

TOURISM SKILL DEVELOPMENT INITIATIVES IN THREE SOUTHERN AFRICAN
DEVELOPMENT COMMUNITY COUNTRIES: A POLICY GUIDE ANALYSISBoitumelo Caroline Rasethuntsa^a ^a Lerotholi Polytechnic, School of Enterprise and Management, Maseru, Lesotho, <https://orcid.org/0000-0002-3951-2631>,
e-mail: itumelengcb@yahoo.com**How to cite (APA style):** Rasethuntsa, B.C. (2022). Tourism skill development initiatives in three Southern African Development Community countries: A policy guide analysis. *Turyzm/Tourism*, 32 (2), 51–68. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.2.03>**ABSTRACT**

Tourism is a keystone of the Southern African Development Community economy. However, the region has failed to maintain a fair market share in the global tourism industry as the Travel and Tourism Competitive Index 2007 to 2019 shows. Human resources are regarded as one of the pillars that stimulate a competitive tourism industry, hence, it is critical for countries to formulate appropriate human resource development policies and plans to secure economic benefits from their tourism activities. The main aim of this study is to develop an understanding of the strategies that Southern African Development Community countries can adopt to develop tourism skills. To attain this objective, this study investigates the strategies adopted by Tanzania, Mauritius and Botswana with the aim of informing policies and paving the way for other countries to improve tourism skills for the collective effectiveness of the entire region. Through a secondary research method, a comprehensive literature review was conducted to explore the tourism skill development strategies utilised by three regional countries so that less competitive peers can draw lessons for policy improvement and reform. This study shows that investment in tourism education, engaging international professionals, collaboration among stakeholders, and placing tourism human resource development as a national strategic area, are critical.

KEYWORDS

tourism, Southern African Development Community, tourism skills development, policy, strategies

ARTICLE INFORMATION DETAILS

Received:
7 December 2021
Accepted:
25 July 2022
Published:
29 December 2022

1. INTRODUCTION

Radical changes across various sectors require capable human resources (Collins, 2019). In today's constantly changing world, human resource development plays an essential role in economic development (Myo, 2016). Human resourcing involves a process of ensuring that an organisation has the right type of people doing the right jobs at the right time (Itaka, 2011) as

this influences a variety of key systems and processes, underpinning effective delivery (Strandberg, 2009). Improvement in skill levels through high investment in education and training raises a country's economic potential through increased productivity. Therefore, the skills available in the labour market must match the needs of the industries so that an economy can attain desired growth (UK Commission for Employment and Skills, 2014). However, both developed and developing

economies face the challenge of a mismatch of skills in various sectors (Pietschmann et al., 2016).

Tourism is increasingly viewed as a weapon for gaining economic independence (Harilal, Tichaawa, Saarinen, 2019), and human resources are considered one of the fourteen pillars that sustain the tourism industry (World Economic Forum, 2019a). Sub-sectors of the tourism industry include lodging, transport, entertainment, and food and beverages (Aratuo, Etienne, 2019); this makes it a diverse industry providing jobs to both high- and low-skilled workers (European Commission, 2016). The tourism industry requires appropriate skills and competencies to meet and exceed the demands of the clientele (Kimeto, 2021), and, the development of human resources in tourism businesses has a significant role to play in its profitability (Triatanto, Wahyuni, Respati, 2019). For example, the Almaty – Bishkek Economic Corridor has rich tourism assets; however, skills have been identified as a major constraint on this fast-growing and employment-intensive sector (Asian Development Bank, 2019). Luka (2015) however highlights lack of skills as one of the key challenges prohibiting excellence in tourism performance and argues that the hospitality industry runs short of skills such as problem-solving, teamwork and communicating in foreign languages. Furthermore, the Organisation for Economic Co-operation and Development (2012) highlights that generic tourism skill shortages include leadership and management, foreign languages, social skills and competences, and information technology.

The objective of this study is to establish what the best practices that some Southern African Development Community (SADC) countries are engaging in to guarantee a well-skilled human resource base to accelerate tourism performance. The identified strategies and policies will serve as a guiding tool for weakly performing countries in the SADC region. The involvement of multiple stakeholders partaking in tourism skill development in the benchmarking countries shall be widely recognised. A strong point in this article is its comparison of the identified strategies to establish similarities or the uniqueness of the mechanisms adopted. It will also look into the tourism skill development strategies adopted by some countries outside the SADC region to enable identification of those that could have been neglected by the benchmarking countries and, therefore, assist in generating further strategies to inform policies and reforms. Unfortunately, as much as tourism labour plays an important role in tourism delivery, this is an area that has not been explored widely by academic researchers regardless of the prevailing need for managing and planning tourism labour requirements (Baum et al., 2016; Ladkin, 2011; Baum, 2007). This article also aims to extend knowledge in this neglected area.

2. THE RESEARCH ISSUE

As much as Africa has mapped its plan to emancipate its economy, its success in building the required skills base has been minimal (Moyo, 2018). Africa still lags in the development of appropriate human resources to respond to critical development challenges (Mweetwa et al., 2021) and one of Africa's main tourism challenges is the lack of these skills (Dieke, 2020).

