

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**

**Biruta Švagždienė**

**TURIZMO PASLAUGOS EDUKACINIO  
POTENCIALO RAIŠKA BESIMOKANČIOS  
ORGANIZACIJOS KONTEKSTE**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, edukologija (07 S)

Šiauliai, 2010

Disertacija rengta 2006–2010 metais Šiaulių universitete

**Mokslinis vadovas:**

prof. dr. **Algirdas GARALIS** (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

**Konsultantai:**

prof. habil. dr. **Audronė JUODAITYTĖ** (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija – 07 S)

doc. dr. **Linas ŽALYS** (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

## TURINYS

ĮVADAS	3
1. BESIMOKANČIOS TURIZMO ORGANIZACIJOS IR TEIKIAMŲ PASLAUGŲ TEORINIS PAGRINDIMAS	15
1.1. Turizmo organizacijos kaip socialinio reiškinių teorinės koncepcijos	16
1.2. Kelionių organizatorių ir agentūrų veiklos teorijos	24
1.3. Besimokančios ir turizmo organizacijų teoriniai kontekstai	34
1.4. Turizmo paslaugos kokybinio, edukacinio potencialo raiškos dimensijos veiksniai	54
1.5. Turizmo paslaugos vartotojo ir vartojimo veiksnių teorinė, praksiologinė aplinka	87
2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TURIZMO PASLAUGOS EDUKACINIO POTENCIALO RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI	97
2.1. Empirinio tyrimo strategijos metodologinis pagrindimas	97
2.2. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas	102
2.3. Tyrimo rezultatų analizės metodai	117
3. TURIZMO PASLAUGOS EDUKACINIO POTENCIALO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	119
3.1. Turizmo organizacijos kaip besimokančios organizacijos, bruožų raiška	119
3.2. Paslaugų vartotojo žinios, gebėjimai, vertybės edukacinio potencialo raiškos kontekste	127
3.3. Turizmo paslaugos edukacinių veiksnių vertės vartotojui sukūrimas	156
IŠVADOS	165
REKOMENDACIJOS	173
LITERATŪRA	174
PRIEDAI (kompaktinė plokštelė)	

## IVADAS

**Temos aktualumo pagrindimas.** Turizmas šiuolaikiniame pasaulyje yra viena intensyviausių ir dinamiškiausių pasaulio industrijų. Daugelyje išsivysčiusių šalių ji nurodoma kaip veiksminga ekonominės veiklos sritis (Bolwell, Weinz, 2008; Baum, Szivas, 2008), be to turizmo sektorius tampa vis labiau priklausomas nuo žmonių išteklių, todėl, pasak Bolwell, Weinz (2008), daugelyje šalių vertinamas kaip pagrindine darbo vietų kūrimo sfera.

Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja (2010) turistinės organizacijos vaidmenį atskleidžia socialine, kultūrine ir edukacine prasmėmis, kurių esmę sudaro turizmo skatinimas, ekonominė plėtra, tarptautinis supratimas, taikos puoselėjimas, visuomenės pagarbos žmogaus teisėms ir laisvėms, nepaisant rasės, lyties, kalbos ar religijos, palaikymas.

Mokslininkai (Hjalager, Andersen, 2001) taip pat pastebi, kad šios industrijos darbuotojai dažnai yra neišsilavinę, nekvalifikuoti, kartu ir neproduktyviai veikia. Nurodoma, jog turistinės organizacijos suprantamos kaip besimokančios, nors dabartinėje žinių sistemoje ypatingas dėmesys kreipiamas į intelektinį kapitalą, kuris apima žmonijos istorijos ir konkrečios organizacijos sukauptą patirtį. Šios patirties pagrindu kuriamos geriausios žinių duomenų bazės (Individual capital, 2009). Europos Parlamento rezoliucijos (2005) *Turizmas – visuomenės sveikatos ir švietimo faktorius* skiltyje, teigiama: *...kadangi turizmas daro įtaką švietimui ir leidžia vietos gyventojams mokytis kalbų bei naujų informacinių ir komunikacinių technologijų, kas suteikia galimybę skleisti jų kultūrinį paveldą laikantis papročių ir tradicijų, kartu reikalaujant prisitaikyti prie visuomenės raidos ir modernios praktikos* (<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P6-TA-2005-0337+0+DOC+PDF+V0//LT>).

Gana sudėtinga yra atsakyti į klausimą, ar turistinė organizacija savo esme yra besimokanti. Dažniausiai tokią organizaciją tyrėjai (Alert, 2004; De Loo, 2006) stengiasi apibūdinti remdamiesi jos veiklos rodikliais arba konkrečiai pasiektais rezultatais. Antra vertus, besimokanti organizacija gali būti apibūdinama kaip institucija, turinti specifinę atsakomybę, nuolat besirūpinanti tinkamu sprendimų priėmimu. Ji dažniausiai remiasi nuostata rasti daugiau lėšų savo veiklai ir tinkamai išnaudoti esamus išteklius (Alert, 2004; De Loo, 2006, Mikalauskas, 2005; 2006; O'Sullivan, 1999).

Šiuolaikinei turizmo organizacijai taip pat iškyla būtinybė sėkmingai veikti dinamiškoje aplinkoje (Hopenienė, 2009; Ligeikienė, 2003; Labanauskaitė, 2002; Rūtelionienė, 2004). To galima pasiekti kryptingai valdant pokyčius, suvokiant tikrovę ir situacijas, efektyviai planuojant ir valdant rinkos poreikius (Targamadžė, 1998; Garalis, 1999; Simonaitienė, 2001; Pundzienė, 2002; Simonaitienė, Targamadžė, 2002; Jucevičienė, 2007, 2009; Kvedaraitė, 2009). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog šiuolaikinė turistinė organizacija turi ir gali tapti besimokančia organizacija, tačiau neefektyvų turistinių organizacijų, kaip besimokančių organizacijų, formavimąsi lemia Valstybinio turizmo departamento priimamų sprendimų stoka. Nėra parengtas turizmo paslaugos standartas, nesukurta turizmo paslaugos teikimo kontrolė sistema, taip pat pasigendama turizmo verslą skatinančių priemonių strategijos, kryptingos turizmo sistemos dalyvių globalios plėtros koncepcijos. Turistinės organizacijos stokoja konkrečių veiklos programų, orientuotų į turizmo paslaugos, kaip edukacinio potencialo, raišką .

Lietuvoje besimokančios organizacijos formavimas(is) visą gyvenimą, tebėra iššūkis verslo organizacijoms. Verslo organizacijų konkurencingumą lemia personalo mokymo(si) procesų kaita, kompetencijų ugdymas(is) (Simonaitienė, 2001), gebėjimas lanksčiau pasirinkti žmonių išteklių mokymo(si), karjeros ar tobulinimo(si) programas (Dessler, 2001; Bagdonavičius, 2002; Sakalas, 2003; Kvedaraitė, 2009; Bukantaitė, 2005).

Besimokanti organizacija turi veikti atsižvelgdama į tai, ką, priimdami sprendimus, turi žinoti darbuotojai apie pačią organizaciją (Žemaitytė, 2001; Stankevičiūtė, 2002; Bukantaitė, 2005; Kvedaraitė, 2009; Morkvėnas, 2010), t. y. jos veiklos uždavinius, tikslus, aplinkos veiksnius ir struktūras. Tai būtina, norint tinkamai panaudoti savo išteklius ir sėkmingai prisitaikyti prie kintamos verslo aplinkos, aiškiai pademonstruojant tokių veiksmų tikslingumą (Kvinauskaitė, 2002; Krikščiūnienė, 2004; Cibulskas, 2006).

Turizmo organizacija yra besimokanti tuomet, kai jos darbuotojai veikia sutartinai, tinkamai dalijasi informacija, kai pati organizacija, planingai veikdama, aiškiai kuria savo pagrindus, vykdo veiklos politiką ir priima sprendimus (Douglas et al, 2002).

Organizacija kaip besimokanti, mokslininkų nuomone (Carley, 2001; Simonaitienė, 2001; Douglas et al, 2002; Alert, 2004; Bukantaitė, 2005; Kvedaraitė, 2009), suvokiama, kai visų lygių darbuotojai individualiai ir kolektyviai, siekdami iškeltų tikslų, tobulina savo žinias bei gebėjimus.

Daugelio tyrėjų nuomone (David Douyere 2008; Weaver, 2006), vienintelė veiksminga žinių valdymo priemonė yra mokymas ir nauji mokymo(si) metodai bei formos.

Žinių valdymas yra nauja ir mažai ištirta vadybos mokslo sritis. Ji apima organizacinių, praktinių priemonių ir metodų visumą, sukurta remiantis rekomendacijomis, kurias mokslininkai savo tyrimuose pateikia (Mickael Clevenot ir David Douyere 2008, Olivier Godard, 2004) ir pristato mokslinėse konferencijose (Nacionalinis UNESCO / CHIPS tarptautinis seminaras, 2001).

Aktyvus domėjimasis žinių vadyba ir aplinkos tyrimas leidžia organizacijai išlikti sudėtingomis ekonomikos sąlygomis, kai pagrindiniai uždaviniai siejami su žmonių išteklių valdymu. Būtent žinių valdymas yra įvertinamas kaip svarbiausias nematerialusis organizacijos kapitalas, padedantis kurti organizacijos strateginius tikslus (Želvys, 2000; Teresevičienė, 2001; Žilinskaitė, 2007; Laužackas, Teresevičienė, Volungevičienė, 2009).

Dažnai organizacija, siekianti prisitaikyti prie kaičios, naujovėmis pagrįstos konkurencinės aplinkos, taiko netradicines organizacijų valdymo formas. Yra šios įmonių valdymo formos: darbuotojų motyvavimo (Marcinkevičiūtė, 2003), intelektualio kapitalo ir žmonių išteklių valdymo (Karalevičienė, 2008; Mikulėnienė, 2004; Šiuoždinienė, 2008; Vaškelienė, 2005; Vienažindienė, 2009) organizacijos tapatumo, įvaizdžio ir ryšių kūrimas (Pikčiūnas, 2002) vartotojų lojalumo skatinimas (Pilelienė, 2008) ir kt. Viena iš jų – besimokančios organizacijos modelis. Jo autoriai Chinowsky, Molenaar, Realph (2006) siūlo tęstinį mokymąsi darbuotojams ir vadovams, nes tik taip organizacija gali būti patraukli ir išlikti kaičioje konkurencinėje rinkoje.

Teresevičienė (2001) mano, kad darbuotojų mokymąsi *diktuoja neišvengiami globalizacijos, užimtumo darbo rinkoje, mokslo žinių ir informacinių technologijų plėtros, vaikų ir jaunimo veiksniai*. Todėl ji analizuoja aplinkybes, kurių viena iš esminių prielaidų, leidžiančių ak-

tyviai dalyvauti sparčios kaitos procese bei daryti jiems įtaką, yra mokymasis visą gyvenimą (Teresevičienė, 2007). Taip pat nurodo, jog jis yra *įteisintas strateginiais dokumentais, pagrįstas įvairiais moksliniais tyrimais ir apspręstas socialinių prielaidų*. Tyrėja atskleidė šias raiškos edukologines dimensijas. Jos nuomone, tik tokiais būdais galima *pagrįsti priemones ir sąlygas, skatinančias aktyvų sprendimų priėmimą, bendravimo gebėjimų tobulinimą, savarankiškų užduočių ir tikslų siekimą bei galimybes tai atnaujinti visą gyvenimą, o kartu užtikrintų institucijų bei individų sėkmę* [http://aleph.library.lt/F?func=find-b&request=000010236&find\\_code=sys&local\\_base=LITLI](http://aleph.library.lt/F?func=find-b&request=000010236&find_code=sys&local_base=LITLI).

Mokymasis turistinėje kelionėje tiesiogine reikšme nėra siejamas su mokymu, nes *mokymasis* apima ir turistą, kaip besimokančiojo, aprūpinimą veiksmingomis, turizmo paslaugai svarbiomis priemonėmis, atitinkančiomis jo socialinius, kognityvinius, kultūros ir kt. poreikius (Longworth, 1999). Turizmo paslaugos teikėjui, siekiant, jog vartotojas būtų besimokantis, sudėtinga organizuoti paslaugos kūrimo procesą, kad kiekvienas turistą galėtų tobulėti jam priimtiniu būdu. Kaip turistui žinoti, koks mokymosi būdas jam, kaip besimokančiam asmeniui, geriausias? Ir turistams, ir turistinių organizacijų vadovams reikalinga metamokymosi (mokymosi mokytis Zuzevičiūtė, 2004) kompetencija, parengianti juos pažinti mokymosi proceso ypatumus.

Pastarųjų metų tyrimais (Gyventojų mokymosi poreikių tyrimas, 2004; nustatyta, kad visi besimokantieji tokios kompetencijos stokoja, nes rinkdamiesi tradicinius mokymosi būdus, pasirinkimo nesieja su asmeninėmis savybėmis arba tai daro intuityviai (jaučia, bet nežino, kodėl jiems taip geriau). Išdonaitė (2009), tyrinėdama turizmo vadybininko socialines kompetencijas, pabrėžia, kad kompetencijos daugiadimensiškumas yra pagrįstas, nes, kaip teigia kompetencijos koncepcija, siejamas su gebėjimais valdyti situacijas bei taikyti įgūdžius įvairioje veikloje. Jucevičienės (2003) nuomone, problemą galima išspręsti, jei turizmo organizacijų vadovai ne tik patys būtų besimokantieji, bet ir gebėtų siekti darbuotojų bei turizmo paslaugą teikiančių tarpininkų (gidų, kelionės vadovų) metamokymosi kompetencijas.

Mokslininkės Stonienė (2008), Hopenienė (2009), Ligeikienė (2003), ypač atkreipė dėmesį į edukacinį turizmo paslaugos vaidmenį. Musneckienė (2007) cituodama Jucevičienę (2007) nurodo, kad žmogaus *mokymosi procesas vyksta* dažnai nesąmoningai, mechanškai įvairiose aplinkose, ypač, jos nuomone, tai vyksta, muziejuose, per pažintines ekskursijas.

Atsiranda dėmesys įvairialypiams sąlyčiams: aplinkos, visuomenės, ekonomikos ir kultūros; praeities, dabarties ir ateities; mokymosi mokykloje ir realaus pasaulio; asmens gyvenamos ir jos poveikio kitiems žmonėms ir aplinkai (Jucevičienė, 2006).

Išryškunami tokie socialiniai gebėjimai, svarbūs mokymui(si): saviraiška; bendradarbiavimas su kitais žmonėmis; mokymasis; padėties vertinimo ir problemų sprendimo; iniciatyvumo, verslumo; vadybos; bendravimo su kitų kultūrų / šalių žmonėmis; vadovavimo žmonėms (Jucevičienė, 2007).

**Turizmo paslauga**, kaip mokslo raiškos paradigma, gali ir turi būti reikšminga kaip  
✓ mokomoji ir auklėjamoji priemonė; ✓ visuomenės suartinimo; ✓ skatinanti mažiausiai pripažįstamų vertybių – vaizduotės, pažiūrų platumo – ugdymą; ✓ skiepijanti bendrumą; ✓ reikalingumo jausmą; ✓ kolektyviškumo ugdymą; ✓ padedanti turistams ugdytis etinį ir estetinį

santykį su aplinka, gamta, kultūros ir dvasios vertybėmis, tauta, kitais žmonėmis (Aramavičiūtė, 2005; Aramavičiūtė ir Martišauskienė, 2006).

Taigi tam, kad turizmo paslauga sustiprintų švietimo sistemą ir galėtų veiksmingai prisidėti prie visuomenės kaitos, švietimo strategija turėtų būti neatsiejama nuo ekonominės ir socialinės raidos perspektyvų. Anot L. Galkutės (2003), švietimo sistema turi nuolat atskleisti naujus plėtros dėsningumus ir vertybes, nuolat keistis, kad žmogus ir visuomenė sąmoningai planuotų savo ateitį ir argumentuotai rinktųsi sprendimus. Tik besimokanti visuomenė gali sukurti raidos kryptis ir jomis pasinaudoti.

Mokslininkai (Godard (2004); Dejardin (2006), tiriantys žinių ir informacijos sklaidą organizacijų aplinkoje, teigia, kad daugelis organizacijų, gebėdamos veiksmingai ir tinkamai valdyti žinias, gali laimėti aktualiaame globalizacijos procese, įgyvendindamos strateginius tikslus. Būtent ilgalaikį raidos procesą, kuriame žmogaus kapitalas pranoksta materialųjį kapitalą, yra nagrinėjęs Godard (2004). Dejardin (2006) įrodinėjo, kad žinių ekonomika gali pakeisti organizacijos valdymo eigą: teisingai įvertinus jos poveikį organizacijai, teisingai kurdamos tam tinkama aplinka, organizacijos gali tikėtis didžiausios naudos. Ghisi (2007) pateikia žinių visuomenės kaip naujos ekonomikos vizijos tyrimus. Į žinių valdymo analizę organizacijoje orientavosi ir Tessier, Bourdon (2006). Autorės įrodė, kad šis procesas išryškėja per asmeninių įgūdžių ir gebėjimų įgyvendinimą. Boutte (2007) aprašo ugdomųjų santykių raidą įmonių aplinkoje. Tuo metu ekspertas perduoda savo gebėjimus (įgūdžius) pasekėjui. Mokslininkai Baldwin (2000); Jakubavičius, Jucevičius P., Jucevičius G., Kriaučionienė, Keršys (2009) aprašo kontekstus ir ypatumus jaunų įmonių, kurios klestėjimą ir išlikimą mato tik tobulindamos naujoves ir žmonių išteklių kompetenciją, vartotojo poreikių tenkinimą, orientuojasi į kokybiškos modernios paslaugos kūrimą.

Todėl praplečiant šį kontekstą, reikėtų pažymėti, kad turizmo verslas Lietuvoje gana mažai tyrinėtas. Tai sustiprino pasirinktos disertacinės temos aktualumą (Hopenienė, 2009; Bannytė, 2000).

Pastaruju metu pabrėžiamas turistinių organizacijų konkurencingumas (Alonderienė, 2009, Kvedaravičius, 2002, Bruneckienė, 2008, Čiegis, 2002, Liesionis, 2006, Pilelienė, 2008, Stankevičienė, 2004), teikiamų paslaugų kokybė, ją lemianti strategija.

Orientuojantis į turizmo organizacijos, kaip besimokančios organizacijos, sampratos įgyvendinimo galimybes, Lietuvoje turizmo paslaugos edukacinis potencialas per mažai nagrinėjamas. Turizmo organizacijų paslaugų teikimo procesas netiriamas, stokojama paslaugos, kaip edukacinės priemonės, pagrindimo. Tai patvirtina sudėtingas *tyrimo metodologines prielaidas*. Kvedaraitė (2009) besimokančios organizacijos sampratą grindžia tarpšakiniu požiūriu, taikydama dviejų mokslų (vadybos ir edukologijos) žinias. Taikant edukologijos mokslo ir tarpdisciplinines kontekstines žinias, galima paaiškinti šį reiškinį per besimokančios organizacijos bruožų raišką kaip procesą, atitinkantį naująją mokymosi paradigmą.

Kvedaraitė (2009) tyrinėdama besimokančią organizaciją, pabrėžia, jog ji vadybos ir edukologijos mokslų interpretuojama skirtingai. Todėl, analizuojant turizmo organizacijos kaip besimokančios turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką, ir bus kreipiamas dėmesys į individą (turistą), mokymo(si) galimybes naujos edukacinės paradigmos kontekste. Turizmo organizacijos paslaugos teorinė apibrėžtis nėra tinkamai orientuota į paslaugos unikalumo iš-

ryškinimą, o labiau pateikiama kaip priemonė organizacijos komercialumui stiprinti (Turizmo įstatymo pakeitimo ĮSTATYMO PROJEKTAS (nauja redakcija), 2010; Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002). Turizmo paslaugos paskirtis – veikla, susijusi su turistų poreikių tenkinimu, suteikiant turistams kelionės organizavimo, transporto, apgyvendinimo, maitinimo, informacijos ir specialias paslaugas. Turistas patiria džiaugsmą, malonumą, pailsi, bendrauja su kitais žmonėmis, *susipažįsta su įvairių šalių kultūra, tradicijomis, istorija, gamta*, tai leidžia išvelgti paslaugos edukacinio potencialo turinį.

Turizmo paslauga gali būti apibūdinama kaip *rekreacinė veikla, turinti išskirtinius bruožus, orientuotas į edukacinį potencialą*. Turizmo organizacija kaip besimokanti veikia turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką kaip naują mokymo(si) aplinką, kur turistai įsijungdami į savaiminio mokymosi procesus, įgiję žinių, ugdosi gebėjimus ir vertybes.

*Atlikti moksliniai tyrimai tiek Lietuvoje, tiek užsienyje leidžia teigti, kad didėja dėmesys besimokančios turizmo organizacijos paslaugos edukacinio potencialo raiškos problemai. Tačiau turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška nėra tinkamai ištirta nei teoriniu, nei empiriniu požiūriais. Ypač pasigendama tyrimų, kurie analizuotų turizmo paslaugos teikėjų ir vartotojų edukacinių veiksmų raiškos dermę.*

Suformuluoti ir išryškinti teiginiai yra paremti mokslinės literatūros ir oficialių dokumentų tyrimais, kuriais grindžiamas **temos aktualumas**, pabrėžiant faktą, kad Lietuvoje nėra mokslinių darbų, gvildenančių turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką besimokančios organizacijos kontekste. Todėl kyla esminis **probleminis klausimas** – ar turizmo organizacijos savo veiklą orientuoja į turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką teikdamos paslaugą vartotojui ir ar suvokia besimokančios turistinės organizacijos sąveiką su edukaciniais ir vadybos procesais?

Planuojant ir atliekant disertacinį tyrimą remiamasi vadybos ir edukologijos mokslų teorijomis, nuostatomis, kurias tikslina šie tiriamieji klausimai:

- Kaip reiškiasi turizmo paslaugos edukacinis potencialas besimokančios organizacijos kontekste?
- Kokie esminiai edukaciniai veiksniai (žinios, gebėjimai ir vertybės) sudaro turizmo paslaugos edukacinį potencialą?

**Tyrimo objektas** – turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška

**Tyrimo tikslas** – ištirti turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką besimokančios turizmo organizacijos kontekste.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti ir teoriškai pagrįsti organizacijos ir turizmo organizacijos, kaip besimokančios organizacijos, teorines prieigas, pristatyti paslaugos teorinį konceptą.
2. Parengti ir pagrįsti empirinio tyrimo strategiją bei metodologiškai ją pagrįsti.
3. Ištirti turizmo paslaugos teikėjo ir vartotojo edukacinio potencialo raišką, orientuojantis į žinias, gebėjimus ir vertybes.
4. Remiantis teorinio ir empirinio disertacinio tyrimo rezultatais, parengti rekomendacijas turizmo verslą koordinuojančioms institucijoms, turizmo verslo organizacijoms dėl edukacinio potencialo sustiprinimo turizmo srityje, sutelkiant organizacijų vado-



vus bei vadybininkus, orientuojantis į besimokančios organizacijos bruožų stiprinimą per turizmo paslaugos įgyvendinimo procesus teikiant paslaugą vartotojui.

Disertaciniame tyrime keliami **hipotezė**, jog tikėtina, kad turizmo paslaugoms yra būdinga edukacinio potencialo raiška, jei:

- besimokančios turizmo organizacijos darbuotojai, kurdami turizmo paslaugą, orientuojasi į paslaugos edukacinio potencialo raiškas (žinias, gebėjimus, vertybes);
- turizmo paslaugos vartotojai, kaip besimokantys asmenys, gaudami paslaugą siekia ir edukacinio potencialo raišką.

#### **Disertacinis tyrimas grindžiamas šiomis teorijomis ir sampratomis:**

• *Paradigmų kaitos teorija*. Kuhn (2003) mokslo istorijoje teigė, kad mokslo tyrimus ir mąstymą apibrėžia paradigmos – konceptualios pasaulėžiūros, kurias sudaro formalios teorijos, klasikiniai eksperimentai ir patikimi metodai. Taikant vyraujančią paradigmą, mokslininkai peržiūrėdami teorijas, aiškindami tyrimų duomenis, tikslindami matavimo standartus ir stebimų reiškinių aprašymus, neišsprendžia teorinės problemos ar eksperimentinės anomalijos, paradončios paradigmos neadekvatumą ar prieštaringumą. Tokių keblumų sanakaupa sukelia krizę, kurios vienintelis sprendimas – intelektinė revoliucija, pakeičianti seną mokslo paradigmą nauja. Kuhn suformuoja naują sąvoką „paradigma“, kuri grindžiama tuo, kad turi pradėti vaidinti svarbų vaidmenį visose intelektualinio ir kultūrinio gyvenimo srityse. Besimokanti turistinė organizacija yra suvokiama kaip turizmo paslaugos teikėja, kai atsiskleidžia edukacinės ir vadybos paradigmos raiška kaip naujausia vadybos mokslo tendencija. *Kultūrinėmis, edukacinėmis ir vadybinėmis prasmėmis* ji savo veiklą grindžia prielaida, jog turizmo paslauga yra nuolatinis poreikių tenkinimo procesas vartotojui. Todėl priimtina tampa idėja, jog turistinė organizacija stiprina savo darbuotojų (vadybininkų, gidų, kelionių vadovų) patyrimą, ieško naujų, šiuolaikinių būdų ir skatina mokytis, ieškoti patrauklių verslo sprendimų, formuoti kaitos praktiką. Turizmo paslaugos kūrimo procesų kaita aiškinama *naujosios vadybinės ir edukacinės paradigmomis visuotinės kokybės vadybos kontekste*.

• *Mokymosi tyrinėjant teorija* leidžia organizacijoms ar ištisoms sistemoms nuolat mokytis iš supančio pasaulio ir pritaikyti tai, kas išmokta, naujose situacijose taip, kad galėtų ir toliau siekti tikslų kontekstui nuolat keičiantis. *Mokymosi tyrinėjant teorija* grindžiama bendradarbiavimu tinkle ir lyderyste per įtaką, judrumu ir gebėjimu prisitaikyti, iniciatyvumu ir verslumu, efektyvia žodine ir rašytine komunikacija, smalsumu. Turizmo paslaugos vartotojai ir turistinės organizacijos darbuotojai dirba ir mokosi bendradarbiaudami, orientuodamiesi į mokymą(si); stiprinami turistinės organizacijos ir visos sistemos gebėjimai, leidžiantys pakelti paslaugos kokybę, skatinantys siekti įvairesnių rezultatų ir kurti bei palaikyti darnų tobulėjimą. Siekiant turizmo paslaugos kokybinio prasingumo būtina tobulėti tiems, kurie mokosi drauge dėti pastangas, kad jos taptų darbo praktikos dalimi. Turizmo organizacija suprantama kaip integruota grupė žmonių, kuriuos motyvuoja bendra mokymo(si) vizija, kurie palaiko vienas kitą ir dirba kartu, ieško būdų tyrinėti savo praktiką turizmo verslo sistemoje ar už jos ribų kartu mokytis naujų ir geresnių būdų pagerinti visų (savo ar vartotojų) mokymą(si). Pasireiškia į mokymą orientuotas tinklas – bendromis jėgomis planuojama, įgyvendinama ir stebima įvairi veikla, lyderių ir kitų suinteresuotųjų asmenų mokymasis, bei mokymuisi būtinų gebėjimų stiprinimą ir žinių kūrimą bei dalijimąsi žiniomis tarp vartotojų bei konkurentų. Turizmo paslaugos

kūrimas yra aktyvus procesas, kurio metu turistai, kaip besimokantis asmuo, remdamasis anksčiau įgytomis žiniomis, kuria naujas patirtis. Taip pasireiškia turistų meilė tėvynei, šeimai, tradicijoms, papročiams ir kt.

- *Sistemų teorija* leidžia suprasti organizacijos prasmę, kur atsiskleidžia socialinis aspektas, kai veikia grupė žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai; bei ekonominis aspektas, kai naudojant vienokias ar kitokias technologijas organizacijoje vyksta darbo objekto poveikio procesas ir atsiranda vienoks ar kitoks produktas. Turizmo paslauga, kaip darnią ir kryptingą sistemą, leidžia pagrįsti šie tarpusavyje susieti elementai: aplinkos ir istorijos tyrinėjimas, architektūrinių stilių lyginimas ir kt., taip pat informacijos apdorojimo procese dalyvauja žmogus, o apdorota informacija naudojama žmonėms valdyti. Turizmo organizacija, pristatydamą ir parduodamą paslaugą vartotojui, formuoja patrauklios šalies įvaizdį, skatina turistų srautus taip prisideda prie valstybės biudžeto formavimo

- *Individualiosios psichologijos teorija* leidžia padėti asmeniniu lygmeniu – paprasčiau rasti bendrą kalbą su kitais žmonėmis, tapti tolerantiškesniam sau ir kitiems; organizacijose kurti bendradarbiavimo kultūrą, ugdyti darbuotojų lojalumą; vadovavimo srityje – suprasti pavaldinių elgesio motyvus, padėti jiems jaustis atsakingiems, motyvuoti, įkvėpti pasiekimams; versle bendradarbiaujant pasiekti abipusę naudą („win-win“), sukurti ilgalaikius partnerystės santykius, suprasti klientus ir partnerius; optimistiškai akcentuoja žmogaus tikslus, o ne įvykių priežastis. Individuali psichologija orientuota į ateitį. Paprastai kalbama apie kasdienes gyvenimo uždavinius – darbą, šeimą, draugystę.

- *Fenomenologinė hermeneutika* atskleidžia interpretavimo ar receptijos reikšmę. *Interpretuojamas tekstas* paverčiamas pažįstamu ir savu. Interpretacija – dviejų kultūros dalyvių diskusinis / komunikacinis veiksmas, interpretacijoje svarbesnis supratimo ir apmąstymo, o ne aiškinimo ir pažinimo metodologinis aspektas. Hermeneutikoje pamažu ir nuosekliai buvo išskirti trys – psichologinis, istorinis ir fenomenologinis – supratimo aspektai. *Psichologinis aspektas* kaip yra suvokiama mintis, susijusi su gyvai perduodama kelionės ar ekskursijos vadovo žodžiu, skatinanti džiaugtis bendravimu su kitais grupės nariais. *Istorinis aspektas* leidžia suprasti individo ir pasaulio neatskiriomybę, jis visada yra tarpiškas, reikalauja aiškinančiojo raiškos meistrystės, o iš interpretuojančiojo – kultūros ženklų suvokimo meistrystės. *Fenomenologinis aspektas* – svarbiausiu tampa modernaus žmogaus santykis su būtimi, kur suprasti ir interpretuoti gali vienintelė žemėje privilegijuota būtybė – žmogus, apdovanota kalba, gebanti interpretuoti ir turinti savo istoriją (Jurgutienė, 2003). Fenomenologinės hermeneutikos svarstybose apie dviejų sąmonių – turizmo paslaugos autoriaus ir paslaugos vartotojo – susitikimą galima prilyginti itin įdomiai Čiočytės (2005) Hanso-Georgo Gadamerio perteiktas mintis, kad norėdami suprasti, mes, kaip skaitytojai, turime būti „suinteresuoti“. Šiuo atveju svarbi būtent sąvokos „suinteresuotumas“ dviprasmybė: norėdami suprasti, turime būti sudominti, ir norėdami suprasti, turime tikėtis *intereso* – naudos.

- *Besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos koncepcija*. Koncepcijos pagrindu turistinės organizacijos vadybininkai ir paslaugos vartotojai, dalyvaudami nuolatiniame mokymosi procese, orientuojasi į pokyčius, įsijungia į žinių rinkimo, suvokimo, pritaikymo bei interpretavimo procesus. Turizmo organizacijos vadovai yra atsakingi už sukūrimą tokių besimokančių organizacijų, kuriose žmonės nuolatos plėstų savo sugebėjimus suvokti,

grynintų vizija, kitaip tariant, užduotis – jų mokymosi proceso ir atitinkamų mokymąsi skatinančių aplinkų sukūrimas, kad visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias organizacijos problemas bei lygiagrečiai tobulinti mokymosi gebėjimus (meistriškumą) teikiant turizmo paslaugas vartotojui (Senge, 1990; Simonaitienė, 2003).

#### **Tyrimo metodai:**

1. *Mokslinės literatūros analizė ir metaanalizė*, leidžiančios kontekstualizuoti besimokančios organizacijos sąvoką ir bruožus, pagrįsti besimokančios organizacijos darbuotojų vaidmenų kaitą, besimokančios organizacijos, kaip socialinio reiškinių, teorinę sampratą.

2. *Kiekybinio tyrimo metodas*. Siekiant nustatyti turizmo paslaugos teikėjų ir paslaugos vartotojų suvokiamą edukacinį potencialą, taikyta anketinė apklausa, kuria tiriamas organizacijų ir vartotojų žinių, gebėjimų ir vertybių stiprinimo poreikis, komandinio darbo, lojalumo darbuotojams ir procesų sklaida per besimokančios turistinės organizacijos kontekstus.

3. *Kokybinis tyrimo metodas*. Siekiant išsiaiškinti gido ir kelionių vadovo edukacinius gebėjimus, teikiant paslaugą vartotojui bei kuriant ilgalaikius santykių tarp turistinės organizacijos ir vartotojo, taikytas struktūrizuotas *ekspertų apklausos žodžiu* interviu metodas. Giluminiam supratimui ištirti taikytas *struktūrinis interviu žodžiu*. Giluminis interviu buvo pasirinktas, nes turi tokius privalumus: atskleidžia pašnekovo nuostatas, vertinimus, įsitikinimus, preferencijas, vertinimus ir kt.; teikia galimybę apklausėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymų eigą, gauti papildomos informacijos stebėjimo būdu; giluminis interviu atliekamas pagal laisvą interviu planą, kuris suteikia galimybę išnagrinėti rūpimas problemines sritis.

Tyrimo duomenims apdoroti taikyti statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika (statistinis vidurkis, moda, standartinis nuokrypis). Atliktas duomenų tinkamumo faktorinei analizei patikimumas remiantis *Kayser-Meyer-Olkin* mato dydžiu.

**Mokslinis tyrimo naujumas ir teorinis reikšmingumas.** Teorinėje disertacinio tyrimo dalyje nagrinėjama besimokančios organizacijos ir turizmo organizacijos, kaip besimokančios organizacijos, teoriniai konstruktai. Kelionių organizatorių ir agentūrų veiklos bruožai grindžiami vadovaujantis mokslo filosofijos prieiga ir tarpdalykiniu požiūriu. Šis požiūris išryškėja derinant du mokslus (vadybą ir edukologiją) leidžia paaiškinti turizmo paslaugos edukacinį potencialą besimokančios organizacijos kontekste. Turizmo organizacija, būdama verslo organizacija ir taikydama besimokančios organizacijos koncepcijas, siekia konkurencingumo stiprindama edukacinį potencialą. Naujos besimokančios organizacijos teorinės priegos leidžia žvelgti į paslaugos vartotoją kaip į besimokantį asmenį, kuris siekia paslaugos ne tik ekonomine bet ir edukacinio potencialo prasme. Taikant žmogiškuosius išteklius, vartotojas apibūdinamas kaip organizacijos ugdytojas, kurio žinios grindžiamos naujomis patirtimis, o jis tampa lojalus paslaugos teikėjui.

Vadybos ir edukologijos mokslų srityse, taikant besimokančios organizacijos konceptą, organizacija tiriama kaip kurianti naują kultūrą, kai darbuotojai siekia turistinės paslaugos edukacinio potencialo raiškos. Taip yra sukuriamos naujos tarpdisciplininės žinios, kurios papildoma turizmo organizacijos veiklos tikslus edukacine, socialine, kultūrine prasmėmis.

Tyrimo **rezultatų praktinis reikšmingumas** pasireiškia šiais aspektais:

- Turizmo paslaugos vartotojams pateikiami nauji vadybiniai veiklos orientyrai, tokie, kaip turizmo paslaugos edukacinis potencialas, ir nurodomi segmentai, kurie pagrindžiami

praktiniu mokymosi pavyzdžiu, segmentuojama taikant mokymosi sistemas (patirtinis, savaiminis mokymasis) aprašoma jų esmė, orientuojantis į grupes, komandas.

- Atskleidžiami konkretūs besimokančios organizacijos bruožai, kurie leidžia vadybininkams pamatyti kaitos poslinkius besimokančios organizacijos link.
- Sukurtas tyrimo instrumentas, leidžiantis ištirti besimokančios organizacijos darbuotojų mokymosi potencialo raišką (darbas grupėse, lojalumas organizacijai ir vartotojui).
- Tiriant turizmo paslaugos vartojimo tikslą, identifikuoti jo poreikiai naujoms žinioms, vertybėms, mokymosi potencialui naujomis sąlygomis ir naujoje aplinkoje.
- Identifikuoti naujo tipo besimokančio vartotojo tipai, nustatyta, kas gali leisti paslaugos teikėjui kurti turizmo paslaugą, orientuojantis į tokio tipo vartotojo segmentą.
- Jungianti paradigma sustiprina paslaugos teikėjo ir vartotojo žinias, suteikiamas naujai logistikos vadybos paradigmai, kurios gali įgyti naujos prasmės per edukacinio potencialo raišką, glaudžiai siejant su žmogiškaisiais išteklių.
- Pateikiamas naujos turizmo organizacijos veiklos vizijos, kurios yra sietinos su verslumo, konkurencingumo didinimu, sudarant pagrindą kuriamiems įstatymams ir orientuojantis į paslaugos vartotoją.

### **Ginamieji disertacijos teiginiai**

1. Turizmo organizacija yra ne tik komercinė, bet ir orientuota į mokymąsi visą gyvenimą.
2. Turizmo paslauga orientuojasi į vartotoją, kaip į besimokantį asmenį, tenkinantį mokymosi siekius, kuriuos realizuoja turistinėje aplinkoje, keisdamas įgytą ankstesnę patirtį, besinaudojantis galimybe, dalytis žiniomis, praplečiant savo ir kitų mokymosi galimybes.
3. Šiuolaikinė turizmo organizacija kaip atvira kitų idėjoms bei įvairioms kultūroms, gebanti valdyti pokyčius, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, būti atsakinga už savo poelgius, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų (t. y. nuolat mokytis). Todėl besimokančios organizacijos bruožai reiškiasi realioje veikloje, ypač santykiuose su turizmo paslaugos vartotojais bei konkurentais.
4. Turizmo paslaugos teikimas, orientuojantis į žinių, vertybių ir gebėjimų palaikymo procesus, įgalina keisti turizmo organizacijos pobūdį, tampant jai besimokančia organizacija.
5. Turizmo paslaugos teikėjas, projektuodamas paslaugą, orientuojasi į edukacinę paslaugos potencialą ir vartotojo poreikius, tokius kaip žinios (kognityvinės), gebėjimai (socialiniai, komunikaciniai) vertybės (sociocentrinės, etnocentrinės, antropocentrinės ir kt.).

**Disertacijos struktūra ir apimtis:** įvadas, 3 dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Disertacijoje pateikta 77 paveikslėliai ir 21 lentelė. Panaudoti 397 literatūros šaltiniai. Disertacinio tyrimo apimtis – 188 puslapiai.

## Tyrimo rezultatų aprobavimas

### **Straipsnis konferencijos medžiagoje**

- Švagždienė B., Daujotas R., Revuckaitė D. (2006). Moksleivių laisvalaikio praleidimo formų pasirinkimo analizė / XXI amžiaus pedagogų rengimo kaitos tendencijos : tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija, Kėdainiai, 2006 m. vasario 23-24 d. ISBN 9955586877 p. 22–40.
- Švagždienė B., Žemaitaitienė L., Revuckaitė D. (2006). Aktyvusis mokymo metodas – projektas / Pedagogų vaidmuo modernėjančioje aukštojoje mokykloje: mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys, Rokiškis, 2006 m. balandžio 19 d. ISBN 9955701056 p. 60–63.
- Mikalauskas R., Švagždienė B., Rakaitytė J. (2008). Kelionių agento kompetencijų vertinimas Kauno miesto kelionių organizavimo įmonėse // Inovacijos turizmo versle ir moksle: tarptautinė mokslinė metodinė konferencija. Klaipėda: Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija, 2008. ISBN 978-9986-31-247-5. p. 59–64.
- Navickienė R., Švagždienė B. (2009). Lithuanian learning hospitality organization and their employee competences in the ISO quality standards context / The 5th International Symposium on Entrepreneurship in Tourism and the Experience Stratos Meeting : Program & Proceedings, Rovaniemi, Finland, 17–21 March 2009. p. [1–6].

### **Publikacijos disertacijos tema recenzuojamuose periodiniuose mokslo leidiniuose**

- Švagždienė B., Garalis A. (2008). Student's attitude to excursion as an instrument in informal education singularity / Social and Economic Challenges for Labour Market: IX International Scientific Conference, 30 May 2008, Riga [Elektroninis išteklius]. ISBN 9789984828060 p. 1–8.
- Komskienė D., Švagždienė B., Benetytė M. (2009). Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization // Socialiniai tyrimai. *Mokslo darbai*. ISSN 1392-3110. Šiauliai: ŠU 2009, nr, 2(16). p. 32–41 (Index Copernicus nuo 2006, Arts and Humanities Citation Index, Science Citation Index Expanded, Social Science Citation Index, Conference Proceedings Citation Index – Science, Conference Proceedings Citation Index – Science, Social Science & Humanities)
- Pilelienė L., Zikienė K., Švagždienė B. (2009). The Formation of Customer Loyalty Conception in the Context of the Evolution of Schools of Marketing Thought // Socialiniai tyrimai. *Mokslo darbai*. ISSN 1392-3110. Šiauliai: ŠU, 2009, nr, 2(16). p. 67–75. (Index Copernicus nuo 2006, Arts and Humanities Citation Index, Science Citation Index Expanded, Social Science Citation Index, Conference Proceedings Citation Index – Science, Conference Proceedings Citation Index – Science, Social Science & Humanities)
- Bogušaitė A., Čepienė K., Švagždienė B. (2009). „Žaliojo rakto“ programos diegimo galimybių vertinimas viešbutyje. // Mokslas ir edukaciniai procesai. ISSN 1822-4644. 2009, nr. 2(8). p. 7–23. (Index Copernicus nGuo 2008)

- Mikalauskas R., Švagždienė B., Fominienė V.B. (2009). Komandinės veiklos organizavimas ir skatinimas turizmo organizacijose: teorinis aspektas // Mokslas ir edukaciniai procesai. ISSN 1822-4644. 2009, nr. 2(8). p. 85–94. (Index Copernicus nuo 2008)
- Mikalauskas R., Švagždienė B. (2007). Lietuvos kelionių organizavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos analizė ir vertinimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098. 2007, Nr. 2(9). p. 146–157. [Index Copernicus; ].
- Fominienė V.B., Mikalauskas R., Švagždienė B. (2009). Personalo verbavimo ir atrankos ypatumai šiuolaikinėje sporto organizacijoje (Kauno rajono sporto organizacijų vertinimas) // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098, 2008, Nr. 3(12) p. 81–87. (Index Copernicus nuo 2006)
- Garalis A., Švagždienė B., Liesionienė O. (2008). Ekskursijos, kaip edukacinės paslaugos, samprata ir esmė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. ISSN 1648-9098. 2008, nr.4(13). p. 123–134. (Index Copernicus nuo 2006)

# 1. BESIMOKANČIOS TURISTINĖS ORGANIZACIJOS IR TEIKIAMŲ PASLAUGŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiandienos informaciniame amžiuje, kur mokslo sparta lemia žiniomis grįstą ekonomiką, nuolat mokytis tampa ypač svarbu siekiant konkuruoti darbo rinkoje. Pastarąjį šimtmetį ypač spartūs mokslo ir technologijų pokyčiai lėmė turizmo verslo sistemos kaitą: turizmo veiklą šalyje nuo 1998 m. kovo 19 d. pradėjo reglamentuoti Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas bei poįstatyminiai aktai, reikalingi šiam įstatymui įgyvendinti (Valstybinis turizmo departamentas, 2010). Įstatymas nustato turizmo prioritetus, reglamentuoja turizmo paslaugų teikimą, vartotojų teisių apsaugą turizmo srityje, šios ūkio šakos strateginį planavimą. Turizmo statistika renkama Lietuvos Respublikos statistikos įstatymo bei poįstatyminių aktų 1993 m. spalio 12 d. nustatyta tvarka. Lietuvos Respublikos Seimo 1999 m. liepos 1 d. patvirtinta Turizmo vystymo strategija atitinka Europos Sąjungos principines nuostatas turizmo srityje. Lietuva 2003 m. spalio mėnesį tapo lygiateisia Pasaulinės turizmo organizacijos nare. Be abejo, tai didelis šių laikų turizmo laimėjimas. Tai reikalauja ne tik papildomų materialių ir žmonių išteklių, bet ir didelių ekonominių investicijų. Be to, pakitusios šiuolaikinės priežastys (tokie veiksniai, kaip darbo ir poilsio laikas, atostogų skaidymas, laisvas judėjimas ir kt.) skatina daugelį mokslininkų domėtis šia veiklos sritimi. Vyksta intensyvūs gyvenimo sąlygų ir būdo pokyčiai, kinta pačių turizmo paslaugų vartotojų vertybinių orientacijų skalė. Jurgelėnas, Juozulynas, Butkienė, Butikis (2009) siekia nustatyti problemas, rasti priemones, kurios laiduotų ne tik minimalią gyvenimo kokybę, bet ir skatintų siekti vis aukštesnės turizmo paslaugos kokybės. Sprendžiant šį uždavinį, susiduriama su metodologiniais turizmo verslo kokybės matavimo ir interpretavimo sunkumais, nes turizmo paslaugos kokybė yra integrali, kaiti daugialypė sąvoka ir suvokiama labai įvairiai

Jungtinių Tautų Europos ekonomikos komisijos (toliau JTEEK) darnaus vystymosi švietimo strategijoje (toliau DVŠ) (2005.03.17–18) nurodyta, kad reikia didinti švietimo sektoriaus kompetenciją, prisidėti prie DVŠ (2005, p. 16). Ten nurodoma, kad visų švietimo sistemos lygių pedagogai, vadovai ir pareigūnai turi:

- siekti darnaus vystymosi žinių, kad galėtų suteikti būtinus patarimus ir konsultuoti;
- DVŠ kompetenciją ugdyti ir neformaliojo švietimo srityje;
- skatinti vadovų supratimą apie darnų vystymąsi;
- parengti DVŠ pripažinimo kriterijus profesinės kompetencijos srityje;
- diegti ir plėtoti darnų vystymąsi užtikrinančios vadybos sistemas;

Taigi darnaus vystymosi orientacija reikalauja visuminio požiūrio, kuris įgyjamoms žinioms bei ugdomiems gebėjimams suteikia vertybinį pagrindą. Kita vertus, žmogaus vertybių sistema lemia jo jautrumą, atvirumą ir išpareigojimą darnaus vystymosi temoms ir esminiems principams. Tikėtina, jog bus skiriamas pakankamas dėmesys vertybių ir požiūrių plėtotei, bus keičiamas požiūris į darnų vystymąsi ir ugdomos darnaus vystymosi pabrėžiamos kompetencijos.

Kaminskienė (2008) teigia, kad naujas požiūris į ugdymą, kaip procesą, vykstantį ne tik mokykloje, bet ir šeimoje, įmonėje, visuomenėje, praplėtė ugdytojo sampratą (Bitinas, 2000): skirtingose profesinio rengimo srityse ugdytojais tampa darbdavys ir darbuotojas (praktinio mokymo įmonėje ar projektinės veiklos metu). Ne veltui šiuo metu profesinio rengimo siste-

moje kalbama apie praktinio mokymo renesansą (Van den Berghe, 1997). Europos Sąjungos strateginiuose (Kopenhagos deklaracija, 2000, Maastrichto komunikatas, 2004) ir Lietuvos nacionaliniuose dokumentuose (Lietuvos švietimo strateginės nuostatos 2003–2012 m.) taip pat pabrėžiamas socialinės partnerystės principas, skatinamas veiklos ir švietimo sistemų atstovų bendradarbiavimo stiprinimas.

Nuo šalies ugdymo turinio iš esmės priklauso šiuolaikinė pilietinė, demokratinė tautos savimonė ir gyvensena. Siekiama sudaryti prielaidas asmenybinei ir socialinei kultūrinei žmogaus brandai, sėkmingai Lietuvos visuomenės kultūrinei, socialinei ir ūkio raidai sparčiai kintančiomis dabarties gyvenimo sąlygomis (Kaminskienė, (2008); Stephen P. Robbins (2003); Bratton J., Gold J. (2003).

Globalumas būdingas be išimčių visoms šiandienos gyvenimo sritims: ekonomikai, kultūrai, politikai, švietimui ir, be abejo, verslui kaičioje visuomenėje (Trakšėlyš, 2008), turizmo verslas taip pat yra ne išimtis.

Turizmas yra veikla, daranti didelę įtaką mūsų socialiniam, kultūriniam ir ekonominiam gyvenimui. Tai susiję su užimtumu, regioniniu augimu, išsilavinimu, aplinka, vartotojų apsauga, sveikata, saugumu, naujomis technologijomis, transportu, finansais, mokesčiais ir kultūra. Europos Sąjungoje turizmas turi ypatingą ekonominę reikšmę plėtrai (Mikelis, 2002)

### **1.1. Turizmo organizacijos kaip socialinio reiškinio teorinė samprata**

*Turizmo esmė.* Turizmas, viena vertus, yra visiems aiškus žodis, vartojamas pačiomis įvairiausiomis progomis, tačiau tai būtent tas atvejis, kai suprantamybės savaime klaidina. Žodžio *turizmas* samprata yra viena sunkiausiai apibrėžiamų (mėginimų apibrėžti kaip tik todėl buvo ne vienas); bemaž taip pat kaip ir *laiko* sąvoka. Aiškūs du dalykai: *pirmas*, kad terminas „turizmas“ nurodo specifinį mūsų santykį su aplinka, ir *antras* – kad laikas, kurį patiriame per turizmą ar kaip keliavimą, yra kitoks negu laikas fizikoje (įvaizdinamas tiese) ar laikas kaip grynoji sąmonės forma (forma be turinio) Imanuelio Kanto transcendentalinėje logikoje (Sodeika, 2006). Keliaudami aplinką patiriame būtent kaip laiko turinius, kaip laiko užpildymą ar veikiau – kaip to, ką girdime, suvokiame ir matome, prisipildymą vertybėmis (Jonutytė; 2008). Pasaulio turizmo organizacija (Toliau PTO) turizmą apibrėžia kaip keliones ir ekskursijas, kai asmuo palieka savo darbo bei nuolatinę gyvenamąją vietą ilgiau nei vieną parą ir trumpiau nei 12 mėnesių, kai kelionės tikslas nėra samdoma ar apmokama veikla (International Organization for Standardization, 2009). Aiškinamajame turizmo terminų žodyne nurodoma, kad turizmas – viena sporto, laisvalaikio ar aktyvaus poilsio veiklos sričių – kelionė, išvyka, žygis pavieniui arba grupėmis sveikatai stiprinti, fizinėms ir asmenybės ypatybėms ugdyti, pramogai ar šviečiamuoju tikslu.

Chandra ir Menezes (2001); Luzzi ir Fluckiger (2003) turizmą pristato kaip žmogaus patirtį, smalsumą – siekį susipažinti su kitomis geografinėmis vietovėmis, kitomis kultūromis. Pažintinis turizmas yra viena labiausiai paplitusių turizmo formų, netgi kai pirminis turizmo tikslas yra kitoks (pavyzdžiui, poilsinė ar verslo kelionė), pažintinis kelionės pobūdis vis tiek išlieka.



Novelli, 2005; Yeoman, 2008, gvildenantys turizmo esmę, atkreipia dėmesį, kad tai sudėtingas reiškinys, nes savo sudėtimi reikalauja aiškios turizmo verslo sampratos. Atsiranda svarbūs debatai, aptariant *turizmo* ir *poilsio* sampratas. Didžioji dalis diskusijų prieina išvada, kad individai dalyvauja procese, kur įgyjama patirties, kur skiriasi veiklos veiksniai, individų poreikiai ir retkarčiais net tas pats vykimo procesas – judėjimas iš vietos į vietą. Pajamas iš turizmo verslo taip pat sudėtinga įvertinti dėl trijų priežasčių: 1 – nėra bendro apibrėžimo, kas vadinama turizmo verslu; 2 – didelė turizmo veiklos dalis (pvz.: gidų paslaugos, suvenyrų pardavimais ir kt.) bei kai kurios gaunamos pajamos (arbatpinigiai) būdingos šešelinei ekonomikai; 3 – tarptautinį turistų judėjimą sunku įvertinti dėl šalių skirtingo statistinių duomenų rinkimo.

Kad suprastume, kaip yra sudėtinga prieiti prie prasmingo ir visiems priimtino turizmo apibrėžimo, labai svarbu aptarti šiuos daugiadimensius turizmo bruožus ir jų sąsajas su įvairioms veiklos sritims.

J. C. Holloway (1999) sukritikuoja visus apibrėžimus ir teigia, kad apibrėžti turizmą neįmanoma. Turizmo apibrėžimai kritikuojami ir kitų autorių, grindžiant, jog apibrėžimai pritaikyti specialioms tikslams, yra siauri ir nustatyti netaikant sisteminio požiūrio (Goeldner, Ritchie, 2003). Dėl tos priežasties dauguma turizmo ar turistų apibrėžimų yra kuriami kelionės atstumo, laiko trukmės ar kelionės tikslo pagrindu. Tai sudaro sunkumų renkant statistinę informaciją, kurią naudoja mokslininkai plėsdami duomenų bazes, analizuodami turizmo reiškinį.

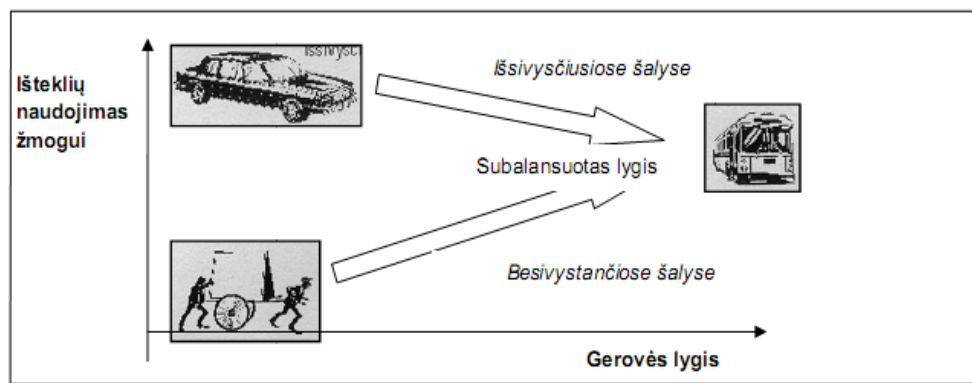
Turizmo esmės aiškumas turėtų atsiskleisti per bendrus kelionės maršruto rengimo komponentus, tokius kaip motyvacija; kelionės trukmė; keliavimo būdas (vykimo atstumas, sienų kirtimo punktai).

Dažnai turistų srautas turi įtakos ir vietinių bendruomenių dalyvavimui šiame procese. Pavyzdžiui, kaimo turizmo sodybų lankytojai gali įtraukti vietos gyventojus, domėtis jų amatais, bendrauti ir t. t. Geografija gali aprėpti ir gretimus kaimus ar kitas vietas. Tai leidžia pamatyti, kad turistai turi pažinimo naudos, o vietos gyventojas suvokia, kaip savo amatą puoselėti ir iš to turėti naudos. Taip šių dviejų grupių žmonių elgesys gali būti labai panašus tos teritorijos viduje, tačiau patys atsiradimo tikslai yra visiškai skirtingi.

Bendradarbiaudami ir dirbdami kartu turizmo sektoriaus dalyviai gali padidinti savo pardavimą ir pajėgumus, o nustatyti turizmo sektoriaus trūkumus ir sukurti dalyvių tarpusavio ryšiai sudaro sąlygas sukurti naujus turizmo produktus, išradimą ir konkurencingą aplinką.

Turizmą kaip reiškinį nagrinėja bent penki tradiciniai akademiniai mokslai: ekonomika, sociologija, psichologija, geografija ir antropologija. Toks tarpdalykinis turizmo tyrimo požiūris patvirtina turizmo kompleksiskumą ir aiškių ribų nebuvimą. Svarbu pabrėžti, kad analizuojant turizmą bet kuriuo požiūriu išskiriami turizmo subjektai (turistai) ir objektai (privataus verslo įmonės, visuomeninės, valstybinės institucijos) (Rondomanskaitė, 2004, l. 51).

Turizmas apima žmonių judėjimą, kuris trunka ilgiau nei parą, bet trumpiau nei 12 mėnesių ir yra nukreiptas į tolimesnę teritoriją nuo gyvenamosios vietos. Tai gali būti šeimos atostogos, kelionės į antrus namus (savaitgaliais), į namus, skirtus atostogoms, verslo kelionės į užsienį ar atostogos užsienyje.



1.1.1 pav. Darnaus vystymosi modelis (Čiegis, 2008)

Pasak Stynes ir O'Halloran (2006), sudarant turizmo sistemą svarbu apibrėžti jos apimtį ir savybes, nagrinėjant trimis požiūriais: išteklių, organizacijų ir rinkų. Turizmo išteklius sudaro gamtos ir kultūros paveldo objektai, žmonių ištekliai, turizmo paslaugų ir poilsio infrastruktūros pastatai ir objektai, kurie naudojami arba gali būti naudojami turistams pritraukti. Turizmo organizacijos jungia, tvarko ar koordinuoja išteklius, su turizmu susijusias veiklos sritis, kad galėtų turistams pasiūlyti atitinkamus produktus ir paslaugas.

1.1.1 lentelėje pateikiamos skirtingi įvairių autorių turizmo apibrėžtys:

1.1.1 lentelė

### Teorinės turizmo apibrėžtys

	<i>Autoriai</i>	<i>Šaltiniai</i>	<i>Apibrėžtys</i>
T U R I Z M A S	Holloway Ch. (1998)	The Business of Tourism – London: Longman	Veikla asmenų, kurie keliauja po vietas, esančias už jiems įprastos aplinkos ribų, ne ilgiau kaip metus poilsio, verslo ir kitais tikslais.
	Pasaulinė turizmo organizacija	Pasaulinis turizmo etikos kodeksas, 1999	Visos kelionių, ekskursijų rūšys, kai asmuo palieka savo darbo ir gyvenimo vietą ilgiau nei parą ir trumpiau nei 12 mėnesių ir kai išvykos tikslas nėra samdoma, mokama veikla.
	LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas (2002)	Valstybės žinios, Nr.123-5507	Žmonių veikla, susijusi su kelione ir laikinu buvimu už nuolatinės gyvenamosios vietos ribų ne ilgiau kaip metus, jei ši veikla nėra mokymasis ar mokamas darbas lankomoje vietoje. Turistas – asmuo, kuris pažintiniais, profesiniais, kultūriniais, rekreaciniais, religiniais, verslo, profilaktinio gydymo ar kitokiais tikslais keliauja po šalis ar vyksta į užsienį ir apsistoja bent vienos nakvynės už savo nuolatinės gyvenamosios vietos ribų.
	The free encyclopedia (2005)	Wikipedia	I – kelionės rekreaciniais tikslais ir apsirūpinimas paslaugomis šioms tikslams pasiekti. II – paslaugų industrija, susidedanti iš materialių ir nematerialių elementų. Materialius elementus sudaro transporto sistemos, svetingumo ir papildomos paslaugos, tokios kaip bankai, draudimas ir kt. Nematerialūs elementai – tai poilsis, atsipalaidavimas, nuotykių, naujų ir įdomių patyrimai.

	Goeldner, C.R., Ritchie, J.R.B., ir MacIntosh, R.W. (2006)	Tourism: <i>Principles, Practices, Philosophies</i> . 10 <sup>th</sup> ed. pp. 245–262. Hoboken: Wiley	Procesai, veiklos ir padariniai, kylantys iš turistų, turizmo tiekėjų, vietos valdžios, vietos bendruomenės santykių ir tarpusavio bendradarbiavimo, apsuptos aplinkos, kuri turi įtakos turistų pritraukimui ir priėmimui.
	Genevičiaus P., Mertinas J.		Turizmas – tai ekskursijos, žygiai, kelionės, kuriose aktyvus poilsis derinamas su pažintiniais ir auklėjamaisiais tikslais
	Riley M., Larkin A., Szivas E. (2002)	Tourism Employment: Analysis and Planning – Channel View Publications, Clevedon	Turizmas apima visas kelionių, atostogų, ekskursijų rūšis, kai žmogus palieka savo nuolatinę gyvenamąją vietą ilgiau nei vieną parą ir trumpiau nei dvylika mėnesių, o kelionės tikslas nėra samdoma veikla, apmokama toje šalyje.

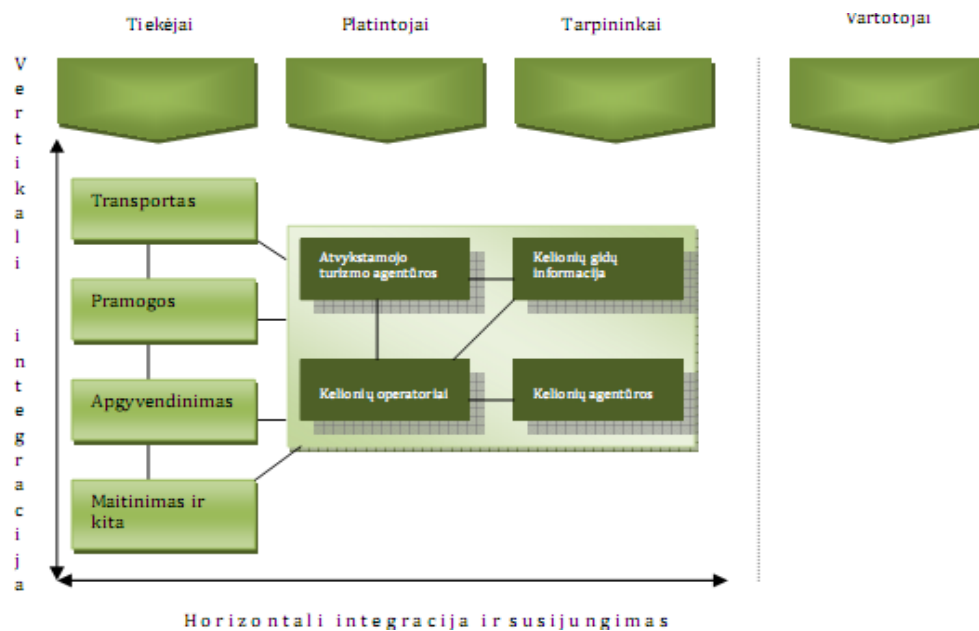
Iš lentelės galime matyti, kad Pasaulio turizmo organizacijos ir LR turizmo įstatymo pateiktos turizmo apibrėžtys panašios. Kiek platesnė, ypač tinkama turizmo verslui, Laisvosios enciklopedijos (*The free encyclopedia*) antra apibrėžtis. Pasak Goeldner, Ritchie (2003); Middleton (2001, p. 4), turizmas yra sisteminio, novatoriško požiūrio.

Ankstesnis apibrėžimas įtraukia ir reikalavimą ir tiekimo komponentus. Reikalavimo pusės teiginiai apibrėžia turizmą dalyvavimo pagrindu, turistų savarankiškumu. Tai naudinga rinkodaros tikslais. Tačiau apibrėžti ekonominį sektorių tikrai jo klientų pagrindu neįprasta. Pavyzdžiui, mažai tikėtina, kad kiekvienas apibrėžtų automobilių pramonę pagal savybes žmonių, kurie perka automobilius.

Turizmas duoda kelionės patirties ir apima veiklos sritis, paslaugas ir kitų industrijų kompleksą: transporto sistemos, apgyvendinimo, maitinimo, parduotuvių, pasilinksminimo ir aktyvaus laisvalaikio leidimo įrenginių ir kitų svetingumo paslaugų, kurios yra teikiamos pavieniams keliaujantiesiems asmenims ar asmenų grupėms. Šis kompleksas apima ir papildomas paslaugas – turizmas yra išsivysčiusių šalių, viešbučių, transporto sistemų ir visų kitų dalių, kurios susijusios su turistų poreikių tenkinimu bei jų skatinimu, industrija (Goeldner, Ritchie, 2003; Buckley, 2006). Kiekvienas turizmo paslaugos teikėjas, priklausomai nuo paslaugų kokybės ir kiekio, gauna atitinkamą atlygį iš paslaugų pirkėjo, t. y. turistą. Turizmo sektoriuje 2001 m. buvo 207 mln. darbo vietų; 2011 m. prognozuojama 260 mln. Vyksta tam tikras procesas, kurį galima pavadinti savita ekonomikos šaka arba ūkio veiklos sritimi. Svarbiausias tokios veiklos elementas, kuris į bendrą sistemą įtraukia turizmo paslaugų teikėją ir pirkėją, yra *turizmo produktas arba paslauga*.

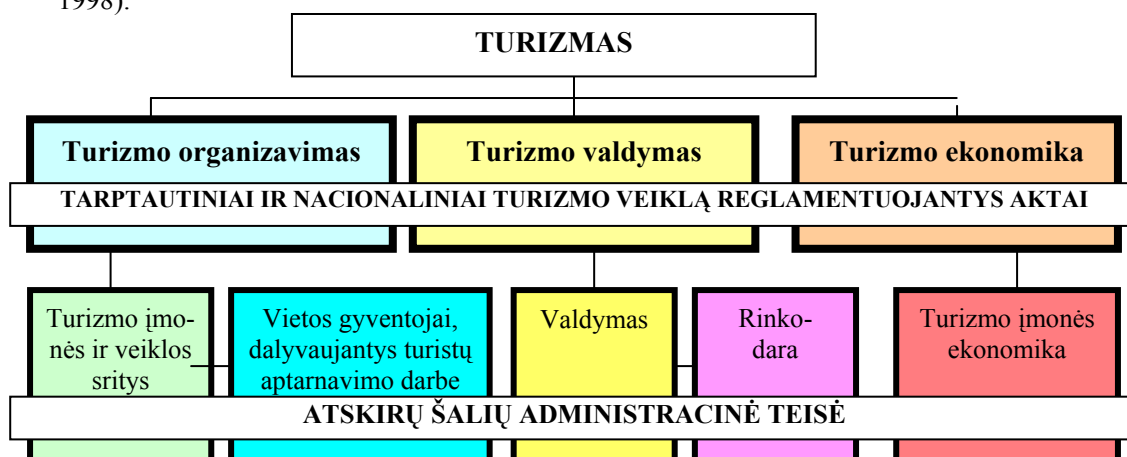
Turizmo verslo esmė grindžiama, sektoriaus sudėtingumu (1.1.2 pav.).

Turizmo pramonė apima turistų apgyvendinimo, vežimo, maitinimo, informacijos teikimo, valdymo, mokymų, kelionių ir pramogų organizavimo paslaugas. Todėl ši sektorių sudaro dalyvių – tiekėjų, platintojų ir tarpininkų – įvairovė, o vertikali ir horizontali sistemos integracija gali sukurti pridėtinę vertę ir pasiekti sinergijos efektą. Verslas turizmo sistemoje atlieka pagrindinį vaidmenį, nes siekiant vartotojų poreikių tenkinimo, turistus aprūpina turizmo produktais ir paslaugomis.



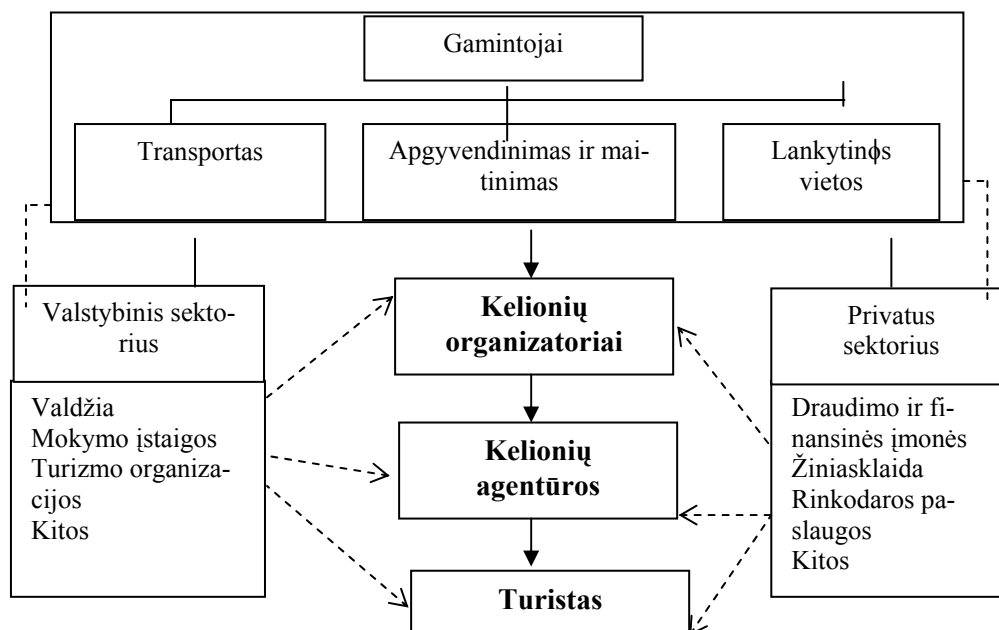
1.1.2 pav. Turizmo sektoriaus modelis (Nordin, 2003).

*Turizmo struktūra.* Turizmas yra kompleksinė sudėtingos struktūros ūkio šaka, sudaryta iš įvairių skirtingų sektorių, teikiančių arba padedančių teikti turizmo paslaugas (Theobald, 1998).



1.1.3 pav. Turizmo struktūriniai ryšiai ir tarpusavio priklausomumas

Turizmui, kaip ūkio šakai apibūdinti, nėra bendros nuomonės. Daug kas ginčijasi, kad turizmas neegzistuoja kaip atskira ūkio šaka, bet yra daugelio ūkio šakų profilis, nes daugumos paslaugų rūšių (transporto, maitinimo, pramogų ir kt.) gamintojų ir teikėjų ekonominis egzistavimas priklauso ne tiek nuo turistų, kiek nuo vietos gyventojų. Šių paslaugų rūšys tik iš dalies dalyvauja turizmo versle ir teikia paslaugas ir turistams, ir neturistams (Damulienė, 1996, p. 15–16). Todėl labai svarbu suvokti turizmą kaip visumą, tačiau reikia gerai žinoti ir kiekvienos struktūrinės dalies specifiką, jų tarpusavio ryšius, problemas ir galimybes (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 109). Užsienio autoriai (Holloway, 1999, p. 58) turizmo struktūrą pateikia kaip integruotą, tarpusavyje susijusių struktūrinių dalių sistemą (žr. 1.1.4 pav.):



1.1.4 pav. Turizmo struktūra (pagal Holloway, 1999, p. 58)

Turizmo struktūra savo esme panaši į bet kokios kitos ūkio veiklos struktūrą, tačiau jai būdinga ypatinga įvairovė, integruotumas, daugiaplaniškumas. Siekiant patenkinti įvairius turistų poreikius bei įvertinti tam tikrą vietą rinkoje, būtinas glaudus įvairių turizmo struktūrinių dalių bendradarbiavimas.

**Struktūrinės dalys.** Ch. Holloway (1999) siūlo skirti tokias turizmo struktūrinės dalis (sektorius): apgyvendinimą ir maitinimą; transportą; lankytinas vietas; kelionių tarpininkus: organizatorius ir agentūras; papildomas paslauga (valstybinis ir privatus sektorius).

Kiekviena šių struktūrinių dalių ypatinga tuo, kad sukuria skirtingą, savo veiklai būdingą produktą ar paslaugą ir pateikia rinkai.

Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymo 3 straipsnyje (2003) išskiriamos tokios turizmo paslaugų rūšys: kelionės organizavimas; turizmo informacijos; apgyvendinimo; vežimo, maitinimo, pramogų, ir kt.

**Kelionių organizavimo paslaugas** teikiančių įmonių, t. y. kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų, veikla aptarta 1.2. poskyryje. Trumpai apžvelgiami turizmo informacijos, apgyvendinimo, vežimo bei kt. paslaugų rūšių bruožai.

**Turizmo informacijos paslaugos.** Išskiriami tokie turizmo informacijos tiekėjai: gidai, vadovai ir turizmo informacijos centrai. Gidas – teisės aktų nustatyti kvalifikacinius reikalavimus atitinkantis fizinis asmuo, kuris suteikia specialią informaciją apie lankomus muziejus, meno galerijas, gamtos, kultūros, mokslo, parodų ar kitus objektus arba vietas. Kelionių vadovas – teisės aktų nustatyti kvalifikacinius reikalavimus atitinkantis fizinis asmuo, kuris suteikia kelionės informaciją ir lydi turistus kelionėse šalies viduje arba užsienyje (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2005). Įmonės arba įstaigos, teikiančios turizmo informacijos paslaugas, yra turizmo informacijos centrai (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 158–159).

*Apgyvandinimo paslaugos.* Tai viena svarbiausių turizmo struktūros dalių. Ji būtina kiekvienoje vietovėje, kuri nori pritraukti turistus. Apgyvandinimo paslauga – būtinos apgyvendinti sąlygos ir veikla, kuria tenkinami turistų nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiai (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002). Šiuo metu Lietuvoje apgyvendinimo paslaugos yra skirstomos į 2 dalis:

1. Viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugos (viešbučiai, moteliai, svečių namai).
2. Specialaus apgyvendinimo paslaugos (kurortų sanatorijos, kurortų reabilitacijos centrai, kempingai, turizmo centrai, poilsio namai, jaunimo nakvynės namai ir kiti).

Kiti turistų apgyvendinimo būdai: apartamentai, kaimo sodybos, atostogų centrai, kaimeliai ar parkai, studentų bendrabučiai ir kt.

*Vežimo (transporto) paslaugos. Transportas – tai labai svarbi turizmo struktūrinė dalis. Dažniausiai transporto sistema skirstoma į šias grupes (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 161):*

1. *Oro transportas.* Šios transporto rūšies privalumai tokie (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 162): didelis pervežimų greitis, kelio sutrumpėjimas, mažesnis priklausomumas nuo geografinių sąlygų, greita oro transporto linijų organizacija ir kt. Turizmo reikmėms naudojami orlaiviai skraido reguliariais maršrutais. Šiuo metu labai populiarūs užsakomieji reisai, kurių metu nebūna persėdimų.

2. *Sausumos transportas.* Prie sausumos transporto priskiriamas kelių ir geležinkelio transportas. Kelionės autobusu, automobiliu ar traukiniu palyginti pigios, tačiau tai nėra labai patogios keliavimo priemonės, sugaištama nemažai laiko, reikalinga papildoma nakvynė.

3. *Vandens transportas.* Šiai grupei priklauso jūrų ir vandenynų transportas. Pagrindinė priemonė – laivai. Vandens turizmo paslauga yra turistų vežimas laivais turizmo maršrutais, turistų apgyvendinimas laivuose, maitinimo ir kitų paslaugų teikimas laivuose (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002).

**Maitinimo paslaugos.** Lietuvoje maitinimo įmonių tipai, nepriklausomai nuo nuosavybės formos, yra šie (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 126–127): restoranas, kavinė, baras, valgykla.

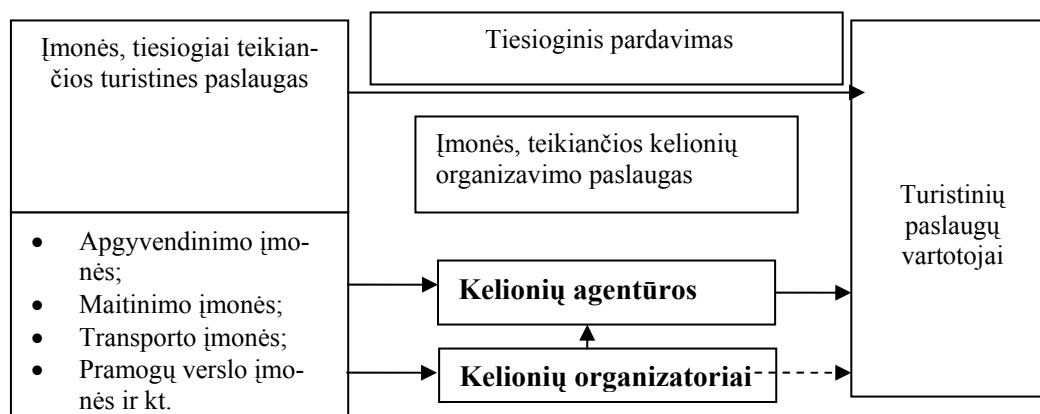
**Pramogų ir kitos paslaugos.** Pramogų paslaugos dažniausiai yra susijusios su pramogų verslu. Pramogos dažnai būna viena pagrindinių traukos jėgų per atostogas. Šiam verslui gali būti priskiriami naktiniai klubai, madų renginiai, karnavalai, festivaliai, koncertai ir kiti pramoginiai renginiai (Armaitienė ir Vaidelys, 2002b, p. 89).

Prie kitų paslaugų gali būti priskiriamos lankytinos vietos (priklauso visi turizmo išteklių, kurie yra būtini ir svarbūs organizuojant vietas ir atvykstantį turizmą – gamtos ir kultūros) arba papildomos paslaugos (teikiamos už papildomą mokestį (materialios), arba be papildomo mokesčio (nematerialios) (Skerstonienė, 2002, p. 5)

**Turizmo prekių ir paslaugų realizacijos kanalai.** Turizmo paslauga gali būti parduodama tiesiogiai iš paslaugos gamintojo vartotojui. Šio pardavimo metodas užtikrina geresnę paslaugų teikimo kontrolę, glaudesnius sąsajas su vartotoju, garantuoja grįžtamąjį ryšį apie vartotojo suvoktą naudą. Tačiau plečiantis turizmo rinkai, didėjant teikiamų paslaugų pasirinkimui, vykstant rinkos diversifikacijos ir specializacijos procesui, tiesioginis paslaugų pardavimas darosi neveiksmingas ir turizmo paslaugų gamintojui, ir vartotojui. Apgyvandinimo, maitinimo, transporto ir kitos turistų aptarnavimo įmonės nepajėgia aprėpti visos vartotojų rinkos, įsigilinti į jos nuolat kintamą paklausą, įvertinti konkurentų siūlomus produktus, dėl to mažėja

svetingumo ir kitų įmonių pardavimo apimtis, o kartu ir pajamos. Kita vertus, turizmo paslaugų vartotojams darosi vis sudėtingiau susivokti esant tokiai gausiai pasiūlai ir tinkamai pasirinkti tuos paslaugų teikėjus ir tas paslaugas, kurios labiausiai atitiktų jų poreikius ir kelionės tikslus (Svetikienė, 2002, p. 126).

Todėl, be pirminių paslaugų tiekėjų (pvz., viešbučių, oro linijų, maitinimo įstaigų, lankytinų vietų ir kt.), turizmo sistemoje veikia tarpininkai (Дурович, 2001). Pasak Damulienės (1996, p. 16–17), tai firmos, veikiančios tarp paslaugos gamintojo ir turistų. Priešingai negu pramonėje, kur gamintojas kontroliuoja kiekvieną produkto gamybos ir realizavimo etapą, turizmo versle kelionių tarpininkai lemia ar net nusprendžia, kokias paslaugas pasiūlyti, kam, kada ir kokiomis kainomis. Turizmo paslaugų pardavimo kanalai pateikiami 1.1.5 pav.:



1.1.5 pav. Turizmo paslaugų pardavimo kanalai (Svetikienė, 2002, p. 126)

Pagrindiniai kelionių tarpininkų veiklos tikslai (Дурович, 2001):

- Padėti vartotojams surasti norimas paslaugas, o teikėjams – vartotojus.
- Sukurti naujas rinkas arba plėsti jau esamas.

Kai turizmo paslaugos parduodamos tiesiogiai (šis paslaugų pardavimo lygis vadinamas nulinio lygio pateikimo kanalu), paslaugas teikianti įmonė – turizmo paslaugų gamintoja (viešbutis, restoranas, transporto įmonė ir kt.) – naudojasi tiesioginės rinkodaros priemonėmis: tiria vartotojų rinką (poreikius ir paklausą) ir kuria paslaugas, kurios galėtų sudominti turizmo rinkos vartotojus. Šiai paslaugų pardavimo sistemai būdingas paprastumas ir lankstumas, tačiau ji nelaiduoja optimalaus paslaugų pardavimo, nes, pavyzdžiui:

- Ne kiekvienas viešbutis ar restoranas gali turėti rinkodaros tarnybą (papildomos sąnaudos), o tai reikia, kad negali gerai iširti paklausos, nustatyti potencialios vartotojų rinkos dydžio, organizuoti plačios reklamos, prognozuoti pardavimo ateityje.

- Turizmo paslaugų vartotojui sunku nutarti, kurią svetingumo įmonės ar transporto rūšį pasirinkti, jei neturi išsamios informacijos apie alternatyvias šių paslaugų teikimo įmones.

Tarpinę turizmo paslaugų pardavimo grandį sudaro kelionių organizatoriai ir kelionių agentūros.

## 1.2. Kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų veiklos teorijos

Pagal Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo įstatymą (2002) kelionių organizavimo paslaugas teikia kelionių organizatoriai ir kelionių agentūros ir vadinamieji kelionių organizavimo paslaugų teikėjai. Todėl svarbu išnagrinėti pateikiamas sampratas.

**Kelionių organizatorių veikla ir teikiamos paslaugos.** Kelionės organizatoriaus veiklą sudaro (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002):

- 1) organizuotų turizmo kelionių rengimas, jų reklama ir (ar) pardavimas;
- 2) sutarčių sudarymas su turizmo paslaugų teikėjais dėl jų paslaugų turistams teikimo kelionės organizatoriaus organizuojamų turizmo kelionių metu;
- 3) atskirų turizmo paslaugų užsakymas (vietų rezervavimas) ir (ar) pardavimas;
- 4) kongresų, konferencijų ir kitų panašių renginių organizavimas, kai tai susiję su turizmo paslaugų teikimu;
- 5) kitų turizmo paslaugų teikimas.

Kelionių organizatoriai taip pat atlieka rinkos tyrimus, nustato kainas, spausdina ir platina lankstinukus ir kitus reklaminius informacinius leidinius, dirba su turistais kelionės metu (atstovai užsienyje, kelionių vadovai) (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 146–150). Kai kurias veiklos sritis būtina aptarti plačiau.

Rinkos tyrimai atliekami, norint nustatyti padėtį, ekonominius veiksnius, pagrindines turizmo plėtros kryptis, numatyti keletą alternatyvų ir kruopščiai išnagrinėti nuvykimo galimybes, infrastruktūrą, politinę padėtį ir kt. Tiriant rinką paprastai naudojamos įvairiais šaltiniais – tiek vidaus, tiek išorės, pvz., praėjusio laikotarpio rezultatų tyrimais, klientų apklausos rezultatais, oficialiais statistiniais duomenimis, tikrąja verslo padėtimi, konkurentų programomis ir pan.

Remiantis tyrimų rezultatais pasirenkami konkretūs kelionės tikslai (vietos), sudaromas maršrutas, numatoma kelionės trukmė, jos sudėties dalys: nakvynės vietos ir jų skaičius, transporto priemonės, lankytinos vietos, kitos papildomos paslaugos. Tokiu būdu sukuriama turizmo paslaugų pasiūlymas.

Turint parengtą organizuotą turizmo kelionę, reikia sudaryti sutartis su paslaugų teikėjais. Užsakant vietas viešbučiuose sudaromos perdavimo ar paskyrimo sutartys. Kelionių organizatoriai užsako tam tikrą vietų skaičių ir įsipareigoja už jas visas sumokėti, nepriklausomai nuo to, ar jos bus užimtos, ar ne. Kuo daugiau vietų užsakoma, tuo mažesnę kainą gali pasiūlyti viešbutis. Rezervuojant kambarius, kelionių organizatoriai gauna teisę susigražinti neparduotus iki tam tikro laiko, dažnai 4–6 savaitių, termino ir viešbutis toliau pats rūpinasi klientų paieška. Sutartys su viešbučiais gali būti ilgalaikės arba trumpalaikės. Galima užsakyti tam tikrą kambarių skaičių arba visą viešbutį.

Sutartys dėl vietų lėktuvuose gali būti sudaromos reguliariems ir užsakomiesiems reisams. Kelionių organizatoriai, sudarydami sutartis su oro bendrovėmis dėl užsakomųjų reisų, gali užsakyti tam tikrą skaičių vietų arba visą lėktuvą tam tikram laikotarpiui ar reisų skaičiui. Kelionių organizatoriams, užsakius lėktuvus numatytam laikotarpiui, labai svarbu užpildyti užsakytas vietas, neleisti tuščių skrydžių, skrydžius išdėstyti taip, kad nuskraidinę vienus turistus galėtų parsikraidinti anksčiau atvykusiuosius. Taip pat sutartys gali būti sudaromos ir su autobusų nuomos bendrovėmis ir kt.

Kai jau sudaryta organizuota turizmo kelionė, nustatoma kaina. Pirmiausia apskaičiuojamos tiesioginės išlaidos: apgyvendinimo, transporto, ekskursijų ir kitų paslaugų kainos ir kt.



Būtina apskaičiuoti ir netiesiogines išlaidas: darbo užmokesčio, rinkodaros, ryšių, administracines išlaidas ir kitas sąnaudas. Nustatant galutinę kelionės kainą būtina atsižvelgti į rinkos padėtį, konkurentų kainas ir kitų kelionių pasiūlymų kainas. Taip pat organizuotų turizmo kelionių kainos priklauso nuo sezono, paklausos, žmonių skaičiaus.

Kaip teigia Grecevičius (2002c, p. 151), kelionių organizatoriai gali priimti užsakymus tiesiogiai iš vartotojų arba iš kelionių agentų. Daugelis šių padalinių yra kompiuterizuoti. Dideleli kelionių organizatoriai dažniausiai naudojami kompiuterinėmis bilietų rezervavimo sistemomis. Kelionių agentas, ieškodamas kliento pageidaujamo varianto, iš karto mato jį ekrane arba gali surasti tinkamesnį. Kompiuterinės rezervavimo sistemos leidžia kelionių agentui laikyti užsakytas keliones tam tikrą laikotarpį. Vėliau yra nurodoma, kada klientas turi sumokėti visą sumą, ir klientui visiškai sumokėjus už užsakytas paslaugas, kelionių organizatoriai išduoda kelionių agentams visus reikalingus dokumentus, kurie yra perduodami klientams.

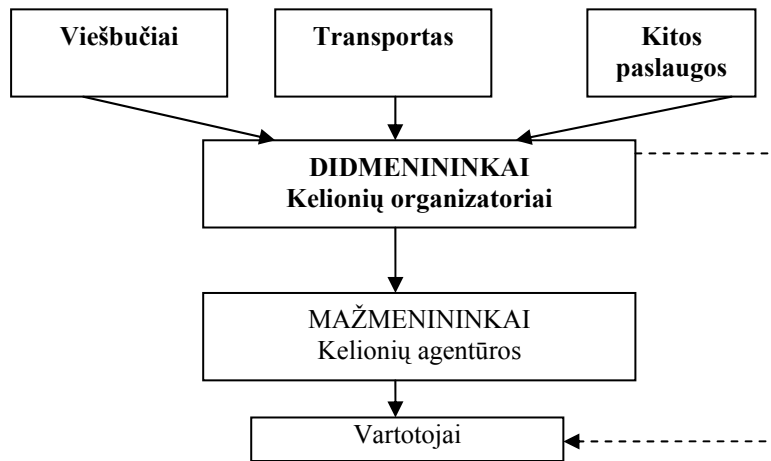
Viena iš kelionių organizatorių veiklos sričių yra kelionių lankstinukų ir katalogų rengimas ir platinimas. Kelionių lankstinukai ir katalogai yra viena iš rinkodaros priemonių, padedančių vartotojui išsirinkti kelionę ir ją užsisakyti. Turistas negali pamatyti būsimos paslaugos, todėl labai svarbu ją gerai pristatyti ir suteikti visą įmanomą informaciją. Kelionių organizatoriai lankstinukų leidybai skiria didelę dalį visų rinkodarai numatytų lėšų, todėl svarbu, kad jie būtų gerai parengti.

Be įvairių katalogų, lankstinukų leidimo, reklamos kitur žiniasklaidoje (spauodoje, radijuje, televizijoje), taikomos ir kitos rėmimo ir paskirstymo formos: tai mažmeninės prekybos agentų paskirstymas, kai kelionių organizatoriai parduoda savo sukurtus kelionių pasiūlymus tiesiogiai vartotojams arba per kelionių agentus ir bendradarbiauja pagal sutartis, kuriose nurodomos pardavimo sąlygos ir terminai, mokėjimo formos, komisiniai ir kt.

Kelionių organizatoriai organizuoja informacines keliones žiniasklaidos atstovams, kelionių agentams. Šių kelionių metu stengiamasi išsamiai supažindinti su vietove, lankytinomis vietomis, viešbučiais ir kitomis turizmomis paslaugomis, tikintis, kad tai padės kelionių agentams parduoti daugiau kelionių pasiūlymų, paskatins žurnalistus informuoti ir sudominti visuomenę.

Kita turizmo organizatorių reklamos priemonė yra dalyvavimas turizmo mugėse ir parodose. Pagrindiniai dalyvavimo turizmo mugėse tikslai yra sudaryti sutartis, ieškoti naujų partnerių, stiprinti esamą turizmo rinką bei naujų, pristatyti bendrąsias turizmo kryptis ir naujoves (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 152).

Literatūroje kelionių organizatoriai dažnai vadinami didmenininkais (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 145; Svetikienė, 2002, p. 128; Damulienė, 1996, p. 31–33). Pagal Lietuvos Respublikos turizmo 1998 metų įstatymą, kelionių organizatorius – tai juridinis asmuo, reguliariai rengiantis organizuotas turistines keliones ir savo vardu viešai siūlantis teikti turizmo paslaugas bet kuriam asmeniui arba tam tikrai asmenų grupei. Tačiau pagal Turizmo įstatymo pakeitimo 2002 m. įstatymą, kelionių organizatoriaus sąvoka pateikiama plačiau ir teigiama, kad tai juridinis asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka ir sąlygomis reguliariai verčiasi turizmo verslu ir tiesiogiai arba per tarpininkus (kelionių pardavimo agentus) savo vardu viešai siūlo teikti turizmo paslaugas bet kuriam asmeniui arba tam tikrai asmenų grupei. Kelionių organizatorių vieta turizmo sistemoje pavaizduota 1.2.1 pav.



**1.2.1 pav.** Kelionių organizatorių vieta turizmo sistemoje (Grecevičius ir kt., 2002, p. 145)

Iš 1.2.1 pav. matyti, kad turizmo paslaugų realizavimo darbe veikia du tarpininkai: kelionių organizatorius, kuris atlieka turizmo didmenų agentų funkcijas, ir kelionių agentūra (turizmo mažmenų agentas).

Kelionių organizatorius tiesiogiai su turizmo paslaugų vartotojais nebendrauja, išskyrus tuos atvejus, kai turi savo mažmenines pardavimo tarnybas (Svetikienė, 2002, p. 126). Loraine (2005, p. 54) ir Grecevičius (2002c, p. 145) išskiria keturis kelionių organizatorių tipus:

1. Masinių kelionių organizatoriai – tai bendrovės, parduodančios didelį kiekį kelionių pasiūlymų, dažniausiai išvykstamųjų atostogų už palyginti mažą kainą;
2. Atvykstamųjų kelionių organizatoriai – tai bendrovės, rengiančios keliones po šalių užsienio turistams;
3. Vietinių kelionių organizatoriai, jie rengia kelionių pasiūlymus, atitinkančius turistų poreikius savo šalyje;
4. Specializuotų kelionių organizatoriai – tai bendrovės, kurios paprastai koncentruojasi ties vienu ar keliais rinkos segmentais.

Kaip jau buvo minėta, pagrindinė kelionių organizatoriaus veikla – rengti organizuotas turistines keliones, kad jos optimaliai patenkintų vartotojų poreikius. Tačiau bent vienos organizuotos turizmo kelionės sudėtinės dalies trūkumas gali sužlugdyti visą kelionę: ir turistas liks nepatenkintas, ir pinigai prarandami visam laikui. Tačiau tinkamas ir adekvatus organizuotų turizmo kelionių sudarymas teikia naudos ne tik vartotojui bet ir paslaugų teikėjui. Organizuotų turizmo kelionių nauda pateikiama 1.2.1 lentelėje.

