycznego. Obecnie co jedenaste miejsce pracy na świecie przypisane jest do branży turystycznej<sup>3</sup>.

Każdego roku pojawiają się nowe rodzaje turystyki. Szczególnie popularna dawniej turystyka nastawiona na wypoczynek i rozrywkę ustępuje coraz częściej pola wyjazdom o charakterze medycznym czy sportowym.

Biura turystyczne oferują turystom coraz to nowsze i bardziej wyszukane usługi, a turyści przybywają z coraz bardziej oddalonych zakątków świata. Rośnie tym samym zapotrzebowanie na sprawne i profesjonalne świadczenie usług, co wymaga od kadr nowej wiedzy, umiejętności i zdolności<sup>4</sup>.

Zmiany w zachowaniu i preferencjach turystów zmuszają przedsiębiorstwa turystyczne rozpoznać uwarunkowania, które wpływają na wybór produktów i usług turystycznych. Do współczesnego potencjalnego turysty każdego dnia dociera znaczna ilość różnorodnej informacji, za pomocą komputerów, smartfonów i innych urządzeń umożliwiających korzystanie z internetu. Touroperatorzy w Stanach Zjednoczonych Ameryki i Europie Wschodniej zareagowali na te trendy i już w 2012 r. w tych regionach sprzedaż produktów i usług turystycznych drogą internetową (online) osiągnęła odpowiednio 38- i 35-procentowy udział całości sprzedaży. Zaawansowanie technologiczne potencjalnych turystów zmusza firmy turystyczne do docierania do swoich klientów w sposób najbardziej dogodny dla klientów, czyli przez internet. Wynika to z faktu, że liczba internautów na świecie rośnie i będzie rosła z każdym rokiem. Istotne jest również to, że turyści, tak jak użytkownicy innych usług, są mniej lojalni i przywiązani do jednej marki, dysponują coraz mniejszą ilością czasu wolnego, często zmieniają decyzje w ostatniej chwili. W takich warunkach informacja powinna być łatwo dostępna, a nabycie produktów i usług turystycznych musi charakteryzować się prostymi procedurami i łatwością rezerwacji<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Sprawozdanie Światowej Organizacji Turystyki, [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) (dostęp: 1.10.2016).

<sup>4</sup> J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, S. Wanhill: *Tourism Principles...* op. cit.

<sup>5</sup> C. Bremner: *Understanding the XXI century traveller*. Euromonitor International, 2013.

Coraz większego znaczenia na rynku turystycznym nabierają niskokosztowi przewoźnicy, którzy stanowią konkurencję nie tylko dla tradycyjnych przewoźników, lecz i touroperatorów. Obecnie klient może kupić pakiet turystyczny lub łączyć przelot niskokosztową linią lotniczą z zakwaterowaniem, które zarezerwował przez internet za relatywnie niską cenę. Internetowe agencje turystyczne, takie jak Expedia, Lastminute.com, zwiększają swoje zyski kosztem touroperatorów. Na przykład Expedia zwiększyła czterokrotnie liczbę pasażerów podróżujących samolotami w ciągu roku<sup>6</sup>. Turyści stają się coraz bardziej samodzielni, co powoduje zmiany w metodach i narzędziach stosowanych przez konkurujących ze sobą touroperatorów. Obecnie liczy się nie tylko lepsza cena, ale także innowacyjne rozwiązania, które oferuje organizator turystyki. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu<sup>7</sup>. Sukces rynkowy zależy od wielu czynników, takich jak jakość usług, innowacyjność czy zastosowanie nowych technologii. Coraz częściej jednak decydujące znaczenie ma w tym przypadku dobrze wyszkolona kadra<sup>8</sup>.

W dalszej części artykułu omówione zostały trzy istotne tendencje w rozwoju turystyki, wśród których wymienić należy elektroniczny marketing, nowe destynacje i formy turystyki oraz specyficzne cechy współczesnych turystów.