The majority of African countries have put measures in place to develop their tourism sectors with the aim of gaining economic benefits (United Nations Conference on Trade and Development, 2017). For example, Bezuidenhout and Grater (2016) noted that the African tourism industry has emerged as a major source of employment hence attention to it has been accelerated. Similarly, tourism has been identified as a cornerstone of SADC economies, adding high value through its contribution to regional gross domestic product and employment creation (Southern African Development Community, 2020). However, the majority of SADC countries have not been performing well in tourism as evidenced from the 2007 to 2019 Travel and Tourism Competitive Index (TTCI) (World Economic Forum, 2007, 2015, 2017, 2019a). The TTCI is intended to serve as a comprehensive strategic tool to measure factors and policies that facilitate the sustainable development of the tourism sector (Crotti, Mishari, 2015). There are fifteen SADC countries (Southern African Development Community Statistical Yearbook, 2015), and as noted from the TTCI, most have been ranking in the bottom 40 in an average of 140 countries from different continents. Only South Africa, Mauritius, Seychelles, Botswana, Namibia and Tanzania have ranked in the top 100 between 2015 to 2019 TTCI, while Angola, the Democratic Republic of Congo, Madagascar, Malawi, Lesotho, Mozambique, Eswatini, Zambia and Zimbabwe all ranked in the bottom 40 (World Economic Forum, 2015, 2017, 2019b).

By 2030, the SADC region envisions exceeding average global growth in tourism receipts and arrivals to the region, extend the average length of stay of visitors and increase return visits, and develop supportive policies for regional tourism growth and development (Southern African Development Community, 2020). Improving tourism skill training and local community empowerment has been identified as a priority area for SADC tourism development as inappropriate tourism skills have been noted as an impediment towards regional tourism development. Language barriers, inappropriate knowledge of cultural experiences, and low skills in sustainable tourism management are among issues that seem to prohibit the region's tourism effectiveness (Southern African Development Community, 2020). Table 1 presents the economic level of each SADC country.

Table 1. Income categories of the SADC countries

Low-income economies	Lower-middle income economies	Upper-middle income economies	High income economies
DRC Madagascar Malawi Mozambique	Angola Eswatini Lesotho Tanzania Zambia Zimbabwe	Botswana Mauritius Namibia South Africa	Seychelles

Source: World Bank (2021b), adapted.

From Table 1, it can be seen that all the SADC countries ranking in the bottom 40 of the TTCI 2015 to 2019 fall in low- or lower-middle income economies (except Tanzania). It can also be noted that all countries that rank in the top 100 are classified under upper-middle and high-income economies (except Tanzania). Therefore, for the purpose of this study, Tanzania was selected as a benchmarking country on the basis that it is a low-middle income economy and whose skill development strategies could be the easiest to adopt for the lower income economies which are less competitive in global tourism. Being a lower-middle income economy with the best tourism performance in the SADC region, exploring the factors influencing growth and wellness of its tourism industry could shed light on the direction that underperforming countries could adopt to improve their tourism performance.

To add to Tanzania's tourism skill development strategies, the study also considered the strategies utilized by two other regional countries in the upper-middle income category to generate more knowledge and enlighten weak performers. It is believed that a combination of lower-middle and upper-middle income economies could provide different approaches towards developing tourism skills. The identified strategies might also not be hard to implement as there is no wide income disparity between the two categories. Mauritius was selected as another benchmarking country because it ranked higher than South Africa in the Global Competitiveness Index report, which ranks countries according to factors and attributes that drive productivity, growth and human development in the era of the fourth industrial revolution (World Economic Forum, 2019b). Therefore, it is perceived that Mauritian policy interventions could be more relevant for other SADC countries to adopt. South Africa however is the second economic giant in Africa (World Bank, 2021a), and it could be challenging for its SADC peers to implement their strategies because of advantages emanating from the size of

its economy. Likewise, Seychelles was not selected as a benchmarking country because it is a high-income economy and it might be challenging to adopt its tourism skill development strategies as they might be too advanced or costly for low-income economies. Between the two remaining countries, Botswana was selected as a benchmarking country because it ranked higher than Namibia in the Global Competitive Index; placing Botswana in an advantageous position in terms of better policy developments (World Economic Forum, 2019b).

3. METHODOLOGY

Literature review research was selected as the method to guide this study. As the aim of this study is to identify strategies used by Tanzania, Mauritius and Botswana in developing tourism skills, with the literature review research, it is possible to obtain a pool of information relating to the topic being studied. Secondary data sets are a key element for all types of research and they can serve as groundwork for knowledge enhancement, creation of guidelines for policy and practice, offer evidence of an effect and can increase the capacity for engendering new ideas and directions in a specific discipline (Greenhoot, Dowsett, 2012; Snyder, 2019).

Secondary data refers to what has already been collected through primary sources and made readily available for researchers to use for their own work (Blaikie, 2009). As noted by Travis (2016), desktop research is defined as secondary research which includes a review of data that already exists to generate knowledge regarding a subject being investigated. In this study, data gathered describes the practices utilised by the three identified countries to accelerate their effectiveness in tourism skill development. A wide range of information sources were explored to collect data and these include books, journal articles, newspapers, government reports and websites, international organisation reports and websites, and published and unpublished personal sources among others. This is because the most relevant information regarding the issue has been documented in these sources and applicable information has been captured to strengthen the findings of this study. To organise the data, a country's strategies relating to human resource development were described as case studies to allow for a comparative analysis and to place the study in a meaningful and real context. Thereafter, data collected has been put in tabular form to establish the similarities and differences of the strategies being used in the three benchmarking countries.

4. RESULTS AND DISCUSSIONS

This section presents the case studies of Tanzania, Mauritius and Botswana in relation to the initiatives they have adopted to improve tourism skills. A comparative analysis of the strategies identified will also be presented.