Kelionių organizatoriai paslaugas iš tiesiogiai jas tiekiančių įmonių įsigyja iš anksto (prieš pusmetį ar metus) ir dideliu kiekiu (rezervuodami bilietus skrydžiams, vietas viešbučiuose ar maitinimo įmonėse). Kad būtų sumažinta tokių pirkimų rizika, kelionių organizatorius turi profesionaliai ištirti vartotojų poreikius ir paklausą ir tarptautinėje rinkoje (analizuojami turizmo srantai, kelionių tikslai, paslaugų asortimentas ir jų kokybės lygis), išmanyti įmonių, tiesiogiai teikiančių turizmo paslaugas, pasiūlą ir parengti kelionių pasiūlymus taip, kad jie optimaliai patenkintų vartotojų poreikius. Žinome, kad paslaugos nekaupiamos ir neišsaugojamos, todėl už kiekvieną laiką nerealizuotą paslaugą pinigai prarandami visam laikui (Svetikienė, 2002, p. 129).

Organizuotų turizmo kelionių nauda (Svetikienė, 2002, p. 129)

Nauda vartotojui	Nauda paslaugų teikėjui
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patogumas.</li> <li>• Taupumas.</li> <li>• Pelningumas ir efektyvumas.</li> <li>• Numanoma kokybė.</li> <li>• Išsamesnė programa ir užimtumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritraukia klientų ne sezono metu.</li> <li>• Skiria į tam tikras grupes.</li> <li>• Pagerėja verslo veiksmingumas.</li> <li>• Panaudojama papildoma įranga ir tiksliniai verslai.</li> <li>• Plėtojamos naujos kryptys.</li> <li>• Padidina turistų išlaidas, ilgėja apgyvendinimo laikas ir paslaugos kartojamos.</li> <li>• Skatina viešumą.</li> <li>• Teikia turistams pasitenkinimo pojūtį.</li> </ul>

Frangois ir Becherel (1995, p. 168–169) teigia, kad, priešingai nei kelionių agentūros, kelionių organizatoriai gali būti stambios valstybinės, kartais net ir tarptautinės bendrovės. Kelionių organizatoriai apibrėžiami kaip komercinės turizmo firmos, kurių specializacija – kelionių pasiūlymo gamyba, jie visiškai skirtingi negu kelionių agentūros, kurių pagrindinė veikla yra prekiauti ir pardavinėti turizmo produktus. Kelionių organizatorius yra didmenininkas ir dauguma jų gali ir sudaryti, ir pardavinėti turistinį produktą per kelionių agentus.

Lietuvos kelionių organizatorių veiklą reglamentuoja Lietuvos turizmo įstatymas (2002), Civilinis kodeksas (2001), kiti poįstatyminiai aktai. Nuo 2005 metų vasario 17 d. Lietuvoje įsigaliojo Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas, nustatantis kompensacijas keleiviams už atšauktus ar ilgesnį laiką atidėtus skrydžius. Lietuvoje kelionių organizatorių veiklai ir jų klientų tinkamam reglamentavimui dažnai trukdo ir vienas kitam prieštarauja teisės aktai.

Europos direktyva skelbia: jei kelionės metu organizatorius supranta, kad dalies išpareigojimų negalės įvykdyti, tokiu atveju jis turistams turi pasiūlyti alternatyvius paslaugų variantus. Taigi jeigu, pavyzdžiui, vienas muziejus tą dieną nedirba, klientui siūloma aplankyti kitą muziejų ar vykti į tokios pat trukmės ekskursiją. Jeigu alternatyvūs paslaugų variantai turistui nepriimtini, kelionės organizatorius tam tikrais atvejais turi pasirūpinti, kad turistas be papildomo mokesčio galėtų grįžti į išvykimo vietą arba kompensuojamos visos su tuo susijusios turistų išlaidos (Chlynova, 2005, p. 29). Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (2001) daug griežčiau reglamentuoja organizatoriaus pareigas: organizatorius dėl neįvykdytų išpareigojimų turi pasiūlyti alternatyvią (t. y. kitą) kelionę. Jeigu turistą netenkina organizatoriaus siūlomi alternatyvūs variantai, jis turi būti gražinamas į pradinę išvykimo vietą ir jam kelionės organizatorius privalo gražinti visus už kelionę sumokėtus pinigus. Turizmo firma visiškai atleidžiama nuo atsakomybės tik tuo atveju, jei nesusirinko minimali keliautojų grupė ar dėl *force majeure* (nenugalimos jėgos) aplinkybių. Turizmo verslo atstovams nepalankus ir kitas Civilinio kodekso straipsnis, numatantis, jog žmogui atsakius kelionės dėl ne nuo jo priklausančių aplinkybių (pavyzdžiui, dėl ligos), organizatorius privalo jam gražinti visus pinigus. Pasak Jakytės (2005), jau ir tuo atveju kelionės organizatorius verčiamas patirti nuostolių, nes dar neprasiėjęs kelionei, jau išleidžiama daug pinigų: sumokėta už vizas, apgyvendinimą, lėktuvo bilietus, o jei klientas pirkto kelionę į šalį, kuri Lietuvoje neturi diplomatinės atstovybės, užsakydama vizas bendrovė turėjo papildomų pašto ir transporto išlaidų ir pan. Dalies šių pinigų organizatorius neatgauna. Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, žmogus gali draustis neįvykusios kelio-

nės draudimu, tačiau šiuo atveju visa atsakomybė tenka organizatoriui. Draudimo bendrovė turistui išmoka priklausančius pinigus ir, pasinaudodama Civiliniu kodeksu, tą sumą regresu būdu išreikalauja iš kelionės organizatoriaus (Chlynova, 2005, p. 29).

Keliones organizuojančioms įmonėms nerimą kelia ir prieš dvejus metus įsigaliojęs Europos Bendrijos reglamentas dėl kompensacijų už atidėtus ar neįvykusius skrydžius. Gavę šią kompensaciją iš oro bendrovės, turistai, remdamiesi Europos Sąjungos direktyva, gali iš savo kelionės organizatoriaus pareikalauti atlyginti nuostolius. Tai reikštų, kad už tą patį dalyką turi būti mokama du kartus.

Pasak Nacionalinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos, didesnes turistų kompensacijas, nesudarant didelių nuostolių turizmo bendrovėms, užtikrintų įkurtas kelionių garantijų fondas. Taip būtų garantuojama, kad žmonėms už kelionės paslaugas bus gražinti pinigai, net ir esant *force majeure* sąlygoms. Turizmo įstatymo pakeitimo įstatyme nurodyta (2002), kad tokį fondą savanoriškai turėtų įkurti kelionių organizatoriai, tačiau jie priešinosi ir siūlo geriau dvigubai ar dar daugiau pakelti minimalią laidavimo draudimo sumą, kuri sudaro 100 tūkst. litų. Įkūrus kelionių garantijų fondą, turizmo paslaugų kainos pakyla 15–20 proc. Fondas realiai veikti pradeda tik praėjus trejiems ar ketveriems metams nuo įsteigimo, nes reikia surinkti atitinkamą kapitalą kompensacijoms. Todėl Civilinio kodekso dalis, reguliuojanti paslaugų teikimą, turi būti keičiama, kad kai kurie kelionių organizatoriai nesužlugtų, o turistai, esant bet kokioms aplinkybėms, jaustųsi saugesni (Chlynova, 2005, p. 29).

**Kelionių agentūrų veikla ir teikiamos paslaugos.** Kelionių agentūros veiklą sudaro (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002):

1. organizuotų turizmo kelionių pardavimas kelionės organizatoriaus vardu;
2. pavienių turizmo paslaugų užsakymas (vietų rezervavimas) ir (ar) pardavimas;
3. kitų turizmo paslaugų teikimas (klientų konsultavimas).

Be pagrindinių turizmo paslaugų, daugelis kelionių agentūrų siūlo daug papildomų, su kelionėmis susijusių paslaugų: kelionių draudimą, automobilių nuomą, vizų ir kitų kelionės dokumentų formavimo procedūras, teatrų, koncertų bilietų užsakymą ir pan.

Pagrindinės kelionių agentūrų funkcijos:

- Organizuotų turizmo kelionių ir pavienių turizmo paslaugų pasiūla ir pardavimas;
- Įvairių turizmo paslaugų užsakymai;
- Individualių kelionių pasiūlymų rengimas;
- Bilietų ir kitų kelionių dokumentų (draudimo, apgyvendinimo) išrašymas;
- Komunikavimas su turizmo paslaugų teikėjais;
- Klientų konsultavimas;
- Turizmo paslaugų reklama ir pardavimo skatinimas;
- Tarpininkavimas tarp paslaugų teikėjų ir vartotojų, sprendžiant skundus ar pretenzijas (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 157).

Kelionių agentūra atlieka tarpininko vaidmenį tarp kelionių organizatoriaus ar paslaugos gamintojo ir turizmo paslaugų vartotojo.

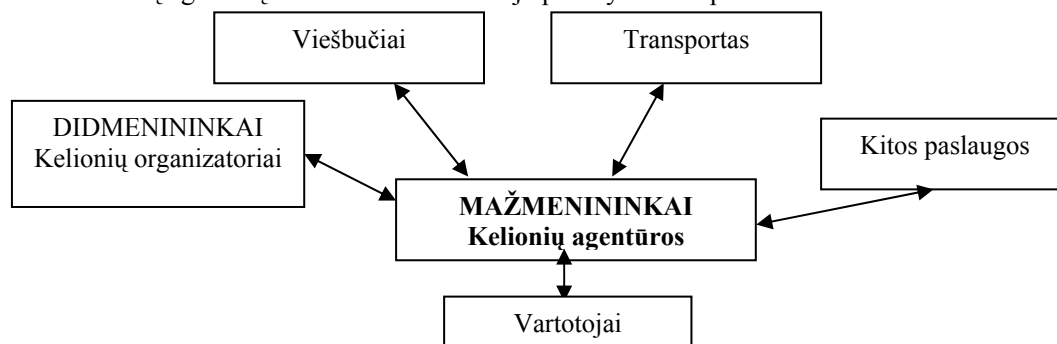
Kelionių agentūros dažnai vadinamos mažmenininkais (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 145; Svetikienė, 2002, p. 128; Damulienė, 1996, p. 31–33). Pagal LR turizmo įstatymo pakeitimo

įstatymą (2002), kelionių agentūra – tai juridinis asmuo, tarpininkaujantis parduodant organizuotas turistines keliones ir (ar) pavienis turizmo paslaugas.

Goeldner ir Ritche (2003, p. 179–181) pateikia kelias kelionių agentūrų apibrėžtis, kur kelionių agentūra – tai tarpininkas, parduodant kelionių industrijos dalis ar dalių junginius vartotojui. Rinkodaros požiūriu, kelionės agentas apibrėžiamas kaip agentas tarpininkas, veikiantis kliento naudai, sudarantis sutartis su kelionių tiekėjais (oro linijomis, viešbučiais, kelionių organizatoriais) ir gaunantis komisinius iš tiekėjų. Teisiniu požiūriu kelionių agentūra yra kaip įgaliotas agentas – ypač vežimo bendrovių. Kelionių agentūra veikia kaip teisiškai paskirtas agentas, atstovaujantis tam tikrame geografiniame plote. Kelionių agentas gali būti kaip tarpininkas (surandantis pirkėjų ir pardavėjų kartu) kitiems tiekėjams, pvz., viešbučiams, automobilių nuomininkams, kelionių bendrovėms.

Kelionių agentas yra kaip specialistas, gerai nusimanantis apie kelionių tvarkaraščius, maršrutus, nuomą, valiutų kursų kitimus, kainas, reguliavimą, paskyrimo vietas bei apie visus kitus kelionių ypatumus ir galimybes. Trumpai tariant, kelionių agentas yra specialistas ir patarėjas. Kelionių agentai taupo kliento laiką ir pinigus. Naudodamiesi kompiuterinėmis rezervavimo sistemomis, kelionių agentai turi prieigą prie naujausios informacijos.

Kelionių agentūrų vieta turizmo sistemoje parodyta 1.2.2 pav.



**1.2.2 pav.** Kelionių agentūrų vieta turizmo sistemoje (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 155)

Kelionių agentūros atlieka tarpininko vaidmenį, tiesiogiai vartotojui parduodamos kelionių organizatorių sukurtas organizuotas turistines keliones arba struktūrinių dalių (transporto, apgyvendinimo, maitinimo ir kt.) turizmo paslaugas 1.2.2 pav.

Paslaugų kainas nustato patys kelionių organizatoriai ar tiesioginiai gamintojai. Už paslaugų komplekso realizavimą agentūra iš kelionių organizatoriaus arba tiesioginių gamintojų gauna tarpininkavimo atlyginimą (komisinius). Kelionių agentūra, norėdama teikti savo paslaugas, sudaro sutartis su kelionių organizatoriais ir gamintojais ir gauna licenciją veikti jų vardu. Tokio pardavimo privalumai (Svetikienė, 2002):

- Teikia išsamią informaciją turizmo paslaugų vartotojui apie visas galimo pasirinkimo alternatyvas;
- Teikia profesionalias konsultacijas pasirenkant kelionę ir sudarant paslaugų pasiūlymą pagal individualius pageidavimus;
- Didina gamintojų ekonominį pajėgumą. Tarpininkas, veikdamas išvien su gamintoju, padidina bendrą paslaugų gamybą ir realizavimą. Agentai turi informacijos apie įvairių turistų aptarnaujančių įmonių paslaugų pasiūlą ir yra šalyje gerai žinomi. Norėdami kuo daugiau ap-

tarnauti turistų, ypač ne sezono metu, tarpininkai padeda užimti kuo daugiau vietų viešbučiuose ir kituose turizmo objektuose ir šitaip didina jų pajamas;

*Mmokėjimo paprastumas.* Tarpininkai taiko ypač paprastą mokėjimą už paslaugas, nes visas mokestis už transportą, nakvybę, maitinimą, programas ir kt. įplaukia į vieną sąskaitą. Be to, išrašydami sąskaitas, atlikdami kreditinių kortelių apdorojimo funkcijas, jie padeda išvengti įmonėms, turizmo paslaugų tiekėjoms, papildomų rūpesčių, lengvina jų darbą.

*Kainų tinkamumas.* Per tarpininkus turistai perka paslaugas mažesnėmis kainomis. Kadangi agentai iš viešbučių, transporto bendrovių ir kitų gamintojų iš karto perka daug paslaugų, suteikiamos nuolaidos ir kelionė kainuoja pigiau. Be to, kai kurie kelionių tarpininkai turi savo filialus ir kituose šalies miestuose arba užsienyje ir gali keliautojų poreikius patenkinti kitur.

*Stimuliuoja paslaugų gamybą ir kuria bei gamina reklamą.*

Kelionių agentūros gali būti skirstomos pagal jų dydį, valdymą, specializacijos lygį ir kitus kriterijus. Agentūros gali būti mažos, vidutinės ir didelės. Jos gali specializuotis tam tikroje rinkos dalyje, pavyzdžiui: verslo ar laisvalaikio kelionių, tam tikros transporto rūšies ir pan. Tokiu atveju agentai geriau išmano vieną konkrečią sritį, atitinka jiems keliamus reikalavimus ir gali labai profesionaliai atlikti savo darbą. Tačiau daugelis kelionių agentūrų stengiasi siūlyti įvairias paslaugas, keliones, trumpindamos vartotojų kelią ieško jiems reikalingų paslaugų.

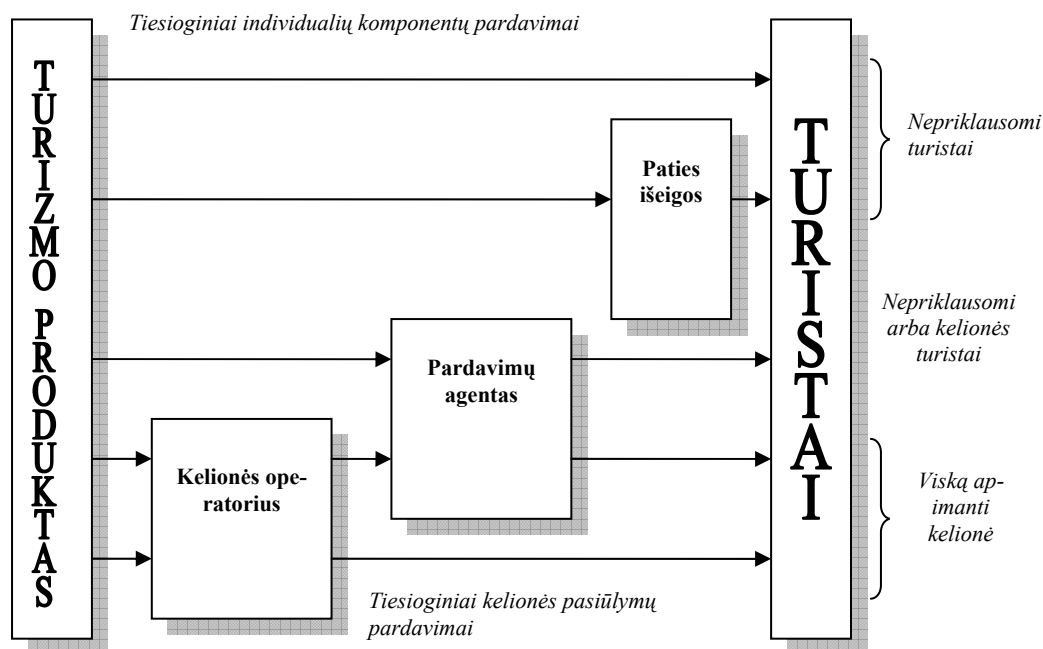
Kelionių agentūros savo veiklą vykdo sutarčių su visų paslaugų teikėjais pagrindu: sutartyse su oro bendrovėmis, viešbučiais, kelionių organizatoriais ir kitais turizmo paslaugų teikėjais numatomos visos būtinos sąlygos, reikalavimai, šalių įsipareigojimai: apskaitos procedūros, apmokėjimų bei atsiskaitymų politika, bilietų bei kitų kelionių dokumentų išrašymo (išdavimo) procedūros ir kt. (Grecevičius ir kt., 2002c, p. 155).

Kelionių agentūros teises ir pareigas nustato Civilinis kodeksas, šis Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo įstatymas, Vartotojų teisių gynimo įstatymas, kiti įstatymai ir teisės aktai, turizmo paslaugų teikimo sutartis. Pagal Turizmo įstatymo pakeitimo (2005) įstatymą kelionių agentūra prieš turizmo paslaugų teikimo sutarties pasirašymą privalo įteikti turistui rašytinį dokumentą, kuriame būtų išsami informacija apie transporto priemonę, kuria vykstama, maitinimą, maršrutą, valiutų keitimo sąlygas ir tvarką, valstybių, į kurias vykstama, pasienio formalumus, vizų gavimo tvarką ir laiką ir kt., jei ši informacija turistui nebuvo žinoma iš jam pateikto kelionės katalogo, kitos turizmo kelionę aprašančios medžiagos arba jei ta informacija nėra nurodyta sutartyje ar jos priede. Prieš išvykstant į kelionę, kelionių agentūra privalo rašytine forma turistui laiku pateikti: informaciją apie tarpines stotis ir sustojimo laiką, buvimo vietą bei informaciją apie keleivio vietą transporto priemonėje; kelionių agentūros atstovo pavardę, adresą ir telefono numerį ar vietinių agentūrų, į kurias turistas galėtų kreiptis pagalbos, adresus ir telefono numerius. Jei tokių atstovų ar agentūrų nėra, turistui privaloma nurodyti telefono numerį, kuriuo jis galėtų skambinti nenumatytu atveju, ar informaciją, kuri jam padėtų susisiekti su kelionių agentūra; informaciją apie galimybę sudaryti draudimo sutartis, kad būtų padengtos turisto patirtos išlaidos dėl galimo kelionės atšaukimo, dėl aplinkybių, už kurias turistas atsako, arba dėl suteiktos pagalbos, įskaitant repatriaciją, nelaimingo atsitikimo ar ligos atveju. Pagal Lietuvoje galiojančius įstatymus įkurti kelionių agentūrą nėra sudėtinga. Turintis ketinimų paroduoti keliones asmuo turi įregistruoti įmonę ir Valstybiniam turizmo departamentui pateikti įmonės registravimo dokumentų ir nuostatų kopiją. Kelionių agentūra negali įsikurti bute, tad

privalu pateikti dokumentą, įrodantį, kad įmonė įsikurs biure. Dėl netinkamų patalpų dažniausiai atsisakoma išduoti kelionių agentūros pažymėjimą. Kelionių agentūros pažymėjimas išduodamas metams. Jei įmonės duomenys nesikeičia, jo galiojimas pratęsiamas (Jakytė, R., Valstybinio turizmo departamento informacijos, analizės ir kontrolės skyriaus vedėja, 2007). Kaip jau anksčiau buvo minėta, pagrindinė kelionių agentūrų veikla yra organizuotų turizmo kelionių pardavimas kelionių organizatorių vardu. Tačiau ne visada kelionių agentūros išpildo kelionių organizatorių lūkesčius.

#### Turizmo paslaugų realizavimo kanalai

Vartotojai yra laisvi rinktis kanalus, kuriais jie nori įsigyti turizmo prekes ir paslaugas, tačiau nepriklausomai nuo to, ar jie tai įsigis tiesiai iš tiekėjo ar per tarpininkus, tų paslaugų kaina mažai tesiskirs. Tai išskirtinė turizmo verslo savybė (1.2.3 pav.)



1.2.3 pav. Turizmo produkto kanalų pasiskirstymo sistema

Iš paveikslą matyti, kad turistinis produktas prieš patekdamas turistui paslaugos vartotojui, pereina atitinkamus realizavimo kanalus.

Turizmo versle išskiriamos trys realizacijos kanalų rūšys:

- **Vienpusė sistema** – tai sistema, kada pardavimo procese nedalyvauja jokie tarpininkai.
- **Dvipusė sistema** – tai sistema, kada dalyvauja vienas tarpininkas.
- **Daugiapusė sistema** – tai sistema, kada pardavimo procese dalyvauja du ir daugiau tarpininkų.

**Vienpusė realizacijos sistema.** Tai pats paprasčiausias iš visų egzistuojančių turizmo paslaugos realizacijos būdų. Toks būdas leidžia tiekėjui, paslaugos gamintojams (oro bendrovėms, geležinkeliui, vežėjams, automobilių nuomininkams, viešbučiams ir t. t.) ir vartotojui (klientui, turistui) bendrauti tiesiogiai.

Klientai gali patys paskambinti tiekėjui ir užsisakyti paslaugą arba kreiptis per tarpininkus, t. y. paslaugų teikėjus. Šia realizacijos sistema pasaulyje daugiausia naudojasi vietos turiz-

mo organizacijos. Pastebimas polinkis, kad paslaugų tiekėjai vis dažniau patys ieško naujų būdų tiesiogiai pasiekti vartotoją. Pavyzdžiui, kai kuriuose oro uostuose buvo įdiegti lėktuvo bilietų pardavimo automatai. Daugelis vartotojų naudojami šia sistema, nes mano, kad tai jiems leidžia labiau kontroliuoti visą pirkimo procedūrą. Toks pardavimo būdas sumažina nesusipratimų, kurie yra įmanomi dalyvaujant trečiajam pusei (tarpininkams) galimybę.

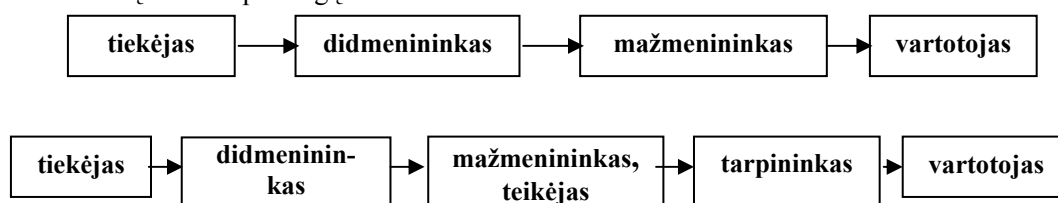
**Dvipusė realizacijos sistema.** Daugelis turistines paslaugas siūlančių firmų nepajėgtų plėstis vien dėl to, kad naujose vietose negebėtų išlaikyti įkurtų biurų. Todėl naujose rinkose savo paslaugas jos parduoda per vietos tarpininkus. Taip susikuria dvipusė realizacijos sistema.

Šioje sistemoje kelionių agentūra dažniausia atlieka tarpininko vaidmenį. Ji atstovauja tiekėjui ir parduoda jo paslaugą vartotojui.

Pasaulyje yra užfiksuoti įvairiausi turizmo paslaugos pardavimo būdai. JAV gan sėkmingai vyksta turizmo paslaugos pardavimas didžiuosiuose prekybos centruose. Olandijoje viena bendrovė savo paslaugas parduoda per skardinę, kuriose buvo supakuoti kelionės bilietai ir maršrutai. Skardinės buvo išdėstytos šalia maisto prekių. Tokios turistinės rinkodaros naujovės patogios vartotojams, bet jos atima didelę dalį turizmo organizacijų pelno (skardinių gamyba, realizavimo ploto nuoma ir kt.). Taip pat reikia paminėti, kad vienas efektyviausių, bet turbūt brangiausių kelionių pardavimo būdų yra vadinamoji „video rinkodara“, kada įvairūs televizijos kanalai rodo kelionių filmus ir taip reklamuoja keliones (pvz., *Travel Chanel*).

Kelionių tarpininkai suteikia daugiau ir įvairesnės informacijos apie galimybes keliauti kiekvienam vartotojui. Iš to, kas pasakyta, matyti, kad dvipusė turizmo paslaugos realizacijos sistema teikia daug naudos vartotojams, bet kokia iš to nauda tiekėjams (viešbučiams, transporto įmonėms, laisvalaikio ir pramogų centrams ir kt.)? Pirmiausia pažymėtina tai, kad tarpininkai tapdami paslaugos realizavimo platintojais praplečia jau egzistuojančius paslaugų pardavimo kanalus, todėl kartais tarpininkai gali būti pagrindinė pardavimo jėga.

**Daugiapusė turizmo paslaugos realizacijos sistema.** Daugiapusė Turizmo paslaugos realizacijos sistema yra sudėtingiausia realizacijos sistema, nes čia dalyvauja du ar daugiau tarpininkų tarp tiekėjo ir vartotojo. Ši daugiapusė turizmo paslaugos realizacijos sistema daugiausia naudojama realizuojant kompleksinius turus. Tiekėjas savo paslaugas parduoda didmenininkui ar turo operatoriui, turo operatorius pateikia papildomų paslaugų turui (transportą, apgyvendinimą, maitinimą ar pan). Vartotoją tokia turizmo paslauga pasiekia per mažmenininką – kelionių agentūrą. Kartais papildomas paslaugas turo operatorius (tarpininkas) numato siūlydamas bendrą turizmo paslaugą.



1.2.4 pav. Daugiapusė turizmo paslaugos realizacijos sistema

Daugiapusė sistema panaši į dvipusę realizacijos sistemą, bet ji yra sudėtingesnė ir turi papildomų privalumų vartotojams. Turo operatoriaus dalyvavimo realizacijoje esmė, kad turizmo paslauga perkama urmu. Tai leidžia pa



slaugos tiekėjams gerokai sumažinti kainas, nes skirtingai negu mažmenininkui, didmenininkui nėra mokami komisiniai. Didmenininkas realizuoja turizmo paslaugą aukštesnėmis kainomis. Realizuojant paslaugas per mažmenininkus, t. y. kelionių agentus, kelionių operatoriai (didmenininkai) mokėdami komisinius mažina savo pelną. Kainų skirtumas turi būti toks, kad padengtų mažmenininko komisinius. Tačiau net ir po tokio kainų pakilimo galutinė turo kaina vartotojui yra mažesnė negu perkant atskirus turizmo paslaugos elementus tiesiogiai iš tiekėjo.

Kiekviena sistemos dalis gali realizuoti taip pat ir kitos sistemos dalies siūlomas turistines paslaugas. Tai vadinama *vertikaliąja rinkodara*.



**1.2.5 pav.** Turizmo rinkodaros ir planavimo struktūra

Turizmo rinkodaros ir planavimo struktūra atskleidžia aštuonis svarbiausius struktūros momentus. Taip žingsnis po žingsnio žengiami turizmo paslaugos realizavimo žingsniai, siekiant galutinio tikslo – *regioninės informacijos, planavimo, įvertinimo sistemos*

**Informacinės sistemos turizmo versle.** Turizmo verslo raida labai priklauso nuo informacijos kokybės ir srauto tarp paslaugų tiekėjo ir vartotojo. Informacija turi būti tiksli ir gauti laiku, ypač dabar, kai kainos ir įvairūs tvarkaraščiai keičiasi labai dažnai. Šiame skyriuje apžvelgsime, kokia tai informacija ir kokiais būdais ji pasiekama turizmo organizacijoms ir paprastiems vartotojams.

Informacija vartotojus pasiekia per įvairius šaltinius. Dažniausiai jie klasifikuojami į dvi rūšis. Viena jų yra *neautomatizuotos informacijos sistemos* ir kita *automatizuotos informacijos sistemos*.

- **Neautomatizuotos informacijos sistemos.** Įvairūs turizmo paslaugų ir prekių tiekėjai naudoja įvairius informacinius šaltinius, kad paskelbtų arba gautų reikiamą informaciją.

• **Automatizuotos informacinės sistemos.** Per pastarąjį dvidešimtmetį turizmo verslas išgyveno didžiulę automatizavimo revoliuciją. Kompiuterinės sistemos iš esmės pakeitė tai, kaip turizmo verslas yra administruojamas. Šios naujos technologijos labiausiai pakeitė oro linijų darbo principus. Šios technologijos buvo sukurtos tam, kad aptarnautų dvi skirtingas sritis:

- išorinę funkciją, kuri yra tiesiogiai susijusi su vartotoju, t. y. rezervacija,
- vidaus funkciją, kuri yra susijusi su administravimu, t. y. buhalterija, valdymą ir t. t.

Kelionių organizavimo paslaugos – veiklos, susijusios su organizuotų turizmo kelionių rengimu ir (ar) jų pardavimu, rezultatas (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2005). Kaip teigia Grecevičius (2002c, p. 140), tai grandis, labiausiai integruojanti visų turizmo sektorių veiklą, o jos produktas – turizmo kelionė arba kelionės rinkinys.

Tačiau Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo pakeitimo 2002 m. įstatyme jau nebevertojamos tokios apibrėžtys kaip „turizmo kelionė“ ar „kelionės paketas“. Jas pakeitė sąvoka „organizuota turizmo kelionė“ – iš anksto už bendrą kainą parengtas arba siūlomas įsigyti turizmo paslaugų rinkinys, kurį sudaro ne mažiau kaip dvi turizmo paslaugos (apgyvendinimo, vežimo, kita esminę kelionės dalį sudaranti turizmo paslauga, nesusijusi su vežimu ar apgyvendinimu), jeigu ši turizmo kelionė tęsiasi ilgiau kaip 24 valandas arba į ją yra įtraukta nakvynė.

### 1.3. Besimokančios ir turizmo organizacijų teoriniai kontekstai

**Tradicinės ir besimokančios organizacijų teorinės sampratos.** Lietuva, kaip ir visas pasaulis, neabejotinai žengia žinių visuomenės keliu, kur vis dar ieškomos šios raidos tarpinė atitinkančios žinojimo struktūros ir jų kokybiniai rodikliai. Kokių žinių (ar jų grupių) kūrimas didina konkurencingumą ir turi didžiausią pritaikomumo laipsnį šių laikų ekonomikoje?

**Organizacijos samprata.** Žmonės jau gilioje senovėje suprato, kad susitelkę gali atlikti tokius darbus, kokių vienas žmogus padaryti nepajėgtų. Jie suprato ir tai, kad jų pastangos turi būti suderintos, kad kiekvienas turi žinoti, ką jis turi daryti. Ir geriausia, kai yra žmogus, kuris kiekvienam tą nurodo. Tai ir buvo priežastis organizacijoms atsirasti. Visuomenėje yra daugybė organizacijos apibrėžčių. Iš jų paprastai išskiriamos tos, kurios organizacijas apibūdina kaip racionalias sistemas arba kaip sistemas, nukreiptas į tam tikrų tikslų įgyvendinimą.

Ch. Barnad (1938) teigia, kad organizacija – tai tokia žmonių korporacijos rūšis, kuri skiriasi nuo kitų socialinių grupių sąmoningumu, nuspėjamumu ir kryptingumu. Ch. Barnad ir jo šalininkai daugiausia dėmesio kreipė į bendrus žmonių veiksmus, jų korporaciją, o tik tada buvo pabrėžiamas tikslo siekimas.

P. Blau ir W. Scott (1963), apibūdindami susiformavusią organizaciją, teigia, kad ji, norėdama įgyvendinti specifinius tikslus, privalo turėti formalią struktūrą.

A. Etzioni (1961) nuomone, organizacija – tai socialinis junginys (arba žmonių grupės), sąmoningai sudaromas ir perdaromas siekiant specifinių tikslų. Daugiausia dėmesio skiriama narystės organizacijoje sąmoningumui ir sąmoningiems žmonių veiksams.

Nagrinėjant išvardytas organizacijos apibrėžimo kryptis, galima išskirti du specifinius bruožus, atskiriančius organizaciją nuo kitų socialinių grupių.

Butkus (1996) teigė, kad organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama stengiantis pasiekti užsibrėžtą tikslą ir kurią sudaro du ar daugiau žmonių. Vienas iš

didžiausių vadybos tikslų yra organizuoti darbą, kad nekiltų jokių problemų, o jeigu iškilo, tai jas spręsti taikiai ir greitai, su mažiausiomis sąnaudomis.

Organizaciją galima įsivaizduoti kaip socialinę sistemą, sudarytą iš daug įvairių dalių, kurios sąveikauja tarpusavyje ir veikdamos kurį nors darbo objektą paverčia jį darbo produktu. Kaip pavyzdį galime pateikti turizmo organizaciją. Jos sugalvota paslauga (kelionė aplink pasaulį) bus sukurtas darbo produktas. Organizacijos sampratos modelis pateikiamas 1.3.1 pav.



1.3.1 pav. Pagrindinės organizacijos dalys

Organizacija galima vadinti žmonių grupę, kuri atitinka šiuos kriterijus:

1. Kai grupė turės bent vieną bendrą tikslą.
2. Kai grupės nariai drauge dirbs bendram tikslui pasiekti.
3. Grupę sudarys bent du žmonės (1.3.1 pav.).

Kiti organizacijos apibūdinimai liudija, kad – tai...

⇒ sąveikaujanti hierarchizuota žmonių grupė, turinti tam tikrų išteklių ir susibūrusi bendrų tikslų siekti (Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J., 2004, 19 psl.);

⇒ grupė žmonių, kuriuos sieja bendras tikslas ir kurių veikla sąmoningai koordinuojama siekti bendro tikslo ar tikslų (Paliulis N., Chlivickas E., 1998).

Organizacijos – tai visų pirma socialinės grupės, orientuotos į tarpusavyje susijusių ir specifinių tikslų įgyvendinimą. Kiekviena organizacija yra tikslinga ta prasme, kiek jos narių veiksmams koordinuoti siekiant bendro tikslo konkrečioje žmonių veiklos srityje.

Organizacijos – tai tokios grupės, kurioms būdinga didelė formalizacija. Jų vidaus struktūra labai formalizuota, nes taisyklės ir reglamentas apima beveik visą narių elgesį. Ji aiškiai ir tiksliai suformuluoja ir apima visus vaidmenis, numato žmonių elgesį, neatsižvelgiant į asmenines individo savybes, jo vietą organizacijos struktūroje (Guščinskienė, 2002, p. 25.)

Atsižvelgiant į pagrindinius specifinius bruožus, galima teigti, kad organizacija – tai socialinė grupė, orientuota į tarpusavyje susijusių specifinių tikslų įgyvendinimą ir didelės formalizacijos struktūrų sudarymą.

*Organizavimo esmė.* Organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą; kieno nors sandara ar struktūra. Tai vientisų žmonių, įrengimų ir medžiagų sistemų projektavimas, tobulinimas ir įgyvendinimas. Darbas irgi yra tokių sistemų elementas. Darbus nuderba žmonės, o organizavimo paskirtis yra nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą, suteikti jam įgaliojimus, teises ištekliams panaudoti. Šių laikų organizavimas remiasi sisteminiu požiūriu ir nuolatiniu ir visuotiniu procesų racionalizavimu.

Organizavimas akivaizdžiai ir tiesiogiai susijęs su daugeliu uždavinių. Įmonėse organizavimas – tai sudarymas ir tobulinimas tos struktūros, kuri leidžia žmonėms bendrai ir rezulta-

tyviai dirbti įgyvendinant įmonės tikslus. Organizavimas turi du pagrindinius bruožus: pirma – įgaliojimų derinimas; antra – organizacijos padalinių sutvarkymas pagal strategiją ir tikslus.

*Organizacinės struktūros samprata.* Organizacinė valdymo struktūra (toliau OVS) – tai santyčiai savarankiškų elementų, atliekančių tam tikras jiems priskirtas funkcijas pagal tam tikrą kompetenciją, visuma, susieta tam tikrais formaliais ryšiais, būtinais organizacijos tikslams pasiekti; pareigų, teisių ir atsakomybės pasiskirstymas tarp susijusių funkcinų vietų; tam tikrų bendrų funkcinų vietų, sujungtų į valdymo grandis ir lygius, visuma (tarpusavio sąryšio ir pavaldumo). (Vadyba: pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys, KTU, 1994, psl. 59).

OVS kategorija vadyboje vartojama, kai kalbama apie valdymo funkcijų, valdymo tikslų realizavimo formą, apie formaliąją (kietąją) socialinės organizacijos, jos valdymo sistemos dalį. Kitaip sakant, kai grupė žmonių, sudarančių socialinės organizacijos personalo dalį ir siekiančių tam tikrų tikslų, pasidalija valdymo darbais, t. y. valdymo veikla suskyla į keletą specifinių sričių – valdymo funkcijų, o šių viduje – į valdymo lygius, kur numatytas atsakomybės lygis, teisės ir pareigos, jų ryšiai, jau susiklosto OVS. Tada socialinėje organizacijoje atsiranda būtinumas formalizuoti, struktūrizuoti valdymo veiklos turinį, t. y. sukurti OVS.

Pagrindinis OVS elementas – funkcinė vieta. Tai pavienis OVS elementas. Valdymo grandis – tai tikra funkcinų vietų visuma

*Apibendrinimas.* Organizacinių struktūrų skiriamieji bruožai: skirtingai sprendžiami valdymo hierarchiniai lygiai, funkcinų ir gamybos padalinių pavaldumo bei operatyviniai ryšiai. Organizacijos struktūrai daro įtakos ir aplinkos pobūdis. Išskiriamos dvi organizacijos aplinkos: išorės ir vidaus. Išorės aplinkos pagrindiniai elementai yra šie: medžiagų ir energijos tiekėjai, įstatymai, valstybės ir savivaldybės įstaigos, vartotojai, konkurentai, profesinės sąjungos, žiniasklaida ir kitos komunikacinės priemonės, šalies tarptautinė padėtis, socialinė ir ekonominė šalies raida, šalies vidaus politinė padėtis, mokslo ir technikos raida. Vidaus aplinkos pagrindiniai elementai yra šie: tikslai, technologija, žmonės, dirbantys toje organizacijoje, organizacinė valdymo struktūra.

Veikianti organizacija jau turi savo struktūrą, tad pagrindinis uždavinys yra ne išrasti visiškai naują, bet pritaikyti esamą struktūrą.

Organizacijos veiklai didelę įtaką daro vidaus ir išorės aplinka. Organizacija mažiau priklauso nuo vidaus nei nuo išorės aplinkos.

Organizacijos tikslai ir uždaviniai turi būti gerai žinomi kiekvienam tos organizacijos nariui. Jie turi būti aiškiai apibrėžti ir bendri organizacijos vadovams, jos nariams.

*Besimokančios organizacijos teorinės išvalgos.* Besimokančią organizaciją apibūdina dvi sąvokos:

- besimokanti / save ugdanti;
- organizacija gyva, kinta.

Besimokanti / save ugdanti – tai terminai, nusakantys saviugdodis arba mokymosi tęstinumą, permanentinį ugdymąsi. Visa tai gali būti nagrinėjama edukologine prasme organizacijos lygmeniu. Norint geriau suvokti besimokančios organizacijos sampratą, reikia pirmiausia apibrėžti besimokančios organizacijos kontūrus, tada gilintis į turizmo, kaip sistemos ir turizmo organizacijos, sampratą. Taip pat išryškinti turizmo organizaciją kaip besimokančią organizaciją.

Turizmo organizacijos, kaip besimokančios organizacijos, sampratai atskleisti pasitelkta gan plati mokslinės literatūros apžvalga, apimanti ne tik edukologinę ir vadybinę literatūrą, bet taip pat filosofinę ir kt. Jungiant įvairias sampratas, būdingas besimokančiai organizacijai, į visumą, atsiskleidžia individo (darbuotojo, vadovo) svarba organizacijoje ir organizacijai. Todėl, norint išvelgti besimokančios turizmo organizacijos esmę, visų pirma būtina pažvelgti per pačios organizacijos ir besimokančios organizacijos prizmę.

*Besimokančios organizacijos apibūdinimas.* Viena yra kalbėti apie asmeninį vieno žmogaus mokymąsi, visai kas kita – apie besimokančią organizaciją. Būtina pabrėžti, kad besimokanti organizacija nėra besimokančių jos narių, kaip individų, visuma.

*Besimokančios organizacijos teorinės prielaidos.* Besimokanti organizacija reiškia požiūrį, aplinką. Gali būti aptinkamas pavienių organizacijos narių, komandų, sistemų ir struktūrų noras mokytis. Mokymasis yra pagrindinė organizacijos vertybė. Dabartinėje aplinkoje pokyčių turi būti ieškoma, o ne vengiama.

R. Jucevičius (1996) pažymi, kad siekiant praktiškai įgyvendinti besimokančios organizacijos siekiamybę būtina adekvati organizacijos kultūra, kuri priimtų visų pirma nuolatinę raidą, keitimąsi, atsisakytų įprastų veiklos būdų, mąstymo stereotipų. Tačiau norint sukurti tokią kultūrą, reikalinga adekvati veiklos filosofija, teikianti šiai veiklai loginį pagrindą ir prasmę, taip pat tinkama organizacinė struktūra, sudaranti sąlygas diegti komandinį darbą, bendradarbiavimą ir tuo pagrindu mokymąsi. Kalbant apie struktūrą, reikėtų įvertinti organizacijos ribas, kurios turi būti lengvai keičiamos. Tai susiję ne tik su ribomis, apibrėžiančiomis organizacijos fizinį dydį, bet ir suvokimą, kas yra organizacija, jos nariai.

Mokslinėje literatūroje pateikiami šie besimokančios organizacijos apibrėžimai:

- Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina savo narių mokymąsi ir kartu nuolat kinta tobulėjimo kryptimi (M. Pedler, J. Burgoine, T. Boidell, 1991).
- Organizacijoje nuolat ugdomi žmonių gebėjimai siekti tikrai trokštamų rezultatų, diegiamas naujas, konstruktyvus mąstymas ir žmonės mokosi mokytis kartu (P. Senge, 1990).
- Besimokanti organizacija – tai organizacija, mokanti kurti, įgyti ir perduoti žinias, keistis dėl naujų žinių ir požiūrio poveikio (Garvin, 1993).
- Besimokanti organizacija suteikia visiems savo nariams sąlygas mokytis ir asmeniškai tobulėti ir taip ji keičiasi pati (Beck, 1992).
- Besimokanti organizacija – tai organizacija, kurioje žmonės siekia išplėsti savo gebėjimą siekti trokštamų rezultatų, įtraukti naujus mąstymo būdus ir kolektyvines aspiracijas bei kurioje nuolat mokomasi mokytis kartu (P. Senge, 1990).

Besimokančios organizacijos bruožai. Iš apibrėžimų ryškėja tipiniai besimokančios organizacijos bruožai:

1. Specifinis mokymasis:
  - Generuojamojo mokymosi taikymas;
  - Kolektyvinis mokymasis;
  - Gebėjimas atgaminti žinias, įgyti naujų gebėjimų;
  - Išryškėja mokymosi specifiškumo komunikacijos svarba.
2. Sąlygų mokytis sudarymas:
  - Permanentinis ugdymas, pereinantis į organizacijos saviugdą;

- Labai aukštas gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių;
- Naujo konstruktyvaus mąstymo kūrimas ir tobulinimas;
- Čia išryškėja informacijos prieinamumo būtinybė.

### 3. Šių laikų organizacijos bruožai:

- Personalo gebėjimų ugdymas siekti užsibrėžtų tikslų;
- Laisvo informacijos tekėjimo ir keitimosi ja kanalų sutvarkymas;
- Savaiminis organizacijos tobulėjimas, dinamiškumas, atvirumas, kaip kokybinio lygmens išraiška.

Apibendrinant reikėtų pažymėti, kad save ugdančiai organizacijai ypač svarbi informacija. Tai fundamentalus jos bruožas. Taigi, nereikia pamiršti, kad kiekvienas mokslininkų išskirtas bruožas, kaip teigia C. Neergaard (1996), gali ir nebūti būdingas tam tikrai duotai organizacijai, tačiau holistiniu požiūriu tai neprieštarauja tos organizacijos, kaip besimokančios organizacijos, sampratai. Ir dar, besimokanti organizacija nėra besimokančių individų suma, o dėl įvardyto holizmo efekto tampa kažkuo kitu.

Iš pateiktų teorinių sampratų matyti labai daug bruožų, apibūdinančių šiuolaikinę modernią organizaciją. Taigi galima būtų teikti, kad besimokanti organizacija yra moderni organizacija, kurios tikslas, strategija ir raida yra nukreipti į nenutrūkstamą jos narių mokymąsi (R. Jucevičius, 1997), tačiau gili šios sąvokos apžvalga atskleidžia dar platesnę sąvokos sampratą. Užsienio mokslininkai (P. Senge, 1990. P. Senge, 2006) pabrėžia, kad save ugdanti organizacija yra kokybiškai naujo būvio, čia aptinkami mąstymo kokybės pokyčiai, sisteminis mąstymas. Ši organizacija procese geba įgyti tiek modernios organizacijos pažangiausių bruožų, tiek kitus naujausių kuriamų teorijų ir pažangių technologijų pritaikymo būdų.

Todėl galima daryti prielaidą, kad besimokanti organizacija yra palankiomis mokymosi sąlygomis besimokančių individų visuma.



1.3.2 pav. Besimokančio darbuotojo samprata

#### Organizacijos mokymosi proceso struktūra:

- Individualus mokymasis organizacijos kontekste;
- Kolektyvinis mokymasis;
- Organizacinis mokymasis.

*Individualus mokymasis organizacijos kontekste.* Planuojamas individualaus mokymo procesas yra labai palankus organizacijai tobulėti, nes vadovai gali planuoti šį procesą ir rengtis įvairiems organizacijos pokyčiams, susijusiems su individualios kvalifikacijos kėlimu. Individualus mokymasis organizacijos kontekste gali vykti rengiant kursus, mokymo programas ar pan. Individualus mokymasis turi šiuos bruožus (C. Neergaard, 1994):

- Yra gerai apibrėžtas;

- Paremtas psichologija;
- Paprastai apibrėžiamas kaip individualios elgsenos pokyčio procesas.

*Apibendrinant* galima teigti, kad organizacija individualiam mokymuisi suteikia kontekstą. Jei individualaus mokymo procese individas mato save iš šalies kaip savo paties mokytoją, tai individualaus mokymosi organizacijos kontekste individas mato save ne tik kaip savo paties mokytoją siekiant individualių tikslų, bet ir siekiant tikslų, suderintų su kitų organizacijos darbuotojų tikslais.

Vadovas šalia apibūdinto suvokimo dar turi matyti organizaciją kaip visumą jos aplinkoje. Čia jau prasideda organizacinis mokymasis. Kadangi organizacija kaip visuma nėra vienybė, ją sudaro žmonės, tai egzistuoja mokymosi rūšis, kuri organizacijos narius sieja į visumą. Tai mokymasis bendradarbiaujant, arba kolektyvinis mokymasis.

*Kolektyvinis mokymasis.* Organizacijos nariai gali mokytis individualiai ir pasinaudoti kitų organizacijos narių patyrimu. Kolektyvinis mokymasis organizacijoje gali būti (C. Neergaard, 1994):

1. Formalus kolektyvinio mokymosi procesas per formalią struktūrą ir vadybos sistemas.

2. Neformalus kolektyvinio mokymosi procesas per organizacijos kultūrą.

C. Neergaard (1994) požiūriu, kolektyvinis mokymasis yra tai, ko žmonės gali išmolti sąveikaudami grupėje. Šio mokymosi rezultatas – kolektyvinės elgsenos pokyčiai. Nagrinėdami kolektyvinį mokymąsi, susiduriame su šiomis sąvokomis:

- Mokymasis grupėje vyksta tada, kai žmonės susiburia į grupę ir kartu mokosi vieno dalyko;
- Kolektyvinis mokymasis vyksta tada, kai žmonės išmoksta ko nors individualiai ir tada pasidalija patirtimi;
- Kai kolektyvinio mokymosi metu žmonės individualiai nesimoko, o tik komunikuoja tarpusavyje, o jų sena ir nauja patirtis yra atvira visiems.

Organizacijoje mokymosi procesas gali vykti tokiais būdais:

1. Individualiai mokydami žmonės kelia savo kvalifikaciją, o tai didina efektyvumą (intelektu ir materialu);
2. Individuali kvalifikacija didina visos organizacijos kvalifikaciją;
3. Didesnės kvalifikacijos komunikacijos procese organizacijai reikia kvalifikuotesnių narių;
4. Individai, siekdami atitikti organizacijos poreikius, didina savo kvalifikaciją.

Tai reiškia, kad vieno organizacijos nario žinios didina bendras organizacijos žinias. Šis procesas yra tęstinis. Kaip ir individualus mokymasis, organizacinis mokymasis gali būti apibrėžiamas kaip didėjantis organizacijos gebėjimas efektyviai veikti.

*Organizacinis mokymasis.* Kolektyvinio mokymosi, kaip ir individualaus, padarinys – galimybė organizacijai tobulėti ir organizacinis mokymasis. Tačiau reikia pabrėžti, kad individualus mokymasis negali būti tiesiogiai tapatinamas su organizaciniu mokymusi. T. y. individų mokymosi suma nėra lygi organizaciniam mokymuisi (pagal sinergetinį efektą). Organizacinis mokymasis sieja visas mokymosi rūšis organizacijoje, įgydamas naują kokybę. Organizacinis

mokymasis yra trijų veiklos sričių – individualaus, kolektyvinio ir sisteminio mokymosi sandaros rezultatas. Visas šių trijų būdų mokymasis vyksta vienu metu (N. Dixon, 1993):

1. Individualus mokymasis vyksta kiekvieną kartą, kai žmogus naudojami informacija, eksperimentuoja ir įsivertina savo veiklos rezultatus, ieškodamas grįžtamojo ryšio iš aplinkos. Grįžtamasis ryšys gali būti aktyvus (kažkas iš aplinkos įvertina jo laimėjimus) arba pasyvus.

2. Komandinis mokymasis vyksta tuomet, kai du ar daugiau individų mokosi kartu veikdami. Šis mokymosi tipas gali atverti komandos narių atsakomybės naujus būdus ir sąveikas tarp komandos narių bruožus (komunikaciją).

3. Sisteminis mokymasis atsiranda tada, kai organizacija įgauna sisteminę organizacijos žinių gavimo, naudojimo ir komunikavimo eigą (N. Dixon, 1993).

Sisteminis mokymasis yra labai būdingas besimokančiai organizacijai, nes besimokantysis kruopščiai atsirenka, ko reikia mokytis, o ko – ne, geba pamiršti tą informaciją, kuri neatitinka pakitusios aplinkos reikalavimų ir nustatyti naujos informacijos poreikį, rasti reikiamą informaciją. Kadangi raštingumas – tai gebėjimas naudotis informacijos šaltiniais (L. Šiaučienienė, 1998), tai perkeltine prasme ši procesą galėtume pavadinti organizacijos raštingumu. Dėl didesnio aiškumo išvardijami šių įvairių mokymosi būdų skirtumai:

1. Individualus mokymasis besimokančioje organizacijoje gali būti prilyginamas savivardai;

2. Kolektyvinis mokymasis – tai sąveika tarp besimokančių individų organizacijoje egzistuojančiose grupėse;

3. Sisteminis mokymasis – tai sąveika tarp besimokančių grupių organizacijoje, komunikacija, gebėjimas pasinaudoti organizacijos sukurtą informacijos sistema, laisva prieiga prie informacijos;

4. Organizacinis mokymasis turi visus šių trijų mokymosi rūšių bruožus organizacijoje.

#### **Reputacijos formavimo vertinimas turizmo organizacijose**

Kuo geresnė organizacijos reputacija, tuo sėkmingiau veikia rinkoje: didėja pardavimo apimtis, pelnas. Kiekviena turizmo organizacija stengiasi kuo daugiau informacijos paskleisti apie teikiamas turistines paslaugas, pasitelkti žiniasklaidą. Organizacija nuolat primena apie save, skelbdama naujienas, renginių organizavimo metu, dalyvaudama labdaros akcijose, remdamat įvairius renginius, organizacijas. Naudojant šiuos būdus, žiniasklaida ir visuomenė pati atkreipia dėmesį, susidomi organizacija bei susikuria nuomonę (gerą ar blogą) apie ją. Todėl yra svarbu žinoti, kaip šios organizacijos kuria savo norimą reputaciją ir ar jų taikomos priemonės yra veiksmingos. Teigiamas formavimo požiūris gali būti pritaikytas ir kitoms turizmo organizacijoms kaip pavyzdys gerai reputacijai formuoti.

Atvykstamasis turizmas yra labai svarbus ekonomine prasme, nes iš atvykstamojo turizmo gaunamos lėšos stipriai prisideda prie valstybės išdoro pildymo. Užsienio turistai atvykdami į Lietuvą, papildoma bendrąjį vidaus produktą. Kartu leidžia sukurti darbo vietas įvairiems turizmo paslaugų sektoriams: maitinimo, apgyvendinimo, transporto, pramogų. Atvykstamasis turizmas populiarina Lietuvą, todėl kuriant atitinkamą organizacijos reputaciją ypač svarbi tampa ryšių su visuomene veikla, turizmo organizacijų įvaizdžio kūrimas. Nuo viso to priklausoma, ar turistai rinksis tos šalies ir tos agentūros paslaugas.



Organizacijos reputacijos esmė – per tam tikrą laikotarpį visuomenėje nusistovi nuomonė, vertybės, interpretuojamas įvaizdis apie turizmo organizaciją, veiklos rezultatus (Šmaižienė (2006), Bennett ir Kotasz (2000)).

Kiek ir kodėl reputacija svarbi organizacijoms? Reputacijos rūšis autoriai pateikia skirtingai. Anot Bennett ir Kotasz (2000) ir Šmaižienės (2006), galima pateikti tokias reputacijos rūšis: gera, palanki, teigiama, patikima, verta pasitikėjimo, gerbiama, neigiama, bloga.

Anot Šmaižienės (2006), pozityvi reputacija padeda pritraukti materialius ir nematerialius išteklius, geriau juos panaudoti, kuria palankią organizacijos plėtros terpę. O tai, be jokios abejonės, veikia pardavimo mastą, pelningumą, investicijų atsipirkimą ir kitus veiklos rodiklius.

Turizmo organizacijos, norėdamos susikurti puikią reputaciją, turi žinoti vertinimo kriterijus, į kuriuos žmonės atkreipia dėmesį ir pagal juos nusprendžia apie organizacijos reputaciją. Yra aštuoni parametrai, pagal kuriuos vertinama organizacijos reputacija (Corti, 2003): *novatoriškumas; darbuotojų profesionalumas; globalumas; valdymo kokybė; finansinis stiprumas; ilgalaikė investicinė nauda; produktų ir paslaugų kokybė; socialinė atsakomybė.*

Fombrum (1996) išskiria šiuos organizacijos reputacijos veiksnius: *patikimumas, tvirtumas, tikrumas, atsakingumas.* Corti (2003) ir Fombrum (1996) sutinka, kad atsakingumas ir stiprumas yra kriterijai, į kuriuos atsižvelgia visos suinteresuotos organizacijos. Pagal šiuos kriterijus susiformuoja nuomonė apie organizaciją ir taip yra sukuriama įmonės reputacija. Nors ir skiriasi šių dviejų autorių kriterijų skirstinys, bet jų esmė yra ta pati.

Kalbėdami apie organizacijos reputaciją, daugelis pradeda painioti ir tapatinti reputacijos sąvoką su įvaizdžiu. Todėl yra būtina nustatyti šių dviejų sąvokų prasmę ir ryšį.

Prieš pradėdami gilintis į įvaizdžio ir reputacijos tarpusavio ryšį bei sąsajas, visų pirma reikia išnagrinėti, kas yra įvaizdis, kokia jo reikšmė, požymiai, sandara. Mokslinėje literatūroje (Corti, 2003; Jazdauskaitė, 2004a; Nguyen ir LeBlanc, 2001; Kazoleas, Kim ir Moffit, 2001 ir kt.) aptinkama daugybė organizacijos įvaizdžio teorinių bruožų.

Organizacijos įvaizdis – tai suinteresuotųjų nuomonė (Corti, 2003), žmonių išpūdis apie organizaciją (Jazdauskaitė, 2004a), idėjų ir jausmų visuma (Drūteikienė, 2002), rezultatas bendro proceso (Nguyen ir LeBlanc, 2001), sudėtingos ir daugiaaspektės veiklos požymių (Kazoleas, Kim ir Moffit, 2001), kuriuos visuomenė lygina ir atpažįsta iš skirtingų organizacijos požymių (Nguyen ir LeBlanc, 2001).

Ferrand ir Torrigiani (2005) įvaizdį apibrėžia kaip sąmoningą visuomenės viziją, kuri sudaryta iš daugelio idėjų, jausmų, pojūčių, emocinių reakcijų ir požiūrio, kuris kyla pamačius organizacijos prekinį ženklą (Komskienė, 2007).

*Organizacijos įvaizdis* – tai rezultatas sudėtingos veiklos, visuomenės nuomonė, požiūris, idėjų, emocijų ir jausmų visuma, išpūdis apie organizaciją, kuris yra sukuriamas iš įvairių žiniasklaidos šaltinių, individui tiesiogiai susidūrus su organizacija pagal kitų atsiliepimus.

Jazdauskaitė (2004 b) tikina, kad vadovas yra organizacijos veidas, kuris savo atstovavimu sukuria organizacijos įvaizdį. Pemkus (2005) ir Šulcienė (2004) teigia, kad įvaizdis kuriamas per metinę organizacijos ataskaitą. Tai galbūt svarbiau konkurentams, partneriams, akcininkams. Jazdauskaitė (2004 a) nustatė pagrindinius požymius, pagal kuriuos vartotojai susikuria apie organizaciją tam tikrą (teigiamą ar neigiamą) įvaizdį: pelningumas, stabilumas, atsi-perkamumas, kokybė, inovacijos, technologijos, veiklos įvairovė, verslo aplinka, darbas su or-

ganizacija, patikimumas, klientų poreikiai, tarptautiškumas, organizacijos valdymas, bendra reputacija, darbo aplinka, tyrimai, bendruomeninė veikla, socialinė atsakomybė, ekologija.

Dauguma organizacijų savo reputacijai įgyti pasitelkia ilgalaikio įvaizdžio kūrimą. O gerinti organizacijos įvaizdį paskiria ryšių su visuomene specialistams.

Reputacijos ir įvaizdžio kūrimui yra labai svarbi ryšių su visuomene veikla, todėl norint gerai ir tinkamai vykdyti šią veiklą reikia nustatyti ryšių su visuomene sampratą, instrumentus.

Mokslinėje literatūroje aptinkami įvairių autorių ryšių su visuomene sampratos aiškiniškai nėra vienareikšmiai. Bet visi autoriai sutinka, kad tai būdas komunikuoti su visuomene. Būtent per ryšius su visuomene yra sudaromas organizacijos įvaizdis.

Ryšiai su visuomene – tai komunikacija visuomenėje (Wilcox, 2007), visuomenės nuomonei kurti reikalingos pastangos (Bivainienė, 2007), padedančios kurti ir įmonės reputaciją (Ruler ir kt., 2001), turint tikslą pelnyti visuomenės supratimą ir paramą (Fawkes, 2007).

Ryšiai su visuomene – tai nuolatinė, kryptinga komunikacija, planuota ilgalaikė veikla, informuojanti visuomenę ir kurianti pasitikėjimo ir supratimo aplinką. Veikla siekiama sukurti teigiamą organizacijos įvaizdį ir reputaciją.

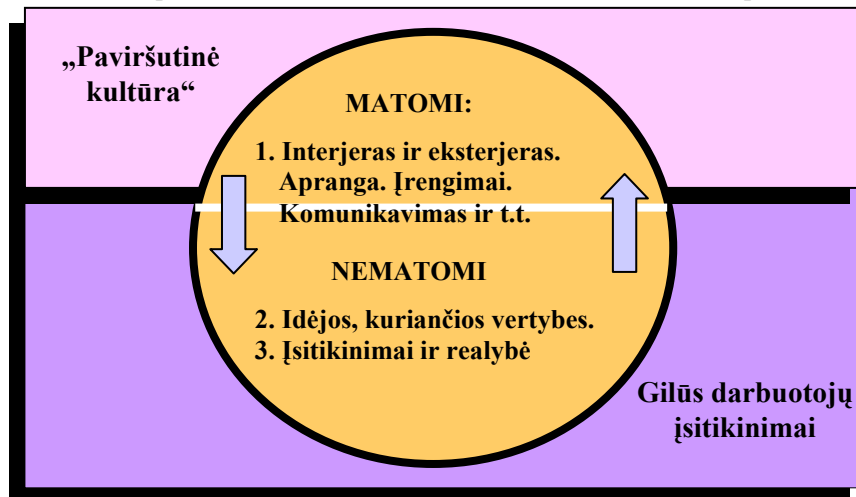
Anot mokslininkų (Kotler, 2001; Bakanauskas, 2004; Pranulio ir kt., 1999), ryšių su visuomene instrumentai yra skirtingi. Kotler (2001) išskyrė šiuos instrumentus: vaizdinė medžiaga, renginiai, naujienos, visuomeninė veikla, individualumą sukurianti medžiaga (Pranulis ir kt., 1999). Bakanauskas (2004) apibendrina Lesly (1991) ir Buttle (1993) nuomones ir išskyrė šiuos instrumentus: darbas su visuomenės informavimo priemonėmis, ryšių su visuomene renginiai, ryšių su visuomene kampanijos, publikacijos (leidiniai), pokalbiai ir kita. Apibendrinus autorių mintis, galima išskirti šiuos instrumentus: bendradarbiavimas su žiniasklaida (spauda, radijas, televizija, internetas); publikacijos (vaizdinė medžiaga, leidiniai); ryšių su visuomene renginiai, naujienos; visuomeninė veikla; individualumą sukurianti medžiaga (apranga, stilius, spalvos, veikla).

Ryšių su visuomene tikslai įgyvendinami pasitelkiant tam tikras priemones. Kiekviena įmonė individualiai sprendžia, kokias priemones jai pasirinkti, kiek laiko jomis naudotis ir kada jas keisti. Ryšių su visuomene priemonių tikslas, įgyvendinant organizacijos sprendimus, – kurti pridėtinę vertę norimai pranešti žiniai (Bivainienė ir kt., 2007).

Pasitelkdama ryšius su visuomene ir jos instrumentus, įmonė siekia perduoti informaciją į išorę (visuomenei) ir į vidų (saviems darbuotojams). Nuolatinis keitimasis informacija, t. y. žiniomis apie faktus ir nuomones, yra būtinas tiek įmonei, tiek su ja susijusiems asmenims (Žalys ir kt., 2005).

Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos santykių konceptualizacijos klausimo mokslinė bendruomenė dar neišsprendusi. Tačiau reputacijos terminas yra siauresnis, nes apima tik organizacijos vertinimus – gerą ar blogą reputaciją turi organizacija. Įvaizdžio sąvoka yra platesnė, nes apima ne tik vertinimus – organizacija turi prastą ar puikų įvaizdį, bet ir turinį – organizacija yra patikima ar nepatikima, aktyvi ar pasyvi, atvira ar uždara. Tačiau reputacija sunkiai pakeičiama, o įvaizdį pakeisti yra sąlygiškai lengviau (Drūteikienė, 2007). Plačiau organizacijos įvaizdis aptaiamas, nagrinėjant besimokančios organizacijos kokybės užtikrinimą turizmo organizacijos valdymo kontekste. Apibendrinus galima teigti, kad ryšiai su visuomene kuria organizacijos įvaizdį, kuris sukuria atitinkamą reputaciją.

**Komandinės veiklos organizavimas ir skatinimas turizmo organizacijose.** Šiandieninės turizmo organizacijos susiduria su nuolat kintama aplinka, kur vykstantys pokyčiai verčia nuolat koreguoti savo veiklą, būti lanksčias, gebėti prisitaikyti prie pokyčių, gerinti paslaugų kokybę, mažinti kainas ir plačiai išnaudoti intelekto galimybes. Vienas iš veiklos organizavimo principų orientuojamas į komandinės veiklos organizavimą. Žinios, įgūdžiai, patirtis ir kai kuriais atvejais plačios veiklos perspektyvos turi būti tinkamai integruoti į jų pačių veiklą (Castka, Bamber, Sharp ir Belohoubek, 2001; Colenso, 2000; Irani ir Sharp, 1997; Mikalauskas, 2007).



1.3.3 pav. Organizacijos kultūros lygiai

Iš paveikslo matome, kad svarbus veiksnys, kuriant organizacijos komandinę veiklą, yra pačios organizacijos kultūra. Jei apskritai organizacijoje yra gana efektyviai taikomas komandinis darbas, tai gali gerokai paveikti jos veiklos produktyvumą, kūrybiškumą ir darbuotojų pasitenkinimą atliekama veikla (Colenso, 2000; Mikalauskas, 2001). Pavyzdžiui, J. Katzenbach ir D. Smith (1993) pateikia šiuos komandinio darbo organizacijoje *organizavimo ir skatinimo pranašumus*:

- Komandinis darbas sudaro sąlygas papildomiems įgūdžiams ir patirčiai pasireikšti. Tokia veikla yra gerokai aukštesnė už bet kurią kitą individualią patirtį. Tai įgalina komandą lengviau įveikti įvairiapusių iššūkius; tokius kaip inovacijos, paslaugų kokybė.
- Tokios komandos, įgyvendindamos keliamus tikslus, sukuria naujus komunikacijos kanalus, padedančius spręsti įvairias iniciatyvas ir problemas.
- Šios komandos atlieka svarbų vaidmenį, kai reikia smarkiai didinti atliekamo darbo ekonominius ir administracinius veiksnius.
- Darbuotojams veikla komandoje suteikia daugiau malonumo.

Daugelis tyrimų rezultatų rodo, kad yra stipri veikiančių organizacijose komandų, individų ir pačios veiklos koreliacija (Katzenbach ir Smith, 1993; Kur, 1996; Robbins ir Finley, 1996; Sharp et al., 2000; Stott ir Walker, 1995).

Kai kalbama apie turizmo organizacijų komandinės veiklos organizavimą ir valdymą, reikia sugrįžti prie komandinės veiklos organizavimo suvokimo, organizacijos teorijos ir veiklos apibūdinimo. Tai nagrinėjant galima sužinoti, kaip šioje srityje įvairūs požiūriai ir samprata

gali būti naudojami tam, kad būtų pasiektas efektyvus komandinės veiklos organizavimas ir pateikta gana žinių apie turizmo organizacijų komandinės veiklos skatinimo plėtrą.

**Komandinės veiklos teoriniai bruožai turizmo organizacijų pavyzdžiu.** Šiuolaikiniame pasaulyje turizmas yra smarkiai aplinką veikianti ūkio šaka. Nuolat didėjančios investicijos, aktyvus gyvenimo stiliaus ir sveikatos tarpusavio ryšio suvokimas, atsiveriančios didžiulės galimybės keliauti – visa tai stimuliuoja turizmo industrijos augimą.

Didelis skaičius skirtingo pobūdžio turizmo versle dalyvaujančių organizacijų sudaro turizmo ūkio pagrindą, kuriame veikia daugybė visuomeninių, privačių ir savanoriškų organizacijų. Dalis organizacijų teikia paslaugas patiems jų kūrėjams, kita dalis bendradarbiauja su kitomis organizacijomis ir aptarnauja tose organizacijose darbuotojus ar jų artimuosius – tai žmonės, kurie perka šių organizacijų produktus (paslaugas, inventorių, įrengimus ir kt.) (Mikalauskas, 2008). Daugelis turizmo organizacijų veikia kaip privataus kapitalo įmonės; jos finansuojamos iš savo veiklos. Kai kurios turizmo organizacijos mato savo veiklos prasmę tada, kai visokeriopai padeda kitoms organizacijoms, veikiančioms turizmo srityje, pavyzdys – turizmo informaciniai centrai; kelionių agentūros, pardavinėjančios tiekėjų paslaugas (viešbučių, transporto įmonių, laisvalaikio ir pramogų centrų ir kt.)

Daugelis turizmo organizacijų yra susijusios su mokymo ir ugdymo įstaigomis ir jų pagrindinis uždavinys yra sudaryti tokias sąlygas, kurios galėtų padėti pažinti, pajusti, pamatyti ir kt., nes tai yra bendrojo ugdymo ir lavinimo programų dalis. Turizmo organizacijos, susiejusios savo veiklą su paslaugų tiekėjais, įgyja teisę į bendrą turizmo rinkos transliacijų pardavimą, rėmėjų reklamavimą ir kt.

Yra daugybė įvairiausių tipų organizacijų. Įvairios sąvokos (struktūra, konstrukcija, turinys) vartojamos norint nusakyti įvairius šių organizacijų bruožus. Bet ką iš tikrųjų reiškia šios sąvokos? Tvirtinama, kad atitinkamų sąvokų supratimas leidžia suprasti tai, kas yra studijuojama (Jucevičienė, 1996).

Paprastai tokia komanda suvokiama kaip tarpusavio santykių struktūra, siekianti tam tikrų tikslų (Mikalauskas, 2001). E. Kur (1996) teigia, kad komanda – tai atvira, tikslo siekianti, sociotechninė sistema, nuolat esanti tarp kaitos ir pastovumo.

Pati veikla yra suvokiama kaip komandinio darbo tikslas. Tokia veikla, kaip žinoma, gali būti apibūdinta šiais trimis veiksniais: kompetencija, darbo aplinka ir motyvacija. K. Stott ir A. Walker (1995) pateikia tokią šių veiksnių formulę:  $veikla = f(\text{kompetencija} \times \text{motyvacija} \times \text{aplinka})$ . Atsižvelgiant į tai, komandinę veiklą galima apibūdinti kaip šių veiksnių (kompetencijos, motyvacijos, aplinkos) sąveiką.

Kita vertus, daugelis autorių (Colenso, 2000; Foster, 2000; Katzenbach ir Smith, 1993; Kur, 1996; Robbins ir Finley, 1996; Sharp et al., 2000) komandinę veiklą apibūdina kaip pačios komandos vystymosi tikslą tarp dviejų koreliacijos objektų: komandos ir veiklos. Pavyzdžiui, J. Sharp et al. (2000) pateikia savo apibūdinimą apie komandinę veiklą tvirtindamas, kad individai komandoje visą savo potencialą turi nukreipti į tai, kad tarp visų komandos narių būtų tinkamai padalytos užduotys išskeltam tikslui įgyvendinti. Autorius išskiria šiuos esminius požymius: komandos narių kompetenciją, įgūdžius, vyksmą, įrankius ir techniką, tarpusavio santykius, komunikaciją, asmeninius pranašumus, vertybių sistemą, vizijos, tikslų ir krypties aiškumą, organizacijos vertybes ir jos atvirumą.

M. Colenso (2000) komandinę veiklą suskaido į išankstines sąlygas (tikslus, pagalbą, uždavinius, įgaliojimus) ir kitus ypatumus (tarpusavio santykius, dalyvavimą, sprendimo priėmimą, kūrybiškumą, išorinės aplinkos įtaką).

Tačiau sėkmingai komandinei veiklai organizacijoje visuomet kyla tam tikros kliūtys ar sunkumai (Mikalauskas, 2004). H. Robbins ir M. Finley (1996), pavyzdžiui, teigia, kad komandinės veiklos nesėkmė visada slypi netinkamai suvokiant reikmes, tikslus, netinkamai paskirstant vaidmenis, priimant neteisingus sprendimus, kylant asmeniniams konfliktams tarp darbuotojų, prastai vadovaujant, skleidžiant klaidingą informaciją, neobjektyviai skirstant apdovanojimus ir nesitikint pokyčių pačios organizacijos veikloje.

B. Conti ir B.Kleiner (1997) pateikia esmines problemas, su kuriomis susiduria komandos. Tai neefektyvi, seniai egzistuojanti darbo pasiskirstymo struktūra organizacijoje, kuri yra nuolat orientuota į individualesnę ir standartizuotą darbinę veiklą. Tai visada sukuria labai didelius kiekvieno individo prieštaravimus komandoje, skirstantis atsakomybę už nuveiktą darbą.

**Būtina pabrėžti septynis kritinius veiksnius**, kurie galėtų smarkiai pagerinti komandinę veiklą organizacijoje. Šie veiksniai išryškėja, kai bandoma išnagrinėti literatūrą, kuri **paprastai siejama su kokybės vadyba ir besimokančia organizacija** (Nonaka ir Takouchi, 1995):

- **Sistemos veiksniai:** organizacijos poveikis komandai, organizacijos misija, išorinės komandos būties reguliavimas ir sąveika, veiklos parametrai;
- **Žmogiškieji veiksniai:** žinios ir įgūdžiai, individo reikmės, grupės kultūra.

Organizacijos poveikis yra esminis komandinės veiklos organizavimo ir stimuliuojimo veiksnys, įskaitant ir patį organizacijos kaitos pobūdį. Paprastai organizacija yra atsakinga už organizacinę kultūrą, komandos joje kūrimą, tam kūrimui palankią aplinką, komandinės veiklos stebėjimą, skatinimo sistemos sukūrimą ir tobulinimą (Senge et al., 1999).

Kai kalbama apie misiją, svarbu pabrėžti, kad čia svarbūs du veiksniai: esamų sąlygų suvokimas ir išsamus jų apibūdinimas. Kitaip tariant, gerai veikianti komanda turi aiškiai žinoti užduočių svarbą ir organizacijos lūkesčius (Robbins ir Finley, 1996).

Išorinės komandos būties reguliavimas ir sąveika suprantama kaip komandinė veikla, kitaip tariant, komanda matoma kaip sistemos dalis. Dažniausiai organizacijos teorijoje tai įvardijama kaip *sisteminis mąstymas*. Ši sąvoka paimta iš *besimokančios organizacijos* ar komandos sąvokų paaiškinimų. Tokio „sisteminio mąstymo“ reguliavimas ir sąveika su kitais organizacijos padaliniais vyksta per komandas, vadybininkus, tiekėjus, vartotojus, bendruomenę, valdžią.

Kai kalbama apie grupės kultūrą, dažniausiai turima galvoje tai, kad pati organizacija sukuria aplinką, palankią komandinei veiklai organizuoti ir stimuliuoti, ir siekia tinkamai paskirstyti vertybes ir pasitikėjimą tarp jos darbuotojų (Kets De Vries, 1999).

Kadangi tai siejama su *darbuotojų žiniomis ir įgūdžiais, dirbantys komandoje žmonės privalo nuolat mokytis šiose srityse:*

- Tobulinti tarpusavio santykius: spręsti darbuotojų konfliktus, didinti komandinės veiklos dinamiką, efektyviai rengti susirinkimus, priimti sprendimus, aktyvinti komandos narių komunikaciją;
- Tobulinti analitinius ir statistinius įgūdžius: spręsti problemas, vykdyti veiklos kontrolę, tobulinti veiklos techniką;
- Stimuliuoti kūrybiškumą, sisteminių mąstymą;

- Tobulinti techninius įgūdžius: paprastai šie įgūdžiai siejami su konkrečia vykdoma veikla (Robbins ir Finley, 1996; Sharp et al., 2000).

**Organizuojant komandinę veiklą organizacijoje taip pat svarbu ir individo reikmės,** nes komandinė veikla rodo abipusį individo ir organizacijos reikmių priklausomumą (Kets De Vries, 1999).

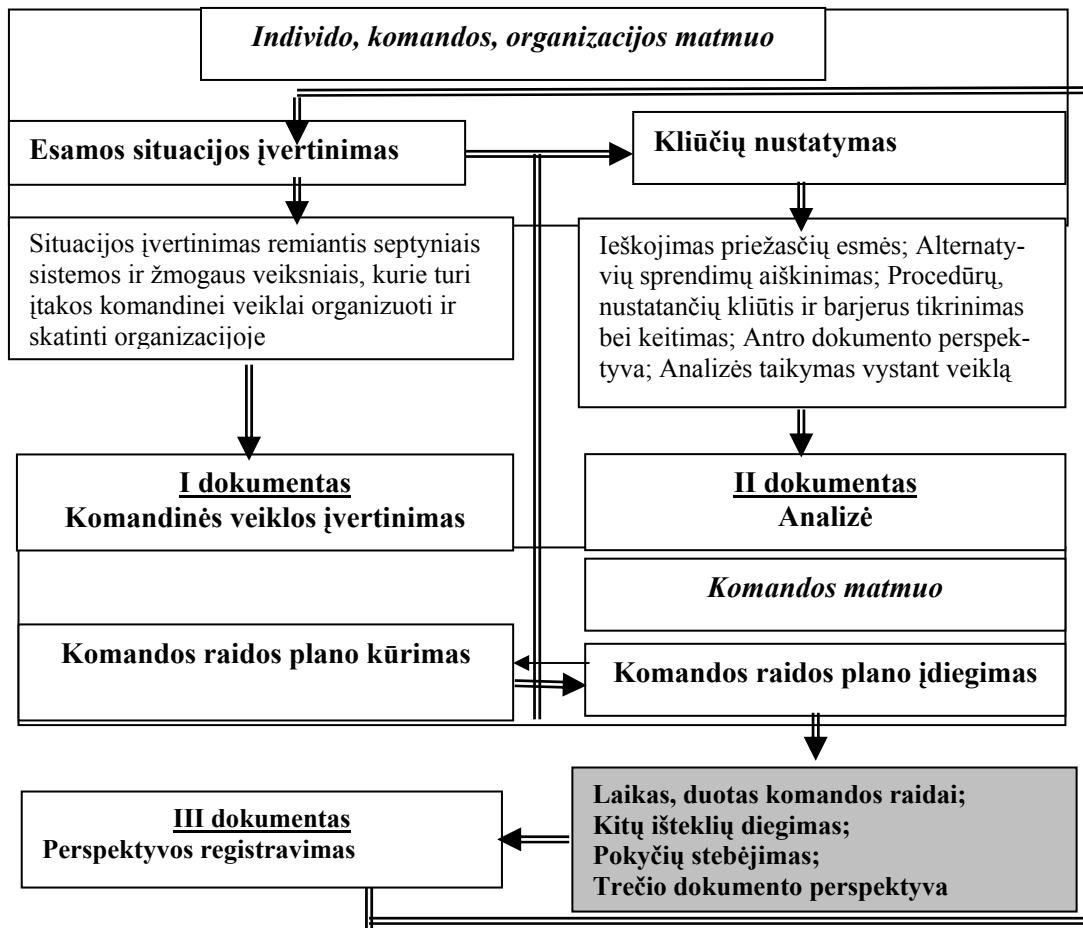
Paprastai individai organizacijoje nori būti pripažinti, nes kiekvienas iš jų į tą pačią organizaciją įneša savo indėlį. Dažnai daugelis komandos narių reiškia nepasitenkinimą dėl to, kad kiekvieno iš jų individuali veiklos įvertinimo ir skatinimo sistema paprastai nėra tobula. Todėl organizuojant komandinę veiklą būtina aiškiai apibrėžti individualius kiekvieno jos nario skirtumus ir reikmes, nes tai smarkiai gerina ir pačią komandinę veiklą (Sharp et al., 2000).

**Visa komandinė veikla turizmo organizacijose privalo būti tinkamai įvertinta; tai siejama su uždaviniais, kurių įgyvendinimas priklauso nuo vartotojų reikmių.** Pavyzdžiui, C. Meyer (1998) teigia, kad komandinės veiklos rezultatų įvertinimas dažnai rodo komandos nariams, ką konkrečiai jie turėtų daryti geriau negu visa organizacija. Autorius pateikia keturis pagrindinius principus, kurie kaip tik tinkamai organizuoja ir skatina pačią komandinę veiklą:

- įgalioja vertinimo sistemą padėti tokiai komandai pačiai įsivertinti savo komandinės veiklos pažangą;
- įgalioja komandą užimti vadovaujantį vaidmenį savo veiklos įvertinimo sistemoje;
- kadangi komanda yra atsakinga už vertybių paskirstymo vyksmą, kuris visada kertasi su kitomis funkcijomis, ji privalo sukurti tokį įvertinimo mechanizmą, kuris padėtų kontroliuoti šį vyksmą;
- komanda turi vadovautis tik jos veiklą atitinkančia vertinimo sistema.

Remiantis tokių priemonių planu, rekomenduojama nuodugniai išnagrinėti ir įvertinti komandinę veiklą atsižvelgiant į išvardytus sistemos ir žmogaus veiksnius, kuriuos pritaikant komandinę veiklą turizmo organizacijose taps veiksmingesnė. Be to, atlikus tokius tyrimus, gauti rezultatai rodys informaciją. Ji padės nustatyti kliūtis, trukdančias veikti komandoje veiksmingai. Toliau patariama šiuos rezultatus panaudoti ne tik komandinei veiklai gerinti, bet ir kiekvieno dirbančio toje komandoje nario individualiam tobulėjimui. Toks požiūris rodo, kad komandinė veikla yra gana daugialypė, turinti įtakos ir pačios organizacijos veiklai (Mikalauskas, 2004; 2007).

**Komandinės veiklos organizacijoje pagrindiniai elementai,** turintys įtakos jos veiklai organizuoti ir skatinti, jos veiklos teoriniai tyrimai **susideda iš keleto esminių elementų** (Castka, Bamber, Sharp ir Belohoubek, 2001) (1.3.4 pav.).



**1.3.4 pav.** Priemonių planas, kuris padeda stiprinti komandinės veiklos organizavimo ir skatinimo esminius pamatus. Šaltinis: Bamber, Layberry, Gogenini, 2001; Castka, Bamber, Sharp ir Belohoubek. 2001, Stott ir Walker, 1995

1.3.4 paveiksle matyti esminis *priemonių planas*, kuris padeda ne tik suprasti, bet ir konkrečiai taikyti veiksmus, kuriais dedami tokios komandinės veiklos organizavimo ir skatinimo esminiai pamatai. Iš esmės, toks priemonių planas gali būti labai naudingas kuriant ar atnaujinant komandinės veiklos svertus mažose ir vidutinio dydžio, kokios paprastai ir yra turizmo organizacijos.

Tokio priemonių plano realizavimas paprastai remiasi vadinamuoju Demingo plano ratu (PDCA). Šį ratą sudaro **tokie elementai**:

- esamos padėties įvertinimas (plan);
- kliūčių nustatymas (do);
- komandos kūrimas ir jos tobulinimo plano rengimas (check);
- plano taikymas (act) (Castka, Bamber, Sharp ir Belohoubek, 2001).

**Komandinės veiklos organizavimo, skatinimo ir efektyvumo tarpusavio dermė.** Daugialypė komandinė veikla suprantama kaip konstruktas, kur vienos veiklos sąlygos visada lemia kitos veiklos sąlygas. Tokia komanda privalo nustatyti šias sąlygas, atkreipti dėmesį ir

taikyti atitinkamą strategiją. Todėl tokia veikla turi būti tinkamai ir visada kontroliuojama (1.3.1 lentelė).

1.3.1 lentelė.

Komandinės veiklos vystymo modelis

**Organizacija Komanda Individas**

Tikslas Kas? Kodėl?	Misija	Daliniai tikslai	Vaidmenys ir atsakomybė
Dalyviai Su kuo?	Vertybės ir normos	Normos ir komunika- vimo kanalai	Tarpusavio bendravimas
Vyksmas Kaip?	Sistemų apžvalga ir valdymas	Metodai ir procedūros	Problemų sprendimas ir planavimo įgūdžiai

Pagal: Scholtes et al., 1996

A. Scholtes ir kt. (1996) aiškiai išskiria tris svarbiausias tokios veiklos dalis: organizaciją, komandą ir individą. Jie visi kartu sudaro komandinės veiklos tobulinimo modelį ir aiškina, kad visi šie trys požymiai pirmiausia rodo visus veiklos svertus: tikslą, partnerystę ir patį vyksmą.

Būtina aiškiai pasakyti, kad disertacijoje kalbama tik apie veiksnius, kurie padeda organizuoti ir skatinti efektyvią komandinę veiklą, o ne apie individo ar organizacijos įtaką. Ši įtaka gali būti svarstoma kitame darbe.

Tačiau gvildendami komandinės veiklos patirtį keletas mokslininkų, pavyzdžiui, C. Bamber (2000), N. Foster, (2000), M. Colenso (2000) pataria, kaip gerinti komandinę veiklą, anksčiau užrašyta lygtimi:

$$\mathbf{Veikla = f(kompetencija, motyvacija, aplinka)}$$

**1.3.5 pav.** Komandinės veiklos gerinimo lygtis

Šaltinis: Bamber, 2000; Foster, 2000; Colenso, 2000

Kompetencija suprantama investicijų dydžiu į mokymus darbuotojų komandoje, kuriant nuolat besimokančios organizacijos aplinką ne tik komandoje, bet ir pačioje organizacijoje.

Motyvacija paprastai priklauso nuo jos intensyvumo ir kryptingumo (Mikalauskas, 2007). Kitaip tariant, svarbu ar veikia kokia nors skatinimo sistema organizacijoje, kokie komandinio darbo principai yra skatinami, nuolat organizacijoje veikia individo reikmių tyrimų sistema.

Nuolatinis komandinio darbo organizavimas, organizacijos kultūros gerinimas, aktyvios aplinkos skatinimas sudaro aplinkos požymius.

Be jokios abejonės, tokios lygties sprendimas ir tyrimai turi remtis įvardytu Demingo kontrolės ratu, o tik tada turi būti parenkamos ir nuolat koreguojamos priemonių plano detalės, kurios padės komandinę veiklą daryti dar veiksmingesnę.

Taigi veiksminga komandinė veikla šiandieną tampa vis svarbesnė, nes nuolat **kintanomis** organizacijų veiklos sąlygomis kyla įvairios kliūtys, kurias tokios organizacijos turi sėkmingai įveikti.



*Apibendrinimas.* Analizuojant komandinės veiklos patirtį, pateikiami *sistemas* ir *žmonių veiksniai*, kurių žinojimas ir taikymas gali gerinti turizmo organizacijos komandinę veiklą. Sėkmingai komandinei veiklai organizacijoje visuomet iškyla kliūtys ar sunkumai dėl netinkamo reikmių, tikslų suvokimo, dėl neteisingo vaidmenų paskirstymo, neteisingų sprendimų, blogo vadovavimo, neteisingos informacijos, neteisingo apdovanojimus ir dėl to, kad nesitikima pačios organizacijos veiklos pokyčių.

Visa komandinė veikla turizmo organizacijose privalo būti tinkamai įvertinta, tai sietina su paskirstymo uždaviniais, kurių realizavimas priklauso nuo vartotojų poreikių.

**Turizmo organizacijos kaip besimokančios organizacijos teorinis braižas.** Kalbant apie šiuolaikines turizmo organizacijas, visų pirma reikia nepamiršti, kad besimokanti organizacija nėra vien tik šiuolaikinė organizacija, įgyvendinanti sukurtą savo veiklos ir mokymosi strategiją. Besimokanti organizacija yra kokybinis organizacijos braižas, nusakomas tam tikrų būdingų mentalinių modelių ir sisteminio mąstymo buvimu organizacijoje. Tačiau pirmiausia, kad organizacija taptų besimokančia, reikia išmokyti žmones mokytis, t. y. siekti, kad žmonės taptų besimokančiais. Paskui prasideda mokymas mokytis kartu, kolektyviai. Besimokanti organizacija nėra besimokančių darbuotojų suma. Jei taip būtų, besimokantieji galėtų nusverti nenorinčius mokytis. Bet dėl sinerginio efekto taip nėra. Taigi, šiame tarpsnyje, kai darbuotojai (ypač vadybininkai ir vadovai) pradeda mokytis kolektyviai, dar negalima kalbėti apie besimokančią organizaciją. Tačiau kol nėra šių dviejų etapų pagrindo – bet koks bandymas kurti besimokančią organizaciją yra tik patraukli vizija. Trečias etapas – sąlygų mokytis sudarymas pačioje organizacijoje. Šiame tarpsnyje labai priartėjama prie besimokančios organizacijos. Kartais tai gali vykti nepastebimai. Kai vyksta kiekvieno darbuotojo individualus perėjimas nuo įprastų mentalinių modelių prie besimokančiai organizacijai būdingų, nuo analitinio iki sisteminio mąstymo, pakinta organizacijos kokybė ir elgsena, kurią lemia besimokančių individų elgsenos pokyčiai. Turizmo organizacijoje tai ypač pastebima vartotojų vertinimo atžvilgiu, tiekiant turizmo paslaugą. Taigi, kai mokymas pereina į saviugdą, jau negalima kalbėti apie mokymąsi, bet reikia kalbėti apie vadybinius dalykus ir terpės kūrimą. Vadyba duoda tūrį – sąlygų mokytis sukūrimą ir užtikrinimą. Natūraliai dėl komunikacijos prasiplečia turinys. Todėl turizmo organizacijai kyla uždavinys nustatyti:

- mokymosi lygį, kuriame yra darbuotojai;
- vadybinį kontekstą – mokymosi sąlygas.

Turizmo organizaciją priimta laikyti globalia, demokratiškai, greitai besikeičiančia ir reguluojančia į išorės veiksnius, t. y. atviresnė ar ne tokia atvira sistema. Vadovo tikslas – išmokyti darbuotojus kurti pridėtinę vertę, gauti pelno ir patenkinti vartotojų poreikius, nebijoti pokyčių. Todėl negalime kalbėti apie besimokančią organizaciją tol, kol organizacijos darbuotojai nemoka mokytis individualiai. Apibendrinant svarbu organizacijos darbuotojų išmokymas mokytis individualiai ir kartu komandoje.

Besimokanti organizacija pradedama kurti nuo individualaus mokymosi skatinimo. Čia atsiranda nauja darbuotojų funkcija: ne tik rengti turizmo paslaugą, bet ir mokytis patiems. Tai ne tik informacijos paieška, bet ir nuolatinis individualus tobulėjimas. Turizmo versle dirba daug darbuotojų, kuriems nereikia išmokti mokytis. Jie tai jau daro seniai: suvokia reformos

svarbą, dirba naujai ir kūrybingai. Tai pagrindas, padedantis pradėti kurti besimokančią organizaciją, mokantis kolektyviai mokytis ir sistemiškai mąstyti.

Kuo daugiau organizacijos narių išmoksta mokytis, tuo labiau organizacija priartėja prie besimokančios organizacijos lygio. Ir kuo organizacijoje liks daugiau narių, nemokančių mokytis ir mąstančių statiškai, tuo organizacijai bus sunkiau įveikti ribą, skiriančią statišką organizaciją nuo dinamiškos besimokančios organizacijos dėl sinerginio poveikio.

Čia ypač svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams, nes norint valdyti pokyčius, organizacijai reikia sisteminių mąstymą įvaldžiusio vadovo, suvokiančio sisteminių pokyčių vyksmą tiek pasaulinėje visa apimančioje turizmo aplinkoje, tiek pačioje turizmo organizacijos ir pasaulio turizmo sistemoje. Todėl vadovui iškyla būtinybė dar ir pačiam papildomai mokytis. Taigi, reformai turi būti pasirengta iš pagrindų, ir tai visų pirma apima žmonių parengimą kaitai išmokant juos pačius mokytis. Besimokančioje organizacijoje mokosi visi jos nariai. Tam reikia skatinti problemų iškelimą ir spręsti jas. Besimokanti organizacija yra paremta tam tikrais kintamais besimokančios organizacijos mentaliniais modeliais, besiskiriančiais nuo statiškų, todėl neįmanoma sukurti vieno statiško organizacijos tapumo besimokančia organizacija modelio, nes neaišku, kokią problemą organizacija išvelgs ir ar iš viso ją nustatys. Taip pat sunku apibrėžti kitus turizmo organizacijos kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo ypatumus, nes kiekviena turizmo organizacija yra unikali ir stipriai konkurencinga.