**Elektroniczny marketing.** Od 1950 roku zaczęła wzrastać wielkość, ranga i znaczenie sektora turystycznego. W sektorze transportowym, zwłaszcza lotniczym, pojawiły się nowe tendencje rozwojowe, np. potrzeba gromadzenia danych oraz optymalizacji ich przetwarzania. W konsekwencji coraz liczniej zaczęto wykorzystywać komputerowe systemy rezerwacyjne (CRS – computerized reservation systems). Takie zmiany ułatwiły działalność linii lotniczych, jak również touroperatorów. Umożliwiło to m.in. sprawniejszą obsługę turystów oraz tworzenie dynamicznych produktów turystycznych. Linie lotnicze postrzegają się jako prekursorów w implementacji narzędzi komputerowych i wykorzystaniu internetu w celu usprawnienia świadczenia usług. W latach 80. XX wieku te zdobyte technologie zaczęli powszechnie wykorzystywać również hotelarze, przewoźnicy i touroperatorzy.

Rosnąca liczba turystów oraz rozwój branży turystycznej przyspieszał centralne gromadzenie informacji o usługach oraz modernizowanie programów rezerwacji i sprzedaży. Później rozpoczęto budowę globalnego systemu dystrybucji (GDS – global distribution systems). Okres od 1980 do 1990 roku może być postrzegany jako złoty wiek touroperatorów i biur podróży. Dostawcy usług turystycznych podawali informację o usługach, która była centralnie gromadzona i sprzedawana do ostatecznego nabywcy, oddzielnie, albo w postaci pakietu turystycznego. Z czasem handel elektroniczny z taki-

---

<sup>6</sup> B.J. Dąbrowska: Turystyka międzynarodowa w globalnej gospodarce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011, s. 93.

<sup>7</sup> O. Flak, G. Głód: Konkurencyjni przetrwają: o przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 63.

<sup>8</sup> B.J. Dąbrowska: Turystyka międzynarodowa... op. cit., s. 51.

mi jego elementami, jak: e-sklepy, bankowość elektroniczna, ogłoszenia elektroniczne został wprowadzony do branży turystycznej. Globalne systemy dystrybucji odniosły wielki sukces i przyczyniły się do zaspokojenia podstawowych oczekiwań turystów w tym zakresie, czyli wygody, szybkości i łatwości zakupu<sup>9</sup>. Przyczyniło się to do zwiększenia samodzielności turystów, ale także do zmniejszenia ich lojalności względem biur podróży – pozyskanie informacji o ofercie konkurencji zajmuje obecnie bowiem kilka chwil i kliknięć myszką.

**Nowe destynacje oraz nowe formy turystyczne.** Zauważono, iż podróżujący turyści coraz częściej szukają nowych, mniej znanych destynacji turystycznych oraz produktów turystycznych. Nowe destynacje turystyczne nie są utożsamiane z turystyka masową realizowaną w skomercjalizowanych i wyjątkowych kulturowo kurortach, lecz często charakteryzują się autentycznością. Wchodząc na rynek, oferują niskie ceny, dobre warunki oraz wysoki poziom obsługi. Według *Lonely Planet* (jednego z najbardziej popularnych portali dla podróżujących) w 2015 r. siedmioma najbardziej wartymi zwiedzenia państwami były: 1. Singapur, 2. Namibia, 3. Litwa, 4. Nikaragua, 5. Irlandia, 6. Republika Konga, 7. Serbia<sup>10</sup>. Stwierdzono tam również, iż coraz bardziej popularne są produkty turystyczne powiązane ze sportem, medycyną, gastronomią itp.<sup>11</sup>

**Mniej lojalni turyści.** Współczesnych turystów można scharakteryzować w taki sposób: znają języki obce, coraz częściej podróżują, korzystają z najnowszych technologii. Doświadczeni turyści są świadomi poziomu usług, który im się należy, a więc wymagają od biura podróży wiedzy odpowiadającej ich doświadczeniu<sup>12</sup>. Turyści chętnie dzielą się wrażeniami o usługodawcach, chętnie ich oceniają na portalach turystycznych. Potrzeby współczesnego turysty mogą więc zadowolić wyłącznie profesjonalni usługodawcy. Ze względu na zmiany w zachowaniu podróżnych zauważalna jest tendencja skrócenia cyklu życia produktu turystycznego. Ze względu na tempo życia firmy turystyczne muszą szybciej reagować na zmiany na rynku. Turyści mają coraz częściej tendencję do krótszych, lecz częstszych wyjazdów. Strona podaźowa powinna to uwzględnić podczas tworzenia oferty i zadbać, aby była ona łąwa i szybka w nabyciu.