4.1. CASE OF TANZANIA

In Tanzania, skill training is overseen by three authorities: the Tanzania Commission for Universities, which is responsible for coordinating and regulating university education; the Vocational Education Training Authority, which is responsible for coordinating, regulating, financing, providing and promoting vocational education; and the National Council of Technical Education, which is responsible for coordinating, regulating and accrediting technical institutions (Mirondo, 2021). To increase the literacy rate in Tanzania, the government has made primary education mandatory. Higher education is offered at 28 universities, 19 university colleges and various training colleges and institutes. The higher education system is divided into non-university level and university level studies. The number of non-university level institutions such as technical, vocational and professional schools has increased significantly over recent years (Nuffic, 2014). An improvement in tourism skills has been positioned as number two out of six in the order of priority drivers for tourism growth in Tanzania (Mateng'e, 2014). Tanzania still considers inappropriate tourism skills as a development impediment, and recent strategies to resolve this challenge include the establishment of a National College of Tourism and an ongoing arrangement to increase cooperation with institutions in Italy and Switzerland on tourism skill development (Mirondo, 2021). In addition, to improve tourism skills Tanzanian educational institutions have

planned to establish collaboration with the tourism industry in areas such as internships, practical training and graduate employment (Anderson, Sanga, 2018). Table 2 shows the proposed strategies and the actions implemented.

According to Anderson and Sanga (2018), to some degree Tanzania has been able to form effective partnerships between tourism educators and tourism businesses to improve the quality of human resources. These initiatives led to the success of the first accredited apprenticeship programs in hotel operations by the National College of Tourism. For Tanzania to ensure good tourism personnel status, Anderson (2015) has proposed to the Ministry of Education and Vocational Training that the following strategies should be implemented:

1. Development of a body for tourism and hospitality training institution accreditation to keep an eye on issues related to infrastructure and skill development.
2. Set proper pre-requisites for acceptance on training programmes to ensure desirable output.
3. Develop attachment program standards and guidelines to attract funding.
4. Provide training institutions with proper facilities, appropriate, and qualified personnel.
5. Adopt standards in the certification of tourism professionals.
6. Address key matters such as up-to-date curriculum and research on critical areas.

It is important to note that at the time this research was conducted, implementation progress on these recommended strategies could not be traced.

Shortage of qualified personnel in the tourism industry has forced tourism employers in Tanzania to engage more foreign workers in the industry (Anderson, Sanga, 2018). The country has opened doors for foreign professionals with desired labour skills (Tanzania Investment Centre, 2019); in the tourism industry 28% of workers occupying managerial positions are foreign professionals (Mirondo, 2021).

Table 2. Industry and education institution collaboration in Tanzania

Strategy	How it is to be implemented
Internship support	Attachment of 10 to 25 students interns per annum to get necessary practical knowledge
Apprenticeship support	Ties built between the Tourism Confederation of Tanzania and the Hotel Association of Tanzania
	Programme financed by the International Labour Organisation to address tourism skill shortages Through these collaborations, steps have been taken to design, implement and fund training programmes for tourism development
	Secured funding from development partners to support local tourism training institutions for capability building programmes for both students and employees in tourism
Research support	The industry provides information to supplement education institutions for research and development purposes

Source: Anderson, Sanga (2018), adapted.

4.2. CASE OF MAURITIUS

In the search to advance economic growth and to become a high-income country by 2030, human capital and skill development has been a strategic objective of the Mauritian government (Garavan et al., 2016). With the aim of inclusive growth, Mauritius has continued with a free education system that was introduced prior to independence. Government investment in human resources has allowed the business sector to have human capital, know-how and the education required to exploit market opportunities (Vandemoortele, Bird, 2011). The Mauritian government has established the Human Resource Development Council (HRDC) to stimulate skilled and capable human resources, in line with national priorities for socio-economic growth. To ensure that skills are linked to productivity, the HRDC has established a three-pronged approach, which includes matching labour supply to existing demand for skills, promoting continuous training at enterprise and national levels, and forecasting and providing the new skill sets that will be needed in the future (Human Resources Development Council, 2017a). According to the HRDC (2015), the organisation had been managing national training since 2003, and ensures the training offered is responsive to the needs of the country also incorporates employees from private sector companies.

In a quest to develop tourism labour, Mauritius has eight higher educational institutions offering management qualifications in international tourism, international hotels, hospitality and tourism. These courses range from diploma to postgraduate degrees in institutions which have gained both full and provisional accreditation (Tertiary Education Commission, 2019). To supplement its labour force where required, Mauritius has opened doors to foreign labour and most highly skilled labour comes from developed economies (Hanoomanjee, Jaunky, Ramesh, 2017).

4.3. CASE OF BOTSWANA

Manpower planning has been Botswana's priority since independence, and the country has invested in efforts to study future labour requirements to use that information to determine future education and training needs (Human Resources Development Council, 2009). Strategies that Botswana has utilised to develop its human resources include the establishment of the Botswana Human Resource Development Sector Policy Support Programme (HRDSP) which was funded by the European Union to the extent of over one million euros from 2013 to 2018. The HRDSP was expected to be supported by the Botswana authorities to enable the management of the education sector. Generally, the programme contributed to the development of a

comprehensive education sector plan, which is progress towards development (European Commission, 2018).