Taigi turizmo organizacijos tapumo besimokančia organizacija prielaidos yra šios:

- Pirminė turizmo organizacijos tapumo besimokančia sąlyga yra saugumas, saugus klimatas ir komandinis darbas;
- Paskatinti turizmo organizaciją keistis galima per jos darbuotojų ir pačios organizacijos tapumą, orientuojantis į turizmo paslaugos vartotoją, jo poreikius ir lūkesčius;
- Esamos ir norimos turizmo rinkos pokyčio radimas yra prielaida mokymosi tikslams formuluoti;
- Tiek individualiai, tiek organizacijos kaitai yra būdinga išorės ir vidaus procesų kaita;
- Vienintelis veiksmingas organizacijos kaitos užtikrinimo būdas yra organizacijos narių prasmingas mokymasis, pasireiškiantis elgsenos pokyčiais, kas skatina turizmo paslaugos didesnę patrauklumą. Tai ir yra kaita.
- Darbuotojų motyvacijos stoka, beprasmiškas mokymosi prielaida ir pasireiškia priešišku pokyčiams;
- Turizmo organizacija, tapdama besimokančia organizacija, turi padėti savo nariams išmokti mokytis, mokytis kolektyviai ir keistis įgyta patirtimi;
- Besimokanti organizacija nėra vien tik besimokančių individų visuma. Jai būdingi atitinkami mentaliniai modeliai ir sisteminis mąstymas;
- Darbuotojų išmokimas mokytis pagal sinerginį efektą yra turizmo organizacijos fundamentalus ypatumas norint tapti besimokančia turizmo organizacija.

Mokymasis kaip esminis besimokančios turizmo organizacijos ypatumas, ypač svarbus turizmo organizacijai tampant besimokančia, stipriai bei konkurencingai, tenkinančiai šiuolaikinio vartotojo poreikius.

*Apibendrinimas.* Turizmo organizacijos kaip besimokančios organizacijos pagrindinis funkcionavimo ypatumas yra jos narių mokėjimas ir gebėjimas mokytis.

1. Saviugdą suvokiant kaip mokymo funkcijų sau priskyrimą, turizmo organizacija kaip besimokanti yra saviugdgos būvio organizacija.

2. Turizmo organizacija kaip besimokanti yra atvira sistema, ne tik gebanti priimti naują informaciją, ją transformuoti, bet taip pat atpažinti sau reikalingą informaciją, o nereikalingą – utilizuoti. Tik tokiu būdu yra didinamas organizacijos atvirumo laipsnis.

3. Besimokančiai organizacijai būdingas organizacinis mokymasis yra įvairių mokymosi būdų organizacijoje visuma, iš kurių fundamentalią reikšmę turi individualus ir kolektyvinis mokymasis, pasireiškiantis komandos buvimu. Kadangi dėl individualaus mokymosi gerėja organizacijos funkcionavimas, kuris savo ruožtu mažina individualaus mokymosi galimybes, tai komandinis darbas yra mokymosi būdas, galintis išplėsti organizacinio mokymosi galimybes.

Pirminė besimokančios turizmo organizacijos kūrimosi prielaida yra elementari jos narių identifikacija, arba savęs pažinimas, kuris leidžia sumažinti statiškumą, didinant mokymosi galimybes. Bet svarbiausia prielaida – vadovų gebėjimas motyvuoti darbuotojus mokytis individualiai ir kolektyviai.

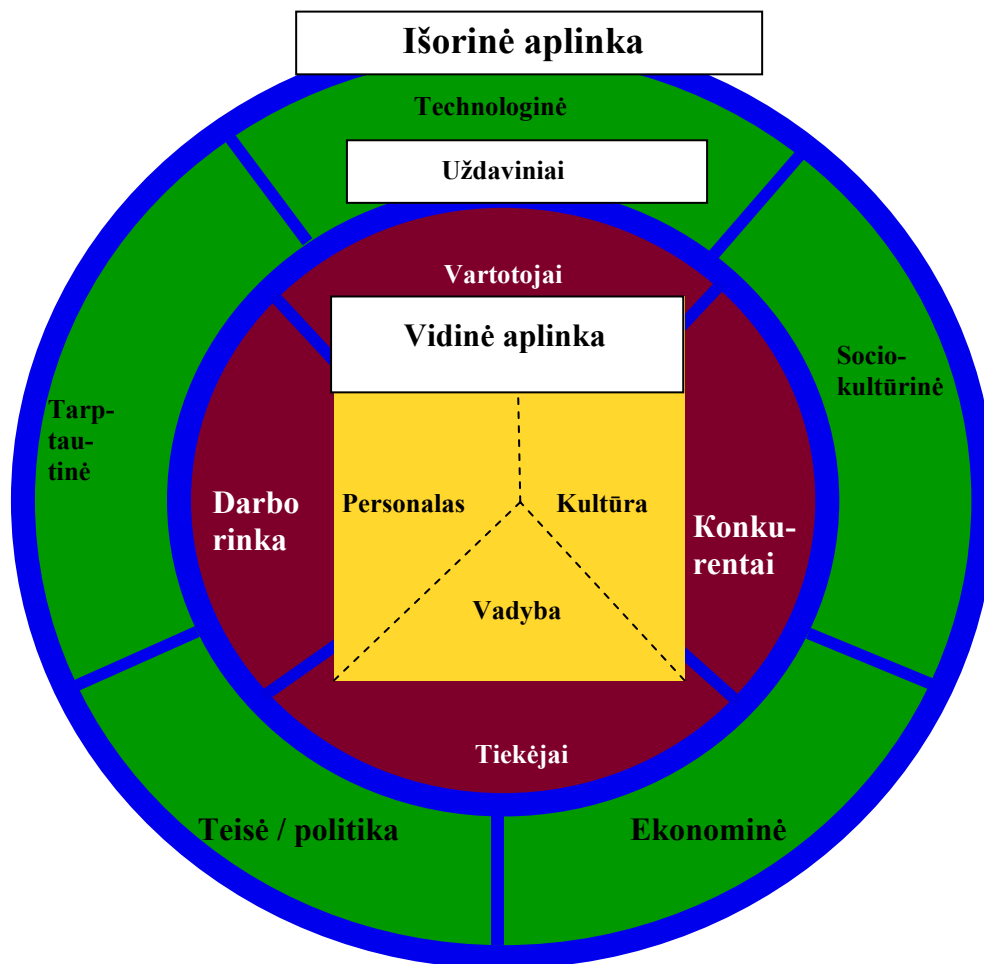
**Besimokančios organizacijos kokybės užtikrinimas turizmo organizacijos valdymo kontekste.** Gana sudėtinga atsakyti į klausimą, ar turizmo organizacija savo esme yra besimokanti. Paprastai tokią organizaciją stengiamasi apibūdinti remiantis jos veiklos rodikliais arba konkrečiais rezultatais. Kita vertus, tokia organizacija gali būti nusakoma kaip specifinės atsakomybės institucija, nuolat besirūpinanti priimti tik jai tinkamus sprendimus, susijusius su jos vykdoma politika ir procedūromis, veikianti remdamasi nuostata, kaip ir kuo daugiau rasti lėšų savo veiklai ir tinkamai išnaudoti esamas galimybes. Tokia organizacija turi veikti atsižvelgdama į tai, ką priimdami sprendimus darbuotojai turi žinoti apie pačią organizaciją, jos veiklos uždavinius, tikslus, aplinkos veiksnius, vyksmus ir struktūras. Tai būtina, norint tinkamai išnaudoti savo išteklius, sėkmingai įgyvendinti keliamus tikslus ir uždavinius, aiškiai parodant tokių veiksmų integralumą ir paaiškinamumą.

**Pagrindinei šiuolaikinės turizmo organizacijos vadybiniai bruožai.** Galima teigti, kad turizmo organizacija yra **besimokanti**, jei:

- dirbantys joje veikia sutartinai;
- tinkamai dalijasi informacija, kur pati organizacija planingai veikdama, aiškiai formuluoja ir vykdo savo veiklos politiką ir priima sprendimus.

Besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kurioje visų lygių darbuotojai individualiai ir kolektyviai, siekdami iškeltų tikslų, tobulina savo žinias ir gebėjimus (Alert, 2004; Carley, 2001; Douglas et al, 2002). **Kokie esminiai žinių ir įgūdžių komponentai sudaro tokios organizacijos pagrindą?**

Organizacija yra apsupta daugelio aplinkos veiksnių, nuo kurių priklauso esminiai žinių ir įgūdžių veiksniai (1.3.6 pav.).



**1.3.6 pav.** Organizacijos aplinka

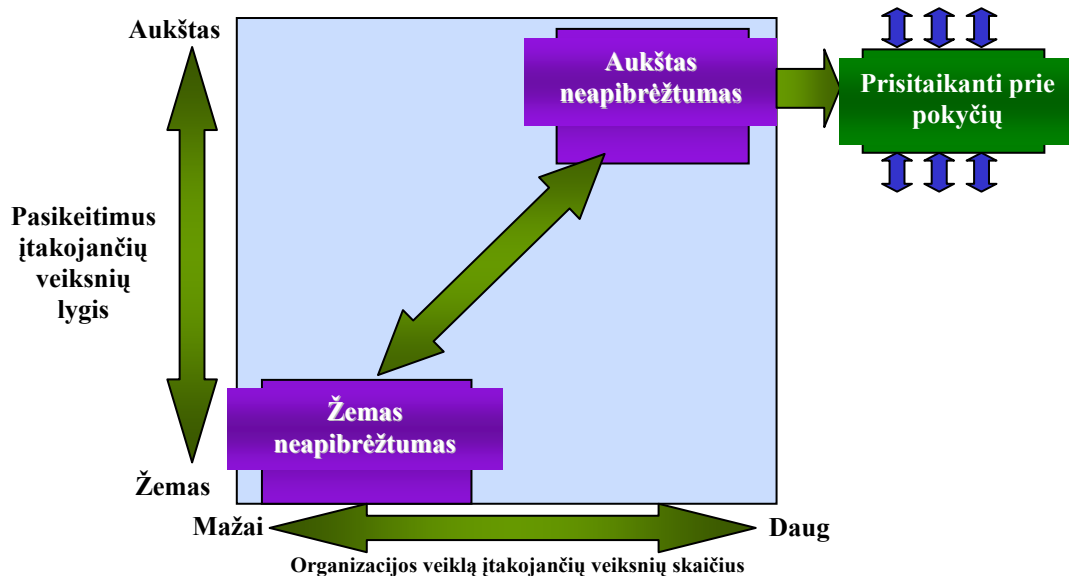
Iš 1.3.6 pav. matyti, kad organizaciją veikia išorės ir vidaus aplinka, kuri formuoja turizmo organizaciją kaip besimokančią ir tai turi įtakos apibūdinimo problemai.

Remiantis grįžtamoju ryšiu iš vartotojų, tobulinami veiklos darbo rezultatai ir produktai, siekiant patenkinti nuolat didėjančius vartotojų poreikius. Pagal visuotinę kokybę remiasi vartotojų poreikių tenkinimo būtinybė. Darbas atliktas nekokybiškai, gaminys nekokybiškas visais atvejais, kai darbo rezultatais ir produktu nepatenkinti vartotojai. Visuotinės kokybės sąvokoje labai svarbios dvi vartotojų grupės: išorės ir vidaus vartotojai.

Suprantama, kad kiekviena organizacija veikia tik todėl, kad turi išorės vartotojų, kurių poreikių tenkinimas yra organizacijos veiklos pagrindinis uždavinys. Tačiau kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas organizacijoje atlieka tam tikrą integruotą veiklos procesų dalį. Jie organizacijoje atlieka du vaidmenis: **vartotojų ir tiekėjų**. Visuotinę kokybę įgyvendinusios organizacijos yra labai kaičios, lanksčios, gebančios prisitaikyti prie pakitusių sąlygų. Jos gali sėkmingai reaguoti į nenumatytus greitus pokyčius:

- išorės ir vidaus vartotojų ir visuomenės poreikių, technologijos, monetarinės sistemos, tarptautinės geopolitinės situacijos ir kitų pokyčių, kuriuos numatyti iš anksto sunku.

Svarbus būdas įmonės kultūrai keisti yra **organizacijos įvaizdžio kūrimas**. Įmonės įvaizdis kuriamas pasitelkus vidaus ir išorės reklamą, saugant organizacijos vardą, įtraukiant darbuotojus į organizacijos valdymą, puoselėjant organizacijos tradicijas (įvairias šventes, renginius), skelbiant apie organizacijos veiklos sėkmę žiniasklaidoje.

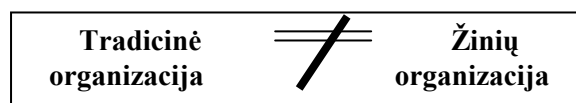


**1.3.8 pav.** Išorės aplinkos veiksnių neapibrėžtumas

Be to, besimokančios organizacijos prigimtis ir vaidmuo, kurį ji atlieka, verčia mus susidaryti nuostatą, jog tai tikriausiai yra šie pagrindiniai jos bruožai:

- vykdomos organizacijos veiklos politika,
- teikiamų paslaugų kaita,
- informacinių paslaugų raida,
- biudžeto sudarymas,
- didėjantis sprendimo priėmimo kompleksiskumas;
- auganti efektyvi organizacijos veikla (pagal Douglas et al, 2002; Loewenthal, Snell, 2008).

**Kokybės vieta besimokančios organizacijos valdymo kontekste „Organizacija kaip organizmas“.** Šiuolaikinis požiūris į organizacijas kaip atviras, dinamines, chaotiškas, save organizuojančias ir save reprodukuojančias sistemas, kurios gali rasti vienu ar kitu būdu, funkcionuoti, palaikyti savo egzistavimą, ir žlugti, jei nepavyksta, verčia mus matyti turistines organizacijas kaip tam tikros specifinės kilmės *gyvus organizmus*.



**1.3.7 pav.** Tradicinės ir žinių organizacijų tarpusavio dermė

Organizacijos sėkmė priklauso nuo jos intelektualio kapitalo, kuris suprantamas ne tik kaip darbuotojų žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, tačiau ir kaip organizaciniai gebėjimai pritaikyti esamas žinias per organizacinius ryšius, struktūras ir mechanizmus. Tinkamas žinių pritaikymas leidžia sumažinti visų įprastinių organizacijos išteklių investicijas ir pasiekti geresnių re-

zultatų. Šiuolaikinėje visuomenėje kiekvienai organizacijai taip pat labai svarbūs jos ryšiai su išore. Todėl ir randasi skirtumų tarp *žinių organizacijos* ir *tradicinės organizacijos*.

- **Tradicinė organizacija** – įmonė, kuri savo veiklą grindžia fiziniu kapitalu.
- **Žinių organizacija** apibrėžiama kaip įmonė, kurios veikla paremta žiniomis.



1.3.8 pav. Besimokančios organizacijos kapitalo dalys

Šiuolaikinės vadybos pagrindas – tai *sinergetinis* požiūris į įmonę ar įstaigą kaip į natūraliu būdu savo organizuojančią sistemą ir į aplinką, kuri vienu ar kitu lygiu taip pat save organizuoja – ir visa tai vyksta atitinkamai pagal gamtos dėsnius, o ne vien tik žmonių norus. Žmonių, struktūrinis ir vartotojų kapitalai turi palaikyti vienas kitą, jei siekiama sukurti sinergetinį efektą. *Sinergija* – reiškinys, kai du veiksmai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį negu jų abiejų veiksmų, veikiančių atskirai, poveikių suma. Žinių sukuriama vertė įmonėje yra daug didesnė už kitos veikos sukuriamą vertę, tačiau ši vertė dažnai nepastebima, žinios yra neapčiuopiamos.

#### 1.4. Turizmo paslaugos kokybinio, edukacinio potencialo raiškos dimensijos veiksniai

**Turizmo paslaugos kokybinis potencialas.** Turizmas sisteminiu požiūriu veikia kaip ekonominė sistema, turinti *atitinkamus* vidaus (tarp pavienių sistemos elementų) ir išorės (tarp turizmo sistemos ir kitų šalies ūkinių sistemų) ryšius. Turizmas kaip ekonominė sistema sudarytas iš *turizmo subjekto* ir *objekto*. Turizmo subjektas – tai rekreacijos ir turizmo paslaugų vartotojas, kitaip vadinamas *turistu* ir *lankytoju*. Turizmo objektas – *turizmo paslaugų sistema*, turinti atitinkamo *turistinio produkto išraišką*. Turizmo produktas – tai prekių paslaugų visuma, tenkinanti turisto poreikius kelionės metu.

Turistinis produktas susideda iš trijų dalių: *kelionės, turizmo ekskursinių paslaugų, prekių*. Patekęs ar pasiūlytas į rinką, jis įgauna turizmo pasiūlos išraišką ir turi atitikti turistų poreikius ne tik savo visuma, bet ir komponentais. Paslaugos ir prekės turi būti suderintos su siūlomo turistinio maršruto tikslais.

*Turizmo paslauga* gali būti nupirka ir naudojama tik jos sukūrimo vietoje, pvz., muziejaus aplankymas. Turizmo produktas gali būti įsigytas nuolatinėje gyvenamojoje vietoje ir naudojamas jo pagaminimo vietoje.

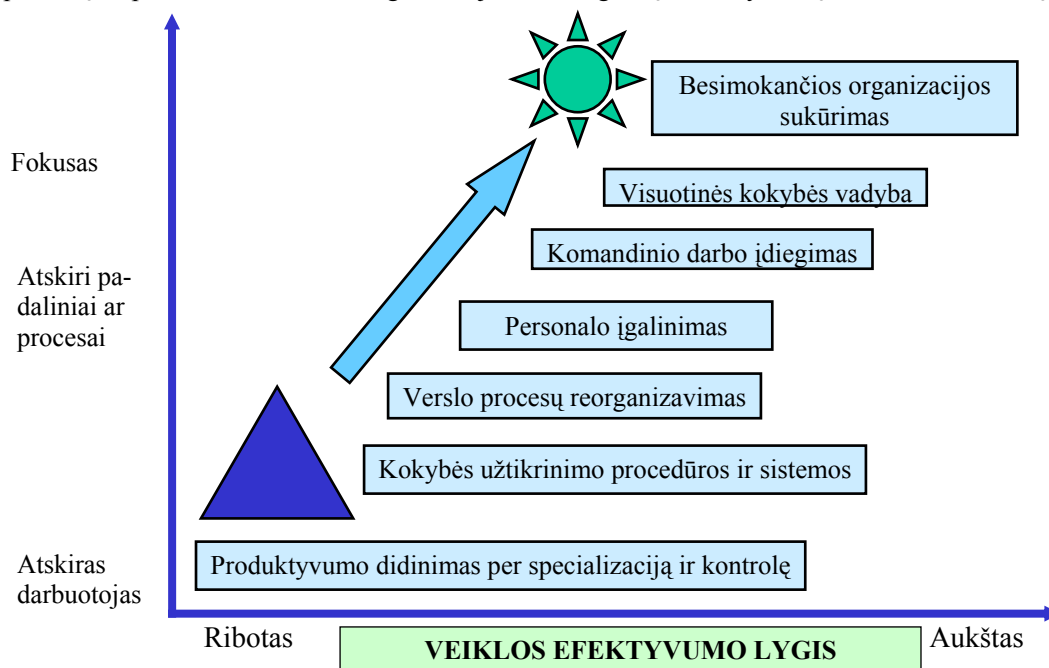
Turizmas nuo kitų verslo rūšių skiriasi, nes turizmo produkto neįmanoma kaupti. Jei viešbutyje svečias neapsigyveno, tai nakvynės vietos vėliau jau niekam nebeparduosi.

Kitas svarbus bruožas – *produkto kompleksiskumas*. Paprastai tai kelių ar keliolikos suderintų paslaugų (informavimo, transportavimo, maitinimo, pramogų ir kt.) rinkinys. Pirkdamas turizmo produktą pirkėjas negauna paslaugų iš karto, nors ir sumokėjo pinigus, bet jis gau-

na turizmo kelionės garantiją. Produktas turi būti gana patrauklus norint, kad pirkėjas iš anksto apmokėtų ir transporto išlaidas.

Turizmo produktas kaip *prekę* apibūdinamas vartotojimo kaina, t. y. nauda ar gebėjimu tenkinti tam tikrus žmogaus rekreacijos poreikius. Naudingumą lemia jo vertė subjektui. Industrines technologijas taikyti produkto gamybai galima tik tuomet, jei kelionės operatorius geba sudominti produktu pakankamą produkto vartotojų kiekį, prognozuoja klientų reakciją, produkto pirkimo periodiškumą, kainos pagrįstumą.

**Sisteminis požiūris į vadybą.** Nustatyta, supratimas ir valdymas tarpusavyje susijusių procesų kaip sistemos užtikrina organizacijos efektingumą ir efektyvumą siekiant savo tikslų.



**1.4.1 pav.** Besimokančios organizacijos kokybės užtikrinimo turizmo organizacijoje modelis (Šaltinis: Navickienė, Švagždienė, 2009)

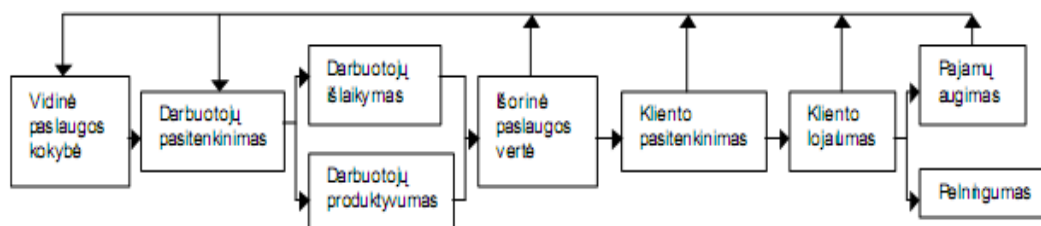
Apibendrinant pateiktus teiginius, tikslinga pabrėžti, kad diskusijos dėl šių teiginių vyksta nuolat ir nėra užbaigtos, juo labiau kad jose dalyvauja labai įvairių sričių specialistai – filosofai, psichologai, edukologai, inžinieriai. Todėl pradedant konkrečią veiklą tikslinga pasirinkti tam tikrą pragmatišką modelį ir jo laikytis tiriant bei vertinant praktinius poreikius ir kuriant žinių sistemas, taip pat jas diegiant ir eksploatuojant.

**Turizmo paslaugos esmė turizmo organizacijos veikloje: paslaugos kokybė ir kliento patenkinimas**

*Turizmo paslaugos kokybė ir kliento patenkinimas.* Turizmas yra ekonominis, aplinkos ir socialinis globalinių proporcijų postūmis. Transportavimas ir susisiekimo galimybės dabar taip paplitę, kad tik nedaugelis pasaulio sričių yra nepalietos turizmo. Nuoseklūs pokyčiai transportavimo technologijos atžvilgiu, įskaitant garlaivių, geležinkelių, automobilių, lėktuvų, taip pat socialinės ekonomikos transformacijų nesuskaitomą daugybę, įgalino daugybę žmonių išvažiuoti, pradžioje – vakarų pasaulyje, vėliau – vis daugiau ir daugiau kitur. Maždaug 400 mili-

jonų tarptautinių turizmo kelionių rengiama kasmet (Pasaulinė turizmo organizacija, 2005), taip darant jas vienu didžiausių ir reikšmingiausių žmonių istorijoje judėjimų. Pasaulinė turizmo prekybos vertė yra didesnė, palyginti su geležies ir plieno, naftos ar ginkluotės prekyba; (Murphy 1985, p. 4). Buvo manyta, kad iki 2000 m., turizmo pramonė turėtų būti didžiausia pasaulyje (Kahn 1979). Atsižvelgiant į reiškinio dydį, nenuostabu, kad daug šalių, sričių, bendruomenių, ir investorių nusprendė toliau siekti įsitraukimo į turizmo rinką. Žinoma, daugiausia dėl ekonominių priežasčių.

Egzistuoja loginė jungtis, apimanti darbuotojų ir lojalių klientų pasitenkinimą ir pelną (žr. 1.4.2 pav.). Ypač svarbūs ryšiai tarp vidaus paslaugų kokybės, darbuotojų pasitenkinimo ir produktyvumo, darbuotojų suteiktų paslaugų vertės, kliento išlaikymo, taip pat lojalumo ir pelno.



1.4.2 pav. Paslaugų vertės grandinė (Šaltinis: Vanagas P., 2004, p.320)

Visą paslaugų dimensiją (patikimumą, atsakomumą, užtikrinimą, išijautimą, apčiuopiamumą) gali tiesiogiai paveikti paslaugas teikiantys darbuotojai (Vanagas, 2004, p. 320).

Priimant bet kokią sprendimą, turi būti atsižvelgiama į kliento poreikius. Efektyviam kokybės valdymui didelę reikšmę turi procesų koncentracija. Procesu galima įvardyti bet kurią organizuotą veiklą. Paslaugos kokybė priklauso nuo įvairių procesų ir jų tarpusavio sąveikos.

Turizmo paslauga yra suprantama kaip sudėtingas reiškinys, todėl pradžioje tikslinga apibrėžti pačią sampratą. Svarbūs debatai verda apibrėžiant *turizmo* ir *poilsio* reikšmes (Britton 1979; Chadwick 1981; Driver and Tocher 1974; Mieczkowski 1981). Turizmo sampratoje yra pripažįstama, kad tame procese dalyvauja individai, norėdami įgyti patirties.

**Paslaugos samprata ir jos kokybės suvokimas.** Paslauga – tai reiškinys, kurį apibūdinti gana sudėtinga. Šiuo metu yra daug paslaugos apibūdinimų. E. Vitkienė (2004) paslaugą apibrėžia kaip:

- veiklą, naudą ar pasitenkinimą, kuris teikiamas parduoti kartu su prekėmis;
- parduoti siūloma veikla, kai perkama nauda ir pasitenkinimas, o ne konkretus daiktas;
- veikla ar nauda, kada viena pusė kitai pusei gali pasiūlyti tai, kas paprastai yra neapčiuopiama ir nėra nuosavybės pardavimo rezultatas.

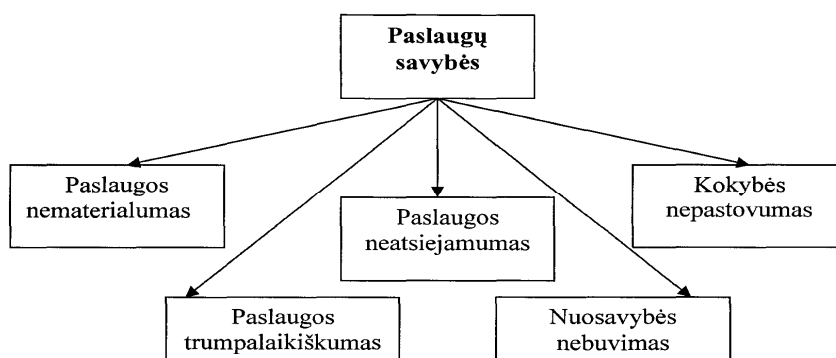
Daugelis paslaugų srities tyrinėtojų tvirtina, kad paslauga – tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, kai dalyvauja vartotojas, ir kurios turinys bei kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo, paslaugos vartotojo ir tuo metu veikiančių kitų aplinkybių (Svetikienė, 2002).

Ch. Gronroos (2001) paslaugą, apibūdina kaip daugiau ar ne tiek neapčiuopiamą veiklą, kuri paprastai (bet nebūtinai) pasireiškia vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnau-



tojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą.

Pasak P. Kotlerio ir kt. (2003), įmonė turi atsižvelgti į penkias pagrindines paslaugų savybes: nematerialumą, neatsiejamumą, kokybės nepastovumą, trumpalaikiškumą, nuosavybės nebuvimą (1.4.3 pav.)



**1.4.3 pav.** Paslaugų savybės (sudaryta autorės, remiantis P. Kotleriu ir kt. 2003)

1. *Paslaugos nematerialumas* reiškia, kad jos negalima viešai demonstruoti, taigi paslaugos negalima pamatyti, paliesti, paragauti ar užuosti tol, kol įsigyjama.

2. *Paslaugos neatsiejamumas* – labai svarbi paslaugų savybė, pasireiškianti tuo, kad paslaugos yra sukuriamos ir suvartojamos tuo pačiu metu ir negali būti atskirtos nuo paslaugų tiekėjų. Kadangi klientas taip pat dalyvauja kurdamas paslaugą, tiekėjo ir kliento sąveika yra ypatinga paslaugų rinkodaros savybė. Tiek tiekėjas, tiek klientas daro poveikį galutiniam paslaugos rezultatui.

3. *Kokybės nepastovumas* reiškia, kad paslaugų kokybė priklauso nuo to, kas, kada, kur ir kaip jas teikia. Dėl paslaugos nepastovumo, jos kokybę yra sunku kontroliuoti.

4. *Paslaugos trumpalaikiškumas* pasireiškia tuo, kad jos negalima laikyti iki vėlesnio pardavimo ar suvartojimo. Paklausai esant stabiliai, paslaugos trumpalaikiškumas nekelia problemų. Tačiau paklausai svyruojant, paslaugų įmonėms dažnai kyla didelių problemų.

5. *Nuosavybės nebuvimas*. Nusipirkę materialių prekių, tokių kaip kompiuteris ar automobilis, vartotojai gali jomis naudotis neribotą laiką. Paslaugos tokia nuosavybe negali tapti. Paslaugos vartotojas dažnai ja gali naudotis tik ribotą laiką.

V. Pranulis ir kt. (2008) išskiria šias paslaugų savybes: neapčiuopiamumą, neatskiriamumą, nekaupiamumą, heterogeniškumą.

Paslaugų savybės yra viena kitą lemiančios: dėl neapčiuopiamumo paslaugų negalima parodyti, perduoti nuosavybėn. Paslauga yra procesas, ji egzistuoja tol, kol yra teikiama ir vartojama. Tai lemia vartotojo dalyvavimą paslaugos procese, o ši aplinkybė yra viena svarbiausių paslaugos nevienodumo priežasčių. Kitaip negu prekės, paslaugos negalima pagaminti iš anksto, jos kaupti ar saugoti. Paslaugos negali būti atskirtos nuo kliento, jos teikiamos ir vartojamos tuo pačiu metu, o paslaugos vartotojas yra jos svarbiausias vertintojas.

Taigi paslaugos kaip ir prekės skirtos žmonių norams, jų reikmėms tenkinti, todėl paklūsta bendriesiems rinkos dėsniams ir turi savo gyvavimo ciklą. Paslaugomis besinaudojantys

žmonės nori lanksčių ir nesudėtingų struktūrų. Tai verčia nuolat atnaujinti, tobulinti teikiamas paslaugas ir taip ilgiau išsilaikyti rinkoje (Vitkienė, 2004).

Kad įgyvendintų kokybės tikslus, paslaugos teikėjas turi nustatyti, kokios paslaugų kokybės tikisi tiksliniai klientai. Deja, paslaugų srityje kokybę yra sunkiau apibrėžti negu gaminių. Paslaugų kokybę sunkiau vertinti kiekybiškai, nes paslaugos nematerialumas reiškia, kad čia retai rasime apčiuopiamų požymių, tokių kaip eksploatavimo ar aptarnavimo sąnaudų. Paslaugų kokybė turi būti apibrėžta remiantis ir paslaugos teikimo procesu, ir pasiektu rezultatu, kurį patyrė klientas.

P. Kotlerio ir kt. (2003) nuomone, svarbiausia, kad paslaugų kokybė pranoktų klientų lūkesčius. Šie lūkesčiai yra grindžiami ankstesne patirtimi, žodine informacija ir kitų klientų ir įmonės reklama. Jei kurios nors įmonės suvokiama paslaugų vertė pranoksta tą, kurios tikimasi, klientai yra linkę vėl pasinaudoti šios įmonės paslaugomis. Išsaugoti klientai yra, ko gero, pats geriausias kokybės matas, ir tai rodo firmos gebėjimą išlaikyti savo klientus, nuolat pateikiant jiems vertę. Gamintojo kokybės tikslas yra gaminiai be defektų, o paslaugų tiekėjo tikslas yra ne vieno paslaugų atsisakiusio kliento.

**Paslaugų kokybės samprata.** Kokybė lemia paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui. Organizacijos dėl prastos kokybės patiria ne tik moralinę žalą (nepatenkinti vartotojai ir personalas), bet ir materialinių nuostolių (Simanauskienė, 2007). Paslaugas teikiančios įmonės turėtų suprasti, kad suteikdamos puikios kokybės paslaugas jos gali įgyti veiksmingą konkurencinį pranašumą, kuris duos didesnes pardavimo pajamas ir pelną.

Daugelis teoretikų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir vertinta tiek subjektyviai, tiek objektyviai. Objektyvumą lemia apskaičiavimai, duomenys, klaidos, trūkumai, sugaištas laikas, sąnaudos, t. y. apskaičiuojami dalykai, faktai, kuriuos galima išmatuoti. Subjektyvumą lemia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris. Taigi vienareikšmiškai nusakyti kokybę yra sudėtinga, o tai lemia sudėtingesnę paslaugų kokybės valdymą (Mikulevičiūtė, 2006).

Ph. Crosby (1995) kokybę apibūdina kaip reikalavimą atitikti šiuos reikalavimus gali būti nustatyti (formalizuoti) ar ne, sąmoningai ar juntami, išreikšti tam tikrais techniniais išmatuojamais parametrais ar subjektyvūs (citata iš Bagdonienė ir Hopenienė, 2004).

E. Vitkienės (2004) nuomone, paslaugų kokybė – tai atitinkami reikalavimai (nusistatyti standartai), kurių, norėdama pasiekti atitinkama kokybę, paslaugų įmonė privalo griežtai laikytis. Tai garantija, kad prekė ar paslauga yra tinkama vartoti, t. y. kokybė vartotojo akimis. J. Juran (1995) teigia, kad kokybiška paslauga ta, kuri yra tinkama vartotojui. Vadinasi, vartotojas sprendžia, ar siūloma paslauga tenkina jo poreikius.

Kad įgyvendintų kokybės tikslus, paslaugos teikėjas privalo nustatyti, kokios paslaugų kokybės tikisi tiksliniai klientai. Deja, paslaugų kokybę sunkiau apibrėžti negu gaminių. Paslaugų kokybę sunkiau vertinti kiekybiškai, nes paslaugos nematerialumas reiškia, kad joje retai rasime apčiuopiamų požymių, tokių kaip eksploatavimo ar aptarnavimo sąnaudų. Paslaugų kokybė turi būti apibrėžta remiantis ir paslaugos teikimo procesu, ir pasiektu rezultatu, kurį patyrė klientas.

P. Kotlerio ir kt. (2003) nuomone, svarbiausia, kad paslaugų kokybė pranoktų klientų lūkesčius. Šie lūkesčiai yra grindžiami ankstesne patirtimi, žodine kitų klientų informacija ir

įmonės reklama. Jei kurios nors įmonės suvokiama paslaugų vertė pranoksta tą, kurios tikimasi, klientai yra linkę vėl pasinaudoti šios įmonės paslaugomis. Išsaugoti klientai yra, ko gero, pats geriausias kokybės matas, ir tai rodo organizacijos gebėjimu išlaikyti savo klientus, nuolat pateikiant jiems vertę. Jei gamintojo kokybės tikslas yra gaminiai be defektų, tai paslaugų teikėjo tikslas yra nė vieno atsisakiusio firmos paslaugų kliento.

**Paslaugų kokybės modeliai.** Paslaugų kokybės tyrimams plačiai taikomi įvairūs modeliai, aprėpiantys teoriją su praktika. Kokybės modelio pasirinkimą lemia paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslai. Mokslinėje literatūroje pateiktus modelius Bagdonienė ir Hopenienė (2004) atsižvelgdamos į tyrimo pobūdį, skirsto į tris grupes:

1. vartotojo kokybės suvokimo;
2. paslaugos teikimo proceso;
3. paslaugų teikimo sistemos.

Tirdama kokybę, paslaugų organizacija turėtų taikyti ne vieną, o kelis modelius. Kokybės tyrimas turėtų būti kompleksinis. Tyrimo rezultatai parodytų, ar paslaugos nauda, užkoduota koncepcijoje, atitinka vartotojo poreikius, ar gerai suderintas paslaugos teikimo procesas ir ar sklandžiai veikia paslaugų teikimo sistema (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

M. Zineldin (2001, citata iš Tamulionytės, 2003) sudarė trijų kokybės grupių ir organizacijos užimamos pozicijos rinkoje modelį. Autorius teigė, kad visuotinė kokybė atitinka šias tris tarpusavyje susijusias grupes:

- *Techninė paslaugos kokybė* (kas yra kokybė), pvz.: koks vartotojas užsako paslaugas ir jas perka, ar paslauga atitinka iš anksto nustatytą techninę detalizaciją ir standartus. Techniniai elementai parodo gamybines paslaugos charakteristikas.

- *Funkcionalinė paslaugos kokybė* (koku būdu sukuriama kokybė). Funkcinė kokybė parodo, kaip įmonė pristato savo vartotojui paslaugą.

- *Prestižas ir pozicija rinkoje* (kitai dar vadinama bendroji kokybė). Įmonės prestižas taip pat gali lemti vartotojų kokybės sampratą ir įmonės užimamą strateginę poziciją rinkoje.

Paslaugos yra daugiau ar mažiau neapčiuopiamų procesų seka. Taigi, vartotojas turi aktyviai dalyvauti paslaugos procese. Tobulint paslaugų teikimo procesą svarbu suvokti, ko vartotojas ieško ir ką vertina. Dažnai manoma, kad techninės paslaugų savybės yra laikomos priimtinos kokybės svarbiausiais elementais. Tačiau vertinant paslaugos kokybę, vyrauja ne tik techniniai ypatumai. Paslaugų įmonių darbuotojai kokybę turėtų apibrėžti taip, kaip ją suvokia vartotojai, nes kitu atveju kokybės užtikrinimas bus neveiksmingas (Vitkienė, 2004).

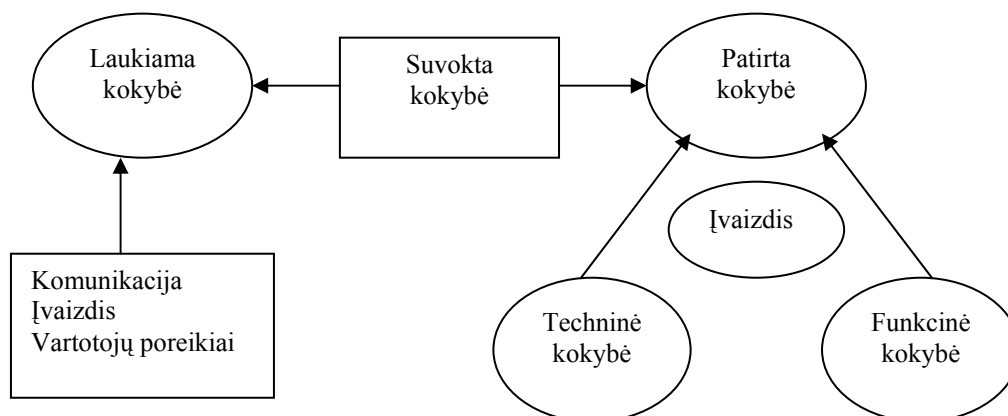
Paslaugų kokybės suvokimas yra subjektyvus procesas, kai paslaugos teikimas ir vartojimas vyksta vienu metu. Dėl to randasi paslaugų vartotojų ir teikėjų sąveika, kuri turi įtakos vartotojo paslaugos kokybės suvokimui. Ch. Grönroos (2001) sukūrė bendrai suvoktos kokybės modelį. Pasak autoriaus, vartotojo suvokiama kokybė vertinama dviem pagrindiniais kokybės matais:

- *techniniu (rezultato)* – tai, kas teikiama vartotojui;
- *funkciniu (procesu)* – tai, kaip yra teikiama.

Techninė kokybė rodo tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu, ir siejasi su paslaugos tikraisiais rezultatais. Antras labai svarbus paslaugos kokybės matas – funkcinė kokybė – susijęs ne su tai, kas yra teikiama, bet su pačiais procesais – kaip teikiama paslauga. Autorius tiki-

na, kad funkcinė kokybė yra susijusi su paslaugos gavėjo ir paslaugos tiekėjo sąveika ir yra vertinama labai subjektyviai. Vartotojo nuomonę apie kokybę formuoja tiekėjo elgsena, kitų vartotojų teigiamas ir neigiamas poveikis, žinios apie paslaugą ir kiti veiksniai.

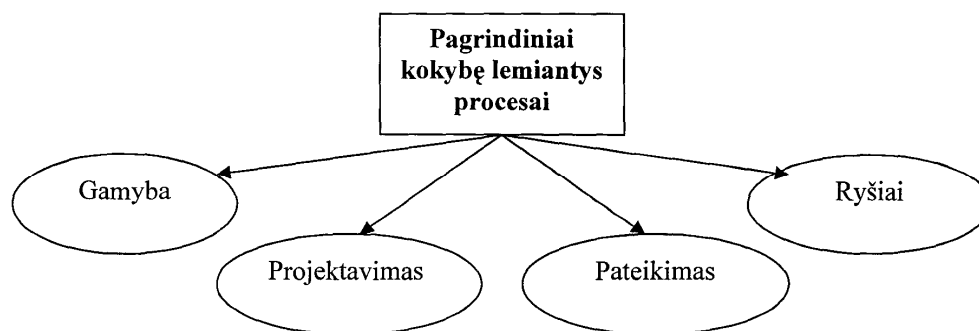
Vėliau Ch. Grönroos (2001) savo bendros kokybės modelį papildė kokybės lygiais ir kokybės suvokimą lemiančiais veiksniais. Susidaro du kokybės lygiai – *laukiama ir patirta kokybė*. Laukiama kokybė yra kelių veiksnių funkcija. Vienas iš tokių veiksnių – įmonės komunikacija, kuri pasireiškia įvairiomis formomis. Tai skelbimai, tiesioginis paštas, įvairios visuomeninių santykių formos ir kt. Komunikacijos veiksnys yra nemažai įmonės tiesiogiai kontroliuojamas, priklauso nuo jos veiklos, įmonė jį gali nesunkiai keisti. Esminis laukiamos kokybės veiksnys yra kliento poreikiai. Skirtingais atvejais naudodamasis ta pačia paslauga, vartotojas turi skirtingus poreikius, todėl skiriasi ir paslaugos kokybės lūkesčiai. Šio veiksnio įmonė tiesiogiai negali kontroliuoti, tačiau gali paveikti per savo ankstesnę veiklą, per reklamą ir kitas komunikacijos priemones, aiškiai išryškindama savo galimybes. 1.4.4 pav.



1.4.4 pav. Bendrai suvoktoji paslaugų kokybė (Grönroos, 2001)

Taigi apibendrinant Ch. Grönroos (2001) sukurtą kokybės modelį, galima teigti, kad bendrai suvokiamą paslaugos kokybę lemia laukiama ir patirta kokybė. Laukiama kokybė yra kelių veiksnių funkcija, o patirtos kokybės matai (techninė ir funkcinė) rodo rezultato ir proceso kokybę (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

E. Gummesson (2003) sukūrė 4Q kokybės modelį. Šio modelio esmė – vartotojo suvokiama kokybė, veikiamą vartotojų lūkesčių, patirties ir paslaugų tiekėjų įvaizdžio.



1.4.5 pav. Pagrindiniai kokybę lemiantys veiksniai

(sudaryta autorės, remiantis E. Gummesson, 2003)

- *projektavimas* (produktas kuriamas taip, kad nuo pat pradžių būtų paklausus);
- *gamyba* (įtakos turi ne tik gamybos procesas, bet ir projektavimo, pirkimo ir rinkodaros funkcijos);
- *pateikimas* (tai pažadų tesėjimas vartotojui pateikti geros kokybės produktą);
- *ryšiai* (lemia profesiniai ir socialiniai žmonių – gamintojų ir vartotojų, tiekėjų, tarpininkų ir darbuotojų tarpusavio santykiai).

Taigi šis modelis rodo 4 kokybės šaltinius. E. Gummesson 4Q modelis yra orientuotas ir į vartotoją, ir į procesą. Tai reiškia, kad būtina garantuoti gerą paslaugos kokybę nuo pat sumavimo momento iki vartotojo galutinio įvertinimo (Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry (2001) sukūrė paslaugos kokybės spragų modelį, kuris atskleidžia, kad kokybę sudaro du subjektai – vartotojas ir paslaugų tiekėjas. Aptariama kiekviena kokybės spraga ir jų šalinimo strategija:

1. Pirmąją kokybės spragą lemia *kliento lūkesčių ir paslaugos teikėjo gebėjimų juos suvokti neatitiktis*. Šis skirtumas reiškia, kad vadybininkas supranta vartotojų poreikius skirtingai nei patys vartotojai. Šios spragos priežastys: vadybininkų nesėkmės nustatant vartotojų lūkesčius. Siekiant, kad šios spragos neliktų, galimos tokios priemonės: klientų ir paslaugos tiekėjų komunikacijos gerinimas, rinkos tyrimų vykdymas, klientų išklausymas ir nustatymas, ko jie tikisi iš paslaugos.

2. Antroji spraga – *paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojų lūkesčių ir jų modifikavimo į paslaugos savybes neatitiktis*, t. y. skirtumas tarp paslaugos kokybės specifikos ir suteiktos paslaugos specifikos. Modelio autoriai pateikia tokias šios spragos priežastis: darbuotojų kokybės specifikos nežinojimas, darbuotojų įgūdžių trūkumas, pasiūlos ir paklausos suderinimo problema. Siekiant, kad ši spraga būtų pašalinta, galimos tokios priemonės: gerinti darbą komandoje, ugdyti vadovų ir paslaugų tiekėjų kompetenciją, nustatyti veiklos standartus, rodančius klientų lūkesčius, užtikrinti darbuotojų ir darbinės veiklos atitiktį ir darbuotojų kontrolę.

3. Trečioji kokybės spraga randasi tada, kai teikiant paslaugą nukrypstama nuo nustatytų standartų. *Standartų trūkumo* priežastys: netinkamai pateikiamos užduotys, nesudarytos būtinos darbo sąlygos, darbuotojų kompetencijos stoka. Jų šalinimo strategija: nustatytų standartų laikymasis, tinkamų darbo sąlygų sudarymas, kompetentingų darbuotojų samda ir mokymas, komandinio darbo skatinimas.

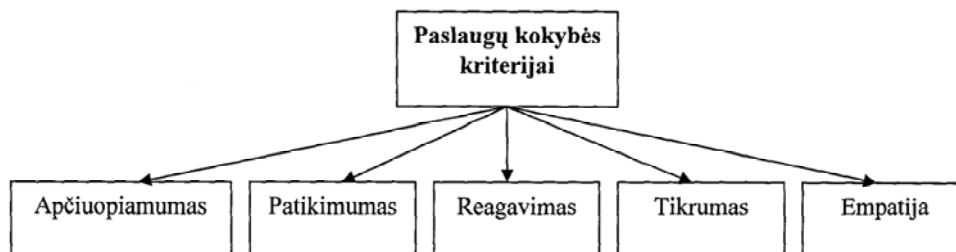
4. Ketvirtoji kokybės spraga susijusi su *paslaugos teikimo ir rinkodaros komunikacijų neatitiktimi*. Kitaip tariant, tai komunikacijos trūkumas, kai iš anksto duoti pažadai bendraujant, neatitinka suteiktos paslaugos kokybės. Įmonė negali žadėti daugiau nei gali ištesėti. Šios spragos priežastys: prasta komunikacija arba jos trūkumas, per didelių vilčių suteikimas. Siekiant, kad šios spragos neliktų, galimos tokios priemonės: vidaus ir išorinės komunikacijos gerinimas, šviečiami ir mokomi klientai, duodami saikingi pažadai ir jų laikomasi.

5. Penktoji kokybės spraga – *patirtos ir suteiktos paslaugos neatitikimas*. Kuo didesnis laukiamos ir patirtos kokybės atotrūkis, tuo prasčiau kokybę vertina vartotojas. Autoriai teigia, kad penktoji spraga yra visų keturių spragų funkcija.

Parengę kokybės spragų modelį, mokslininkai pateikė ir kokybės matavimo instrumentarį, kuris mokslinėje literatūroje vadinamas SERQUAL metodika. Jo esmė ta, kad suvokiamoji

paslaugos kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. Lūkesčiai siejami ne su konkrečiu, o su idealiu paslaugos teikėju (Kotleris ir kt, 2003).

SERVQUAL modelis nustato 10 paslaugos kokybės kriterijų. Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad kai kuriuos kriterijus sieja glaudus ryšys. Todėl tokius paslaugų kokybės vertinimo kriterijus kaip komunikabilumas, kompetencija, paslaugumas ir patikimumas pakeitė tikrumas, o prieinamumo ir kliento supratimo kriterijus – empatija.



**1.4.6 pav.** Paslaugų kokybės kriterijai (sudaryta autorės, remiantis A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. L. Berry (2001))

Tad SERVQUAL metodika numato šiuos penkis paslaugų kokybės kriterijus: apčiuopiamumą; patikimumą; reagavimą; tikrumą; empatiją.

Dauguma mokslininkų neįvertinta išorės veiksnių, vartotojo indėlio, kas labai svarbu aprašant dvejopą sąveiką, vykstančią dėl sąlyčio su paslauga. Mokslininkų A. Meyer ir R. Mattmüller (1987) kokybės modelyje tai matyti. Autoriai pabrėžia, kad kokybei įtaką daro dalinės kokybės, reikšmingos ir paslaugos tiekėjui, ir paslaugos vartotojui (citata iš Bagdonienė ir Hopenienė, 2004). Išskiriamos šios keturios dalinės kokybės:

- *potenciali paslaugos teikėjo* – tai organizacijos parengtumas ir darbuotojų gebėjimai;
- *potenciali paslaugos vartotojo*. Jos objektas – tai vartotojo įtraukimas į sąveiką su paslauga. Svarbiausias vaidmuo užtikrinant kokybę tenka paslaugų organizacijos kontaktiniam personalui;
- *proceso kokybė* – tai dviejų jau aptartų potencialių kokybės sričių (vartotojo ir teikėjo) funkcija. Čia atskleidžiama vartotojo svarba ir poveikis paslaugų efektyvumui;
- *rezultato kokybė*. Paslaugos teikimo proceso poveikis vartotojui nulemia, kaip bus vertinama rezultato kokybė.

Kiekviena dalinė kokybė integruoja dvi komponentes – turinio (ką?), t. y. ką vartotojas gauna ir būdo (kaip?), t. y. kokiais būdais tas gavimas vyksta. Kuri komponentė vyrauja, priklauso nuo paslaugos pobūdžio. Tų paslaugų, kurias suteikus pagaminama prekė, kokybei svarbesnė pirmojo komponentė, o tų paslaugų, kurių rezultatas neapčiuopiamas – antroji (Bagdonienė ir Hopenienė, 2004).

Taigi aptarus keletą paslaugų kokybės modelių, instrumentų, padedančių suvokti kokybės prigimtį, jos šaltinius, spragas ir valdymo mechanizmą, netrūksta. Tobulėjant paslaugoms ir didėjant vartotojų reiklumui, kokybės matavimas ir tobulinimas tampa vienu iš svarbiausių organizacijų veiklos užduočių.

***Paslaugų vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.***

Tiek naujausių rinkodaros koncepcijų, tiek pagal jas nukreiptos įmonės orientacijos į vartotoją pagrindinė idėja yra patenkinti vartotojų poreikius ir sukurti juos tenkinančius kokybiškus gaminius ir paslaugas. Anot Kotlerio ir kt. (2003), kad praktiškai įvertintų paslaugą, jos tiekėjas privalo nustatyti, kaip paslaugos klientai suvokia kokybę. Klientai paslaugos kokybę įvertina, lygindami tai, ko jie tikėjosi, su tuo ką gavo. Bet kuri šių veiksmų neatitiktis yra kokybės spraga. Norėdamas pagerinti kokybę, paslaugų vadybininkas turi nustatyti svarbiausius kriterijus, kurie lemia vartotojų pasitenkinimą paslauga.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos labai įvairios šių veiksmų klasifikavimo sistemos. Jas analizuojant galima išskirti pagrindinius veiksmus, kurie, skirtingų autorių nuomone, yra nagrinėtini tiriant paslaugų vartotojų pasitenkinimą. B. Abubakar, F. Mavondo (2001) išskiria šiuos veiksmus:

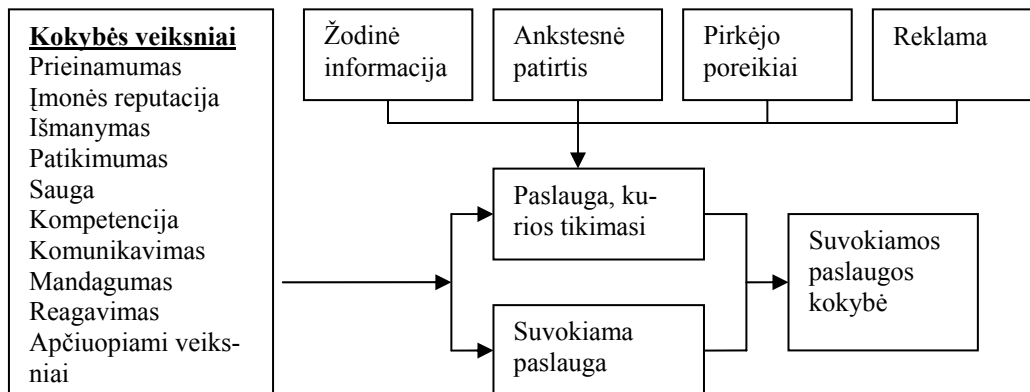
- *Paslaugų teikimo aplinka*, siejama su tam tikrais stimulais (tiek apčiuopiamais, tiek neapčiuopiamais), kurie gali veikti vartotojų veiksmus, jų pirkimo sprendimus, jų pasitenkinimą paslaugų teikimo eiga.

- *Paslaugų kokybė*, kuri traktuojama kaip bendras teikiamų paslaugų vertinimas.

- *Lūkesčiai*, apimantys standartus, naudojamus vertinant paslaugas teikiančios įmonės veiklą.

- *Paslaugų teikimo teisingumas (lygiateisiškumas)*, pasireiškiantis tuo, kad tie vartotojai, kurie jausis, kad yra aptarnaujami vienodai kaip ir kiti, patirs didelį pasitenkinimą. (Gadeikienė ir kt., 2008)

Kotleris ir kt. (2003) nurodo dešimt svarbiausių suvokiamos kokybės veiksmų. Tai – prieinamumas (ar lengva gauti paslaugą, ar ji suteikiama laiku?), įmonės reputacija (ar įmone galima pasitikėti?), išmanymas (ar paslaugų tiekėjas iš tiesų supranta kliento poreikius?), patikimumas (ar paslauga patikima, ja galima pasikliauti?), sauga (ar paslauga nerizikinga, nekelia pavojaus?), kompetencija (ar personalas išmano savo darbą ir turi įgūdžių kokybiškai paslaugai suteikti?), komunikavimas (ar įmonė gerai paaiškino savo teikiamos paslaugos esmę?), mandagumas (ar darbuotojai yra mandagūs, dėmesingi ir jautrūs klientams?), reagavimas (ar personalas noriai ir greitai suteikia paslaugą?), apčiuopiami veiksniai (ar darbuotojų išvaizda, aplinka, kurioje paslauga suteikiama, kiti veiksniai rodo gerą paslaugos kokybę?). Pirmieji penki veiksniai apibūdina suteiktos paslaugos rezultato kokybę, o paskutiniai penki – paslaugos teikimo proceso kokybę. Sutelkdama dėmesį į šiuos klientams svarbius veiksmus, paslaugas teikianti įmonė gali užsitikrinti, kad klientų lūkesčiai bus visiškai patenkinti. (1.4.7 pav.)



**1.4.7 pav.** Svarbiausi suvokiamos paslaugų kokybės veiksniai (Kotleris ir kt., 2003)

Tokius dalykus, kaip geras klientų poreikių supratimas ir gebėjimas teikti nuolatines bei patikimas paslaugas, galima įgyvendinti, pasitelkiant vidaus rinkodarą ir nepaliaujamai rūpinantis darbuotojų darbo kokybe bei jų veiklos rezultatais. Paslaugų teikėjo reputacija, patikimumas ir kliento suvokiama rizika yra tarpusavyje susiję dalykai. Jei klientas pasitiki paslaugos tiekėju, jis mano, kad paslauga yra nepavojinga arba nekelia rizikos. Paslaugos teikėjo patikimumą galima padidinti, efektyviai skelbiant informaciją apie jos kokybę per reklamą ir naudojantis patenkintų klientų atsiliepimais. Paslaugos prieinamumą galima pagerinti, didinant paslaugos teikimo vietų skaičių, o laukimo laiką sutrumpinti sinchronizuojant pasiūlą ir paklausą, sprendžiant darbuotojų produktyvumo klausimus (Kotleris, 2003).

Galima išvardyti daug veiksnių, lemiančių vartotojo pasitenkinimą kelione, tačiau kelionės sėkmę kiekvienas išsivaizduojame skirtingai. Tai, kas vienam atrodo sėkmė, kitam gali kelti abejingumą. Toks nusiteikimas priklauso nuo to, ko žmogus tikėjosi, kaip planavo įvykių eigą. Visi mes savaip žiūrime į daiktus, reiškinius, įvykius ir apie situacijas turime savo nuomonę, kuri gali ir nesutapti su kitų žmonių nuomone. Tačiau galime teigti, kad kelionė būna sėkminga tik tada, kai ji pateisina vartotojo viltis ir lūkesčius.

#### **Organizacijos darbuotojų lojalumo ugdytas šiuolaikinėje besimokančios turistinės organizacijoje.**

Lojalus darbuotojas – kiekvieno vadovo svajonė. Tačiau kas yra lojalumas? Savo pirmine reikšme lojalumas nurodo įstatymo galios pripažinimą ir besąlygišką jo laikymąsi. Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės, atsidavimo, laisvo išsipareigojimo ir pasišventimo aspektus (Donskis, 2005). Vis dėlto tai yra ilgalaikių santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu ir nauja, siekimas bei kūrimas. To siekiama per kiekvieno darbuotojo poreikių ir lūkesčių patenklinimą, bendrų įmonės tikslų siekimą, pasiaukojimą ir ištikimybę, esant įmonės kritiniam laikotarpiui, dėkingumą už saviraišką galimybę ir įmonės pristatymą, kad tai yra tinkama vieta dirbti.

Visa tai skamba gražiai, tačiau retas darbdavys imasi ugdyti šią darbuotojo savybę, o dar daugiau – į ją investuoti. Savaimė suprantama, jog darbuotojas gali dirbti ir nebūdamas lojalus įmonei, bet ar nelojalus darbuotojas bus naudingas tai įmonei ir jos vadovams? Tema yra aktuali sporto organizacijų vadovams, nes šiomis dienomis labai sunku išugdyti lojalų darbuotoją ir išlaikyti jį įmoneje, o tai yra būtina, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų. Todėl problema yra kaip motyvuoti darbuotojus, kad jie įdėtų visas pastangas, siekdami geresnių įmonės rodik-



lių ir taptų lojalūs, nes tik lojalus darbuotojas prisideda ir prie lojalių klientų igijimo, dėl to tiesiogiai siejasi su organizacijos pelningumu.

**Darbuotojų lojalumo sampratos teorinis aspektas.** Darbuotojų lojalumas – kiekvieno vadovo svajonė. Vis dėlto šiandien žmogų įmonėje sulaikyti ne taip jau paprasta, todėl svarbu nuo pat pirmų jo darbo dienų nežadėti aukso kalnų, o realiai vertinti ir darbuotojo, ir pačios bendrovės galimybes.

Lojalumas apibrėžiamas kaip įsipareigojimas, kuris yra paremtas pasitikėjimu ir teigiamomis emocijomis. Žmogus gali būti lojalus daug kam: šeimai, draugams, organizacijai, o versle lojalumas suvokiamas kaip pakartotinės teigiamos patirties rezultatas (Durkin, 2007). Bendraja prasme lojalumą galima pateikti kaip neperžengiantį teisėtumo ribų, kartais tik išreiškiantį formalius, neutralius santykius su kuo nors (Bendorienė ir Bogušienė, 2005), taip pat, susietą su ryšių rinkodara, kuri nukreipta į vartotoją, jų poreikių patenkinimą, ilgalaikių ryšių kūrimą, kas yra lojalumo rezultatas (Zikienė ir Bakanauskas, 2007). Organizacija turėtų vadovautis sąvoka *darbuotojas kaip klientas* (Rafiq ir Ahmed, 2000), taip užtikrindama į klientą orientuoto ir linkusio dirbti darbuotojo lojalumo ugdymą.

Dėl to organizacija gali tikėtis gerinti abipusį procesą, t. y. klientų ir darbuotojų lojalumą, kuris, pasak Vilares ir Coelho (2003) suvokiamas kaip ketinimas ilgai likti organizacijoje ir noras šią organizaciją kiekvienam pasiūlyti kaip tinkamą vietą dirbti.

Pastebimi ir kiti lojalumo apibendrinimai, kaip pavyzdžiui, „lojalumas yra teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į jam suteiktą saviraiškos galimybę. Kalbant apie lojalumą institucijose, svarbu pastebėti, kad bendrovės ar, tarkime, akademinės institucijos darbuotojų lojalumas savajai įstaigai visų pirma yra pagrįstas saugumo jausmu, komfortu ir dėkingumu už galimybę realizuoti savo profesinį, kūrybinį ir žmogiškąjį potencialą“ (Donskis, 2005).

„Versle lojalumas yra suprantamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas dėl jų, ištikimybė kritiniu įmonei laikotarpiu, darbas ne vien dėl atlyginimo“ (Urbonavičiūtė, 2006).

*Apibendrinus* pateiktus lojalumo apibūdinimus, galima teigti, kad tai yra ilgalaikių santykių, pagrįstų abipusiu pasitikėjimu ir nauda, siekimas bei kūrimas. To siekiama per kiekvieno darbuotojo poreikių ir lūkesčių patenkinimą, bendrų įmonės tikslų siekimą, pasiaukojimą ir ištikimybę, esant įmonės kritiniam laikotarpiui, dėkingumą už galimybę save realizuoti ir įmonės pristatymą, kad tai yra tinkama vieta dirbti.

Įsipareigojimas organizacijai, pasak Reilly ir Chatman (1986), gali būti tikslingai kuriamas. Autoriai išskiria tris įsipareigojimo organizacijai kūrimosi etapus (?? Pav.): pirmiausia asmuo, atėjęs dirbti į organizaciją, bando suprasti organizacijos aplinką, perimti reikalavimus, atskirti, už kokių elgesį yra apdovanojama organizacijoje, o už kokį – baudžiama ir atsiminti. Žinodamas gaunamus atlygius, stebėdamas kitų darbuotojų elgesį, asmuo pradeda suprasti organizacijos normas ir vertybes. Šį įsipareigojimo organizacijai kūrimosi etapą autoriai vadina paklusimo etapu.

Antras įsipareigojimo organizacijai kūrimosi etapas, kurį Reilly ir Chatman (1986) pavadino identifikavimo etapu. Darbuotojas ima suvokti ir vertinti organizacijos, kurioje jis dirba, tikslus, uždavinius, vertybes, jis juos priima kaip sau tinkamus. Šiame tarpsnyje vyksta susita-

patinimas su organizacija, tačiau asmuo, nors ir vertina organizacijos vertybes, tikslus, bet jų dar nepriima kaip savų. Tai įvyksta trečiame, galutiniame tarpsnyje, autoriai pavadino jį internalizacijos tarpsniu.

Trečiame tarpsnyje žmogus išsąmonina, už kokių elgesį organizacijoje yra apdovanojama, o už kokių – ne, atsiranda elgsenos automatizavimas, vadinasi, darosi sunkiau atskirti organizacijos lūkesčius nuo savų (Veršinskienė, Večkienė, 2007). Įsipareigojimo organizacijai kūrimosi tarpsniai pateikti 1.4.8 pav.



**1.4.8 pav.** Įsipareigojimo organizacijai kūrimosi tarpsniai  
Šaltinis: Veršinskienė ir Večkienė (2007)

Organizacijos nuostatos, vertybės atitinka darbuotojo vertybių sistemą. Organizacijos vertybės tampa žmogaus vertybių sistemos dalimi, kitaip tariant, jos internalizuojamos. Įsipareigojimo organizacijai kūrimasis priklauso nuo tradicijų, kultūrų.

#### **Darbuotojų poreikiai ir galimos motyvavimo priemonės lojalumui vystyti.**

Didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės TNS Gallup atlikti tyrimo rezultatai teigia, kad lietuvių prieraišumo prie darbo vietos indeksas pasaulyje lieka žemesnis nei Europos (59 balai) ar pasaulio (60 balų) vidurkis (37). Žemas bendrovės indeksas – tai signalas, kad darbuotojams jų įmonė nėra svarbi, o darbo sąlygos – nepatrauklios. Taigi jie jaučiasi laisviau, norėdami keisti darbą, nes dideli įsipareigojimai su darbovieta jų nesieja. O tie darbuotojai, kurie yra prieraišesni prie įmonės, dažniausiai joje siekia ne tik savo asmeninių, bet ir organizacijos tikslų, tai reiškia abipusės naudos.

Klientų lojalumas gali būti kuriamas, atrodo nuo paprasčiausių dalykų, kaip pirmas apsilankymas, bendravimas su personalu. Organizacijų pelnas priklauso nuo darbuotojų, jie ne tik savo bendravimu, šypsenomis kuria turizmo organizacijos įvaizdį, bet ir darbuotojų kompetencija ir darbo atlikimo kokybė pritraukia klientą ir kuria jo lojalumą (Cummings, 2007). Tik pasitenkinimą darbu jaučiantis darbuotojas gali suteikti pasitenkinimo organizacijos klientui, tai rodo Vilares ir Coelho (2003) pateikti tyrimo rezultatai:

1. *klientas mato darbuotojo pasitenkinimą atliekant darbą.* Šis pasitenkinimas rodo darbuotojo jausmus darbovietai, taip apibūdindamas visos įmonės veiklą;

2. *klientas matydamas patenkintą darbuotoją, jaučia, ar jis yra lojalus savo įmonei.* Šiuo atveju lojalumo buvimas leidžia suprasti, jog darbuotojas sieja savo ateities planus su ta įmone, kurioje dirba, ir tą įmonę galima rekomenduoti kaip tinkamą vietą dirbti;

3. *klientas suvokia darbuotojo išipareigojimus.* Yra gerai žinoma, kad versle, norint sėkmingai judėti į priekį, neužtenka vien tik patenkintų darbuotojų. Verslas reikalauja išipareigojusių darbuotojų. Tai parodo jų norą siekti įmonės tikslų (aukšto lygio aptarnavimo, noro spręsti klientų problemas, noro reklamuoti įmonės paslaugas).

Reikia nepamiršti, kad ilgalaikiam įmonės išlikimui esminiu požiūriu turi tapti vartotojų pasitenkinimas, siekiamu per aukštos kokybės paslaugas ir jų teikimą (Fasan ir Agoro, 2007).

Organizacijai vis dėlto būtina ugdyti tiek lojalų klientą, tiek darbuotoją. Pirmųjų ugdymą yra tiesiogiai susijęs su lojaliais darbuotojais. O siekdamas suburti lojalių darbuotojų grupę, darbdavys turėtų pradėti nuo teisingo jos kūrimo. Tai yra paieškos, kad darbuotojų motyvacija atitiktų organizacijos veiklą, siekiamus tikslus. Jei darbuotojo motyvacija ir turizmo organizacijos motyvavimo priemonės atitiks, tik tuomet jis jaus pasitenkinimą atliekamam darbu, galės savyje išreikšti, siekti įmonės tikslų ir tapti lojalus organizacijai.

Paprastai yra sudėtinga surasti tinkamą darbuotoją, tad jį suradęs, darbdavys turėtų didinti motyvavimą kiekvieno darbuotojo ar bent jau pareigybės. Žinoma, darbdavio taikomos motyvavimo priemonės gali būti ir neveiksmingos, jei jis nežinos darbuotojo motyvacijos. Myers (2000) išskiria vidaus ir išorės motyvaciją. Vidaus motyvacija – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Išorės – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės.

Myers (2000) pastebi, jog vidaus motyvacija, priešingai nei išorės, dažnai lemia didelius laimėjimus. Tam įtakos turi trys vidaus motyvacijos apraiškos: meistriškumo siekis, noras dirbti ir rungtyniaivimas. Felser (2006) taip pat sutinka su Myers (2000) nuomone, kad vidaus motyvacija patvaresnė už išorės. Autoriaus manymu, vidaus motyvacija remiasi savaiminiais veiksniais, o išorės motyvaciją lemia aplinkos veiksniai.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad motyvacija – tai tam tikras žmogaus skatinimas našiai dirbti suteikiant galimybę patenkinti įvairius savo poreikius. Atsižvelgiant į motyvacijos teorijas, vieniems reikia pripažinimo, savęs įtvirtinimo organizacijoje ir garbės, kitiems – palaikymo, tretiems – viską daryti savarankiškai ir erdvės sprendimams priimti, dar kitiems – pinigų ar materialių priedų (Leonienė, 2001; Masilionis, 2005; Chelladurai, 2001). Tačiau nereikia sureikšminti atlygio (Leonienė, 2001; Lukaitytė, 2007; Okas, 2006), nes pinigai yra svarbūs, bet ne svarbiausi darbuotojams išlaikyti, nes jie žmones skatina tik tol, kol patenkiami jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai, todėl piniginė ir nepiniginė motyvacijos sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi visos motyvų visumos dalele.

Daugelis autorių (Aquila, 2007; Deborah, 2005; Leonienė, 2001) teigia, kad viena iš didžiausių kliūčių, ugdant darbuotojo lojalumą, yra negebėjimas tinkamai jo įtraukti į įmonės gyvenimą. Jau nuo pat darbuotojo atėjimo į įmonę, reikėtų stengtis sudaryti jam tokias sąlygas, kad jis kuo greičiau integruotųsi į kolektyvą, suvoktų įmonę kaip visumą, savo vietą joje, būtų supažindintas su įmonės misija, vizija, tikslais ir uždaviniais. Neužtenka tik rašytine forma dar-

buotojams pateikti viziją, misiją, tikslus, pasak Gilbert (1998) ir Slagter (2007), kiekvienam iš jų reikia nuolat tai priminti ir diskutuoti susijusiais klausimais, nes tik tokiu būdu galima pasiekti, kad darbuotojas suvoktų, esąs svarbus įgyvendinant įmonės tikslus, siekiant vizijos. Vadybininko pareiga supažindinti naują turizmo organizacijos darbuotoją ne tik su teikiamomis paslaugomis, administraciniu darbu, bet ir klientų aptarnavimo ypatumais (Carrubba, 2004; Kufahl, 2004).

Autoriai (Aquila, 2007; Deborah, 2005; Leonienė, 2001) pateikia keletą veiksnių, skatinančių žmones jausti motyvaciją ir todėl našiai dirbti:

- *Erdvė sprendimams priimti.* Žmonės turi jausti, kad jie patys yra šeimininkai, ir turi turėti gana erdvės norimiems sprendimams priimti. Tai rodo, kad žmonės nori būti išgirsti, aktyviai dalyvauti įmonės veikloje. Jeigu jis jaučia, kad jo nuomonė niekam nerūpi, kad jis tėra pasyvus varžtelis dideliame mechanizme, gali kilti vadinamasis išmoktas bejėgiškumas – supratimas, kad negali valdyti padėties (Kufahl, 2004; Šulgienė, 2005). Kita vertus, jiems nereikia tiek erdvės, kad nebežinotų ką daryti.

- *Galimybė kelti kvalifikaciją ir testuoti asmeninius mokslus.* Mokymasis – pagrindinis žmogaus poreikis, susijęs su pasitenkinimo darbu kūrimu (Herrera ir Lim, 2003). Prastas darbuotojas, kuris nesiekia tobulėti, ir prastas darbdavys, kuris nesuteikia tokios galimybės, tačiau reikia pripažinti, kad investavimas į darbuotojų mokymus įmonei kainuoja brangiai, bet grįžtamasis ryšys tikrai yra (Kaliprasad, 2006). Kelti kvalifikaciją ir mokytis pirmiausia skatina skirtingų užduočių patikėjimas, didinamas darbo krūvis, naujovės (Aquila, 2007).

- *Trokštama ateitis.* Ateityje, kokios yra trokštama, svarbiausia kad būtų pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Svarbu yra karjeros kelias, einantis į priekį ir leidžiantis tobulinti savo gabumus.

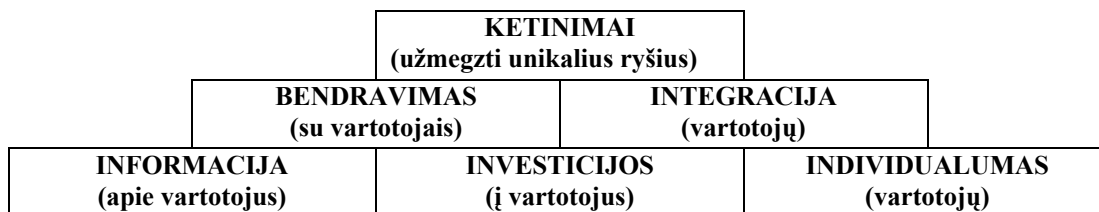
*Abipusė parama, pagarba ir pasitikėjimas.* Kiekvienas darbuotojas nusipelno pagarbos ir tinkamo jo darbo įvertinimo. Todėl vadovas turi sukurti tokią darbo aplinką, kuri būtų pagrįsta pasitikėjimu, nes, kaip teigia Sakalas (1998), geri vadovo ir pavaldinio santykiai yra palankūs tikslams siekti.

**Vartotojo lojalumas.** Jau 1983 metais L. Berry pateikdamas ryšių rinkodaros apibrėžties formuluotę, teigė, kad ryšių rinkodara yra strategija, skirta ryšiams su vartotojais palaikyti ir stiprinti. E. Gummesson (1993) ryšių rinkodarą apibrėžė taip pat, kaip strategiją, skirtą sąveikoms, ryšiams ir kontaktams valdyti. Ph. Kotler ir kt. (2003) praplečia ryšių rinkodaros sąvoką teigdami, kad ryšių rinkodara – tai naudingų tarpusavio ryšių ne tik su vartotojais, bet ir tiekėjais ir visuomene sukūrimas, palaikymas ir stiprinimas. Autorių teigimu (Kotler ir kt., 2003), ryšių rinkodara, nukreipta į ilgalaikį bendradarbiavimą, siekia suteikti ilgalaikę vertę vartotojams, kartu siekiant ir ilgalaikio vartotojų pasitenkinimo. Ryšių rinkodara tampa vartotojų išlaikymo pagrindu. Su vartotojais užmezgami įvairių lygmenų – ekonominio, socialinio, techninio ir teisinio – ryšiai, o tai lemia didelį vartotojo lojalumą.

Skirtingi autoriai, atstovaujantys skirtingoms ryšių rinkodaros mokyklos kryptims, pabrėžia skirtingus ryšių rinkodaros bruožus, dažniausiai apibūdindami juos kaip esminių principų ar elementų visumą. Vartotojų lojalumas kaip pagrindinis ryšių rinkodaros tikslas išlieka vienodai aktualus bei svarbus įvairių požiūrių sankirtoje: visi autoriai, analizuojantys ryšių rinkodaros elementus, vartotojų lojalumą pabrėžia kaip pagrindinę ryšių rinkodaros dedamąją.

H. Diller (2000), nagrinėdamas ryšių konceptą, pačią ryšių rinkodarą apibrėžia kaip tam tikrų principų, kurie turi būti įgyvendinami, visumą, orientuotą į pagrindinio ryšių rinkodaros tikslo – vartotojų lojalumo pasiekimą. H. Diller (2000) savo sukurtą ryšių rinkodaros principų sistemą pavadina „6 i’s“ sistema, kurios sudėtinės dalys yra informacija (Information), investicijos (Investments), individualumas (Individuality), bendravimas (Interaction), integracija (Integration) ir ketinimai (Intention). Atsižvelgiant į H. Diller (2000) išskirtus ryšių rinkodaros principus ir jų visumos reikšmę, galima teigti, kad autorius remiasi anglų ir australų ryšių rinkodaros mokyklos idėjomis, pabrėžiančiomis tarpfunkcinių ryšių svarbą ir vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo siekimą per vertės vartotojams kūrimo procesą.

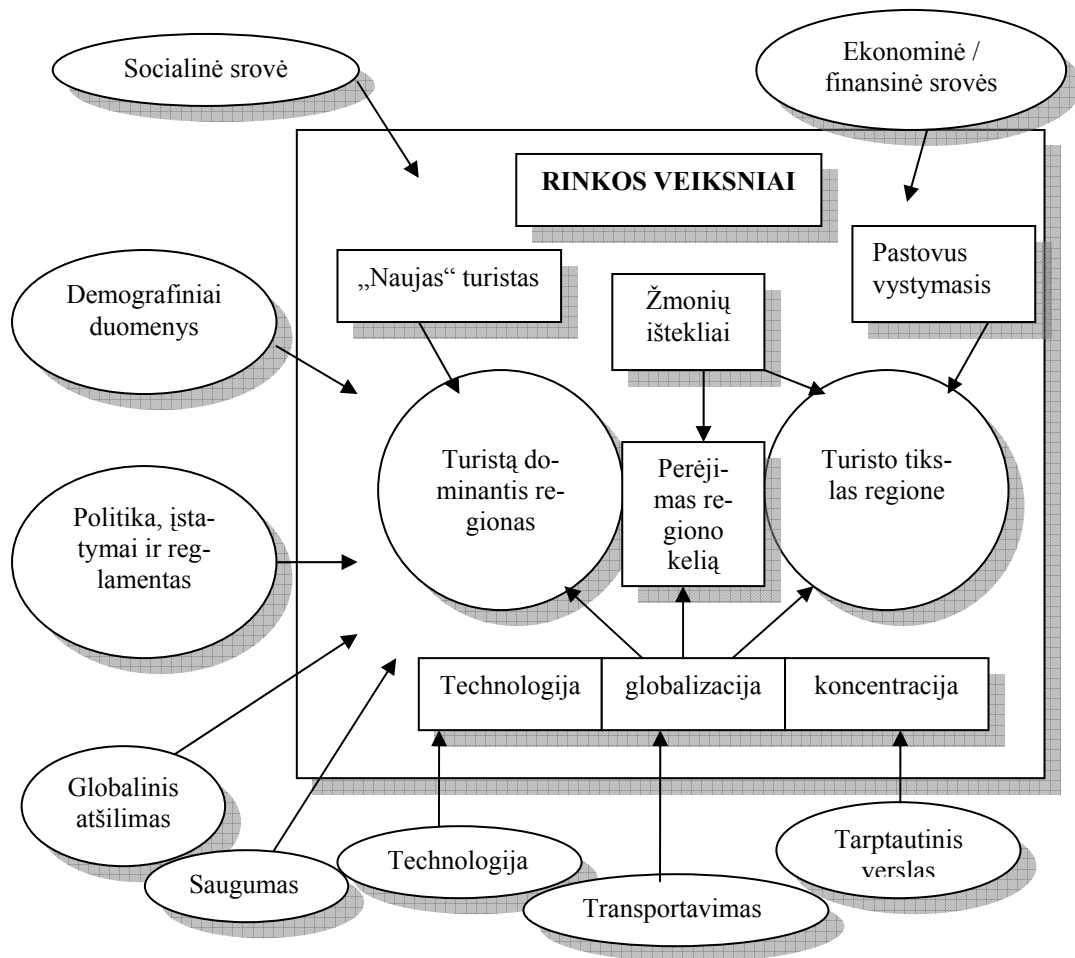
H. Diller (2000) siūloma ryšių rinkodaros principų visumos schematinė išraiška pateikiama 1.4.9 pav.



**1.4.9 pav.** Ryšių rinkodaros principų visuma. Šaltinis: H. Diller (2000)

Analizuojant H. Diller (2000) sudarytą modelį, galima teigti, kad ryšių rinkodara remiasi šešiais pagrindiniais principais, kurie tarpusavyje susiję bei atkleidžia ryšių rinkodaros konstrukta. Vartotojas tampa centriniu objektu, į kurį nukreipiama visa rinkodaros veikla. Detalizuojant pačius ryšių rinkodaros principus, galima teigti, kad pirmiausia įmonė, teikianti vartotojams prekes ar paslaugas, yra suinteresuota surinkti patikimą informaciją apie savo vartotojus ir sukurti klientų duomenų bazę (Ahlert, 2000). Antra, atrenkami tie vartotojai, į kuriuos verta investuoti. Ne visi klientai turi vienodas ateities pelningumo perspektyvas, be to, ne visi klientai vienodai traktuoja paties produkto ar paslaugos vertę. Trečias ryšių rinkodaros principas – individualus pasiūlymas kiekvienam vartotojui. Prekės ar paslaugos pritaikymas individualiam vartotojui tampa neatsiejama artimų ryšių su klientu užmezgimo dalimi (Pine, 1993). Ketvirtas ir penktas ryšių rinkodaros principai susiję su sistemingu bendravimu su vartotojais bei vartotojų įtraukimu į vertės kūrimo procesą. Kuo šie procesai yra sistemingesni, tuo artimesni užmezgami vartotojų ir bendrovės ryšiai (Kleinaltenkamp ir kt., 1996). Paskutinis ryšių rinkodaros principas pažymi, kad visos sritys aptartos veiklos turi būti vykdomos ketinant užmegzti su vartotojais tokius unikalius ryšius, kurie išskirtų bendrovę iš konkurentų tarpo ir sukurtų tokią vertę vartotojams, kokios jie trokšta. Tie tarp bendrovės ir vartotojų ypatingi, kurie pasiekiami įvykdžius visus pagrindinius ryšių rinkodaros principus, vadinami gerai sukurtu vartotojų lojalumu (Diller, 2000).

Kitos ryšių rinkodaros mokyklos atšakos – skandinavų mokyklos – idėjos pastebimos M. Christopher, A. Payne ir D. Ballantyne (1991) bei W. Nickel ir M. Wood (1997) moksliniuose darbuose. Autoriai savo atliktų tyrimų pagrindu pabrėžia tuos pačius ryšių rinkodaros elementus, konceptualiai artimus vartotojų lojalumo prigimčiai – tai yra veiksniai, kurie kuria, palaiko ir stiprina, kitaip sakant, daro įtaką vartotojų lojalumui.



1.4.10 pav. Rinkos veiksniai. M. Christopher, A. Payne ir D. Ballantyne (1991)

W. Nickel ir M. Wood (1997) išskiria:

- vartotojo išlaikymo svarbą;
- orientaciją į produkto / paslaugos teikiamą naudą;
- ilgo laikotarpio perspektyvą;
- didelį dėmesį vartotojo aptarnavimui;
- išsipareigojimą vartotojui;
- artimą bendravimą su vartotoju;
- kokybę – kaip visos veiklos pagrindą.

Klientų išlaikymas ugdant jų lojalumą, o ne naujų klientų pritraukimas, tampa vienu iš svarbiausių ryšių rinkodaros uždavinių. Vartotojo poreikių nustatymas tampa vartotojų pasitenkinimo pagrindu, ypač pabrėžiant aptarnavimo ir paslaugų reikšmę bendrai gaunamai kokybei suvokti. Skandinavų mokyklos dėmesys aptarnavimui ir paslaugų kokybei yra ypač didelis, nes ši ryšių rinkodaros mokyklos šaka paslaugų kokybės braižą traktuoja kaip vieną iš svarbiausių komponentų vertės vartotojams kūrimo procese.

Orientacija į produkto ar paslaugos teikiamą naudą (o ne produkto / paslaugos savybes) taip pat aiškinama per vertės vartotojui kūrimo procesą (Gordon, 1998). Vartotojas, pirksdamas ir naudodamas produktą / paslaugą, gauna tam tikrą naudą, kuri suteikia galimybę pasitenkinti (Nickel ir Wood, 1997). Ilgo laikotarpio perspektyva, taip kaip ir didelis dėmesys vartotojo aptarnavimui, palaikant klientų ir kompanijų santykius, tampa būtinybe siekiant vartotojų lojalumo. Orientacija į ilgalaikių ryšių su vartotojais plėtotę, suteikiant vartotojams jų trokštamą vertę, padeda bendrovėms padidinti savo pelną.

Įsipareigojimas vartotojams traktuojamas kaip viena iš ryšių rinkodaros nuostatų, apibrėžianti ryšių stiprumą. Anot E. Gummesson (1999), klientų išlaikymas remiasi orientacija į vartotoją ir jo poreikių tenkinimą, o tai ir yra įsipareigojimas vartotojui.

Artimas bendravimas su vartotoju būtinas tam, kad vartotojas galėtų būti įtrauktas į vertės kūrimo procesą (Gordon, 1998). Artimas bendravimas su klientais bendrovėms garantuoja grįžtamąjį ryšį ir suteikia vertingą informaciją vartotojų pasitenkinimo, išlaikymo lojalumo ugdymo problemoms spręsti. M. Christopher ir kt. (1991) bei W. Nickel ir M. Wood (1997) moksliniuose darbuose aprašomas kokybės bruožas, kaip įmonių veiklos plėtotės pagrindas, dažnai aptinkamas Skandinavų mokyklos atstovų darbuose. Šiuo atveju kokybės siekimas traktuojamas kaip įmonės veiklos plėtos pagrindas, sudarantis sąlygas atsirasti ilgalaikiams, lojalumu paremtiems ryšiams su vartotojais (Nickel ir Wood, 1997).

*Apibendrinimas.* Rinkodaros kūrimosi procese galima išskirti tris eras: *ikiindustrinę*, *industrinę* (gamybos) bei *poindustrinę*. Vartotojų lojalumo reikšmė ir svarba šių trijų erų laikotarpiu nebuvo vienareikšmė.

Ikiindustrinės eros laikotarpiu gamintojo vaidmuo buvo neatskiriamas nuo prekybininko, o gamintoją su vartotoju siejo tvirti ryšiai, paremti pasitikėjimu – rinkodara buvo pagrįsta akivaizdžia ryšių orientacija. Tiesioginė gamintojų ir vartotojų sąveika reikalavo pasitikėjimo, pasiklivimo ir kooperacijos. Galima teigti, jog gamintojo (pardavėjo) ir vartotojų tuometiniai santykiai buvo paremti lojalumu.

Industrijos eros pagrindu galima laikyti orientaciją į masinį vartotoją ir individualių vartotojų poreikių ignoravimą. Šiuo laikotarpiu vartotojų lojalumo sampratos kūrimas(is) patyrė sąstingio laikotarpį.

Devintajame XX a. dešimtmetyje atsirado rinkodaros, apimančios vadybinį, vartotojų elgsenos ir mainų požiūrius, poreikis. Tokia gali būti laikoma ryšių rinkodara. *Vartotojų lojalumas yra pagrindinis ryšių rinkodaros tikslas*, kartais net prilyginamas pačiam ryšių rinkodaros sampratai.

Ryšių rinkodaros koncepcija, remdamasi santykine ir neekonomine perspektyva, apibrėžiama kaip strategija, skirta ryšiams su vartotojais palaikyti ir stiprinti. Skirtingi autoriai, atstovaujantys skirtingoms ryšių rinkodaros mokyklos kryptims, pabrėždami skirtingus ryšių rinkodaros bruožus, dažniausiai apibūdina juos kaip esminių principų ar elementų visumą. Vartotojų lojalumas kaip pagrindinis ryšių rinkodaros tikslas lieka vienodai aktualus ir svarbus įvairių požiūrių sankirtoje. Mokslinė diskusija atskleidžia, kad šiuolaikinėse rinkodaros teorijose vartotojų lojalumas pabrėžiamas kaip pagrindinė ryšių rinkodaros dedamoji.

**Turizmo paslaugos edukacinis potencialas.**

Pasikeitusi mūsų visuomenė ir jos vertybių sistema, kartu su senėjančia populiacija sukūrė kitokią sampratą apie mokymąsi, vystymąsi ir kultūros suvokimą vartotojų gyvenime.

Turizmo paslauga gali ir turi būti reikšminga mokomoji, auklėjamoji priemonė, suartinti visuomenę, skatinanti mažiausiai pripažįstamų jiems vertybių – vaizduotės, pažiūrų platumo – ugdymą, skiepijanti bendrumo, reikalingumo jausmą, kolektyviškumo sampratą, padedanti turistams ugdytis etinį ir estetinį santykį su aplinka, gamta, kultūros ir dvasinėmis vertybėmis, tauta, kitais žmonėmis (Aramavičiūtė, 2005; Aramavičiūtė ir Martišauskienė, 2006).

Lietuvos istorinio ir kultūrinio paveldo objektai yra vienas iš svarbiausių turistų traukos šaltinių. Turistams Lietuvoje pristatomi istoriniai ir kultūriniai paminklai, kurie yra įtraukti į UNESCO pasaulio paveldo objektų sąrašą, išryškunami pagrindiniai architektūros stiliai šalyje, aprašomi įdomūs muziejai, teatras, muzikiniai renginiai, gražiausios tradicinės šventės, nacionalinis maistas.

**Turizmas yra** nepakeičiamas savišvietos ir abipusės tolerancijos veiksnys, padedantis pažinti teisėtus tautų ir kultūrų skirtumus bei jų įvairovę (Pasaulinis turizmo etikos kodeksas, 1999). Turizmas yra sporto šaka, kuri reiškia kelionę, aprepiančią racionalų poilsį su *LAVINIMO* arba *MOKSLO* uždaviniais.

*Švietimas* – socialinis ugdymo lygmuo. Jo esmė – žmonijos mokslinės ir praktinės patirties ir fundamentaliųjų vertybių perteikimas, įvertinant asmenybės ir visuomenės poreikius, individui kaupiant asmeninį šios patirties lobyną ir formuojantis asmeninėms vertybėms (P. Jucevičienė). Turistinio regiono konkurencinį pranašumą sukuria: klimatas, geografinė padėtis, gamtos ištekliai, vietinių gyventojų turizmo supratimas ir toleravimas ir vietos kultūra (Hassan, 2000; Hopenienė, Kamičaitytė, 2004).

*Mokymasis* – tai procesas, kurio metu žmonės plėtoja savo žinias, ugdo supratimą, gebėjimus, požiūrius ir patirtį. Šiuolaikinė samprata *mokymosi* tiesiogiai nesieja su mokymu ar ugdymu; *mokymąsi* nagrinėdami pabrėžiame besimokančiojo aprūpinimą efektyviomis mokymo priemonėmis, įrankiais, atitinkančiais jo mokymosi stilių ir poreikius (N. Longworth, 1999; P. Jucevičienė). Naujas požiūris į žmogaus mokymąsi, kuris nesiejamas vien tik su mokymo procesu bet kurioje edukacinėje institucijoje, toks mokymasis vyksta žmogui nuolat *STEBINT*, refleksyviai *TYRINĖJANT* savo aplinką, patirtį, žinojimą, veiklą, tiek individualiai, tiek kuriant partnerystės santykius.

**Gyvenimo vaidmens kaita arba atsiradimas** tampa stimulu domėtis ir daugiau sužinoti (Stanikūnienė, 2005, 2006, Jucevičienė, 2007). Kultūrinio turizmo koncepcijai Lietuvoje vis labiau populiarėjant vietos valdžia ima vertinti ir puoselėti savo paveldą kaip turtą, galintį padėti plėtoti turizmą.

Dabar reikia vietinių iniciatyvų, leisiančių nustatyti, kas laikytina kultūros paveldu, jį prižiūrėti ir propaguoti derinant jo apsaugą su prieinamumu ir galimybe juo naudotis. Tokių iniciatyvų kokybė priklauso nuo daugybės veiksnių. Bet, regis, svarbiausi yra vietos administratorių ir kultūros organizatorių gebėjimai bei kompetencija panaudoti kultūros paveldą turistams pritraukti, nesukeliant jam grėsmės išnykti.

Lietuvos potencialas didžiulis – mūsų šalis tikrai galėtų atverti kultūros paveldą turizmui. Išsilavinimas, didėjanti socialinė gerovė ir paprasčiausias žmonių smalsumas – esminiai veiksniai, skatinantys tai, kas vadinama kultūriniu turizmu. reikia suvokti, kad visas turizmas



yra kultūrinis, nes jis kyla iš tam tikrų kultūros kontekstų ir daugiausia yra susijęs su siekiu išgyventi kitokias ar daug skirtingų kultūrinių patirčių. Šiuo atveju vertėtų priminti, kad terminas *kultūra* aprėpia gerokai daugiau nei klasikinės ar tradicinės meno raiškas, matomas, tarkime, operos teatre ar meno galerijoje. Ta kultūros samprata, kurią rodo globalaus turizmo tikrovė, yra daug labiau susijusi su skirtingos gyvenamos ir socialinių sąveikų su materialiuoju bei naterialiuoju paveldu patyrimu.