W litewskiej ustawie o turystyce do usług turystycznych zaliczono: organizowanie podróży, zakwaterowanie, usługi gastronomiczne, informowanie turystów itp.<sup>13</sup> Pomimo iż usługi te należą do tej samej kategorii – turystyki, wymagają jednak różnych kompetencji. Końcowym użytkownikiem każdej usługi turystycznej jest turysta, a więc zachowanie usługodawcy jest zmienne i dopasowane do oczekiwań, preferencji i zachowań podróżnych.

<sup>9</sup> Technology: Why travel and IT are made for each other. Hospitality 2010. Deloitte, New York University, s. 16, [www.scps.nyu.edu](http://www.scps.nyu.edu) (dostęp 16.10.2016).

<sup>10</sup> Portal dla turystów Lonely Planet, [www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com) (dostęp 17.10.2016).

<sup>11</sup> Technology: Why travel... op. cit., s. 16.

<sup>12</sup> C. Bremner: Understanding the XXI century... op. cit.

<sup>13</sup> Litewska ustawa o turystyce Žin. 1998, nr 32–852.

Branża turystyczna jest szczególnie dynamiczna, a sukces firm turystycznych zależy przede wszystkim od odpowiednio wyszkolonych kadr (kapitału ludzkiego osób zatrudnionych w branży turystycznej), potrafiących przeanalizować i rozpoznać potrzeby turystów oraz w szybki i skuteczny sposób je zaspokoić.

### **Tendencje rozwoju kapitału ludzkiego**

Zasoby ludzkie definiowane są jako pewna zbiorowość, grupa ludzi zaangażowanych w określoną działalność wyznaczoną przestrzenią<sup>14</sup>.

Praca w ciągle zmieniającej się branży turystycznej rodzi sporo wyzwania: coraz częściej podróżujący turyści są coraz bardziej wymagający, coraz nowsze systemy rezerwacyjne oraz marketingowe wymagają doskonałych umiejętności obsługi komputera itp. Wyzwaniom tym ma sprostać kadra sektora turystycznego. Dlatego szczególnie istotne jest zapewnienie dychotomii pomiędzy strategią organizacji a strategią rozwoju zasobów ludzkich.

Rozwój zasobów ludzkich można scharakteryzować jako uczenie się w odniesieniu do długotrwałej pracy, na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym, które zapewnić ma zwiększenie wydajności organizacyjnej poprzez uczenie się w sposób zarówno strukturalny, jak i niestructuralny<sup>15</sup>.

W programie Litewskiej Strategii Rozwoju Turystyki 2014–2020 jednym z zadań jest „Wzmacnianie kompetencji specjalistów branży turystycznej i polepszenie umiejętności w zakresie przedsiębiorczości”. W rozwoju branży turystycznej udział biorą różne podmioty krajowe i międzynarodowe: szkoły wyższe (posiadające pogromy nauczania w zakresie turystyki), instytucje państwowe (np. Departament Turystyki), organizacje publiczne (Stowarzyszenie Touroperatorów, Stowarzyszenie firm gastronomicznych itd.), biura turystyczne i inne firmy zaangażowane w zaspokajanie tego typu potrzeb, a także organizacje międzynarodowe (Światowa Organizacja Turystyki, Europejska Komisja Podróży) itd.<sup>16</sup>

Dużo uwagi tematowi rozwoju kapitału ludzkiego branży turystycznej poświęca D. Nickson, który podkreśla, że chociaż w sektorze turystycznym kapitał ludzki wymieniany jest jako zasób budujący największą przewagę konkurencyjną, to wciąż jest to zagadnienie traktowane z małym zrozumieniem. Różnicę i zapóźnienia w rozwoju kapitału ludzkiego widać zwłaszcza w sektorach: transportu, biur podróży, hoteli, parków rozrywki, centrów informacji turystycznej itp.