One of the responsibilities of the HRDC in Botswana is to ensure that all workplaces planning to engage in training submit their work skills training plans at the beginning of the financial year. These plans are key in improving skill development in local organisations, and must be developed to ensure that it is aligned to national priorities, supply is aligned to demand, and that workplace learning matches labour market needs in today's competitive world (Human Resources Development Council, 2017b).

As much as Botswana faces a challenge of skilled human resources in the tourism sector (Ketshabile, 2010); this challenge has been addressed by the development of the four-sector human resource development plans – inclusive of the tourism sector's plan. These human resource development strategies are continuing to be important teaching and learning tools as well as stimulating collaboration between higher education institutions and industries through curriculum development, student attachments, and training to ascertain that there is no mismatch between skills acquired at tertiary institutions and the needs of employers (Human Resources Development Council, 2017b).

The HRDC has also developed sectoral committees including the one responsible for the tourism sector which includes representatives from a wide range of tourism stakeholders namely training institutions, regulators, private sector, associations, community-based organisations, government and the Botswana qualifications authority (Human Resources Development Council, 2018a). The role of these sectoral committees is to provide direction to national human resource development planning by applying a sector-focused approach to respond to the mismatch between supply and demand needs (Human Resources Development Council, 2018b).

Botswana also hosts foreign employees to supplement local knowledge, and according to the Botswana Ministry of Labour and Home Affairs (2022), all expatriates who want to enter the country for employment should provide proof of a job advert, which should include qualifications, experience, employer's address and contact numbers, and a closing date. To ensure acceptable labour practices, the country is party to 15 international labour conventions (Botswana Ministry of Labour and Home Affairs, 2019).

4.4. DISCUSSION

It can be seen from the results that the three benchmarking countries use multiple approaches to develop tourism skills to attain a better global

competitive stance. To identify the commonly used practices and unique strategies used by the three countries, a comparative analysis was conducted in the form of a table. Lessons can be established from a review of the tourism skill development strategies used in these three countries. All have established higher education institutions offering tourism related courses, doors opened to foreign workers to supplement skill shortages, collaboration established between public/private sectors and institutions of higher education for curriculum development and student experiential training. Also, all countries have adopted the strategy for improving tourism skills to be placed at the top of national priorities and to have mandatory primary education. It appears that only countries in upper-middle income countries have established national manpower development bodies which also train employees from the private sector. Tanzania set guidelines to attract funding for tourism skill development and formed strong ties between the tourism industry and institutions of higher education through internships, apprenticeships and research

support. Also, it can be noted that Tanzania's three unique strategies were the development of a body for accreditation of tourism and hospitality training institutions to promote quality, an improvement of infrastructure in training institutions, and the adoption of standards in the certification of tourism professionals. Botswana seems to be implementing some strategies that are not yet utilised in the other countries such as sourcing funding outside their country directed towards human resource development, development of national human resource plans, and setting up sub-committees within the national manpower development unit which comprises all stakeholders in the relevant sectors. Table 3 therefore outlines the tourism human resource development strategies employed by the three selected countries as a summary in a tabular form.

Since one lower-middle income economy (Tanzania) and two upper-middle income economies (Botswana and Mauritius) played an informative role in this study, it can be learned from the results that most strategies utilised by both Mauritius and Botswana are also

Table 3. Analysis of tourism skill development strategies

Tourism skill development strategies	Tanzania	Mauritius	Botswana
Establishment of higher education institutions offering tourism-related courses	x	x	x
Opening doors to foreign workers to supplement skill shortages	x	x	x
Establishment of collaboration between industry and institutions of higher education for curriculum development and student experiential training	x	x	x
Improvement of tourism skills to be placed at the top of national priorities	x	x	x
Primary education mandatory	x	x	x
Establishment of a national manpower development body		x	x
The national manpower development body also training employees from the private sector		x	x
Setting guidelines to attract funding for tourism skill development	x		
Strong ties formed between the tourism industry and the institutions of higher education through internships, apprenticeships and research support	x		
Investment in researching future labour requirements			x
Secured funding for human resource development from international development bodies	x		x
Development of four-sector human resource development plans inclusive of the tourism sector			x
The national manpower development unit established sector committees which comprising all stakeholders in the relevant sectors			x
Development of a body for accreditation of tourism and hospitality training institutions to promote quality	x		
Improvement of the infrastructure in training institutions	x		
Adoption of standards in certification for tourism professionals	x		
Increasing cooperation with European tourism institutions on skills development	x		

Source: researcher's own compilation.

being implemented in Tanzania. It can also be noted from the results that Tanzania has invested much into the tourism skill development initiatives, more than Botswana, even though Tanzania is considered to be in a lower income bracket.

As noted by Rasethuntsa (2021), to solve the lack of tourism skills challenge in Egypt, the government improved skills through supporting e-learning, tourism research and sourced funding for development skill initiatives especially for cultural heritage and hospitality management skills. It appears that there is a high similarity between the mechanisms used in the three benchmarking countries and Egypt. On the other hand, China has also improved its tourism skills by establishing collaborations with foreign higher education institutes; however, China adopted a different approach by further implementing strategies including human resource exchange programs, posting tourism educators abroad for advanced studies, engaging frequent visits from foreign experts and conducting inhouse training of government officials to improve professionalism (Liu, Wall, 2005). Furthermore, in a quest to solve tourism skill shortages, according to Singh (2018) the government of India established the Hunar Se Rozgar Program in 2009 and 2010. This program was targeted for the age group of 18 to 28 who were considered underprivileged and offered short-term courses of six to eight weeks which were all financed by the Ministry of Tourism, and the courses offered included:

- food and beverages services,
- food production/bakery,
- front office,
- housekeeping,
- heritage conservation and stone masonry skills,
- driving skills.