Kultūros sąvoka gali būti apibrėžiama šimtais apibrėžčių, tačiau nė vienas iš jų nėra visuotinai priimtinas. Tarptautinių žodžių žodynas kultūrą apibrėžia taip: „(lot. *cultura* – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, vystymas, tobulinimas, garbinimas) žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors mokslo ar veiklos srityje“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, 276). Vokiečių kultūrologas H. Rauhe, cituodamas įvairių vokiečių kultūrologų mintis, apibrėžia kultūrą kaip „sistemą kolektyvinių prasmės konstrukcijų, kurias pasitelkdami žmonės patiria, nusako, apdoroja, vaizduoja ir keičia tikrovę“ (Rauhe, 2004, 13). Taigi kultūra yra žmogaus kuriama vertybių ir normų sistema, padedanti jam pažinti ir įprasminti tikrovę.

Kultūra gali būti apibrėžta ir kaip kapitalas jau vien dėl to, kad kultūros produktai turi labai konkrečią materialinę išraišką, pavyzdžiui, skulptūros, statiniai, paveikslai ir pan.. Kita vertus, tokius kultūros reiškinius kaip tradicijos, kalba, papročiai sunku įvertinti materialia išraiška, tačiau neabejotinai turi poveikį ne tik asmenybei tobulėti, bet ir šalies ekonominei raidai.

Kultūrinio kapitalo svarbą pažymi V. Pruskus (2005). Autorius lygina kultūrinį kapitalą su medžiu, kurio kamienas – daugybė kultūros produktų. Pasak tyrėjo, visus kultūros produktus galima išmatuoti kiekybiškai. Medžio kamienas maitina šakas – teikiamas visuomenei konkrečias kultūrinės paslaugas, kurios gali būti naudojamos kitoms paslaugoms ar turtui kurti. Kaip teigia V. Pruskus, kultūrinio kapitalo pavidalas egzistuoja įvairiuose meno kūriniuose, ypač tokiuose kaip muzika, literatūra, kurie labiausiai rūpinasi visuotiniu gėriu ir gali paskatinti naujų idėjų plitimą įvairiose žmogaus veiklos srityse, be to, skatina žmonių supratimo ir mąstymo kaitą, taip pat ekologinį požiūrį, kritiškai vertinant gamtos pažeidžiamumą ir jos išteklių naudojimo ribas. Kitaip tariant, kultūros vertybės padeda formuoti naują požiūrį į žmonijos raidą.

Kultūrinių vertybių naudojimosi taisyklės nustato socialinė sistema, tam įtakos turi istorinės ir vietos tradicijos, tačiau „<...> kultūrinės vertybės gali sukurti tik konkreči kartą, negalima perleisti šios pareigos būsimoms kartoms, kadangi jos galės kurti tik atsirėmusios į jau sukurtą paveldą. Todėl esamus kultūrinius intelektinius išteklius dera panaudoti ir išnaudoti (nesaugoti, neužkonservuoti) jų potencialą čia ir dabar“ (Pruskus, 2005).

Kultūra – žmogaus kuriama vertybių ir normų sistema, padedanti pažinti, įprasminti tikrovę ir teikianti veiklos kriterijus. Šią vertybių ir normų sistemą esmingai formuoja menas, „nes per meną kultūra tampa kūrybiška, net jei kalbama apie kasdienybės kultūrą. Štai čia glūdi prasminis meno ir kultūros sąryšis...“ (Rauhe, Demmer, 2004, 13). Taigi kultūrai, ypač vaikų ir jaunimo kultūriniam ir meniniam ugdymui turėtų būti skiriamas vis didesnis dėmesys. Šios srities pagrindai turėtų būti integruojami į visus studijų dalykus pedagogus rengiančiuose universitetuose ir kolegijose, o ne tik į dalykus, dėstomus meno dalykų pedagogams ar kultūros dar-

buotojams. Todėl turizmo organizacijų vieta šiame kultūrinių vertybių kūrimo kontekste yra labai aiški ir svarbi.

Vienų vartotojų patirtis yra išorinė (tai kažkas, kas jiems atsitinka), tai kitų asmeninė patirtis apibrėžia jų individualumą. Turizmo paslaugos vartotojas medžiaga, kurią išmoksta, vertina per skirtingą savo potyrių prizmę, prilygindami ją mokymo(si) procesui. Brandaus amžiaus žmonėms edukacija yra nepriklausomas ir asmeninis pasirinkimas. Tai reiklūs ir žinantys, ko nori, žmonės. Jiems gali būti įdomios tokios temos, kurios susietos su išgyventais jausmais ir įgyta patirtimi, emocionaliai stimuliuoja, žadina malonius prisiminimus. Netikėtai, be pasirengimo atsidūręs kokioje nors avangardinėje ekskursijoje (parodoje ar renginyje), vartotojas gali patirti stresą, supykti ar susijaudinti. Dažnai turistai tokioje kelionėje jaučia nepasitenkinimą, akcentuodamas kelionių organizatoriaus nesuvokimu, nekompetencija. Tokiu atveju būtina stengtis rasti tokius sąlyčio taškus, kurie, jei ir ne visiškai, bet nors iš dalies patenkintų vartotojo poreikius ir nuramintų aistras. Kiti vartotojai, atvirkščiai, – rodo ektraordinarų mąstymą, žaismingai priima naujoves ir nori kuo daugiau sužinoti iš tos srities, kuri jiems nesuprantama. Taigi, vienodų asmenybių nėra, kuriant paslaugą būtina įsiklausyti ir į kiekvieno individo poreikius.

Turizmo organizacijoms paslaugų kūrimas Lietuvoje galima sakyti pačių organizacijų reikalas. Šiandieninė padėtis, organizacijoms padiktavo naujo paslaugos vartotojo tipą. Dažnai vartotojas neturi finansinių galimybių keliauti, lankyti įžymių vietų, mėgautis kurortuose ar gydyklose, ramiai leisti laiką jaukiuose kavinukėse. Tačiau jis gana gyvybingas žmogus, laukiantis iš turizmo organizacijų jam prieinamų paslaugų, kur galės įgyti žinių, praskaidrinti kasdienę būtį.

Dažnai vartotojai, nesulaukdami dėmesio iš turizmo organizacijų, muziejų ar kitų kultūros įstaigų, savo iniciatyva buriasi į organizacijas, klubus, draugijas, ieško tokių laisvalaikio formų, kur galėtų patys psichologiškai patogiai jaustis, šviestis, dalytis savo žiniomis ir pomėgiais (pvz.: Trečiojo amžiaus universitetas).

Lietuvos turizmo organizacijos negali pasigirti edukacinėmis programomis, išskyrus turistines keliones skirtas moksleiviams, mokyklų bendruomenėms.

Per pastaruosius dešimt metų Turizmo paslaugos vartotojų vertybinės orientacijos daugeliu atžvilgių tapo tiesiog neatpažįstamos. Skonių diferenciacija išsiplėtė nuo repo iki grigališkojo choralo, nuo graffičio iki bažnytinės dailės, nuo vyrų striptizo iki „Life“ festivalių, nuo anekdotų konkursų iki sugrįžusios egzilės literatūros. Pastebimas žmogaus dvasios estetinis suaktyvėjimas apskritai, tačiau individo vidinei būsenai ugdyti taikomasis masinis menas netinka. Tam pritaria ir iškiliausi JAV meninio ugdymo teoretikai (B. Reimeris, R. A. Smitas, H. Gardneris), kurie individualybės unikalumui ugdyti tinkamiausią laiką didįjį meną (Matonis, 2000).

Kadangi turizmo paslauga yra žmonių komunikacijos būdas, tai priklauso nuo to, koks vartotojų išsilavinimas, vertybės ir socialinių grupių santykis. Turizmo paslauga kaip meno kūrinys sava forma objektyvuoja tą pasaulio pažinimą, kuris pranoksta individo poreikius ir įgauna visuomeninę reikšmę. Svarbius meno sociologijos bruožus tyrinėjo garsus prancūzų realiosios estetikos atstovas E. Sourian. Meną jis laikė ne beprasmiu žaidimu, o didžiai reikšmingu socialiniu reiškiniu. Tyrinėdamas socialinius ir psichologinius meninės kūrybos dėsnius

gumus, mokslininkas E. Sourian traktuoja kaip jautriausią visuomenėje ir kultūroje vykstančių pokyčių indikatorių, kadangi jame visuomet anksčiau išryškėja tie pokyčiai, kurie vėliau skleidžiasi moksle, filosofijoje, etikoje ir įvairiose socialinio gyvenimo srityse.

Taigi galima teigti, kad turizmo paslaugos ugdomoji funkcija turi didelę reikšmę ugdant žmogaus dvasinį jausmų pasaulį ir vertybių sampratą. Pasak Z. Rinkevičiaus, „kaip ir mokslinė idėja, meno teikiamos reikšmės (ir – tai itin svarbu – estetinio išgyvenimo džiaugsmas) irgi „užkuria“ intelektą, teikia žmogui gyvenimo pilnatvės ir prasmės išgyvenimą bei supratimą“ (Rinkevičius, 2002, 37).

Turizmas dvasiniu ir socialiniu požiūriu brandina žmogų, teikia gyvenimo prasmės pajautimą ir supratimą. Turizmas, atspindėdamas ir transformuodamas žmogaus sąmonėje tikrovę, tampa pažinimo objektu. Kadangi turizmas yra žmonių socialinės sąveikos produktas, tai galima teigti kelionės filosofija, „visais pagrindiniais filosofinio pažinimo aspektais tyrinėjama meno fenomeną“, gali pretenduoti į Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos suvokimą (Andrijauskas, 1990, 278). Taigi ugdymas per turistines paslaugas daro poveikį ne tik žmogaus pasaulėžiūrai, bet ir pasaulėjautai, t. y. darniam santykiui su aplinkiniu pasauliu. Įvairių šalių mokslininkai didelį dėmesį skiria sociokultūrinei veiklai ugdyti bendruomenėje. Pasak olandų mokslininko M. Spierts (Spierts, 1998), sociokultūrinės veiklos tikslas – leisti žmonėms socialiai ir kultūriškai veikti visuomenėje.

Suprantant pirmąją kultūros sąvoką, kaip tam tikrą pagrindinių gyvenimo formų (pažinimo, veiklos, bendravimo) įdirbį, kultūrą reikėtų suprasti ir kaip procesą, tobulinantį minėtas gyvenimo formas, ir kaip to proceso rezultatų visumą (Jovaiša, 1993). Kultūrą galima vertinti kaip visuomeninį reiškinių, socialinį procesą, kuris gali pakeisti žmogaus mąstymą ir elgesį.

Sociokultūrinė veikla – specifinė bendruomenės veiklos sritis, kuri sudaro palankias sąlygas bendruomenei visuomenėje realizuoti socialinius, kultūrinius ir šviečiamuosius poreikius, siekiant plėtoti platesnės ir prasmingesnės integracijos į visuomenę galimybes.

Lietuva, rūpindamasi nuosekliu savo švietimo tobulinimu, dėmesingai seka Europos švietimo plėtros kryptis. Ieškoma įvairesnių kultūrinės veiklos būdų, kurie iš esmės pagerintų visuomenės kultūrinį klimatą. Turizmo organizacijos turėtų siekti, kad kuriant turizmo paslaugą bendradarbiautų visos švietimo ir kultūros institucijos, prisidedant prie meninio ir kultūrinio visuomenės ugdymo plėtojamo. Formalusis ir neformalusis meninis ugdymas, muziejai, bibliotekos, kūrybinės menininkų sąjungos, aukštosios mokyklos, regioniniai ir nacionaliniai parkai, tarptautinės organizacijos, esančios Lietuvoje, taip pat turėtų bendradarbiauti ir sąveikauti, nes kuo didesnė meninės veiklos įvairovė, tuo geriau tenkinami vartotojų interesai ir poreikiai.

Turizmo organizacijų šviečiamasis, mokomasis, lavinamasis ir auklėjamasis vaidmuo svarbus kuriant turizmo paslaugos vartotojų teigiamą požiūrį į veiklą. Turizmo organizacijos, skirtingai nuo mokyklos, išsiskiria savo poveikio įtaigumu: pamokos, kitos pratybos labiau veikia protą, o Turizmo kelionės savo ugdomąjį poveikį labiau realizuoja per emocijas (Jakavičiaus, 1998).

Turizmo organizacijos skatina vartotojus aktyviai dalyvauti ekskursinėje veikloje, taip kiekvienas ekskursijos vadovas neišvengiamai formuoja ir ekonomikos rinką. Ypač svarbi ekskursijos vadovo edukacinė veikla, nukreipta į vertybių suvokėjus. Bet kuri turizmo organizacija turėtų tapti ugdymo institucija. Lietuva gali tapti ir išlikti savimi tik per kultūrą. Kultūros poli-

tika turi būti nukreipta į visuomenės narių kūrybiškumo puoselėjimą, tautos ir krašto tapatybės išsaugojimą ir kūrimą. Šiandien svarbu, kad turizmo paslaugos vartotojai šalia įprastinio suvokimo apie turizmo paslaugą įgytų žinių apie šiuolaikinę kultūrinę kompetenciją: pažintų savo tautą ir įvairias skirtingas etnokultūrinės tradicijas, išsąmonintų kultūrinį tapatumą, pažintų tautines vertybes. Panaudodami Turizmo paslaugos edukacinės raiškos turinį, turizmo organizacijų darbuotojai turėtų padėti paslaugos vartotojams susikurti pozityvių vertybių orientyrus, pagal kuriuos jie galėtų kreipti ir įprasminti savo gyvenimą ir santykius su kitais žmonėmis.

Turizmo paslauga, atlieka kultūrinimo vaidmenį. Ji padeda žmogui ir visuomenei siekti aukštesnio dvasinio lygmens, t. y. kultūros, ir dėl to skatina pagrindinius žmonių poreikius:

- pirmiausia būtinybė spręsti konkrečias žmonių socializacijos, jų integracijos ir konsolidacijos problemas;

- tenkinti pavienių ir grupės žmonių interesus;

- sudaryti sąlygas žmogaus kūrybinių galių ir veiklos formų sklaidai.

Svarbiausios kultūros funkcijos yra socializacijos (perimti kolektyvinės visuomenės patirtį, socialines normas, kultūros vertybes ir simbolius tos visuomenės, kurioje jie gyvena), inkultūracijos (perimti anksčiau gyvavusios kultūros elementus, būdingus gimtajai kultūrai), integracijos (palaikyti žmonių vienybę, saugoti sukauptą socialinę ankstesnių kartų patirtį ir ja remtis), kūrybinė (atskleisti naujas vertybes, žinias, tradicijas, atnaujinti išgalėjusias kultūros vertybes ir simbolius), pažintinė (susisteminti ir perteikti žinias), komunikacijos, informacijos, vertybinė ir kitos funkcijos (Andrijauskas, 2003, 336-350).

To siekiant derėtų stiprinti edukacinį vaidmenį. Krašto švietimas vis nuosekliau turėtų būti suvokiamas ir plėtojamas kaip tautos kultūros dalis. Todėl reikia aktualinti krašto kultūros paveldą ir jo etninę įvairovę, inicijuojant ir remiant edukacines muziejų, kraštotyros, kultūrinio turizmo bei kitas programas. Reikia išplėtoti įvairių formų (formalaus, neformalaus ir savišvietos) ugdymo sistemą, kuri būtų sujungiamą į vientisą švietimo erdvę ir prieinama visiems gyventojams. Lanksti, darniai papildanti viena kitą formalaus, neformalaus ir savišvietos švietimo struktūra sudaro sąlygas įvairių poreikių turintiems krašto gyventojams mokytis visą gyvenimą.

Besimokančios informacinės visuomenės ugdymo sistemoje svarbią vietą užima savišvietą. Jos paskirtis – suteikti galimybes žmogui nuolat savarankiškai mokytis, remiantis aplinkine informacijos erdve. Turizmas yra neatskiriama tautos kultūros dalis, kurio vienas tikslų yra perteikti tautinės ir etninės kultūros pagrindus, tradicijas ir vertybes, laiduoti sąlygas asmens brandžiai tautinei savimonei, estetinei kultūrai ir pasaulėžiūrai formuotis, taip pat garantuoti tautos, krašto kultūros tęstinumą, jos tapatybės išsaugojimą, puoselėti krašto atvirumą ir dialogiškumą, plėtoti gebėjimus ir patirtį, būtiną asmeniui – Lietuvos piliečiui, europinės ir pasaulinės bendrijos, daugiakultūrės visuomenės nariui (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 2003, Nr. 63-2853). Svarbus švietimo kaitos, kultūros institucijų modernizavimo uždavinys – suteikti žinių pagrindus besimokančiai visuomenei. Bendromis kultūros ir švietimo politikos pastangomis būtina pasiekti, kad informacijos šaltiniai būtų prieinami kiekvienam gyventojui. Valstybinio švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatuose pabrėžiamas ypatingas dėmesys asmens patriotizmui, jo pilietinio, kultūrinio ir tautinio tapatumo ugdymui (Žin., 2003, Nr. IX-1700). Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme teigiama, kad neformaliojo švietimo paskirtis – tenkinti pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuo-

menės nariais. Neformaliojo švietimo programos gali vykdyti ne tik muzikos, dailės, meno ir kitos mokyklos, bet ir kiti švietimo teikėjai (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 2003, Nr. 63-2853)). Švietimo teikėjais gali būti ir kultūros įstaigos: bibliotekos, kultūros centrai ir muziejai. Per pastaruosius dešimtmečius kultūra iš izoliuoto nuo visuomenės problemų elitinio fenomeno tampa naujos visuomenės gyvenimo kokybės, pramogų ir laisvalaikio organizavimo dalis. Vis dažniau pabrėžiamas ryšys tarp kultūros ir visuomenės raidos plačiąja prasme, daug daugiau dėmesio skiriama visuomenės poreikiams. Mokslininkų teigimu, visuomenės kultūros poreikį lemia (Kuizininė, 2004, 17–18):

1. *Ekonominiai pokyčiai*: didėjančios pajamos leidžia vis daugiau lėšų skirti kultūrinėms reikmėms, stiprėja bendruomenių gerovės augimo poreikis, didėja kultūrinių produktų ir paslaugų poreikis;

2. *Socialinės ir kultūrinės jėgos*: ilgėjanti žmonių gyvenimo trukmė, leidžianti daugiau laiko skirti kultūriniam ir laisvalaikio poreikiams tenkinti, didėjantis gyventojų išprusimas, lemiantis kokybiškesnių kultūrinių paslaugų ir produktų poreikį, instituciniai kultūros įstaigų pokyčiai, persiorientavimas į misija grindžiamą veiklą, stiprėjanti visuomeninių organizacijų įtaka ir aktyvumas kultūros bare, didesnė kultūrinių produktų diferenciacija, aktyvėjantys decentralizacijos procesai, susiję su įstojimu į Europos Sąjungą ir ES kultūrine politika.

3. *Technologiniai pokyčiai*: naujos skaitmeninės, informacinės technologijos, išplėtusios kultūros produktų ir paslaugų teikimo galimybes, didėjantis technologijų prieinamumas, dėl interaktyvios merijos mažėjančios ribos tarp kūrėjų ir vartotojų.

Ypač būtina skatinti jaunąją kartą mylėti savo tautos kultūrą, ją geriau pažinti, puoselėti ir ja didžiuotis. To siekiant turėtų būti stiprinamas edukacinis Turizmo paslaugos vaidmuo. Vaikų ir jaunimo kultūrinis ir meninis ugdymas vykdomas ne tik per meninio ugdymo dalykų pamokas, bet ir integruojamas įvairiais lygmenimis su kitais dalykais, popamokinėje, visuomeninėje veikloje, jis yra neformaliojo vaikų švietimo sudėtinė dalis, vyksta organizuojant mokiinių vasaros poilsį ir pažintinį kultūrinį turizmą. Kultūrinis ir meninis ugdymas galimas ir per kitas turistines edukacines programas, kurias organizuoja muziejai, teatrai, kino teatrai, bibliotekos, kitos kultūros įstaigos.

Siektina, kad vaikams ir jaunimui šio pobūdžio veiklai mokyklose, kitose ugdymo institucijose, būtų sudaromos geresnės sąlygos ugdymo procesą vykdyti atitinkamoje įrengtoje aplinkoje; popamokinio bei neformaliojo švietimo procesuose dalyvautų ir profesionalūs meno kūrėjai, nes tai skatina vaikų ir jaunimo motyvaciją mokytis, suteikia papildomų įgūdžių ir žinių.

Norint efektyviai organizuoti ugdymą, reikia nuolat tirti vartotojų poreikius, jų lūkesčius. Vartotojas bus patenkintas teikiama paslauga, jei tinkamai ją perteiks pats turizmo organizacijos darbuotojas (vadybininkas)

Patekę į miesto erdvę, turistai paprastai atsiduria supaprastintoje, sterilizuotoje oficialioje kultūrinių reikšmių sistemoje. Turizmo informacija parengiama taip, kad ją būtų lengva suprasti ir galima greitai suvartoti. Daugiareikšmiškumas ir nepriimtinos interpretacijos atmeta. Paliekamos tos interpretacijos, kurios apsimoka ir yra lengvai pakartojamos: oficialiuosius pasakojimus pasakoja gidai, pasakojimai pateikiami per ekskursijas, leidiniuose ir vietovių vadovuose, informacijos centruose.

***Ekskursijos kaip ugdymo priemonės funkcijos ir vaidmuo socialinėje ugdomojoje aplinkoje.*** Ekskursijos kaip proceso samprata. Kiekvienas ekskursiją suvokia savaip. Tą suvokimą formuoja asmens nuostatos, lūkesčiai ir patirtis.

Ekskursija – trumpiau kaip parą trunkantis objektų ar vietovių lankymas pagal nustatytą maršrutą, kai dalyvauja gidas. (LR turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2002 12 03. Nr. IX-1211).

Ekskursija (lot. *excursio* išpuolis) tai kolektyvinis muziejaus, įžymios vietos, parodos ir pan. lankymas; kelionė, išvyka, iškyla kur nors lavinimosi, mokslo, sporto arba pramogos tikslais (Barauskaitė, 2008.). ekskursijos teorinė samprata, išvertus iš graikų kalbos, reiškia *stebėjimą, nagrinėjimą, tyrinėjimą*. Nagrinėjamos kelios šio termino reikšmės:

- teorija – tai visuomeninės gamybinės praktikos, kurioje atsispindi objektyvūs gamtos ir visuomenės vystymosi dėsningumai, patirties apibūdinimas;
- teorija – tai visuma apibendrintų teiginių, sudarančių vieną ar kitą mokslo šaką;
- teorija – tai vienos pažinimo sričių idėjų visuma;
- teorija – aukščiausia, labiausiai išvystyta mokslinio pažinimo organizavimo forma, suteikianti visuminį supratimą apie tam tikros srities egzistuojančių ryšių dėsningumus (Freger, 1999; Kaspar, 2001).

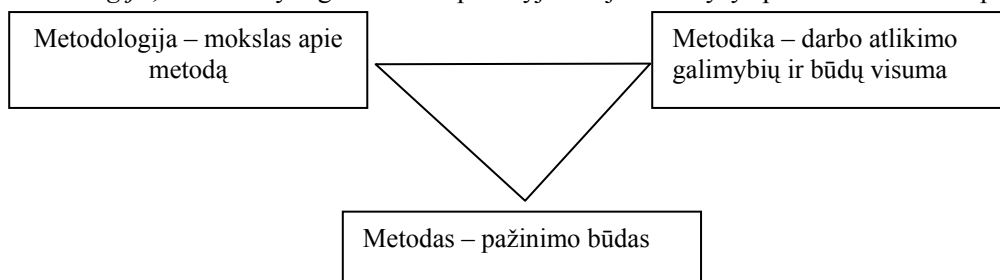
Analizuojami ekskursijos teorijos klausimai:

1. modeliujama, kokia turi būti ideali ekskursija;
2. ekskursijos poveikis žmogaus sąmonei;
3. pagrindiniai ekskursijos dėsningumai;
4. nustatomi ekskursijos kokybės kriterijai ir priemonės efektyvumui didinti;
5. formuojami teoriniai ekskursijos proceso pagrindai (Mill ir Morisson, 2002;

Хуусконен и Глушанок, 2007).

Žmonėms, susijusiems su ekskursijų verslu, ekskursijos teorija – tai bendra visuma teiginių, sudarančių ekskursijų verslo pagrindą ir numatančių pagrindines šio verslo vystymosi kryptis (Svetikienė, 2002).

Ekskursijos teorija – tai visuma, kurią sudaro: ekskursijos funkcijos, jos pagrindiniai požymiai; rodymo ir pasakojimo ypatybės; ekskursijų klasifikacija; diferencijuotas požiūris į ekskursijų aptarnavimą; metodologija ir metodika; pedagogikos ir logikos elementai; ekskursijų vadovo profesionalumas (Лескова, 2006). Ekskursijos teorijoje svarbią vietą užima klausimai, susiję su ekskursijos metodu, ekskursijų verslo metodologija ir metodika. Sampratos: *metodas, metodologija, metodika* yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Ryšys pateikiamas 1.4.11 pav.



**1.4.11 pav.** Sampratų *metodologija, metodika* ir *metodas* sąsajos (Емельянов, 2004)

Nuo pat pradžių ekskursijos teorija vystėsi mokyklinės pedagogikos pagrindais. Tiek ekskursijų klasifikacija, tiek jų ypatybės ir funkcijos bei pats ekskursijos procesas buvo pritaikomas mokinių ekskursijoms. Taigi, ekskursijos uždaviniai ir reikalavimai derinami pagal bendrojo lavinimo mokyklos poreikius. Išimtis buvo tik muziejų ekskursijos, nes čia ekskursijos teoriją buvo bandoma taikyti visiems ekskursantams, ne tik mokiniams, bet ir suaugusiesiems (Шапалов, 1999).

Ekskursijos teorijos vystymasis paspartėjo XX amžiaus aštuntame dešimtmetyje, kai išsiplėtė ekskursijų aptarnavimo sritis, pasikeitė jos vaidmuo: nuo poilsinės–pramoninės formos buvo pereita prie auklėjamojo, kultūrinio–masinio darbo formos. Ekskursija įgavo naujas funkcijas, išaugo ekskursinių renginių mokslinis potencialas, nusistovėjo psichologiniai ir pedagoginiai ekskursijos propagandos terminai, atsirado normatyvinė metodologija, išaugo ekskursijų organizatorių ir ekskursijų vadovų skaičius.

Prie ekskursijos teorijos vystymosi prisidėjo ir suaktyvėjęs turizmo specialistų rengimas aukštosiose mokyklose.

Ekskursijos teorija vystosi ir dabar jos sudėtinės dalys įgauna naujas, tobulesnes formas.

Kalbant apie ekskursijos esmę, būtina nepamiršti, kad ekskursijos procesą lemia objektyvūs reikalavimų. Kiekviena ekskursija yra ypatingas veiklos procesas, kurio esmė priklauso nuo konkrečių dėsnų, temiškumo, vaizdumo, emocionalumo, aktyvumo ir kt. (Burkart ir Medlik, 2001). Taigi ekskursija yra akivaizdus žmogų supančio pasaulio pažinimo procesas.

Objektų apžiūra vyksta vadovaujant kvalifikuotam specialistui – ekskursijos vadovui. Jis perteikia ekskursantams objekto viziją, įsimintinos vietos įvertinimą, istorinio įvykio, susijusio su tuo objektu, supratimą. Jam svarbu, ką ekskursantas pamatys, kaip supras ar priims tai, ką pamatė ar išgirdo. Ekskursijos vadovas savo pasakojimu parengia ekskursantus padaryti reikiamas išvadas ir įvertinimus. Trumpai tariant, ekskursija – žinių visuma, specifine forma perteikiama žmonių grupei ir tam tikra veiksmų sistema jas (žinias) perteikiant (Moscard, 2003).

Veikla – tai žmogaus aktyvumas, siekiant nustatyto tikslo. Ekskursijos proceso veikla skirstoma į dvi dalis – ekskursijos vadovo ir ekskursantų veiklą.

Ekskursantų veikla pasireiškia aktyviu objektų stebėjimu, tyrinėjimu.

Ekskursijos vadovo veiklą sudaro komponentų gausa. Pagrindiniai – pasirengimas ekskursijai ir jos vedimas. Ekskursija – specifinė ekskursijos vadovo veiklos rūšis. Klaidinga teigti, kad ekskursija yra ekskursijos vadovo darbas ir ekskursantų poilsis. Praktinis dalyvavimas ekskursijos procese – visų sudėtingas darbas (Скамницкий, 2008).

Praktinėje veikloje žmogus susiduria su dviem bendravimo formomis – **tiesiogine ir netiesiogine**.

**Tiesioginio bendravimo formos:** pokalbis, paskaita, pamoka, disputas, diskusija, ekskursija ir t. t. Jų metu formuojasi nuotaikų, nuomonių, požiūrių bendrumas, pasiekiamas tarpusavio supratimas, informacijos įsiminimas, stiprėja tarpusavio ryšiai.

**Netiesioginis bendravimas** vyksta skaitant laikraščius, žurnalus, knygas, klausantis radijo, žiūrint televizorių ir t. t. Tokiam bendravimui trūksta grįžtamojo ryšio.

Ekskursija kaip tiesioginio bendravimo forma numato abiejų subjektų – ekskursijos vadovo ir ekskursantų tarpusavio ryšį. Būdama specifinė bendravimo forma, ekskursija teikia galimybę milijonams žmonių gauti didelį informacijos kiekį, skatina mąstyti. Ekskursantai, ben-

draudami tarpusavyje, patiria žmogiškas emocijas, jausmus, elgesio normas. Bendravimo procese randasi jausmų, nuotaikų, požiūrių bendrumas (Casellas ir Galley, 2005).

Teisingai organizuotas ekskursijos vadovo ir ekskursantų bendravimas sudaro pedagoginio proceso – ekskursijos – pagrindą. Komunikavimas – svarbi ekskursijos vadovo profesinio meistriškumo dalis. Ekskursijos efektyvumui didelę reikšmę turi gebėjimas bendrauti su ekskursantais, muziejų darbuotojais, netgi su autobusų vairuotojais.

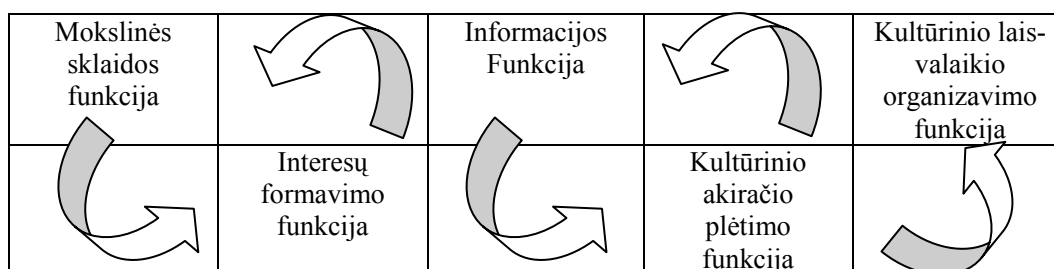
Siekdamas didesnio ekskursantų aktyvumo, ekskursijos vadovui padeda įvairūs dėmesį žadinantys veiksniai: rankų mostai, galvos linktelėjimas ir t. t. Ekskursijos vadovas pristatydamas objektą, pats to nenorėdamas, tampa lektoriumi. Ekskursijos vadovas, įvaldęs žinių perteikimo meną, valdo grupės dėmesį, skatina klausti, mąstyti. Tai tarsi grupės dirigentas. Jis organizuoja objektų apžiūrėjimą, užtikrina tikslią jų stebėjimo tvarką. Tai įvyksta todėl, kad ekskursantai įsijaučia į tai, ką mato. Klausimus jie užduoda tik tada, kai apgalvoja patirtus išpūdžius (Путрик и Каранаевский, 2005).

Praktinėje veikloje ekskursija nagrinėjama keliais požiūriais (Vainienė, 2001; Žalienė ir Sabaliauskaitė, 2002):

1. Kaip savarankiška auklėjimo ir mokymo forma, kaip kitų mokymo ir auklėjimo formų sudėtinė dalis.
2. Kaip darbo su auditorija forma ir kaip viena iš mokymo formų.
3. Kaip kultūrinio laisvalaikio organizavimo ir auklėjamojo darbo forma.
4. Kaip epizodinė priemonė, teminio ciklo dalis, taip pat kaip viena iš pažinimo stadijų.
5. Kaip mokslinių žinių platinimo ir idėjinio auklėjimo forma.
6. Kaip kultūrinio šviečiamojo darbo savarankiška forma ir kaip organizuoto turizmo neatskiriama dalis.
7. Kaip ekskursijos vadovo ir ekskursantų bei ekskursantų tarpusavio bendravimo forma.

**Ekskursijos kaip ugdymo priemonės funkcijos ir vaidmuo socialinėje – ugdomojoje aplinkoje.**

*Ekskursijos funkcijos ir požymiai.* Išvertus iš lotynų kalbos *funkcija* reiškia įvykdymą, atlikimą. Ekskursijos funkcijos – tai jos pagrindinės ypatybės.



1.4.12 pav. Ekskursijos funkcijos (Gorldner, 2003)

**Mokslinės sklaidos funkcija.** Ekskursija plečia politinius, filosofinius, meninius ir kitus požiūrius, idėjas ir teorijas. Kiekviena ekskursija, atlikdama sklaidos funkciją, turi turėti aiškia motyvaciją. Ekskursijos pagrindą sudaro sklaidos principai, mokslo teorijos ir sąsajos su gyve-



nimu, kurios lengvai suprantamos ir įtikinamos. Šie principai išreiškia sklaidos esmę, leidžia joje išvelgti svarbiausią dalyką. Į juos reikia žiūrėti kaip į visumą, t. y. glaudų tarpusavio ryšį.

*Mokslinės funkcija.* Ekskursijos kaip auklėjimo ir mokymo priemonės svarbus rodiklis yra jos mokslinis potencialas. Ekskursijos užduotis – skleisti mokslo žinias, o turinys turi būti sudaromas atsižvelgiant į šiuolaikinį mokslą kartu plečiant akiratį. Faktai, įvykiai, teoriniai teiginiai, pateikti mokslinėje traktuotėje, tų šiuolaikinių mokslo šakų, apie kurias kalbama, jau rodo, kiek mokslo teorijos pažengusios į priekį. Faktai ir įvykiai turi būti pateikiami rodant objektyvų mokslo įvertinimą.

*Idėjiškumo principas.* Idėja – tai tikslus veiksmų planas, sudaromas užsibrėžtam tikslui pasiekti. Idėjiškumas traktuojamas kaip sąmoningas palankumas nustatytai idėjų sistemai. Idėjiškumo principai reiškia ekskursijos vadovo faktinės medžiagos išmokimą ir objektyvų jos išdėstymą ekskursantams. Svarbu, kad kiekvienai ekskursijai būtų ruošiamasi naudojant šį principą – būtų paruošti reikalingi dokumentai, tekstai ir metodinė medžiaga.

Labai svarbu, kad ekskursijos vadovas ne tik pasakotų remdamasis mokslinė teorija, bet ir pats išreikštų asmeninius idėjinius įsitikinimus. Ekskursijos vadovas, pasakodamas ir analizuodamas objektus, turi parodyti ne tik erudiciją, bet ir savo aktyviąją gyvenimišką laikyseną. Idėjinis ekskursijos vadovas – tai specialistas, kurio ne tik veikla, bet ir visi poelgiai grindžiami tiksliais principais.

*Teorijos ryšys su gyvenimu.* Ekskursijos medžiaga turi būti susijusi su gyvenimu, tikrove, ūkine ir kultūrine veikla, su vykstančiais pokyčiais.

Tam tikri sunkumai randasi bandant susieti dėstomą medžiagą su šiuolaikiniu gyvenimu. Reikia žinoti, kad, dėstant medžiagą, praeitis ir ateitis tarpusavyje susijusios.

Šiuolaikinė medžiaga ekskursijoje apibūdinama trimis požūriais: a) ekskursijos tema skiriama šiuolaikiniams įvykiams; b) dalis ekskursijos temos, vienas arba keletas požūmių skiriama šiuolaikiniams įvykiams; c) ekskursija skiriama istoriniams paminklams lankyti, istoriniams įvykiams aptarti. Ryšys su šiandiena parodomas šiuolaikinio mokslo laimėjimų požūriu (Grecevičius ir kt., 2002).

Ekskursijos efektyvumas priklauso nuo to, kaip aiškiai išdėstyta medžiaga, o medžiagos įtikinamumas priklauso ir nuo svarbių įtikinamų faktų, įrodymų, palyginimų parinkimo, dalyvių atsiminimų citavimo, nuotraukų, dokumentų kopijų, žemėlapių, schemų rodymo (Freger, 1999).

Kiekvienoje ekskursijoje žinios turi būti pranešamos patikimu, įtaigiu tonu.

Prielaidos, versijos, variantai neturėtų pakeisti mokslinės temos dėstymo. Svarbiausias ekskursijos reikalavimas – tiesos, faktų pasakojimas ekskursantams.

**Informacijos funkcija.** Ekskursijos temos skirstomos į konkrečius skyrius: apie istorijos, mokslo laimėjimus, mediciną, biologiją, archeologų atradimus, kultūros ir ūkio laimėjimus. Ekskursija skiriasi akivaizdumu nuo tokių svarbių informacinių priemonių kaip laikraštis, radijas, televizija, paskaita. Ekskursijoje didžioji dauguma informacijos gaunama apžiūrint objektus. Ekskursijos pagrindas – įtikinamas tekstas. Teminės ekskursijos metu nereikia pasakoti apie rytines radijo laidas ar naujus laikraščių numerius, jeigu tai nėra labai svarbūs įvykiai.

**Kultūrinio laisvalaikio organizavimo funkcija.** Laisvalaikis – ta laisvo laiko dalis, kuria žmogus disponuoja po darbo dienos. Paros, savaitės, metų laisvą laiką žmogus leidžia savo

nuožiūra: skiria jį aktyviai kūrybai ar visuomeninei veiklai, mokslui, mėgėjų būreliams ar bendravimui su draugais. Ekskursija priklauso tai užsiėmimų grupei, kurią galima pavadinti mokslu ir savišvieta. Ekskursija yra kultūrinio laisvalaikio forma, suteikianti žmogui pasitenkinimą ir ugdanti dvasios poreikius.

Mokslininkai jau seniai priėjo prie išvados, kad ekskursija tai ne poilsis, o protinis darbas, reikalaujantis iš ekskursantų didesnės įtampos nei pasivaikščiojimas po miestą (Silberberg, 1995; Wahab ir Cooper, 2006). Susistemintų žinių gavimas ekskursijos metu, patrauklumas dėl kelioninio elemento, pasirinkimo galimybė atsižvelgiant į savo interesus – visa tai ekskursiją paverčia populiaria veikla.

Ekskursija ir kaip mokymosi forma užima svarbią vietą. Ypač ekskursijos vaidmuo išaugo organizuojant kultūrinį laisvalaikį, kai ekskursijų biurai ir muziejai organizavo renginius ištisais ciklais. Ekskursinio ciklo užduotis – pateikti ekskursantams ištisą žinių sistemą. Pavyzdžiui, apie gimtojo miesto istoriją ar apskrities istorijos ir kultūros paminklus.

Kiekviena ekskursija plečia žmogaus akiratį, jos dalyviai gauna žinių iš įvairių sričių. Dažnai ekskursija konkretina ekskursantų žinias, padeda jiems pamatyti tai, ką žinojo iš rašytinių šaltinių ar iš mokyklinės programos. Ekskursija – tai kelių kultūrinio auklėjamojo darbo formų sintezė (Ишекова, 2006). Į ją galima įtraukti: a) meninių filmų fragmentai ar ištisi mokslo populiarinimo, dokumentiniai filmai; b) įvairių istorinių įvykių dalyvių ar karų veteranų prisiminimai; c) susitikimai su įvairių ūkio šakų vadovais; d) muzikinių kūrinių klausymas ir pan.

**Žmogaus interesų ugdymo funkcija.** Ekskursijos užduotis – suteikti auditorijai žinių, sužadinti domėjimąsi konkrečia sritimi. Po literatūrinės ekskursijos jos dalyviai ir toliau domisi konkrečiu rašytoju, jo gyvenimu, literatūrine veikla ir pan. Taigi ekskursija daugeliui tampa savišvietos pradžia.

Kiekviena konkreti ekskursija gali vienu metu atlikti keletą funkcijų. Tai priklauso nuo ekskursantų grupės. Vaikams ir jaunimui ekskursija – tai kultūrinio ir techninio akiračio plėtimo funkcija; paaugliams, besirenkantiems profesiją – tai domėjimosi ugdymo funkcija; užsienio turistams – informacijos funkcija ir t. t.

I. Balabanovas ir A. Balabanova (2000), B. Jemeljanovas (2004) pabrėžia, kad visų ekskursijų bendri požymiai yra: trukmė nuo akademinės valandos (45 min.) iki paros; ekskursantai; ekskursijų vadovas; vaizdumas, regimasis įsiminimas; ekskursijos objektų jų išsidėstymo vietoje rodymas; ekskursijų dalyvių vykimasis iš anksto sudarytu maršrutu; objektų rodymo tikslumas, nustatytos temos buvimas; aktyvi dalyvių veikla, stebėjimas, objektų tyrinėjimas.

Pasak V. Senino (2004), šalia šių bendrų požymių kiekviena ekskursijos rūšis turi ir savo specifinių požymių:

- Ekskursijos autobusais – būtinas išlipimas iš autobuso istorijos ir kultūros paminklams apžiūrėti.
- Muziejų ekskursijos – susipažinimas su stendine medžiaga.
- Gamybinės ekskursijos – veikiančių objektų rodymas.

Ekskursija kaip pedagoginis procesas. Svarbią vietą ekskursijos vadovo veikloje užima pedagogika – mokslas apie augančios kartos ir suaugusiųjų auklėjimo, ugdymo dėsningumus. Kiekviena ekskursija žmogui suteikia naujų žinių apie visuomenę, istorinius įvykius, apie gam-

tos reiškinius, ugdymo (lavinimo) proceso dalis. Bendravimas su ekskursijos vadovu, jo rekomendacijos, pastabos ekskursijos dalyviams daro taip pat ir auklėjimąjį poveikį. Jau pati mokytoja medžiaga auklėja (lavina), veikdama sąmonę dvasiniu ir estetiniu požiūriu. Ekskursija tampa pedagoginio proceso dalimi, ji perima žmogaus ugdymo bei auklėjimo ir jo pasaulėžiūros kūrimo funkcijas.

Pedagoginis ekskursijos procesas yra paremtas didaktiniais principais, kurie nustato ekskursijos dalyvių mokymo turinį, organizavimą ir metodiką. Prie šių principų priskiriami: mokliškumas, idėjiškumas, sąsaja su gyvenimu, prieinamumas, sistemingumas, suprantamumas ir įtaigumas (Wall ir Mathieson, 2006).

Ekskursija, kaip kultūrinio ir šviečiamojo darbo forma, atlieka savarankišką vaidmenį. Bendrojo lavinimo mokykla yra subordinuota į kitas bendrojo lavinimo veiklos rūšis – į pamoką ir į paskaitą (Каранаевский, 2006). Ugdymo procese ekskursija, būdama mokymo forma, savo svarbumu nesiskiria nuo kitų šio proceso formų.

Ne tik mokomosios, bet ir kitos ekskursijos pagal savo uždavinius ir poveikį dalyviams yra pedagoginis procesas. Kaip ir kiekviename pedagoginiame procese, ekskursijoje dalyvauja dvi šalys: moko ekskursijos vadovas, mokosi ekskursijos dalyviai. Ekskursijos vadovas perteikia žinių atitinkama tema, ekskursijos dalyviai jas įsimena. Šių dviejų šalių sąveika – pedagoginio proceso pagrindas. Santykiuose su auditorija ekskursijos vadovas taiko pedagoginio poveikio metodiką.

Ekskursijos vadovo profesinio meistriškumo sudėtinė dalis yra pedagoginis meistriškumas, pedagogo gebėjimai. Sąvoka *ekskursijos vadovo pedagoginis meistriškumas* apima: specialybės žinias; gebėjimus analizuoti ir vaizdžiai mąstyti; ekskursijos dalyvio psichologijos suvokimą; gebėjimą valdyti grupę, žinias ir gebėjimus pedagoginės technikos srities žinias ir gebėjimus; intuityvumą; ekskursijos dalyvio asmenybės gerbimą, taip pat meistrišką naudojamąsi pedagoginėmis priemonėmis, siekiant ugdymo tikslų (Скамницкий, 2008). Svarbus vaidmuo pedagogikoje tenka veiklumui ugdytojo, kuris skatina, o, jei reikia, ir stabdo ekskursijos dalyvių veiklumą, reiškiantis jų dalykinėmis ir dorovinėmis savybėmis, užtikrina reikiamą aktyvumą.

Visiškai neabejotinas ekskursijos vadovo uždavinys yra sukurti bendro išgyvenimo (patyrimo), pažiūrų bendrumo (ekskursijų grupėje) aplinką, vadinasi, iš žmonių, kuriuos sieja bendri interesai ir tarpusavio bendravimas, grupės suburti kolektyvą.

Ekskursijos vadovas turėtų skirti daugiau dėmesio ekskursijos auklėjamajai pusei, derinti ją su lavinamuoju. Ekskursijos medžiaga turi būti parengta ir taip panaudota, kad lavintų ekskursijos dalyvių pažintinius gebėjimus, ugdytų jų aukštos moralės savybes – meilę savo tėvynei, pagarbą kitoms tautoms, kolektyviškumą ir t. t.

Norėdami priimti tinkamus sprendimus paslaugos (ekskursijos) kūrėjai, paslaugos teikėjai ir paslaugos vartotojai, turi išmanyti apie ekskursiją daugiau. Tam visų pirma būtina nagrinėti jos savybes, kurios skirstomos į tris lygmenis.



1.4.13 pav. Ekskursijos savybių lygmenys

Kiekviena teminių ekskursijų grupė turi savo uždavinius. Ekskursijos gamtotyros tema ugdo tausojamąjį požiūrį į gamtą, gyvūnų ir augalų pasaulį. Gamybinės ekskursijos ugdo meilę ir pareigą darbui. Ekskursijų menotyros temos kryptis yra ekskursijos dalyvių estetinis auklėjimas. Daugelis ekskursijų ugdo pagarbą kitų Lietuvoje gyvenančių tautų papročiams ir tradicijoms.

Ekskursijos vadovas, organizuodamas pedagoginį procesą, savo pasakojime taiko žinių perdavimo pedagoginius metodus. Jie skirstomi į induktyvinius (indukcija – išvadų gavimas iš atskirų teiginių) ir deduktyvinius (dedukcija – vienos išvados gavimas iš kitos pagal logikos dėsnius). Ekskursijos vadovas, taikydamas induktyvių žinių perdavimo metodą, apibendrina faktus ir daro išvadas, remdamasis išdėstyta medžiaga, eidamas nuo pavienių atvejų prie bendrosios išvados, nuo atskirų faktų – prie bendro teiginio (Davidson, 2000).

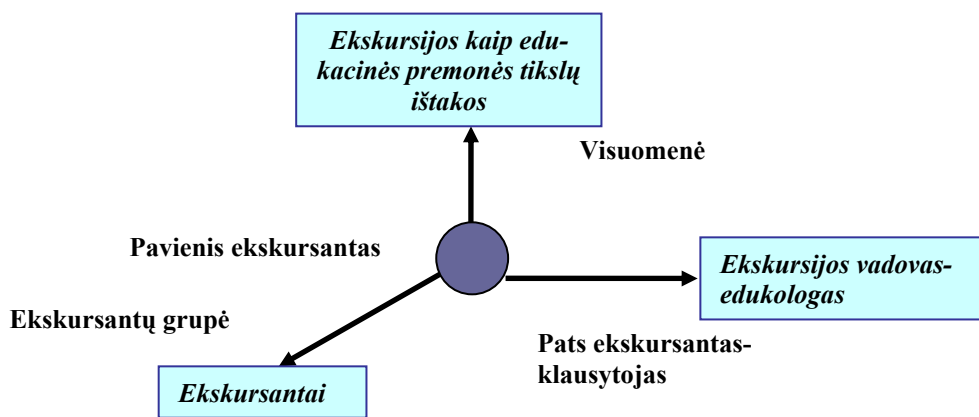
Naudodamas deduktyvinį metodą, jis eina nuo bendro prie atskiro ir tik tada, į pagalbą pasitelkęs argumentus, įrodinėja pradžioje iškeltą teiginį. Paprastai toks teiginys būna potemės arba vieno iš pagrindinių klausimų formuluotė.

Ekskursijos vadovas, remdamasis pedagogikos reikalavimais, pereidamas nuo tiesioginio deduktyvinio aiškinimo, jeigu yra gana žinių, prie įtikinamo aiškinimo, kai nėra gana žinių (Шапалов, 1999; Долженко, 2005; Биржаков, 2006), panaudoja penkis lygius:

1. Pirmas – faktų aiškinimas, remiantis turimomis (žinomomis) teorinėmis žiniomis;
2. Antras – faktų aiškinimas, remiantis anksčiau įgytų žinių pertvarka ir jų derinimu;
3. Trečias – aiškinimo būdo išsakymas deduktyvinio spėjimo (nuovokumo) forma tais atvejais, kai negalima paaiškinti pirmaisiais dviem būdais;
4. Ketvirtas – aiškinimas, pasitelkiant į pagalbą modeliavimą (induktyviu ir deduktyviu būdu) arba analogiją;
5. Penktas – induktyvus aiškinimas, taikomas, kai nėra galimybės panaudoti modeliavimo arba analogijos.

Loginė schema penkto aiškinimo lygio yra tokia: pradžioje iškeliama hipotezė, paskui ji prijungiama prie naujų faktų, kuriuos aiškinant, tampa įtikinama sąvoka bei išvada.

Kaip ir pirmo lygio pakopoje, atsižvelgiant į bendrą teiginį, nagrinėjami atskiri, pavieniai faktai ir reiškiniai. Aiškinimo pabaigoje ekskursijos vadovas, grįždamas į pradinį tašką, daro išvadą.



1.4.14 pav. Konceptualioji ekskursijos kaip edukacinės priemonės erdvė

Ekskursijos kaip pedagoginio proceso efektyvumas priklauso nuo abiejų šalių – ekskursijos vadovo ir ekskursijos dalyvių – aktyvumo lygio. Ekskursijų kūrėjai besimokančiam jaunimui pastaraisiais metais kėlė uždavinį – siekti maksimalaus ekskursijos dalyvių aktyvumo ir iniciatyvumo, paskatinti juos savarankiškai dirbti per ekskursijas. Iš ekskursijos vadovo reikalaujama taip rodyti objektus, kad ekskursijos dalyviai imtų nagrinėti regimus išpūdžius, sukauptus objektų apžiūros metu.

Svarbi pedagoginio proceso, kuris tęsiasi ekskursijos metu, dalis yra ekskursijos informacijos suvokimas (apmąstymas). Tokio apmąstymo metu ekskursijos dalyvių sąmonėje vyksta skirtingos mąstymo operacijos – lyginimas su tuo, kas anksčiau pamatyta ir išgirsta, konkretaus objekto sugretinimas su kitu, pagrindinio ir šalutinio dalyko išskyrimas, apibendrinimas, išvados (Хуусконен и Глушанок, 2007).

Kitas ekskursijos kaip pedagoginio proceso uždavinys yra ekskursijos dalyvių praktinių įgūdžių lavinimas savarankiškai stebėti objektus. Savo vaizdumu, metodinėmis rodymo priemonėmis, pasakojimo forma ekskursija prisideda prie ekskursijos dalyvių aktyvumo. Ekskursijos vadovas, stengiasi įdiegti grupei tam tikrą ekskursinį raštingumą, visų pirma matyti objektą (Ишекова, 2006).

Pasak M. Biržakovo (2006), svarbiausią vietą ekskursijos procese užima organizacinis ekskursijos vadovo darbas, kurį jis atlieka per visą maršrutą, pradėdamas nuo grupės išsodinimo į autobusą, nuo ekskursijos pėsčiomis pirmųjų žingsnių. Vadovas, organizuodamas ekskursijos dalyvius, vykdo pedagogo pareigas.

Svarbi ekskursijos kaip pedagoginio proceso dalis yra ekskursijos vadovo darbas šiai pasibaigus. Ekskursijos vadovui keliamas uždavinys ekskursijos pabaigą paversti dalyvių savarankiško namų darbo pradžia gautoms žinioms įtvirtinti ir gilinti. Ekskursijos dalyviams pateikiamos rekomendacijos, kaip pratęsti savarankišką lavinimąsi; jiems pranešamas skaitymui skirtas literatūros sąrašas, išvardijami žiūrėjimui skirti filmai, pateikiami ekskursijų, kuriose reiktų dalyvauti, pavadinimai.

G. Leskova (2006) pedagoginėje ekskursijos vadovo veikloje išskiria šiuos tarpsnius:

- 1) ekskursijos vadovo ir grupės pasirengimas ekskursijai;
- 2) pačios ekskursijos vedimas;
- 3) darbas pasibaigus ekskursijai, ekskursijos medžiagos įtvirtinimas.

Ekskursijos vadovas atlieka dvi pedagogines užduotis: didaktinę – perteikia žinias ekskursijos dalyviams ir auklėjamąją – ugdo pasaulėžiūrą, elgesio ir kalbos etiketo normas.

Ekskursijos vadovui kaip ir pedagogui būdingi keturi veiklos komponentai: konstruktyvus, organizacinis, komunikacinis ir pažintinis (Хуусконен и Глушанок, 2007).

**Konstruktyvus komponentas** – gebėjimas atrinkti ir teisingai apipavidalinti ekskursijos medžiagą, pertvarkyti ekskursijos vedimo planą, metodinės priemonės pritaikymo schemą, savo informacijos turinį.

**Organizacinis komponentas** – gebėjimas vadovauti grupei, organizuoti informacijos perteikimą, nukreipti ekskursijos dalyvių dėmesį į reikiamus objektus, užtikrinti aptarnavimo programos įvykdymą.

**Komunikacinis komponentas** – gebėjimas užmegzti dalykinius (darbinius) ryšius su grupe, autobuso vairuotoju, muziejaus darbuotojais, metodinės grupės vadovu ir su kitais ekskursijų vadovais.

Prie kontaktų užmezgimo su auditorija prisideda tokios ekskursijos vadovo savybės: nuoširdumas, geranoriškumas, elgsenos būdas ir santykių su auditorija laisvumas. Natūralus yra kiekvieno ekskursijos vadovo jaudinimasis, susitinkant su grupe. Tuo pat metu ekskursijos vadovas neturi parodyti, kad jis stokoja pasitikėjimo savimi, neturi blaškytis, be reikalo gestiuliuoti, pasakoti skubėdamas.

**Pažintinis komponentas** – tai gebėjimas tobulinti ekskursijos turinį, vedimo metodiką ir techniką; analizuoti ekskursijos proceso ypatumus, veiklos rezultatus ir tuo remiantis tobulinti pedagoginį meistriškumą; diferencijuotai traktuoti skirtingas ekskursijos dalyvių grupes. Svarbiausia ekskursijos vadovui kaip ir pedagogui yra gebėjimas žinias perteikti ekskursijos dalyviams. Pedagoginio proceso ypatumai: aukštas vaizdumo lygis, aiški medžiagos tematika, išvystyta žinių perteikimo besimokantiems metodika.

Ekskursijos vadovo veikla skiriasi nuo kitų veiklos rūšių psichologinės įtampos lygiu. Ji yra gimininga pedagogo, rašytojo, artisto veiklai. Jo veiklos rezultatas yra konkretus psichologinis produktas – tai, ko siekia kiekvienas pedagogas – poveikis kito žmogaus psichikai. Šis rezultatas yra nevienareikšmis, priklausantis nuo pedagogo žinių ir profesinio meistriškumo. Gautas produktas gali būti teigiamas, neigiamas arba neutralus. Apie jį galima spręsti iš žinių, gebėjimų ir įgūdžių, kuriuos įgijo mokomi, auklėjami asmenys, taip pat ir iš jų elgesio.

Svarbu, kad ekskursijos vadovas turėtų pedagoginės psichologijos pagrindus, kurie yra psichologijos kaip mokslo dalis. Pedagoginė psichologija nagrinėja psichologines auklėjimo ir mokymo problemas. Ekskursijos vadovas, įvaldęs pagrindinius pedagogikos reikalavimus, aktyviai taiko efektyvesnes žinių perteikimo auditorijai formas, auklėjimo ir mokymo priemones.

Ekskursijos vadovo meistriškumo sudėtinė dalis yra gebėjimas valdyti pedagoginę techniką. Pasak Huuskoneno ir Glušanoko (2007), svarbiausia:

1. Lingvistiniai gebėjimai: (mokėjimas kalbėti taisyklingai, aiškiai, gražiai). Suteikti savo kalbai išraiškingą intonaciją, kalboje reikšti atitinkamas mintis ir jausmus.
2. Mimikos ir pantomimos išraiškingumas, tikslūs gestai, išraiškingi žvilgsniai, šypsenos.
3. Gebėjimas valdyti emocinę būseną, būti nuoširdžiam (draugiškam), geranoriškam.
4. Režisūriniai ir aktoriniai gebėjimai.

Visa tai leidžia ekskursijos vadovui daryti auditorijai aktyvų kalbinį ir nekalbinį poveikį.

Pedagoginė technika – žinių, gebėjimų ir įgūdžių kompleksas, kuris yra būtinas pedagogui tam, kad jis praktiškai galėtų efektingai taikyti pasirenkamus pedagoginio poveikio metodus (Зорин и Квартальнов, 2000). Čia turima omeny tiek pavienės asmenybės (ekskursijos dalyviai), tiek kolektyvas (ekskursinė grupė).

Pedagoginė technika – tai bendravimo su žmonėmis menas, gebėjimas parinkti reikiama toną ir bendravimo stilių, valdyti jų dėmesį; gebėjimas pajusti žmogaus dvasinę būseną iš išorės požymių; mokėjimas kultūringai kalbėti, naudotis mimikos ir gestų technika.

Turizmas skirtas įvairaus amžiaus žmonėms, kurie domisi įvairiausiais dalykais ir turi skirtingų įgūdžių. Pajusti, pabendrauti, paskanauti, atrasti, pakeliauti, susitikti, dalyvauti ir sužinoti – visa tai sudaro paprastą žmogaus gerovę. Kokybiškas turizmas prisideda prie kultūrų dialogo. Įvairialypė patirtis leidžia papildyti mūsų suvokimą, lavina mūsų gebėjimą suprasti ir atjausti kitus. Mokydamiesi iš kitų kultūrų įgyjame ir įvairesnių įgūdžių savoms problemoms spręsti.

Būti svetingiems šeiminkams, vadinasi, rūpintis žmonėmis, puoselėti tradicijas ir paveldą ir supratingai vertinti įvairias kultūras. Kartu tai reiškia atsakingą vartojimą ir gamybą, kurie neleistų pereikvoti ir iššvaistyti aplinkos ir kultūros išteklių ir mažintų jų taršą. Tokį supratimą reikėtų ugdyti jau vaikų darželiuose ir mokyklose. Tada integruotas kultūros išteklių naudojimas ir turizmo sklaida galėtų prisidėti prie socialinių, ekonominių ir šviečiamųjų visuomenės tikslų, ir kartu didintų viso Baltijos jūros regiono saugumą ir skatintų demokratijos raidą.

### **1.5. Turizmo paslaugos vartotojo ir vartojimo veiksnių teorinė praksiologinė aplinka**

Iš esmės pakitęs valstybės ekonominės veiklos pobūdis, principai, lėmė didelius kultūrinis pokyčius žmonių sąmonėje. Rinkos ekonomikoje ugdomas vartotojas, kuris yra veikiamas įmonių, gaminančių gaminius ar teikiančių paslaugas, tarpusavio konkurencinės kovos, kuri vykdoma, siekiant pritraukti vartotoją. Taigi vartotojas nuolat yra atakuojamas gausybės informacijos apie dar geresnius jo būties sprendimus.

Tokiu atveju dažnai vartotojas pats nesuvokia, kodėl jis perka vienokias ar kitokias prekes ar paslaugas. Dažnai jo elgesį veikia tam tikros pusiau nesąmoningos nuostatos, kurios yra veikiamos asmens aplinkos tiek pat, kiek ir jo asmeniniai įsitikinimai ar vertybės.

Tai svarbu suvokti – kiekviena turizmo organizacija norėtų rasti raktą į vartotojo troškimus ir poreikius.

Lietuvoje atkūrus nepriklausomybę, radikaliai pasikeitė politinės, ekonominės, socialinės gyvenimo sąlygos, pradėjo kurtis ir funkcionuoti rinkos ekonomika. Menka gyvenimo laisvosios rinkos sąlygomis patirtis sukūrė vartotojo socialiai ir kultūriškai apibrėžtus savitumus, atitinkamus vartojimo modelius. Šių modelių suvokimas, ištyrimas yra svarbu siekiant geriau suvokti patį rinkos veikimo mechanizmą, nes turizmo paslaugos vartotojai turi įtakos teikiamų paslaugų paklausai, kuria poilsio mados kryptis. Tiriant turizmo paslaugos vartojimo procesą, pirmiausia reikia suvokti, kas tai yra pats Turizmo paslaugos vartotojas ir koks jo tikslas. Tam reikia apibūdinti Turizmo paslaugos vartotoją ir vartojimo sąvoką, kuri lemia paties tyrimo savitumą.

### **Turizmo paslaugos vartotojo sampratos interpretacijos studija**

Tyrimai apie prekių / paslaugų vartotojus, pradėti atlikti ir analizuoti teoriniu lygmeniu maždaug šeštajame XX a. dešimtmetyje. Schiffman (2000) teigimu, vartotojų elgesys tapo tarsi atskiras mokslo dalykas, kurio tyrimo objektas ir metodika išsėina už vadybos mokslo ribų. Šio mokslo dalykas ir tyrimo metodai pasiskolinti iš kitų mokslų – psichologijos (mokslas apie individą), sociologijos (mokslas apie grupes), socialinės psichologijos (mokslas apie tai, kaip individas elgiasi grupėje), antropologijos (mokslas apie visuomenės įtaką individui), edukologijos (žmogaus ugdymo mokslas) ekonomikos.

Stankevičienė ir Ruškus (2002) pastebi, kad vartotojų elgsena yra tarpdalykinė, todėl vartojimo tyrimams taikomi bendri socialiniams mokslams socialiniai psichologiniai konstruktai (poreikiai, motyvacija, vertybės, socialinės nuostatos ir panašiai), tyrimo metodai (apklausos, stebėjimas ir panašiai), kurių metodologiniai ypatumai buvo aptarti ir įtvirtinti socialiniuose tyrimuose prieš kelis dešimtmečius.

Nors su vartotojo ir vartojimo sampratomis bei tyrimų mokslinėmis interpretacijomis susiduriama vadybos, konkrečiai – rinkodaros literatūroje, reikia pripažinti, jog su vadyba ir rinkodara susijęs yra tik šios problemos gvildenimo tikslas – siekiama pragmatiškai panaudoti šio mokslo rezultatus, pritaikyti juos praktinėje veikloje, tuo siekti įmonės pelno tikslų. Pats problemos objektas, metodai menkai tėra susiję su vadybos mokslu, o daugiau remiasi psichologijos ir sociologijos mokslų bendrosiomis prielaidomis apie individo elgseną visuomenėje ir jo elgsenos motyvus.

Vadybos literatūroje vartojimo samprata apibūdina kaip mokslo apie vartotojų apsisprendimo pirkti proceso tarpsnius, veiksnus, susidedančius iš poreikio, pasirinkimo ir įsigijimo prekių, paslaugų, patiries ir idėjų apie prekes bei paslaugas. Vartojimo tyrimo procese svarbu ne tiek individualios asmens elgsenos tyrimas, kiek žmonių grupių elgsenos tyrimas, nes vartotojimo sprendimus priima būtent grupės, ir tik kuriais atvejais – individai. Akivaizdu, jog tuo galima paaiškinti mados, populiarumo fenomenus, kai visuomenėje tampa populiaros būtent vienokios ar kitokios Turizmo paslaugos. Visuomenės nariai jų pirkimą pristato kaip tam tikrą visuomenės vaidmenį, vaidmens atributus, o ne jų asmeninio individualaus poreikio atributus. Taigi Mowen (2000). išskyrė tris labai reikšmingus vartotojo sampratos bruožus: poreikis ir apsisprendimas, pirkimo proceso etapai, grupės įtaka individo sprendimams.

Solomon (2008) konstatavimu, vartotojų elgsena yra procesas, apimantis veiksmus, susijusius su tuo, kaip individai ar jų grupės, norėdami patenkinti savo poreikius, renkasi, įsigyja, vartoja prekes ir disponuoja jomis, paslaugomis, idėjomis bei patirtimi.

Antonides ir von Raaij (1998) vartojimo sampratos ieško apibrėždami kelis kriterijus, kuriais yra tiriami patys vartotojai:

- a) protiniai ir fiziniai veiksmai;
- b) elgesio motyvai ir priežastys;
- c) individo ir grupės sąveika;
- d) vartojimo ciklas – orientacija, pirkimas, naudojimas, laikymas ir naudojimo pabaiga;
- e) kokias prekes ir paslaugas vartotojai perka;
- f) kokie yra vartotojų tikslai ir vertybės;
- g) kaip vartotojas patiria pasitenkinimą ir patogumą;



h) kokie yra ilgalaikiai ir trumpalaikiai veiksniai, turintys įtakos pirkimui;

i) individualūs ir visuomeniniai padariniai perkant.

Antonides ir Raaij (1998) siūlo suvokti vartotojų sampratą per jos tyrimo objektą. Aiškina, jog vartojimas apima ne tik fizinį veiksma – pirkimą, bet ir mentalinius veiksmus, kurie negali būti tiesiogiai matomi ir ištiriami. Asmuo turi individualių poreikių, supratimą, kuris verčia jį įsigyti paslaugą ar prekę būtent toje, o ne kitoje organizacijoje. Vartotojui svarbiausia netgi ne patys veiksmai, bet jų motyvai ir priežastys. Tai gali padėti atsakyti į svarbius klausimus, susijusius su paslaugos pateikimu ir kt. Taip pat yra reikšminga suvokti, kaip labai vartotojo sprendimus veikia grupė, kiti asmenys, asmens aplinka. Vartotojo samprata apima ir vartotojų nuostatas apie įmones, jų gerumą ar blogumą ir panašiai.

Pasak Antonides ir Raaij (1998), vartotojo samprata apima veiksnius, taigi ji kompleksiška ir vienareikšmiškai sunkiai nusakoma. Iš tiek išskirtų aspektų ir vengimo nurodyti konkrečiai apibrėžtą vartotojo sampratą, galima nuspręsti, jog vartojimas iš tikro yra sunkiai apibrėžiamas reiškinys. Tačiau tokį autorių pateikiamą daugiaprasmiškumą galima paaiškinti tuo, jog jie bando į problemą žvelgti labai įvairiu požiūriu, iš įvairių mokslo dalykų, apimti kuo daugiau reiškinio aspektų. Tai savo ruožtu įrodo, jog tiriama problema yra daugiabriaunė.

Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, jog vartotojo samprata turi apimti tokius pagrindinius bruožus: vartojimo procesą, prasidedantį poreikio iškilimu ir pasibaigiantį paslaugos įvertinimu, panaudojus grupinį bei individualų vartojimą.

Kalbant apie Turizmo paslaugos vartotoją labai svarbu suvokti, jog Turizmo paslaugos vartojimas – tai procesas, o ne vienas veiksmas, taigi tyrimų pagalba paslaugų tiekėjas/ teikėjas gali įsikišti į šį procesą, pakreipti jį sau naudinga linkme. Taip užčiuopiamas vieną svarbiausių vartojimo tikslų.

#### **Turizmo paslaugos vartojimo tyrimo tikslai.**

Vartojimo tyrimo samprata siejasi su vartotojų samprata. Pasak Schiffman (2000) Consumer, vartojimo kaip reiškinio tyrimas – tai tyrimas, kaip individai apsisprendžia išleisti savo turimus išteklius (pinigus, laiką, pastangas) vartojimo prekėms ir paslaugoms. V. Pranulis ir bendraautoriai (2000) tęsia mintį, kad tyrinėtojiui įdomus būdas, kuriuo vartotojas perka prekes ar paslaugas – tipiniai individų elgsenos niuansai, sprendimo priėmimo nuoseklumas, vienoje ar kitoje pirkimo stadijose įtakos turintys veiksniai.

Vartotojų tyrimo poreikio atsiradimas sietinas su rinkos mastų augimu: anksčiau parduotojai gerai žinojo savo pirkėjus, nes tiesiogiai jiems parduodavo paslaugas, o šiuo metu didelės bendrovės turi atlikti vartotojų elgsenos tyrimus, kad savo veikla nenukryptų nuo vartotojų lūkesčių įmonės ir jos teikiamų paslaugų atžvilgiu.

Pasak Stankevičienės ir Ruškaus (2002), vartotojų tyrimais pradėta itin domėtis dėl svarbios priežasties – vartotojas, anksčiau teikęs pirmenybę prekės ženklui, ėmė labiau domėtis paslaugos kaina, ir ji tapo reikšmingiausiu veiksniumi įsigyjant paslaugą. Taigi turizmo vadybininkų užduotimi tapo rasti atsakymą į klausimą, kaip atitraukti vartotojo dėmesį nuo kainos į kitas savybes. Taigi vartotojui turi būti pabrėžiama tai, kas, be kainos, vartotojui didina paslaugos vertę.

Dauguma ankstyvųjų vartotojų ir vartojimo tyrimų buvo paremti ekonomikos teorija apie tai, jog individas elgiasi turėdamas racionalų ir suvoktą tikslą gauti kuo didesnę naudą, vertę, pelną pirkdamas kokybiškas paslaugas.

Vartotojai – tai žmonės, kurie žino visus faktus ir logiškai palygina alternatyvas, vado-vaudamiesi pagrindiniais kriterijais – paslaugos kaina ir verte, kurią jie už tą kainą įgis. Siekiama didžiausio pasitenkinimo, kurį gali suteikti pinigų išleidimas ir laiko leidimas keliaujant. Tokia teorija leidžia daryti išvadą, jog vartojimas turi tam tikrus pastovius modelius, tarsi formą, kuria individai modeliuoja savo pirkimo procesą. Tačiau neatmetama galimybė, jog tai veikia ir kiti veiksniai, kurių vartojant numatyti nelabai įmanoma grynai dėl subjektyvių situacijos veiksnių. Situacijos veiksniai mokslininkai taip pat bando objektyviai apibrėžti, tačiau čia visuomet išlieka subjektyvumo galimybė. Taigi telieka suprasti, jog visiškai suvokti vartojimo proceso neįmanoma.

Bendras vartotojų elgsenos tyrimo tikslas apima kur kas daugiau nei siauri įmonės vadybiniai tikslai. Mowen (2001) teigimu, vartotojų elgsenos tyrimas padeda tokiais atvejais:

a) padeda įstatymų ir kitų norminių aktų leidėjams atlikti legislatyvinę funkciją, kiek norminiai aktai susiję su vartotojų teisių apsauga;

b) padeda vidutiniam vartotojui priimti geresnius vartojimo sprendimus. Tai teikia informacijos, kodėl asmuo perka ir kaip tai vyksta, taigi leidžia išvengti savo klaidas. Tai tampa vartotojų sąmoningumo perkant garantu, prielaida vartotojui geriau pasirinkti.

c) tyrimas duoda teorinės naudos – jis leidžia geriau suvokti psichologinius, socialinius, ekonominius veiksniai, turinčius įtakos žmonių elgsenai bendrąja prasme. Tai reikšminga psichologijos mokslui, taip pat vadybinėms teorijoms apie vartotojų elgseną, edukologijos mokslui, kaip perduoti žinias, suformuoti vertybes, išugdyti gebėjimus.

d) tyrimo metu surinkta informacija gali būti panaudota kaip antrinė informacija kitų vartotojų tyrimų metu. Ši medžiaga gali padėti įmonėms pagerinti savo funkcijų atlikimą. Ekskursijos vadovas – rengiant ekskursiją ir kt.

Tačiau labiausiai vartotojų tyrimai naudojami vadybos, rinkodaros tikslams. Išsamesni vartotojų tyrimo tikslai, kurie reikšmingi įmonės vadybiniuose sprendimuose, yra šie:

*Įmonei labai svarbu susidaryti teisingą nuomonę apie savo vartotojus ir jų elgseną pirkimo procese.* Vartotojų tyrimai yra viena priemonių siekiant, geriau patenkinti vartotojų poreikius, kaip vartotojai perka paslaugas, kokią paslaugą jie pirktų, kokių savybių turi turėti paslauga, kad būtų perkama, kokioms paslaugoms vartotojai teikia pirmenybę. Vartotojai suvokiami kaip viena reikšmingiausių Turizmo organizacijos išorinės aplinkos jėgų. Tam suvokti galima pasitelkti Porter pasiūlytą įmonės aplinkos veiksniai modelį, kuriame aplinka sudaryta iš penkių jėgų: vartotojų, tiekėjų, tiesioginių konkurentų, galimų konkurentų, pakaitalų. (Valentiničius, 2009).

Atliekant vartojimo tyrimą, reikšminga pasirinkti sąvokos *vartotojas* reikšmę. Shiffman (2000) išskiria dvi vartotojų grupes: individualus vartotojas ir organizacinis vartotojas. Individualus vartotojas perka turistines paslaugas savo paties ar savo šeimos vartojimui, namams arba kaip dovaną. Šie vartotojai yra galutiniai – jie suvartoja paslaugą ir sprendžia apie jos kokybę. Šie vartotojai yra vartotojai tikrąja to žodžio prasme.

Organizaciniai vartotojai – tai pelno ir ne pelno organizacijos, Vyriausybės organizacijos, Valstybinis turizmo departamentas, turizmo informaciniai centai (šalies ir užsienio), institucijos, kurios perka produktus, paslaugas siekdamos užtikrinti savo įstaigos / organizacijos gyvavimą. Verslo įmonės gali pirkti produktus kaip tam tikrus tarpinius produktus savo produktų gamybai arba perparduoti juos. Šie vartotojai vadinami arba vartotojais arba pirkėjais. Abi sąvokos panašios, bet nėra tapačios – „pirkėjas“ perka, bet nebūtinai vartoja, o vartotojas nebūtinai perka, bet vartoja.

Vartojimo tyrimas – psichologinis tyrimas. Taip yra todėl, jog vienokį ar kitokį vartotojo elgesį lemia psichologiniai motyvai. Jie skirstomi į vidinius (dėl to susiformuoja pats pirkimo proceso poreikis ir sąlygos socialiai bendro elgesio perkant) ir išorės (socialinius, ekonominius, kas lemia individualų pirkimo pobūdį). Čia svarbus ne tik pragmatinis asmens ar asmenų grupės poreikis, kiek emociniai ryšiai, siejantys asmenis su perkama paslauga. Pavyzdžiui, didelė dalis žmonių perka turizmo kelionę į Egiptą ne dėl to, kad tai prestižinė kelionė, rodanti tam tikrą aukštesnę žmogaus padėtį visuomenėje (Mowen and Minor, 2001)

Viena iš vartotojo elgesio tyrimo sričių – vartotojų nuostatų modeliavimas. Socialinė nuostata – tai patyrimo procese susidariusi, užslėptai egzistuojanti, subjektyvi bendra individo orientacija į veiklos objektą (pavyzdžiui, paslaugą), pasireiškianti emocijomis, išankstiniais nusistatymais, įsitikinimais, nuogastavimais ir galinti turėti įtakos individo elgesiui. Yra tyrimų, kuriuose nagrinėjami atskiri vartotojų nuostatų komponentai (pavyzdžiui, požiūris į reklamą, emocijos prekės atžvilgiu ir panašiai), vartotojų nuostatos tiriamos specifinėje socialinėje ekonominėje aplinkoje.

Lietuvoje turizmo paslaugos įtakos vartotojui, suteikiant platesnius potyrius, tokius kaip žinios, vertybės, nuodugnesnių tyrimų nėra. Taigi darbe formuluojama problema turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška, yra labai reikšminga, siekiant geriau suvokti krašte vyraujančias vartotojui būdingas vartojimo linkmes.

#### **Turizmo paslaugos vartojimo modeliai.**

Turizmo paslaugos vartotojo ir vartojimo tyrimai yra perėmę įvairių dalykų teorijas ir sampratas, taigi vartotojo ir vartojimo samprata traktuojama kaip vartotojo elgsenos modelis. Disertacijos turinys orientuojamas į Turizmo paslaugos edukacinius veiksmus, tačiau negalima atsiriboti nuo pačios vartotojo elgsenos sampratos. Nagrinėti vartotojo elgseną paskatino tai, kad turizmo paslaugos vartotojo elgsena nėra reikiamai išnagrinėta. Norint pasiekti vartotojo ir vartojimo teorinės analizės išsamaus suvokimo, neapsieinama ir be platesnių požiūrių, tokių kaip vadybos, rinkodaros mokslų teorinių bruožų. Pasak Stankevičienės (2005) modelio koncepcija remiasi keliomis prielaidomis. **Pirma**, tuo, jog vartotojų elgsena turi būti vertinama holistiškai, t. y. kaip vienetas, kaip vienas darinys. Vartotojų elgseną veikia ne visiškai pavieniai veiksniai, bet jėgos, į kurias turi būti žvelgiama sistemiskai – t. y. kaip į susijusias tarpusavyje. **Antra prielaida** – ta, jog vartotojų pirkimas ir veiksmai gali būti nagrinėjami trimis perspektyvomis: apsisprendimo, patirties ir elgsenos įtakos perspektyvos. Labai daug įvairių paslaugų yra perkama: ekskursija po senamiestį, plaukimas baidarėmis, poilsiniai bei pažintiniai turai ir kt. Išorės bei individualūs veiksniai skirtingai lemia šių paslaugų pirkimą (Stankevičienė, 2005)

Yra pirkinių, kurie perkami tik dėl malonumo, siekiant patirti tam tikrus jausmus, ne tik prekės, bet ir paslaugos. Tai vadinamoji patirties perspektyva. Šitaip žmogus siekia stimuliacijos, kovoti su nuobodumu.

Pastebimas pirkimo proceso tipas, kai veiksmo rezultatas siejamas su tam tikrais kultūriniais, vertybiniais įsitikinimais. Šiuo atveju pinigų mokantis žmogus nesiekia nei pragmatinių tikslų (t. y. kad išleis pinigų už turizmo paslaugą, kuri jam teiks naudą), nei malonaus laiko leidimo, bet siekia dvasinio pasitenkinimo.

Stankevičienė (2005) teigia, kad svarbu suvokti, kokie veiksniai turi įtakos pirkimo procesui. Tiriant vartotojų elgseną, neišvengiamai tenka susidurti su sociologiniu ir psichologiniu požiūriu vadyboje, nes tiriamas būtent žmogaus socialinis elgesys.

Išskiriami psichologiniai vartojimo veiksniai:

- a) motyvacija,
- b) asmenybė;
- c) suvokimas;
- d) žinios;
- e) vertybės, požiūriai;
- f) nuostatos;
- g) gyvenmena.

Motyvacija – tai procesas, kurio metu žmonės renkasi iš kelių elgesio alternatyvų, siekdami patenkinti asmeninius interesus ir poreikius. Reikšmingiausia motyvavimo teorija yra sukurta Maslowo. Tai veiklą skatinančių žmonių poreikių modelis, apimantis hierarchiškai fizinius, saugumo, priklausomybės, pagarbos ir savęs realizavimo poreikius. Kita psichologinė teorija – C. Alderfer teorija, išskirianti tris grupes pamatinių poreikių – egzistavimo (fiziniai), priklausomybės (socialumo) ir augimo (dvasinio tobulėjimo) poreikiai (Stankevičienė, 2004).

Remiantis Maslow poreikių teorija paprastai formuluojama tokia poreikių hierarchija: pirmieji poreikiai yra pamatiniai, kiti randasi tada, kai ankstesni poreikiai patenkinti. Skirstymas daromas remiantis (Mowen, 2000).

1. Pamatas psichologiniams veiksniams atsirasti – **fiziologiniai veiksniai**. Fiziologiniai veiksniai – tai svarbiausi pirminiai poreikiai – maistas, drabužiai, būstas, kurių tenkinimas būtinas ne pajusti patogumą, bet išgyventi. Aukštesni poreikiai jau suteikia saugumo, patogumo jausmą, tačiau paremti dažai pirminiais poreikiais.

2. Psichologiniai poreikiai – tai savisaugos, bendravimo, pripažinimo, saviraiškos poreikiai. Psichologijos moksle vyrauja nuomonė, jog šie poreikiai yra pagrindinė paskata, stumianti asmenį vienaip ar kitaip elgtis.

*Asmenybė* – tai visuma individualių savybių, kurios daro asmenį nepakartojamą (unikalų, savitą) ir valdo asmens reakciją (atsaką) į aplinką ir santykį su ja (Urbanskienė ir kt., 2000). Ši samprata reikšminga tuo, kad atskleidžia asmenybės individualumą. Daroma išvada, kad žmonės kai kuo panašūs, o kai kuo skiriasi. Asmenybei paaiškinti J. C. Mowen siūlo taikyti, savęs suvokimo teoriją (Mowen, 2000)

*Suvokimas, žinios*. Suvokimas – tai būdas, kuriuo asmuo atrenka, organizuoja, interpretuoja informaciją sukurdamas prasmingą pasaulio vaizdą (Berkowitz, 1992, p. 119). Štai kokias suvokimo dedamasias išskyrė V. Karvauskienė (2007).

### 1.5.1 lentelė.

Suvokimo dedamosios, remiantis (*šaltinis modifikuota pagal V. Karvauskiene (2007)*)

Dėmesys	Tai padaryti labai sunku, nes vartotojai linkę kreipti dėmesį į tą informaciją, kuri juos domina, ir drauge išvengti nesvarbios, grėsmingos ir nepalankios (Bakanauskas, 2006). Vadinasi, pagrindinis uždavinys – persiunčiant užuominas reklamose ir skelbimuose atkreipti ir išlaikyti vartotojų dėmesį, kuris labai svarbus tolesniais suvokimo proceso tarpsniais.
Vaizdas (reginys)	Tyrimais nustatyta, kad regėjimu suvokiame apie 80 proc. aplinkos. Pirmas išpūdis apie produktą priklauso nuo jo fizinio patrauklumo. Rinkodaros specialistai stengiasi vartotojus pritraukti patraukliu produkto dizainu, pakuote, išdėstymu, pateikimu ir pan. (Соломон, 2003). Paslaugos teikėjai stengiasi vaizdingiau pristatyti lankomą vietą, suteikti išsamesnę informaciją.
Interpretacija	Interpretacija parodo, kaip vartotojas suprato pojūčio stimulus. Interpretuodami stimulus vartotojai peržvelgia įvykius ir žinias, kurias įgijo praeityje, sieja juos su viltimis ir ketinimais. Tačiau reikia pripažinti, kad tai ką vartotojas sako, nebūtinai taip ir įvyks. Dažnai vartotojai sako viena, o padaro kita (Соломон, 2003).
Pozicija	Produkto pozicija remiasi vartotojo suvokimu apie tam tikrą gaminį, paslaugą, prekės ženklą, įmonę ir pan. Pozicionavimas – sukūrimas tokio įvaizdžio, kuris vartotojo suvokimu būtų išskirtinis ir vertingas (Bakanauskas, 2006). Rinkodaros specialistų pozicionavimo sprendimai susieti su patrauklumu (rodo naudą), unikalumu (rodo išskirtinumą), matomumu (rodo pastebimumą dėl ženklo, pakuotės ir pan.), prieinamumu (rodo kainą).
Įmonės prestižas	Dažnai tokie elementai kaip įmonės įvaizdis, jos darbuotojų bendravimas su vartotojais gali būti didesnis stimulus apsisprendimo procese nei produkto funkcionalumas ar jo kaina. Įmonės įvaizdis priklauso nuo parduodamų prekių asortimento, vartotojų aptarnavimo lygio, išpardavimo akcijų, gaminių išdėstymo, patalpų jaukumo, vietos, fasado išvaizdos, privažiavimo ir pan. (Pikturnienė, 2006).

Žmogaus mąstymas yra selektyvus – t. y. žmogus atrenka objektus ir juos suvokia, įsimena tam tikras informacijos dalis. Taigi žmogus geriau pastebi tai, kas ryškiai parodoma, be to, tai, kas atitinka jo aktualų poreikį. Selektivitys yra ir supratimas, t. y. žmogus informaciją suvokia tokiu būdu, kad ji atitiktų jo išankstines nuostatas ir vertybes, požiūrius. Ypač reikšmingos yra išankstinės nuostatos, kurios kartais neleidžia realiai suvokti naujos informacijos, o verčia ją iškirpti. Taigi atskiro individo mąstymas nėra objektyvus ir paslaugų tiekėjai/teikėjai turi tai suvokti (Stankevičienė, 2004).

**Žinios** labai reikšmingos vartojimo procese. Kalbant apie žinojimą, turima omenyje tai, kad vartotojo elgsenos modeliai yra išmokstami, tik dėl to galima kalbėti apie tam tikrus vartotojų elgsenos dėsninumus. Tai įvyksta keliais būdais (Berkowitz, 1992.):

a) Išmokimas patirtimi. Žmogus išmoksta, jog, pajutus tam tikrą poreikį, reikia nuspirti vienokią ar kitokią turizmo kelionę.

b) Išmokimas mąstymu. Žmogus gali įgyti žinių ir be gryno patyrimo – galvodamas, mąstydamas, matydamas, klausydamas ir t. t.

c) Lojalumas paslaugos organizatoriui. Išmokimas ugdo tam tikrus įpročius – pvz., žmogus keliauja pirkdamas turizmo kelionę tik iš paties kelionių organizatoriaus.

**Vertybės, požiūriai.** J. C. Mowen skiria tris rūšis vertybių, kurios orientuotos į suvokimą apie paslaugą: objekto savybės tikėjimas; savybės naudos tikėjimas, objekto naudos tikėjimas (Mowen, 2000).

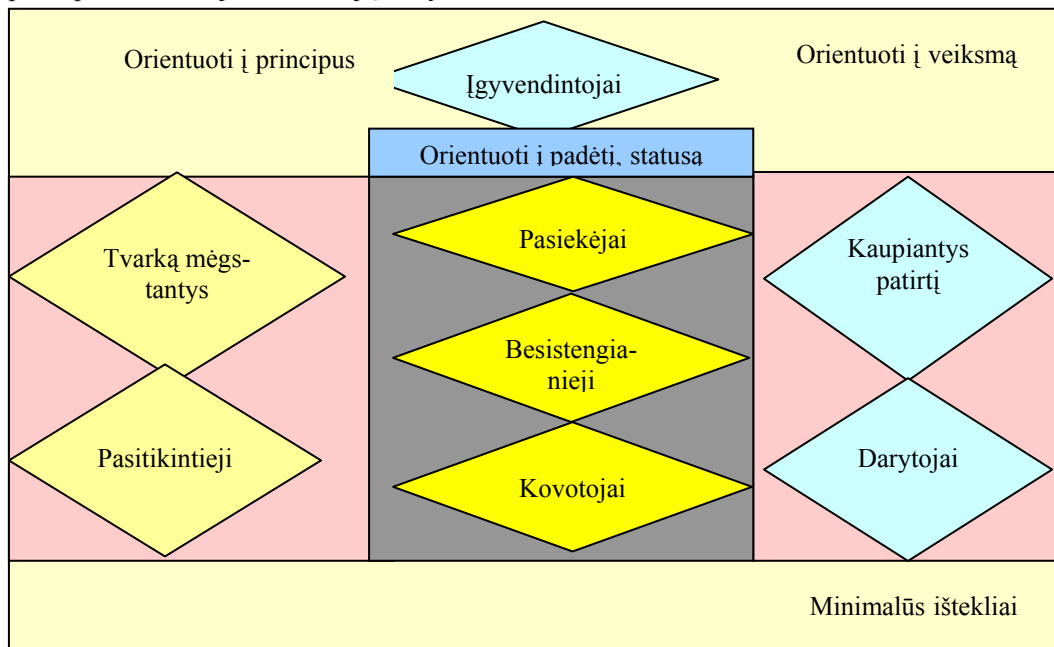
Kalbant apie vartotojo požiūrius, tai gali būti apibrėžiama keliais būdais (Mowen, 2000): požiūris – tai įsitikinimas apie tai, ką asmuo mėgsta ir ko nemėgsta; požiūris turi vertinamąjį pobūdį; požiūriai – tai grupių, asmenų pomėgių ir nemėgstamų dalykų pagrindas.

Paslaugų tiekėjams labai reikšminga gebėti ugdyti vartotojų požiūrį, vertybes apie savo paslaugas. Be to, reikšminga yra kurti tam tikro laipsnio lojalumą paslaugai.

Vertybėms, požiūriams susikurti reikšminga reklama, patirtis, diskusijos su kitais vartotojais (Berkowitz, 1992).

**Nuostatos.** Vartotojai dažnai linkę daryti sprendimus atsižvelgdami į, atrodo, visiškai nereikšmingus dalykus – fizinį patrauklumą – produkto arba pardavėjo. Daugelyje klasikinių modelių teigiama, jog pirmiausia žinios ir informacija pasiekia vartotoją ir motyvuoja jį, o tik tada randasi emocinis santykis. Kitų autorių teigimu, vartotojas jaučia tam tikrą išankstinę emocinę reakciją dar prieš pažinimo procesą, o vėliau dėl kognityvinių procesų paneigia arba patvirtina šią išankstinę emocinę reakciją (Stankevičienė, 2004). Nuostatos yra sunkiai įvertinamas kintamasis, nors jų ir vartotojų elgsenos ryšys neabejotinai egzistuoja. Daugeliu atvejų vartotojų elgseną lemia būtent subjektyvūs veiksniai, kurie visi gali būti apibendrinami kaip nuostatos.

**Gyvensena.** Gyvensena – tai būdas, kuriuo žmogus leidžia laiką ir išteklius, ką jie laiko svarbiais dalykais gyvenime ir savo aplinkoje, ką jie mano apie save ir pasaulį aplink juos. Kitaip tariant, gyvensena susideda iš veiklos, interesų ir nuomonių (Berkowitz, 1992). Pagal šią programą išskirtos aštuonios kategorijos žmonių, suskirstytos pagal tai, kaip jie gyvena, kokiais principais vadovaujasi, kokios jų vertybės.



1.5.1 pav. VALS psichografiniai segmentai (Berkowitz, 1992)

Žmonės, orientuoti į principus, bando suderinti savo veiksmus su įsitikinimais apie tai, koks pasaulis yra ir koks jis turi būti. Tai idealistai, kurie vadovaujasi griežta vertybine sistema. Tvarumą mėgstantys dažnai yra konservatyvūs žmonės. Besitikintieji taip pat konservatyvūs, tačiau jie tikisi pragyventi su minimaliais ištekliais ir pastangomis, tai nemėgstantys naujovių žmonės.

Asmenys, orientuoti į padėtį, statusą, motyvuojami kitų asmenų veiksmų ir nuomonių. Įgyvendintojai suinteresuoti karjera ir rezultatais; pasiekėjai – su mažesniais ištekliais, mažesniais tikslais ir mažiau savimi pasitikintieji.

Asmenys, orientuoti į veiksmą, aktyviai įsitraukia į socialinį gyvenimą, mėgsta įvairovę, nevengia rizikuoti. Kaupiantieji patirtį yra jauni, entuziastingi vartotojai, kurių vertybės ir gyvenimo modeliai nėra susiformavę. Darytojai (angl. *makers*) taip pat energingi, bet sutelkia dėmesį į pragmatinius tikslus.

Galbūt ir ne kiekvienai visuomenei tinka toks modelis, tačiau gyvenimo įvairovės galimas sisteminimas yra dėmesio verta problema.

**Sociokultūriniai veiksniai.** Vartotojų elgsenos tyrimo tikslams nustatyti ir metodologijai parinkti reikšminga yra iš anksto suvokti, kokie yra vartotojų elgsenos veiksniai; šių veiksmų nagrinėjimas – tai įvadinis vartotojų elgsenos tyrimo etapas.