---

<sup>14</sup> B. Melnikas: Transformacijos. Visuomenės pokyčiai. Naujas Tūkstantmetis. Valdymas ir savireguliacija. Rytis ir Vidurio Europa. Vaga 2002.

<sup>15</sup> J. Šiugždinienė: Development and Substantiation of the Human Resource Development Model. „Viešoji politika ir administravimas” 2009, no. 27.

<sup>16</sup> M. Úbeda-García, B. Marco-Lajara, F. García-Lillo, V. Sabater-Sempere: Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Empirical Study of the Spanish Hotel Industry. “Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism” 2013, vol. 12, www.tandfonline.com (dostęp 20.10.2016).

W ciągu ostatnich dziesięcioleci pojawiło się wiele zmian dotyczących sektora turystycznego, jak również zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę zmiany i różnorodne tendencje rozwojowe, organizacje muszą szybko dostosowywać się do wymagań stawianych przez rynek<sup>17</sup>. Podstawową wytyczną w tej kwestii jest harmonizacja rozwoju organizacyjnego i rozwoju zasobów ludzkich<sup>18</sup>. Jedną z cech nowoczesnej i dobrze działającej firmy jest jakość usług, która zapewniana jest poprzez personel. Na cztery z pięciu kryteriów jakościowych SERVQUAL – wiarygodność, aktualność, autentyczność, empatia – wpływa bowiem zachowanie personelu.

Rozwój zasobów ludzkich można rozpatrywać na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym<sup>19</sup>. Na poziomie indywidualnym pracownik sam wyraża zainteresowanie doskonalenia swoich umiejętności. Na poziomie organizacji traktowany jest on jako podmiot realizujący cele i rezultaty organizacji. Taylor i Finley podkreślają, iż utworzyły się dwa podstawowe poglądy na rozwój zasobów ludzkich: w pierwszym wypadku pracownicy są traktowani jako koszty/zasoby; w drugim – jako przewaga konkurencyjna. Drugi wariant został szerzej opisany przez Úbeda-García, Marco-Lajara, García-Lillo i Sabater-Sempere. Ich zdaniem inwestowanie w zasoby ludzkie przez system nauczania i doskonalenie kompetencji tworzy przewagę konkurencyjną<sup>20</sup>.

Każdego roku w firmach turystycznych zwiększa się ilość informacji dotyczących tendencji zmian zachowania, oczekiwań i preferencji konsumentów. Działania dostosowujące praktyki organizacji do wymagań rynku oraz ciągłe zdobywanie wiedzy i informacji pozwala na określenie ich jako „organizacji uczących się”. Kadra branży turystycznej spotyka się z podobnymi problemami, wśród których wymienić można: niskie niedostateczne kompetencje personelu, brak praktycznych umiejętności, niedobór pracowników sezonowych, brak motywacji wśród personelu, częsta rotacja personelu itp.<sup>21</sup>

### **Struktura rozwoju kapitału ludzkiego branży turystycznej na Litwie**

Przedsiębiorcy z branży turystycznej podkreślają, iż rozwój kapitału ludzkiego w tej branży na Litwie przebiega na dwóch poziomach – zewnętrznym (poza organizacją) i wewnętrznym (w organizacji). Szczegóły na ten temat zaprezentowano na rysunku 2.

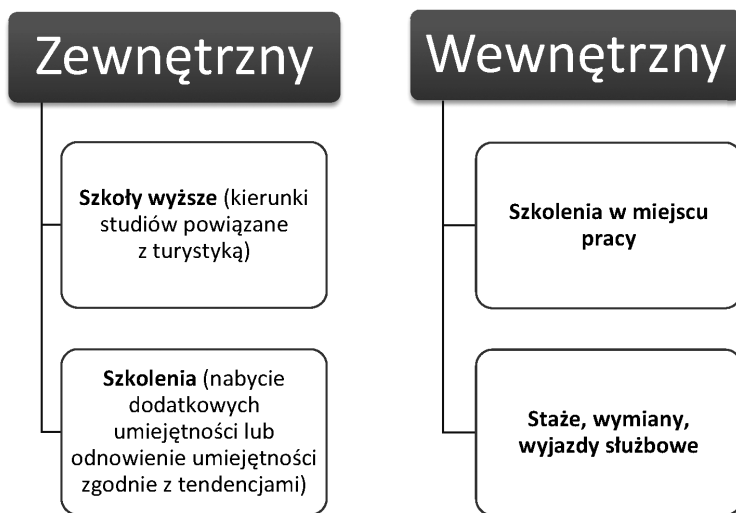
<sup>17</sup> M. Taylor, D. Finley: Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts – A Case Study. „Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism” 2009, nr 8, www.tandfonline.com (dostęp 20.10.2016).