This notes a differentiation in approach in India as compared to the three benchmarking SADC countries. It is apparent that these countries have neglected to offer short-term courses to increase tourism skills and have also turned a blind eye in developing tailor-made course for underprivileged youth. Moreover, from a developed country's perspective, to increase tourism skills, the government of Ireland developed a Tourism Action Plan in 2016 which was to run for two years with specific strategies to promote relevant skills in the tourism sector. To ensure effectiveness, the government established a Tourism Leadership Group to oversee that the tourism industry, and education institutions work together to implement the recommendations of the action plan (Department of Transport, Tourism and Sports, 2017). It could be noted that there is a difference between initiatives utilised by the three benchmarking countries and Ireland in the sense that Ireland has developed a national strategy to be implemented nationwide, while the African

countries do not have comprehensive tourism human resource development plans.

The strategies adopted by the benchmarking countries are also dissimilar to those proposed for the Almaty – Bishkek Economic Corridor which included institutionalized international collaboration for regional cooperation in tourism education and reforms. However, strategies in this regard are inclusive of a proposed certification of multiple skill sets and accreditations, improving the tourism curriculum, and the provision of modern classrooms, dormitories, laboratories and workshops for practical tourism education (Asian Development Bank, 2019).

5. CONCLUSIONS

Because poor training in human resources has been identified as an impediment to Africa's tourism growth and development (Dieke, 2020), this study has identified the strategies that SADC countries can adopt to improve in this area. It can be established that all three countries regardless of their economic income bracket have put in place concrete foundations for tourism skill development by implementing five critical strategies: offering tourism courses in higher education institutions, allowing international tourism professionals to penetrate the local tourism industry, establishing collaborations among tourism stakeholders aimed at skill development, putting tourism skill development as a priority in national strategic plans, and mandatory primary education. Generic tourism skill shortages have been identified as management, information technology and social skills (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012); and, as highlighted by Kimeto (2021), graduate employees who have completed tertiary tourism education are perceived to have acquired the appropriate skills and competencies to function in the tourism industry. Also, compulsory primary education is a strategy that can boost skills such as communicating in English as tourism has been identified as a sector that accommodates low to high skilled workers (European Commission, 2016).

Conclusions can be drawn that policy adjustments might be required from less competitive countries to allow the development of tourism skills. For example, opening doors to qualified tourism professionals to supplement local knowledge and establishing tourism led collaborations between institutions of higher education, government and the private sector requires policy adjustments. Further, it can be observed from the results that establishing a national manpower development body to improve skills and competencies has been a strategy utilised by only Mauritius

and Botswana. This could imply that countries in low to lower-middle income economies might find it challenging as this requires massive financial investment, hence Tanzania has not established such a body. This indicates that, to some extent, certain strategies that are used by upper-middle income countries might be impossible to be implemented in lower income countries.

On the other hand, it can be concluded from this review that governments play a leading role in establishing platforms that enable tourism skill development, as learned from the experiences of the three countries. For example, governments ought to plan and organise resources towards improving tourism education facilities, prioritise tourism skill development, develop tourism supportive policies, and coordinate the establishment of international collaborations directed towards tourism skill development. It is also critical to form local collaborations among the government, private sector, and education and training institutions to enable the development of appropriate skills for the tourism industry. However, intensive financial resource investment is also noted as a requirement towards widening the tourism skill base from the above results as well.

It is recommended that future research could focus on establishing collaboration structures such that SADC countries could develop and promote tourism skill development in the region. Research in this area would enable weak performing countries to form partnerships with best performers to create a better environment for knowledge exchange and sharing of resources that could elevate tourism skills for all member countries regardless of their economic income status.

The main aim of this study was to establish the strategies that SADC countries have adopted to develop tourism skills. To attain this objective, the study investigated the human resource skill development strategies adopted by Tanzania, Mauritius and

Botswana with the aim of informing policies and paving the way for other countries in the region to improve tourism skills for the collective effectiveness of the entire region. The outcome revealed that the government and tertiary institutions play a major role in ensuring well-skilled human resources both in SADC and non-SADC countries. The results also revealed that a high level of collaboration between both government and tertiary institutions is imperative in establishing well-developed tourism human resources. Further, it appeared that the private sector plays a minor role in the development of tourism skills in selected SADC countries. Additionally, the study sheds light on the mechanisms adopted by non-SADC countries to develop human resource skills where a number of similar approaches could be traced. However, it appeared that unlike some Asian and European countries such as China, India and Ireland, the benchmarking SADC countries do not invest as much in training tourism labour as in developed economies to access up-to-date skills, have not established regional tourism training programmes, and governments have overlooked investing in short-term tailor-made programmes to promote tourism skills. Also, this research has established that the benchmarking countries do not have appropriate Tourism Action Plans unlike in developed economies.

It is acknowledged that there could be other tourism skill development strategies utilized by the selected benchmarking SADC countries that could have been omitted by this study because of lack of documentation. This limitation may have prohibited options that could be adopted by weak tourism performers in the SADC region. As noted from the literature, human resource skills are viewed as a major tool to facilitate tourism development, however tourism human resource development in Africa has been overlooked by researchers hence not much is known to inform tourism policy in this regard.