*Kultūriniai veiksniai.* Kultūra suvokiama kaip visuma tikėjimo, požiūrių, elgesio būdų, kuriuos turėtų įgyvendinti vidutinis protingas žmogus. Galima kalbėti apie kiekvienos tautos kultūrą – amerikietišką, prancūzišką, Indijos. Tai reikš tas vertybes ir gyvenimo modelius, kurie priimtini toje konkrečioje visuomenėje, bet gali būti nesuprantami, keisti ar net nepageidaujami kitoje. Apibūdinti modernią lietuvių kultūrą yra sunkoka, nes šiuo metu žmonės perima įvairių kultūrų elementus, taigi susidaro savotiškas kultūrinis mišinys. Neseniai buvo kalbama, jog reikia kratytis rusiškos kultūros įtakos, dabar dažnai pasigirsta balsų, jog reiktų vengti ir šalintis amerikietiškosios. Tačiau vakarietiškos kultūros įtaka Lietuvoje tik stiprės, tai neišvengiama realizuojant integracinius valstybės siekius.

Kultūra daro labai didelę įtaką turizmo paslaugų vartojimo ypatumams, ji lemia, kokios Turizmo kelionės yra paklausios, kokia kaina toje rinkoje yra geriausia, kokiais būdais reklamuojamas ir t. t. Taigi kultūra yra ir vertybinė sistema. Kultūrinė aplinka kinta. Konkrečių rūšių turizmo paslaugų paklausa kinta labai sparčiai, priklausomai nuo demografinių veiksmų, visuotinių įsitikinimų, vertybių, skonio, mados, gyvenimo pokyčių.

*Socialiniai veiksniai.* Visuomenės klasės samprata yra daugialypė, ją lemia ir tradicijos, ir ekonominė individo padėtis, ir socialinis elgsenų. Šis veiksnys vien todėl, jog apima ekonominius pirkimo procesą lemiančius veiksmus, dar labiau jį veikia nei kultūra. Lietuvoje yra dar vienas keblus klausimas – socialinė klasė dažniausiai apibrėžiama ne žmogaus intelekto išsilavinimo lygiu (taip pat ne visada ir svarba visuomenėje), bet uždirbamų pinigų kiekiu. Ilgainiui padėtis turėtų taisyti.

Lietuvoje jau ryškėja didesnis klasių skirtumas. Galima teigti, jog skirtingų klasių vartotojai perka skirtingas turistines keliones, pvz.: poilsį Egipto kurortuose, ar Kaliningrado (Rusija) srities pajūrio poilsio namuose.

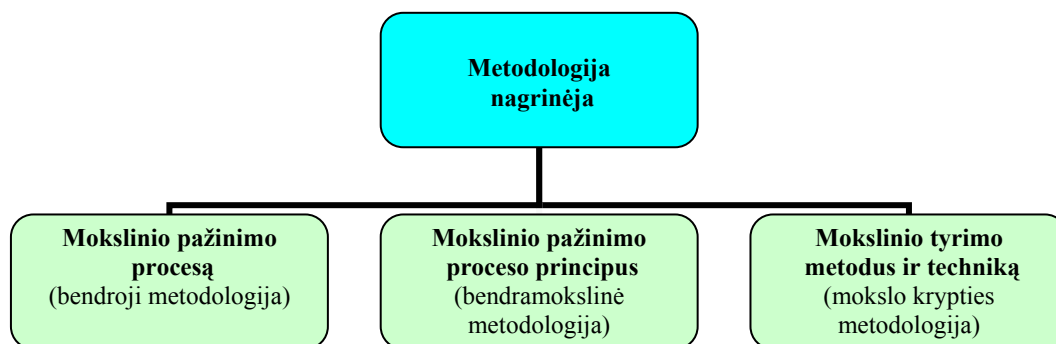
Turizmo paslaugų pirkimo procesas siejamas su vartotojų nuostatomis – tomis, kokias vartotojas turi, tomis, kurias jam įperša reklamos ir viešosios nuomonės priemonės. Darytina išvada, jog siekiant suvokti, kodėl vartotojas perka vieną ar kitą turizmo paslaugą, kaip yra perkama, reikia suvokti, kokios yra vartotojo nuostatos. Ir atvirkščiai – vartotojo nuostatos, jų žinojimas leidžia modeliuoti, kokią vartotojas pirtų turizmo paslaugą, kaip ir kodėl.

## 2. BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TURIZMO PASLAUGOS EDUKACINIO POTENCIALO RAIŠKOS TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI

### 2.1. Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas

Teorinės literatūros analizė rodo, kad mokslininkai (Garalis, 2003; Garalis, 2004a; 2004b; Bukantaitė, 2005; Barsėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006; Stanišauskienė, 2007; Mikalauskas, Švagždienė, Fominienė, 2009; Pilelienė, Zikienė, Švagždienė, 2009 ir kt.) tyrinėjantys besimokančią organizaciją, santykius organizacijoje, kaip vieną sėkmingiausių veiksnių versle nurodo santykius su vartotoju. Šis veiksnys yra įvardijamas kaip koncepcija ir apibūdinama įvairiai. Todėl konsensuso dėl šios definicijos dar nepasiekta. Besimokančios organizacijos koncepcija mokslininkų (Mikalauskas, Švagždienė, Fominienė (2009)) apibūdinama kaip „nauja, besimokanti, inovatyvi žinių organizacija“. Nepaisant įvairių apibūdinimų, mokslininkai sutaria dėl besimokančios organizacijos esmės. Garalis (2004c), Mikalauskas, Švagždienė, Fominienė (2009) daugiau dėmesio skiria besimokančios organizacijos mokslinio pagrindimo teorijai, o empiriniams tyrimams nepakankamai. Zeithalm, Bitner (2000) nuomone, svarbų vaidmenį atlieka paslaugų sferos darbuotojai, kai jie didina kliento pasitenkinimą bei kuria santykius tarp organizacijos ir kliento.

Turizmo paslaugos sferoje egzistuojančių empirinių tyrimų stoka skatina tęsti tyrimus. Todėl atliekamo empirinio tyrimo tikslas – nustatyti turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką besimokančios organizacijos kontekste Lietuvos turizmo verslo organizacijose. Disertacinio tyrimo analitinėje dalyje pristatomi atlikto empirinio tyrimo rezultatai, jos pradžioje pateikiamas empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas. Metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja (2.1.1 pav.):



2.1.1 pav. Metodologijos kaip teorijos apibrėžtis

Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) teigia, kad „mokslinis tyrimas – sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslinio pažinimo priemones ir metodus. Rezultatas – naujos žinios apie tiriamuosius objektus, naujos šių objektų pertvarkymo technologijos“. 13 p.



Plačiąja prasme metodologiją galima apibrėžti kaip bendriausius pažinimo principus (žodis metodologija kilęs iš graikų kalbos žodžių *methodos* ir *logos*). Tačiau įvairioje literatūroje ši sąvoka traktuojama nevienodai. Yra:

1. Metodologija, nagrinėjanti bendramokslinius principus ir tyrimo formas (pavyzdžiui, viso to, kas egzistuoja turizme, sistemingumas, struktūriškumas, informatyvumas).

2. Metodologija – tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje. Pavyzdžiui, *edukologijos* tyrimų *metodologija* – tai žinių sistema apie *mokymosi paradigmos* sąlygotą mokslinio supratimo erdvę.

3. Metodologija, susijusi su tyrimo metodais ir technika. Šiuo atveju tai reiškia, kad turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos besimokančios organizacijos kontekste tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti, t. y. aptarti tyrimo koncepciją, tyrimo metodus ir t.t.

4. Metodologija – tai mokymas apie metodą. Pavyzdžiui, socialinių tyrimų metodologija aiškina socialinių mokslų tyrimo metodus (Kardelis, 2002; ). Dar kiti mokslo metodologiją suveda į mokslo logiką, nors ji analizuoja ne patį mokslinio tyrimo procesą, bet jau gatavas mokslo žinias (<http://www.su.lt/filemanager/download/3583/Mokslinio%20tyrimo%20procesas.pdf>).

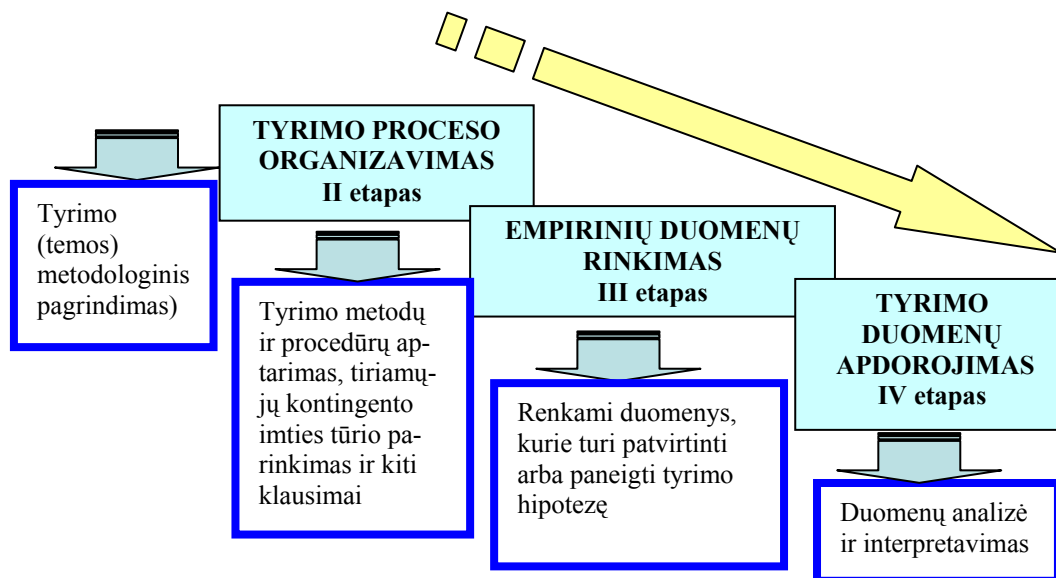
Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos tyrimo metodologiją galime apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija). Disertacinio tyrimo metodologija yra kaip žinių sistema, aprašomoji (deskriptyvinė), atskleidžianti turizmo verslo, turistinės organizacijos ir turizmo paslaugos kokybinį, edukacinį potencialą, kuriame funkcionuoja ir mokslinio pažinimo procesas, jo struktūra. Normatyvinė (preskriptyvinė), formuoja turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos mokslinio pažinimo procesui būtinus reikalavimus, o į klausimą, koks turi būti mokslinis empirinis turizmo paslaugos edukacinio potencialo pažinimas.

Remiantis Kardeliu (2007), mūsų atliktą turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos tyrimo procesą santykinai galima suskirstyti į tris etapus: (1) pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas (formuluojama tema, tyrimo problema, objektas, hipotezės, tikslai, uždaviniai, aptariami tyrimo metodai bei procedūros, nustatoma imtis), (2) empirinių duomenų rinkimas ir (3) tyrimo duomenų apdorojimas (statistinis duomenų apdorojimas, teorinis duomenų apdorojimas, gautų rezultatų praktinis pritaikymas). Atlikdami tyrimą orientuojamės ir Sližytės (2009) išskirtus du etapus: (1) metodologinį (problemos formulavimas, tyrimo objekto, tikslo, uždavinių nustatymas, pagrindinių sąvokų interpretacija, hipotezių kūrimas, tyrimo etapų nustatymas) ir (2) procedūrinį (principinio tyrimo plano parengimas, duomenų rinkimo metodų ir procedūrų aprašymas, duomenų analizės, apdorojimo ir apibendrinimo būdų aprašymas).

*Empirinis ir teorinis pažinimas.* Disertacinis tyrimas atliekamas empirinio ir teorinio pažinimo ryšio samprata tiek teorinis, tiek empirinis pažinimas yra du neatsiejami, vienas kitą papildantys mokslinio tyrimo procesai, nes grindžiami tiek teoriniu, tiek ir loginiu pažinimu. Empirinių duomenų rinkimo procesas nuolat siejamas su tikslu. Turėjome omenyje, jog empirinių duomenų kaupimas nėra galutinis mokslinio tyrimo rezultatas, todėl juos analizuodami taikėme teorinį jų interpretavimą. Teorinis pažinimas, apibendrinamas mokslinius faktus ir atskleidžiamas priežastinius jų ryšius, veda prie dėsnių ar jų sistemos formulavimo.

Disertacijos tyrimo teorinės žinios yra suprantamos, kaip aiškūs teiginiai Tarkime, aiškios ir ryškios yra turizmo paslaugos kūrimui reikalingos žinios, nes mums aiški jų struktūra bei loginiai ryšiai tarp atskirų žinių dalių. Tačiau kelionės ar ekskursijos patyrimu įgytos žinios tokios aiškios struktūros neturi. Dar svarbiau yra tai, kad patyrimo faktai nepasižymi visuotinumu ir būtinumu, t. y. jie neturi tų savybių, kurios gali tapti tikrojo žinojimo požymiu.

Nustatant empirinio tyrimo etapus, vadovautasi Kardelio (2007) nuostata, kad mokslinio tyrimo etapai nėra griežtai reglamentuoti, t. y. tyrimo procesas gali būti papildytas naujais etapais arba kai kurių atsisakyta. Atliekamo empirinio tyrimo etapai pateikiami 2.1.2 pav.



2.1.2 pav. Mokslinio tyrimo procesas

*Pasiruošimas tyrimui.* Pasirinkdami tyrimo metodus siekėme, kad kiekvienas tyrimo metodas turėtų teorinį pagrindą, remtųsi objektyviais dėsningumais, būtų moksliskai ir metodologiškai pagrįstas, informatyvus, patikimas, validus. Todėl taikant turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos besimokančios organizacijos kontekste tyrimo metodus ir buvo nurodomos metodo objektyvumo sąlygos.

*Tyrimo turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška besimokančios organizacijos kontekste grindžiama:*

- *Paradigmų kaitos teorija.* Kuhn (2003) mokslo istorijoje teigė, kad mokslo tyrimus ir mąstymą apibrėžia paradigmos – konceptualios pasaulėžiūros, kurias sudaro formalios teorijos, klasikiniai eksperimentai ir patikimi metodai. Taikant vyraujančią paradigmą, mokslininkai peržiūrėdami teorijas, aiškindami tyrimų duomenis, tikslindami matavimo standartus ir stebimų reiškinių aprašymus, neišsprendžia teorinės problemos ar eksperimentinės anomalijos, parodančios paradigmos neadekvatumą ar prieštarumą. Tokių keblumų sanauja sukelia krizę, kurios vienintelis sprendimas – intelektinė revoliucija, pakeičianti seną mokslo paradigmą nauja. Kuhn suformuoja naują sąvoką „paradigma“, kuri grindžiama tuo, kad turi pradėti vaidinti svarbų vaidmenį visose intelektualinio ir kultūrinio gyvenimo srityse. Besimokanti turistinė organizacija yra suvokiama kaip turizmo paslaugos teikėja, kur atsiskleidžia edukacinės ir vadybos paradigmos raiška kaip naujausia vadybos mokslo tendencija. *Kultūrinėmis, edukacinėmis*

*mis ir vadybinėmis prasmėmis* savo veiklą grindžia prielaida, jog turizmo paslauga yra nuolatinis poreikių tenkinimo procesas vartotojui. Todėl priimtina tampa idėja, jog turistinė organizacija, stiprina savo darbuotojų (vadybininkų, gidų, kelionių vadovų) patyrimą, ieško naujų, inovatyvių bei skatina mokytis ieškoti patrauklių verslo sprendimų ir formuojant kaitos praktiką. Turizmo paslaugos kūrimo procesų kaita aiškinama *naujosios vadybinės ir edukacinės paradigmomis visuotinės kokybės vadybos kontekste*.

- *Mokymosi tyrinėjant teorija* leidžia organizacijoms ar ištisoms sistemoms nuolat mokytis iš supančio pasaulio ir pritaikyti tai, kas išmokta, naujose situacijose taip, kad galėtų ir toliau siekti tikslų kontekstui nuolat keičiantis. *Mokymosi tyrinėjant teorija* grindžiama bendradarbiavimu tinkle ir lyderyste per įtaką, judrumu ir gebėjimu prisitaikyti, iniciatyvumu ir verslumu, efektyvia žodine ir rašytine komunikacija, smalsumu. Gebėjimai pasireiškia: turizmo paslaugos vartotojai ir turistinės organizacijos darbuotojai dirba ir mokosi bendradarbiaudami, taip orientuodamiesi į mokymą(si); stiprinami turistinės organizacijos ir visos sistemos gebėjimai, leidžiantys pakelti paslaugos kokybę, skatinantys siekti platesnės rezultatų skalės ir kurti bei palaikyti darnų tobulėjimą. Siekiant turizmo paslaugos kokybinio prasingumo būtina tobulinti besimokančius ir taip drauge dėti pastangas, kad jos taptų darbo praktikos dalimi. Turistinė organizacija suprantama kaip integruota grupė žmonių, kuriuos motyvuoja bendra mokymo(si) vizija, kurie palaiko vienas kitą ir dirba kartu, ieško būdų tyrinėti savo praktiką turizmo verslo sistemoje ir už jos ribų ir kartu mokytis naujų ir geresnių būdų pagerinti visų (savo ar vartotojų) mokymą(si). Pasireiškia į mokymą orientuotas tinklas – bendromis jėgomis planuoja, įgyvendina ir stebi įvairią veiklą, lyderių ir kitų suinteresuotųjų asmenų mokymąsi bei mokymuisi būtinų gebėjimų stiprinimą ir žinių kūrimą bei dalijimąsi žiniomis tarp vartotojų bei konkurentų. Turizmo paslaugos kūrimas yra aktyvus procesas, kurio metu turistai kaip besimokantieji asmuo remdamasis anksčiau įgytomis žiniomis, kuria naujas patirtis. Tuo pagrindu pasireiškia turistų meilė tėvynei, šeimai, tradicijoms, papročiams ir kt.

- *Sistemų teorija* leidžia suprasti organizacijos prasmę, kur atsiskleidžia socialinis aspektas, kai grupę žmonių sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai; ekonominis aspektas, kai naudojant vienokias ar kitokias technologijas organizacijoje vyksta darbo objekto poveikio procesas ir atsiranda vienoks ar kitoks produktas. Turizmo paslaugą, kaip darnią ir kryptingą sistemą, leidžia pagrįsti tarpusavyje susieti elementai: aplinkos ir istorijos tyrinėjimas, architektūrinių stilių lyginimas ir kt., taip pat informacijos apdorojimo procese dalyvauja žmogus, o apdorota informacija naudojama žmonių valdymui. Turistinė organizacija pristatydama ir paroduodama paslaugą vartotojui formuoja patrauklios šalies įvaizdį, skatina turistų srautus atvykti ir taip prisidėti prie valstybės biudžeto formavimo

- *Individualiosios psichologijos teorija* leidžia padėti: asmeniniame lygmenyje paprasčiau rasti bendrą kalbą su kitais žmonėmis, tapti tolerantiškesniam sau ir kitiems; organizacijoje – kurti bendradarbiavimo kultūrą, ugdyti darbuotojų lojalumą; vadovavimo srityje – suprasti pavaldinių elgesio motyvus, padėti jiems jaustis atsakingiems, motyvuoti, įkvėpti pasiekimams; versle – bendradarbiaujant pasiekti abipusę naudą („win-win“), sukurti ilgalaikius partnerystės santykius, suprasti klientus ir partnerius; optimistiškai akcentuoja žmogaus tikslus, o ne įvykių priežastis. Individuali psichologija orientuota į ateitį. Paprasta kalba apie kasdienes gyvenimo uždavinius – darbą, šeimą, draugystę.

- *Fenomenologinė hermeneutika* atskleidžia interpretavimo ar recepcijos reikšmę. *Interpretuojamo teksto* pavertimas pažįstamu ir savu. Interpretacija – dviejų kultūros dalyvių diskusinis / komunikacinis veiksmas, interpretacijoje svarbesnis supratimo ir apmąstymo, o ne aiškinimo ir pažinimo metodologinis aspektas. Hermeneutikoje pamažu ir nuosekliai buvo išskirti trys – psichologinis, istorinis ir fenomenologinis – supratimo aspektai. *Psichologinis* atsako kaip yra suvokiamas mintis, susijusi su gyvai perduodamu kelionės ar ekskursijos vadovo žodžiu, skatina džiaugtis bendravimu su kitais grupės nariais. *Istorinis* leidžia suprasti individo ir pasaulio neatskiriama, jis visada yra tarpšakas, reikalaujantis aiškinančiojo išraiškos meistrystės, o iš interpretuojančiojo – kultūros ženklų suvokimo meistrystės. *Fenomenologinis* svarbiausia tampa modernaus žmogaus santykis su būtimi, kur įmanoma suprasti ir interpretuoti vienintelei Žemėje privilegijuotai būtybei – žmogui, apdovanotam kalba, gebančiam interpretuoti ir turinčiam savo istoriją (Jurgutienė, 2003). Fenomenologinės hermeneutikos svarstybose apie dviejų sąmonių – traukimo paslaugos autoriaus ir paslaugos vartotojo – susitikimą galima pateikti itin įdomiai Čiočytės (2005) Hanso-Georgo Gadamerio perteiktas mintis, jog norėdami suprasti, mes, kaip skaitytojai, turime būti „suinteresuoti“. Šiuo atveju svarbi būtent sąvokos „suinteresuotumas“ dviprasmybė: norėdami suprasti, turime būti sudominti ir, norėdami suprasti, turime tikėtis „intereso“ – naudos.

- *Besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos koncepcija*. Koncepcijos pagrindu turistinės organizacijos vadybininkai ir paslaugos vartotojai, įtraukti į nuolatinį mokymosi procesą, orientuojasi į pokyčius, įsijungia į žinių rinkimo, suvokimo, pritaikymo bei interpretavimo procesus. Turistinės organizacijos vadovai yra atsakingi už sukūrimą besimokančių organizacijų, kuriose žmonės nuolatos plėstų savo sugebėjimus suvokti, grynintų viziją, kitaip tariant, užduotis – tai mokymosi proceso ir atitinkamų mokymąsi skatinančių aplinkų sukūrimas, kad visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias organizacijos problemas bei lygiagrečiai tobulinti mokymosi gebėjimus (meistriškumą) teikiant turizmo paslaugas vartotojui (Senge, 1990).

*Tyrimo proceso organizavimas*. Šis etapas susijęs su tyrimo planavimu arba, kitaip tariant, – tai tyrimo (temos) metodologinis pagrindimas. Jame išskirtinas: literatūros studijavimas; temos formulavimas; tyrimo problemos (tiriamą klausimą) aptarimas; tyrimo objekto apibūdinimas; hipotezės formulavimas; tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas.

*Temos pasirinkimas ir formulavimas*. Tai labai svarbus mokslinio tyrimo etapas, nes nuo tinkamo temos pasirinkimo priklauso būsimojo darbo vertė. Pasirenkant temą, buvo kreipiamas dėmesys į šias tyrimui būtinas sąlygas:

1. *Tema aktuali*, t.y. svarbi mokslo krypties teorijai ir praktikai. Teorinėje disertacinio tyrimo dalyje nagrinėjama organizacijos, besimokančios ir turistinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos teoriniai konstruktai. Kelionių organizatorių ir agentūrų veiklos bruožai grindžiami, vadovaujantis mokslo filosofijos prieiga ir tarpdisciplininiu požiūriu. Šis požiūris ryškėja dviejų mokslų (vadybos ir edukologijos) sandūroje ir leidžia paaiškinti turizmo paslaugos edukacinį potencialą besimokančios organizacijos kontekste. Turistinė organizacija, būdama verslo organizacija ir taikydama besimokančios organizacijos koncepcijas, siekia konkurencingumo stiprindama edukacinį potencialą. Naujos besimokančios organizacijos teorinės priegios leidžia žvelgti į paslaugos vartotoją kaip į besimokantį asmenį, kuris siekia paslaugos

ne tik ekonomine bet ir edukacinio potencialo prasme. Taikant žmogiškuosius išteklius, vartotojas apibūdinamas kaip ugdantis organizacija, žinios grindžiamos naujomis patirtimis, tampa lojalus paslaugos teikėjui. Savaiame suprantama, jog šie elementai ir lėmė temos patrauklumą ir mokslinį naujumą.

2. *Tema turi būti susijusi su mokslo krypties teorija ir praktika*, tarp kurių turi būti išlaikomas glaudus tarpusavio ryšys. Vadybos ir edukologijos moksluose, taikant besimokančios organizacijos konceptą, tai yra organizacija tiriama kaip kurianti naują kultūrą, kur darbuotojai siekia turistinės paslaugos edukacinio potencialo raiškos. Tokiu būdu yra sukuriamos naujos tarpdisciplininės žinios, kurios papildo turistinės organizacijos veiklos tikslus edukacine, socialine, kultūrine prasmėmis.

3. *Svarbu, kas domina patį tyrėją*. Disertacijoje kaip moksliniame darbe bando rasti tobulesnius kelius sprendžiant pagrindines problemas – kokias paslaugas turi teikti besimokanti turistinė organizacija, kad kartu su paslaugos vartotoju gautų žinių, išsiugdytų vertybes ir gebėjimus, kaip išsiugdyti darbuotoją gebantį kūrybiškai ir atsakingai spręsti paslaugos kūrimą, kur išryškėtų edukacinis potencialas ir taip stiprinti siekiant teikti kokybišką paslaugą vartotojui. Temos pasirinkimą lėmė dar ir tai, kad mokslinį tyrimą sustiprina ilgamete praktine patirtimi turizmo versle ir Lamanausko (2001) teigimu „*remiasi individo elgsenos pažinimu, vadinama ideografinė*“ 37 p. Černius, Teresevičienė (1996) mano, kad reikia atkreipti dėmesį į savo artimą aplinką, įdomią ir naudingą, o jos rezultatai vėliau gali praversti darbe, polinkius, gabumus, įvertinti motyvacijos lygį bei teorinį pasiruošimą.

4. *Reikia atsižvelgti į temos realizavimo galimybes*, t. y. į tai, ar bus galima panaudoti tinkamus metodus, ar turimos materialinės sąlygos leis išspręsti tyrimo uždavinius. Disertantė rėmėsi gautais atliktų tyrimų rezultatais, savo patirtimi. Atliekant kiekybinį turistinių organizacijų kaip besimokančių tyrimą buvo modifikuotas Kvedaraitės (2009) tyrimo instrumentarijus, struktūruotam interviu tyrimui atlikti taikyti Andriekienės (2009) atliktų tyrimų metodų principai, kurie taikomi pedagoginėje veikloje, padeda tobulinti profesines veiklos kompetencijas dalykinėje, metodinėje, socialinėje ir asmeninėje srityse.

Atliekant tyrimą remtasi mokslininkų Juodaitytės, Kazlauskienės (2006), Bitino (2006), Kardelio (2007), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), studijų kompendiumais (III ir IV tomai) tyrimų metodologijos studijomis ir rekomendacijomis. Teorinėje dalyje apibendrintos ir įvertintos teorinės išvalgos, pateiktos filosofinėje, edukologinėje ir vadybinėje literatūroje, apžvelgti tarptautiniai ir nacionaliniai turizmo verslą reglamentuojantys dokumentai.

## 2.2. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas

*Kiekybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas*. Dėmesio objektas – empirinis, mokslinė metodologija grįstas tyrimas. Tam, kad būtų pasiektas tyrimo tikslas, tai yra, kad būtų atsakyta į *probleminį klausimą* – ar turistinės organizacijos teikdamos paslaugas vartotojui, orientuojasi į edukacinį potencialą, kurio raiška gali būti ištirta besimokančios organizacijos kontekste. Šiame kontekste atliktas tyrimo projektavimas ir konstravimas, racionalus informacijos pasirinkimas vartojama tyrimo, kuris dažnai mokslininkų (Žydžiūnaitė, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008) tyrimo modeliu arba *tyrimo planu (tyrimo dizainu)* (angl. *study design*)

Disertacijos tyrimą sudaro dvi dalys:

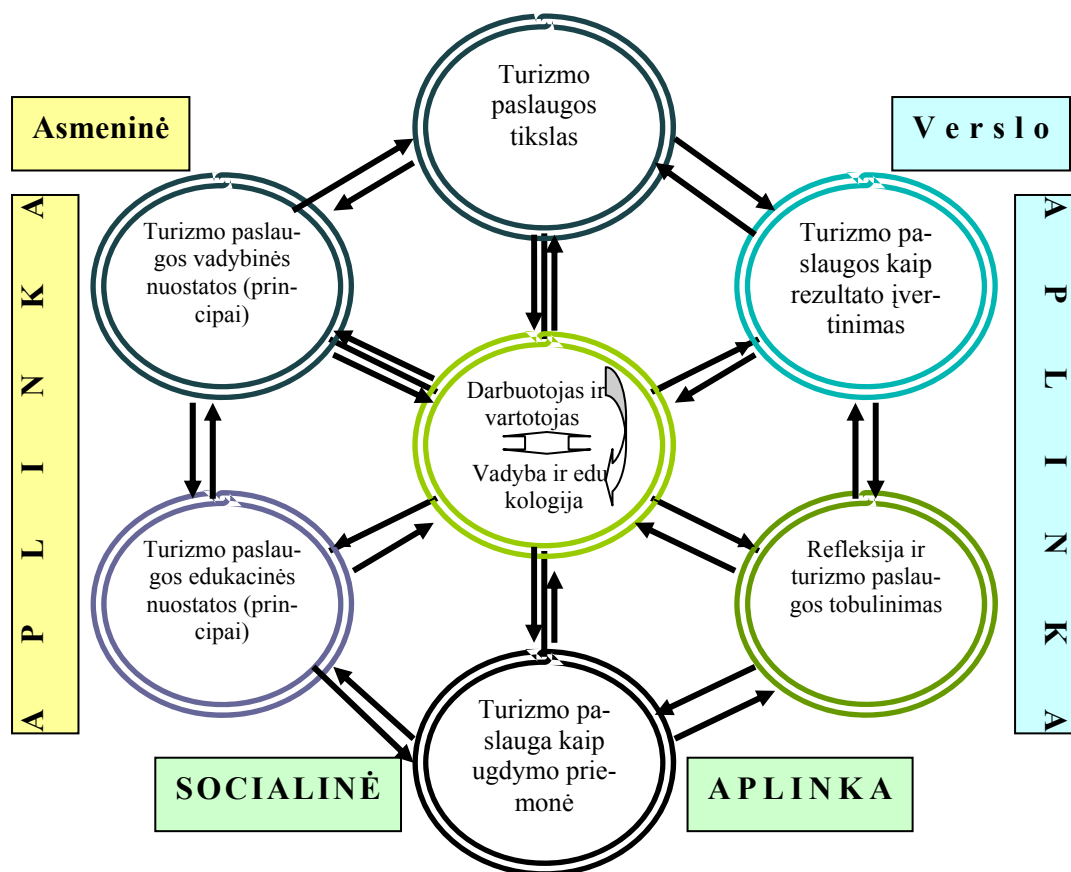
*Pirmoje dalyje* siekiama turistinių organizacijų vadovų ir turizmo paslaugos vartotojų tyrime naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai – pradedant duomenų rinkimo, baigiant duomenų statistinio apdorojimo būdais. Tyrimas grindžiamas kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų derme, kai pagrindinis yra kiekybinis, o kokybinis atlieka papildomą funkciją. Paisoma bendrų tyrimo principų – *loginio paaiškinimo ir objektyvumo*. Derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimus buvo atsižvelgta į:

1. Metodų integracijos tikslą: kokybiniais metodais siekiama pažvelgti į problemos gylį, o kiekybiniais metodais – į plotį.
2. Metodų integracijos būdus: tyrimai vienas kitą papildo, neprieštarauja techniniu požiūriu.
3. Būsimų apibendrinimų pagrindus: daromos tyrimo išvados, atsižvelgus į skirtingus analizės ir apibendrinimo duomenis.

Tyrimu siekiama įvertinti turistinės paslaugos edukacinio potencialo raišką, kaip veiksmingą besimokančios organizacijos kontekstą. Nustatoma darbuotojų ir vartotojų mokymo(si) svarba, tiek kuriant, tiek vartojant turistinę paslaugą, kuriai būdinga edukacinių bruožų raiška.

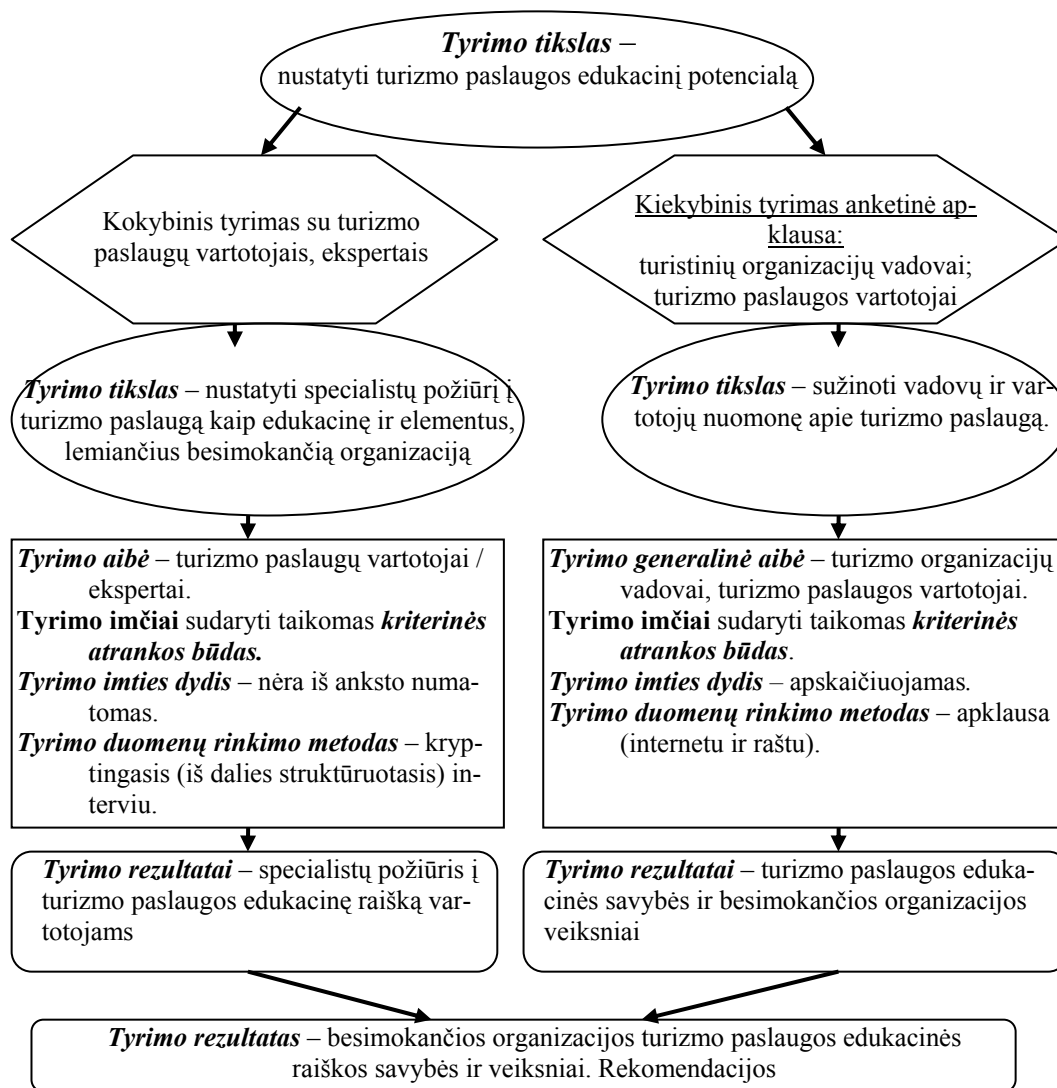
- Turizmo paslaugos vartotojams pateikiami nauji vadybiniai veiklos orientyrai, tokie kaip turizmo paslaugos edukacinis potencialas, ir nurodomi segmentai, kurie pagrindžiami praktiniu mokymosi pavyzdžiu, segmentuojama taikant mokymosi sistemas (patirtinis, savaiminis) aprašoma jų esmė, orientuojantis į grupes, komandas.
- Atskleidžiami konkretūs besimokančios organizacijos bruožai, kurie leidžia vadybininkams išvelgti kaitos poslinkius besimokančios organizacijos link.
- Sukuriamas tyrimo instrumentas, galintis ištirti besimokančios organizacijos darbuotojų mokymosi potencialo raišką (darbas grupėse, lojalumas organizacijai ir vartotojui).
- Tiriant turizmo paslaugos vartojimo tikslą, identifikuojami vartotojų poreikiai naujoms žinioms, vertybėms, mokymosi potencialui naujomis sąlygomis ir naujoje aplinkoje, identifikuojami naujojo tipo besimokančio vartotojo tipai, kurie leidžia paslaugos teikėjui kurti turizmo paslaugą, orientuojantis į tam tikro vartotojo segmentą.
- Jungiančia paradigma sustiprinamos paslaugos teikėjo ir vartotojo žinios, suteikiamos naujai logistikos vadybos paradigmai, kurios gali įgyti naujos prasmės per edukacinio potencialo raiškas, glaudžiai susietas su žmogiškųjų išteklių ugdymu.
- Pateikiamos naujos turistinės organizacijos veiklos vizijos, kurios yra sietinos su verslumo, konkurencingumo didinimu, sudarant pagrindą Lietuvoje kuriamiems turizmo veiklą reglamentuojantiems įstatymams, kuriuose turėtų būti ryški orientacija į paslaugos vartotoją.

*Antroje dalyje* atliekamas kokybinis tyrimas, kurio rezultatai gaunami apibendrinus ir įprasminus pirminius duomenis. Tyrimo pasirinkimą lemia tai, jog siekiama sustiprinti tyrimo tikslą ir patvirtinti, kad turizmo paslaugai yra būdinga edukacinių bruožų raiška, kurią vartotojai (turistai ir ekskursantai) gauna bendraudami su paslaugos teikėju-tarpininku, t. y. kelionių ir ekskursijų vadovu. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo kontekstas skirtingų aplinkų kontekste, leidžia atskleisti vadybos ir edukologijos mokslų dermę (2.2.1 pav.).



2.2.1 pav. Turizmo paslaugos kokybinio ir kiekybinio tyrimo pagrindimo procesas

*Kiekybinio ir kokybinio tyrimo dermė* padeda analizuoti turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką besimokančios organizacijos konteksto, taip pat leidžia suprasti, kaip skirtingos tiriamųjų grupės suvokia mokymą(si) ir turizmo paslaugos edukacinę raišką. Tuo būdu derinant skirtingus tyrimo metodus, galima atskleisti įvairius tiriamosios problemos aspektus. Sujungiant paslaugos vartotojų ir darbuotojų tyrimo kontekstą objekto pažinimui bei lygio nustatymui, galima paaiškinti turizmo paslaugos edukacinio potencialo suvokimą. Disertacijos tyrimo loginė struktūra pavaizduojama 2.2.2 pav.



2.2.2 pav. Besimokančios organizacijos turizmo paslaugos edukacinės raiškos bruožų ir veiksnių tyrimo loginė struktūra

**Tyrimo etika.** Tyrimo etikos problemoms spręsti imtasi šių priemonių:

- Turizmo organizacijų darbuotojams ir paslaugos vartotojams buvo paaiškinamas tyrimo tikslas, kuris aktualus tiek veiklos, tiek ir teikiamos paslaugos kokybei. Tiriamieji turėjo teisę pasirinkti vietą, laiką, informacijos, kuria nori dalytis, kiekį ir pobūdį. Vykdam tyrimą buvo užtikrinti etikos principai: geranoriškumas, pagarba, savanoriškumas, konfidencialumas, teisingumas, esant pageidavimui, galimybė gauti apibendrintus tyrimo rezultatus.

- Paslaugos vartotojų tyrime, taip pat buvo paisoma griežtų etikos normų, prieš atliekant tyrimą susiekta su kiekvienu informantu telefonu, paaiškinta tyrimo esmė, suderinta vieta, laikas, trukmė.

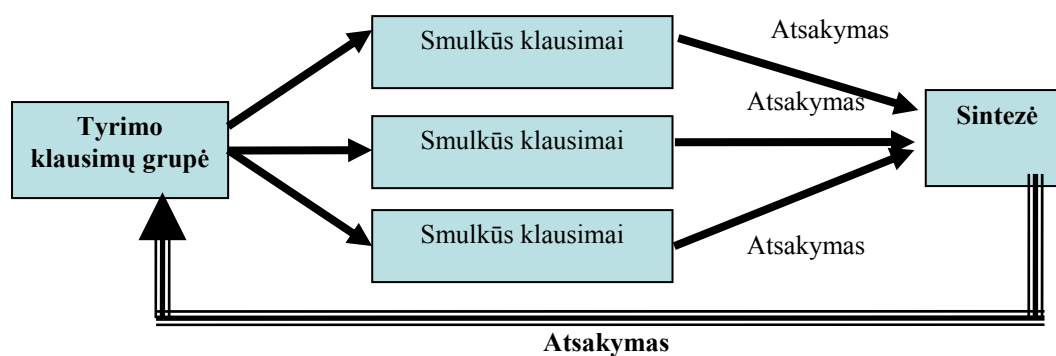
Taikytas šios etikos kodekso normos: *savanoriškumo; privatumo; anonimiškumo; konfidencialumo; sąžiningumo*. Garantuojant konfidencialumą, disertaciniame tyrime buvo sustip-



rinta nuostata, jog išvadose atsispindi ne tiriamųjų atsakymai ar nuomonės, o tyrimo objekto – turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos – kokybiniai parametrai. *Savanoriškumas* – tai žmogus turi teisę pasirinkti vietą, laiką, informacijos, kuria nori dalintis kiekį ir pobūdį. *Anonimiškumą* garantuoja atsakymai be vardų ir užsiėmimo detalių (slapyvardžiai, duomenų kodavimas). *Konfidencialumo* principo esmė – tyrėjas liks ištikimas tam, kuris jam padėjo tyrime. Kuo intymesnė ir diskretiškesnė informacija, tuo labiau tyrėjas įpareigotas garantuoti konfidencialumą ir rimtai laikytis pažadų. Konfidencialumo nesilaikymas traktuojamas kaip išdavystė. *Sąžiningumas* reikalauja iš tyrėjo pateikti tik tokius duomenis, kurie buvo gauti iš tikrųjų. Tai reiškia, kad tyrimo duomenų negalima „pritempti“ prie tokių rezultatų, kokių autorius tikėjosi, arba nuslėpti nepageidaujamus duomenis. Atsižvelgta į Kardelio (2007) išskirtus pagrindinius tyrimo etikos principus:

- išsiaiškinta visi formalumai dėl galimybės dalyvauti tyrime;
- apgalvota kaip išsaugoti anonimiškumą ir konfidencialumą;
- nuspręsta, ar žmonės, dalyvavę tyrime, sužinos tyrimo rezultatus, kada ir koku būdu;
- paaiškinta dalyviams kur ir koku tikslu bus naudojama informacija, gauta tyrimo metu;
- nepamiršta padėkoti informantams, kurie sutiko dalyvauti tyrime ir daro paslaugą;
- pasakyta, kokia nauda tam, kuris dalyvauja tyrime.

*Kiekybinio tyrimo metodas. Apklauso metodikos sudarymas.* Siekiant nustatyti turizmo paslaugos teikėjų ir paslaugos vartotojų suvokiamą edukacinį potencialą, taikyta anketinė apklausa, kuria tiriama žinių, gebėjimų ir vertybių poreikis, komandinio darbo, lojalumo darbuotojams/vartotojams bei procesų sklaidą per besimokančios turistinės organizacijos kontekstus. Kardelio (2007) teigimu, kiekybiniai tyrimo metodai reiškinius matuoja skaičiais ir siekia būti objektyvūs ir patikimi. Remiantis metodais sudaroma imtis, tiriamieji atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacijai. Tiriamojo klausimo struktūra pateikiama 2.2.3 pav.



2.2.3 pav. Tyrimo problema (tiriamasis klausimas)

*Apklauso instrumento sudarymas.* Kiekybiniam turistinių organizacijų vadovų ir paslaugos vartotojų – turistų tyrimui atlikti buvo taikyta anketinė apklausa. Anketavimas yra plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklauso laiptelį su dar griežtesnėmis apklauso taisyklėmis (Kardelis, 2007). Anketa sudaryta remiantis tarpusavyje susijusiomis klausimų gru-

pėmis, į kurias reikėjo gauti respondentų atsakymus. Anketa sudaryta nesilaikant griežtos formos, nes kaip teigia Kardelis (2007) jos neturi. Galima pateikti tik bendrus anketų reikalavimus. Klausimų turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų. Prieš pradėdant sudarinėti klausimus buvo tiksliai suformuluoti:

- a) Koks tyrimo tikslas, kokių žinių juos galima išugdyti?
- b) Ar populiacija, kuri planuojama apklausti, nusiteikusi tyrimui svarbią informaciją?

Klausimuose vartoti kasdienybėje respondentų naudojami gerai žinomi žodžiai, disertaciniame tyrime nenaudota sudėtinga struktūra. Sudarant anketą remtasi A. Valackienės (2004) pateiktais anketos sudarymo ir apipavidalinimo reikalavimais:

**Ivadinė anketos dalis** (nuteikti, sudominti, paruošti apklausai): paaiškinta, kas atlieka tyrimus, prisistatyta, pasakyta tikslas, rezultatų panaudojimo tvarka; pabrėžta asmeninio žmogaus dalyvavimo apklausoje atvirumo ir teisingumo svarba ir reikšmė; garantuotas apklausos anonimiškumas; apibrėžtos anketos pildymo taisyklės

**Pagrindinė anketos dalis**

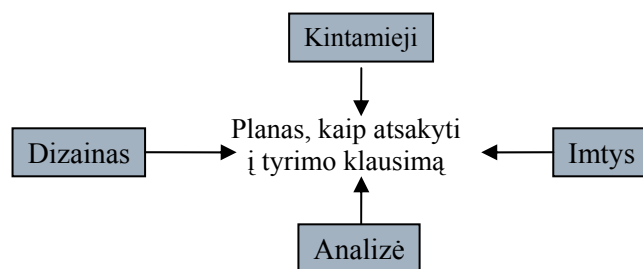
*1 skyrius* (klausimų eiliškumas, atskleidžiantis temų turinį): pradiniai klausimai – sudominantys ir nuteikiantys bendravimui, palaipsniui įtraukiant į darbą; vėlesni klausimai pateikti norint gauti faktinę įvykių informaciją, žinomą pildančiajam;

*2 skyrius* (pagrindinė informacija): klausimai, kurie leido sužinoti atsakančiojo nuomonę apie turistinės organizacijos ir turizmo paslaugos edukacinių bruožų raišką bei mokymo(si) tiriamus reiškinius. Klausimai apie atsakančiojo veiksmų / pasirinkimų motyvus, elgesį. Aktualūs atsakančiajam, asmeniškai – skyriaus pabaigoje.

*3 skyrius* (kontroliniai klausimai norint patikrinti ir įsigilinti į gautą informaciją): pateikti uždari, nesunkūs klausimai, baigiantys temą.

**Baigiamoji anketos dalis** (*demografiniai kintamieji*). Anketavimo dalyvis pagal amžių, lytį, išsilavinimą ir t. t.

Klausimynas sudarytas, laikantis tyrimo plano sudedamųjų dalių (2.2.4 pav.)



**2.2.4 pav.** Tyrimo plano sudedamosios dalys

Kiekybinis tyrimas sudarytas iš:

- Turistinės organizacijos kaip besimokančios bruožų raiškos vadovų tyrimo
- Turizmo paslaugos vartotojų edukacinio potencialo raiškos kontekste (žinių, gebėjimų, vertybių) tyrimo

**Turizmo organizacijos kaip besimokančios bruožų raiškos tyrimo metodika.** Šaltinyje <http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/moksl darb/spaudai.htm> teigiama, kad mokslinių publikacijų svarbą sunku deramai įvertinti – nesant literatūros tiriamuoju klausimu, daug ką tenka pradėti iš

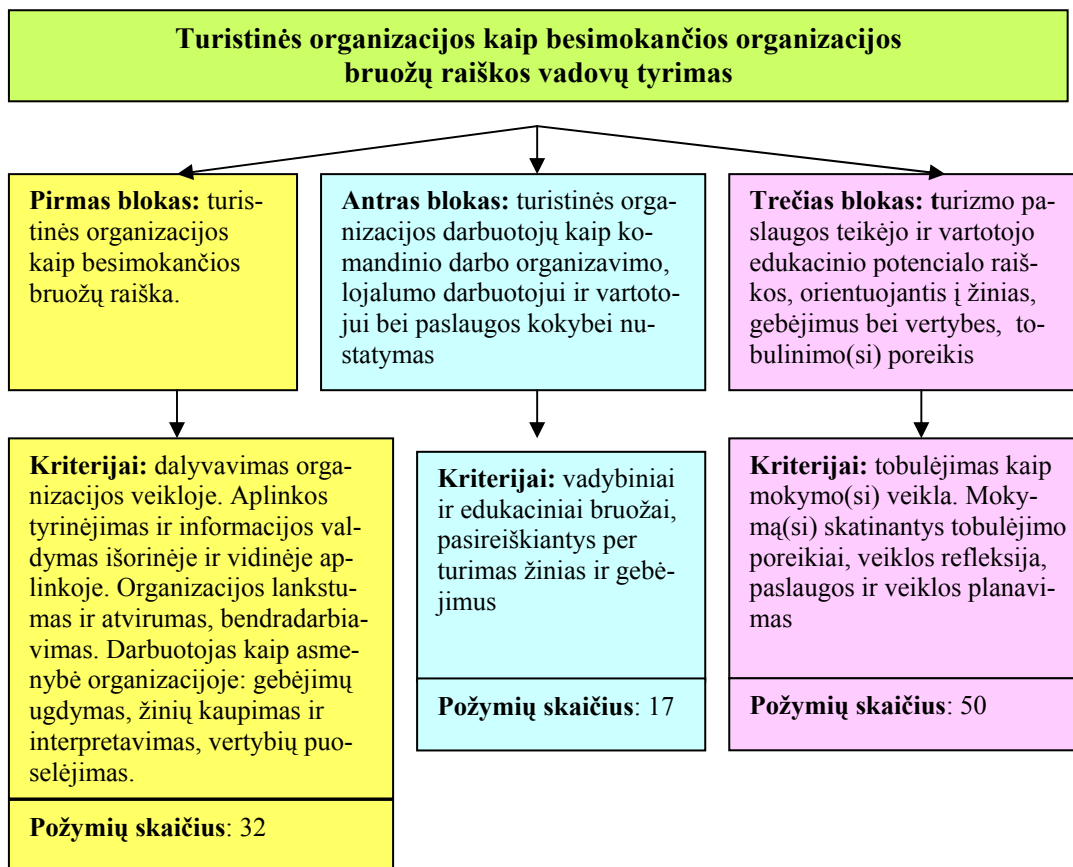
naujo. Mokslo pažanga ir įmanoma tik dėl to, kad kiekvienas vėliau pasirodęs kūrinys įneša ką nors naujo, palyginti su pirmtakų darbais. Todėl mokslinės literatūros studijavimas išvaduoja tyrėją nuo daugelio papildomų rūpesčių, jam peržiūrėjus bei įvertinus ankstesnius laimėjimus. Rengiant *Turistinės organizacijos kaip besimokančios bruožų raiškos tyrimo metodiką* buvo analizuojami moksliniai darbai, kuriuose buvo tirtos besimokančios organizacijos. Besimokančios organizacijos esmę aprašo O'Sullivan (1999); Garalis (2004); Garalis (2003); Garalis (2004a); Garalis (2004b); Senge (2008); Senge, Roberts Ch., Ross, Smith, Kleiner (1994); Senge (1990); Simonaitienė (2003); Simonaitienė (2001); Simonaitienė, Targamadžė (2002); Bukantaitė, (2005); Kvedaraitė (2009). Tyrėjas, publikuodamas atliktą mokslinį darbą atnaujina kuo nors mokslinę literatūrą. Mokslo pažanga yra įmanoma tik dėl to, jog kiekvienas vėliau pasirodęs kūrinys įneša ką nors naujo, palygint su pirmtakų darbais. Disertantė, rengdama tyrimo metodiką rėmėsi Kvedaraitės (2009), kaip vienu iš naujausių mokslinių darbu bei disertacijoje sukonstruotu tyrimo instrumentu, kuris modifikuotas ir adaptuotas, paslaugas teikiančiai, turistiniai kaip besimokančiai organizacijai tirti. Vertinant anketos turinį atsižvelgta į šiuos momentus:

- nagrinėjama problema yra aiški ir svarbi, darbas yra originalus;
- tyrimo metodai pakankamai patikimi;
- rezultatai atitinka tikslus, kurių buvo tikimasi pradedant tyrimą;
- tyrimo duomenys visikai ir nedviprasmiškai patikrina hipotezes;
- tyrimas pasiekė lygmenį, kad jo rezultatų publikavimas būtų reikšmingas.

Šiame poskyryje supažindinama su įrodomosios duomenų galios principu ir aiškina, kaip jis taikytas *turistinės organizacijos kaip besimokančios bruožų raiškos tyrimo metodikos* parengimui. Sudarant klausimyną, turistinės organizacijos vadovams, orientuojamasi į tris diagnostinius blokus:

- Turistinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška
- Turizmo organizacijos darbuotojų kaip komandinio darbo organizavimo, lojalumo darbuotojui ir vartotojui bei paslaugos kokybei nustatymas.
- Turizmo paslaugos teikėjo ir vartotojo edukacinio potencialo raiškos, orientuojantis į žinias, gebėjimus bei vertybes, tobulinimo(si) poreikis

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis sudaryta įvertinus bendrą turizmo įmonėms išduotų pažymėjimų skaičių. Kaip jau buvo minėta 1.2 poskyryje, turizmo paslaugas teikia kelionių organizatoriai ir kelionių agentūros. Kelionių agentūros yra kaip tarpininkai ir paslaugos nekuria, todėl tyrimas apsiriboja tik kelionių organizatoriaus pažymėjimus turinčiomis organizacijomis (2.2.1 lentelė).



2.2.5 pav. Turistinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiškos vadovų tyrimo grupės

2.2.1 lentelė.

**Užsiimti turizmo veikla išduotų pažymėjimų skaičius**

Metai	Kelionių organizatoriams	Kelionių agentūroms	Gidams	Kelionių vadovams
2006	149	79	385	208
2007	138	118	261	332
2008	95	103	305	380
2009	140	117	392	338

*Šaltinis: NTIS [www.tourism.lt/NTIS/galimybiu.../NTIS\\_galimybiu\\_studija.doc](http://www.tourism.lt/NTIS/galimybiu.../NTIS_galimybiu_studija.doc)*

Lietuvoje 2009 m. sausio–gegužės mėn. kuomet buvo atliekamas empirinis tyrimas, kelionių organizatorių pažymėjimus turinčių ir šia veikla užsiimančių yra 140 turizmo organizacijų. Imties tūris patikrintas naudojantis formule (1).

Sukonstravus klausimyną, buvo atliktas bandomasis tyrimas, kurio metu siekta patikrinti jo validumą. Apklausti keturių turizmo organizacijų vadovai. Po bandomojo tyrimo, atsižvelgiant į pateiktas pastabas atskiriems anketos klausimams, šie buvo patikslinti, pakomentuoti (paaiškinta klausimo sąvoka, atsisakyta anketoje vartoti specifinius vadybos ir edukologijos

mokslo terminus, esmę nusakant kitais, artimesniais praktinei kalbai žodžiais). Siekiant gauti duomenų analizės išvadų generalizavimo galimybes, buvo siekiam apklausti visus kelionių organizacijų vadovus. Vadovaujantis V. Jadovo (Kardelis 2007) sudarytomis statistinės imties lentelėmis pagal V. Paniotto pateiktą formulę, kai imties reprezentatyvumo paklaida (DELTA) = 0,05, t. y. maksimali leistina socialiniuose tyrimuose. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad 2009 m. Valstybinis turizmo departamentas išdavęs 140 kelionių organizavimui veiklos pažymėjimų, galimi respondentai (140 vadovai). Siekiant tyrimo validumo, objektyvumo ir reprezentatyvumo, anketos buvo pateiktos visiems – 140 Lietuvoje kelionių organizavimo paslaugas teikiančių organizacijų vadovams. Dalis respondentų atsisakė dalyvauti tyrime dėl:

a) pernelyg didelio užimtumo ir laiko stokos;

b) pernelyg dažnai vykdomų įvairių tyrimų (magistro darbų, disertacijų, kitų institucijų: statistikos departamento, mokesčių inspekcijos ir kt. tyrimų).

Imties dydžio apskaičiavimas buvo atliekamas pagal formulę (Dikčius, 2003)

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

Čia,

n – imties dydis, kai imties paklaidos galimybė P = 0,954;

N – generalinės visumos dydis;

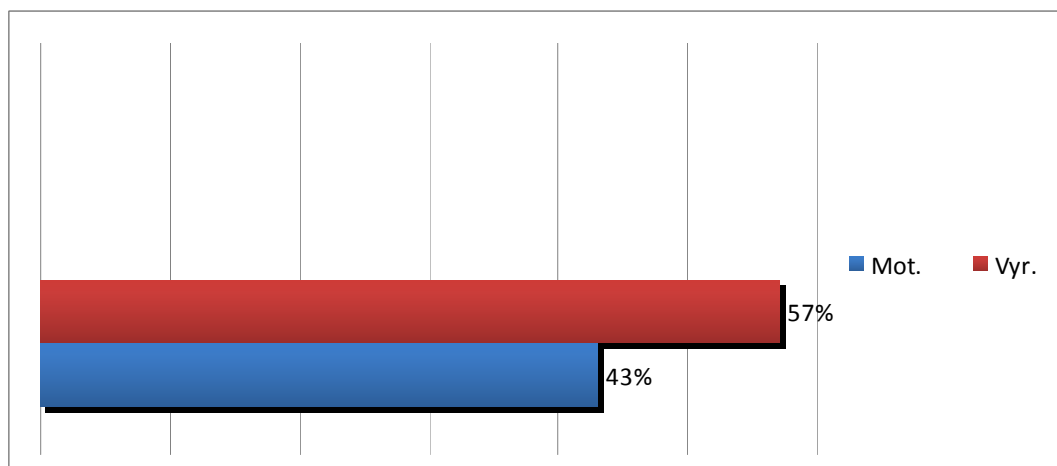
Δ – leidžiamos paklaidos imties dydis (Δ = 0,05).

$$n = 1 / (0,0025 + 1/140)$$

$$n = 103,70 \approx 104 \text{ (tiriamieji)}$$

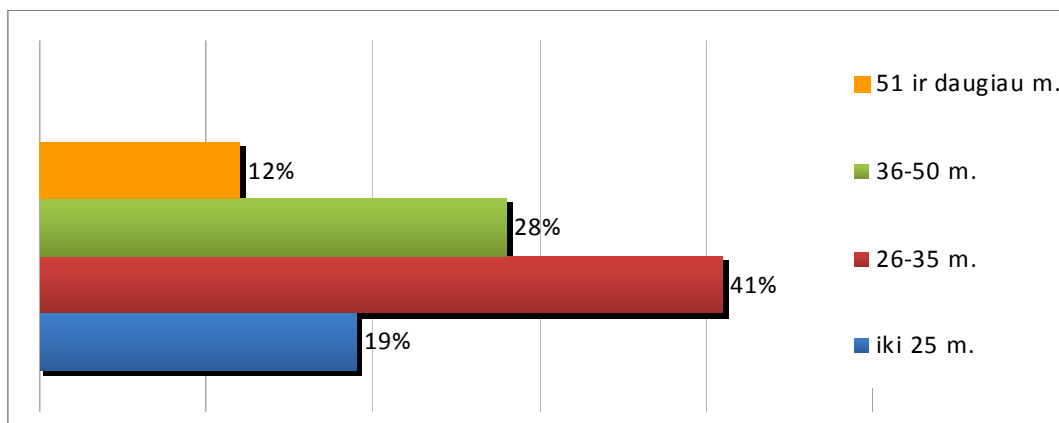
Pagal V. I. Paniotto formulę nustatytos imties dydis rodo, kad apklausus 104 respondentus, bus galima daryti išvadas esant 5 proc. paklaidai su 0,954 tikimybe.

**Respondentų demografinės charakteristikos.** Kelionių organizatorių demografinės charakteristikos atskleidžiamos pagal lytį; išsilavinimą, darbo stažą įmonėje ir užimamas pareigas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį – 2.2.6 pav.



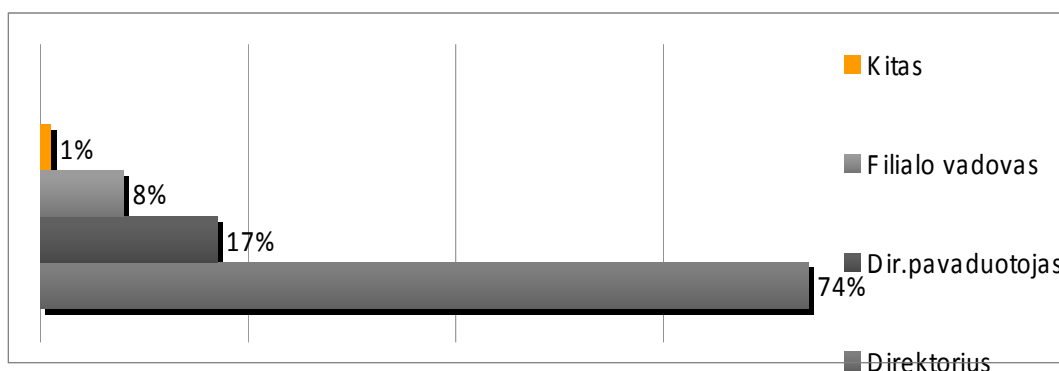
2.2.6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Tyrimė dalyvavo 57 proc. moterys ir 43 proc. vyrai, tiriamųjų pasiskirstymas galima teigti kad yra tolygus. Duomenys apie amžių – 2.2.7 pav.



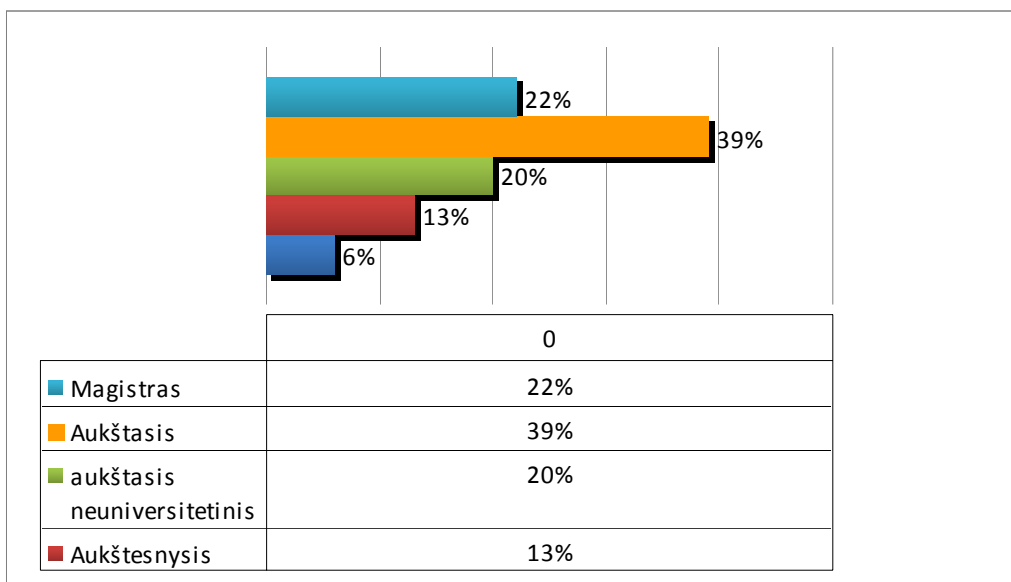
**2.2.7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Iš respondentų pasiskirstymo pagal amžių matyti, kad 41 proc. respondentų yra jauni žmonės ir tik 12 proc. vyresni. Vidutiniškas turizmo organizacijose darbuotojų amžiaus tarpinis yra apie 35 metai. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje pateikiamas 2.2.8 pav.



**2.2.8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Didžioji dauguma respondentų yra organizacijų vadovai, kas sudaro 74 proc. arba pavadootojai – 17 proc., kiti respondantai nurodė, kad jų pareigos yra padalinio ar filialo atsakingasis vykdytojas ir vadybininkas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą – 2.2.9 pav.



2.2.9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Gauti duomenys rodo, kad 39 proc. respondentai turi aukštąjį (universitetinį) bei 20 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, net 22 proc. respondentai turi magistro laipsnį.

***Turizmo paslaugos vartotojų edukacinio potencialo raiškos tyrimas žinių, gebėjimų, vertybių kontekste***

Tiriant turizmo paslaugų vartojimą, orientuojamasi į naudos matymą tyrėjo atžvilgiu. Vartotojo nuostatos tyrimas išsityti turizmo paslaugą dažnai prilyginama rinkodaros tyrimams ir turi praktinę reikšmę organizacijos veikloje. Vadybiniu požiūriu – numato gaires veiklos strategijai, asortimentui, naujų paslaugoms atsirasti ir kt. Šių tyrimų pagrindu paslaugų kūrimas įgauna ir kokybinę prasmę, nes sužinoma, kas vartotojui gali būti paslaugoje patraukliausia. Tiriant turizmo paslaugos vartotojus, orientuojamasi į vartotojo vartojimo principus, svarbu iširti, ar vartotojui reikalingas yra edukacinis potencialas, ar vartotojas suvokia paslaugoje žinių, gebėjimų ir vertybių konstruktus. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar vartotojas yra besimokantis ir ar jam svarbu, kur įsigyja paslaugą, kokia turizmo organizacija parduoda paslaugą.

Reikia pažymėti, jog vienas iš tyrimo tikslų – atrasti vartotojų vartojimo nuostatas, jas įvertinti ir iškelti į suvokimo sritį – tam, kad jas būtų galima valdyti, kurti paslaugą, turinčią ne tik įprastinę paskirtį, bet rasti ir sustiprinančias edukacinę paslaugos potencialą galimybes.

Vartotojų tyrimas atliktas, remiantis empirinio, mokslinė metodologija grįsto tyrimo pagrindu. Moksliniuose darbuose (Banytė, 2000; Labanauskaitė, 2002; Rūtelionė, 2004; Kvedaravičius, 2002; Damkuvienė, 2009; Pilelienė, 2008; Stankevičienė, 2002) vartotojo tyrimuose naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai – pradedant duomenų rinkimo, baigiant duomenų statistinio apdorojimo būdais. Analizuodami atskirus veiksnius, įtakančius vartotojo nuostatas vartoti vieną ar kitą turistinę paslaugą, vartotojai yra segmentuojami, nes šiuo konkrečiu atveju tai yra labai reikšminga, svarbu kuriant edukacines raiškas turinčias paslaugas. Disertaciniame tyrime naudojama Mowen (1987) universali segmentavimo metodika, kuri yra paremta trimis pagrindiniais lygiais:

1. Asmeninės charakteristikos: demografiniai veiksniai (amžius, lytis, pajamos, religija, šeimos padėtis, tautybė, išsilavinimas, šeimos dydis, užsiėmimas); vartotojiškos savybės (pirkimo tikslai, paklausos ypatybės, lojalumas prekės vardui, vartojimo periodiškumas, pirkimo situacijos, viešosios informacijos priemonių naudojimas ir t. t.); asmeninės charakteristikos; psichografinės kategorijos;
2. Situaciniai aspektai;
3. Geografiniai aspektai.

Ši metodika taikyta atliekant disertacinį tyrimą, nes ji laikoma universalia, apima svarbiausius kokybę įtakančius veiksnius. Pažymėtina, kad iš asmeninių charakteristikų atsisakyta keleto veiksnių, tokių kaip pajamos, tautybė, šeimos dydis. Stankevičienės (2004) teigimu, tokį apsisprendimą lemia keletas nuostatų, tokių kaip: *ekonominė padėtis* vartotoją pakeitė, todėl atsiranda ir neigiamas požiūris į tyrimą, kai pasitaiko klausimų iš šios srities. Todėl norint išvengti šios nuostatos jie buvo eliminuoti. Kiti veiksniai, tokie kaip *šeimos dydis*, nepasirodė svarbūs, reikšmingesnis veiksnys – šeiminė padėtis, nes dažnai keliaujama, vykstama į ekskursiją, tam kad būtų galima susipažinti, pabendrauti, dažnai keliavimo tikslas būna *pabūti su šeima*, taip turizmo sektorius prisideda kurdamas šeimos modelio vertybes.

*Demografinis segmentavimas* itin paplitęs, nes šiam segmentavimui atlikti reikalinga informacija yra nesunkiai gaunama. Įprasta segmentuoti pagal amžių, nes preziumuojama, jog amžius yra vienas iš reikšmingiausių veiksnių, kurie lemia turizmo paslaugos vartotojų nuostatų skirtumą. Demografiniai duomenys yra gana lengvai išmatuojami ir laikomi vienais svarbiausių visuomenės stratifikacijos veiksnių.

*Geografinis segmentavimas* itin reikšmingas turizmo veiklos srityse, pavyzdžiui, maitinimo, apgyvendinimo, transporto, laisvalaikio organizavimo, kaimo bendruomenėms ir kt. paslaugų sferose. Šio segmentavimo esmė – nuostata, jog skirtinguose šalies regionuose gyvenantys vartotojai pasižymi skirtingais požiūriais.

*Psichografinis segmentavimas* teikia žinių apie vartotojo požiūrius, gyvenimo stilių, asmenines savybes. Šios informacijos pagrindu atliekamas apibendrinimas, kuris sukuria pagrindą vartotojų pažinimui, kuriant edukacinių bruožų turinčią turizmo paslaugą.

*Segmentavimas pagal vartotojo elgseną* suvokiamas labai plačiai – tai vartojimo motyvai, intensyvumas, prisirišimas prie prekės ar paslaugos. Tiriant vartotojo pasirinkimą pirkti ir vartojant turizmo paslaugą, svarbu ar vartotoją įtakoja organizacija, kuri šią paslaugą siūlo. Segmentavimo būdas pasirinktas, atsižvelgiant į vartotoją, vartojantį turizmo paslaugą (tyrimas atliekamas paslaugos vartojimo metu).

Pukėno (2009) teigimu, imties dydis yra svarbus veiksnys, apsprendžiantis statistinį tikslumą, kuriuo vertinami populiacijos požymiai. Imties dydį sąlygoja du veiksniai – populiacijos dydis ir imties paklaida. Įvairių duomenų imties dydžiui nustatyti skirta daug darbų – plati apžvalga pateikiama. Praktiniam apklausų planavimui galima vadovautis 2.2.2 lentelėje pateikiamu imties dydžiu priklausomai nuo populiacijos dydžio ir imties paklaidos, kuri šiuo atveju reiškia populiacijos proporcijų nustatymo paklaidą



2.2.2 lentelė.

Rekomenduojamas imties dydis			
Populiacijos dydis	Imties paklaida± 3%	Imties paklaida± 5%	Imties paklaida±10%
2500	748	333	93
5000	880	357	94
10000	964	370	95
25000	1023	378	96
50000	1045	381	96
100000	1056	383	96

Šaltinis: Pukėnas (2009)

Tyrimo imtis. Imties dydžio apskaičiavimas buvo atliekamas pagal formulę (Kardelis 2007)

$$n = \frac{I}{\Delta^2 + \frac{I}{N}}, \quad (1)$$

čia

n – imties dydis, kai imties paklaidos galimybė P = 0,954;

N – generalinės visumos dydis;

Δ – leidžiamos paklaidos imties dydis (Δ = 0,05).

$$n = 1 / (1 / 223\,600 + 0,0025) \quad n = 399$$

N = 223,6 tūkstančiai

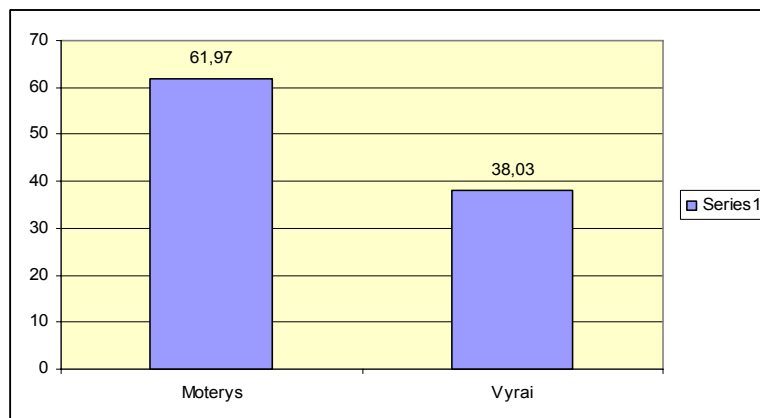
2.2.3 lentelė

#### Lietuvos gyventojų keliavimo statistiniai duomenys

Lietuvos gyventojų, apsilankiusių užsienyje, skaičius. Požymiai: administracinė teritorija ir metai	
	2009
Lietuvos Respublika	223,6
Matavimo vienetas: tūkstantis	

Šaltinis: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280>

Turint omenyje, kad tyrimo rezultatų duomenys būtų patikimi ir reprezentuojantys, tyrimui atlikti buvo parengta 450 anketų. Užpildytos sugrįžo 399, tyrimui atrinktos tinkamos 386. Pastebėta, kad 13 anketų yra ne visai užpildytos, pasitaikė sugadintų, todėl jos buvo eliminuotos. 32 nebuvo išdalintos, 19 nesugrįžo, taigi 51 anketa tyrimo taip pat neanalizuojama. Tyrimo dalyvavo 62 proc. moterų ir 38 proc. vyrų.



2.2.10 pav. Vartotojų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Tyrimo rezultatų patikimumas yra išlaikytas iš dalies, paklaida  $P=0,942$ , (94,24 proc.)

Tyrimui atlikti buvo susitarta su kelionių organizatoriai, dėl galimybės atlikti tyrimą. Buvo gautas sutikimas, supažindinta su tyrimo tikslu, pateikta anketa suderinti. Tyrimo tikslas – apklausti paslaugos vartotojus, kurie yra jau naudojęsi turizmo organizacijų paslaugomis ir / arba keliavę pažintiniais, poilsiniais tikslais. Tyrimo rezultatų patikimumui anketos buvo dalijamos sugrįžus turistui po kelionės (anketos duodamos kelionių vadovams, kad turistai užpildytų po kelionės užpildytos). Pasak Pranulio (2000, p. 24) ir bendraautorių, analizės tikslas – atlikti surinktų duomenų grupavimą, sisteminimą, nagrinėjimą ir tuo remiantis parengti išvadas bei rekomendacijas. Anketų duomenų analizė remiasi aprašomąja statistika. Gauti statistiniai duomenys koduoti ir apdoroti SPSS (Statistical program for special sciences) ir Excel programomis. Informacija pateikta lentelėse ir grafikuose. G. A. Churchill (1992) nurodo, jog tai vienas iš svarbiausių tyrimo etapų, mat būtent nuo jo atlikimo kokybės priklausys, ar tyrimas pasiteisins ir teks naudoti, ar ne.

**Kokybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas.** Tyrimo objektas – gidų ir kelionės vadovo darbo veikla, veikianti klientų pasitenkinimą turizmo produktu. Tyrimo tikslas – atskleisti gidų ir kelionės vadovų turizmo paslaugos edukacines kompetencijas, įtakojančias klientų pasitenkinimą turizmo produktu. Vienu atveju atliekant tyrimą gilinamasi tik į gidų kompetencijas, nes gidai gali vesti ekskursijas, lydėti turistines keliones visose ES šalyse. Remiantis Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2005/36/EB 2005 m. rugsėjo 7 d. „Dėl profesinių kvalifikacijų pripažinimo“ direktyvoje patvirtinama: „Pagal sutarties 3 straipsnio 1 dalies c punktą, vienas iš Bendrijos tikslų – panaikinti kliūtis tarp valstybių narių laisvam asmenų ir paslaugų judėjimui. Valstybių narių piliečiams tai visų pirma reiškia teisės dirbant savarankiškai arba pagal darbo sutartį užsiimti profesija ne toje valstybėje narėje, kurioje jie įgijo profesinę kvalifikaciją. Be to, Sutarties 47 straipsnio 1 dalis nustato, kad turi būti priimtos direktyvos dėl abipusio diplomų, pažymėjimų ir kitų oficialių kvalifikacijų patvirtinančių dokumentų pripažinimo.“ Remiantis šiuo dokumentu Lietuvos Respublikos valstybinis turizmo departamentas taip pat išleido įsakymą, „Dėl gido profesinės kvalifikacijos pripažinimo norint dirbti pagal gido profesiją ar laikinai arba vienkartinai teikti gido paslaugas Lietuvos Respublikoje tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2008 m. rugsėjo 1 d. Nr. V-61. Remiantis šiais išanalizuotais įstatymais, gidai gali dirbti visose ES šalyse (ne tik šalyje, kurioje yra įgiję gido kvalifikaciją) prieš tai informavę apie tai tos šalies, kurioje ves ekskursiją, atsakingas instancijas ir gavę leidimą jų šalyje vesti ekskursiją. Taigi, tyrime gidai analizuojami platesnėje veiklos sferoje.

Kitu atveju tirti kelionių vadovai ir klausti informantai tie, kurie bent vieną kartą yra keliavę su turistine grupe, bei juos lydėjo kelionių vadovas.

Informantams buvo užtikrintas anonimiškumas dėl jų pateiktos informacijos interviu metu. Tiriamųjų vardai neskelbiami, jiems suteikti sutartiniai ženklai.

Atliekant tyrimus buvo atsižvelgta į tyrimo etikos principus:

- *Pagarbos asmens orumui principas* – respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslais bei turėjo teisę savarankiškai apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime.

- *Tyrimo naudingumo principas* – respondentai buvo supažindinti su tyrimo nauda, kad galėtų suvokti, jog jų dalyvavimas tyrime daro įtaką gidų ir kelionių vadovų kompetencijų nustatymui, kurios įtakoja turizmo kelionės kokybę ir stiprina edukacines raiškas.

• *Privatumo principas* – respondentams buvo garantuota, kad jie bus maksimaliai apsaugoti nuo klausimų apie asmeninį gyvenimą. Informantams buvo užtikrintas jų anonimiškumas bei konfidencialumas dėl tyrimo metu pateiktos informacijos.

Interviu buvo įrašomi į garso juostą, tada atidžiai klausomasi įrašo ir viskas užrašoma, kas buvo pasakyta. Toks interviu teksto transkribavimas apima pažodinį informantų pasisakymų citavimą (Bitinas ir kt., 2008). Pagrindinis tokio duomenų fiksavimo privalumas – gaunami išsamūs tyrimo duomenys. Analizuojant interviu metu gautą medžiagą, tekste buvo ieškoma reikšmingų temų, aktualių žodžių, pateikiant konkrečias respondentų mintis, citatas.

*Tyrimo metodai.* Luobikienės (2000) teigimu, kokybinis tyrimas yra suvokimo procesas, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Tyrėjas sukonstruoja kompleksinį, holistinį paveikslą, analizuoja žodžius, išsamiai perduoda informantų požiūrius bei atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje.

Atliekant tyrimus kokybiniais metodais surinkta informacija nepateikia tikslių skaičių ar priklausomybių, tačiau įgalina nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius. Kokybiniai metodai greičiau yra orientuoti į „atvejus“, ne į skaičius, kintamuosius ar panašiai. Jie priskiriami prie „gylis“, o ne „pločio“ informacijos gavimo, kur atsispindi ne „kiek daug“, „kaip dažnai“, „kaip labai“ ar panašiai, bet susijusi su interpretacija, aiškinimu, surasti atsakymus į klausimus „kodėl“, „kaip“, „kas“, kiekvienam teiginiui suteikiant prasmę bei atskleidžianti respondentų žinias, gebėjimus, vertybes, požiūrius, patirtis. Išvados, daromos remiantis atlikta kokybine informacija, tačiau jos negali būti statistiškai priskiriamos visai populiacijai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas interviu metodas. Interviu apima respondentą, informantą, klausinėjimą ir idėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Railienė, 2010). Iki šiol mokslininkai nesutaria, kokia turėtų būti kokybinio tyrimo imtis, tačiau remiantis Rupšiene (2007), tiriamųjų imtis yra prisotinta, kai respondentų atsakymai pradeda kartotis. Tyrimas pasižymi individualia interpretacija, akcentuojant tyrimo duomenų panašumus.

*Tyrimo imtis.* Dėl išvadų generalizavimo savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, bet priešingai — reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu (Kardelis, 2007). Patton skiria 16 tikslinės imties sudarymo būdų. (1990). Šiuo atveju buvo pasirinkta tikslinė atranka. Nepaisant šio atsitiktinumo, nesiekama daryti išvadų apie visą generalinę aibę (Rupšienė, 2007). Su kiekvienu tyrime dalyvavusiu asmeniškai buvo atlikta po vieną interviu natūralioje aplinkoje (informantams patogioje vietoje – *pačių informantų pageidavimu* namuose). Tyrime dalyvavo 9 atsitiktinės atrankos būdu atrinkti informantai. Visi respondantai yra dalyvavę ekskursijoje ar turistinėje kelionėje su gidu ir juos lydėjo kelionės vadovas, todėl galėjo įvertinti turizmo paslaugą objektyviai. Jiems buvo pateikiami bendri klausimai, leidžiantys išreikšti savo nuomonę. Interviu su informantais truko nuo 25 iki 40 minučių. Belanovskij (2001), cituojant Bitiną ir kt., (2008), nurodo, kad tipiškas giluminis interviu trunka nuo 40 minučių iki dviejų valandų. Tačiau kartais gali pakakti ir labai trumpo – 10–15 minučių interviu, jeigu tyrėjui reikia gauti nedaug savitos informacijos.

Po to visi interviu buvo perrašyti į *Word* kompiuterinę programą. Analizuojant interviu medžiagą, buvo ieškoma reikšmingų temų, aktualių žodžių, pateikiant konkrečias respondentų mintis, citatas. Duomenys buvo interpretuojami pasitelkiant mokslines ir asmenines išvalgas.

### 2.3. Tyrimo rezultatų analizės metodai

Atskleidžiant bendrąsias kiekybinių ir kokybinių kintamųjų reikšmių pasiskirstymo tendencijas, būtina aptarti duomenis koncentruotai charakterizuojančius rodiklius. Šiuo požiūriu statistikoje egzistuoja *duomenų padėties, sklaidos ir formos charakteristikos*.

Nepriklausomai nuo to, kokio tipo buvo atliekamas tyrimas, visų rezultatai pradžioje duomenys yra, suvedami į laikmenas. Taikyta kodavimo procedūra, vėliau duomenys redaguojami. Atsiradus trūkumams, kai respondantai nežinojo atsakymo, atsisakė pasakyti savo nuomonę, praleido kažkurį klausimą, geriausia trūkstamus duomenis užkoduoti specialiais kodais ir nurodyti, kodėl duomenys nebuvo įtraukti. Analizė pradedama nuo *aprašomosios statistikos*, apskaičiuojant kiekvieno klausimo dažnius ir procentines reikšmes.

*Kiekybinio tyrimo rezultatų analizės metodai*. Respondentams buvo pateikti uždarojo tipo klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti turizmo organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raišką. Atlikto tyrimo rezultatų raiškai identifikuoti taikyti aprašomosios statistikos ir faktorinės analizės metodai. Pradiniame tyrimo rezultatų analizės etape diagnostinio konstrukto (organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška) kriterijų vertinimui pasirinkta *aprašomoji statistika*.

Janilionio, Morkevičiaus, Raulecko (2010) teigimu, aprašomoji statistika – tai duomenų isisteminimo ir grafinio vaizdavimo būdai. Pagrindinis *aprašomosios statistikos tikslas* – glaustas ir vaizdus surinktų duomenų apibūdinimas. Duomenims sisteminti naudojamos skaitinės charakteristikos: dažniai, santykiniai dažniai, vidurkis, mediana, standartinis nuokrypis ir t. t.

Pagrindinės duomenų aibės reikšmių padėties charakteristikos yra:

- moda (*mode*) – arba dažniausiai pasikartojanti duomenų aibės reikšmė. Moda (žymima simboliu *Mo*) – įverčio modalinė reikšmė; dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė tiriamojoje visumoje (populiacijoje, imtyje) arba tipiškiausias dydis (Šaparnytė, 2007).

- mediana (*median*) – arba vidurinė duomenų aibės (kurios reikšmės išdėstytos nuo mažiausios iki didžiausios) reikšmė ir vidurkis (*mean*) – arba vidutinė duomenų aibės reikšmė (taškas, vidutiniškai artimiausias visoms duomenų aibės reikšmėms) (Stock, James, Watson, 2007). Mean (žymima simboliu *M*) – aritmetinis balų rinkinio vidurkis (Šaparnytė, 2007).

Pagrindinės duomenų aibės reikšmių sklaidos charakteristikos yra mažiausia ir didžiausia reikšmė:

- duomenų aibės plotis (*range*) – arba didžiausios ir mažiausios reikšmės skirtumas
- dispersija (*variance SE*) – arba imties charakteristika, atspindinti labiausiai tikėtiną eilinio matavimo vertės nukrypimą nuo aritmetinio vidurkio. (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Dispersija>)

- standartinis nuokrypis (*standard deviation SD*) – šaknis, ištraukta iš dispersijos rodiklio Evans, James R. (2003) arba Šaparnytės (2007) teigimu, standartinis nuokrypis (žymi-

mas simboliu SD) – standartinis tiriamosios grupės nuokrypis; matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo standartinio nuokrypio reikšmė mažesnė, tuo turizmo organizacijos darbuotojų nuomonė yra vienodesnė, ir atvirkščiai.

Disertaciniame tyrime besimokanti organizacija tiriama pagal sudarytą konstrukta (bloką). Kiekvienas respondentas pasirinkdamas atsakymo variantą pažymėjo jam priimtinausią. Kiekvieną rezultatą, kai buvo pasirinktas *Tikrai taip*, vertinama daugiausiai ir prilyginama 5, o 1, kai rezultatas – *Tikrai ne. Taip* rezultatai prilyginami į balų skalei. Grafiškai apibūdinti duomenys stulpelinėmis, skritulinėmis ir žiedinėmis diagramomis, histogramomis ir t. t. Be šių darbe naudotų duomenų apibūdinimų yra Janilionio, Morkevičiaus, Raulecko (2010) daugybės grafinio vaizdavimo būdų. Kuris būdas yra geriausias konkrečioje situacijoje, priklauso nuo daugybės faktorių. Duomenų grafiniame vaizdavime nepaprastai daug vietos kūrybai.

Atliekant turizmo paslaugos vartotojų tyrimą surinkti duomenys buvo apdoroti faktoriinės analizės metodu. Disertaciniame tyrime faktoriinė analizė pasirinkta, atsižvelgiama į tarpusavio koreliacijas, stebimus kintamuosius reiškinius, kurie suskirstyti į grupes. Turizmo paslaugos vartotojus kaip kintamuosius sieja bendras veiksnys, kad yra keliavę, tačiau nepastebimas faktorius gyvenamosios vietos atžvilgiu. Čekanavičiaus, Murausko (2002) teigimu, koks tas faktorius, sprendžia tyrėjai nagrinėdami grupes sudarančius kintamuosius. Faktoriinė analizė padėjo paaiškinti didelio skaičiaus turizmo paslaugos vartotojų tarpusavio koreliacijas bendrųjų faktorių įtaka. Atlikus faktoriinę analizę, disertaciniame darbe pereita prie informacijos pateikimo, kuria leidžia aprėpti informaciją platesniame kontekste. Taigi, pasirinkus faktoriinę analizę, pasiekiamas tyrimo tikslas ir neprarandamas vartotojus charakterizuojantis požymis.

Disertaciniame darbe tiriant paslaugų vartotojus, orientuojamasi į *naudos matymą tyrėjo atžvilgiu*. Vartotojo vartojimo nuostatos tyrimas pirkti ar įsigyti turizmo paslaugą dažnai priskiriamas marketingo tyrimams, turi grynai didelę praktinę reikšmę organizacijos veikloje. Vadybiniu požiūriu, reiškia numato gaires veiklos strategijai, paslaugų įvairovei sukurti ar atnaujinti turimas, papildant naujai lankytiniais objektai ir kt. Edukaciniu požiūriu – koks naujas maršrutas domintų vartotoją, kokių žinių reikės darbuotojui kuriant tą paslaugą, koks darbuotojas (kelionių vadovas ar gidas) galės aptarnauti ir kt. Šių tyrimų pagrindu paslaugų kūrimas įgauna ir kokybinę prasmę, nes sužinoma kas vartotojui gali būti paslaugoje patraukliausia. Tiriant turizmo paslaugos vartotojus, orientuojamasi į vartotojo vartojimo principus, svarbu ištirti ar vartotojui svarbios yra edukacinio potencialo raiškos, ar vartotojas suvokia paslaugoje žinių, gebėjimų ir vertybių konstruktus. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar vartotojas yra besimokantis ir ar jam svarbu kur įsigyti, kokia turizmo organizacija parduoda paslaugą? Kokia yra vartotojo kaip besimokančiojo suvokimo sritis tam, kad būtų galima valdyti, kurti paslaugą, turinčią ne tik įprastinę paskirtį bet ir sustiprintą edukacinį potencialą, kas turizmo paslaugai suteiktų aukštesnę kokybinę vertę?

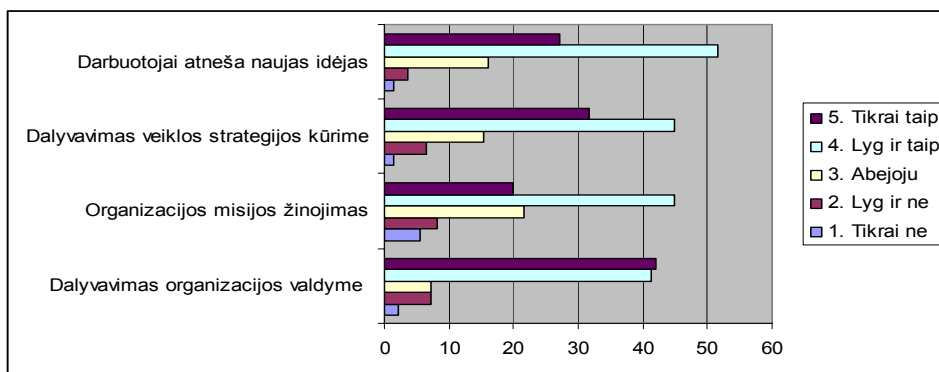
### 3. TURIZMO PASLAUGOS EDUKACINIO POTENCIALO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Turistinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška

Respondentams buvo pateikti uždarojo tipo klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti turizmo organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raišką.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo kad didžioji dauguma (83,3 proc.) respondentų teigia, kad darbuotojai dalyvauja organizacijos valdyme, priimant sprendimus, teikiant pasiūlymus, sprendžiant nesutarimus ir kt.

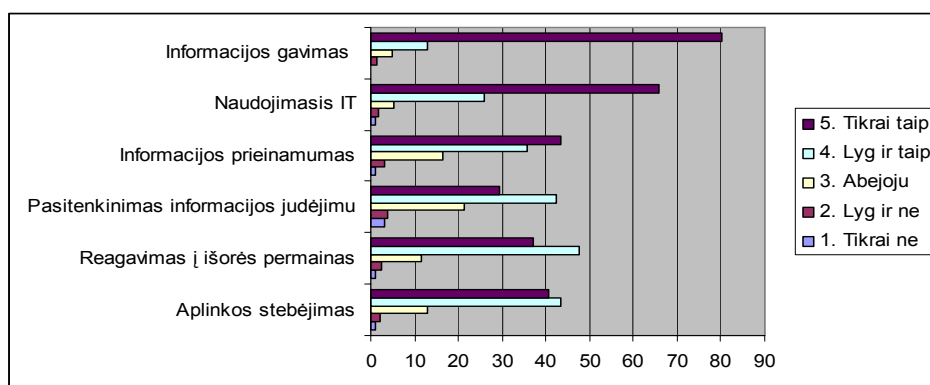
Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme pateikiamas pav. 3.1.1.



3.1.1 pav. Dalyvavimo organizacijos valdyme pasiskirstymas (procentiniai dažniai, n=112)

Mažoji dalis (2,2 proc.) teigia, kad darbuotojai nedalyvauja šiuose procesuose. Aritmetiniai balų vidurkiai svyruoja nuo 3,97 iki 4,10, ir galima teigti, kad šie rodikliai yra artimi. Tai rodo, kad dažniausiai pasikartojantis pasirinktas atsakymo variantas yra „lyg ir taip“.