<sup>18</sup> P. Kearns: How strategic are you? The six “killer” questions. Strategic. “HR Review” 2004, vol. 3.

<sup>19</sup> T.N. Garavan: A Strategic Perspective on Human Resource Development. „Advances in Developing Human Resources” 2007, no. 9, www.adh.sagepub.com (dostęp 20.10.2016).

<sup>20</sup> M. Úbeda-García, B. Marco-Lajara, F. García-Lillo, V. Sabater-Sempere: Universalistic and Contingent Perspectives... op. cit.

<sup>21</sup> M. Úbeda-García, B. Marco-Lajara, F. García-Lillo, V. Sabater-Sempere: Universalistic and Contingent Perspectives... op. cit.



**Rysunek 2.** Dwa poziomy rozwoju kapitału ludzkiego branży turystycznej na Litwie

Źródło: opracowanie własne.

**Poziom zewnętrzny** reprezentuje organizacje szkolące: szkoły wyższe, organizacje udzielające konsultacji oraz oferujące specyficzne szkolenia, dotyczące np. pracy z unikalnym systemem rezerwacyjnym, obsługą klienta itd.

**Poziom wewnętrzny** – szczególnie popularna forma szkolenia kadry. Polega na dzieleniu się doświadczeniem między pracownikami (tzw. *learning by sharing*), obejmuje wyjazdy służbowe (np. info tour/study tour, których celem jest rozpoznanie potencjalnych destynacji, sprawdzenie infrastruktury).

Usługi turystyczne świadczone są przez podmioty turystyczne różnego rodzaju: touroperatorzy, hotele, restauratorzy, centra i punktu informacji turystycznej, przewodnicy i piloci i wiele innych. Z uwagi na ich różnorodność jednostki edukacyjne na Litwie oferują zróżnicowane i specjalnie przygotowane programy nauczania realizowane w ramach wielu kierunków studiów powiązanych z turystyką (tab. 2).

Kształcenie z zakresu turystyki w litewskich szkołach wyższych realizowane jest najczęściej na dwóch kierunkach, tj.: turystyka oraz hotelarstwo i gastronomia. Programy w zakresie zarządzania turystyką koncentrują się na umiejętnościach menedżerskich oraz technikach sprzedażowych produktów i usług turystycznych. W wypadku programów w zakresie hotelarstwa i gastronomii – przeważają przedmioty powiązane z kompetencjami potrzebnymi do świadczenia usług związanych z zakwaterowaniem i wyżywieniem turystów.

Porównując wymienione kierunki studiów w litewskich szkołach wyższych, można zauważyć, iż w ich programach studiów realizowanych na uniwersytetach nacisk kładziony jest na rekreację, kulturę, ochronę dziedzictwa i aktywność ruchową. Programy studiów w pozostałych szkołach wyższych na Litwie nakierowane są natomiast bardziej na zarządzanie turystyką oraz usługi hotelarskie i gastronomiczne.



**Tabela 2.** Kierunki studiów licencjackich z zakresu turystyki prowadzonych na wybranych uniwersytetach i szkołach wyższych na Litwie w 2016 r.