INICJATYWY ROZWOJU KOMPETENCJI ZAWODOWYCH W SEKTORZE TURYSTYCZNYM W TRZECH KRAJACH POŁUDNIOWOAFRYKAŃSKIEJ WSPÓLNOTY ROZWOJU: ANALIZA WDRAŻANYCH DZIAŁAŃ

Boitumelo Caroline Rasethuntsa^a 

^a Leretholi Polytechnic, School of Enterprise and Management, Maseru, Lesotho, <https://orcid.org/0000-0002-3951-2631>,
e-mail: itumelengcb@yahoo.com

ABSTRAKT

Turystyka stanowi podstawę gospodarki krajów Południowoafrykańskiej Wspólnoty Rozwoju (Southern African Development Community – SADC). Jednakże, jak wskazuje indeks konkurencyjności turystycznej (Travel and Tourism Competitiveness Index – TTCI) dla lat 2007–2019, region ten nie ma trwałego, należnego udziału w światowym rynku turystycznym. Zasoby ludzkie uważane są za jeden z filarów konkurencyjności w przemyśle turystycznym, dlatego kraje powinny formułować właściwe zasady i plany dotyczące rozwoju tych zasobów, aby zapewnić korzyści gospodarcze płynące z działalności turystycznej. Głównym zadaniem pracy jest przedstawienie strategii możliwych do wdrożenia przez państwa SADC, by rozwinąć kompetencje i umiejętności pracowników swojego sektora turystycznego. W tym celu autorka analizuje strategie stosowane w Tanzanii, Mauritiusie i Botswanie, mające potencjalny wpływ na politykę turystyczną, a które umożliwiają również doskonalenie sposobów rozwijania kompetencji zawodowych w turystyce innych krajów w ramach podnoszenia zbiorowej efektywności całego regionu. Stosując metodę badań wtórnych, przeprowadzono wszechstronny przegląd literatury, aby zbadać strategie podnoszenia kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym, wdrażane przez trzy kraje omawianego regionu. Z zaprezentowanych strategii mogłyby skorzystać mniej konkurencyjne państwa, ulepszając swoją politykę i wprowadzając zmiany. Niniejsze badania dowodzą, że inwestowanie w edukację turystyczną, zatrudnianie zagranicznych specjalistów, współpraca między interesariuszami i priorytetowe traktowanie rozwoju zasobów ludzkich związanych z turystyką to działania kluczowe.

SŁOWA KLUCZOWE

turystyka, Południowoafrykańska Wspólnota Rozwoju (SADC), rozwój kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym, polityka, strategie

INFORMACJE O ARTYKULE

Przyjęto:
7 grudnia 2021 r.
Zaakceptowano:
25 lipca 2022 r.
Opublikowano:
29 grudnia 2022 r.

1. WSTĘP

Wprowadzenie radykalnych zmian w różnych sektorach wymaga kompetentnych zasobów ludzkich (Collins, 2019). W dzisiejszym, nieustannie zmieniającym się świecie rozwój tych zasobów odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju gospodarczym (Myo, 2016). Właściwy dobór pracowników polega na upewnieniu się, że firma zatrudnia odpowiednich ludzi do odpowiednich zadań w odpowiednim czasie (Itaka, 2011), ponieważ wpływa to na szereg kluczowych systemów i procesów przynoszących pożądane efekty (Strandberg, 2009). Podniesienie poziomu umiejętności poprzez duże inwestowanie w edukację i szkolenia zwiększa potencjał gospodarczy kraju, powodując większą produktywność. Z tego względu kompetencje dostępne na rynku pracy muszą odpowiadać potrzebom różnych branż, aby gospodarka mogła osiągnąć pożądany poziom wzrostu (UK Commission for Employment and Skills, 2014). Jednakże zarówno rozwinięte, jak i rozwijające się gospodarki stoją wobec ryzyka wyboru pracowników o niewystarczających umiejętnościach potrzebnych w różnych sektorach (Pietruchmann i in., 2016).

Turystyka coraz powszechniej jest postrzegana jako oręż do zdobywania ekonomicznej niezależności (Harilal, Tichawaa, Saarinen, 2019), a zasoby ludzkie są uważane za jeden z 14 filarów podtrzymujących przemysł turystyczny (World Economic Forum, 2019a). Wśród podsektorów przemysłu turystycznego wymienić