Darbuotojų aplinkos tyrinėjimas ir informacijos valdymas, bei sklaida organizacijoje pateikiama 3.1.2 pav.

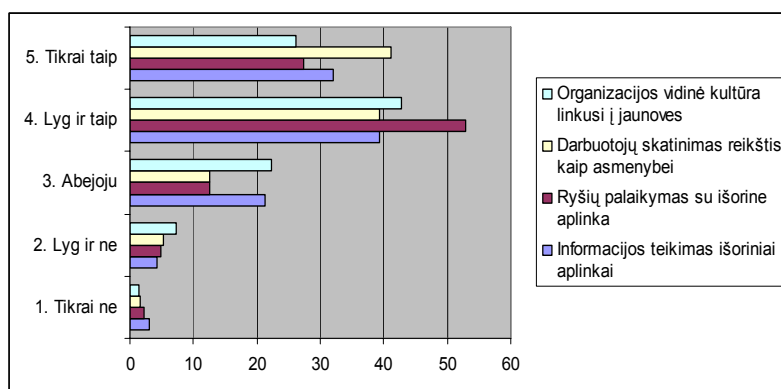


3.1.2 pav. Darbuotojų aplinkos tyrinėjimas ir informacijos valdymas, bei sklaida organizacijos viduje (procentiniai dažniai, n=112)

Iš 3.1.2 paveikslo matome darbuotojų dalyvavimo organizacijos išorės aplinkos tyrinėjimo ir informacijos valdymo pasiskirstymą. Verta atkreipti dėmesį į informacijos gavimo ir naudojimo rezultatų pasiskirstymą. Darbuotojai svarbiausią informaciją gauna individualiai ar kitomis informavimo priemonėmis ir ją taiko. Turizmo organizacijos veikloje šis faktorius yra reikšmingas, nes vartotojas yra pasirengęs gauti naują informaciją ir tą, kuri aktuali jam tuo metu. Darbuotojas, galėdamas patenkinti tokius poreikius, prisideda prie organizacijos kaip besimokančios kūrimo. Nuolat stebėdami aplinką, rinkdami informaciją apie išorėje vykstančius pokyčius, analizuodami turizmo plėtros programas, stebėdami rinką, mokslo institucijose esamus pokyčius (pvz., studentų praktika) darbuotojai aktyviai reaguoja į visuomenės poreikius ir permainas, kuria ir siūlo naujas paslaugas rinkai (*aritmētinis balų vidurkis svyruoja nuo 4,23 iki 0,853*).

Darbuotojai nurodo, jog turistinėje organizacijoje svarbų vaidmenį vaidina veikla, todėl būtina stiprinti ir plėtoti ją. Organizacijos kaip besimokančios organizacijos veiklos diagnostiniame bloke darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų pagrindu, galima teigti, kad turistinės organizacijos yra besimokančios, jose reiškiasi besimokančiai organizacijai būdingi bruožai, tačiau vieni išryškėja stipriai kiti mažiau, t. y. pasiskirsto nevienodai.

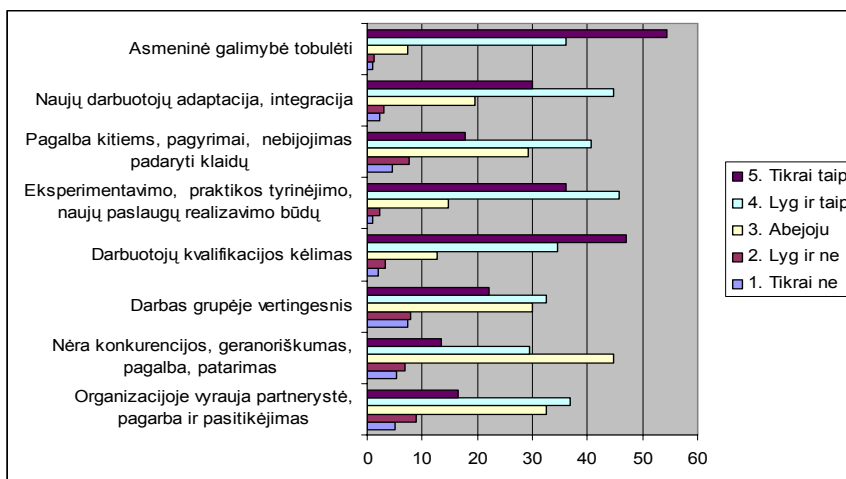
Organizacijos kaip besimokančios organizacijos lankstumas ir atvirumas naujovėms yra laikytinas svarbiu faktoriumi nustatant ar organizacija yra besimokanti. Rezultatų pasiskirstymas 3.1.3 pav.



3.1.3 pav. Organizacijos lankstumas ir atvirumas (*procentiniai dažniai, n=112*)

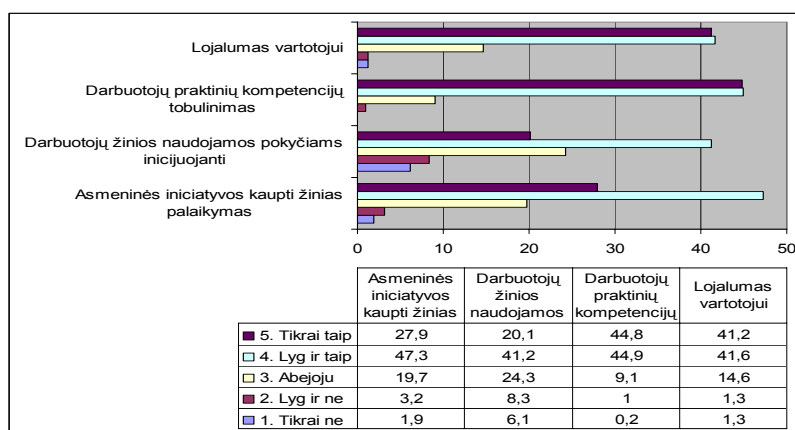
Organizacijos lankstumo ir atvirumo raiška tyrimo rezultatų duomenimis pasireiškia tuo, kad organizacija yra atvira, apie save teikia informaciją išorės aplinkai, pristato naujas paslaugas, siūlo specialius pasiūlymus, kas leidžia organizacijai būti ir konkurencingai. Konkurencingumas yra taip pat vienas iš besimokančios šiuolaikinės organizacijos bruožų. Didžioji dauguma turizmo organizacijos darbuotojų (80,3 proc. atitinkamai *lyg ir taip* 52,9; *tikrai taip* – 27,4 proc.) nurodo, kad darbuotojai yra skatinami reikštis, ypatingai išryškėjo tai, kad darbuotojai palaiko glaudžius santykius su paslaugos tiekėjais (maitinimo, apgyvendinimo, transporto, laisvalaikio organizavimo sektoriais).

Darbuotojų bendradarbiavimo ir mokymosi iš bendradarbių rezultatai pateikiami 3.1.4 pav.



3.1.4 pav. Organizacijoje darbuotojų bendradarbiavimo ir mokymąsi skatinančios aplinkos pasiskirstymas (procentiniai dažniai, n=112)

Organizacijoje kaip besimokančioje svarbus bendradarbiavimo ir mokymąsi skatinantys veiksniai. Beveik visi turizmo organizacijos darbuotojai (90,4) nurodo, kad organizacijoje darbuotojai tarpusavyje bendradarbiauja, gerbia vieni kitus, yra palankios sąlygos eksperimentuoti, rūpinasi naujai atėjusiais darbuotojais, tačiau išryškėjo, kad organizacijoje abejojama ar nėra konkurencinės kovos, ar visada juntamas geranoriškumas. Esant turizmo organizacijai kaip verslo organizacijai konkurencinė kova sustiprina darbuotojų nuolatinio mokymosi skatinimą. Disertacijos pagrindinis tikslas yra turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška, kur žinios, gebėjimai ir vertybės yra laikomi svarbiausiomis turizmo paslaugos stiprinimo priemonėmis. Todėl svarbu, kaip šias priemones vertina patys turizmo organizacijos darbuotojai? Kvalifikacijos kėlimui organizacija skiria didelę dėmesį, tai reiškia, kad yra visos galimybės. Darbuotojų požiūrio į žinių turėjimą ir asmeninių gebėjimų vertinimą, kiek jie nori mokytis rezultatai pateikiami 3.1.5 pav.



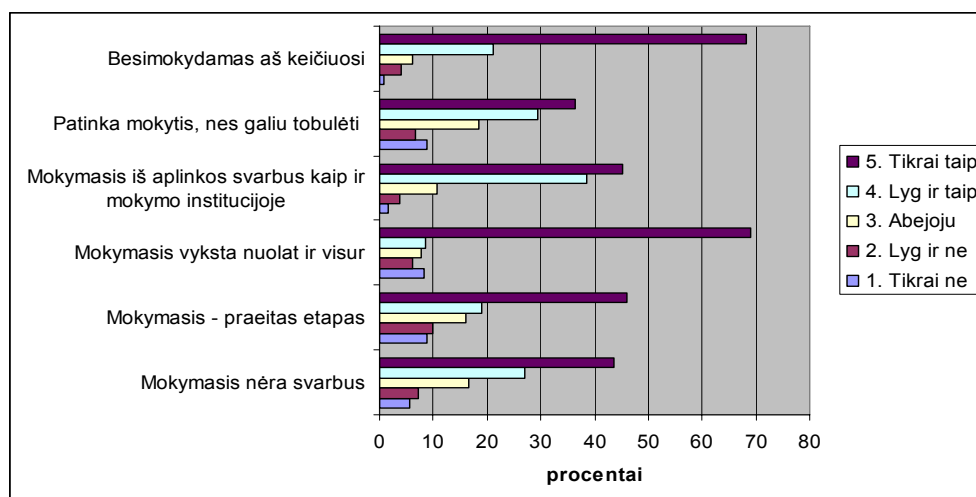
3.1.5 pav. Darbuotojų asmeninių žinių vertinimas ir skatinimas (procentiniai dažniai, n=112)



Gauti tyrimo rezultatai, kurie iliustruojami 3.1.5 pav., rodo, kad žinios kaip vertybė organizacijoje reiškiasi, darbuotojai rodo iniciatyvą asmeniškai kaupti žinias ir tobulėti, ypatingai išryškėjo darbuotojų praktinės kompetencijos ir jų svarba organizacijoje, organizacija išlaiko ir brandina savo vartotoją, siūlydamos naujus maršrutus, atnaujina turimus. Apibendrinant, galima teigti, kad organizacijoje žinios yra svarbi vertybė.

#### ***Darbuotojų mokymo(si) procesų sklaida besimokančioje organizacijoje***

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti darbuotojų mokymo(si) procesų sklaidą besimokančioje organizacijoje (3.1.6 pav.)

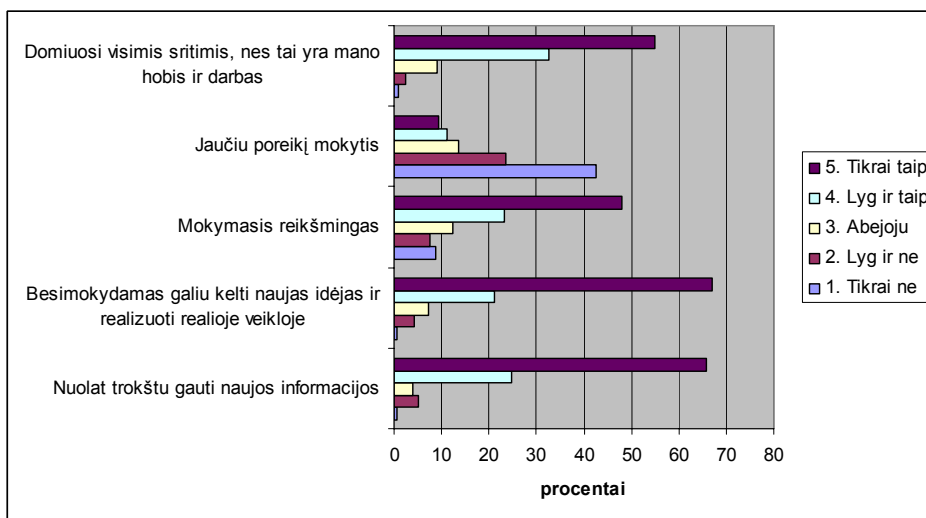


**3.1.6 pav.** Darbuotojų mokymo(si) procesų sklaidos besimokančioje organizacijoje rezultatų pasiskirstymas (*procentiniai dažniai, n=112*)

Iš 3.1.6 paveikslu duomenų matoma, kad mokslas pakankamai svarbus respondentų gyvenime. 68 proc. apklaustųjų nuolat stengiasi sužinoti ar išmokti ką nors nauja, nes besimokydami keičiasi. Tiek pat (68 proc.) respondentų įsitikinę arba sutinka (9 proc.), kad mokymasis trunka ne tik tam tikrą gyvenimo etapą ir vyksta tik universitete ar kitoje švietimo institucijoje, bet nuolat ir visur. Kiek mažiau respondentų (37 proc. ir 29 proc.) patinka mokytis, nes šio proceso dėka gali tobulėti savo profesinėje veikloje ir ateityje tapti savo srities profesionalu, ir sutinka (45 proc.) arba iš dalies sutinka (48 proc.) kad mokymasis iš asmeninės veiklos, aplinkos, vartotojų, draugų yra toks pat svarbus ar net svarbesnis, kaip ir mokymo institucijoje.

Pasitaikė nemažai respondentų (45 proc.), kuriems mokymasis – tai jau praeitas gyvenimo etapas, o dabar vadovauja ir galvoja, jog nereikia painioti darbo ir mokymosi, tačiau 10 procentų mano arba įsitikinę (8 proc.), kad mokymasis tai nėra praeitas etapas. Taip pat 43 proc. teigė, jog mokymasis jiems nėra svarbus ir reikšmingas, nes žinių turi pakankamai ir šiuo metu nori jas pritaikyti savo veikloje, atitinkamai (6 proc. ir 7 proc.) teigia, jog mokymasis jiems yra svarbus.

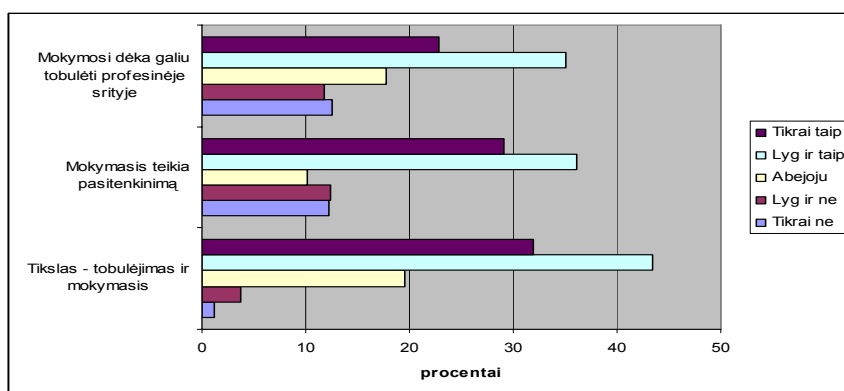
Toliau analizuodami mokslo reikšmę respondentų gyvenime, gavome tokius duomenis (3.1.7 pav.).



**3.1.7 pav.** Darbuotojų mokymo(si) procesų sklaidos besimokančioje mokykloje rezultatų pasiskirstymas (*procentiniai dažniai, n=112*)

Iš 3.1.7 paveikslo duomenų matome, kad 67 proc. įsitikinę ir 21 proc. iš dalies sutinkančių respondentų mano, jog mokymasis yra svarbus, nes besimokydami gali susipažinti su naujovėmis, iškelti naujas idėjas, realizuoti jas realioje veikloje. Ne mažiau respondentų tikrai jaučia arba iš dalies jaučia (atitinkamai 66 proc. ir 25 proc.) poreikį gauti naujos informacijos, žinių, dalyvauti kuriant žinias, tam, kad galėtų tobulėti ir padėti tobulėti kitiems. Taip pat apklaustiesiems patinka (55 proc.) arba iš dalies patinka (33 proc.) domėtis menais, sportu, politika, teise, užsienio kalbomis, religija ir kt., nes tai yra jų hobis arba darbas. 48 proc. respondentų mokymasis yra reikšmingas, nes padeda tapti sąmoningu ir aktyviai veikiančiu visuomenės piliečiu. Tačiau ne maža dalis (43 proc.) apklaustųjų teigė, kad nejaučia poreikio mokytis, įgyti naudingos informacijos, žinių ir patirties, kurias galėtų pritaikyti siekdamas asmeninės ir šeimos gerovės.

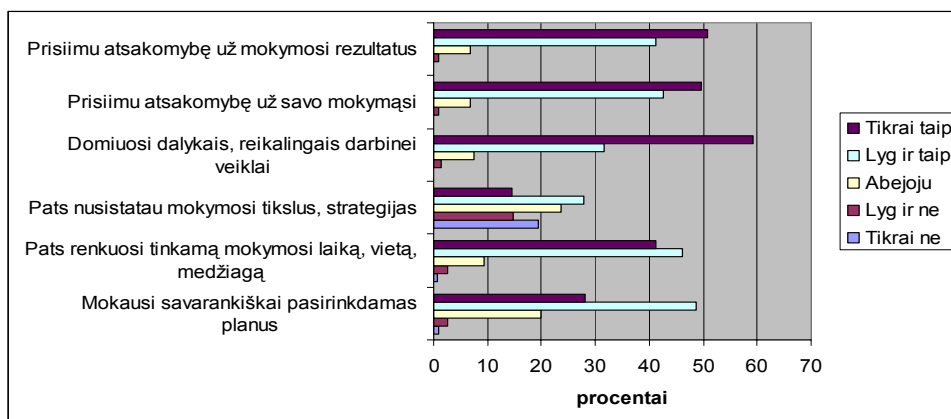
**Tobulėjimą skatinantys poreikiai, veiklos refleksija, planavimas.** Analizuojant mokymosi svarbą savo veiklos procese, gavome šiuos duomenis (3.1.8 pav.)



**3.1.8 pav.** Mokymosi reikšmės profesinėje srityje pasiskirstymas (*procentiniai dažniai, n=112*)

Iš paveikslo duomenų matome, kad didžiajai daliai respondentų (32 proc. ir 43 proc.) tobulėjimas ir mokymasis – vienas svarbiausių veiklos ir gyvenimo tikslų. Stebėtina, tačiau nemaža dalis respondentų (25 proc. atitinkamai *lyg ir ne* 13; *tikrai ne* – 12 proc.) nemano, jog mokymosi dėka gali tobulėti profesinėje srityje. 65 proc. (*tikrai taip* – 29 proc. ir *lyg ir taip* – 36 proc.) respondentų pastebėjo, kad mokymasis teikia pasitenkinimą, nes mokytis to, ko dar nežino, iš tiesų yra labai įdomu.

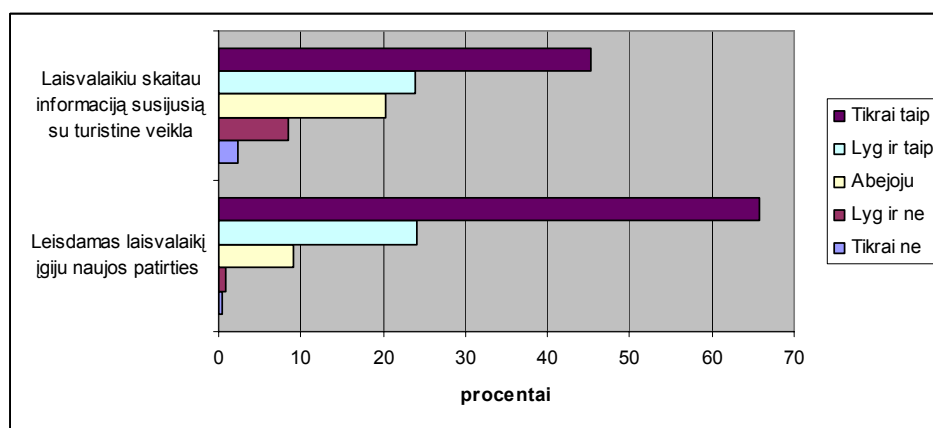
Analizuodami savaiminį mokymosi organizavimą, gavome šiuos duomenis (3.1.9 pav.).



**3.1.9 pav.** Sugebėjimo planuoti savaiminio mokymosi procesą duomenų pasiskirstymas (*procentiniai dažniai, n=112*)

Analizuodami 3.1.9 paveiksle pateiktus duomenis matome, kad respondentai linkę domėtis tais dalykais, kurie jiems įdomūs ir praverčia darbinėje ar asmeninėje veikloje, o ne tais, kurie šiuo metu populiarūs. Taip pat daugelis respondentų prisiima atsakomybę už savo mokymąsi bei mokymosi rezultatus. Kalbant apie mokymosi tikslus ir strategijas, matome, kad respondentai pakankamai nesavarankiški, 19 proc. tikrai neprisiima atsakomybės, o 15 proc. mano kad neprisiima.

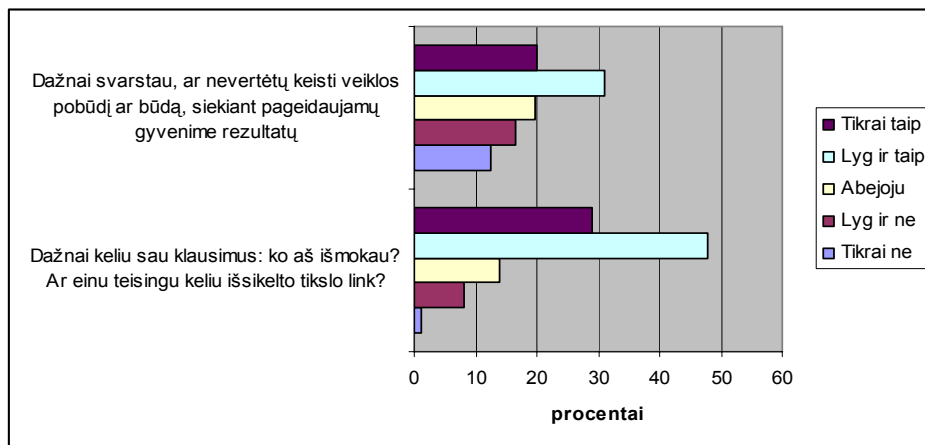
Daugiau respondentų, laisvalaikio metu užsiima profesine veikla (3.1.10 pav.)



**3.1.10 pav.** Mokymasis laisvalaikio metu (*procentiniai dažniai, n=112*)

Iš 3.1.10 paveikslo duomenų matome, kad leisdami laisvalaikį ne tik ilsisi, bet ir įgyja naujos patirties, mokosi, todėl laisvalaikiu mielai dalyvauja įvairiose diskusijų grupėse internete; sporto, automobilizmo, sveikatingumo ir kt. veiklose; dalyvauja meno ir kultūros renginiuose, šventėse (teatre, kino mene, šokiuose, koncertuose, tautodailėje ir kt.). Taip pat matome, kad 47 proc. respondentų laisvalaikiu mieliau skaito informaciją internete, knygą, susijusią su turistine veikla, nei grožinę literatūrą. Tik apie 12 proc. atsakiusių laisvalaikio metu nesidomi profesine veikla.

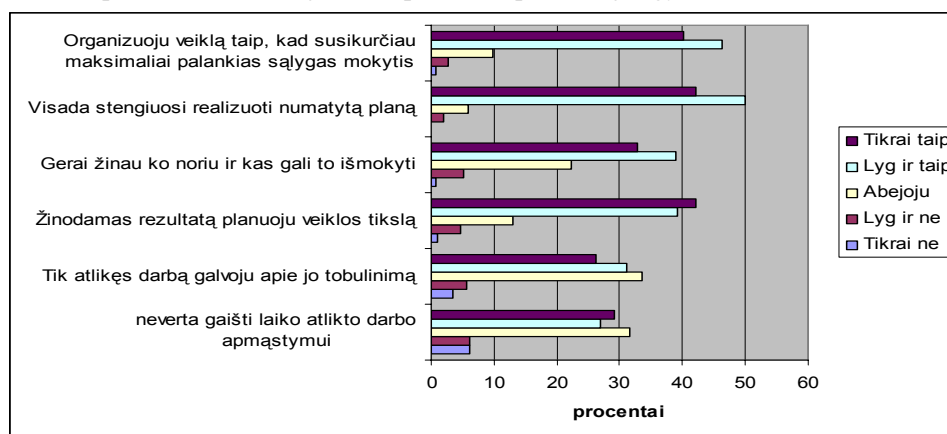
Kalbant apie respondentų savirefleksiją, gauti šie duomenys (3.1.11 pav.)



3.1.11 pav. Respondentų savirefleksija (procentiniai dažniai, n=112)

Iš paveiksle pateiktų duomenų matome, kad 70 proc. (*tikrai taip* – 20 proc. ir *lyg ir taip* – 31 proc.; *abejoja* – 19 proc.) respondentų dažnai svarsto, ar nevertėtų keisti veiklos pobūdį ar būdą, siekiant pageidaujamo gyvenimo rezultato, 16 procentų lyg nesvarsto, o 12 procentų yra tvirtai apsisprendę savo pasirinkimu. Kalbant ar dažnai respondentai galvoja *ko aš išmokau?* Ar teisingu keliu eina išsikelta tikslo link? Matome, kad didžioji dalis kelia sau tokius klausimus, tačiau pasitaiko ir respondentų negalvojančių apie tai.

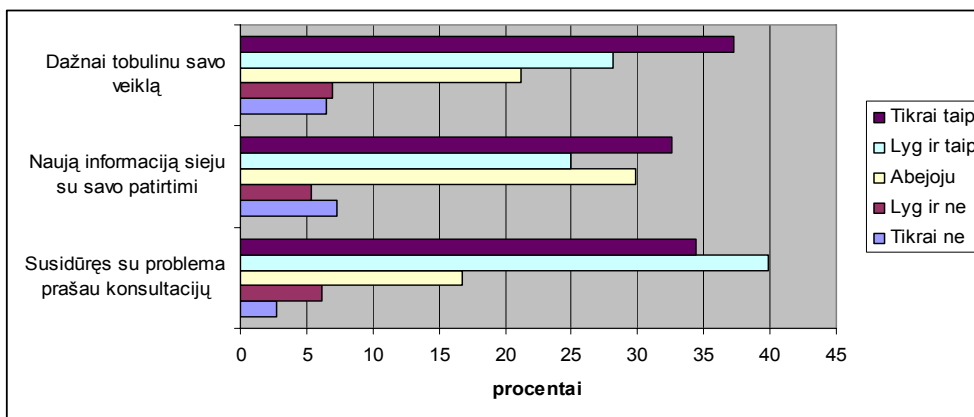
3.1.12 paveiksle analizuojama respondentų planai ir jų įgyvendinimas.



3.1.12 pav. Respondentų planų įgyvendinimas (procentiniai dažniai, n=112)

Dažniausiai respondentai (48 proc. ir 40 proc.) organizuoja savo veiklą taip, kad susikurtų maksimaliai palankias sąlygas mokytis (*darbo vietoje, namuose*). Ne mažiau stengiasi realizuoti ir numatytus planus. Nepasitaikė respondentų, kurie nesiekia užsibrėžtų tikslų. Na o kalbant apie darbo tobulinimą arba rezultatų apmąstymą pastebima, kad vis dėl to respondentai linkę apgalvoti veiklos tobulinimą, tačiau per daug neanalizuoja atlikto darbo, o imasi naujų idėjų.

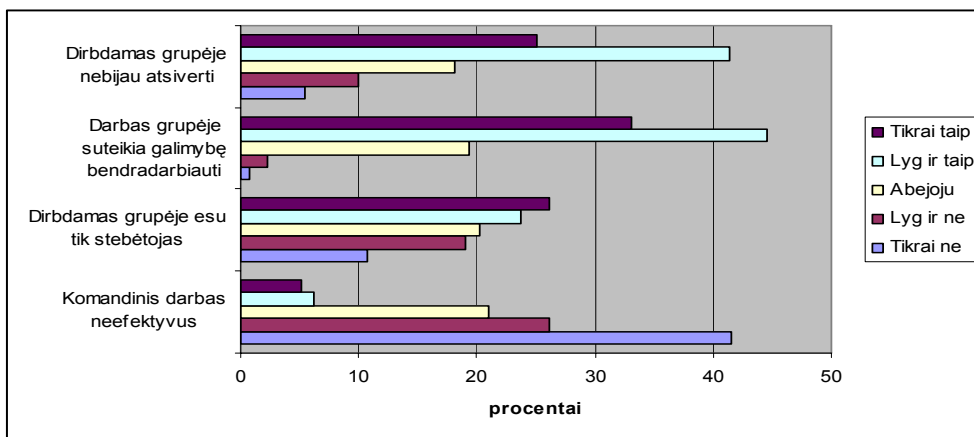
Respondentų dalyvavimas profesinėje veikloje (3.1.13 pav.)



3.1.13 pav. Respondentų dalyvavimas profesinėje veikloje (*procentiniai dažniai, n=112*)

Iš 3.1.13 paveikslo rezultatų matome, kad respondentai labai atsakingai žiūri į savo darbą. 38 proc dažnai tobulina savo veiklą, ir 28 proc. mano kad dažnai. Pasitaikė 7 proc. apklaustųjų, kurie savo veikos netobulina. Iš paveikslo duomenų matome, kad susidūrus su problemomis dažnai prašo konsultacijų, o perskaitę naują informaciją visada bando išgilinti į prasmę, susieti ją su turima patirtimi, klausinėti kitų apie jų turimą patirtį ir tik tada tą informaciją priima arba atmeta.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar naudingi grupiniai arba komandiniai užsiėmimai (3.1.14 pav.).



3.1.14 pav. Komandinio darbo nauda (*procentiniai dažniai, n=112*)

Iš 3.1.14 paveikslo duomenų matome, kad didžioji dalis (42 proc. ir 23 proc.) respondentų vis gi vertina darbą grupėje, manydami, kad tai puiki proga išsakyti savo nuomonę, atsižvelgti. Taip pat 42 proc. respondentų paneigė nuomonę, kad toks bendradarbiavimas yra neefektyvus. Pasitaikė respondentų, nevertinančių darbo grupės arba bendradarbiavimo (7proc.; 1 proc. ir 5). Kalbant apie apklaustųjų dalyvavimą komandinių grupių darbe, jie nurodė (26 proc.), jog jie varžosi išsakyti savo nuomonę, nors ir ne visada viskas yra aišku ir sutampa su jų požiūriu.

*Apibendrinimas.* Gauti disertacijoje rezultatai rodo, kad turizmo organizacijoje reiškiasi visi besimokančiai organizacijai būdingi bruožai, tačiau skirtingai. Turistinės organizacijos tyrimas parodė, kad didžioji dauguma darbuotojų dalyvauja organizacijos valdyme, žino misiją, viziją, strategiją, atneša naujų idėjų į organizaciją. Darbuotojai nuolat stebi išorės permainas ir reaguoja į visuomenės poreikius, kurdami naujas paslaugas, naujas turizmo rūšis. Organizacijoje informacija prieinama visiems, perduodama asmeniškai ar per technologijas. Žinios gaunamos tiek dirbant komandoje, tiek ir mokantis individualiai. Svarbi vartotojų nuomonė, kuri nukreipia paslaugos kūrimą paslaugos kokybės sustiprinimo linkme. Vadybinių kompetencijų darbuotojai turi, tačiau apie naujų formų šiai kompetencijai sustiprinti neieško. Skeptiškai žiūri ir į mokymąsi, dažnai orientuojasi į projektinę veiklą. Didžioji dauguma respondentų teigia, kad mokymasis neteikia pasitenkinimo ir mokymasis yra jau praeitas etapas.

Pati organizacija lojali ir atvira, joje reiškiasi lankstumo ir atvirumo veiklų tobulinimui prasminga veikla, formuojanti organizacijos kultūrą, linkusią į naujoves; palengvinti darbuotojams ir vartotojams žinių įsisavinimą ir įvairinti turizmo paslaugas, orientuojantis į paslaugos kokybę per edukacines raiškas. Reikalinga formuoti darbuotojų teigiamas nuostatas ir bendradarbiavimą tiek su kolegomis, tiek ir su paslaugos vartotojais.

Organizacijos darbuotojai reiškiasi per asmeninių žinių įgijimą, tobulėjimą, darbuotojai skatinami būti besimokančiais. Besimokančios turizmo organizacijos darbuotojai vertinami kaip kompetentingi vadybininkai, tačiau stokoja edukacinių kompetencijų: pasigendama kompetencijos perduodant žinias vartotojui. Paslauga suprantama kaip parduodu–perku veiksmas. Ryškus komercializmas.

### **3.2. Paslaugų vartotojo žinios, gebėjimai, vertybės edukacinio potencialo raiškos kontekste**

Vitkienės (2008) teigimu vartotojas yra neatskiriama paslaugų kūrimo, teikimo ir vartojimo, t. y. paslaugos, kaip proceso, dalis. Vartotojas teikdamas paslaugą padeda kurti, teikti ir parduoti. Todėl vartotojo dalyvavimas yra svarbus. Turizmo paslaugos vartotojo nuomonei iš-tirti buvo parengta anketa. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą pateikiamas 3.2.1 lentelėje

3.2.1 lentelė

### Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą (n = 376)

Respondentų gyvenamoji vieta	Viso vnt.	Procentai (%)
Vilnius	33	8,9%
Didieji šalies miestai*	132	35,2%
Rajono centras	96	25,4%
Miestelis	78	20,7%
Kaimas	37	9,8%

\* Kaunas, Šiauliai, Panevėžys, Alytus, Tauragė, Marijampolė, Klaipėda, Utena

Iš 3.2.1 lentelės matome, jog didžioji dauguma respondentų gyvena didžiuosiuose šalies miestuose: Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje, Tauragėje, Marijampolėje, Klaipėdoje, Utenoje (35 proc. respondentų); mažiausiai respondentų gyvena Vilniuje ir kaimo gyvenvietėse (8,9 ir 9,8 proc.). Didžioji dauguma respondentų yra nuo 30 iki 50 metų amžiaus.

Disertaciniame darbe analizuojant tyrimo duomenis taikyta faktorinė analizė. Faktorinė analizė naudojama kaip duomenų redukcijos metodas, redukuojant duomenų srautus, kurie pasižymi didele kokybine įvairove ir kintančiais dydžiais. Kai dauguma kintamųjų yra intensyviai koreliuojami, tuo metu įmanoma pirminius duomenis redukuoti iš didelių kintamųjų ir juos paversti mažais neapibrėžtais faktoriais. Faktorinės analizės esmė yra kintamuosius suskirstyti į grupes pagal tai kaip jie tarpusavyje koreliuoja. Kiekvienam kintamajam yra būdingas bruožas, tačiau tai nėra tiesiogiai stebimas faktorius. Taip nuo kintamųjų perėjus prie faktorių ir sutraukus tyrimo kintamuosius, naudojama faktorinė analizė.

3.2.1 lentelė

### Turizmo paslaugos vartotojų charakteristika (N=376)

<b>Turizmo paslaugos vartotojų struktūriniai komponentai</b>
<b><i>Orientacija į aukštą turistinės paslaugos kokybę</i></b>
Įsigyjanti išskirtinę turistinę kelionę nors ir labai brangią, nesvarbu kad tai bus tik vieną kartą gyvenime
Įsigyjant turizmo paslaugą svarbu kaina, o kokybė mažiau svarbi
Įsigyti vieną brangią turizmo paslaugą (nors ji ir žymiai brangesnė), negu kelias ir pigesnes
Geriau įsigyti pigesnę kelionę, su minimaliais patogumais, bet turėti galimybę keliauti dažniau
Perkant paslaugą man svarbiausia turistinės kelionės kokybė, o ne kaina ar turistinė organizacija kurioje įsigyti
Įsigyjant turizmo paslaugą svarbu kaina, o kokybė mažiau svarbi
Įsigyti vieną brangią turizmo paslaugą (nors ji ir žymiai brangesnė) negu kelias ir pigesnes
Geriau įsigyti pigesnę kelionę, su minimaliais patogumais, bet turėti galimybę keliauti dažniau
Perkant paslaugą man svarbiausia turistinės kelionės kokybė, o ne kaina ar turistinė organizacija kurioje įsigyti
<b><i>Orientacija į turistinę organizaciją kaip besimokančią</i></b>
Jei toje turistinėje organizacijoje nekaip aptarnauja – einu į kitą, nors ir toliau
Man rūpi, kad turistinėse organizacijose, kuriose lankausi, būtų geras, originalus interjeras
Svarbiausia geras aptarnavimas, visa kita mažiau svarbu
Renkuosi tą turistinę organizaciją ir tą paslaugą, kur duoda dovanų (nemokamą ekskursiją, suvenyrą, suteikia galimybę dalyvauti loterijoje)
Pardavimo vadybininkas(-ė) mielai bendrauja, pataria, vadinasi, čia mielai būsiu priimtas ir kitąsyk
<b><i>Orientacija į suteikiamas žinias, gebėjimus</i></b>
„Keliami Lietuvoje – remi Lietuvos verslą“
Renkuosi tik keliones Lietuvoje, keliauju tik vietiniais maršrutais
Lietuvoje organizuojama turizmo paslauga – didesnė galimybė daugiau sužinoti apie istoriją
Lietuva gražus kraštas ir turi nuostabius gamtos kampelius
<b><i>Orientacija į vertybes</i></b>

Vertinu ir perku tai, kas madinga
Perku turizmo paslaugą tokią, kokia man patinka, bet mažai paisau mados (-)
Renkuosi išskirtines turistines keliones, nes vengiu „masinių“ kelionių ir keliautojų
Mažai žaviuosi „garsiomis turistinėmis vietomis“ (-)
<b>Abejojantis požiūris į turizmo paslaugą</b>
Gerai turizmo paslaugai reklama mažai reikalinga
Mane skambi reklama atbaido
Visos kalėdinės ir velykinės nuolaidos yra tik akių dūmimas
Kelionės į užsienį tik gražiau pateiktos ir patraukliau atrodo
Svarbiausia, kad kelionė būtų turininga, o pateikimas mažiau svarbu
<b>Griežtas požiūris į turizmo paslaugą</b>
Brangi turizmo paslauga yra kokybiška paslauga
Garsių tarptautinių turizmo centrų pasirinkimas – protingas sprendimas
Reklamuojamos turizmo paslaugos geresnės už nereklamuojamas (-)
<b>Atvirumas naujovėms</b>
Jei reiktų rinktis tarp žinomos ir naujos (neišbandytos) turistinės kelionės, rinkčiausi naują
Išbandyti viską, kas nauja
Pasitikiu neišbandytais maršrutais, žaviuosi netradicinėmis turizmo rūšimis
<b>Kelionės saugumo pozicija</b>
Keliauju tik ten kur yra saugu, patikima, nors ir brangiau
<i>Perdėtas atsargumas</i>
Prieš pirkdamas turizmo paslaugą – tris kartus pamatuoju
Man labai svarbu, kad paslauga būtų patikrinta, išbandyta ir kitų rekomenduojama
Prieš pirkdamas turizmo paslaugą ilgai ir daug svarstau

Pateiktoje 3.2.1 lentelėje matome gautus 9 faktorius, kurie atskleidžia vartotojų nuostatų latentinę struktūrą.

Siekiant sugrupuoti gautus vartotojų nuostatų struktūrinius komponentus, papildomai buvo atlikta 9 faktorių faktorinė analizė. 3.2.2 lentelėje matome apibendrintą vartotojų nuostatų sudėtį.

3.2.2 lentelė

#### Vartotojų struktūriniai komponentai (faktorai) (N=376)

Vartotojų struktūriniai komponentai (faktorai) ir testo žingsniai	%
<b>Konservatyvumas</b>	
Orientacija į suteikiamas žinias	71,3
Perdėtas atsargumas	
Abejojantis požiūris į turistinę paslaugą	
<b>Modernumas</b>	
Griežtas požiūris į turistinę paslaugą	56,6
Orientacija į vertybes	
Atvirumas naujovėms	
<b>Orientacija į kokybę</b>	
Orientacija į aukštą turizmo paslaugos kokybę	57,5
Orientacija į turistinę organizaciją kaip besimokančią	
Kelionės saugumo pozicija	

Iš 3.2.2 lentelės matome, jog antrinė gautų faktorių analizė leido sugrupuoti 3.2.1 lentelėje pateiktus komponentus ir gauti apibendrintą vartotojų nuostatų struktūrą:

a) *Konservatyvus* – priešingas visokioms naujovėms, linkęs palaikyti seną tvarką: Konservatyvus žmogus. *Konservatyvios pažiūros*. apibūdinamos kaip tam tikras gaunamų žinių



srautas, perdėtas atsargumas, skeptiškas požiūris į turizmo paslaugą. Ši nuostata atspindi vartotojo rizikos suvokimą: priimant sprendimą įsigyti turizmo paslaugą ar ne, dažnai vartotojas linkęs rinktis žinomas turistines organizacija, dažniausiai prieš tai gerai apsvarstęs ir įvertinęs.

b) *Modernumas* tai žmogaus, kuris dedasi turis rafinuotą skonį, akiai laikosi madingų manierų, stengiasi imponuoti tariama erudicija, dinamiškumas (orientacija į vertybes, atvirumas naujovėms). Apibendrinant galima teigti, jog modernumo nuostata atskleidžia inovatoriškumo jėgą.

c) *Orientacija į kokybę* apibūdinama kaip vartotojo pasirinkimas remiantis kokybės kriterijumi (orientacija į aukštą turizmo paslaugos kokybę pirkimo vietose) su pačios turistinės organizacijos įvertinimu kaip besimokančios. Ši nuostata suprantama kaip turizmo paslaugos vartotojo apsisprendimas.

Koreliacinė analizė parodo ryšį tarp dviejų kintamųjų, kaip vieno kitimas įtakoja kito kitimą. Taigi faktorių koreliacinės analizės tikslas – parodyti, koks yra ryšys tarp atskirų faktorių. Vartotojų apibendrintų struktūrinių komponentų koreliacinė matrica pateikta 3.2.3 lentelėje.

3.2.3 lentelė

**Vartotojų apibendrintų struktūrinių komponentų koreliacinė matrica**

	Konservatyvumas	Modernumas	Orientacija į kokybę
Konservatyvumas	1,00	–,35**	,65**
Modernumas	–,35**	1,00	–,02
Orientacija į kokybę	,65**	–,02	1,00

\*\* koreliacija yra reikšminga 01 reikšmingumo lygmenyje

Iš 3.2.3 lentelės matome tris vartotojų gana savarankiškus faktorius, kuriuos galime paaiškinti:

- konservatyvumo ir modernumo kaip vartotojų nuostatų yra stipri atvirkštinė koreliacija (–,35\*\*);
- konservatyvumo ir orientacijos į kokybę yra labai stiprus ryšys (–,65\*\*);
- modernumas ir orientacija į kokybę kaip turizmo paslaugos vartotojų nuostatų yra skirtingos, neturinčios abipusio ryšio (–,02).

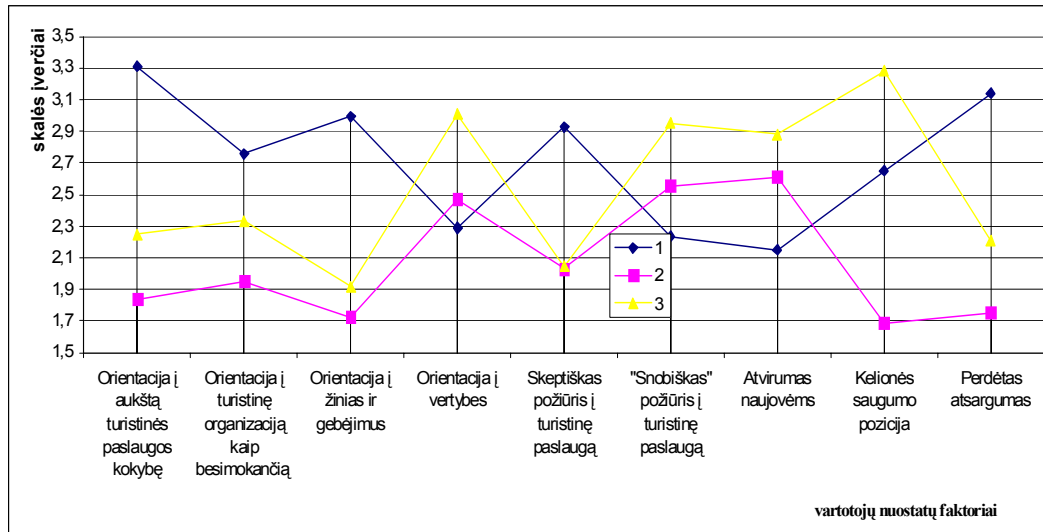
Remiantis apklausos rezultatais buvo nustatytas objektų panašumas, kuriuos galima suskirstyti į klasterius. Klasteris (angl. *cluster*) – vienetas, sudarytas iš kelių vieno tipo elementų, kuris veikia kaip vieninga sistema, turinti tam tikrų savybių. Klasterinės analizės tikslas – suskirstyti objektus, kad skirtumai klasterių viduje būtų kuo mažesni, o tarp klasterių – kuo didesni

Klasterinėje analizėje skaičiuojama atstumų matrica tarp atskirų klasterių. Dideliems – daugiau nei 300 objektų masyvams klasterizuoti dažnai naudojamas nehierarchiniai klasterizavimo metodai, kurių vienas – *k* – vidurkių metodas (Skulslis, 2009). Šis metodas taikomas tokiu būdu:

- Objektai suskirstomi į *k* pradinių klasterių;
- Paeiliui apskaičiuojamas kiekvieno objekto atstumas iki klasterių centrų (atstumas paprastai skaičiuojamas naudojantis Euklido metrika arba jos kvadratu). Objektas skiriamas į artimiausią klasterį. Klasterių centrai perskaičiuojami;

- 2 žingsnis kartojamas tol, kol perskirstymų daugiau nėra. (Krumplytė, 2004)

Analizuojant tyrimo rezultatus, sudarytas 3 tipų klasteris. Vartotojus pagal panašumą suskirstėme į tris grupes – klasterius – ir atitinkamai pavadino *konservatorišku*, *ekonomišku* ir *supernovatorišku* klasteriais. Juos pavaizdavome grafiškai. 3.2.1 paveiksle.



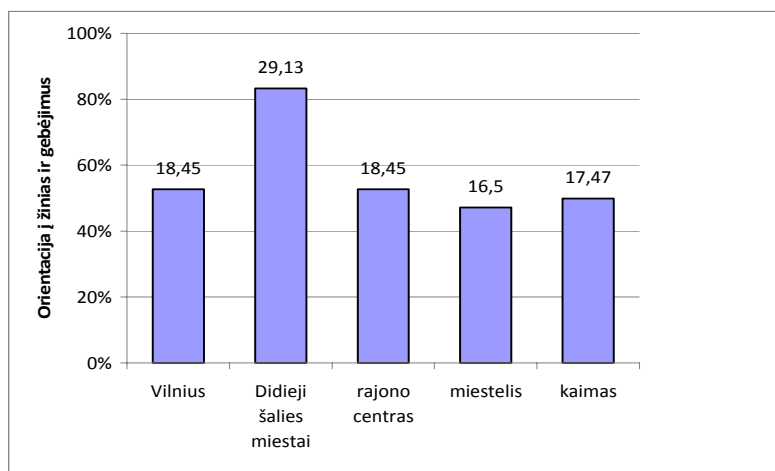
- 1 – konservatoriškas
- 2 – ekonomišką ar orientuotą į kokybę
- 3 – supernovatoriškas ar modernus

**3.2.1 pav.** Vartotojų tipologija pagal sudarytus nuostatų faktorius

Iš 3.2.1 paveikslo matome, jog konservatoriško tipo vartotojai vertina aukštą turizmo paslaugos kokybę, orientuojasi į gaunamas žinias, jie atsargūs, skiria didelį dėmesį kelionių saugumui. Tuo tarpu dėl vertybių naujovių skeptiškai žiūri į turizmo paslaugą. Ekonomiškai vartotojai laikosi vidurinės pozicijos. Tuo tarpu supernovatoriai – orientuoti į vertybes, naujoves, mėgstantys riziką (mažai atsargūs), mažai dėmesio kreipia į turizmo paslaugos kokybę, žinias ir gebėjimus bei kelionės saugumą.

Apibendrinant galime teigti, jog gyventojus labiausiai diferencijuoja gyvenamoji vieta, tai patvirtina ir tolimesnė analizė.

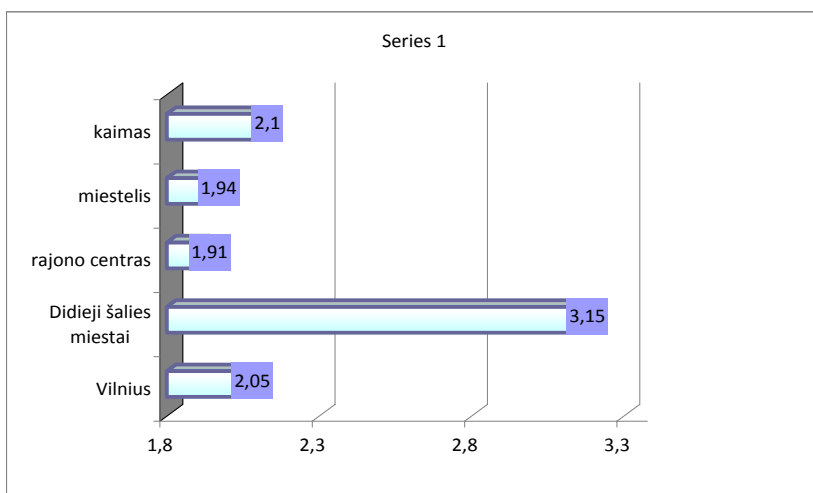
Respondentų gyvenamosios vietos ir vartotojų orientacijos į žinias ir gebėjimus priklausomybė pateikiama 3.2.2 pav.



**3.2.2 pav.** Ryšys tarp gyvenamosios vietos ir orientacijos į žinias ir gebėjimus

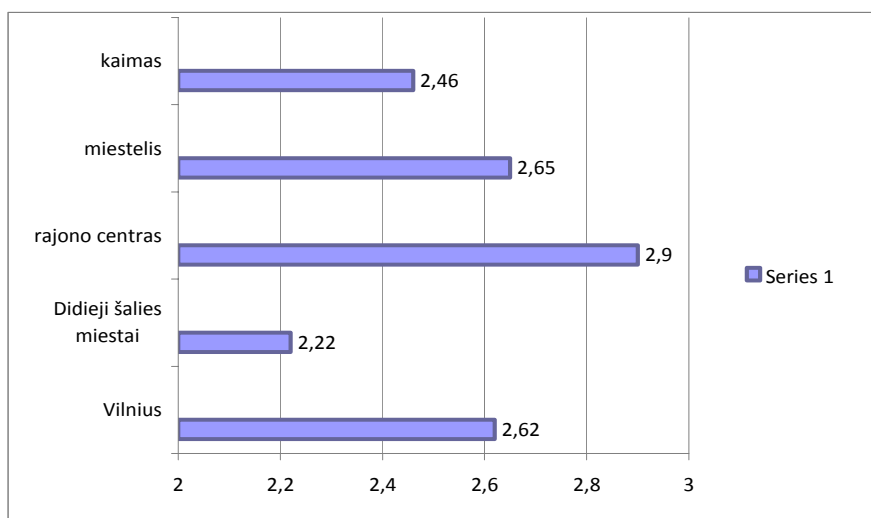
3.2.2 paveiksle matome, jog labiausiai vertinantys žinias ir gebėjimus yra didžiųjų miestų gyventojai. Tuo tarpu miesteliuose gyvenantys respondentai tam teikia mažai reikšmės.

Vilniaus gyventojų ir kaimų gyventojų orientacija į žinias ir gebėjimus neutrali.



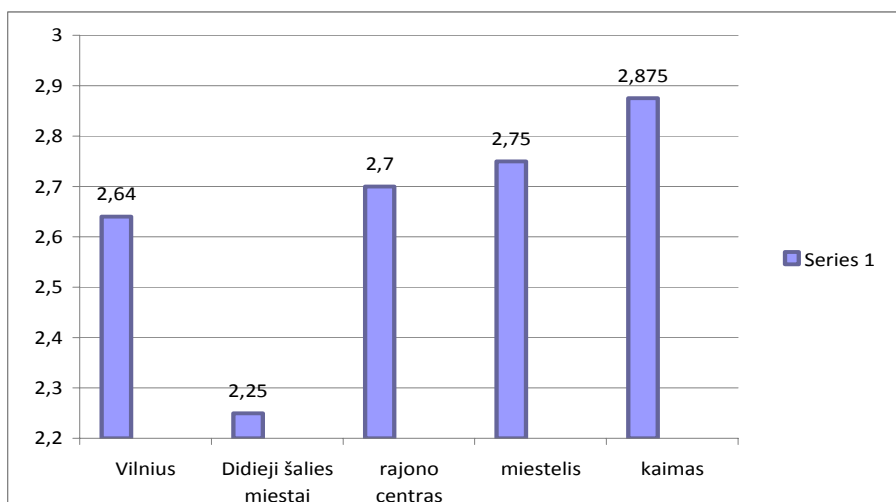
**3.2.3 pav.** Ryšys tarp gyvenamosios vietos ir abejotino požiūrio į turizmo paslaugą

3.2.3 paveiksle pateikiame ryšį tarp gyvenamosios vietos ir abejotino požiūrio į turizmo paslaugą. Gauname rezultatus – didžiųjų miestų gyventojai vėl pasižymi konservatoriška nuostata, skeptiškai žvelgia į turistinę paslaugą. Vilniuje gyvenantys respondentai ir kaimo gyventojai vėlgi neutraliai vertina turistinę paslaugą.



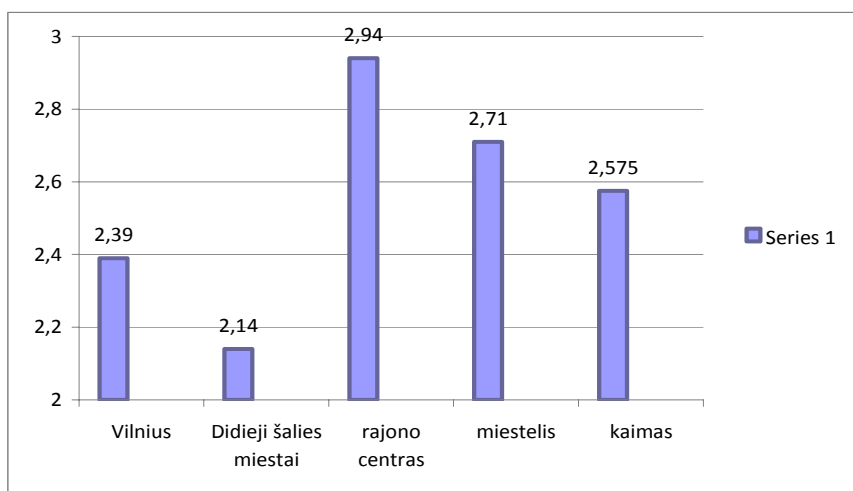
**3.2.4 pav.** Ryšys tarp griežto požiūrio į turizmo paslaugą

3.2.4 paveiksle matome ryšį tarp gyvenamosios vietos ir griežto požiūrio į turizmo paslaugą. Labiausiai save demonstruoti mėgsta rajono centrų gyventojai. Kaip ir ankstesniuose paveiksluose, taip ir šiame matome, jog didžiausi konservatoriai, užsidarę ir nemėgstantys reikštis yra Kauno ir kitų didžiųjų šalies miestų gyventojai. Rajono centro gyventojai gerokai aplenkia Vilniaus gyventojus, kurie šiuo požiūriu beveik susilygina su kaimo gyventojais.



**3.2.5 pav.** Ryšys tarp respondentų gyvenamosios vietos ir orientacijos į vertybes

3.2.5 paveiksle pateikiamas ryšys tarp respondentų gyvenamosios vietos ir orientacijos į vertybes. Didžiųjų miestų gyventojai yra konservatyvūs, tuo tarpu labiausiai orientuojasi į vertybes kaimo gyventojai. Tai galima paaiškinti kaip orientaciją į perdėtą, neskoningą madą. Vilnius lieka trečioje vietoje – po kaime gyvenančių ir rajonų centrų gyventojų.

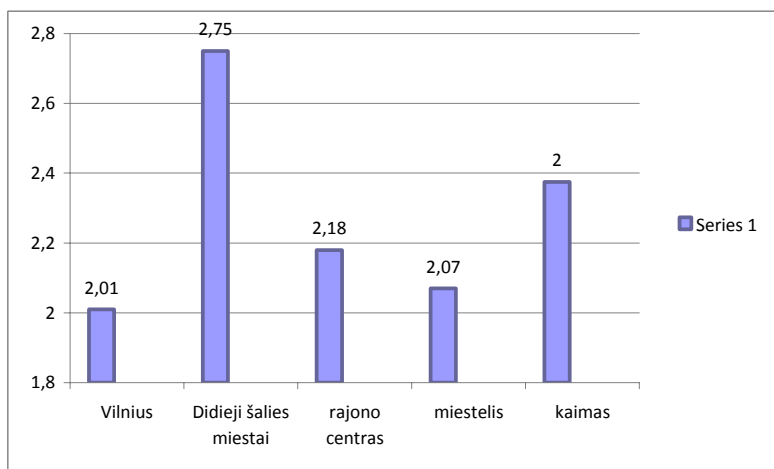


**3.2.6 pav.** Gyvenamosios vietos ir atvirumo naujovėms ryšys

3.2.6 paveiksle pateikiame atvirumo naujovėms tyrimo duomenis, kur rajono centro gyventojai labiausiai atviri įvairioms naujoms madoms, Vilniaus gyventojai atsargiai renkasi naujas madas, o ypač atsargiai tai daro didžiųjų miestų gyventojai.

Atvirkštinį požiūrį į aukštą turizmo paslaugos kokybę atskleidė tie regionai, kurie labiau rūpinasi vertybėmis ir naujovėmis, mažiau akcentuoja aukštą turizmo paslaugos kokybę – labiausiai į aukštą turizmo paslaugos kokybę orientuojasi didžiųjų miestų gyventojai, mažiausiai – rajonų centrų gyventojai.

3.2.7 paveikslas pateikiama orientacija į turistinę organizaciją kaip besimokančią .



**3.2.7 pav.** Orientacijos į turistinę organizaciją kaip besimokančią ir gyvenamosios vietos ryšys

3.2.7 paveiksle matome, kad respondentai, gyvenantys didžiuosiuose šalies miestuose, orientuojasi į turistinę organizaciją, kurioje pastebi besimokančios organizacijos bruožus, tuo tarpu, mažiausiai į šį bruožą kreipia dėmesio rajonų centrų ir miestelių gyventojai.

*Apibendrinant* galima teigti, kad konservatyvių pažiūrų žmonės orientuoti į turistinės organizacijos kaip besimokančios ir aukštos turizmo paslaugos kokybę, gyvena didžiuosiuose šalies miestuose. Tuo tarpu rajono centruose, miesteliuose gyvenantys respondentai didesnę reikšmę teikia kitoms paslaugos savybėms – vertybėms, naujoviškumui, turistinės organizacijos kaip besimokančios buvimui, o ne aukštai turizmo paslaugos kokybei. Rajonų centruose, miesteliuose gyvenantys respondentai labiau linkę į naujoves, vertybės dinamiškumą, mėgstantys demonstruoti save, jiems būdingos „snobiškos“ nuostatos. Didžiuosiuose šalies miestuose gyvenantys respondentai turizmo paslaugą renkasi vadovaudamiesi daugiau kokybės nei patrauklumo, populiarumu ar kitais kriterijais, miesteliuose ir rajono centruose yra priešingai. Svarbu pažymėti, jog Vilniaus gyventojai visais minėtais aspektais laikosi vidurio linijos, gana neutraliai vertindami kraštutines nuostatas – vien tik kokybę, konservatoriškumą arba radikalų novatoriškumą. Kaime gyvenantys taip pat gana neutraliai vertina šias nuostatas, tačiau savo nuostatomis jie artimesni rajono centrų gyventojams.

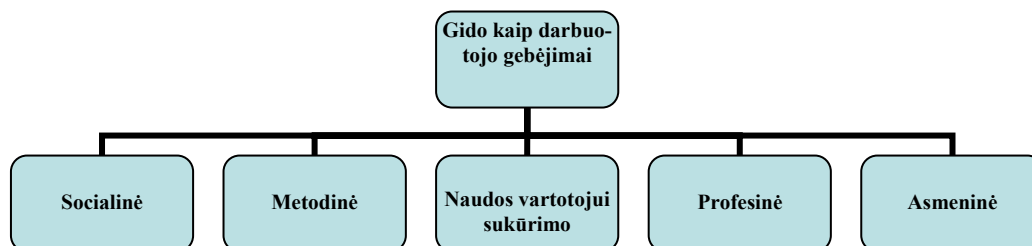
*Vartotojų kokybinis tyrimas ir rezultatų interpretavimas.* Turizmo paslaugos edukacinių bruožų raiška nebus efektyvi jei nėra kompetentingo turistinės organizacijos darbuotojo. Vadinasi, prie turizmo paslaugos kokybės prisideda, kaip ir prie bet kurios profesinės veiklos, profesinė kompetencija. Garalis, Švagždienė, Liesionienė. (2008) analizuodami ekskursiją, pabrėžia, kad nėra tinkamai naudojama kaip edukacinis instrumentas, galintis, visiems turizmo verslo procese dalyvaujantiems asmenims, duoti realios naudos. Mokslininkai Adamonienė, Daukilas, Krikščiūnas, Maknienė, Palujanskienė (2003) profesinę kompetenciją sieja su gebėjimu atlikti tam tikras užduotis. Kompetentingą turistinės organizacijos darbuotoją apibūdintume kaip gerai išmanantį savo sritį – turizmo paslaugos kūrimo, vartotojo pažinimo, vartotojo vartojimo poreikių išmanymą ir kt. veiklos organizavimo procesus. Todėl turizmo paslaugos darbuotojo net ir pačios patraukliausios kelionės nebus veiksmingos, jeigu jos atsidurs profesionaliai nepakankamai pasirengusio žmogaus rankose. Turizmo organizacijos veikloje svarbų vaidmenį atlieka tarpininkas, kuris paslaugą tiesiogiai perteikia vartotojui – turistui. Tarpininko vaidmuo atitenka kelionių ir ekskursijos vadovams. Darbų analizuojančių kelionių ir ekskursijos vadovų kvalifikacijos ir kompetencijos problemas nėra aptikta, tai galima teigti, kad būtina sisteminiu požiūriu iširti šias kategorijas – ir būtent turizmo paslaugos, kaip tęstinio realizavimo proceso, kontekste. Disertaciniame tyrime nėra numatyta tirti šių darbuotojų kvalifikacijas ir kompetencijas, todėl apsiribota tik vartotojo požiūriu atskleisti veiksnius, kurie jam, kaip vartotojui yra svarbūs. *Manome, kad disertacinis tyrimas paskatins ir kitus tyrėjus tirti savo darbuose tolimesniuose tyrimuose, kur būtina plačiau analizuoti ši svarbi turizmo sistemos dalyvių kompetenciją.*

*Gidų tyrimu* siekiama pažvelgti į turizmo paslaugą žinių, gebėjimų, vertybių kontekste. Tikslui pasiekti numatyta atlikti interviu su paslaugos vartotojais, kurie yra keliavę su kelionės vadovu ir yra klausę ekskursijos vadovo gidų kompetencijos, įtakančios klientų pasitenkinimą turistiniu produktu. *Gidas* – teisės aktų nustatytus kvalifikacinius reikalavimus atitinkantis fizinis asmuo, kuris ekskursijų metu suteikia specialią informaciją apie lankomus muziejus, meno galerijas, gamtos, kultūros, mokslo, parodų ar kitus objektus arba vietas. (Turizmo įstatymo pakeitimo ĮSTATYMO PROJEKTAS (nauja redakcija), 2010.

Tyrimo tikslas – pristatyti ekskursijos (gidus) ir kelionių vadovus, kaip turizmo paslaugos edukacinių bruožų raiškas atskleidžiančius asmenis, įtakojančias klientų pasitenkinimą turistiniu produktu. Atliekant tyrimą gilinamasi tik į gidų kompetencijas, nes gidai gali vesti ekskursijas, lydėti turistines keliones visose ES šalyse. Remiantis Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2005/36/EB 2005 m. rugsėjo 7 d. „Dėl profesinių kvalifikacijų pripažinimo“ direktyvoje patvirtinama: „Pagal sutarties 3 straipsnio 1 dalies c punktą, vienas iš Bendrijos tikslų – panaikinti kliūtis tarp valstybių narių laisvam asmenų ir paslaugų judėjimui. Valstybių narių piliečiams visų pirma reikia teisės dirbti savarankiškai arba pagal darbo sutartį užsiimti profesine veikla ne toje valstybėje narėje, kurioje jie įgijo profesinę kvalifikaciją. Be to, Sutarties 47 straipsnio 1 dalis nustato, kad turi būti priimtos direktyvos dėl abipusio diplomų, pažymėjimų ir kitų oficialių kvalifikacijų, patvirtinančių dokumentų pripažinimo.“ Remiantis šiuo dokumentu Lietuvos Respublikos valstybinis turizmo departamentas taip pat išleido įsakymą, „Dėl gido profesinės kvalifikacijos pripažinimo norint dirbti pagal gido profesiją ar laikinai arba vienkartinai teikti gido paslaugas Lietuvos Respublikoje tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2008 m. rugsėjo 1 d. Nr. V-61. Remiantis šiais išanalizuotais įstatymais: gidai gali dirbti visose ES šalyse (ne tik šalyje, kurioje yra įgiję gido kvalifikaciją, prieš tai informavę apie tai tos šalies, kurioje ves ekskursiją, atsakingas instancijas ir gavę šį leidimą jų šalyje vesti ekskursiją. Taigi, tyrime gidai analizuojami platesnėje veiklos sferoje.

Tyrimas buvo vykdomas nuo 2009 metų birželio mėnesį. Visi informantai koduoti ir įvardijami kaip: *informantas – a.*; *informantas – b.*, *informantas – c.*, *informantas – d.*

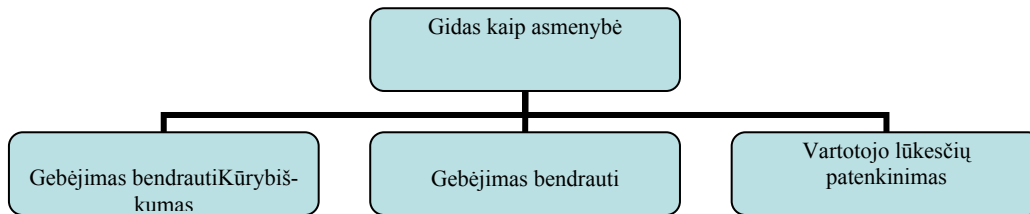
*Tyrimo rezultatai.* Analizuojant gido, kaip turizmo paslaugos tarpininko – lektoriaus tyrimo rezultatus išskirtos temos ir subtemos. Kiekvienas informantas tyrimo eigoje atskleidė vienokias ar kitokias gido kaip darbuotojo gebėjimai 3.2.8 pav.



**3.2.8 pav.** Gido profesinių kompetencijų sudėtis

Tik tada, kai gidas geba numatyti paslaugos vartotojo perspektyvas, jis gali būti vadina- mas gidu plačiąja prasme. Todėl gidas kaip paslaugos tarpininkas prisiima žmogaus kaip turisto mokymą. Profesinis tobulėjimas pagal Jovaišą (2007) – tai anksčiau įgytos profesinės kvalifi- kacijos tobulinimas tam tikromis priemonėmis siekiant įgyti didesnę profesinę mobilumą ir įvai- riapusiškumą, t. y. dėsningas, negrįžtamas ir kryptingas procesas.

Gido profesinis tobulėjimas pasireiškia per jo asmenines kompetencijas (3.2.9 pav.)



3.2.9 pav. Gido kaip asmenybės kompetencija

Vartotojui yra svarbios asmeninės gido paslaugos perteikimo kompetencijos. Vartotojas girdi informaciją, ją priima ir taip pat interpretuoja (3.2.4 lentelė).

3.2.4 lentelė

**Gido asmeninės kompetencijos subtemą patvirtinantys teiginiai**

Sub-tema	Patvirtinantis informanto teiginys
KŪRYBIŠKUMAS	<p>„... naujos legendos papildo pasakojimą... nauji faktai pateikiami aktualiai kiekvienam...“ a; „...yra įterpiama kažkokių netikėtų ir kiekvienas pasakojimas pasidaro įdomesnis. tai ir kažkokia pramoga ar sudalyvavimas renginyje...“ a; „aš mėgtu kai pasakojimas kūrybiškas, nepatinka ir būna neįdomu, jei tik grynai konkretūs faktai (tokiais metais, mėnesį, dieną, tas... aišku ir to reikia, bet kai išvien tokia informacija pateikiama, tai man tas nepatinka.“ b; „... pasidaro neįdomu, nesinori klausytis, blaškaisi, girdi kitus kalbančius ir tiek.“ b; „įdomu ne tik tie statistiniai rodikliai, bet ir bendrai kai jis pasakoja kažkokią ypatingą detaliją, to ko tikrai nėra parašyta, nerandi knygoje, internete“ d; „... įdomesnė informacija, ne sausa. pasakojant apie statinius, tarkim, galėtų kažkokį mitą papasakoti.“ c; „patinka kai organizuojama išgirsto pasakojimo pakartojimo priminimų konkursas, būna dovanėlės, staigmenos...“ c; „...konkursai, dažniausiai jie būdavo susiję su tom lankytinomis vietomis, ten turėdavai spėlioti kažką.“ c; „...kažkokios viktorinos...“ c; „kai važiuoji autobuse, vis ten būna kas nors ar iš dešinės ar kairės, ir ji iškart puola pasakoti, kokią nors istoriją...“ c; „ten labai įdomiai pasakojo, legendų papasakojo, kur buvau negirdėjęs niekada.“ d; „tokių kaip ir slaptų dalykų, kur nieks nežino, bent jau tokį vaizdą sukūrė.“ d; „...dėl tų mitų, paslapčių...“ d; „...sugalvoja kokią užduotį ar kažką panašaus...“ d; „įdomiai tai, kad nebūtų pateikiama statistinė informacija, kas kuriais metais įvyko, bet galbūt tokios istorijos kažkokios, pasakojimai su istoriniais intarpais galbūt, na kad nesijaustum kaip paskaitoj, kur sėdi ir visai neįdomu. kad klausytum ir būtų labai įdomu,“ d;</p>
LŪKESČIŲ IŠPILDYMAS	<p>„jis turi pateisinti tavo kelionės lūkesčius“ c; „...nuo jo daug kas priklauso, už visą kelionės sėkmę atsako jis“ c; „... kad viskas būtų taip kaip noriu“ c; „aš keliaudama noriu pamatyti kuo daugiau...“ a; „ir galbūt kai kiti nori pailsėti, aš noriu kuo daugiau pamatyti ir aplankyti.“ a; „...nesmagu, jei kažko tikiesi, o po to paaiškėja, kad viskas pasikeitė.“ b; „...bendrai turėtų būti tokia kokios noriu...“ b; „sąlygos atitiktų tai, ko tikėjaisi...“ b; „aš norėčiau kad būtų poilsinė ir pažintinė kartu.“ b; „...jei kažką pakeistų ekskursijos metu ir negautum to. ko tikėjaisi...“ b; „kad galėtum ir pailsėti, ir pamatyti...“ b; „kad būtų viskas taip, kaip galvoji.“ b; „...ir nuo jo daug priklauso, už visą kelionės sėkmę atsakomybė yra ant jo pečių.“ c; „kad viskas būtų taip, kaip nori.“ c; „viskas turėtų būti taip kaip aš noriu...“ d; „viskas turėtų būti labai gerai, be jokių nesusipratimų, trikdžių.“ d; „...viskas vyksta kaip tu nori...“ d;</p>

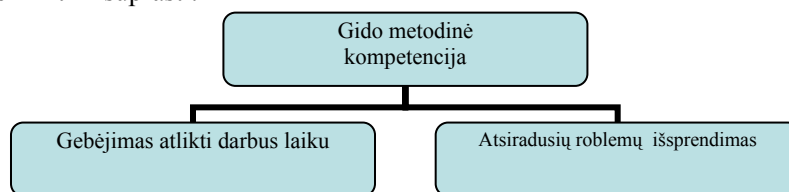


SUGEBĖJIMAS KOMUNIKUOTI	<p>„...įdomiau keliauti su gidu. kuris ne vien tai kaip darbą atlieka, bet tiesiog jaučia malonumą dirbdamas savo darbą ir bendraudamas su klientais.“ a „...žmogus mokantis bendrauti su įvairaus tipo žmonėmis...“ a. „...gidas turėtų būti atvira asmenybė, tiek, kad jaustųsi jo noras bendrauti su žmonėmis, o ne užsidarymas ir kaip siena atsivėrimas nuo turistų, turėtų būti tiesiog kaip grupės narys.“ a. „bendravimas turėtų būti nenutrūkstamas.“ a „gidas neturėtų būti išūlus, bet turėtų mokėti bendrauti su žmonėmis...“ a. „...tiesiog ir tas gidas bendrauja.“ b. „...na kad mokėtų bendrauti su žmonėmis...“ b.</p> <p>„...pavyzdžiui, kai keliauji su gidu, svarbu kaip jis bendrauja su visa grupe...“ c. „...gidas turėtų būti draugiškas...“ c. „...svarbiausia komunikabilumas, kad atrastų tą ryšį su visais keliautojais...“ c. „gidė buvo labai draugiška ir iškalbi...“ c. „gidas turėtų pasisveikinti su visais, mano manymu, jis jau turėtų ten būti anksčiau už mus.“ c. „...gidas galėtų pasiūlyti, kad laisvu laiku jis veiks tą ir tą ir kad kas nori gali prisijungti ir eiti kartu. kad sukurtų tokį jaukumo jausmą, kad tu nors ir keliauji vienas, bet tu realiai neliksi vienas.“ c. „...komunikabilus, labai draugiškas...“ c. „...labai draugiškas su visais keliautojais, visus užkalbina, su kiekvienu žmogum randa kažką bendro.“ d. „...patinka, kai žmogus moka bendrauti su žmonėmis, yra atvira asmenybė...“ d. būti labai draugiškas, kad visus užkalbintų...“ d. tai komunikabilumą...“ d. „...gidas atsižvelgtų į turistų poreikius ir prašymus...“ d.</p>
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1 subtema – *kūrybiškumas*. Informantai išskyrė, kad gido kūrybiškumas jiems yra svarbus. Informantui patinka, kai ekskursijos metu pasakojamos istorijos, legendos, mitai, kurie net gali būti dažnai ir pačio gido sugalvoti. Tai suteikia ekskursijai naujumo, pasireiškia stipresnis gido išskirtinumas. Taip pat informantams patinka ekskursijos metu vykstantys renginiai: konkursai, viktorinos. Svarbu tai, kad informantams smagu gauti kažkokią mažą dovanėlę ekskursijos metu, liekančias prisiminimui. Į kūrybiškumo sąvoką įeina ir gido gebėjimas ekskursijos metu sukurti kažkokį netikėtumą turistams, juos sudominti, net ir tai, kaip surasti atsakymą į klausimą.

2 subtema – *sugebėjimas komunikuoti*. Informantai nurodė, kad jiems itin svarbus gido komunikabilumas. Jo gebėjimas surasti ryšį tarp turistų, su jais susidraugauti. Svarbus gido mokėjimas atrasti kiekviename žmoguje išskirtumus ir tarsi nujausti kas jam įdomu. Informantai nurodė, kad gidas turi būti atvira asmenybė, norinti ir gebanti užmegzti pokalbį net ir su skirtingo amžiaus žmonėmis. Gidas turėtų būti draugiškas, malonus su visais turistais, jokia būdu neišskirti vieno ar kito asmens, reiškia jis turi turėti ir psichologinių žinių.

3 subtema – *lūkesčių išpildymas*. Informantai teigia kad labai svarbu kokia sukuriama atmosfera, kai turistai jaučia pasitenkinimą, tuo, kad jis iš ekskursijos – suteikto turizmo paslaugos – gavo viską, ko tikėjosi ir kartais dar net daugiau. Tai yra, kad ekskursijoje viskas vyko taip, kaip turistai tikėjosi. Tai yra gido asmeninė savybė, nes gidas turi sugebėti įsijausti žmonių norus, poreikius. bei juos išpildyti. Visi informantai nurodo, jog svarbu, kad jų poreikiai būtų patenkinti ir suprasti.



3.2.10 pav. Gido metodinė kompetencija.

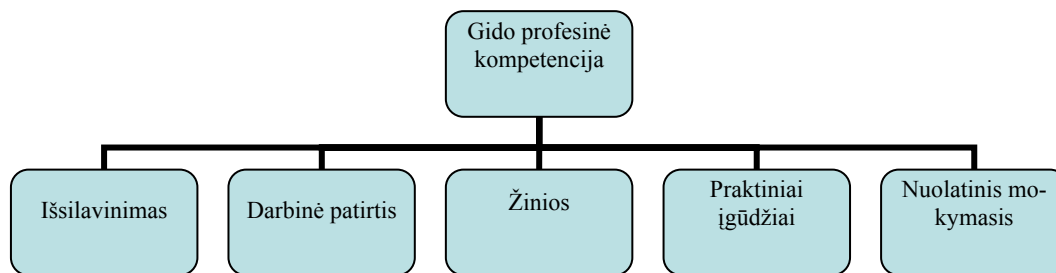
Patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami 3.2.5 lentelėje.

## Gido metodinės kompetencijos subtemą pagrindžiantys teiginiai.

Sub-tema	Patvirtinantis informanto teiginys
SUGEBĖJIMAS SPREŠTI PROBLEMAS	„...atpažinti problemą ir spręsti konfliktus...“a; keliant atsiranda daug klausimų, kyla neaiškumų, tie klausimai turi būti sprendžiami mandagiai...“a; „... kylant ginčams, gidas turi mandagiai pasakyti, o jei nežino kaip pasielgti, tai tiesiog turėtų prisipažinti...“ b; „... kai kyla konfliktas, gidas turi atsakyti ko klausiamą, o neišsisukinėti, kalbant bet ką...“a; „...sunku keliauti kai susirenka labai skirtingi žmonės, nes tada labai išryškėja skirtingi interesai...“a; „... gidui buvo labai sunkus darbas, nuraminti turistus...“a; „... jei kažkas atsitinka gidui kaip ir priklauso tai spręsti...“b; „...sutvarko už tave...“b; „tarkim važiuoji rudenį ir kažkas sugedo, sėdi autobuse, šalta, lyja, vėjas, tai tada tokiais dalykais pasirūpinama...“c; „...techninės problemos vairuotojų bėdos, bet gidas ir turi prisidėti...“c; „...jeigu kažkas atsitiktų neplanuotai ir netikėtai gidas tai sugebėtų greitai spręsti...“d ; „...turėtų labai greitai sureaguoti...“d; „...net nespėtum pastebėti, kad kažkas buvo ne taip...“ d
SUGEBĖJIMAS PLANUOTI	„...suplanuoti laiką, ir aišku turėtų žinoti tokias smulkmenas, kaip apgyvendinimas, kur pavalgyti.“ a. „neturėtų būti viskas labai skubinama.“ a. „...suderintas maršrutas, kad viskas būtų palaipsniui, kiekvienai vietai buvo skiriama pakankamai laiko“. a. „...neturėtų būti laiko praleisto bereikalingai...“ a. „...suplanuoti laiką gerai...“ a. „pasitenkinimą suteiktų, jei viskas vyktų sklandžiai...“ b. „...turėtų vykti viskas laiku, be jokių nesusipratimų.“ b. „nesusipratimai, tai jei kažką pakeistų ekskursijos metu ir negautum to ko tikėjaisi.“ b. „būna dar kai nesuderina viso maršruto, t.y. lankytinos vietos, jas turime aplankyti pagal programą, bet ten nedirba tą dieną.“ c. „taip pat, kad parinktos aplankyti vietos tikrai būtų tos, kurios veiktų.“ c. „viskas turėtų vykti pagal programą, taip kaip buvo suderinta...“ d. „...neturėtų būti kažkokių nesklandumų, kaip vėlavimas, kažkokie neplanuoti pasikeitimai ir pan...“ d. „...laikas būtų suplanuotas taip, kad užtektų laiko pailsėti ir po to vėl kažką aplankyti.“ d.

*1 subtema – sugebėjimas planuoti.* Informantai subtemą išreiškė per gido gebėjimą suplanuoti ekskursiją taip, kad nebūtų netikėtumų, nesusipratimų. Kad visa ekskursija vyktų be nesklandumų, pagal planą. Informantai nurodo, jog svarbu, kad ekskursija būtų suplanuota taip, jog būtų pakankamai laiko tiek objektų apžiūrinėjimui, tiek poilsiui, kad būtų palaikomas susidomėjimas. Jie teigia, kad į planavimą įeina ir gebėjimas suplanuoti viską taip, jog nebūtų vėlavimų ekskursijos metu, kad visos suplanuotos aplankyti vietos tikrai veiktų, o nebūtų taip, kad grupė turistų atvyksta į muziejų, o šis tą dieną nedirba. Visa tai yra gido metodinė kompetencija – gebėjimas planuoti.

*2 subtema – gebėjimas spręsti problemas.* Informantai gebėjimo spręsti problemas subtemą nurodo kaip svarbią gido darbe, nes šis žmogus yra atsakingas už visą grupę ir kilus nesklandumams jis turi greitai reaguoti į problemą ir ją išspręsti. Gidas turi būti pasiruošęs išspręsti kilusius nesklandumus. Vienas respondentas mini, jog kilus kažkokioms techninėms kliūtims gidas turi pasirūpinti ir tokiais dalykais, kad autobuse nebūtų šalta. Informantai nurodo, jog gidas turi taip greitai sureaguoti į problemas, kad turistai net nespėtų pamatyti, jog kažkas buvo blogai. Taip pat gebėjimui spręsti problemas priskiria tai, kad gidas viską turi sutvarkyti už turistus, o iškilus kažkokiems netikėtumams, problemoms viskas būtų išspręsta ir turistui pačiam nereikėtų niekuo rūpintis.



3.2.11 pav. Gido profesines kompetencijos subtemos.

3.2.11 paveiksle pateikta trečioji pagrindinė tema su subtemomis. Tyrimo rezultatai taip pat patvirtino, kad informantui svarbios gido profesinės kompetencijos ir praktiniai įgūdžiai bei žinios. Viršuje pateiktos subtemos, kurias respondentai ne taip dažnai minėjo ir joms buvo priskirta mažiau citatų: kvalifikacinis išsilavinimas, specialybinė patirtis, pastovus tobulėjimas. Apačioje pateiktos subtemos, kurias paminėjo visi respondentai, ir minėjo daug kartų interviu metu, dėl to šioms subtemoms priskirta itin daug citatų. Patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami 3.2.6 lentelėje.

3.2.6 lentelė

**Gido profesinės kompetencijos subtemą pagrindžiantys teiginiai.**

Sub-tema	Patvirtinantis informanto teiginys
ŽINIOS	<p>„...ir šiaip, kad daug žinotų...“ c; „...turėtų tokios platesnės informacijos, įdomios informacijos...“ c; „...kad ne vien pasakotų apie tuos aplankomus objektus, bet ir kažką papildomo...“ c; „...kad tikrai daug žinotų, turėtų ką duoti tiems visiems, norintiems kažką sužinoti naujo.“ c; „...kad jei užduodi klausimą jis galėtų atsakyti, o ne vien pateiktų tą tokią sausą informaciją.“ c; „...nuvykus į vietą, kad būtų suteikta pakankamai informacijos...“ c; „...papildomų visokių dalykų papasakotų, suteiktų reikalingiausią informaciją...“ c; „...kad pravažiuojant gidas papasakotų, kažką įdomesnio...“ c; „...pasakodamas, sulygintų su lietuvoje esančiais pastatais...“ b; „...žinotų tradicijas...“ b; „...informuotų, kas dabar dedasi...“ b. „... ne vien pasakotų apie tuos aplankomus objektus, bet ir kažką papildomo...“ c. „turėtų turėti labai daug ir įvairiapusių žinių apie aplankomas vietas. tiek istorinių, geografinių, ekonominių galbūt net.“ d.</p> <p>„...iškart krinta pasitikėjimas gidu, kai jis nesugeba atsakyti į turistų klausimus, bent jau man.“ d. „...ir žinoma turėtų ką reikšti, daug žinotų.“ d.</p>
SPECIALYBINĖ PATIRTIS	<p>„ilgiau dirbantis gidas moka labiau bendrauti su žmonėmis ir, atrodo, kad per tą laiką jau yra atrinkęs faktus, kurie yra įdomesni žmonėms...“ a. „kad nebūtų informaciją išmokęs kaip abėcėlę, viską pasako ir jei kažkam iškyla kažkoks klausimas, jis neturi ką atsakyti...“ c.</p>
PRAKTINIAI ĮGŪDŽIAI	<p>„...kad visa informacija būtų pateikta, pavyzdžiui šalyse kur yra nesaugu, gidas liepia visus vertingus daiktus, pasus palikti autobuse, kad nepavogtų. na svarbu, kad suteiktų ne vien informaciją apie lankomus objektus, bet ir tokią informaciją.“ c; „...o jeigu važiuoji į kitos kultūros šalį, tai išvis gidas turėtų labai daug papasakoti: ką galima, ko negalima daryti, kažkur reikia nusiauti batus, kažkur gal skarą užsirišti ir panašiai...“ c; „...kad ir laisvu laiku ką veikti pasiūlytų...“ c; „...kad turėtų informacijos kur kas yra. kad nurodytų tarkim vietas, į kurias geriau neiti, pas mus lietuvoje yra tokių rajonų, tokių yra ir užsienį, kur turistai gali būti apiplėšti ar panašiai.“ c; „galėtų pasakyti, kad geriau į kažkokį barą neiti, o geriau nueiti į kitą. vis tiek gidai turėtų žinoti tokią informaciją, kad nebūtų, jog grįžti į viešbutį po akim mėlynę ir be rankinuko.“ c.</p>

KVALIFIKACINIS IŠSILAVINIMAS	„būna tokių žmonių iš pašaukimo, kurie patys mokosi, bet vis tiek, manau, kad turėtų būti išsilavinęs.“ b. „neįsivaizduoju neišsilavinusio...“ b. „...kad be tinkamo išsilavinimo gidas, net ir negalėtų būti...“ b. „...itin išsilavinęs žmogus, turėti labai daug žinių ir labai labai daug skirtingų dalykų domėtis ir žinoti.“ d.
NUOLATINIS TOBULĖJIMAS	„...daugeliu dalykų pats domisi.“ b. „jei gidas nesidomėtų daugeliu dalykų, tai aš manau, kad jis ir nesugebėtų įdomiai perteikti informacijos,“ b. „kuris pats domisi daugeliu įvairių dalykų...“ b. „...savo noru, jis sužino daugiau...“ b. „...neužtenka vien mintinai išmokti, ką reikia pasakoti, reikia pačiam domėtis ir tai perteikti visai grupei.“ d.

*1 subtema – žinios.* Visi informantai nurodė, kad gidams svarbu turėti daug žinių apie lankomus objektus, vietos maršrutus. Nurodė, kad svarbios bendros gido žinios. Taip pat pažymi, jog gidas turi suteikti ir pradinę informaciją apie visą ekskursijos eigą. Gidas turi sugebėti pateikti informaciją taip, kad turistams būtų įdomu klausytis. Respondentai nurodo, kad gidas turi turėti įvairiapusių žinių apie maršrutą, ne tik pateikti sausus, išmokus faktus. Kaip įvairiapusių žinias nurodo ir tai, jog gidas turi ne tik žinoti lankomų objektų istoriją, bet ir geografiją, ekonomika. Respondentas nurodo, jog svarbu, kad gidas turėtų pakankamai žinių, kuriomis galėtų pasidalyti su turistais. Ypač pasireiškė gido kaip lektoriaus kompetencijų svarba. Ši informantų teikiama informacija sustiprino paslaugos edukacinių bruožų raišką.

*2 subtema – kvalifikacinis išsilavinimas.* Gidas turėtų būti išsilavinęs ir būti atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Nei vienas informantas neįsivaizduoja neišsilavinusio gido. Vienas respondentas mini, jog gidu gali būti asmuo „*gimęs būti gidu*“ tai jo pašaukimas, tačiau reikia nepamiršti ir tai, kad informantų teigimu *dar turi būti ir išsilavinęs*, kitų požiūriu gidas turi būti net itin išsilavinęs. Galima pastebėti, kad vieniems informantams gido išsilavinimas yra labai svarbi kompetencija, tačiau tyrime dalyvavę informantai tai pareiškė.

*3 subtema – specialybinė patirtis.* Du informantai kaip gido profesinės kompetencijos subtemą nurodo, gido patirtį dirbant tokį darbą, turizmo srityje. Vienas informantas respondentas nurodo, jog ilgiau dirbantis gidas moka labiau bendrauti su turistais, žino kaip jiems pateikti informaciją, kuriuos faktus pasakyti, kad turistams būtų įdomu. Kitas respondentas nurodo, jog gidas turintis tokio darbo patirties, jau žino kaip pateikti informaciją, geba atsakyti į turistų užduodamus klausimus, nes jau ne kartą yra atsakinėjęs į tokius ir panašius klausimus.

*4 subtema – praktiniai įgūdžiai.* Ši subtema leidžia daryti išvaga, jog yra labai svarbi gidui, nes interviu metu visi informantai nurodo šią subtemą. Gidas turi turėti patirties konkrečiame maršrute, ekskursijoje. Turi būti vedęs tą ekskursiją ir žinoti, kaip elgtis tam tikroje situacijoje. Informantai nurodo, kad gidas, turintis patirties konkrečios ekskursijos vedime, žino kaip tą ekskursiją vesti, ką pasakyti. Taip pat gidas turi jau būti buvęs tose vietose, kurios aplankomos tam, kad žinotų kiek laiko užtrunkama viename lankomame objekte, kiek kitame, kokias vietas turistai gali aplankyti laisvu laiku. Taip pat vienas informantas nurodo, jog vykstant į ekskursijas kur skiriasi tradicijos ir kultūros, gidas labai plačiai turi informuoti apie tai, ką ten galima daryti ir ko ne. O šiuos dalykus gidas žino, tik pabuvojęs lankomose vietose. Taip

pat informantai nurodo, jog gidas turėtų žinoti ir pranešti turistams į kurias vietas geriau turistams neiti laisvu laiku, ir pasiūlyti kokiose vietose verta apsilankyti. Tai įmanoma tik tada, gido turint praktinių įgūdžių.

5 subtema – *pastovus tobulėjimas*. Informantai išskyrė nuolatinį gido domėjimąsi įvairiais dalykais. Gido žinios turi būti nuolat atnaujinamos. Vienam respondentui tai buvo itin svarbu. Informantas keletą kartą išskyrė iš subtemų, jog gidas pats domisi įvairiais dalykais, savo noru sužino daugiau informacijos, nei galbūt reikia ekskursijos vedimui. Kitas respondentas iš subtemų išskiria, kad gidui neužtenka vien mintinai išmokti ekskursijos medžiagą, bet labai svarbu, kad gidas pats domėtųsi lankomais objektais.



### 3.2.12 pav. Gido socialinės kompetencijos subtemos

3.2.12 pav. pateikta ketvirtoji tema – gido socialinė kompetencija. Informantai svarbesnėmis gido socialinės kompetencijos subtemomis laikė: savęs pateikimą, retorikos įgūdžius bei sugebėjimą suburti kolektyvą, šias subtemas informantai net po keletą kartų paminėjo interviu metu.

Patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami 3.2.7 lentelėje.