Uniwersytet	Kierunek studiów	Szkoła wyższa	Kierunek studiów
Uniwersytet Kłajpedzki ( <i>Klaipėdos Universitetas</i> )	Rekreacja i turystyka	Wileńska Szkoła Wyższa ( <i>Vilniaus kolegija</i> )	Zarządzanie turystyką Biznes hotelarski i gastronomiczny
Uniwersytet Michała Romera ( <i>Mykolo Romerio Universitetas</i> )	Zarządzanie turystyką i dziedzictwo kulturowe	Kowieńska Szkoła Wyższa ( <i>Kauno kolegija</i> )	Zarządzanie turystyką i hotelami
Litewski Uniwersytet Pedagogiczny ( <i>Lietuvos Edukologijos Universitetas</i> )	Geografia/ (Zarządzanie turystyką)	Kłajpedzka Szkoła Wyższa ( <i>Klaipėdos valstybinė kolegija</i> )	Zarządzanie turystyką
Uniwersytet Witolda Wielkiego ( <i>Vytauto Didžiojo Universitetas</i> )	Dziedzictwo kulturowe i turystyka	Międzynarodowa Szkoła Wyższa Prawa i Przedsiębiorstwa ( <i>Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla</i> )	Biznes hotelarski i turystyczny
Litewski Uniwersytet Sportu ( <i>Lietuvos sporto universitetas</i> )	Rekreacja sportowa i turystyka	Uciańska Szkoła Wyższa ( <i>Utenos kolegija</i> )	Zarządzanie turystyką i hotelami

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych na stronach internetowych poszczególnych uczelni.

W Wileńskiej Szkole Wyższej Vilniaus kolegija – Uniwersytet Nauk Stosowanych została zorganizowana dyskusja na temat „Kompetencje w branży turystycznej – na kogo czekają pracodawcy?”. W dyskusji brali udział specjaliści branży turystycznej oraz naukowcy litewskich szkół wyższych. Celem tego spotkania było wyłonienie kompetencji niezbędnych dla specjalistów ds. turystyki oraz specjalistów ds. usług gastronomicznych i hotelarskich (tab. 3).

Szkoły wyższe kształcące w zakresie turystyki muszą monitorować zmiany na rynku turystycznym oraz odpowiednio reagować, poprzez odpowiednią modyfikację programów kształcenia.

Mając na celu profesjonalne szkolenie kadry branży turystycznej, ważne jest zapewnienie współpracy pomiędzy organizacjami turystycznymi, organizacjami szkoleniowymi, szkołami wyższymi itd. Współpraca ta umożliwiłaby sprawne reagowanie na zmiany zachodzące na rynku turystycznym oraz profesjonalne szkolenia kadry dla branży turystycznej.

**Tabela 3.** Niezbędne kompetencje kadr branży turystyki na Litwie

Specjalista ds. turystyki	Specjalista ds. usług gastronomicznych i hotelarskich
Umiejętność porozumiewania się ↓ Umiejętności zbierania informacji dotyczącej destynacji turystycznej, dóbr i usług turystycznych oraz umiejętności kreatywnego prezentowania informacji	Znajomość trendów w branży gastronomicznej ↓ Zauważono, iż w zachowaniu się klientów firm gastronomicznych zachodzi wiele zmian (np. coraz więcej jest wegan i wegetarian). Ważne jest, aby specjaliści potrafili zauważyć tendencje oraz odpowiednio na nie zareagować, mając na celu sprostanie potrzebom klienta
Dodatkowe kompetencje ↓ Im więcej dodatkowych kompetencji posiada specjalista ds. turystyki, tym bardziej wartościowym jest pracownikiem, np. menadżer do spraw turystyki posiadający licencję przewodnika może w razie potrzeby również świadczyć usługi przewodnickie	Znajomość codziennych procesów firmy świadczących usługi hotelarskie i/lub gastronomiczne ↓ Wysoko cenione są konkretne umiejętności typu: przyszykowanie pokoju dla gościa, sali konferencyjnej, ułożenie jadłospisu itd.
Znajomość programów rezerwacyjnych ↓ Coraz więcej producentów usług turystycznych sprzedaje swoje usługi drogą internetową, z tego powodu specjaliści ds. turystyki każdego dnia pracują z systemami typu: Amadeus, GoGlobal itp.	
Znajomość języków obcych ↓ Potrzeba znajomości odpowiednich języków obcych zależy od rynku turystycznego, z/na którym się pracuje. Do pracy na rynku litewskim najczęściej wymaga się znajomości: angielskiego, rosyjskiego, polskiego, niemieckiego, hiszpańskiego, języków skandynawskich	
Podstawy marketingu elektronicznego ↓ Szybko rosnąca liczba użytkowników internetu na całym świecie wzmaga konieczność promocji i sprzedaży usług turystycznych w sposób elektroniczny. Specjalista ds. turystyki znający się na marketingu elektronicznym może pomóc firmie turystycznej w osiągnięciu lepszych wyników	

Źródło: opracowanie własne oparte na wnioskach z dyskusji „Kompetencje w branży turystycznej – na kogo czekają pracodawcy?”.