można: zakwaterowanie, transport, rozrywkę oraz żywienie (Aratuo, Etienne, 2019). Dzięki nim branża jest zróżnicowana i zapewnia miejsca pracy tak dla wysoko, jak i nisko wykwalifikowanych pracowników (European Commission, 2016). Przemysł turystyczny wymaga właściwych umiejętności i kompetencji, aby spełniać, czy nawet wyprzedzać oczekiwania klientów (Kimeto, 2021), a rozwój zasobów ludzkich w gospodarczej działalności turystycznej wpływa znacząco na jej opłacalność (Triatmanto, Wahyuni, Respati, 2019). Na przykład Korytarz Ekonomiczny Ałmaty – Biszkek ma duże walory turystyczne, jednak niskie kompetencje pracowników zostały zidentyfikowane jako główne ograniczenie dla tej szybko rozwijającej się strefy, w której zatrudnionych jest wiele osób (Asian Development Bank, 2019). Luka (2015) uważa brak umiejętności za jeden z głównych problemów hamujących osiąganie wysokiego poziomu w branży turystycznej, twierdzi również, że w przemyśle hotelarskim brakuje kadr o takich kwalifikacjach, jak: rozwiązywanie problemów, praca zespołowa i komunikowanie się w obcych językach. Co więcej, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012) podkreśla, że do podstawowych braków umiejętności zawodowych w sektorze turystycznym należą: przywództwo i zarządzanie, znajomość języków obcych, zdolności i kompetencje społeczne oraz znajomość technologii informatycznych.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja najlepszych praktyk stosowanych przez niektóre kraje Południowoafrykańskiej Wspólnoty Rozwoju (Southern African Development Community – SADC), by zapewnić sobie bazę wysoko wykwalifikowanych pracowników i przyspieszyć rozwój turystyki. Wdrożone strategie i zasady posłużą jako przewodnik dla słabo radzących sobie w tym zakresie państw w regionie SADC. Zaangażowanie wielu interesariuszy biorących udział w rozwijaniu umiejętności pracowników branży turystycznej we wspomnianych krajach powinno się cieszyć powszechnym uznaniem. Ważnym aspektem artykułu jest przeprowadzone porównanie zastosowanych strategii rozwoju kadr w turystyce w celu określenia podobieństw między nimi lub ich wyjątkowości. Autorka wymienia także strategie zastosowane przez niektóre państwa spoza regionu SADC, aby umożliwić identyfikację tych, które mogły zostać pominięte przez kraje wzorcowe opisane w artykule, a tym samym pomóc stworzyć nowe strategie w ramach polityki rozwoju przemysłu turystycznego. Niestety, choć kadry turystyczne odgrywają ważną rolę w podaży usług turystycznych, jest to zagadnienie, którego nie przebadano dokładnie pomimo istniejącej potrzeby zarządzania i planowania wymogów pracy w turystyce (Baum, 2007; Baum i in., 2016; Ladkin, 2011). Celem artykułu jest również rozszerzenie wiedzy w tym zaniedbanym obszarze.

2. PROBLEM BADAWCZY

Chociaż Afryka wytyczyła plan emancypacji swojej gospodarki, jej sukces w budowaniu bazy potrzebnych kompetencji jest jak dotąd niewielki (Moyo, 2018). Afryka wciąż pozostaje w tyle, jeśli chodzi o rozwój kompetentnych zasobów ludzkich, aby skutecznie odpowiedzieć na krytyczne wyzwania rozwoju (Mweetwa i in., 2021). Jednym z głównych problemów jest brak umiejętności zawodowych w sektorze turystycznym (Dieke, 2020).

Większość krajów afrykańskich wprowadziło środki, które umożliwiają rozwój sektora turystycznego w celu osiągnięcia korzyści gospodarczych (United Nations Conference on Trade and Development, 2017). Na przykład Bezuidenhout i Grater (2016) zauważyli, że afrykański przemysł turystyczny stał się istotnym źródłem zatrudnienia i dlatego zainteresowanie nim znacznie wzrosło. Turystyka została uznana za kamień węgielny gospodarek państw SADC. Jej wysoka wartość wynika z dużego wkładu regionu w produkt krajowy brutto oraz w poziom zatrudnienia (Southern African Development Community, 2020). Jednakże większość krajów wspólnoty nie odnosi sukcesów w dziedzinie turystyki, czego dowodem są wartości wskaźnika konkurencyjności w turystyce (Travel and Tourism Competitiveness

Index – TTCI) w latach 2007–2019 (World Economic Forum, 2007, 2015, 2017, 2019a). TTCI jest wszechstronnym narzędziem strategicznym, służącym do pomiaru czynników i regulacji, które ułatwiają zrównoważony rozwój sektora turystycznego (Crotti, Mishari, 2015). Południowoafrykańska Wspólnota Rozwoju składa się z 15 państw (Southern African Development Community Statistical Yearbook, 2015). Jak pokazuje TTCI, większość z nich plasuje się w obrębie 40 ostatnich pozycji wśród 140 krajów z różnych kontynentów. W okresie 2015–2019 tylko RPA, Mauritius, Seszele, Botswana, Namibia i Tanzania znalazły się w górnej setce wartości TTCI, podczas gdy Angola, Demokratyczna Republika Konga, Madagaskar, Malawi, Lesotho, Mozambik, Eswatini, Zambia i Zimbabwe zajęły miejsca w ostatniej czterdziestce (World Economic Forum, 2015, 2017, 2019b).

Wizja regionu SADC zakłada, że do 2030 r. liczba przyjęć turystów i przyjazdów przekroczy średni wzrost globalny, wydłużona zostanie średnia długość pobytu turystów oraz zwiększy się liczba ponownych wizyt, jak również nastąpi rozwój polityki wspierającej turystykę regionalną (Southern African Development Community, 2020). Podniesienie poziomu szkoleń w zakresie umiejętności zawodowych w sektorze turystycznym oraz stworzenie większych możliwości dla społeczności lokalnej zostały określone jako obszar priorytetowy w kontekście rozwoju turystyki na terenie wspólnoty, ponieważ niedostateczne kompetencje okazały się przeszkodą na drodze rozwoju turystyki regionalnej. Bariery językowe, niedostateczna wiedza na temat zagadnień kultury oraz słaba umiejętność zarządzania turystyką w sposób zrównoważony uniemożliwiają skuteczny rozwój tej branży (Southern African Development Community, 2020). W tabeli 1 przedstawiono poziom gospodarczy każdego z państw należących do SADC.