3.2.7 lentelė

#### Gido socialinės kompetencijos subtemą pagrindžiantys teiginiai.

Subtema	Patvirtinantis informanto teiginys
GEROS NUOTAIKOS PALAIKYMAS	„malonu, kai važiuoji su tokiais maloniais žmonėmis, kurie bendrauja, kalba nuoširdžiai...“ <b>b.</b> „...jiems neįdomu muziejų, tai neleidžia ir kitiems klausyti gido.“ <b>b.</b> „kad būtų toks gidas, kuris kiekvieną įtrauktų, yra tokių žmonių, kurie sugeba...“ <b>c.</b> „...gidas, kuris kiekvieną, įtrauktų, yra tokių žmonių, kurie sugeba...“ <b>c.</b> „mes visi autobuse susi bendravom, nors dauguma buvo nepažįstami žmonės.“ <b>d.</b> „keliajom kaip senų draugų kompanija, tikrai labai patiko...“ <b>d.</b> „...gidas...kaip ir buvo tas, kuris mus visus paskatino susibendrauti...“ <b>d.</b> „...dar patinka, kai įtraukia visą grupę...“ <b>d.</b>
RETORIKOS ĮGŪDŽIAI	„...žinoma, mokėti tą informaciją perteikti...“, <b>a.</b> „...informacija buvo pateikiama labai greitai ir labai trumpai, ir tai sukėlė tokį paviršutinišką vaizdą, nes tuos dalykus galėčiau sužinoti ir pati.“ <b>a.</b> „gidas labai įdomiai pasakojo ir apie kalnus, ir legendas.“ <b>b.</b> „moka perteikti informaciją.“ <b>b.</b> „kalbėtų šmaikščiai, normaliai...“ <b>b.</b> „...mokėtų suteikti informaciją...“ <b>c.</b> „...kad nebūtų vien kažkoks“, „burbtelėjimas“, „kad visi išgirstų...“ <b>c.</b> „...gebėjimai pasakoti ir sudominti grupę, vis tiek ne kiekvienas gali pasakoti nesikuklindamas grupei žmonių.“ <b>d.</b> „...laisvai, neraudonuodamas, atsipalaidavęs...“ <b>d.</b> „...nemoku įdomiai perteikti minčių.“ <b>d.</b> „...turėtų įdomiai apie tas vietas papasakoti...“ <b>d.</b> „...kad mokėtų reikšti aiškiai mintis...“ <b>d.</b> „...kad papasakotų taip įdomiai, kad aš ir kitiems galėčiau papasakoti.“ <b>d.</b> „kartais būna jau taip neįdomiai pasakoja, apie tokius atrodytų įdomius dalykus, o kitas – apie visai neįdomius dalykus sugeba itin įdomiai papasakoti.“ <b>d.</b>

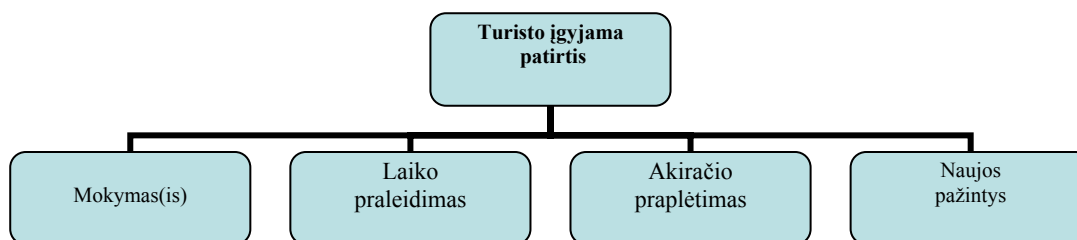
<b>SAVĖS PATEIKIMAS</b>	„...pradėdamas kalbėti nusišypsojo.“a; „...pristatė grupei...“a. „...nemačiau gido liūdno.“b, „...patiko, kad papasakojo anekdotą...“ b; „...gražiai kalbėjo su vairuotoju...“c; „...šmaikštus...“c, „...parodė įdomius pastatus...“c, „...man tokios asmenybės kaip buvo gidas suteikia pasitikėjimo...“c, „... skaudėjo dantį, bet gidas sugebėjo pralinksminti...“ d, „... visi dainavom, grupės nuotaika buvo gera...“d, „...nenorėjau eiti, įtikino ir džiaugiuosiu...“ d, „... nemaloni situacija buvo, gidas apgynė...“d, „...ekskursiją vedė drąsiai, tarsi pats ten būtų gyvenęs...“d.
<b>SUGEBĖJIMAS SUBURTI KOLEKTYVĄ</b>	„...linksma buvo kelionėje...“ a, „...ekskursijoje susiradau daug draugų, net ir dabar dalinuosi patirtimi...“ a, „... draugaujam šeimom...“ b, „...labai draugiški ...“b. „...gidas pradėjo dainuoti, mes jam pritarėm...“ c, „...žaidėm žaidimą ...“ c, „...tolimas kelias, gidas suorganizavo žaidimą ir tiesiog įtraukė visus turistus...“c, „...nutarėm eiti į muziejų visi...“c, „... patiko varžybos, visi turėjom kažkokią užduotį“ c, „...kiekvieną vakarą pasidalinam patirti...“d, „...sugeba bendrauti su visais žmonėmis ir rado būdus tuos žmones apjungti.“d, „... jaučiausi gerai, niekas nieko neapkalbėjo...“ d, „... dar keliausim vėl tie patys...“d,

1 subtema – *savęs pateikimas*. Visi informantai nurodo, kad jiems svarbu tai – kaip gidai geba save pristatyti grupei. Gidas turi būti linksmas, šmaikštus, įdomi asmenybė. Informantai nurodo, jog gidas grupei negali būti blogos nuotaikos, gidas visada turi būti linksmas, aktyvus. Gidas turi sugebėti save pateikti turistams kaip linksmą, drąsias asmenybę. Informantai nurodo, jog gidas negali būti susikaustęs ar jaustis nejaukiai, vesdamas ekskursiją.

2 subtema – *geros nuotaikos palaikymas*. Gidas yra atsakingas už visos grupės geros nuotaikos palaikymą ir turi savo gerą nuotaiką perteikti visiems turistams, subtemą išskyrė 2 informantai. Taip pat informantai mini ekskursijas, kuriose jiems buvo smagu, prisimena gidą ir kad gidas atliko savo darbą ir sugebėjo sukurti gerą nuotaiką. Informantai nurodo, jog gidas turi visiems šypsotis.

3 subtema – *sugebėjimas suburti kolektyvą*. Šią subtemą išskyrė visi tiriamieji. Informantai mini linksmas keliones, kuriuose susibičiuliavo su kitais ekskursijos dalyviais gido pagalba. Gido organizuotų žaidimų metu ar tiesiog įtraukiant visus turistus į bendrą veiklą, sukuriant grupėje bendrumo ir draugiškumo nuotaiką. Informantai teigia, jog gidas turi sugebėti bendrauti su visais žmonėmis ir rasti būdus tuos žmones apjungti. Gidas turi suburti draugišką kolektyvą, ekskursijos metu, taip, kad grupėje nekiltų apkalbų. Informantas pasakoja savo prisiminus, kai keliavo su grupe turistų, su kuriais iki tol nebuvo pažystami. Tačiau ekskursijos metu susibendravo lyg senų draugų kompanija ir tai išskiria kaip didelį privalumą.

4 subtema – *retorikos įgūdžiai*. Retorikos įgūdžiai visiems informantams pasirodė svarbūs ir savo pasakojimuose tai paminėjo. Paminėjo gido gebėjimą perteikti savo žinias bei informaciją turistams. Svarbu, kad gidas gebėtų tą, informaciją, žinias perteikti įdomiai, sudominti grupę, priversti juos klausytis. Svarbu, jog gidas kalbėtų laisvai, nebūtų susikaustęs, nes tik tokiu atveju turistams yra įdomu ir malonu klausytis gido. Informantai nurodo, kad gidas turi kalbėti aiškiai, jog visi suprastų ir girdėtų ką gidas kalba. Vienas informantas paminėjo jog gidas turi gebėti kalbėti laisvai, neraudonuodamas, atsipalaidavęs.



3.2.13 pav. Turisto įgyjamos patirties subtemos.

Patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami 3.2.8 lentelėje.

3.2.8 lentelė

**Turisto įgyjamos patirties subtemą pagrindžiantys teiginiai.**

Subtema	Patvirtinantis informanto teiginys
MOKYMAS(IS)	„...sužinoti daugiau apie tas vietas, sužinoti apie kultūrą, papročius, tradicijas...“ a. „...sužinoti kažką naujo...“ d. „...nauji dalykai, smagu, kai grįžti sužinojęs kažką naujo ir gali visiem papasakoti...“ d. „turėčiau sužinoti apie naujas vietas ir prisiminti tą informaciją...“ d.
LAIKO PRALEIDIMAS	„kelionės pakeičia kasdienybę.“ b. „keliaujant patinka ir laiką smagiai praleisti...“ d. „...toks aplinkos pasikeitimas...“ d.
AKIRAČIO PRAPLĖTĪMAS	„keliaujant man labiausiai patinka pamatyti naujas vietas.“ a. „...labai patiko tai pamatyti savo akim.“ b. „kadangi, kai važiuoji į kažkur tu būni tik girdėjęs kažką, bet nematęs, o jei dar būna gidas kažką papasakoja naujo, išvis būna labai įdomu.“ b. „...vis tiek nori pamatyti kažkokių naujų vietų, išpūdžių patirti, pajauti tą jausmą...“ c. „...važiuoji kažką naujo pamatyti, sužinoti.“ c. „...labiausiai patinka pamatyti naujas vietas...“ d. „...būti pamačius tai, ko kiti nematė.“ d. „dar patiko pamatyti įvairias vietas...“ d.
NAUJOS PAŽINTYS	„...dažniausiai teko keliauti su nepažįstamų žmonių grupe, tai taip pat yra galimybė susipažinti su naujais žmonėmis.“ a. „...su žmonėm naujais susipažįsti...“ b. „...ir susipažįsti su naujais žmonėm.“ b. „...labai smagūs ir įdomūs žmonės susirinko.“ d. „su naujais žmonėm susipažinti, patinka kai grupė visa susibendrauja...“ d. „galėtų būti įdomūs žmonės, kurie kartu keliautų...“ d. „...kažkokios artimesnės draugystės užsimezga.“ d.

1 subtema – akiračio praplėtimas. Šią subtemą išskyrė visi informantai, keliaudami, vykdamai į ekskursiją, jie nori pamatyti, sužinoti, pabūti ten kur nėra buvę. Tai yra vienas iš pagrindinių dalykų dėl ko yra keliaujama. Informantai minėjo, jog keliauja pamatyti, patirti naujų išpūdžių.

2 subtema – mokymasis. Informantai vyksta į ekskursiją ir tam, kad išmoktų naujo, sužinotų naujų faktų, atrastų istorijas, kurių nėra girdėjęs ir kitur neišgirs, tai yra savotiškas mokymasis. Vienas informantas nurodo, jog smagu grįžti iš ekskursijos, sužinojus kažką naujo.

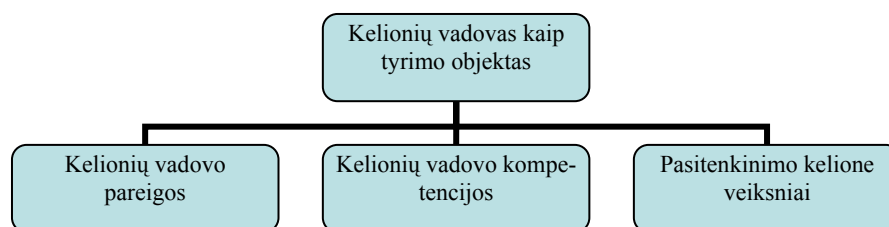
3 subtema – naujos pažintys. Visi tiriamieji paminėjo, kad jiems patinka ekskursijų metu užmegzti naujas pažintis, susipažinti su kitokiais, įdomiais žmonėmis, užmegzti net ir artimesnius draugiškus santykius. Vienas informantas nurodo, jog dažniausiai keliauja su nepažįstamų žmonių grupe, nes informantai patinka susipažinti su naujais žmonėmis.

4 subtema – laiko praleidimas. Laiko praleidimą išskyrė 2 informantai. Šią subtemą informantai išskyrė kaip aplinkos pakeitimą, pakeitimą kasdienybės, kuri yra atsibodusi, į linksmo, turiningo, smagaus laiko praleidimą

*Apibendrinant* galima teigti, išanalizavus informantų atsakymus ir suformuotas subtemas matome, jog informantams svarbus gido gebėjimas turimas kompetencijas, bei pačių kompetencijų turėjimas, tokių kaip: kūrybiškumas, gebėjimas komunikuoti, žinios. Žinojimas ir geras žinios apie lankomus objektus ir apie istoriją, vietas yra svarbu, tačiau norint bendrauti su grupe, įtraukti visus turistus į bendrą, veiklą, gebėti žmones suburti, kurti gerą visos grupės nuotaiką, gebėti greitai ir operatyviai spręsti problemas – žinojimo neužtenka – čia svarbiausiu veiksmu tampa gido socialinė, asmeninė, metodinė, profesinė kompetencijos, kurios yra neatšiejamos nuo asmenybės.

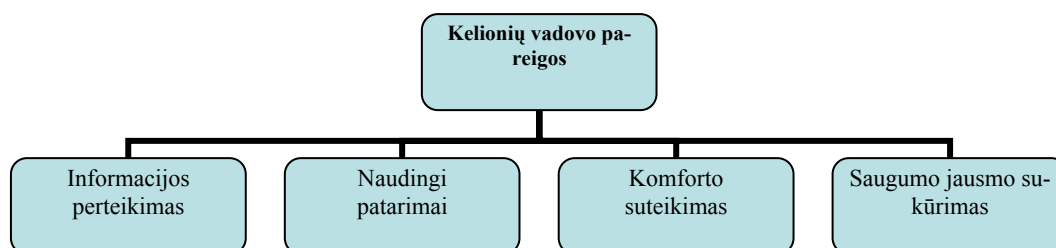
**Kelionių vadovų tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas.** Gauti informantų duomenys buvo daug kartų skaitomi, iškiriant esmines temas pagal „raktinius“ žodžius. Identifikuojami prasminiai elementai, temų turinys skaidomas išskiriant jų elementus. Prasminiai elementai suskirstyti į subtemas. Interviu metu informantų gauti duomenys buvo interpretuojami suformuluojant temas bei subtemas.

Tyrimas buvo vykdomas nuo 2009 metų liepos mėnesį. Visi informantai koduoti ir įvardijami kaip: *informantas – 1, informantas – 2, informantas – 3, informantas – 4, informantas – 5. Tyrimo rezultatai.* Išanalizavus informantų mintis bei pasisakymus, gauti respondentų duomenys buvo suskirstyti į tris pagrindines temas: (3.2.14 pav.)



**3.2.14 pav.** Kelionių vadovo kaip tyrimo objekto, tiriamasis laukas

Pagrindinių tyrimo temų turinys buvo suskirstytas į subtemas, išskiriant prasminius elementus. Pirmoji tema – kelionių vadovo pareigos buvo išskaidyta į keturias subtemas (3.2.15 pav.)



**3.2.15 pav.** Kelionių vadovo pareigos

Patvirtinantys informantų teiginiai pateikiami 3.2.9 lentelėje.



## Kelionių vadovo pareigos subtemą pagrindžiantys teiginiai.

Subtema	Patvirtinantis informanto teiginys
INFORMACIJOS SUTEIKIMAS	„...suteikia visą reikalingą informaciją apie kelionę, pasako apie taisykles, kurių derėtų laikytis...“ (1) „...papasakoja apie šalį, apie kultūrą jos, architektūrą, papročius...“ (2) „...buvo susirinkimas, kurio metu jis mums suteikė visą mus dominančią informaciją, pasakojo apie ekskursijas, apskritai kokios yra galimos, kokią tu gali užsisakyti...“ (3) „...daug pradžioje papasakojo, ką daryti, kaip važiuoti, kiek kas kainuoja.“ (4) „man svarbiausia, kad iki viešbučio nuvežtų, suteiktų visą reikalingą informaciją, o visa kita aš jau ir pati galiu susiorganizuoti.“ (4) „...gali perspėti kokie netikėtumai gali laukti toje šalyje.“ (5) „...suteikė visą informaciją apie šalies tradicijas, kultūrą...“ (5) „– visa reikalinga informacija apie kelionę buvo suteikta vietoje ir laiku...“ (5)
NAUDINGI PATARIMAI	„...pataria kaip elgtis svečioje šalyje...“ (1) „...pataria kaip bendrauti su vietiniais žmonėmis – ypač kai patenkame į kitokios kultūros ir savitas tradicijas turinčias šalis.“ (1) „...gal daugiau tokie praktiški patarimai naudingi būna.“ (4) „...gali patarti kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje...“ (5) „...patarė kaip bendrauti su vietiniais...“ (5)
KOMFORTO SUTEIKIMAS	„man svarbu kelionėje atsipalaiduoti – jog nereikėtų sukti galvos apie jokias smulkmenas ir galėčiau mėgautis pačia kelione.“ (1) „...kelionių vadovas tave pasitinka, pasirūpina smulkmenomis, parodo viešbutį, išdalina kambarius, ir nereikia apie tai galvoti. gali atsipalaiduoti ir ilsėtis.“ (3) „nereikia galvoti kaip čia dabar susirasti tą viešbutį, susirasti kur man eiti...“ (3) „aš keliauju pailsėti ir man patinka kaip viskas yra suorganizuota, viskuo pasirūpinta...“ (5) „...nereikia galvoti apie visokias smulkmenas, tokias kaip kur nuvykti, ką pamatyti bei kaip ten nuvykti.“ (5)
SAUGUMO JAUSMO SUTEIKIMAS	„...nepažįstamoje šalyje yra tikrai patogiau ir saugiau su kelionių vadovu negu vienam.“ (1) „man asmeniškai daug saugiau keliauti su kelionių vadovu.“ (5) „...jaučiuosi saugiau, kai viskuo rūpinasi asmuo, kuris toje šalyje nėra pirmą kartą...“ (5) „...saugumas labai svarbus keliaujant.“ (5)

Viena pagrindinių kelionės vadovo pareigų informantai nurodė informacijos suteikimą. Visiems apklaustiesiems informantams svarbu, kad kelionių vadovas suteiktų visą jiems reikalingą informaciją apie kelionę, lankytinas vietas, šalies kultūrą, architektūrą, tradicijas, ekskursijų kainas ir pan. Vienas iš respondentų akcentavo, kad kelionių vadovas turi perspėti kokie netikėtumai gali laukti toje šalyje. Taigi galima teigti, kad turistai vykdami į kitą šalį iš kelionių vadovo tikisi gauti visą reikalingą informaciją – tai yra viena iš esminių kelionių vadovo pareigų. Didžioji dauguma informantų teigia, kad keliaujant į kitas šalis jiems labai praverčia kelionių vadovo duoti naudingi patarimai. Du respondentai kalbėdami apie kelionių vadovo duodamus patarimus, panaudojo tuos pačius raktinius žodžius kalbėdami apie tai, kad nuvykus į kitą šalį kelionių vadovas gali patarti „kaip bendrauti su vietiniais“ žmonėmis. Tai ypač aktualu ir naudinga, kai patenki į savitas tradicijas turinčias šalis. Vienas iš respondentų nurodė, kad jam daugiau reikalingi praktiški kelionių vadovo patarimai.

Keliaujant atostogauti respondentams yra svarbus komforto suteikimas. Trys respondentai iš penkių save priskyrė prie tų žmonių, kuriems patinka kai viskas yra suorganizuota, kai nereikia niekuo pačiam rūpintis ir darbus atlieka kelionių vadovas. Informantai vertina tai, kad keliaujant su kelionių vadovu nereikia rūpintis jokiais smulkmenomis. Kelionių vadovas pasitinka tave aerouoste, nuveža į viešbutį, viskuo pasirūpina, tokiu atveju turistai gali atsipalaiduoti ir tiesiog mėgautis pačia kelione.

Du iš penkių respondentų kaip svarbią kelionių vadovo pareigą nurodė saugumo jausmą suteikimą. Informantai jaučiasi saugiau, kai kelione rūpinasi asmuo, kuris toje šalyje jau yra

buvęs anksčiau ir susipažinęs su tos šalies kultūra, tradicijomis. Kelionių vadovas pabuvojęs lankomoje šalyje žino ir gali perspėti turistus, kokie netikėtumai gali laukti svečioje šalyje. Tokie atveju atvykę į nepažįstamą šalį informantai jaučiasi saugiau keliaudami su kelionių vadovu.

Analizuojant informantų mintis, buvo pastebėta dar viena svarbi tema – „Svarbiausios kelionių vadovo kompetencijos“. Temos turinys buvo suskaidytas į prasminius elementus, o šie suskirstyti į subtemas. Remiantis gautais duomenimis, buvo išskirta dvylika šios temos subtemų žinios, komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, užsienio kalbų mokėjimas, konfliktų bei problemų sprendimas, humoro jausmas, greita orientacija, organizaciniai įgūdžiai, kūrybiškumas, estetika išvaizda, savikontrolė, dėmesys klientui. Apibendrinant atskleistas kelionių vadovo kompetencijas išskiriamos trys rūšys:

3.2.10 lentelė.

#### Kompetencijų rūšys (Stukaitė, 2000)

Specialybinė kompetencija	Asmeninė kompetencija	Metodinė kompetencija
Žinios	Komunikabilumas	Konfliktų bei problemų sprendimas
Užsienio kalbų mokėjimas	Pasitikėjimas savimi	
Organizaciniai įgūdžiai	Humoro jausmas	
Greita orientacija	Estetiška išvaizda	
Dėmesys klientui	Kūrybiškumas	
	Savikontrolė	

- *Specialybinė kompetencija* (žinios, užsienio kalbų mokėjimas, organizaciniai įgūdžiai, greita orientacija, dėmesys klientui);

- *Asmeninė kompetencija* (komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, humoro jausmas, estetika išvaizda, kūrybiškumas, savikontrolė);

- *Metodinė kompetencija* (konfliktų bei problemų sprendimas).

*Specialybinės kompetencijos*, į kurias įeina žinios, užsienio kalbų mokėjimas, organizaciniai įgūdžiai, greita orientacija bei dėmesys klientui pateikiame 3.2.11 lentelėje

3.2.11 lentelė

#### Kelionių vadovo specialybinę kompetenciją pagrindžiantys teiginiai.

SUB-TEMA	PATVIRTINANTIS INFORMANTO TEIGINYS
ŽINIOS	„...svarbi kompetencija – kelionių vadovo turimos žinios, jų turi būti daug, jos turi būti tikslios, nes kai kelionių vadovas kalbėdamas nėra užtikrintas informacija, tai labai jaučiasi ir toks kelionių vadovas nekelia pasitikėjimo.“ (1) „...turėtų daug žinių apie tą vietą į kurią vykstama...“ (2) „...jei mokės šnekėti, bet neturės žinių, tai juokingai atrodys šnekėdamas bet ką, tik tam, kad šnekėtų.“ (2) „...idealus kelionių vadovas būtų labai daug žinantis apie šalį, objektus, papročius, šalies kultūrą...“ (2) „...žinių jam iš tikrųjų reikėjo turėti, nes klausimų žmonės tikrai daug klausinėjo...“ (3) „...jeigu jis būtų nesuspajinęs su tuo, nepabuvojęs tose lankytinose vietose, manau jis tikrai nebūtų galėjęs patraukliai nupiešti tos ekskursijos, papasakoti apie ją...“ (3) „... turėtų viską žinoti, kokias vietas aplankyti...“ (4) „...turėtų žinoti visatos šalies istoriją vesdami ekskursiją neskaityti iš lapų...“ (4) „...kelionių vadovas turi būti apsiskaitęs, turėti daug žinių...“ (5) tarpu kalbant lietuviškai tu galėtum atsipalaiduoti, žiūrėti pro langą ir tiesiog informacija tau automatiškai ateitų...“ (3) „svarbu, kad jis kalbėtų bent pora užsienio kalbų, kad ne tik rusų, nes mūsų amžiaus turistai nelabai supranta rusų kalbą.“ (4) „jis kalbėjo rusiškai, tai aš jau nebelabai ką ten ir supratau...“ (4) „...kelionių vadovas buvo labai šaunus, ir plius kalbėjo lietuviškai, tai buvo labai didelis plusas.“ (4) „galėtų padaryti taip, kad pasirenki kokią tai ekskursiją ir gali pasirinkti kuria kalba nori, kad ji būtų vedama, anglų arba rusų.“ (4) „kelionių vadovas privalo mokėti ne vieną užsienio kalbą, kad galėtų susikalbėti ir pateikti reikalingą informaciją visiems turistams.“ (5) „...buvo vyresnio amžiaus žmonių, kurie angliškai nelabai suprato, tai jie pagaidavo, kad būtų kalbama rusiškai...“ (5)

UŽSIENIO KALBŲ MOKĖJIMAS	<p>„...geras kelionių vadovas turi gerai mokėti kalbas.“ (1) „...mokantis daugiau nei vieną kalbą kad galėtų bendrauti su visais turistais.“ „...buvo vietinis kelionių vadovas, jis kalbėjo rusų kalba, tai va tas kažkiek bendrą pasitenkinimą kelione sumenkino, nes aš rusų kalbos nesuprantu. teko prašyti bendrakeleivių, jog pačią svarbiausią informaciją išverstų.“ (1) „bandžiau angliškai bendrauti su kelionių vadove, bet pasirodo angliškai ji visiškai nemokėjo.“ (1) „...dėl tos rusų kalbos kažkaip buvo truputį problemų“ (1) „kelionių vadovas kalbėjo tik rusiškai...“ (2) „... man iš tikrųjų tai problemų nesukėlė, bet mano vyras nelabai supranta rusų kalbą tai aš jam pastoviai verčiau kas buvo sakoma.“ (3) „...su kalba kaip ir buvo minusas nemažas.“ (3) „...žmogui kuris supranta rusiškai tai gerai, bet ir tai sunku gaudytis, nesupranti visų tų niuansų, smulkmenų kažkokių, reikia galvoti ir klausytis ką kelionių vadovas sako, kai tuo tarpu kalbant lietuviškai tu galėtum atsipalaiduoti, žiūrėti pro langą ir tiesiog informacija tau automatiškai ateitų...“ (3) „svarbu, kad jis kalbėtų bent pora užsienio kalbų, kad ne tik rusų, nes mūsų amžiaus turistai nelabai supranta rusų kalbą.“ (4) „jis kalbėjo rusiškai, tai aš jau nebelabai ką ten ir supratau...“ (4) „...kelionių vadovas buvo labai šaunus, ir plius kalbėjo lietuviškai, tai buvo labai didelis plusas.“ (4) „galėtų padaryti taip, kad pasirenki kokią tai ekskursiją ir gali pasirinkti kuria kalba nori, kad ji būtų vedama, anglų arba rusų.“ (4)</p> <p>„kelionių vadovas privalo mokėti ne vieną užsienio kalbą, kad galėtų susikalbėti ir pateikti reikalingą informaciją visiems turistams.“ (5) „...buvo vyresnio amžiaus žmonių, kurie angliškai nelabai suprato, tai jie pageidavo, kad būtų kalbama rusiškai...“ (5)</p>
ORGANIZACINIAI ĮGŪDŽIAI	<p>„...mokėti organizuoti laiką kad pavyzdžiui paskirti laiką kada išvažiuojame ir, kad niekas nevēluotų į autobusą.“ (4) „...turi turėti gerus organizacinius įgūdžius, kad viskas būtų gerai suplanuota nuo pat kelionės pradžios iki pabaigos.“ (5) „kelionių vadovo darbas buvo gerai organizuotas...“ (5) „viskas buvo puikiai suplanuota bei suorganizuota, visos smulkmenos apgalvotos.“ (5)</p>
GREITA ORIENTACIJA	<p>„kelionių vadovui būtina greita orientacija, jis turėtų mokėti greitai reaguoti į iškilusias problemas...“ (5) „...kartais galima problemoms ir užbėgti už akių, tik reikia mokėti jas laiku pastebėti.“ (5)</p>
DĖMESYS KLIENTUI	<p>„kelionių vadovė buvo labai draugiška, pasiruošusi visada padėti...“ (1) „...pagalbos ir dėmesio mažai sulaukėm iš kelionių vadovo.“ (2) „...matytum, kad iš to žmogaus sulauksi pagalbos jeigu kas nors nutiktų...“ (3) „...svarbiausia, kad jis išklaustų, kad jis būtų pasiruošęs padėti.“ (3) „kelionių vadovė buvo labai rūpestinga, visais rūpinosi...“ (5) „...jei tik kam nors iškildavo kokių klausimų ar neišskumų, kelionių vadovė visada buvo pasiruošusi padėti.“ (5)</p>

Visi informantai vieną iš pagrindinių kompetencijų, reikalingų kelionių vadovui, išskyrė žinias. Informantų nuomone kelionių vadovas turi būti apsiskaitęs, turėti pakankamai žinių apie šalį, papročius, kultūrą, lankomus objektus. Labai svarbu, kad turimos žinios būtų tikslios, kad kelionių vadovas kalbėtų užtikrintai. Kaip vienas iš informantų pasakė: „...jei mokės šnekėti, bet neturės žinių, tai juokingai atrodys šnekėdamas bet ką tik tam, kad šnekėtų.“ Taigi turimos žinios kelionių vadovui yra viena iš svarbiausių specialybinių kompetencijų.

Apklaustų informantų nuomone, viena iš pagrindinių problemų, kylančių kelionės metu, tai kelionių vadovo užsienio kalbų mokėjimas. Šiuo metu dažnai susiduriama su nepakankamu užsienio kalbų mokėjimu. Net keturi iš apkaustų informantų buvo nepatenkinti tuo, kad ekskursijos buvo vedamos tik rusų kalba. Kaip vienas iš informantų teigė, kadangi ekskursijos buvo vedamos rusų kalba, kurios jis, deja, nesupranta, buvo bandoma su kelionių vadovu bendrauti angliškai. Tačiau paaiškėjo, kad kelionių vadovas nemokėjo anglų kalbos, taigi būtų galima teigti, kad tai yra didelis kelionių vadovo minusas. Informantų nuomone, kelionių vadovas privalo mokėti bent dvi užsienio kalbas, kad galėtų susikalbėti ir pateikti reikalingą informaciją visiems turistams. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kelionių vadovas, pasitinkantis turistus aero-uoste ir palydintis į viešbutį, paprastai ekskursijų neveda, o dažniausiai jas veda jau vietinis kelionių vadovas. Būtent dėl šios priežasties ir kyla daugiausia problemų, nes vietiniai kelionių

vadovai dažniausiai veda ekskursijas rusų kalba. Vienas informantas teigė, kad problemą būtų galima lengvai išspręsti. Tiesiog galėtų taip padaryti, kad pasirenkant tam tikrą ekskursiją būtų galima nurodyti ir kalbą, kurios pageidajama klausytis. Tuo tarpu du respondentai paminėjo, kad būtų idealu, jei kelionių vadovas būtų lietuvis ir visos ekskursijos būtų vedamos lietuvių kalba. Jų nuomone, tada nereikėtų įsitempus klausyti kelionių vadovo, kad nepraleistum kokios svarbios informacijos, galėtum labiau atsipalaiduoti ir mėgautis kelione.

Informantų nuomone, kelionių vadovui būtini organizaciniai įgūdžiai. Jis turi pasižymėti organizuotumu, turi mokėti viską suderinti, kelionė turi būti suorganizuota nuo pat jos pradžios iki kelionės pabaigos. Kelionių vadovas turi mokėti planuoti laiką. Dažnai pasitaiko taip, kad važiuojant į ekskursijas, atsiranda bent vienas žmogus, kuris visada vėluoja į autobusą. Tokį dalyką kelionių vadovas turėtų numatyti iš priekį ir mokėti laiką suorganizuoti taip, kad ir kažkam pavėlavus, viskas vyktų pagal planą ir dėl to nenukentėtų pati ekskursija, kad būtų aplanakyta tai, kas numatyta ir pan. Taigi organizuotumas labai svarbi kelionių vadovo kompetencija.

Vienas informantas teigia, kad kelionių vadovui būtina greita orientacija. Jis turėtų mokėti greitai reaguoti į iškilusias problemas ir tuoj pat imtis veiksmų problemai pašalinti. Pasak kito informanto: „...kartais galima problemoms ir užbėgti už akių, tik reikia mokėti jas laiku pastebėti.“

Didžioji dauguma informantų pabrėžė, kad jiems svarbus kelionių vadovo dėmesingumas klientui. Jie pageidauja, kad kelionių vadovas išklaustytų bei būtų visada pasiruošęs padėti, jei iškiltų kokie neaiškumai ar klausimai. Kelionių vadovas turi būti toks žmogus, kuris iškilus problemai stengsis kiek įmanoma padėti bei išspręsti problemą. Respondentų nuomone, kelionių vadovas turi būti rūpestingas, klausiti turistų, kaip jie laikosi, ar ko netrūksta ir pan. Taigi, turistai, vykstantys atostogauti su kelionių vadovu, pageidauja, kad jiems būtų rodomas dėmesys bei rūpestis.

Kelionių vadovo *asmenines kompetencijas*: komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, humoro jausmas, estetika išvaizda, kūrybiškumas bei savikontrolė. (3.2.12 lentelė)

3.2.12 lentelė

**Kelionių vadovo asmenines kompetencijas pagrindžiantys teiginiai.**

Sub-tema	Patvirtinantis informanto teiginys
KOMUNIKABILUMAS	„...turi nebijoti žmonių, t.y. bendrauti, nes žmogus, nemėgstantis bendrauti su žmonėmis, tiesiog negalėtų dirbti tokio darbo.“ (1) „svarbu, kad būtų komunikabilus...“ (2) „...jei nemokės šnekėti, tai nemokės ir žinių pateikti...“ (2) „...svarbu komunikacija, kaip jis sugeba komunikuoti su grupe...“ (3) „...komunikabilus, t.y. bendraujantis...“ (5)
PASITIKĖJIMAS SAVIMI	„...būtų savimi pasitikintis, nes jei nebus pasitikėjimo savimi, nebus komunikabilumo, laisvo dialogo.“ (2) „kai pasitiki savimi geriau atlieki darbą.“ (2)

HUMORO JAUSMAS	<p>„jei kelionių vadovas bus geros nuotaikos, papasakos nuotaikingą istoriją – visos grupės žmonių nuotaika taip pat bus geresnė.“ (1) „...humoras labai praverčia konfliktinėse situacijose, kai reikia taikiai išspręsti problemas.“ (1)</p> <p>„...geras humoro jausmas, kuris man siejasi su optimizmu, o toks dalykas yra užkrečiamas.“ (1)</p> <p>„svarbus ir humoro jausmas, nes bus neįdomu, jei kelionių vadovas bus susiraukęs ir piktai šnekės.“ (2) „na tas humoras iš tikrųjų gelbsti daugelyje situacijų...“ (3) „jeigu kažkas būna blogai ir jeigu tai mokėsi pateikti kaip juokingą situaciją tai žmonės tikrai nepyks...“ (3) „...galiu pateikti pavyzdį iš savo kelionės į turkiją.“ (3) „...du žmonės vėlavo į ekskursiją jie tiesiog nespėjo į autobusą. taigi mes turėjom sustoji ir jų laukti. na, o kelionių vadovas viską taip juokingai pateikė, pasakė, kad labai pyksta dėl mūsų, jam pačiam tai čia nesvarbu, sako, kai jie ateis, galėsit trenkti jiems į veidą ir pan., bet jis pateikė viską taip jie atėjo, pasitikom juos audringais plojimais, visi juokėsi ir visiems buvo labai smagu.“ (3) „...jei kelionių vadovas būtų tylėjęs, nesistengęs kitiems turistams pakelti nuotaiką, manau malonumas būtų buvęs menkas.“ (3) „turėtų turėti gerą humoro jausmą...“ (4) „jeigu būtų labai rimtas, neįdomu būtų, turistai būtų susivaržę.“ (4) „...svarbu, kad kelionių vadovas turėtų gerą humoro jausmą.“ (5) „...geras kelionių vadovas turi mokėti prajuokinti bei palaikyti gerą atmosferą tarp turistų.“ (5) „svarbu, kad kelionių vadovas papasakotų koki pokštą laiku, tuomet kada to labiausiai reikia.“ (5)</p>
ESTETIŠKA IŠVAIZDA	<p>„nemanau, kad kelionių vadovas turi būti labai gražus savo išvaizda...“ (1) „...jis privalo būti su tvarkinga, švaria apranga, nesusivėlęs.“ (1) „...visą laiką maloniau prieiti prie žmogaus, kuris skaniai kvėpėtų.“ (1) „kelionių vadovo išvaizda man visiškai nesvarbi, svarbu ką ir kaip pasakoja.“ (2) „svarbu yra pirmas įspūdis, kai tu ateini ir atkreipi dėmesį į kelionių vadovo išvaizdą.“ (3)</p> <p>„...kad būtų būtina vyras, ar kai mano vyrui būtina moteris, taip tikrai nėra“ (3) „...nebūtinai grožis, kuris yra pakankamai subjektyvus dalykas, bet kad jis būtų tvarkingas, švarus, pasitempęs, kad matytųsi, kad jis kažkiek ruošėsi tam susitikimui, ne tai, kad kaip atsikėliau ryte iš lovos, taip ir atėjau.“ (3) „...kad jis būtų patrauklus akiai, kad nebūtų taip, kad pasižiūri ir tave net nupurto, kaip tau nemielas tas žmogus...“ (3) „kažkiek svarbu ir kelionių vadovo išvaizdos estetiškas, norėtųsi, kad jis būtų tvarkingai apsirengęs.“ (4) „...nebūtinai jis turi būti gražus, tačiau smagiau bendrauti su tokiu žmogumi, kuris tau yra simpatiškas ir malonus.“ (5) „...svarbiausia, kad jis atrodytų tvarkingai, būtų pasitempęs...“ (5) „visada maloniau bendrauti su tokiu žmogumi, kuris yra patrauklus, tvarkingai apsirengęs, maloniai kvėpiantis bei visada besišypsantis.“ (5)</p>
KŪRYBIŠKUMAS	<p>„...nuo to kelionių vadovo priklauso ar papasakos tai, ką per <i>google</i> galima lengvai susirast, ar tokių nevisai žinomų dalykų.“ (2) „...kelionių vadovas turi būti kūrybingas, kad jo pasakojimai būtų įdomūs turistams.“ (5) „...kelionės vadovės pasakojimai buvo labai vaizdingi ir įdomūs...“ (5) „...pasakojo ne tik tai kas susiję su faktais, bet ir kitokius įdomius dalykus...“ (5)</p>
SAVIKONTROLĖ	<p>„...mūsų kelionės metu, buvo toks vienas rusas, kuris kur tik kur mes beeidavom, jis visada paskutinis atėdavo ir pastoviai vėluodavo. tai tokiu atveju kelionių vadovas turi mokėti visus nuraminti, kad to vargšo vėliau visi neužsipultų.“ (4) „...turėtų būti kaip sakoma šaltų nervų žmogus, ramiai reaguojantis į iškilusias problemas...“ (5) „...turi mokėti nuraminti turistus bei pats napanikuoti.“ (5)</p>

Viena iš pagrindinių asmeninių kelionių vadovo savybių – komunikabilumas. Keturi iš apklaustųjų informantų akcentavo, kad kelionių vadovas turi būti komunikabilus, t. y. mokėti bendrauti, sugebėti komunikuoti ir atrasti bendrą kalbą su visais turistais. Nemokėdamas komunikuoti su turistais, kelionių vadovas nemokės perteikti turimų žinių. Bendravimas kelionių vadovui turėtų teikti malonumą. Kaip vienas informantų pareiškė, kad „žmogus nemėgstantis bendrauti su žmonėmis, tiesiog negalėtų dirbti tokio darbo.“ Kelionių vadovui tenka labai daug bendrauti su turistais, taigi komunikabilumas jam yra būtina savybė.

Pasitikėjimas savimi taip pat labai svarbus kelionių vadovui. Trys iš penkių informantų paminėjo pasitikėjimą savimi kaip būtiną savybę kelionių vadovui. Pasitikėjimą savimi pagrindė tik vienas iš apklaustųjų, teigdamas, kad jei kelionių vadovas bus savimi nepasitikintis, tuomet nebus laisvo dialogo tarp jo ir turistų. Žmogus, pasitikėdamas savo jėgomis bei žiniomis, darbą atlieka geriau.

Informantų nuomone, geras humoro jausmas kelionių vadovui yra būtina savybė, nes gelbsti daugelyje situacijų. Ypač jis praverčia konfliktinėse situacijose, kai reikia gražiai išspręsti problemas. Informantai pateikė pavyzdžių, kada esat konfliktui ar problemai geras kelionių vadovo humoro jausmas, mokėjimas situaciją pateikti kaip juokingą, pakėlė visiems nuotaiką ir buvęs pyktis ar nepasitenkinimas greitai virto tik linksma istorija. Pasak vieno informanto labai svarbu, kad kelionių vadovas papasakotų kokį pokštą ar nutikimą tinkamu laiku, kada to labiausiai reikia. Du iš penkių informantų pabrėžė, kad jeigu kelionių vadovas neturėtų humoro jausmo, būtų, visada rimtas, susiraukęs ar piktai šnekėtų, apklaustieji jaustųsi nepatogiai, t. y. būtų susivaržę. Taigi, remiantis informantų išsakytomis mintimis, galima teigti, kad humoro jausmas yra reikalingas kelionių vadovui, jis turi mokėti prajuokinti bei palaikyti gerą nuotaiką tarp turistų.

Nors iš pirmo žvilgsnio galėtų pasirodyti, kad kelionių vadovo reprezentacinė išvaizda neturėtų turėti jokios įtakos jo darbui, tačiau trys iš apklaustų informantų, nurodė, kad jiems ji yra svarbi. Grožis, anot informantų, yra subjektyvus dalykas, tad jiems įtakos tai neturi, kelionių vadovo lytis ar amžius jiems taip pat nesvarbūs. Tačiau, jų nuomone, kelionių vadovas privalo būti tvarkingai, švariai apsirengęs, taip pat būti pasitempęs bei maloniai kvepiantis. Tuo tarpu vienas informantas teigė priešingai, jo nuomone, kelionių vadovo išvaizda yra visikai nesvarbi, svarbiausia ką ir kaip jis pasakoja. Nors respondentai tai įvardijo, kaip reprezentacinė išvaizda, bet citatos rodo, kad tai yra labiau estetika.

Du iš penkių informantų nurodė, kad kelionių vadovas turi pasižymėti kūrybiškumu. Kelionių vadovas turėtų būti kūrybingas, jo pasakojimai vaizdingi bei įdomūs turistams. Vienas informantas akcentavo, kad jam svarbu tai, kad kelionių vadovas papasakotų tai ko jis dar nėra girdėjęs apie šalį, o ne tai, ką kiekvienas gali susirasti internete. Pasak informantų, daug įdomiau klausyti tokio kelionių vadovo pasakojimo, kuris nebūtų vien datų rinkinys, bet pateikiami ir kitokie įdomūs dalykai legendos, papročiai, tradicijos ir kt.

Dviejų informantų nuomone, kelionių vadovas turi mokėti save kontroliuoti, tai yra jam būtina savikontrolė. Kelionių vadovas turėtų ramiai reaguoti į iškilusias problemas. Jis turėtų būti tas žmogus, kuris kitus ramina, o ne pats panikuoja. Kaip vienas respondentas pasakė, kelionių vadovas turėtų būti šaltų nervų žmogus. Iškilus tam tikrai problemai, jis turi mokėti valdyti situaciją bei nuraminti turistus. Taigi, savikontrolė kelionių vadovui yra svarbi asmeninė savybė, nes turistai, keliaudami atostogauti, nori ilsėtis ir nesirūpinti jokiais iškilusiomis problemomis, tad kelionių vadovas turi mokėti save kontroliuoti bei nuraminti kitus turistus, kad jokios problemos jiems nesugadintų kelionės nuotaikos.

*Metodines kompetencijas, į kurias įeina mokėjimas spręsti konfliktus bei problemas. (3.2.13 lentelė).*

**Kelionių vadovo metodines kompetencijas pagrindžiantys teiginiai.**

Sub-tema	Patvirtinantis informanto teiginys
<b>KONFLIKTŲ BEI PROBLEMŲ SPRENDIMAS</b>	<p>„...padeda išspręsti iškilusias problemas bei konfliktus kelionės metu.“(1) „...kelionių vadovas turi būti nekonfliktiškas ir mokantis spręsti problemas.“ (1)</p> <p>„galiu netgi pateikti pavyzdį kaip kelionių vadovė išsprendė iškilusią problemą.“ (1) „...buvo kelio ponios, kurios labai mėgdavo vėluoti į autobusą. tai aišku visi ten nervuodavosi, nerimaudavo, na, kelionių vadovė, vietoj to, kad duotų pylos ar dar ką nors, tiesiog gražia forma tas ponias sugėdindavo. tarkim įlipdavo tos pavėlavusios ponios į autobusą kelionių vadovė paragindavo visus keleivius ploti, tai mes visi plodavom, taip lyg ir juoko forma, bet kartu ir sunepatogindavom tas ponias.“ (1)</p> <p>„...kelionių vadovė taip gražiai išsprendė problemą.“ (1) „...kilo šioks toks konfliktas kai vežė mus veneciją ir plitvicos parką kelionių vadovas buvo tik rusiškai kalbantis, o mano draugė nesupranta rusų kalbos, todėl nenorėjo mokėt visos kainos, pasakėm, kad vaikščiosim atskirai, bet vis vien nesutiko, liepė patiems važiuoti atskirai.“ (2) „...toku atveju galėtų pasiūlyti mokėti mažesnę kainą (t.y. tik už nuvežimą – parvežimą) ir leisti toje vietoje vaikščioti vienam.“ (7) „...brolio panelė prieš užsakant vietas susitarė agentūroje, kad ją sodins autobuso priekyje, užsirašė vietas, nes ją pykinai jei gale sėdi, bet padarė priešingai - pasodino mus pačiam gale. bandėme kalbėti su kelionių vadovu bet jis pasakė, kad jie atskira agentūra, kad ta kurioje mes tarėmės jiems perdavė keleivius, ir sakė jau visi susodinti, tai jei pasidarys bloga tik tada pakeistų vietas.“ (2) „...buvo galima į kelionių vadovą kreiptis jeigu su kambariu kas nors negerai...“ (3) „...jei būtų buvę kokių nesklandumų, tai manau ji tikrai būtų išsprendusi iškilusią problemą.“ (3) „...daug kas priklauso nuo to, kaip jisai elgiasi kaip jis reaguoja į problemas...“ (3) „...jeigu jis iš tikrųjų negali niekuo padėti, kažkokios problemos išspręsti, svarbu tai, kad jis mokėtų į tą problemą teigiamai žiūrėti...“ (3) „jeigu kelionių vadovas stengsis, bet kažkiek kiek įmanoma tą problemą išspręsti, arba bent jau nuraminti turistą, pasakys, kad va bandžiau kažką padaryti, bet neišėjo, na tai žmogui vis tiek nusiteikimas geresnis bus...“ (3)</p> <p>„...visko išspręsti pasauly negali vienas žmogus, bet jeigu jis stengiasi, žmonės mato jo pastangas, tai jie tai ir įvertina.“ (3) „pavyzdžiui buvo tokia situacija, kad kelionės metu viena moteris labai džiaugėsi, kažko susinervavo ir tuo savo nepasitenkinimu gadino nuotaiką ir kitiems turistams. tačiau kelionių vadovas, lydėjęs mus toje kelionėje, sugebėjo tą moteriškę labai greitai nuraminti ir netgi pralinksminti.“ (5)</p>

Kita kelionių vadovui būtina savybė – mokėjimas spręsti konfliktus bei problemas. Informantų nuomone, kelionių vadovas turi būti nekonfliktiškas, mokantis spręsti iškilusias problemas. Informantai pateikė nemažai pavyzdžių, kaip jų kelionės metu kelionių vadovai sprendė problemas bei konfliktus. Trys iš apklaustų informantų buvo patenkinti tuo, kaip kelionių vadovas elgėsi tam tikrose situacijose, kuomet iškilo konfliktas. Pasak vieno informanto, labai svarbus kelionių vadovo elgesys, kaip jis reaguoja į iškilusią problemą. Jis turėtų mokėti žiūrėti į tai teigiamai. Jeigu kelionių vadovas stengiasi bent kažkiek, kiek įmanoma išspręsti problemą, rodo pastangas bei nori padėti, tuomet ir turistų požiūris į kelionių vadovą yra geresnis, nes jis mato kelionių vadovo pastangas ir gali tai įvertinti. Tačiau vienas informantas pateikė pavyzdį, kuriame buvo matyti kelionių vadovo abejingumas bandant spręsti problemą. Nepriklausomai nuo to kokia situacija bebūtų, kelionių vadovas turi stengtis padėti turistui, rodyti pastangas problemai spręsti, nes tai, pasak respondentų, yra viena iš kelionių vadovo darbui reikalingų kompetencijų.

*Pasitenkinimo kelione veiksniai.* Išanalizavus respondentų mintis, pasitenkinimo kelione veiksniai buvo suskirstyta į aštuonias subtemas:



3.2.15 pav. Pasitenkinimo kelione veiksniai

Iš paveikslo matome, kad pasitenkinimo kelione išskiriami aštuoni veiksniai: tai išpūdžiai, klimato sąlygos kelionės metu, netgi svarbu ir nusiteikimas ir kt.

3.2.14 lentelė

**Pasitenkinimo kelione veiksnius pagrindžiantys teiginiai.**

Sub-tema	Patvirtinantis informanto teiginys
ISPŪDŽIAI	„...svarbiausia yra išpūdžiai.“ (1) „...jei kelionių vadovas bus geras, išpūdžiai taip pat bus geresni.“ (1) „man svarbiausia yra išpūdžiai, ką parsivesi iš tos šalies, kokius prisiminimus...“ (2) „...svarbu ką ten pamatai, ar nenuvylė – juk vis tiek prieš vykstant susidarei nuomonę kažkokią apie tai, kur važiuosi.“ (2) „tarkim kai buvau paryžiuje, anksčiau galvojau gražus miestas, vadinamas meilės miestu, architektūra irgi nepaprasta, bet kai pamačiau jį naktį, teko pabūti metro - pamačiau tikrąjį veidą, daugiau nebe noriu ten grįžti...“ (2) „svarbiausia kuo daugiau pažinti tos šalies kultūrą ir žmones. tiek iš geros, tiek iš blogos pusės.“ (2) „pamatyti ne kito sukurtą vaizdą, koks parašytas agentūros lankstinuke, o tikrą, pamatyti savo akimis.“ (2) „...keliauji pamatyti pačios šalies.“ (3) „...svarbiausia tai, kokius išpūdžius parsiveži namo...“ (4) „...visada norisi pamatyti viską, kas toje šalyje yra gražiausia...“ (5) „... asmeniškai man svarbiausia parsivežti iš kelionės gerus išpūdžiai bei gerai pailsėti.“ (5)
KOKYBIŠKAS KELIONIŲ VADOVO DARBAS	„...jeigu kelionių vadovu esi nepatenkintas, automatiškai ir pasitenkinimas kelione krinta.“ (1) „nuo kelionių vadovo turimų gebėjimų, įgūdžių, kurie tinkamai panaudojami, kelionė atrodo tikrai kokybiškesnė.“ (1) „...kelionių vadovai buvo du, tai mergina buvo per jauna, matėsi nelabai patirties turi, bet vis vien miela, o kitas buvo vyras, tai jis ir pagerdavo ir prie vienos draugės kabinėjosi, lindo išgėręs, tai nemiela.“ (2) „...iš jų neypatingai daug sužinojau apie kroatiją.“ (2) „...dabar su ta pačia agentūra nenorėčiau vykti, važiuočiau pati, arba blogiausiu atveju su kita.“ (2) „anksčiau nenorėdavau važiuoti su agentūra, bet teko, tai nepakeičiau nuomonės, o ji tik dar labiau pablogėjo.“ (2) „...jei kelionių vadovas būtų mums palikęs neigiamą išpūdį, tuomet kitaip kalbėčiau, o kai pas mus viskas buvo pakankamai gerai, tai man jo darbas didelės įtakos neturėjo...“ (3) „jeigu tu nueisi ir pasakysi kelionių vadovui, kad kažkas tavęs netenkina, o jis pasakys ką užsisakėt tą ir turit, na tai vėl gi nemanau, kad bus patenkintų žmonių.“ (3) „jeigu jis visiškai nesistengia, ir jam visai vienodai, va tiesiog atėjau, atbuvau ir išėjau, na tai tada man atrodo, kad žmonės nekeliatų antrą kartą su tuo pačiu kelionių vadovu.“ (3) „...išvažiuojant dar pasakė, kad negalima kaljano į rankinį bagažą dėti, ir tai pasakė jau važiuojant į aerouostą, tai labai sunervino tas. reikėjo aerouoste persikrauti daiktus, ir tai sukėlė papildomų problemų, manau galėjo tokį dalyką kelionių vadovas pasakyti iš anksto...“ (4) „jeigu kelionės metu būtų iškilę didelių problemų dėl kelionių vadovo darbo, tuomet pasitenkinimas kelione būtų kritęs.“ (5) „jei kelionių vadovas neturės pakankamai žinių apie tą šalį, lankomus objektus, tai manau pasitenkinimas kelione bus menkesnis.“ (5)



<b>PATOGUMAS</b>	„...patogiau, kai viskuo jau yra pasirūpinta ir tau atkrenta papildomi rūpesčiai dėl kelionės organizavimo.“ (1) „...kad ir paprasčiausias autobuso patogumas, t.y. ar sėdimos vietos yra patogios...“ (1) „...ar bus įmanoma pasinaudoti tualetu...“ (1) „...ar patalpos, kuriose gyvenama, tvarkingos...“ (1) „...pasitaiko atvejų, kai viešbutis miesto centre, o kambarių langai būna į gatvę, kur pakankamai daug triukšmo naktį, todėl nėra patogu miegoti...“ (1) „...į kroatiją keliavom autobusu, ir labai nepatogiu.“ (2) „...tas pirmasis labai nepatogus buvo, nors važiuoti teko ilgiau.“ (2) „...norėjusi, kad veiktų ventiliatorius, ir bent užuolaidos užtektų...“ (2) „...labai svarbu autobuso patogumas, nes keliaujant vien autobusu, tu labai daug laiko jame praleidi ir norisi, kad būtų patogu sėdėti bei miegoti.“ (4) „...grįžtant atgal iš kelionės tai jau visai nemiegojau, nes negalėjau užmigti ant kiek buvo nepatogu sėdėti.“ (4)
<b>KLIMATINĖS SĄLYGOS</b>	„...labai svarbu oro sąlygos kelionės metu, jei bus apsiniaukę ir liis, tai kažkiek įtakos ir nuotaiką.“ (1) „...buvo 7 dienų kelionė, bet 5 dienas vien tik po ekskursijas važinėjome, tada nors oras buvo geras, pasidėjinti nebuvo laiko. na, o kai pagaliau turėjome laisvą dieną, kaip tyčia dangus maišėsi su žeme, nes labai smarkiai žaibavo, griaustinis griaudė ir smarkiai lijo. paskutiniąją septintą dieną, kai pirmoje dienos pusėje jau turėjome iškelti į oro uostą, saulė švietė, danguje nebuvo nei vieno debesėlio, todėl buvo labai apmaudu...“ (1) „...nesvarbu nei kelionių vadovas, nei oro sąlygos, svarbu ką ten pamatai...“ (2) „...tokie dalyko kaip oro sąlygos tu negali numatyti, pačioje kelionių agentūroje tau nepasakys, kad bus tokie ir tokie orai, čia visgi ne nuo mūsų priklauso.“ (3) „...atsitinka taip, kad kelionės metu būna blogas oras, tai automatiškai visų nuotaika krenta.“ (5)
<b>NAUJŲ DRAUGŲ SUSIRADIMAS</b>	„susipažinimas su kitais žmonėmis, naujų draugų susiradimas man labai svarbus.“ (2) „tik draugų ne visada pavyksta susirasti, taip tik pašneki apie jų šalį, trumpai pabendrauji.“ (2) „...labai susibendravome su viena pora, su kuria daugiausia ir bendravome. su jais palaikome ryšius iki šiol.“ (5) „smagu kai išvykus į kitą šalį, susirandi dar ir naujų draugų.“ (5) „...man patinka keliauti su kelionių vadovais, nes ekskursijų metu tu turi progą pabendrauti su naujais žmonėmis...“ (5)
<b>SANTYKIAI SU KITAIŠ GRUPĖS NARIAIS</b>	„...santykiai su kitais grupės nariais nėra esminis rodiklis kelionėje.“ (1) „...smagiau, kai santykiai su kitais yra geri, kai gali sulaukti pagalbos ir patarimo ne tik iš kelionių vadovo, bet ir iš kitų grupės narių.“ (1) „autobuse visi draugiškai vaišindavomės vieni kitų sumuštiniais, saldumynais, pasakodavome linksmas istorijas, tad kelionės tikrai neprailgdavo.“ (1) „...eidavo kartu pirkti suvenyrų, padėdavome vieni kitiems derėtis dėl kainų...“ (1) „po kelionės pasikeitė kontaktai, su kai kuriais žmonėmis iš grupės dar iki šiol susirašome.“ (1) „...prie mūsų atsisėdo šeima, vyras su žmona, iš vilniaus jie, bet labai malonūs, šilti žmonės, susibendravom, linksma buvo važiuoti.“ (2) „...kelionės metu kažkaip visi labai draugiški būna.“ (4)
<b>LAIŠVO LAIKO TRŪKUMAS</b>	„...kai važiuoji į jau suorganizuotą kelionę, visada yra laiko ribos, t.y. nustatyta, kiek laiko gali užtrukti viename ar kitame objekte, dažnai viskas vyksta paskubomis ir pasitaiko, kad nebespėji kažko pamatyti, nebespėji nusipirkti norimo suvenyro...“ (1) „...savo organizuotoje kelionėje laiko viskam gali skirti daugiau, neesi griežtai įspraustas ir rėmus, neprivalai niekur skubėti, jautiesi labiau atsipalaidavęs.“ (1) „galėčiau išskirti tik vieną minusą, kad man trūko laisvo laiko.“ (5) keliaujant su kelionių vadovu laikas visada yra suplanuotas...“ (5)
<b>ASMENINIS NUSITEIKIMAS</b>	„...kaip sakoma nėra blogo oro, yra bloga nuotaika.“ (3) „kaip ko žmogus ten važiuoja, jeigu tu norėsi prie kažko tai prisikabinti, važiuosi piktas, tai tu ir prisikabinsi.“ (3)

Vykstant atostogauti visiems apklaustiems informantams didžiausią pasitenkinimą kelione suteikia parsivežti išpūdžiai. Informantams svarbiausia tai, ką šalyje pamatė, kokius prisiminimus bei išpūdžius parsivežė namo. Vienas iš apklaustųjų informantų nurodė, kad vykstant į kitą šalį jo didžiausias noras yra kuo daugiau pamatyti, pažinti tos šalies kultūrą bei žmones. Jis akcentavo tai, kad jam svarbu pamatyti šalį ne tik iš gerosios pusės, bet ir iš blogosios. Tačiau vykstant į suorganizuotą kelionę, dažniausiai pamatai tik gražiąją šalies pusę, taigi šis respondentas labiau vertina keliones be kelionių vadovo. Apibendrinus gautus duomenis, galima teigti, kad išpūdžiai yra pagrindinis dalykas, lemiantis pasitenkinimą kelione.

Kokybiškas kelionių vadovo darbas taip pat įtakoja turistų pasitenkinimą, kelione. Informantų nuomone, nekokybiškai atliktas kelionių vadovo darbas, sumenkina pasitenkinimą

kelione. Jei kelionių vadovas turimas žinias bei įgūdžius mokės tinkamai panaudoti, nuo to kelionė atrodys kokybiškesnė. Keturi iš penkių informantų buvo patenkinti kelionių vadovo darbu, tuo tarpu vienas apklaustasis nusivylė. Kelionę lydėjo du kelionių vadovai, iš kurių vienas buvo turintis mažai patirties, o kitas mėgdavo išgerti kelionės metu ir netgi kabinėjosi prie turistų. Šioje situacijoje pastebimas kelionių vadovo nekompetentingumas. Informantas liko nepatenkintas tokiu kelionių vadovo elgesiu. Pasak informanto, apie kelionę susidaryta nekokia nuomonė, antrą kartą su ta pačia kelionių agentūra jau nebevyktų. Taigi kelionių vadovo darbas turi įtakos informantų pasitenkinimui kelione, jei kelionių vadovo darbas yra atliktas tinkamai, nuo to kelionė tik atrodo kokybiškesnė ir išpūdžiai lieka geresni. Taip pat nereikėtų pamiršti, kad nuo kelionių vadovo darbo, priklauso ir geras atstovaujamos kompanijos vardas. Taigi, jei kelionių vadovas savo darbą atliks nekokybiškai, kompanija praras klientus, nes turistai, nusivylę kelionių vadovo kompetencija, antrą kartą su ta pačia kelionių agentūra nebevyks.

Informantų nuomone, patogumas taip pat turi įtakos pasitenkinimui kelione. Informantai patogumą apibūdino skirtingai. Vienam iš apklaustųjų patogumas reiškia tai, kai viskuo yra pasirūpinta ir jam belieka tik džiaugtis kelionės malonumais. Tuo tarpu kitiems informantams, keliaujant labai svarbus patogus autobusas. Du informantai iš penkių, kuriems yra tekę vykti autobusu, liko nepatenkinti kelione, nes autobusas buvo labai nepatogus. Važiuojant į kelionę, norisi pailsėti, atsipalaiduoti, o jeigu autobusas nėra patogus, jame negalima užmigti, tuomet automatiškai pasitenkinimas kelione krinta, nes turistai negali mėgautis kelione ir ilsėtis. Apibendrinus informantų mintis, galima teigti, kad patogumas turi įtakos pasitenkinimui kelione, tad kelionių organizatoriai turėtų į tai atkreipti dėmesį. Deja, Lietuvos autobusai nėra itin patogūs ir pritaikyti vykti į tolimesnes šalis, nes turistai dažnai lieka nepatenkinti kelione autobusu dėl jo nepatogumo.

Du iš penkių apklaustų teigė, kad pasitenkinimui kelione šiek tiek įtakos turi ir klimatinės sąlygos. Jų nuomone, jeigu oras yra blogas, pasitenkinimas kelione krenta. Ypač tai aktualu važiuojant į šiltus kraštus, kur norisi, kad oras būtų tinkamas pasimėgauti saule ir pan. Tuo tarpu kiti du informantai nurodė, kad jiems oro sąlygos visiškai nesvarbios. Juk tokio dalyko kaip oro sąlygos negalima numatyti, tad kelionės nuotaikos tai neturėtų įtakoti. Svarbiausia yra tai, ką nuvažiavęs į kitą šalį pamatai, o klimatinės sąlygos įtakos neturi.

Naujų draugų susiradimas, anot dviejų informantų, jiems yra svarbus veiksnys keliaujant. Vienas iš apklaustųjų akcentavo tai, kad vertina keliones su kelionių vadovais, nes ekskursijų metu gali susipažinti su naujais žmonėmis. Kitas informantas nurodė, kad vykdamas į svečią šalį, siekia kuo daugiau pamatyti bei pažinti kitos kultūros žmones, jam patinka su jais bendrauti, matyti jų elgesį, nes kiekvienoje šalyje žmonės yra skirtingi. Smagu, kai išvykus į kitą šalį, turi galimybę ne tik pamatyti, bet ir naujų draugų susirasti, su kuriais gali palaikyti ryšius ir po kelionės. Taigi, išanalizavus respondentų mintis, galima teigti, kad naujų draugų susiradimas didina pasitenkinimą kelione.

Trys iš penkių informantų nurodė, kad santykiai su kitais grupės nariais taip pat turi įtakos jų pasitenkinimui kelione. Kelionių ar ekskursijų metu, pokalbiai su kitais grupės nariais, pasakojimas linksmų istorijų bei nutikimų, vieni kitų vaišinimas sumuštiniais, tai informantų

nuomone, juos gerai nuteikia, be to ir kelionė neprailgsta. Nors santykiai su kitais grupės nariais nėra dalykas, tačiau tai kažkiek įtakoja respondentų pasitenkinimą kelione.

Pasak dviejų informantų, kitas veiksnys įtakojančias pasitenkinimą, kelione yra laisvo laiko trūkumas. Kai vykstama į suorganizuotą kelionę, kurios metu turistus lydi kelionių vadovas, visada yra laiko ribos, viskas yra suorganizuota ir suplanuota. Yra nustatytas laikas kada kur vykstama, kiek laiko galima užtrukti vienoje ar kitoje vietoje. Informantų nuomone, laisvo laiko trūkumas šiek tiek menkina pasitenkinimą kelione, nes kartais nespėjama nusipirkti norimo suvenyro ar nespėjama pamatyti. Tuo tarpu kai važiuojama į kelionę be kelionių vadovo, nesi varomas laiko.

Taigi du iš apklaustųjų informantų laisvo laiko trūkumą keliant su kelionių vadovu nurodė kaip trūkumą. Vieno informanto nuomone, asmeninis nusiteikimas taip pat turi įtakos kelionei. Informantas teigia – jeigu į kelionę vykstama esant blogai nuotaikai, piktam ir nežinant ko iš tos kelionės nori, tai pasitenkinimas kelione bus menkas. Svarbu pats nusiteikimas, jeigu į kelionę vyksti su gera nuotaika, tai kažkokios smulkmenos ar netikėtumai atsiradę kelionės metu neturėtų menkinti pasitenkinimo kelione.

Atlikus tyrimą bei išanalizavus interviu metu gautus respondentų duomenis, buvo nustatytos svarbiausios kelionių vadovo kompetencijos, turinčios įtakos kelionės kokybei. Remiantis Stukaite (2000), kelionių vadovams reikalingos kompetencijos buvo suskirstytos į: specialybines (žinios, užsienio kalbų mokėjimas, organizaciniai įgūdžiai, greita orientacija), asmenines (komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, humoro jausmas, estetika išvaizda, kūrybiškumas, savikontrolė) bei metodines kompetencijas (konfliktų bei problemų sprendimas).

*Apibendrinimas.* Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad kelionių vadovo darbas įtakoja turistinės kelionės kokybę. Kokybiškai atliktas kelionių vadovo darbas pasitenkinimą kelione didina. Be to, nuo kelionių vadovo darbo priklauso kompanijos vardas, tad siekiamos išsaugoti klientus, turizmo organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į tai, kokias kelionių vadovo kompetencijas turistai vertina labiausiai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad turistų nuomone, kelionių vadovas turi būti pasitikintis savimi, turintis daug žinių bei komunikabilus. Respondentai nurodė, kad jiems labai svarbus ir kelionių vadovo humoro jausmas, jis turi mokėti pralinksminti bei palaikyti turistų gerą nuotaiką. Apibendrinus gautus informantų duomenis buvo pastebėta, kad vykstant į suorganizuotą kelionę, daugiausia problemų kyla dėl kelionių vadovo užsienio kalbų nemokėjimo. Taigi, turizmo organizacijos turėtų atsižvelgti į tai, kokios turistų nuomone kelionių vadovo kompetencijos svarbiausios kelionės metu ir kokios iš jų galėtų prisidėti prie paslaugos edukacinio potencialo raiškos stiprinimo. Nes tik siekiamos kuo geresnės paslaugų kokybės jos gali išlikti konkurencingomis.

### **3.3. Turizmo paslaugos edukacinių veiksnių vertės vartotojui sukūrimas**

Šiuolaikinis požiūris į teorijos ir praktikos santykį suponuoja, kad teorija ir praktika yra neatsiejamos, nors tam tikra prasme ir konfliktuojančios, proceso dalys (Denhardt iš Domarkas, 2003). Pagal Halsey'jų (H. Fend, 1981, p. 14), visuomenė išsilaiko per kultūrą, t.y. tokią žinių ir patirties visumą, kurią individas turi išmokti. Butkevičienė, ir kt. (2008) teigia, kad ji nėra genetiškai paveldima. Ši žinių ir patirties (arba kultūrinių vertybių) visuma turi būti perteikia-

ma per socialinę organizaciją. Tai gali būti šeimos institucija, tačiau daugelyje dabartinių visuomenių šią kultūrinių vertybių perteikimo funkciją atlieka turizmas.

Veiklos procesui reikalingų žinių teorija ir praktika yra įnašas naujam ir pakitusiam besimokančios organizacijos formavimo profiliui, kuomet derinamos organizacijos vertybės, darbo proceso ir organizavimo, veiklos kompetencijos. Kyla suderinamumo su naujais edukaciniais aspektais poreikis, pereinant nuo tradicinio mokymo į naują mokymo kokybę, akcentuojant patirtį, paremtą mokymusi, įtraukiant darbo vietas bei laisvalaikio ir poilsio organizavimo panaudojimą kaip mokymosi aplinką. Ugdymo procesas apima teorinį mokymą ir praktinių įgūdžių įsisavinimą (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992).

Teorinė mokymo dalis turi sudaryti galimybę darbuotojams įgyti arba plėsti:

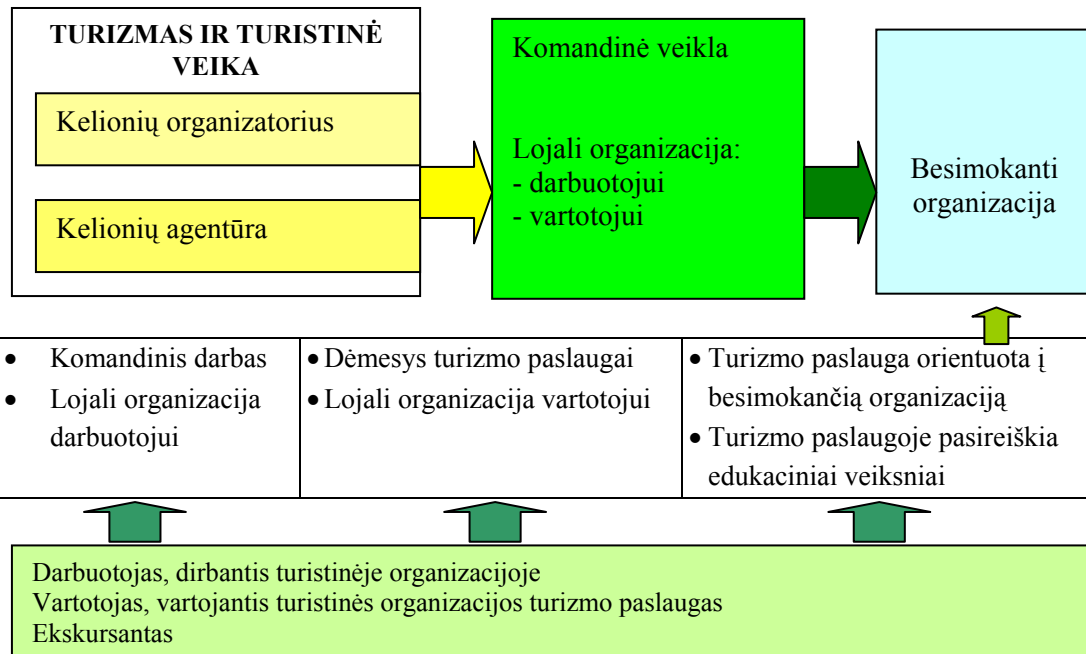
- bendrąjį kultūrinį išsilavinimą,
- žinias apie darbo pasaulį (socialiniai, ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, medicininiai aspektai),
- bendruosius profesijos bei veiklos srities teorinius pagrindus (įskaitant informatiką),
- konkrečios profesinės veiklos (minimo straipsnio kontekste) turizmo verslo specifiką perteikiančias žinias.

Pasak Jočienės (2007) su praktine veikla susijusių žinių prigimtis yra pabrėžiama atkreipiant dėmesį į socialinį kontekstą, kur žinios įgyjamos, tobulinamos ir pritaikomos. Aktualiausia žinių dalis yra suvokiama kaip patirties, paremtos išskirtine struktūra bei vienu metu teikiančios naudą ir kartu apribojančios asmeninius prasmės kūrimo procesus, interpretavimas (Resnick, 1991). Pažinimas – tai situacija, kurios metu vyksta pažintiniai veiksmai ir atsikleidžia pažintinės mintys. Pastarosios pristato sudėtingą informacijos struktūrą (pasikeitimas informacija, dėmesys atvejams, renginiams, bendradarbiavimas ir kt.), kuri ilgainiui suteikia asmeninėms žinioms ribas ir nustato žinių socialinę sandarą. Suvokus šį būdą sukuriama pusiausvyra tarp žinių teorijos ir žinių praktikos. Iš esmės tai priklauso nuo glaudžios tarpusavio priklausomybės, nuo bendro teorinių žinių ir praktinių žinių sudarymo.

Žmogiškasis, struktūrinis bei vartotojų kapitalai turi palaikyti vienas kitą, jei siekiama sukurti sinergetinį efektą. *Sinerģija* – reiškinys, kai 2 atskiri veiksmai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį, negu jų abiejų veiksmų, veikiančių atskirai, poveikių suma. Žinių sukuriama vertė turistinėje organizacijoje yra daug didesnė už kitos veikos sukuriamą vertę. Tačiau ši vertė dažnai nepastebima, žinios yra neapčiuopiamos.

Kaip matome iš 3.3.1 pav. visas asmenybės ugdymas turi būti nukreiptas į galutinę rezultatą – išugdyta asmenybė, gebanti savarankiškai ir atsakingai veikti.

Veiklai organizuoti tinka visi aktyvūs mokymo(si) metodai: mokymasis bendradarbiaujant, komandinis darbas, projektinis metodas, problemų sprendimo metodai ir pan.



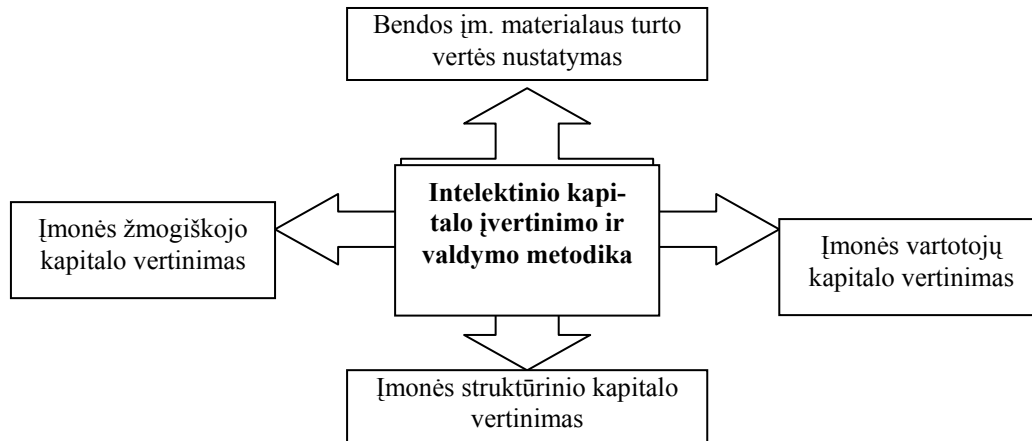
**3.3.1 pav.** Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška besimokančios organizacijos kontekste

Turi būti skatinamas ir ugdomas gebėjimas spręsti problemas. Tai apima planavimo, sprendimų priėmimo, bendradarbiavimo savybių ugdymą. Turim nuolat ugdyti mokėjimo bendrauti kompetenciją. Turistinėje organizacijoje darbuotojai turi puoseleli pasitikėjimą savimi ir motyvaciją, turi išmokti ir gebėti rodyti asmeninę iniciatyvą, aktyvumą ir kūrybiškumą.

Mokant verslumo sudaromos galimybės:

- Mokytis planuoti.
- Bendrauti ir bendradarbiauti.
- Priimti sprendimus.
- Spręsti problemas.
- Vystyti savo kūrybiškumą.
- Mokytis dirbti komandoje.
- Geriau pažinti save.
- Būti ryžtingesniems.
- Pasitikėti savo jėgomis.

Verslumas yra žaidimas, kuris yra žaidžiamas pasalyje, jo dalyviai yra skirtingi: vieni esame labiau verslūs kiti ne. Todėl kiekviena besimokanti organizacija turi pasirinkti veiksmingiausią įmonės intelektualinio kapitalo įvertinimo bei valdymo metodiką.



3.3.2 pav. Intelektinio kapitalo įvertinimo ir valdymo metodai

Reikalingų žinių ir įgūdžių teorinis aspektas, būdingas turistinei organizacijai kaip besimokančiai organizacijai. Atsižvelgiant į tai, pateikiamos trys skirtingos, tačiau vienodai svarbios ir tarpusavyje nepriklausomos žinių grupės: *techninės / analitinės žinios, probleminės žinios ir konteksto žinios*. Gebėjimas taikyti vieno pobūdžio žinias sudaro sąlygas pasireikšti ir kitos grupės žinioms, žinoma tik žemesniame lygyje (Alert, 2004; Carley, 2001; Douglas et al., 2002; Loewenthal, Snell, 2008; Mikalauskas, 2001; Tsang, 1997).

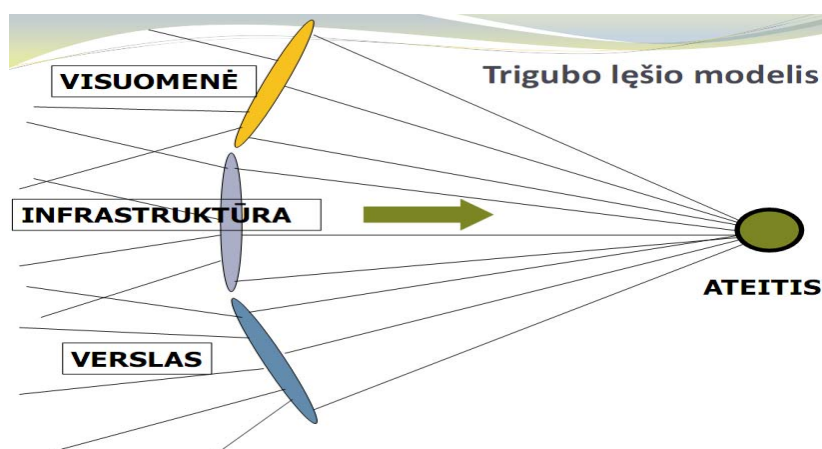
Šiandien informacija, naujos sistemos ir nauji novaciniai sprendimai yra naują vertę kuriančios žinios, tapusios pagrindiniais informacinės ekonomikos resursais.

*Techninės / analitinės žinios* yra dviejų rūšių: faktinės žinios arba informacija bei analitiniai ir metodologiniai įgūdžiai (kompetencijos). Faktinės žinios, apibūdinančios techninių/analitinių žinių grupę, tai tokios žinios, kurios egzistuoja formalioje grupėje organizacijoje (darbuotojai, padaliniai ar skyriai, įrengimai). Šio lygio žinios reikalauja tam tikro esamų standartinių kategorijų pažinimo bei pagrindinių terminų ar suvokimų aiškaus apibūdinimo organizacijoje (dalinio ar pilno darbo laiko, darbo apmokėjimo, darbo pasiskirstymo, darbo etikos, asmeninės veiklos apmokėjimo ir atlyginimo dydžio nusakymo). Tai įtraukia žinias, susijusias su įvairiais skaičiavimais ir formuluotėmis (teikiamų paslaugų, vartotojų skaičius, gaunamos pajamos už teikiamas paslaugas, valandinis paslaugų dydis, sąnaudos teikiant tokias paslaugas įvairioms vartotojų grupėms bei kt.). Faktiškos techninės žinios taip pat reikalauja žinoti egzistuojančias valdymo ir veiklos struktūras organizacijoje, veiklos ir paslaugų apibūdinimus, elgesio normas, vykdomus darbus ir veiklas (priėmimo į darbą reikalavimus, registravimosi tvarką, keliamus reikalavimus darbuotojams, įrengimų veiklos charakteristikas).

Kompetentingai profesinei saviraiškai didelę įtaką turi asmens profesijos objekto pažinimo instrumentiniai gebėjimai bei racionalus asmenybės socialumo ir individualumo derinys. Turistinės organizacijos darbuotojų profesijų veiklos specifiškumai, kuriuos būtina įvertinti organizuojant verslą socialinėje aplinkoje (Daukilas, 2007).

Turizmo organizacijos veiklos specifiškumai (veiklos motyvai; specifiniai santykiai su pagrindine paslaugų priemone – transportas, viešbučiai, laisvalaikio ir rekreacijos objektai; ver-

tybės, kurios individo profesinėje saviraiškoje pasireiškia racionali asmenybės saviraiškos individualumu ir socialumu; humanistinio požiūrio į profesinę raišką turizmo verslo aplinkoje. Nuo taip kaip pasireikš darbuotojo noras keistis ir kiek jis gebės save interpretuoti profesinėje veikloje, tai priklausys pačio verslo, vartotojo ateitis (3.3.3 pav.)



3.3.3 pav. Trigubo lęšio modelis (Milius, 2009)

Techninės / analitinės žinios gali rodyti platų organizacijos veiklai reikalingų įgūdžių arsenalą. Paprastai tokie įgūdžiai susideda iš esminių žinių apie veiklos planavimą (strateginiai, taktiniai ir operatyviniai planai), turizmo organizacijai būdingus veiklos stereotipus (galimybės, tikslai, veiklos atvejai), statistiką (skaičiavimo procedūros, veiklos modeliavimas, rezultatų analizė), matavimus (paslaugų paketo racionalus panaudojimas, sąnaudų kontrolė ir reguliavimas), ir kokybinius tyrimus (interviu, grupinės veiklos ir teikiamų paslaugų tyrimai, tarpusavio santykių ir konfliktų sprendimas). Savaimė aišku, kad įvairūs tyrimai yra rekomenduotini turizmo organizacijos veiklai tirti (projektų rašymas, organizacijos atskirų valdymo ir organizavimo struktūrų tyrimai, paslaugų ar veiklos modeliavimas, veiklos programų įvertinimas, komunikacijos ryšių organizacijoje analizė, organizacijos pažinimo ir valstybinių institucijų sąveikos analizė).

Analizuojama žinių grupė turi įvairius techninius rėmus. Ją įtakoja ir asmeniniai gebėjimai, kurie yra susiję su informacinių technologijų panaudojimu organizacijoje. Techniniai rėmai paprastai susieti su pagrindinėmis vadybos žiniomis ar funkcijomis: planavimu, organizavimu, koordinavimu ir kontrole. Darbo su kompiuteriu įgūdžiai turi susidėti iš gebėjimo dirbti su Word ir Excel programomis, lentelių ir piešinių kūrimu bei gebėjimu priimti tam tikrus technologinius sprendimus.

Iš esmės, ši pirmoji žinių grupė yra pagrindinė, tačiau be kitų žinių grupių ji viena nėra pakankamai vertinga ar informatyvi turizmo organizacijoje. Galvojant racionaliai, tai yra lyg rezultatas be informacijos, vyksmas be tikslo, analizė be problemų, atsakymai be klausimų.

**Probleminės žinios** susideda iš daugelio savarankiškų problemų. Kartu su techninėmis / analitinėmis žiniomis, probleminių žinių grupė turi tiek savarankišką, tiek ir procedūrinę apibū-

dinimą. Savarankiška probleminių žinių grupė susideda iš pagrindinių žinių ar sprendimų visumos, kuri kyla prieš žmones ar organizacijas, kurioms jie vadovauja. Tai susiję su vadybine veikla, kur svarbiausia: tikslų išskėlimas, atskirų organizacijos padalinių veiklos analizė, resursų išdėstymas ir skirstymas, įrenginių veiklos planavimas, valdymas ir vadovavimas, atlyginimų nustatymas, programų ir pačios organizacijos veiklos planavimas, įvertinimas, koregavimas, biudžeto formavimas ir vykdymas ar skyriaus (padalinio) veiklos organizavimas. Probleminių žinių grupė susideda iš pagrindinių problemų kategorijų, kurios paprastai kyla vidurinio ir aukštesnio lygio administratoriams (nežiūrint į tai, kad darbuotojas gali net nesuvokti esamų problemų kompleksiško pasireiškimo organizacijoje).

Probleminių žinių grupė turizmo organizacijoje susideda iš supratimo, kaip kiekviena tokia organizacija veikia, ir kaip sprendimai joje yra priimami. Jei aiškiai suvokiamos techninės/analitinės žinios organizacijos darbuotojui padeda suprasti formalią organizacinę struktūrą, tai probleminių žinių grupė tokiam darbuotojui leidžia žinoti neformalią valdžios struktūrą, skatinimo mechanizmus, ir kaip sėkmingai tarp tokių struktūrų dirbti. Ši apibendrintų žinių forma rodo politinių įsitikinimų ar kompromisų svarbą ir vaidmenį, konsultavimosi dėl įvaidžio formavimo galimybes, asmeninį ir profesinį paslaugumą.

**Konteksto žinių** grupė sudaro prielaidas suprasti egzistuojančią turizmo organizacijos kultūrą, ir tą aplinką, kurioje tokios organizacijos darbuotojai veikia. Trumpai tokią situaciją būtų galima apibūdinti taip: žinios – kas tai yra organizacija, ir iš kur ji atsirado. Tai žinios, kurių pagalba galima paaiškinti istorinę ir filosofinę turizmo organizacijos vystymosi evoliuciją, jos kultūrą, neformalią politinę struktūrą, sprendimo priėmimo vyksmą, paslaugas. Šios žinios reikalauja gebėjimo suvokti egzistuojančias vertybes ir darbuotojų lūkesčius, pagarbiai atsižvelgti į vartotojų reikmes. Šiuo požiūriu, kontekstinės žinios taip pat reikalauja gebėjimų suprasti vietinę, regioninę, nacionalinę ir tarptautinę aplinką, kurioje tokia organizacija turi veikti ir realizuoti savo galimybes.

Ši žinių grupė atspindi organizacijos nuovokumą ir išmintį. Be jokios abejonės konteksto žinių grupė tampriai susijusi su kitomis dvejomis žinių grupėmis, bet pastumia jas į šalį, užimdama jų vietą su reikiama informacija ir specifiniu analizės mechanizmu. Taip organizacijoje susidaro tinkamos sąlygos, techniškai bei metodologiškai spręsti kylančias problemas.

Kaip gali būti tinkamai taikomos tokios žinios ir įgūdžiai, galintys turizmo organizacijoje sudaryti prielaidas dar efektyviau jai vystyti savo veiklą? Kiekviena iš šių trijų žinių grupių numato ypatingus ir skirtingus pasirengimo ir taikymo kelius. Keletas tokio pasirengimo kelių gali įtraukti formalią (reikalingą) organizacijai veiklą, neatsižvelgiant į tai, kad tokio pasirengimo atskiros dalys gali būti eksperimentinės (Alert, 2004; Vakkayil, 2008).

Kai kurios žinios iš techninės/analitinės grupės gali būti įgytos konkrečioje veikloje, kitos reikalauja formalaus darbuotojų mokymo. Tokios žinios įgyjamos dirbant, ir atsižvelgiant į organizacijos patirtį, kitos – įvairių mokymų pagalba, kadangi jos yra specifinės. Tokių mokymų apimtis paprastai priklauso nuo atliekamų veiksmų kokybės organizacijoje. Jei mokys tie, kurie patys mokosi, tai toks mokymas bus labai ribotas.

Kitos techninės / analitinės žinios gali būti įgyjamos taikant įvairius mokymus darbuotojams, kurie jas įsisavina, dalyvaudami tokių programų realizavime: projektų rašyme ir įdiegi-



me, turizmo organizacijos veiklos analizėje, resursų ir įvairių programų įvertinime, biudžeto formavime ir analizėje, strateginių programų planavime ir realizavime.

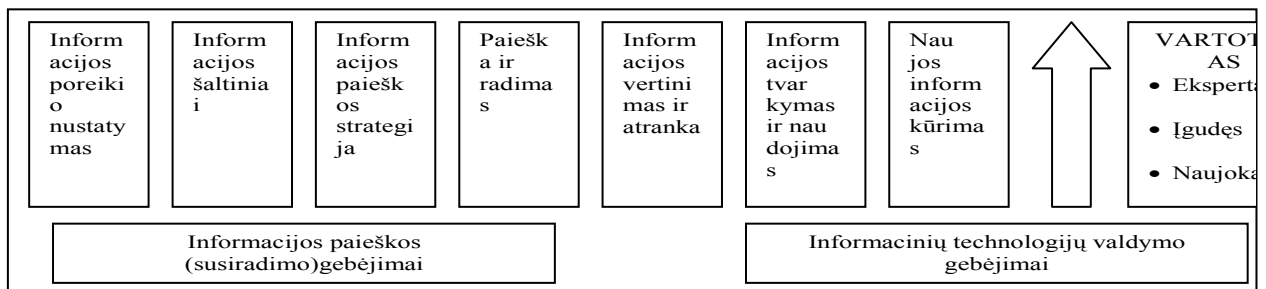
Metodologiniai ir analitiniai įgūdžiai paprastai įgyjami per individualų savęs instruktažimą arba elementarią patirtį. Bet koks mokymas, paminėtas prieš tai nėra visapusiškas. Jis ribojamas mokytojo žinių ar analitinių instruktoriaus gebėjimų. Toks pasirengimas pakankamai efektyvus kai būtina atlikti tam tikros veiklos įvertinimą, veiklos modelių parinkimą, statistines procedūras, administravimo veiksmus (Mikalasuskas, 2005; Vakkayil, 2008; Wenger, 2000).

Žodiniai ir rašytiniai gebėjimai turi būti vystomi praktinių užsiėmimų metu. Darbo su kompiuteriu įgūdžiai paprastai privalo būti tobulinami savarankiškai.

Jei techninės/analitinės žinios ir įgūdžiai turi būti vystomi pirmiausia praktinių užsiėmimų pagalba, tai probleminės žinios turi būti ugdomos mokymų pagalba ir per patirtį, egzistuojančią turizmo organizacijoje. Probleminės žinios turi būti įgyjamos per apžvalginius mokymus, bet jos nėra pakankamai užbaigtos (išsamios), nes atliekama teorinė veiklos analizė gali būti abejotina, t.y. nepilnai nušviečianti realią organizacijos veiklą.

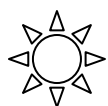
Kad tinkamai įvertinti reikiamas žinias ir įgūdžius turizmo organizacijoje būtina atkreipti dėmesį į pačios organizacijos vystymosi istoriją ir jos veiklos filosofiją, struktūrą ir jos kaitą, taikomų programų realizavimą, pačios organizacijos veiksmų analizę, finansavimo problemas ir jo legalumą, vartotojų reikmes. Tokių žinių įsisavinimo esmė glūdi organizacijos veiklos turinio ir vyksmų suvokime. Pavyzdžiui, biudžeto formavimas nėra tik paprasti mechaniški veiksmai ar žingsniai, kurių pagalba realizuojami žmoniškieji ir materialiniai organizacijos resursai, bet ir gebėjimas numatyti atskiras reikmes ateityje. Tai reiškia, kad biudžeto formavimo vyksmas yra labai svarbus politinis vyksmas, turintis didelės įtakos organizacijos veiklai. Tam būtina tinkamai suvokti neformalius vyksmus, vykstančius organizacijoje, formalias valdžios struktūras, kad turizmo organizacija – tai labiau kolegiali, bet ne politinė organizacija, tačiau savyje turinti visus šiuos požymius. Visi šie svarbiausi akcentai dažniausiai suvokiami ne per formalius darbuotojų mokymus, bet jiems dirbant konkrečius darbus.

Šiandien mokymo tikslas – ne tik ir ne tiek suteikti konkrečių žinių, kiek išmokyti mokyti, paruošti mokymuisi visą gyvenimą, suformuoti troškimą ir gebėjimus ieškoti, rasti, kritiškai vertinti ir naudoti informaciją problemoms spręsti, sprendimams priimti, žinioms nuolat atnaujinti, profesinei ir asmeninei plėtrai. Besimokančios organizacijos turi sukurti mokymosi (ne išmokimo) kultūrą, skatinančią darbuotojams siekti ir gebėti nuolat mokytis itin kaičioje ir informacijos pripildytoje aplinkoje.

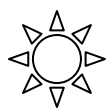


**3.3.4 pav.** Septynios informacinio raštingumo kolonos (modifikuota  
tp://www.sconul.ac.uk/activities/inf\_lit/papers/Seven\_pillars.html)

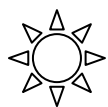
Šiandieninėje visuomenėje vis daugiau dėmesio skiriama atviroms, savarankiškomis studijoms – žinių ir kompetencijos įgijimo ar gilinimo būdai savo paties ar pačios nustatytu ritmu, naudojantis įvairiais edukaciniais ir informaciniais šaltiniais. Savarankiškos studijos tampa aktualia informacinės visuomenės tikrove, neprivertiniu edukaciniu procesu. Šis reiškinys skatina savanoriškai lavintis, mokytis, studijuoti, mokėti laisvai apsispręsti ir vadovauti sau pačiam saviugdros procese, atsižvelgiant į asmeninius, pažintinius ar egzistencinius poreikius. Nurodoma trijų lygmenų savikontrolė: pedagoginė, psichologinė ir socialinė:



*pirmas lygmuo* (pedagoginė savikontrolė) pasižymi tuo, kad jis valdo savarankišką studijų objektų atranką (ką studijuoti?), būtinus metodus ir šaltinius (kaip studijuoti?), vietą (kur studijuoti?), pagalbines mokymosi priemones (kas padės studijuoti?), ritmą (kada ir kiek laiko skirti savarankiškomis studijoms?), rezultatų įvertinimą (ką naujo išmokau, sužinojau, įgijau?). Pedagoginė savikontrolė gali būti vertinama darbuotojo gebėjimo laipsniu sprendžiant šiuos klausimus;



*antras lygmuo* (psichologinė savikontrolė) pasižymi tuo, kad jis valdo motyvaciją, poreikius, ateities planus, projektus. Psichologinė kontrolė reikalinga tam, kad darbuotojo tiesioginė veikla asimiliuotųsi su savarankiškomis studijomis. Kartu ji yra subjekto aktyvus veiksnys, nuolat skatinantis suprasti ir valdyti kasdienę veiklą;



*trečias lygmuo* (socialinė savikontrolė) pasižymi tuo, kad jis per savarankiškas studijas išlaisvina darbuotoją, daro ją mažiau arba išvis nepriklausoma nuo išorinių nuostatų, ugdymo institucijų, formaliosios visuomenės nuomonės. Socialinė savikontrolė tai pirmiausia sąmoningas arba nesąmoningas socialinių teisių reikalavimas mokslo ir švietimo institucijų politikai, jai pritariant, ją atmetant arba ją pasirenkant.