### Podsumowanie

Branża turystyczna pod wpływem globalizacji i innowacji ciągle się zmienia. Ważne jest systematyczne zapewnienie rozwoju kapitału ludzkiego kadry firm turystycznych. To z kolei powoduje popyt na specjalistyczną wiedzę i szkolenia w tym zakresie.

Rozwój kapitału ludzkiego w branży turystycznej na Litwie przebiega na dwóch poziomach – zewnętrznym (poza organizacją) i wewnętrznym (w organizacji).

Rozwój na poziomie zewnętrznym odbywa się głównie poprzez szkoły wyższe na Litwie. W programach studiów kierunków turystycznych, realizowanych na uniwersytetach kładzie się nacisk na rekreację, kulturę, ochronę dziedzictwa i aktywność ruchową. Programy studiów w pozostałych szkołach wyższych na Litwie nakierowane są natomiast bardziej na zarządzanie turystyką oraz usługi hotelarskie i gastronomiczne.

Szczególnie ważne jest zapewnienie dychotomii pomiędzy strategią organizacji a strategią rozwoju zasobów ludzkich. Tworząc i realizując strategię rozwoju zasobów ludzkich, szczególnie pomocna może być współpraca i dialog pomiędzy organizacjami biorącymi udział (realnie lub potencjalnie) w rozwoju kadry branży turystycznej na Litwie.

### Literatura

- Bremner C.: Understanding the XXI century traveller. Euromonitor International, 2013.
- Dąbrowska B.J.: Turystyka międzynarodowa w globalnej gospodarce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
- Flak O., Głód G.: Konkurencyjni przetrwają: o przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wainhill S.: Tourism Principles and Practice. Pearson 2013.
- Garavan T.N.: A Strategic Perspective on Human Resource Development. "Advances in Developing Human Resources" 2007, no. 9, www.adh.sagepub.com.
- Kearns P.: How strategic are you? The six "killer" questions. Strategic. "HR Review" 2004, vol. 3.
- Litewska ustawa o turystyce Žin. 1998, nr 32–852.
- Litewski Departament Statystyki, www.osp.stat.gov.lt.
- Melnikas B.: Transformacijos. Visuomenės pokyčiai. Naujas Tūkstantmetis. Valdymas ir savireguliacija. Rytis ir Vidurio Europa. Vaga 2002.
- Sprawozdanie Światowej Organizacji Turystyki, www.e-unwto.org.
- Šiugždinienė J.: Development and Substantiation of the Human Resource Development Model. "Viešoji politika ir administravimas" 2009, no. 27.
- Taylor M., Finley D.: Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts – A Case Study. "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism" 2009, nr 8, www.tandfonline.com.
- Technology: Why travel and IT are made for each other. Hospitality 2010. Deloitte, New York University, s. 16, www.scps.nyu.edu.
- Úbeda-García M., Marco-Lajara B., García-Lillo F., Sabater-Sempere V.: Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Empirical Study of the Spanish Hotel Industry. "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism" 2013, vol. 12, www.tandfonline.com. www.lonelyplanet.com.

### Analysis of the human resources development for tourism sector in Lithuania

**Summary.** The aim of this article is to examine the Human Resources Development of the tourism industry in Lithuania. In the article are represented these research methods: literature research, statistical data analysis, round table discussion. As a response to the development of the tourism industry in Lithuania, increased the demand for professional staff, ready to provide professional travel services, including accommodation and catering. Managing tourism company, it is important to take into account that the tourism industry, under the influence of globalization and innovation is constantly changing, so it is important to ensure the development of human resources of tourism companies. The paper has examined trends in human resources development of the tourism industry in Lithuania.

**Key words:** Human Resources Development, Tourism company, Lithuania