Konteksto žinios paprastai įgyjamos vykdant mokymus konkrečioje darbo vietoje, ir tik dirbant. Darbuotojai negali išmokyti organizacijos kultūros ir suvokti organizacijos turinį tik skaitydami vienokią ar kitokią informaciją apie juos dominančią organizaciją. Tačiau egzistuoja dvi išimtys. *Pirmoji*, darbuotojai gali suvokti tam tikras vertybes gaudami informaciją apie tokios organizacijos atsiradimo ir vystymosi kelius, teikiamas paslaugas ir egzistuojančias tradicijas, jos identiškumą. *Antra*, skaitant ataskaitas apie organizacijos veiklos rezultatus galima taip pat gauti tam tikros informacijos. Tačiau, daugiausia naudos įgyjama ilgą laiką dirbant praktinį darbą organizacijoje.

Norint išsamiau suvokti organizacijos turinį ir kultūrą rekomenduojama organizuoti įvairius praktinius kursus darbuotojams. Tačiau tokie kursai gali būti naudingi tik tais atvejais, kai bus akcentuojamos tokios veiklos pusės, kurios yra pakankamai dinamiškos. Pavyzdžiui, darbuotojai susipažinę su organizacijos istorija, ją išskirs iš kitų organizacijų, tačiau vertins ją, nevalingai lygindami su kitomis panašaus pobūdžio organizacijomis (Loewenthal, Snell, 2008; Vakkayil, 2008; Wenger, 2000).

Beje, pakankamai ilgą laiką dirbant turizmo organizacijoje, konteksto žinios gali būti įgyjamos pasyviai. Geras darbuotojas aktyviai stengsis jų įgyti kuo daugiau. Tokių žinių įgijimo lygis dažnai priklausys ne vien tik nuo to, jog yra daug skaitoma apie organizacijos teoriją, bet taip pat nuo domėjimosi ir kitaip gaunamos (vietinio, regioninio, nacionalinio lygio) infor-

macijos apie organizaciją. Tai reiškia, kad siekiama aiškiai suprasti formalią organizacijos struktūrą, jos vietą valstybės institucijų tarpe, nustatant atskirą individų ir grupių įtaką organizacijai, esamą formalią ir neformalią valdžią joje. Atsižvelgiant į tai, būtina aiškiai žinoti kaip komunikuojama tarp vadovų ir darbuotojų, tarp pačių darbuotojų, atskirų skyrių organizacijoje, suvokti organizaciją perspektyvoje, būti atvirai, greitai ir ryžtingai spręsti susidariusias problemas, pastoviai gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, kurie įtakoja pačios organizacijos elgseną ir jos veiklą.

Aukštojo lygio organizacijos mokymasis vyksta tuo metu, kai organizacija priima naujus principus, prielaidas ir paradigmas, kurie dažnai perauga į konkurencinį pranašumą. Besimokanti organizacija suteikia galimybę strateginei plėtrai ir įgyvendinimui, kas yra retai išnaudojama. Daug galimybių besimokančiai organizacijai suteikia, detali informacija apie sistemas, ypač ekspertines sistemas (ES) ir vykdomąsias informacijos sistemas (EIS), tik tuo atveju, jei sistemos pateikiamos laikantis atitinkamų metodų. Šis darbas apima: organizacijų gaunamų rezultatų analizę, organizacinius mokymosi pasiekimus ir organizacinės veiklos efektingumo rezultatus. Remiantis šiais įvertinimais, yra identifikuojami svarbiausi sėkmės veiksniai, kurie gali prisidėti prie organizacijos pažangiosios sistemos mokymosi plėtros kūrimo. Ryšys tarp šių veiksmių ir organizacijos pasiektų rezultatų, gali suformuoti pagrindą būsimiems tyrimams.

## IŠVADOS

### 1. Besimokančios turistinės organizacijos ir teikiamų paslaugų teorinis pagrindimas.

*Turistinės organizacijos kaip socialinio reiškimo teorinės koncepcijos.* Švietimas yra viena iš pagrindinių socialinių institucijų, kurios visuomenės nariams perduoda žinias, įgūdžius, kultūrinės normas ir vertybes. Kiekviena visuomenė sukuria mechanizmą, kaip savo patirtį perduoti iš kartos į kartą, kaip išlaikyti tvarką visuomenėje ir nubausti nukrypusius nuo visuomenės normų. Šis mechanizmas atsiskleidžia per švietimo sistemos esmę ir reikalingas tam, kad tauta išsaugotų savo identitetą. Turizmas, kaip vienas, iš palankiausių ūkinės veiklos šakų, potencealus žinių, įgūdžių, kultūrinių normų ir vertybių puoselėtojas. Turizmas, susidedantis iš keleto veiklos sektorių, kaip apgyvendinimas, pramogos, transportavimas, maitinimas, apimantis platų kultūrinių vertybių spektrą (muziejus, teatrus ir kt.), itin susijęs su tautos išlikimu ir kultūrinio tautos lygio kokybe. Todėl turizmo problemos itin aktualios kiekvienai visuomenei ir turi sulaukti nemažo mokslininkų dėmesio, ypač dabartiniame informacinės visuomenės kūrimosi kontekste. Kiekvienas turizmo paslaugos teikėjas, priklausomai nuo paslaugų kokybės ir kiekio, gauna atitinkamą atlygį iš paslaugų pirkėjo, t. y. turistu. Vyksta tam tikras procesas, kurį galima pavadinti savita ekonomikos šaka arba ūkinės veiklos sritimi. Svarbiausias tokios veiklos elementas, kuris į vieningą sistemą jungia turizmo paslaugų tiekėjus, teikėjus ir pirkėją, yra *turistinis produktas*. Turizmo studijavimas yra studijavimas žmonių toli nuo jų įprastos natūralios aplinkos, įsikūrimas, kuris patenkina keliautojų poreikius, ir poveikių, kurie priklauso nuo ekonominės, fizinės, ir geros jų šeiminių socialinės būsenos. Į tai įtraukiama motyvacija ir turistų patirtis, laukimas ir reguliavimas padarytas priimant gyventojų sritis, ir atliekant gausių agentūrų bei įstaigų, kurios tarpininkauja tarpusavyje vaidmenis. Kelionių organizavimo paslaugas teikia kelionių organizatoriai ir kelionių agentūros, ir vadinami kelionių organizavimo paslaugų teikėjais.

- *Kelionių organizatorių ir kelionių agentūrų veiklos teorijos.* Kelionių organizatorius – juridinis asmuo, kuris įstatymų nustatyta tvarka ir sąlygomis reguliariai verčiasi turizmo verslu ir tiesiogiai arba per tarpininkus (kelionių pardavimo agentus) savo vardu viešai siūlo turizmo paslaugas bet kuriam asmeniui arba tam tikrai asmenų grupei. Kelionių organizatorius, kuris atlieka turizmo didmenų agentų funkcijas, ir kelionių agentūra (turizmo mažmenų agentas). Kelionių organizatorius tiesiogiai su turizmo paslaugų vartotojais nebendruoja, išskyrus tuos atvejus, kai turi savo mažmenines pardavimų tarnybas. Kelionių agentūra tai tarpininkas, parduodant kelionių industrijos atskiras dalis ar dalių junginius vartotojui. *Marketinginiu požiūriu*, kelionės organizatorius ir agentas apibrėžiamas kaip tarpininkai, veikiantys kliento naudai, sudarantys sutartis su kelionių tiekėjais (avialinijomis, viešbučiais, laisvalaikio ir pramogų centrais, muziejais ir kt.), ir gaunantys komisinius iš tiekėjų. *Teisiniu požiūriu*, kelionių organizatorius ir agentūra veikia kaip teisiškai paskirti tarpininkai, atstovaujantys tam tikrą geografinį regioną. Edukaciniu požiūriu, kelionių organizatorius ir agentas gali būti kaip tarpininkas (sudarantys turistus) tarp ekskursijos ir kelionių vadovo. Kelionių ir ekskursijos vadovai, atlieka

lektoriaus funkcijas: pasakoja, perteikia žinias, rodo objektus, supažindina su nacionalinėmis vertybėmis ir kt..

- Disertacijoje, analizuojant komandinės veiklos patirtį, pateikiami *sistemas* ir *žmogiškieji veiksniai*, kurių taikymas sustiprina darbuotojų orientaciją į nuolatinį žinių kaupimą. Sėkmingai komandinei veiklai organizacijoje visuomet iškyla barjerai ar sunkumai, kurie visada slypi netinkamai suvokiant reikmes, tikslus, neteisingai paskirstant vaidmenis, priimant neteisingus sprendimus, kylant asmeniniams konfliktams tarp darbuotojų, blogai vadovaujant, neteisingai skleidžiant informaciją, skirstant apdovanojimus ir nesitikint pokyčių pačios organizacijos veikloje. Visa komandinė veikla turizmo organizacijose privalo būti tinkamai įvertinta; tai siejama su uždaviniais, kurių realizavimas priklauso nuo turistinės paslaugos vartotojų reikmių. Siūlomas tokių veiksmų priemonių planas, kurio pagalba komandinė veikla gali tapti efektyvia padedančia atgaivinti tose organizacijose esamą veiklos strategiją ir formuoti turistinę paslaugą tokią, kokios pageidauja vartotojas.

- *Besimokančios organizacijos ir turistinės organizacijos teorinis kontekstas* yra grindžiamas vadybos ir edukologijos idėjomis. Turistinės organizacijos, kaip besimokančios organizacijos pagrindinis funkcionavimo ypatumas yra darbuotojų gebėjimas ir norėjimas tobulėti. Tobulėjimą suvokiant kaip mokymosi funkciją, turistinė organizacija savo derme tampa besimokančia organizacija. Tokia organizacija yra atvira turizmo verslo sistemoj ir sugeba ne tik priimti naują informaciją, ją transformuoti, bet taip pat identifikuoti, o nereikalingą utilizuoti. Tik tokiu būdu yra didinamas organizacijos kaip turistinės paslaugos kūrėjos patrauklumas. Besimokančiai organizacijai būdingas lojalumas darbuotojams ir vartotojui, kas pasireiškia įvairių mokymosi būdų organizacijoje visuma. Darbuotojų lojalumas pasireiškia komandos buvimu. Esant komandiniam darbui, gerėja organizacijos funkcionavimas, kuris savo ruožtu padidina inovatyvios paslaugos kūrimo galimybes, galintis išplėsti organizacinio mokymosi galimybes. Pirminė turistinės organizacijos, kaip besimokančios organizacijos kūrimosi prielaida yra elementari jos narių identifikacija, kuri leidžia padidinti mokymosi galimybes. Bet svarbiausia prielaida yra vadovų gebėjimas motyvuoti darbuotojus mokytis individualiai ir kolektyviai.

- *Vartotojų lojalumas yra pagrindinis ryšių marketingo tikslas*, kartais net prilyginamas pačiai ryšių marketingo koncepcijai. Ryšių marketingo koncepcija, besiremdamasi santykinė bei neekonomine perspektyva, apibrėžiama kaip strategija, skirta palaikyti ir stiprinti ryšius su vartotojais. Skirtingi autoriai, atstovaujantys skirtingas ryšių marketingo mokyklos kryptis, akcentuoja skirtingus ryšių marketingo aspektus, dažniausiai apibūdindami juos kaip esminių principų ar elementų visumą. Vartotojų lojalumas, kaip pagrindinis ryšių marketingo tikslas, išlieka vienodai aktualus bei svarbus įvairių požiūrių sankirtoje. Mokslinė diskusija atskleidžia, kad šiuolaikinėse marketingo teorijose vartotojų lojalumas akcentuojamas kaip pagrindinė ryšių marketingo dedamoji.

## **2. Besimokančios organizacijos turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos tyrimo metodologija ir metodai**

- *Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas*. Teorinės literatūros analizė rodo, kad mokslininkai (Garalis, 2003; Garalis, 2004a; 2004b; Bukantaitė, 2005; Barsėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006; Stanišauskienė, 2007; Mikalauskas, Švagždienė, Fominienė, 2009; Pilelienė,

Zikienė, Švagždienė, 2009 ir kt.) tyrinėjantys besimokančią organizaciją, santykius organizacijoje, kaip vieną sėkmingiausių veiksmų versle, nurodo santykius su vartotoju. Šis veiksnys yra įvardijamas kaip koncepcija ir apibūdinama įvairiai. Todėl konsensuso dėl šios definicijos dar nepasiekta. Besimokančios organizacijos koncepcija mokslininkų (Mikalaukas, Švagždienė, Fominienė (2009) apibūdinama kaip „nauja, besimokanti, inovatyvi, žinių organizacija“. Nepaisant įvairių apibūdinimų, mokslininkai sutaria dėl besimokančios organizacijos esmės. Garalis (2004c); Mikalaukas, Švagždienė, Fominienė (2009) daugiau dėmesio skiria besimokančios organizacijos mokslinio pagrindimo teorijai, o empiriniams tyrimams nepakankamai. Zeithalm, Bitner (2000) nuomone, svarbų vaidmenį atlieka paslaugų sferoje dirbantys darbuotojas, kai jie didina kliento pasitenkinimą bei kuria santykius tarp organizacijos ir kliento.

Turizmo paslaugos sferoje egzistuojančių empirinių tyrimų stoka, skatina tęsti tyrimus. Todėl atliekamo empirinio tyrimo tikslas – nustatyti turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką besimokančios organizacijos kontekste Lietuvos turizmo verslo organizacijose. Disertacinio tyrimo analitinėje dalyje pristatomi atlikto empirinio tyrimo rezultatai, jos pradžioje pateikiamas empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas.

Remiantis Kardeliu (2007), mūsų atliktą turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos tyrimo procesą santykinai galima suskirstyti į tris etapus: (1) pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas (formuluojama tema, tyrimo problema, objektas, hipotezės, tikslai, uždaviniai, aptariami tyrimo metodai bei procedūros, nustatoma imtis), (2) empirinių duomenų rinkimas ir (3) tyrimo duomenų apdorojimas (statistinis duomenų apdorojimas, teorinis duomenų apdorojimas, gautų rezultatų praktinis pritaikymas). Atlikdami tyrimą orientuojamės ir Sližytės (2009) išskirtus du etapus: (1) metodologinį (problemos formulavimas, tyrimo objekto, tikslo, uždavinių nustatymas, pagrindinių sąvokų interpretacija, hipotezių kūrimas, tyrimo etapų nustatymas) ir (2) procedūrinį (principinio tyrimo plano parengimas, duomenų rinkimo metodų ir procedūrų aprašymas, duomenų analizės, apdorojimo ir apibendrinimo būdų aprašymas).

- *Tyrime turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiška besimokančios organizacijos kontekste grindžiama: Paradigmų kaitos teorija. Kultūrinėmis, edukacinėmis – vadybinėmis prasmėmis savo veiklą grindžia prielaida, jog turizmo paslauga yra nuolatinis poreikių tenkinimo procesas vartotojui. Todėl priimtina tampa idėja, jog turistinė organizacija, stiprina savo darbuotojų (vadybininkų, gidų, kelionių vadovų) patyrimą, ieško naujų, inovatyvių bei skatina mokytis ieškoti patrauklių verslo sprendimų ir formuojant kaitos praktiką. Turizmo paslaugos kūrimo procesų kaita aiškinama naujosios vadybinės ir edukacinės paradigmomis visuotinės kokybės vadybos kontekste. Mokymosi tyrinėjant teorija grindžiama bendradarbiavimu tinkle ir lyderyste per įtaką, judrumu ir gebėjimu prisitaikyti, iniciatyvumu ir verslumu, efektyvia žodine ir rašytine komunikacija, smalsumu. Gebėjimai pasireiškia: turizmo paslaugos vartotojai ir turistinės organizacijos darbuotojai dirba ir mokosi bendradarbiaudami, taip orientuodamiesi į mokymą(si); stiprinami turistinės organizacijos ir visos sistemos gebėjimai, leidžiantys pakelti paslaugos kokybę, skatinantys siekti platesnės rezultatų skalės ir kurti bei palaikyti darnų tobulėjimą. Sistemų teorija leidžia suprasti organizacija prasmę, kur atsiskleidžia: socialinis aspektas kai grupė žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai; bei ekonominis aspektas, kai naudojant vienokias ar kitokias technologijas organizacijoje vyksta darbo objekto poveikio procesas ir atsiranda vienoks ar kitoks produktas. Individualiosios psichologi-*

*jos teorija*, leidžia padėti: asmeniniame lygmenyje – paprasčiau rasti bendrą kalbą su kitais žmonėmis, tapti tolerantiškesniu sau ir kitiems; organizacijose – kurti bendradarbiavimo kultūrą, ugdyti darbuotojų lojalumą; vadovavime – suprasti pavaldinių elgesio motyvus, padėti jiems jaustis atsakingais, motyvuoti, įkvėpti pasiekimams; versle–bendradarbiaujant pasiekti abipusę naudą („win–win“), sukurti ilgalaikius partnerystės santykius, suprasti klientus ir partnerius; optimistiška akcentuoja žmogaus tikslus, o ne įvykių priežastis. Individuali psichologija orientuota į ateitį. Paprasta kalba apie kasdienes gyvenimo uždavinius - darbą, šeimą, draugystę.

*Fenomenologinė hermeneutika* atskleidžia interpretavimo ar recepcijos reikšmę. *Interpretuojamo teksto* pavertimas pažįstamu ir savu. Interpretacija – dviejų kultūros dalyvių diskusinis/komunikacinis veiksmas, interpretacijoje svarbesnis supratimo ir apmąstymo, o ne aiškino ir pažinimo metodologinis aspektas. *Besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos koncepcija*. Koncepcijos pagrindu turistinės organizacijos vadybininkai ir paslaugos vartotojai, būdami nuolatiniam mokymosi procese, orientuojasi į pokyčius, įsijungia į žinių rinkimo, suvokimo, pritaikymo bei interpretavimo procesus. Teorinėje disertacinio tyrimo dalyje nagrinėjama organizacijos, besimokančios ir turistinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos teoriniai konstruktai. Kelionių organizatorių ir agentūrų veiklos bruožai grindžiami, vadovaujantis mokslo filosofijos prieiga ir tarpdisciplininiu požiūriu. Šis požiūris įryškėja dviejų mokslų (vadybos ir edukologijos) sandūroje ir leidžia paaiškinti turizmo paslaugos edukacinį potencialą besimokančios organizacijos kontekste.

- *Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas. Kiekybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas*. Dėmesio objektas – empirinis, mokslinė metodologija grįstas tyrimas. Tam, kad būtų pasiektas tyrimo tikslas, tai yra kad būtų atsakyta į *probleminį klausimą* – ar turistinės organizacija teikdamos paslaugas vartotojui, orientuojasi į edukacinį potencialą, kurio raiška gali būti iširta besimokančios organizacijos kontekste. Šiame kontekste atliktas tyrimo projektavimas ir konstravimas, informacijos racionalus pasirinkimas vartojama tyrimo, kuris dažnai mokslininkų (Žydzūnaitė, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė 2008) tyrimo modeliu arba *tyrimo planu (tyrimo dizainu)* (angl. *study design*)

Tyrimas grindžiamas kiekybinio ir kokybinio tyrimu. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo derinime paisoma bendrų tyrimo principų – *loginio paaiškino ir objektyvumo*. Derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimus buvo atsižvelgta į: Metodų integracijos tikslą: kokybiniais metodais siekiama pažvelgti į problemos gylį, o kiekybiniais metodais – į plotį; Metodų integracijos būdai: tyrimai vienas kitą papildė, neprieštaravo technine prasme; Numatyti būsimų apibendrinimų pagrindai: daromos tyrimo išvados, atsižvelgus į skirtingus analizės ir apibendrinimo duomenis.

*Kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinimas* padeda analizuoti turizmo paslaugos edukacinio potencialo raišką besimokančios organizacijos konteksto, taip pat leidžia suprasti kaip skirtingos tiriamųjų grupės suvokia mokymą(si) ir turizmo paslaugos edukacinę raišką. Tuo būdu derinant skirtingus tyrimo metodus, galima atskleisti įvairius tiriamosios problemos aspektus. Sujungiant paslaugos vartotojų ir darbuotojų tyrimo kontekstą objekto pažinimui bei lygio nustatymui, galima paaiškinti turizmo paslaugos edukacinio potencialo suvokimą.

*Tyrimo etika*. Tyrimo etikos problemoms spręsti imtasi šių priemonių: Turistinių organizacijų darbuotojams ir paslaugos vartotojams buvo paaiškinamas tyrimo tikslas, kuris aktualus

tiek veiklos, tiek ir teikiamos paslaugos kokybei. Tiriamieji turėjo teisę pasirinkti vietą, laiką, informacijos, kuria nori dalintis kiekį ir pobūdį. Vykdam tyrimą buvo užtikrinti etikos principai: geranoriškumas, pagarba, savanoriškumas, konfidencialumas, teisingumas, esant pageidavimui – gauti apibendrintus tyrimo rezultatus. Paslaugos vartotojų tyrime, taip pat buvo paisyta griežtų etikos normų, prieš atliekant tyrimą susiekta su kiekvienu informantu telefonu, paaiškinta tyrimo esmė, suderinta vieta, laikas, trukmė. Taikytas šios etikos kodekso normos: *savanoriškumo; privatumo; anonimiškumo; konfidencialumo; sąžiningumo*. Garantuojant konfidencialumą, disertaciniame tyrime buvo sustiprinta nuostata, jog išvadose atsispindi ne tiriamųjų atsakymai ar nuomonės, o tyrimo objekto – turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos – kokybiniai parametrai. *Kiekybinio tyrimo metodas. Apklauso metodikos sudarymas*. Siekiant nustatyti turizmo paslaugos teikėjų ir paslaugos vartotojų suvokiamą edukacinį potencialą, taikyta anketinė apklausa, kuria tiriama žinių, gebėjimų ir vertybių poreikis, komandinio darbo, lojalumo darbuotojams/vartotojams bei procesų sklaidą per besimokančios turistinės organizacijos kontekstus. Tiriant turizmo organizacijos darbuotojus ir vartotojus buvo taikyta V. I. Panniotto formulė, kurios pagalba nustatytos imties dydis rodo, kad apklausus 104 respondentus, bus galima daryti išvadas esant 5 proc. paklaidai su 0.954 tikimybe ir 376 respondentai, tyrimo rezultatų patikimumas yra išlaikytas iš dalies, paklaida  $P = 0,942$ , (94,24 proc.) *Kokybinio tyrimo metodų taikymo pagrindimas*. Tyrimo objektas – gidų ir kelionės vadovo kaip paslaugos tarpininko žinios gebėjimai ir vertybės, įtakoja klientų ne/pasitenkinimą turizmo produktu.

- *Tyrimo rezultatų analizės metodai*. Atskleidžiant bendrąsias kiekybinių ir kokybinių kintamųjų reikšmių pasiskirstymo tendencijas, duomenys koncentruotai aptariami pagal charakterizuojančius rodiklius. Šio požiūrio laikomasi, pagal statistikoje egzistuojančias duomenų padėties, sklaidos ir formos charakteristikas. Nepriklausomai nuo to kokio tipo buvo atliekamas tyrimas, visi rezultatai pradžioje buvo suvedami į laikmenas. Vedant duomenis į laikmenas taikyta kodavimo procedūra, vėliau duomenys redaguojami. Atsiradus trūkumams, kai respondentai nežinojo atsakymo, atsisakė pasakyti savo nuomonę, praleido kažkurį klausimą, tokiu atveju trūkstami duomenys užkoduoti specialiais kodais ir nurodyta, kodėl duomenys nebuvo įtraukti. Analizė pradeda nuo *aprašomosios statistikos*, apskaičiuojant kiekvieno klausimo dažnius ir procentines reikšmes.

- *Kiekybinio tyrimo rezultatų analizės metodai*. Respondentams buvo pateikta uždaro tipo klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti turistinės organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška. Atlikto tyrimo rezultatai raiškai identifikuoti taikyta aprašomosios statistikos ir faktorinės analizės metodai. Pradiniame tyrimo rezultatų analizės etape diagnostinio konstrukto (organizacijos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška) kriterijų vertinimui pasirinkta *aprašomoji statistika*.

Remiantis Janilionio, Morkevičiaus, Raulecko (2010) teigimu, laikytasi aprašomosios statistikos (duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo būdas) principo, kai pagrindinis aprašomosios statistikos tikslas – glaustas ir vaizdus surinktų duomenų apibūdinimas.

### **3. Turizmo paslaugos edukacinio potencialo raiškos besimokančios organizacijos kontekste empirinio tyrimo rezultatai**

- *Turistinės organizacijos kaip besimokančios bruožų raiškos empirinis tyrimas* identifikavo besimokančios organizacijos bruožų raiškos šiuolaikinėje organizacijoje ir ją sąlygojan-



čias personalo vadybines – komandinis darbas, lojalumas organizacijai, edukacines veiklas: darbuotojai pritaria turizmo paslaugos edukacinių bruožų raiškai. Vadovai nurodo, jog organizacijoje reiškiasi tie besimokančios organizacijos bruožai, kurie prasmina darbuotojų ekonomines nuostatas. Neatmetamas perspektyvos kūrimas, atsižvelgiant į vartotojo poreikius ir šiandieninės visuotinės kokybės determinantes „kokybė ne visiems o kiekvienam“. Išorinės aplinkos tyrinėjimas ir informacijos valdymas (informacijos apie globalius išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius rinkimas, analizavimas ir vertinimas): kolektyvo dalyvavimas valdyme; tobulinimosi galimybės, lankstumas ir atvirumas. Darbuotojų asmeninių gebėjimų vertinimas ir skatinimas bei darbuotojo, kaip turizmo paslaugos kūrėjo, gebėjimas savarankiškai kurti, mąstyti, priimti sprendimus; kaita – kaip turizmo paslaugos vartotojo poreikių tenkinimo ir prisitaikymo šiaandieninm sąlygom rezultatas ir pasekmė. Komandinis darbas (darbuotojai ir vadovai kaip komanda); darbuotojų telkimas į komandą; nuolatinį mokymąsi skatinantys veiksniai. Vadovai nurodo, kad turi bendradarbiavimo kompetencijas (santykių palaikymas tarp paslaugos vartotojo ir ekskursanto), nors bendradarbiavimas kaip besimokančios organizacijos bruožas, jų nuomone, turistinėje organizacijoje reiškiasi silpnai. Ekskursijos ir kelionių vadovai labiausiai stokoja edukacinės kompetencijos.

- Tam tikrų komandos narių veiklos yra išplėtos nepakankamai. Stokojama turistinės organizacijos veiklos vertinimo, mokymosi iš kitų praktikos, kvalifikacijos kėlimo ir nuolatinio mokymosi sistemos. Tokių veiklų buvimas sustiprintų turizmo paslaugos edukacinę raišką, ypač teikiant turizmo paslaugas

- Turizmo paslaugos *vartotojo ir vartojimo veiksnių praksiologinis kontekstas*. Vartojimas yra procesas, kurio metu atsiskleidžia vartotojo nuostata – tai patyrimo procese susiformavusi, subjektyvi bendra orientacija į paslaugos objektą, pasireiškianti emocijomis, išankstiniais nusistatymais, įsitikinimais, nuogastavimais ir galinti turėti įtakos apsisprendimui. Turizmo paslaugos vartojimas siejasi su vartotojų nuostatomis – tokiomis, kokias vartotojas turi jam suformuojamos reklamos ir viešosios nuomonės priemonėmis. Darytina išvada, jog siekiant suvokti, kodėl turizmo paslaugos vartotojas įsigyja vieną ar kitą paslaugą, kaip yra pasirenkama turistinė organizacija, suvokti, kokios yra paslaugos orientuotos į vertybes, kurios suteikia žinių. Ir atvirkščiai – vartotojo nuostatos, jų žinojimas leidžia modeliuoti kaip, kodėl ir ką vienokią ar kitokią turizmo paslaugą pirktų. Vartotojų nuostatos yra statistiškai reikšmingai sietinos tik su gyvenamąja vieta. Suskirsčius respondentus į Vilniaus, didžiųjų miestų (Kauno, Alytaus, Šiaulių, Klaipėdos, Marijampolės ir kit.), rajonų centrų, miestelių ir kaimo gyventojus, pastebėti reikšmingi skirtumai tarp vartojimo nuostatų. Vartotojų nuostatų priklausomybė nuo respondentų gyvenamosios vietos leido išskirti tris pagrindinius vartotojo nuostatų tipus: konservatoriškoji, ekonomiška ir supernovatoriška nuostata. Ryšyje tarp gyvenamosios vietos ir šių nuostatų galima išvelgti tam tikras socialinės egzistencijos bruožus. Nustatyta, jog konservatyviškiausi respondentai gyvena didžiuosiuose respublikos miestuose, šie gyventojai yra orientuoti į aukštą paslaugos kokybę, jiems priimtinausia turistinė organizacija, kuri nuolat pateikia naujas paslaugas, besimokanti. Vilniaus gyventojai pasirodė gana nuosaikūs; vilniečių respondentų tarpe neaptikta konservatoriškų nuostatų, tačiau jų nuostatos nėra ir supernovatoriškos, greičiau laikomasi vidurio pozicijos, nesureikšminant priimtinų vartotojui būdingų standartų, peršamų reklamos. Labiausiai supernovatoriškas, šiuolaikiškas, besikeičiančias nuostatas

atspindėjo rajonų centrų gyventojai, šie gyventojai mažiau vertina turizmo paslaugos kokybę. Turistų nuostatos formuojasi įtakojamos supančios aplinkos – asmenys formuoja tam tikras idealistines nuostatas, siekdami įgyvendinti tam tikras visuomenėje priimtas vertybes. Tuo galima paaiškinti, jog provincijos gyventojai ypatingai akcentuoja turizmo paslaugos metu gaminamas vertybes, naujoves, nors realybėje šie asmenys tai gauna sunkiau ir naujausia informacija juos pasiekia lėčiau nei miestų gyventojus.

- Darbuotojų mokymosi proceso sklaidą turistinėje organizacijoje kaip besimokančioje organizacijoje skatina šios sąlygos: edukacinės ir mokymosi aplinkos (visuomenė, laisvalaikis), kuriose darbuotojai įgyja naujų žinių bei jėgų, todėl jiems yra svarbus mokymasis neformalioje edukacinėje aplinkoje; poreikiai skatinantys individualų mokymąsi, atliekant naujus vaidmenis, visų pirma, profesinėje mokymosi srityje (inovacijų diegėjas; konsultantas) ir tik po to asmeninio bei visuomeninio gyvenimo srityse (šeimos narys; komunikatorius; visuomenės pilietis). Apibūdinami perspektyvinius mokymosi skatinančius poreikius, darbuotojai juos sieja su asmeniniais, t. y. šeimos nario ir komunikatoriaus, vaidmenis; darbuotojams yra reikalingi tie mokymąsi įtakojantys veiksniai: inovatyvus proceso planavimas, kai darbuotojai gali sąmoningai planuoti mokymosi veiklas, formuluoti mokymosi tikslus ir numatyti strategijas, įgalinančias juos įsijungti į mokymosi procesus; tobulėjimo ir mokymosi motyvacijos stiprinimas, o ypač motyvas - mokymasis teikiantis malonumą, kai vyrauja siekis „mokyti kaip mokytis“; atsakomybės už turizmo paslaugos teikimą vartotojui, kuris yra veiklos rezultatų garantas. Skatinimas, kai darbuotojai prisimena atsakomybę, geba planuoti mokytis taip, kad jame galėti būti autonomiški, savarankiški, įgytų pasitikėjimų savimi ir įvaldytų asmeninio tobulėjimo galimybes; Nereikšmingi darbuotojams yra tie veiksniai: veikios refleksija (nors darbinėje ir mokymosi veikloje jie naudoja dialogo bei refleksiją, tačiau stokoja gebėjimo atrasti žinias eksperimentuojant, tikrinant įvairiose veikios situacijose

- *Vartotojų kokybinio tyrimo rezultatų išvados.* Informantams svarbi yra gido gebėjimo kompetencijos taikymas, bei išskirtinių gebėjimų turėjimas. Svarbus yra kūrybiškumas, gebėjimas komunikuoti, svarbu turėti asmenines savybes, gebėjimus taikyti turimas žinias, socialinius įgūdžius. Turistams yra labai svarbi įgyjama patirtis kelionės metu, naujos pažintys, gaudamos žinios, akiračio praplėtimas. Tai galima pasiekti tik kai gidas turi asmeninę, socialinę, metodinę, profesinę kompetencijas, ir geba jas perteikti turistams. Kelionių vadovui yra svarbu turėti žinių, mokėti užsienio kalbą, turėti organizacinių gebėjimų, mokėti komunikuoti, pasitikėti savimi, būti linksmam, tvarkingos išvaizdos, kūrybiškumas, save kontroliuoti. Taip pat svarbu mokėti spręsti konfliktus bei problemas. Nuo kelionių vadovo darbo priklauso turistinės kelionės kokybė. Kelionių vadovas kokybiškai atlikdamas darbą, pasitenkinimą kelione didina. Be to, nuo kelionių vadovo darbo priklauso turistinės organizacijos įvaizdis, todėl, siekdamas išsaugoti klientus, turizmo organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į tai, kokias kelionių vadovo kompetencijas turistai vertina labiausiai. Kelionių vadovas turi būti pasitikintis savimi, turintis daug žinių bei būti komunikabilus. Informantams labai svarbus kelionių vadovo turimas humoro jausmas, sukurti grupėje gerą nuotaiką tarp pačių turistų. Vykstant į turistinę kelionę, daugiausia problemų kyla dėl kelionių vadovo užsienio kalbų nemokėjimo.

- *Turizmo paslaugos edukacinių veiksnių vertės vartotojui sukūrimas.* Veiklos procesui reikalingų žinių teorija ir praktika yra įnašas naujam ir pakitusiam besimokančios organizacijos

formavimo profiliui, kuomet derinamos organizacijos vertybės, darbo proceso ir organizavimo, veiklos kompetencijos. Kyla suderinamumo su naujais edukaciniais aspektais poreikis, pereinant nuo tradicinio mokymo į naują mokymo kokybę, akcentuojant patirtį, paremtą mokymusi, įtraukiant darbo vietos bei laisvalaikio ir poilsio organizavimo panaudojimą kaip mokymosi aplinką. Teorinė mokymo dalis turi sudaryti galimybę darbuotojams įgyti arba plėsti: bendrąjį kultūrinį išsilavinimą; žinias apie darbo pasaulį (socialiniai, ekonominiai, teisiniai, psichologiniai, medicininiai aspektai); bendruosius profesijos bei veiklos srities teorinius pagrindus (įskaitant informatiką), konkrečios profesinės veiklos turizmo verslo specifiką perteikiančias žinias. Kiekviena iš šių trijų žinių grupių numato ypatingus ir skirtingus pasirengimo ir taikymo kelius. Keletas tokio pasirengimo kelių gali įtraukti formalią (reikalingą) organizacijai veiklą, neatsižvelgiant į tai, kad tokio pasirengimo atskiros dalys gali būti eksperimentinės. Aukštojo lygio organizacijos mokymasis vyksta tuo metu, kai organizacija priima naujus principus, prielaidas ir paradigmas, kurie dažnai perauga į konkurencinį pranašumą. Besimokanti organizacija suteikia galimybę strateginei plėtrai ir įgyvendinimui, kas yra retai išnaudojama. Daug galimybių besimokančiai organizacijai suteikia, detali informacija apie sistemas, ypač ekspertines sistemas (ES) ir vykdomąsias informacijos sistemas (EIS), tik tuo atveju, jei sistemos pateikiamos laikantis atitinkamų metodų.

- Šis darbas apima: organizacijų gaunamų rezultatų analizę, organizacinius mokymosi pasiekimus ir organizacinės veiklos efektingumo rezultatus. Remiantis šiais įvertinimais, yra identifikuojami svarbiausi sėkmės veiksniai, kurie gali prisidėti prie organizacijos pažangiosios sistemos mokymosi plėtros kūrimo. Ryšys tarp šių veiksnių ir organizacijos pasiektų rezultatų gali suformuoti pagrindą būsimiems tyrimams.

## REKOMENDACIJOS

*Turistinėms organizacijoms, Valstybiniam turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos:*

- Kiekvienoje turistinėje organizacijoje sukurti savą filosofiją, kur svarbią vietą užimtų vertybių sistema: komandinis darbas, lojalumas darbuotojui ir vartotojui
- Kurti turizmo paslaugą, orientuojantis į naujo tipo vartotoją, kuriam yra svarbi paslaugos kokybė. Paslaugos kokybės stiprinimui turi pasitarnauti edukaciniai kokybės, kaip vienos iš edukacinių bruožų raiškos stiprinimo priemonės. Vartotojui svarbi paslauga ne tik kaip vietos pakeitimas, bendravimas, bet ir žinių gavimas, gebėjimas žinias suvokti ir pritaikyti kasdieninėje veikloje: požiūris į tėvynę, meilę artimui ir t.t
- Suformuoti kvalifikacijos kėlimo strategiją, kur nuolat turi būti atnaujinamos žinios, analizuojami išorės ir vidiniai organizacijos veiksniai. Didelį dėmesį skirti kontaktiniams darbuotojams, tai gidai, kelionės vadovai, nes nuo jų priklauso vartotojų pasitenkinimas turizmo paslauga.
- Orientuotis į šiuolaikinę turizmo paslaugos suvokimo koncepciją „kokybė ne visiems o kiekvienam“
- Nuolatinis mokymas(is) turistinei organizacijai kaip besimokančiai garantuos išlikimą konkurencinėje kovoje ir užtikrins organizacijos stiprumą ne tik komercializmo prasme, bet naujos, inovatyvios, patrauklios organizacijos prasmėmis.
- Suformuoti ir realizuoti bendras koncepcijas, kur dalyvautų verslo, mokymo atstovai: rengiant gidus, kelionių vadovus ir pačius turizmo verslo darbuotojus ir kt. Renkantis gido profesiją reikėtų asmenis supažindinti su reikalingomis asmeninėmis savybėmis, kas galėtų būti patikrinama specialių psichologinių testų pagalba.

## LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š. (2002). Standartizuotų kokybės sistemų ir visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacinės kultūros aspektu. *Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Lietuvos žemės ūkio universitetas.
2. Adamonienė R., Daukilas S., Kriškėičiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A. (2003) Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika. Utena: Indra
3. Ahlert, H. (2000). Enterprise Customer Management: Intergrating Corporate and Customer Information. *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Berlin: Springer – Verlog.
4. Aiškinamasis žodynelis. Žiūrėta 2007-09-27. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FprdB7IKpgYJ:www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1494.html+preskriptyvin%C4%97&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.
5. Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. USA, IL, Homewood: Richard D. Irwin Inc.
6. Alert H. Coherent social systems for learning: An approach for contextualized and community centered metodata. *Journal of Interactive Media in Education (2)*. (2004). Žiūrėta 2010-02-06. Prieiga per internetą: <http://www.jime.open.ac.uk/2004/2>.
7. Alert, H. (2004). Coherent social systems for learning: An approach for contextualized and community centered metodata. *Journal of Interactive Media in Education (2)*. Žiūrėta 2009-02-25. Prieiga per internetą: <http://www.jime.open.ac.uk/2004/2>.
8. Alonderienė, R. (2009). Vadovų savaiminio mokymosi įtaka įmonės veiklos rezultatams. Vadybos ir ekonomikos universitetas (ISM)
9. Andriekienė, R. M. (2009). Pedagogikos ir andragogikos dermė edukologijos mokslo aspektu. Mokytojų ugdymas. Nr. 12(1), p. 12–27. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. (Žurnalas referuojamas Index Copernicus duomenų bazėse). Žiūrėta 2009-09-22. Prieiga per internetą: <http://journals.indexcopernicus.com/masterlist.php>.Nr .
10. Andrijauskas, A. (1995) Grožis ir menas. Estetikoja ir meno filosofijos idėjų istorija (Rytai-Vakarai)
11. Aquila, J. A. (2007). Creating Employee Loyalty. *Accounting Today*. No. 21(13), p. 22–22.
12. Aramavičiūtė, V. (2005). *Auklėjimas ir dvasinė asmenybės branda*. Vilnius: Gimtasis žodis.
13. Aramavičiūtė, V., Martišauskienė, E. (2006). Tendencies of change in youth spirituality in the context of globalisation . *Socialiniai mokslai*. Nr. 3 (53), p. 41-48.
14. Bagdonavičius, J. (2002). Žmogiškasis kapitalas. Vilnius. PVU
15. Bagdonienė, L., Hopenienė, R.(2004) Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas
16. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004). Organizacijų vadyba. Kaunas: „Technologija“, p. 19.
17. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija*. Kaunas: VDU leidykla.
18. Bamber, C. (2001). Agile manufacturing in UK aerospace small to medium size enterprises. *PhD thesis submitted for review*. University of Salford, Salford.
19. Bamber, J.L., Layberry, R.L., Gogenini, S.P.(2001). A new ice thickness and bedrock elevation data set for Greenland, part I, *Journal of Geophysical Research*
20. Banytė, J. (2000). Viešbučių paslaugų vartotojų elgsena. *Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas.
21. Barkovska, Č., Petrova, A. Priešmokyklinio amžiaus vaikų ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymas. Žiūrėta 2010-02-06. Prieiga per internetą: [http://www.pprc.lt/puk/archyvas/files/C\\_Barkovska\\_A\\_Petrova.pdf](http://www.pprc.lt/puk/archyvas/files/C_Barkovska_A_Petrova.pdf).
22. Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*. OH, Columbus: Publishing Horizons.
23. Baum, T., Szivas, E. (2008). *HRD in tourism: a role for goverment? Tourism management*. Nr.29, 783–794.
24. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma Litera.
25. Bennet, R., Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation. *Corporate communications: An international journal*. 4(5). Žiūrėta 2009-04-10. Prieiga per internetą:

- <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=AAEFD58C2BC9916016276001928A277E?contentType=Article&contentId=858004>
26. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Nr. 1(7), p. 19–28.
  27. Bitinas, B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius.
  28. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. p. 304. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. ISBN 978-9989-31267-3.
  29. Bivainienė, L. (2007). Marketingo komunikacijos procesas: spaudos reklamos aspektas. Jaunųjų mokslininkų darbai
  30. Bivainienė, L., Šiaudkulytė, G. (2007). Teoriniai ir praktiniai ryšių su visuomene veiklos aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (9), 18–24.
  31. Bydam, J. (2000). Pedagogika. *Vadovėlis slaugos studentams*. Vilnius: Charibdė.
  32. Bolwell, D., Weinz, W. (2008). Guide for social dialogue in the tourism industry. Geneva: ILO.
  33. Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 4 (June), p. 2–7.
  34. Borusevičienė, N. (2002). *Filosofija: žmogus – klausianti būtybė*. Šiauliai.
  35. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and practice*. Third edition. London: Palgrave-Macmillan.
  36. Bruneckienė, J. (2008). Šalies regionų konkurencingumo įvertinimas regionų konkurencingumo indeksu. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
  37. Buckley, R. (2006). *Adventure Tourism*. CAB International.
  38. Buhl, A., Zofel, P. (2002). SPSS: iskustvo obrabotki informacii. Analiz statističeskich dannych i vosstanovlenie skrytych zakonomernostei. Vertimas iš vok. k. p. 2001-608. ISBN 5-93772-014-8 (rusų k.).
  39. Bukantaitė, D. (2005). Besimokančios tinklinės organizacijos modeliavimas. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas.
  40. Burgoyne, J., Pedler M., Boudell T. (1991). The learning company.-McGRAW Hill Book company Europe, p.213
  41. Butkevičienė, E., Rutkauskienė, D., Daukilas, S., Gudonienė, D., Mušankovienė, V. R. (2008). E. mokymosi ypatybių švietimo sektoriuose studija. Kaunas.
  42. Butkus, S. F. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera
  43. Carley, K. (2001). Adaptive organizations and emergent forms. Žiūrėta 2009-03-18. Prieiga per internetą: <http://www.casos.cs.smu.edu/publications/papers/asa.pdf>.
  44. Carrubba, L. *Dealing with Employee Turnover*. Club Industry. Žiūrėta 2008-12-28. Prieiga per internetą: [http://fitnessbusinesspro.com/mag/fitness\\_dealing\\_employee\\_turnover/index.html](http://fitnessbusinesspro.com/mag/fitness_dealing_employee_turnover/index.html)
  45. Castells, M. (2005). Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. p. 24. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
  46. Castka, P., Bamber, C., Sharp, J., Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol.7, Nr.7/8, p. 123–134.
  47. Ch. Barnad (1938) Behavioral Theory of the Form. Žiūrėta 2010-02-01. Prieiga per internetą: <http://baniasad.ir/strategy/economic/documents/ch01.pdf>
  48. Chandra, S., Menezes, D. (2001). Applications of Multivariate Analysis in International
  49. Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. USA: Holcomb Hathaway, Publice.
  50. Chinowsky, P.S., Molenaar, K.R., Realph, A. (2006). Learning Organizations in Construction. *Journal of Management in Engineering, In Press*
  51. Chlynova, K. (2007). Karo kapelionas kariauja su piktosiomis dvasiomis. Respublika. kovo 10, p. 3.
  52. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). Relationship Marketing. Bringing Customer Satisfaction for Business to Business Professional Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (1), p. 4–17.

53. Churchill, G. A., Kathleen, M. (2001). Experimental design for gene expression microarrays. *Oxford Journal of Biostatistic*. Vol 2 (July), p. 183–201.
54. Cibulskas, G. (2006). Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo reformos atvejis. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
55. Clements, D. H. (2005). *(Mis?) Constructing Constructivism*. Žiūrėta 2009-03-18. Prieiga per internetą: <http://investigations.terc.edu/relevant/misConstructing.html>
56. Colenso, M. (2000). *How to accelerate team development and enhance team productivity*, in Colenso, M. (Ed.) *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*. Prentice-Hall, London.
57. Conti, B, Kleiner, B. (1997). How to increase teamwork in organizations. *Training for Quality*. Vol.5, Nr.1, p. 26–29.
58. Converse, P. D. (1945). The Development of the Science of Marketing – An Exploratory Survey. *Journal of Marketing*. 10 (July), p. 14–23.
59. Corti, P. (2003). Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing. *European Journal of Marketing* . 37 (7/8). Žiūrėta 2009-04-05. Prieiga per internetą : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=CB09F0A821903795477B6A2C8827F894?contentType=NonArticle&contentId=1499904>
60. Cummings, B. (2007). SPA Nation. *Emerging Markets*. Nr. 1(5), p. 36–39.
61. Cummings, L. L., Berger, C. J. (1976). Organization Structure: How Does It Influence Attitudes and Performance? *Organizational Dynamics*. Nr.5, p. 34–49.
62. Čekanavičius, Murauskos (2002) *Statistika ir jos taikymai, I-II*. TEV, Vilnius.)
63. Černius, V. J., Teresevičienė, M. (1996). *Kaip rašyti magistro studijų baigiamąjį darbą (Tezės)*. Kaunas: KTU.
64. Čiegis, R. (2002). Visuomenės subalansuotos plėtros valdymas. Vytauto Didžiojo universitetas
65. Čiegis, R. 2008. Sustainable Development Dimensions and Stages. Scientific volume 4. *Modeling the European Future: Integrating the Old and the New*. ed. S. Vaitekūnas, L. Šimanskienė, R. Provaznikova. ISBN 978-9955-18-355-6. Klaipėda: Klaipėda University (EBSCO Business Source Complete), p. 139-143
66. Čiočytė, D. (2005). Pasitikėjimas žodžiu skaitymo teorijose. *Knygotyra*. Nr.45, p. 1–5. ISSN 0204–2061.
67. Čiutienė, R. (2006). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą. Tarpautinė aukštoji vadybos mokykla (ISM).
68. Dabkus, R. (2002). *Filosofija*. Vilnius: Technologija.
69. Damkuvienė, M. (2009). Klientų suvokiama ilgalaikių santykių su aukšto kontakto paslaugų organizacija vertė. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
70. Damulienė A., (1996), *Paslaugų marketingas. Turizmas*, Vilnius.
71. Daukilas, S. *Studijų programų studentų kritinį mąstymą. Žemės ūkio verslo vadybininkų kritinio mąstymo ugdymas aksiologinės logikos kontekste*. Žiūrėta 2010-02-06. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/esf/esf0013/downloads/str02.pdf>. 2007.
72. David, D. A. (2008). L'accès à la parole : la publication politique des éditeurs indépendants, *Communications & Langages*, Nr.156, p. 75-89.
73. De Loo, I. (2006). Action and organization learning in an elevator company. *The Learning Organization*. 13 (3), 204–214.
74. Deborah, T. (2005). *Rask pusiausvyrą: svarbiausi žingsniai siekiant pasitenkinimo darbe ir gyvenime*. Vilnius: Alma littera.
75. Dejardin, M. (2006). Compétitivité structurelle, Reflets et perspectives de la vie économique, *De Boeck Université*, vol. 0(1), p 5-13
76. Dėl gido profesinės kvalifikacijos pripažinimo norint dirbti pagal gido profesiją ar laikinai arba vienkartinei teikti gido paslaugas Lietuvos respublikoje tvarkos aprašo patvirtinimo” 2008 m. rugsėjo 1 d. Nr. V-61 Valstybės žinios, 2008-09-06, Nr. 102-3941 [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=326611&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=326611&p_query=&p_tr2=)
77. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai* . Vilnius. Poligrafija ir informatika.

78. Dilytė, D. (1991). *Antikos pedagogai*. Vilnius.
79. Diller, H. (2000). Customer loyalty: fata morgana or realistic goal? Managing relationships with customers. In Hennig-Thurau, T., Hansen, U. (Eds.), *Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. (p. 20–48). Springer Verlag, Berlin.
80. Dolphin, R. R. (2006). Corporate reputation – a value creating strategy. *Corporate governance*. 4(3). Žiūrėta 2009-04-10. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=AAEFD58C2BC9916016276001928A277E?contentType=Article&contentId=873208>
81. Donne, Thomas Edward. (2010) Wikipedia. The free encyclopedia. [http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Edward\\_Donne](http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Edward_Donne)
82. Donskis, L. *Ar Lietuva patiria lojalumo krizę?* Bernardinai. Žiūrėta 2008-04-08. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/28710>.
83. Douglas, R., Davis, Ch., Ellet, F., Annunziata, J. (2002). *Teacher Evaluation, Leadership and Learning Organizations*. Journal of Personnel Evaluation in Education. Vol. 16, Nr. 4.
84. Douglas, R., Davis, Chad, Ellet, F., Annunziata, J. (2002). Teacher Evaluation, Leadership and Learning Organizations. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. Vol. 16, Nr. 4.
85. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. Daktaro disertacija. VDU.
86. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*. 22, 97–105.
87. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*. Nr. 22, 97–105.
88. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
89. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
90. Durkin, D. *How Loyalty and Employee Engagement Add Up to Corporate Profits*. Clomedia. Žiūrėta 2009-01-10. Prieiga per internetą: <http://www.clomedia.com/features/2007/November/1978/index.php>.
91. Džeimsas, V. (1995). *Pragmatizmas*. Vilnius.
92. Dževeckytė, R. *Lojalumas - vadovo svajonė*. Verslo naujienos. Žiūrėta 2008-11-08. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=d48aa12f-56e9-48f4-ac58-57c048e93fe9>.
93. Ernst von Aster. (1995). *Filosofijos istorija*. Vilnius.
94. Etzioni A. (1961) Power dynamics: managers' power and perception of their subordinates' behaviour. Journal of the Academy of Business and Economics, Jan, 2004 by Shailendra Singh
95. Europos Parlamento rezoliucija. (2006). *Dėl Turizmo ir vystymosi* (2004/2212(INI)). Skyrius: *Turizmas – visuomenės sveikatos ir švietimo faktorius*. Turizmas ir vystymasis. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. Nr.33., C 193 E. p.338. Žiūrėta 2009-11-02. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:193E:0338:0344:LT:PDF>.
96. Fahlen, J. *Organizational Structures in Sport Clubs-Exploring the Relationship between Individual Perceptions and Organizational Position*. The Sport Journal. Žiūrėta 2008-09-26. Prieiga per internetą: <http://www.thesportjournal.org/article/organizational-structures-sport-clubs-exploring-relationship-between-individual-perceptions->
97. Fasan, C., Agoro, A. (2007). An Evaluation of members satisfaction with the quality of service and product in nigeria sports industries. *12-th Congress European Association For Sport Management*.
98. Fawkes, J. (2007). Public relations models and persuasion ethics: a new approach. *Journal of Communication Management*. 11 (4). Žiūrėta 2009-04-05. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=CB09F0A821903795477B6A2C8827F894?contentType=Article&contentId=1637540>
99. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma littera.



100. Foster, N. (2000). *Setting up the teams- preconditions of success*, in Colenso, M.(Ed.) *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, Prentice-Hall, London.
101. Fromas, Ė. (1981). *Psichoanalizė ir religija*. Vilnius: Mintis.
102. Fromas, Ė. (1990). *Charakteris ir socialinės problemos*. Vilnius.
103. Fromas, Ė. (1992). *Menas mylėti*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
104. Galkutė, L. (2003). Visa ko pradžia yra maža. Subalansuotos plėtros idėjos mokykloje. Regioninio aplinkos centro Centrinei ir Rytų Europai biuras Lietuvoje.
105. Garalis A., Švagždienė B., Liesionienė O. (2008) Ekskursijos, kaip edukacinės paslaugos samprata ir esmė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. No 4 (13). p. 123–134
106. Garalis, A. (1999). Naujas vadovo mąstymas: kaitos procesų valdymas Švietimo sistemoje. *Pedagogika*. Nr.38. p. 78-88.
107. Garalis, A. (2000). Žmogus (vadybininkas) techninėje-informacinėje valdymo sistemoje: logistinių sistemų kūrimo aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 15, 55–72. Kaunas:VDU, 2000.
108. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Mokslo darbai: Pedagogika*. Nr.69, 65–79. Vilnius: VPU.
109. Garalis, A. (2004 c). Inovacijų ir naujų produktų realizavimas – kaip svarbus Lietuvos įmonių strateginio valdymo aspektas. *Ekonomika ir vadyba – 2004: Verslo valdymo ypatumai Eurointegracijos sąlygomis* (2 knyga): Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. p. 44–48. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
110. Garalis, A. (2004). Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas/Teacher education*. Nr. 3, p. 18–28.
111. Garalis, A. (2004a). Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija*. p. 81-88). Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
112. Garalis, A. (2004b). Intelektuali organizacija: nauji iššūkiai ir valdymo kultūros ugdymas. *Mokslo darbai: Ugdymo psichologija*. Nr. 11–12, 248–255. Vilnius: VPU.
113. Gazarian, A. (2007). Kokybės užtikrinimas bendrame įmonės valdymo kontekste. Praktinė kokybės vadybos konferencija „ISO vadybos sistemos: paprastai ir aiškiai. Žiūrėta 2007-09-27. Prieiga per internetą: <http://www.isokonferencija.lt/2007/gazarian.pdf>.
114. Gedvilienė, G. (2000). Mokymasis bendradarbiaujant kaip socialinių ir kognityvinių gebėjimų ugdymo jaunesniame mokykliniame amžiuje veiksnys. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas, Klaipėdos universitetas.
115. Genevičius J., Mertinas J. (1992). Turizmas: mokymo priemonė. Vilnius
116. Gilbert, J. (1998). „A Job for Life“ into „A Life of Jobs“: the new Employment Contract. *The TQM Magazine*. Nr.8(2), p. 36–42.
117. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B. (2006). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. 10<sup>th</sup> ed. p. 245–262. Hoboken: Wiley.
118. Goeldner, B., Ritchie, Ch. (2003); *Tourism (Principles, Practices, Philosophies)*. English
119. Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customer You Want and Keep Them Forever*. John Wiley & Sons Canada, Ltd, Ontario.
120. Grecevičius, P. ir kt. (2002). Turizmas. Moksl. Vadovas. Kauno kolegijos leidykla
121. Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*. 23 (1), p. 52–60.
122. Grönroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. 35(3/4), p. 322–339.
123. Grönroos, Ch. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. Toward a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. 32 (2), p. 4–20.
124. Gummesson, E. (1993). *Relationship Marketing: From 4Ps to 3Rs*. Stockholm University, Stockholm.

125. Gummesson, E. (1996). Towards a theoretical framework of relationship marketing. In Sheth, J.N. and Solner, A. (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Relationship Marketing*. p. 5–18. Berlin, March.
126. Guščinskienė, J. (2002). Organizacijų sociologija, Kaunas. KTU, p.25
127. Herrera, R., Lim, J.Y. (2003). Job satisfaction among athletic trainers in NCAA division Iaa institutions. *The Sport Journal*. Nr.6.
128. Hjalager, A. M., Andersen, S. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career. *Employee Relations*. Nr.2, Vol.23, 115–129.
129. Holden, A. (2006). *Tourism Studies and the Social Sciences*. New York: Routledge.
130. Hollander, S. C., Rassuli, K. M., Jones, D.G. B., Dix, L. F. (2005). Periodization in Marketing History. *Journal of Macromarketing*. 25 (1), p. 32–41.
131. Holloway, Ch. (1998). *The Business of Tourism*. London: Longman.
132. Hopenienė, R. (2005). Turizmo verslo sistemos koncepcija: samprata ir formavimosi prielaidos. *Ekonomika ir vadyba '2005*. p. 429–433. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
133. Hopenienė, R. (2009). Turizmo verslo sistemos dinaminės struktūros modelis. *Daktaro disertacija*. Kauno technologijos.
134. Hopenienė, R., Kamičaitytė, A. (2004). Tolydi turizmo plėtra: konkurencingos turizmo sistemos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 29, p. 49–65. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
135. Houston, F. S., Gassenheimer, J. B. (1987). Marketing and Exchange. *Journal of Marketing*. 51 (4) (October), p. 3–18.
136. Houston, F. S., Gassenheimer, J. B., Maskulka, J. (1992). *Marketing Exchange Transactions and Relationships*. CT, Westport: Quorum Books.
137. Howard, J. R., Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley.
138. Howat, G. (2007). Predictors Of Customer Loyalty For Aquatic And Fitness Centres. *12-th Congress European Association For Sport Management*.  
[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju\\_pasitenkinimas\\_darbu/30785](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_pasitenkinimas_darbu/30785)
139. Hunt, S. D. (1983). General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. *Journal of Marketing*. 47 (Fall), p. 9–17.
140. Individual Capital. (2009). *From Wikipedia, the free encyclopedia*. Žiūrėta 2010-03-10. Prieiga per internetą: [http://en.wikipedia.org/wiki/Individual\\_capital](http://en.wikipedia.org/wiki/Individual_capital).
141. International Organization for Standardization. Žiūrėta 2009-09-10.
142. Irani, Z., Sharp, J. (1997). Integrating continuous improvement and innovation into corporate culture: a case study. *Technovation*. Vol.17, Nr.4, p. 199–206.
143. Iždonaitė, I. (2009). Turizmo vadybos studentų kompetencijos modeliavimo pagrindimas. *Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas.
144. Yang, S. U. (2007). An integrated model for organization – public relational outcomes. *Organizational reputation and their antecedents*. Žiūrėta 2009-04-10. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=AAEFD58C2BC9916016276001928A277E?contentType=Article&contentId=1610485>.
145. Yeoman, I. (2008). *Tomorrow's Tourist: Scenarios and Trends*. Oxford.
146. Yeoman, I. (2008). *Tomorrows Tourist*. Volume 16, New Zeland
147. Jakytė, R. (2005). Lietuvos turizmo aktualijos (pranešimas seminare Lietuvos gidams 2005.03.04 )
148. Jakubavičius A., Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Keršys M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, p. 180
149. Janilionis, V., Morkevičius, V., Rauleckas, R., Janilionis. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA. Žiūrėta 2009-09-22. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/page\\_STAT.php?page=stat\\_II\\_1](http://www.lidata.eu/page_STAT.php?page=stat_II_1).
150. Jarumbauskas, A. (1998). Vadovo darbo įtaka įmonės ekonomikai. *Inžinerinė ekonomik*. Nr.1(10), p. 46–49.
151. Jazdauskaitė, V. (2004a). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*. 7–8, 60–61.
152. Jazdauskaitė, V. (2004b). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*. 11, 38–39.

153. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: Garnelis.
154. Jocienė, J. (2007). *Bendrujų kompetencijų ugdymas kaip edukologinė teorinio ir praktinio mokytojų integravimo prielaida*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos.
155. Jones, D. G. B., Shaw, E. H. (2002). A History of Marketing Thought. In B.A. Weitz and R. Wensley (Eds.) *Handbook of Marketing*. p. 39–66. London: Sage.
156. Jones, D. G.B., Monieson, D. D. (1990). Early Development of the Philosophy of Marketing Thought. *Journal of Marketing*. 54 (January), p. 102–113.
157. Jonutytė, J. (2008). Tradicinio žinojimo tyrimas: paradigmu kaita. *Tautosakos darbai XXXV*. Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas. 13–25. Vilnius.
158. Jucevičienė, P. (2003). E-Business in the Agricultural Sector of Lithuania. International Conference Information Society and Modern Business. Thesis. Ventspils, Latvia, February 2003, p. 36–37
159. Jucevičienė, P. (2006). Pedagogų rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose darnaus vystymosi švietimo kontekste. *Tyrimo ataskaita*. Kaunas: KTU.
160. Jucevičienė, P. (2007). Besimokantis miestas. *Monografija*. Kaunas: KTU
161. Jucevičienė, P. (2009). The alternative trajectories towards the learning organization. *Socialiniai mokslai*. Kaunas : Technologija. Nr. 2(64), p. 26–34.
162. Jucevičius, R. (1996). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas
163. Jungtinių Tautų Generalinės asamblėja. (2010). Sustainable Tourism. Žiūrėta 2009-11-02. Prieiga per internetą: [http://www.un.org/esa/dsd/susdevtopics/sdt\\_susttour.shtml](http://www.un.org/esa/dsd/susdevtopics/sdt_susttour.shtml).
164. Juodaitytė, A., Kazlauskienė, A. (2006). Edukologijos daktaro disertacijų (1995–2005m.) metodologijos ypatybės: teorinė ir empirinė analizė. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr.11, p. 18–35.
165. Jurgelėnas, A., Juozulynas, A., Butkienė, B., Butikis, M. (2009). Situaciniai gyvenimo kokybės veiksniai Vilniaus mieste. *Gerontologija*. Nr.10 (3), 168–175.
166. Jurgutienė, A. (2003). Dialogas su tekstu. *Lituanistica*. Nr. 4(56), p. 79–88. ISSN 0235-716X.
167. Kalinauskaitė, R. (2008). Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas. Kauno technologijos universitetas.
168. Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People. *Cost Engineering*. Nr. 48(6), p. 20–26.
169. Kamfjord, G. (1997). BMC seminaras; *The Tourism Product: Service quality and customer Satisfaction*. Kauno Technologijų Universitetas.
170. Kaminskienė, L. (2008). Socialinė partnerystė mokyklinėje profesinio rengimo sistemoje. *Daktaro disertacija*. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Vytauto Didžiojo universitetas.
171. Kantas, I. (1982). Praktinio proto kritika. Vilnius: Mintis.
172. Karalevičienė, J. (2008). Organizacijos intelektualinio kapitalo vertinimo modelis. Daktaro disertacija. VDU
173. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex.
174. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus leidykla.
175. Katzenbach, J., Smith, D., (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. Nr.4. New York: McGraw-Hill.
176. Kazlauskienė, A. (2005) Pradinių klasių mokinių statistinių gebėjimų ugdymas. Šiaulių universitetas
177. Kazoleas, D., Kim, Y., Moffit, M. A. (2001). Institutional image: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*. 6 (4). Žiūrėta 2009-04-05. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=CB09F0A821903795477B6A2C8827F894?contentType=Article&contentId=858030>.
178. Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), p. 35–38.
179. Kets De Vries, M., (1999). High-performance teams: lessons from the Pygmies. *Organizational Dynamic*. Vol. 27, Nr. 3, p. 66–77.
180. Kimble, Ch., Tessier, N., Bourdon, I. (2009). Defining Practice, Power and Relationships in Virtual Communities of Practice.. 25<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Barcelona

181. Kjell, A., Nordstrom, J. (2000). *Ridderstale*. Funky Business.
182. Kleinaltenkamp, M., Flieb, S., Jacob, F. (1996). *Customer Integration (From Customer Orientation to Customer Integration)*. Wiesbaden: Gabler.
183. Komskienė, D. (2007). Sporto parama – rėmėjo įvaizdžio ir reputacijos formavimo procesas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (9), 115–121.
184. Kopenhagos deklaracija. (2002). Žiūrėta 2009-05-19. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/education/copenhagen/copenhagen\\_declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/copenhagen/copenhagen_declaration_en.pdf).
185. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Poligrafija ir informatika. Kaunas.
186. Krikščiūnienė, D. (2004). Marketingo informacijos sistemos daugiamačiškumo pagrindimas: koncepcija ir modelis. Daktaro disertacija. Tarptautinė aukštoji vadybos mokykla (ISM).
187. Kufahl, P. (2004). Feel the Burn. Keeping your Staff from Burning out. *Club Industry*. No. 14, p. 30–31.
188. Kuhn, O. (2003) Meritorious Service Awards Recipients. *Canadian Journal of Exploration Geophysics*
189. Kumpikaitė, V. (2004). Personalo ugdymo sistemos vertinimas. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
190. Kunzmann, P., Burkard, F. P., Wiedmann, F. (1999). Filosofijos atlasas. Vilnius: Alma Littera.
191. Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol.17, Nr.1, p. 32–41.
192. Kvainauskaitė, V. (2002). Konkurencinės rinkos paklausos prognozavimas. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
193. Kvedaraitė, N. (2009). Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas
194. Kvedaravičius, J. E. (2002). Organizacijų vystymosi teorinių pagrindų plėtra. Vytauto Didžiojo universitetas.
195. Labanauskaitė, D. (2002). Atvykstamojo turizmo ekonominio produkto vertinimas. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
196. Lagrosen, S., Svensson, G. (2006). A seminal framework of marketing schools: revised and updated. *Journal of Management History*. 12 (4), p. 369–384.
197. Lamanauškas, V. (2001). Edukologijos labirintai. Šiauliai: ŠU leidykla.
198. Laskienė, S. (2006). Sportofilosofija. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
199. Laužackas, R., Teresevičienė, M., Volungevičienė, A. (2009). Nuotolinio mokymo(si) turinio projektavimo modelis: kokybės vertinimo dimensijos ir veiksniai. *Nuotolinio mokymo perspektyvos. ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*. Nr. 23, ISSN 1392-5016. p. 9–23.
200. Lazer, W., Kelley, E. J. (1962). *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwing, Inc.
201. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
202. Liesionis, V. (2006). Žaliojo marketingo strategijos rengimo principų nustatymas. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas.
203. Lietuviai – tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje. Žiūrėta 2008-09-28. Prieiga per internetą: <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=F813D759-C7AD-428B-89C2-AC1FA0ADB5C9>
204. Lietuvos įmonių katalogas. Žiūrėta 2008-01-15. Prieiga per internetą: <http://www.imones.lt/?page=act&id=53>.
205. Lietuvos švietimo strateginės nuostatos 2003–2012 metams. Žin., 2003, Nr. 71–3216.
206. Lietuvos turizmo departamentas. Žiūrėta 2009-01-15. Prieiga per internetą: <http://turreg.tourism.lt:81/website/tp/viewer.htm>.
207. Lietuvos turizmo katalogas. Žiūrėta 2008-01-15. Prieiga per internetą: <http://www.viskasturizmui.lt/imones/rubrika/T100>.
208. Ligeikienė, A. R. (2003). Turizmo plėtra ir valdymas (rankraštis). Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). 131, [13] l. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.

209. Ligeikienė, R. A. (2003). Turizmo plėtra ir valdymas. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
210. Liutikas, D. (2008). Tradicinė ir moderni piligrimystė kaip vertybių ir tapatumo išraiška Lietuvos visuomenėje. *Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas.
211. Loewenthal, D., Snell, R. (2008). The Learning Community and Emotional Learning in a University – based Training of Counsellors and Psychoterapists. *International Journal of the Advancement of Counselling*. Vol. 30, Nr. 1.
212. Lojalių įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis. Žiūrėta 2008-09-29. Prieiga per internetą: <http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=E4AE0A78-95A7-4762-9A57-53087529F9A3>
213. Longworth, N. (1999). Making lifelong learning work: Learning Cities for a Learning Century. London
214. Lozuraitis, A. (1980). Tiesa ir vertybė. Vilnius.
215. Lukaitytė, R. *Atlyginimas nėra svarbiau už psichologinį komfortą*. Delfi. Žiūrėta 2007-10-09. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=13300177>
216. Luobikienė, I. (2006). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas.
217. Luzzi, G., Fluckiger, Y. (2003). Tourism and International Trade: Introduction. Pacific
218. Maceina, A. (1994). Raštai, 6 tomas. Vilnius: Mintis.
219. Makiavelis, N. (1998). *Valdovas. Sėkmės taktika ir strategija vadovui*. Vilnius: Intelektualinių sistemų taikymo centras.
220. Malhotra, N. K., Sung, S. K. (2005). A Longitudinal Model of Continued Intention to Use: An Integrative View of Four Mechanisms Underlying Postadoption Phenomena. *Journal of Management Science* Vol. 51 (5), p. 741–755.
221. Marcinkevičiūtė, L. (2003). Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas ir Kauno technologijos universitetas.
222. Masilionis, D. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
223. Mastroberti, S., Klaus Ruppert, M. (2001). Filosofijos žinynas. Kaunas: Šviesa.
224. McInnes, W. (1964). A Conceptual Approach to Marketing. In R. Cox, W. Anderson, S.J. Shapiro (Eds.), *Theory in Marketing*. p. 57–61. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
225. Meyer, C. (1998). *How the right measures help teams excel*, in Katzenbach, J. (Ed.) *The Work of Team*, Harvard Business Review Books, Cambridge, MA. p. 51–64.
226. Mejerytė-Narkevičienė, K., Vetrenkienė, V. (2009). Kvalifikacijos kėlimas, kaip motyvavimo priemonė turizmo organizacijose. *Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos „Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje“*. p. 63–69. Alytus.
227. Mickaël Clévenot ir David Douyère, (2008). Pour une critique de l'économie de la connaissance comme vecteur du développement, Centre d'économie de l'Université de Paris Nord
228. Mickūnaitė, E. (2008). Rizikos grupių suaugusiųjų požiūris į mokymąsi. *Acta Paedagogica Vilnensia*. Nr. 21, 149–159, ISSN 1392–5016.
229. Middleton, D.J. (2001). The Apocynaceae of the Crocker Range National Park. In: Ghazaly, I. L. & A. Lamri (eds.), *Crocker Range National Park Sabah*, vol. 1. Natural Ecosystem and species components, pp. 65-87. Asean Academic Press, London.
230. Mikalauskas, R. (2000). Edukologinių veiksnių derinimas sporto komandos veikloje. Daktaro disertacija. Lietuvos kūno kultūros akademija.
231. Mikalauskas, R. (2001). Sisteminiis požiūris į sporto komandos vadybą: būtinybės reikmė. *Sporto mokslas*. Vilnius: LISC. Nr. 4(26), 1392–1401.
232. Mikalauskas, R. (2004). Šiuolaikiniai sporto komandos valdymo aspektai. *Treneris*. Vilnius: LISC. Nr.1, p. 38–42.
233. Mikalauskas, R. (2005). *Aspects of managing sport organization in conditions of economic and social crises with respect to technological cycles*. First International Conference on Business, Economics and Management, Izmir, Turkey. 16-19 June, Yasar University.
234. Mikalauskas, R. (2006). *Sporto organizacijos vadyba: globalizacijos tendencijos ir modernizavimo krypčių apžvalga*. *Sporto mokslas*: Vilnius, LSIC. Nr.3 (45), 1392–1401.

235. Mikalauskas, R. (2008). *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: LKKA.
236. Mikalauskas, R., Švagždienė, B., Fominienė, V. B. (2009). Komandinės veiklos organizavimas ir skatinimas turizmo organizacijose: teorinis aspektas. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Nr. 2(8), p. 85–94. ISSN 1822-4644. (Index Copernicus nuo 2008).
237. Mikelis, D. (2002) Europos sljungos veikla turizmo srityje. *Tiltai*. 1, p.129-134
238. Mikulėnienė, R. (2004). Intelektinio kapitalo valdymas: strateginis aspektas. *Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas.
239. Milius, P. B. (2009). *Verslo dalyvavimo 7BP mokslinių tyrimų projektuose ypatumai: Lietuvos patirtis*. KTU.
240. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
241. Moksliniai darbai ir jų specifikacija. Žiūrėta 2007-09-27. Prieiga per internetą: <http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/mokslidarb/spaudai.htm> .
242. Mokslo samprata. Mokslinis tyrimas. Žiūrėta 2007-09-27. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/3583/Mokslinio%20tyrimo%20procesas.pdf>.
243. Morkvėnas, R. (2010). Organizacijos žinių potencialo vertinimas. *Daktaro disertacija*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
244. Musneckienė E. (2007). Šiuolaikinės vizualinės kultūros edukacinis reikšmingumas ir jos projekcija į meninį ugdymą. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr.5 (16)
245. Nacionalinis UNESCO / CHIPS tarptautinis seminaras, (2001). Žiūrėta 2009-05-22. Prieiga per internetą: [images.katalogas.lt/maleidykla/men21/M-35.pdf](http://images.katalogas.lt/maleidykla/men21/M-35.pdf)
246. Navickienė R., Švagždienė B. (2009). Lithuanian learning hospitality organization and their employee competences in the ISO quality standards context / The 5th International Symposium on Entrepreneurship in Tourism and the Experience Stratos Meeting : Program & Proceedings, Rovaniemi, Finland, 17-21 March 2009. p.1-6.
247. Nekrašas, E. (2006). Filosofijos įvadas, Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas. Vilnius.
248. Nesavas, A. (1989), Ė. Fromo socialinio charakterio teorija. Vilnius
249. Nguyen, N., LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*. 6 (15). Žiūrėta 2009-04-05. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=CB09F0A821903795477B6A2C8827F894?contentType=Article&contentId=838798>
250. Nickels, W., Wood, M. (1997). *Marketing Relationships, Quality, Value, Worth*. Publishers. New York.
251. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
252. Nordin, S. (2003). Path to economic growth and development. Tourism clustering and innovation. Sweden, Ostersund, ETOUR, Nr.14.
253. Nordstrom A. K., Ridderstale, J. (2000). *Funky Business*.
254. Novelli, M. (2005). *Niche Tourism*. Oxford.
255. O'Sullivan, M. (1999). Adapting to Managed Care by Becoming a Learning Organization. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. Vol. 26, Nr. 4.
256. O'Sullivan, M. *Adapting to Managed Care by Becoming a Learning Organization*. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. Vol. 26, Nr.4.1999
257. Okas, A. (2006). Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Vilnius: Verslo žinios.
258. Olivier GODARD, (2004). Evaluation Economique Et Coordination Dans Un Monde Complexe. *Cahiers d'économie Politique*, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Paris, issue 47, p. 127-153.
259. Ozmon, H. A., Craver, S. M. (1996). *Filosofiniai ugdymo pagrindai*. Vilnius.
260. Paliulis N., Chlivickas, E. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika.
261. Pantalone, G. M. (1989). *Personnel Management in the Travel Industry*. Institute of Certified Travel Agents.

262. Pasaulinis turizmo etikos kodeksas. (1999). Priimtas pagal rezoliuciją A/RES/406(XIII) 13-ojoje PTO Generalinėje asamblėjoje, Santjagos, Čilė 1999 m. rugsėjo 27–spalio 1 d.
263. Paulauskaitė, N. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą. Kauno technologijos universitetas ir Vytauto Didžiojo universitetas.
264. Pemkus, A. (2005). Kaip skaičiai virsta įvaizdžiu. *Vadovo pasaulis*. Nr.11, 10–11.
265. Piepeir, J. (1992). Kas yra filosofija. Vilnius: Katalikų pasaulis.
266. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos identiteto, įvaizdžio ir ryšių valdymas. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas.
267. Pilelienė L., Zikienė K., Švagždienė B. (2009). The Formation of Customer Loyalty Conception in the Context of the Evolution of Schools of Marketing Thought // Socialiniai tyrimai. *Mokslo darbai*. ISSN 1392-3110. Šiauliai: ŠU, 2009, nr, 2(16). p. 67- 75. (Index Copernicus nuo 2006, Arts and Humanities Citation Index, Science Citation Index Expanded, Social Science Citation Index, Conference Proceedings Citation Index – Science, Conference Proceedings Citation Index - Science, Social Science & Humanities)
268. Pilelienė, L. (2008). Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas.
269. Pine, J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
270. Porter, L. W., Lawler, E. E. (1964). The effects of tall vs. flat organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*. Nr. 17, p. 135–148.
271. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S. ir kt. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas. Prieiga per internetą: <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#two>.
272. Pukėnas, K. (2009). Kokybiinių duomenų analizė SPSS programa. *Mokomoji knyga*. Kaunas.
273. Pundzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 4, p.74-83.
274. Raeper, W., Smith L. (1995). Po idėjų pasaulį. Vilnius
275. Rafiq, M., Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concepts: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Nr. 14(6).
276. Railienė, A. (2010). Profesijos pa tar ėjo kompetencijų ugdymas rengiant socialinius pedagogus. Daktaro disertacija. Vilnius.
277. Ridderstrale, J., Nordström K. (2002). *Funky business*. London. UK ISBN 8881121549
278. Riley, M., Ladkin, A., Szivas, E. (2002). *Tourism Employment: Analysis and Planning – Channel View Publications, Clevedon*.
279. Robbins, H., Inley, M. (1996). *Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How to Make Right*. Orion Publishing Group.
280. Robinson, L. (2007). The Challenge Of Managing Customer Expectations Of Sport Services: *A Theoretical Model. 12-th Congress European Association For Sport Management*.
281. Rodomanskaitė, A. (2004). Šalies turizmo pramonės konkurencingumas. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, Ekonomika. KTU.
282. Ruler, B., Vercicc, D., Flodin, B. ir kt. (2001). Public relations in Europe: A kaleidoscopic picture. *Journal of Communication Management*. 6(2). Žiūrėta 2009-04-05. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=CB09F0A821903795477B6A2C8827F894?contentType=Article&contentId=1524197>.
283. Rūtelionė, A. (2004). Šalies turizmo pramonės konkurencingumas. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
284. Rutkienė, A. (2008). Edukologinio eksperimento tinkamumo ir patikimumo planavimas. Edukologijos mokslų daktaro disertacijose. Daktaro disertacija. p. 197. Vytauto Didžiojo universitetas.
285. Rutkienė, A., Zuzevičiūtė, V. (2009). Mokytojo vaidmens kaita: bendruomenės įtraukimas siekiant mokymąsi daryti veiksmingesnį. *Pedagogy Studies (Pedagogika)*. Nr. 95, p. 53–57. ISSN 1392-0340.
286. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius.

287. Sahlberg, P. (2005). *Kaip suprantamas mokymasis*. Konferencijos „Mokyklų tobulinimo pristatymas Lietuvos aukštosiose mokyklose“ medžiaga. Žiūrėta 2008-11-23. Prieiga per internetą: <http://www.mtp.smm.lt>.
288. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
289. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius
290. Scholtes et al., (1996). *The Team Handbook*. Oriel Incorporated.
291. SCONUL, Information skills in higher education: a SCONUL position paper, London: Society of College, National and University Libraries, 1999. Žiūrėta 2010-03-16. Prieiga per internetą: [http://www.sconul.ac.uk/activities/inf\\_lit/papers/Seven\\_pillars.html](http://www.sconul.ac.uk/activities/inf_lit/papers/Seven_pillars.html)
292. Senge et al., (1999). *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealy, London.
293. Senge P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York, ISBN 0385-472-56-2.
294. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization*. New York.
295. Senge, P. (2008). *Besimokanti mokykla*. Vilnius. ISBN 9855-837-02-2.
296. Senge, P.M. (1990). *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review.
297. Sharp, et al. (2000). *Continuous organizational learning through the development of high performance teams*. Proceedings of International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong. November.
298. Shaw G., Williams A. M. (2004). *Tourism and Tourism Spaces*. London: Routledge SAGE Publications.
299. Shaw, E. H., Jones, D. G. B. (2005). A History of Schools of Marketing Thought. *Marketing Theory*. 5 (3), p. 239–281.
300. Sheth, J. N., Gardner, D. M., Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. USA: John Wiley and Sons.
301. Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*. 4 (4), p. 397–418.
302. Simonaitienė, B. (2001). *Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje*. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas, Vilniaus universitetas.
303. Simonaitienė, B. (2001). *Mokykla kaip besimokanti organizacija tyrimo metodologija: koncepcija, kriterijai, indikatoriai: Socialiniai mokslai*. Nr. 2, p. 28. ISSN 1392-0758. – Kaunas.
304. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas. ISBN 9955-09-536-9.
305. Simonaitienė, B. (2009). *Kooperuotų studijų metodas ir besimokančios organizacijos esminės idėjos: sąlyčio taškų paieškos*. Žiūrėta 2009-09-22. Prieiga per internetą: [http://209.85.129.132/search?q=cache:r\\_JAMszAuMsJ:kooperia.su.lt/files/dokumentudb/pranesimai/dr\\_B\\_Simonaitiene.ppt+besimokanti+organizacija&cd=8&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.129.132/search?q=cache:r_JAMszAuMsJ:kooperia.su.lt/files/dokumentudb/pranesimai/dr_B_Simonaitiene.ppt+besimokanti+organizacija&cd=8&hl=lt&ct=clnk&gl=lt).
306. Simonaitienė, B., Targamadžė, V. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas*. Tiltai (Bridgers). Klaipėdos universitetas. Nr. 1, p. 18. ISSN 1392-3137, Klaipėda.
307. Skerstonienė, A. (2002). *Etnografiniai kaimai. Lietuvos turizmo išteklių*. Vilnius: Vilniaus kolegija, p. 101-106.
308. Slagter, F. *Knowledge Management among the older Workforce*. *Journal of Knowledge Management*, Nr.11 (4), p. 86-94.
309. Slatkevičienė, G. (2001). *Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai*. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas.
310. Sližytė, A. (2009). *Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas*. *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai*. VDU.
311. Smith, W. R. (1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. *Journal of Marketing*. 21 (1) (July), p. 3–8.



312. Sodeika, T. (2006). Apie Immanuelio Kanto „pragmatinę“ antropologiją. *Problemos: mokslo darbai*. Vilniaus universitetas. T.70. p. 134–141.
313. Stanišauskienė, V. (2004). Gyventojų mokymosi poreikiai kaip besimokančio miesto idėjos realizavimo prielaida: Kauno, Šiaulių ir Utenos lyginamoji analizė. *Socialiniai mokslai*. Nr. 4(46). p.33-43
314. Stankevičienė, J. (2004). Vartotojų elgsenos ypatumai Lietuvoje: vartojimo prekių kontekstas. Daktaro disertacija. Kauno technologijos.
315. Stankevičiūtė, J. (2002). Organizacijos žinojimo didinimo metodologija. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas, Lietuvos žemės ūkio universitetas.
316. Stephen P. Robbins. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
317. Stynes J.D., O'Halloran C. (2004). *Tourism Planning*. Michigan State University.
318. Stonienė, I. D. (2008). *Ekskursijų rengimo ir vedimo metodika* Mokymo priemonė gidų specializacijos studentams. Klaipėdos universitetas.
319. Stott, K., Walker, A. (1995). *Teams, Teamwork & Teambuilding*. Prentice-Hall: London.
320. Stravinskienė, J., Šalčiuvienė, L., Jučienė, S. (2005). Study of consumer typologies according to consumer attitudes toward high involvement products Management of Organizations: Systematic Research. Nr. 36, p. 60–75.
321. Strazdienė, G. (2009). Kolegijos studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
322. Stukaitė, D. (2000). Kvalifikacija darbo vietų darbo vietų vertinimo požiūriu//*Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija*. Kaunas: Technologija.
323. Svetikienė, I. (2002). Turizmo marketingas. Vilnius: Vilniaus kolegija.
324. Šalkauskis, S. (1990). Raštai, 1 tomas. Vilnius.
325. Šaparnytė, E. (2007) Vaikų kompiuterinės kultūros edukacinis diskursas socialinės realybės konstravimo kontekste. Šiauliai, Šiaulių universitetas
326. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
327. Šiaučiukėnienė, L. (1998). Diferencijuoto ugdymo teorija ir praktika. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Monografija. Kaunas: Technologija, p. 460-472.
328. Šiuigždiniene, J. (2008). Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste. Kauno technologijos universitetas.
329. Šliogeris, A. (1988). Daiktas ir menas. Vilnius.
330. Šmaižienė, I. (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (6), 163–169.
331. Štrauchas, J. (1982). Naujųjų amžių filosofijos istorija. Amžius, ALK.
332. Šukytė, D. (2007). Neformaliojo ugdymo modelis: teorinis ir empirinis pagrindimas. Daktaro disertacija. Vilniaus pedagoginis universitetas
333. Šulcienė, I. (2004). Metinė ataskaita kaip įvaizdžio formavimo priemonė. *Vadovo pasaulis*. Nr.1, 13 - 15.
334. Šulgienė, D. *Darbuotojų pasitenkinimas darbu*. Karjeros centras. Žiūrėta 2007-10-10. Prieiga per internetą:
335. Šveiceris, A. (1989). Kultūra ir etika. Vilnius.
336. Targamadžė, V. (1998), Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos išjudinimo į besimokančią organizaciją sąlygos. *Socialiniai mokslai. Edukologija*. Nr. 2(15) p. 69-74
337. Teresevičienė, M. (2001). Mokymosi visą gyvenimą edukologinės dimensijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
338. Teresevičienė, M. (2007). Išoriniai veiksniai, trukdantys suaugusiųjų mokymuisi. *Pedagogica*. Nr. 87.
339. Theobald, W. F. (1998). *Global Tourism*. Oxford.
340. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.

341. Torrington, D., Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in action*. UK: Prentice Hall- 3<sup>rd</sup> ed. Tourism Research: The Marketing Strategy Perspective of NTOs. Journal of Economic and
342. Tsang, E. (1997). Organizational Learning and the Learning organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*. Vol. 50, Nr. 1.
343. Tsang, E. (1997). *Organizational Learning and the Learning organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. Human Relations. Vol. 50, Nr. 1.
344. Tumėnienė, V., Janiūnaitė, B. (2002). Pedagoogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai. *Socialiniai mokslai*. Nr.1(33), p. 43.
345. Turizmo sektoriaus konkurencingumo stiprinimas Vilniaus apskrityje. (2010). *Sektorinė studija*. Vilnius.
346. Urbonavičiūtė, I. (1999). *Apie lojalumą*. Žiūrėta 2007-10-09. Prieiga per internetą: <http://www.vaiciulis.lt/lt/straipsniai?item=2&page=1>
347. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2010). Psichologinių tyrimų duomenų analizė: praktikos darbai. p.127. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISBN 9789-9551-256-17.
348. Vakkayil, J. D. (2008). Learning and Organizations: towards cross-metaphor conversations. *Learning Inquiry*. Vol. 2, Nr. 1.
349. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas, Technologija.
350. Van den Berghe, V. (1997). Application of ISO 9000 standards to education and training: interpretation and guidelines in a European perspective. Thessaloniki: Cedefop.
351. Vasiljevienė, N. (2000). *Verslo etika ir elgesio kodeksai*. Kaunas: VU.
352. Vaškėlienė, L. (2005). Organizacijos intelektualinio kapitalo vertinimo modelis. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
353. Večkienė, N., Veršinskienė, R. (2007) Teachers' loyalty for organization: theoretical aspects. *Vocational Education: Research and Reality* .No 13, p. 250-261
354. Veršinskienė, R., Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. (13). VDU, Profesinis rengimo studijų centras.
355. Vienažindienė, M. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaita pereinant iš viešojo administravimo į Naująją viešąją vadybą (Lietuvos savivaldybių pavyzdžiu). Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.
356. Vilares, J. M., Coelho, S. P. (2003). The Employee- Customer Satisfaction Chain in the ECSI Model. *European Journal of Marketing*. Nr. 37(11/12), p. 1703–1722.
357. Vitkienė, E. (2008) Paslaugų marketingas. Klaipėda
358. Vitkienė, E.(2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda
359. Vosyliūtė, A. (1993). Rekreacinės kultūros bruožai. Daktaro disertacija. Filosofijos, sociologijos ir teisės institutas.
360. Weaver, B. D. (2006). *Tourism Management*. Milton.
361. Wenger, E. (2000). *Communities of practice and social learning systems*. *Organization*. 7 (2), 225–256.
362. Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, Ch., Leeuwen, L. (2006). Managing sport facilities and major events. *Routledge*.
363. Wilcox, L. D., Cameron, T. G., Ault, H. P. ir kt. (2007). *Ryšiai su visuomene. Strategija ir taktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
364. Wilkie, W. L., Moore, E. S. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the „4 Eras“ of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*. 22 (2) (Fall). p. 116–146.
365. Wyner, G. A. (1999). Customer relationship measurement. *Marketing Research*. 11 (2). p. 39–41.
366. Zaual, H. (2006). Le Développement durable ? La civilisation de la diversité. Université du Littoral Côte D'Opale.
367. Zeithalm, V. A., Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing*. p. 317–340. Boston.
368. Zenkevičius, A. S. (1987). Kurortų infrastruktūros kompleksinis vystymas. Baltarusijos SSR mokslų akademijos ekonomikos institutas.

369. Zikienė, K., Bakanauskas, A. (2007). Customer loyalty programs: use aspects, perspectives and future trends. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
370. Zuzevičiūtė, V. (2004). Studentų požiūris į mokymą(si) aukštosiose mokyklose. *Acta Paedagogica. Vilnensia*. T. 13. Vilnius: VU leidykla. p. 81–86.
371. Žalys, L., Janulienė, I., Žalienė, I. (2005). Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: Šiaulių universitetas*. Nr. 5, 401–407.
372. Želvys, R. (2000). Švietimo vadyba ir kaita. Vilniaus pedagoginis universitetas
373. Žemaitaitytė, I. (2001). Neformalusis suaugusiųjų švietimas kaip besimokančios visuomenės veiksnys. *Daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas, Klaipėdos universitetas.
374. Žemaitienė, R. (2009). Integruotosios marketingo komunikacijos vystymosi barjerai organizacijose. *Daktaro disertacija*. Vadybos ir ekonomikos universitetas (ISM).
375. Žilinskaitė, L. (2007). Mokymosi visą gyvenimą idėjos sisteminio įgyvendinimo Lietuvos suaugusiųjų švietime metodologinės prielaidos. *Daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas.
376. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
377. Дурович А. П. (2001). Маркетинг в туризме. Мн.: Новое знание, г. 496
378. Дьюи, Д. (1997). *Психология и педагогика мышления*. Москва: Совершенство.
379. Емильянов, Б. В. (2000). *Экскурсоведение*. Москва. Sovetskii sport.

Biruta Švagždienė  
TURIZMO PASLAUGOS EDUKACINIO POTENCIALO RAIŠKA  
BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS KONTEKSTE  
*Daktaro disertacija*  
*Socialiniai mokslai, edukologija (07 S)*

2010-11-15. 11 leidyb. apsk. l. Tiražas 70 egz. Reg. nr. 33–550 (D).

*Išleido*

K. J. Vasiliausko leidykla *Lucilijus*,  
Stoties g. 5-6, Šiauliai.  
El. paštas: [info@lucilijus.lt](mailto:info@lucilijus.lt), tel./faksas (8 41) 421 857.  
Interneto adresas <http://www.lucilijus.lt>.