Tabela 1. Kategorie dochodowe krajów Południowoafrykańskiej Wspólnoty Rozwoju

Gospodarki nisko-dochodowe	Gospodarki nisko- i średnio-dochodowe (dolny przedział)	Gospodarki średnio-dochodowe (górny przedział)	Gospodarki wysoko-dochodowe
Demokratyczna Republika Konga Madagaskar Malawi Mozambik	Angola Eswatini Lesotho Tanzania Zambia Zimbabwe	Botswana Mauritius Namibia RPA	Seszele

Źródło: World Bank (2021b), zmienione.

Z tabeli 1 wynika, że wszystkie kraje SADC plasujące się w latach 2015–2019 pośród 40 ostatnich pozycji według wskaźnika TTCI (oprócz Tanzanii) należą

do kategorii gospodarek nisko- lub średniodochodowych (dolny przedział). Można także zauważyć, że wszystkie państwa plasujące się w górnej setce wartości wskaźnika należą do kategorii gospodarek średnio- (górny przedział) oraz wysokodochodowych (oprócz Tanzanii). Dla celów tego artykułu Tanzania została wybrana jako kraj wzorcowy, ponieważ jest to gospodarka średniodochodowa (w dolnym przedziale), której strategii rozwoju kompetencji zawodowych mogą być najłatwiejsze do zaadaptowania przez gospodarki niskodochodowe, mniej konkurencyjne w turystyce światowej. Fakt, że jest to gospodarka średniodochodowa (w dolnym przedziale) z najlepszymi wynikami turystycznymi w regionie SADC, sprawia, iż badanie czynników wpływających na wzrost i kondycję przemysłu turystycznego Tanzanii może podpowiedzieć kierunek działań krajom gorzej funkcjonującym w tym obszarze, w jaki sposób poprawić swoją efektywność.

Aby uzupełnić listę strategii rozwoju kompetencji zawodowych pracowników sektora turystycznego Tanzanii, autorka uwzględniła także strategie stosowane przez dwa inne kraje w regionie, należące do kategorii gospodarek średniodochodowych (górny przedział). Zestawienie to może służyć jako źródło wiedzy dla słabiej radzących sobie państw. Uważa się, że łączne spojrzenie na gospodarki średnio rozwinięte, zarówno w dolnym, jak i górnym przedziale dochodowym, stwarza możliwość zróżnicowanego podejścia do rozwijania kompetencji istotnych w pracy w sektorze turystycznym. Zidentyfikowane strategie mogą też być proste do wdrożenia, ponieważ nie ma dużej różnicy w dochodzie między tymi dwiema kategoriami. Jako drugi kraj wzorcowy wybrano Mauritius ze względu na to, że zajmuje on wyższe miejsce niż RPA w światowym raporcie indeksu konkurencyjności, oceniającym państwa według czynników i cech, które wzmagają produktywność, wzrost i rozwój człowieka w czasach czwartej rewolucji przemysłowej (World Economic Forum, 2019b). Z tego względu uważa się, że polityka wdrożona w Mauritiusie może być bardziej odpowiednia do zaadaptowania dla innych krajów SADC. RPA jest drugą największą gospodarką w Afryce (World Bank, 2021a) i wdrożenie jej strategii przyjętej w tym państwie może być ryzykowne dla innych, gorzej rozwiniętych państw wspólnoty. Seszele również nie zostały wybrane jako kraj wzorcowy, ponieważ jest to wysokodochodowa gospodarka i zaadaptowanie jej strategii rozwoju umiejętności zawodowych w turystyce wydaje się trudne, bo mogą być one zbyt zaawansowane lub zbyt drogie dla państw o niskich dochodach. Spośród dwóch pozostałych państw jako kraj wzorcowy wybrano Botswanę, gdyż w rankingu Global Competitive Index znajduje się ona wyżej niż Namibia. Botswana stoi na uprzywilejowanej pozycji pod względem stosowania skutecznych zasad i regulacji (World Economic Forum, 2019b).

3. METODYKA

Jako główną metodę badawczą wybrano przegląd literatury, mając na celu zidentyfikowanie strategii stosowanych przez Tanzanię, Mauritius i Botswanę w rozwijaniu kompetencji zawodowych potrzebnych w pracy w sektorze turystycznym. Dzięki przeglądowi literatury można uzyskać wiele informacji związanych z omawianym tematem. Zbiory danych wtórnych to kluczowy element wszystkich typów badań, które mogą służyć jako podstawa poszerzania wiedzy, tworzenia wytycznych w ustalaniu zasad i działaniach praktycznych. Dane te potwierdzają efektywność i mogą zwiększyć możliwości tworzenia nowych idei i kierunków w konkretnej dziedzinie (Greenhoot, Dowsett, 2012; Snyder, 2019).

Dane wtórne odnoszą się do informacji, które już zostały zebrane za pośrednictwem źródeł pierwotnych i stały się łatwo dostępne dla badaczy w ich własnych pracach (Blaikie, 2009). Jak zauważył Travis (2016), badania kameralne są określane jako badania wtórne, które zawierają w sobie przegląd danych już istniejących, aby stworzyć wiedzę dotyczącą studiowanego zagadnienia. W niniejszym opracowaniu zebrane dane opisują praktyki stosowane przez trzy wytypowane kraje w celu podniesienia ich efektywności w rozwijaniu kompetencji pracowników branży turystycznej. By zebrać potrzebne dane, przeszukano wiele źródeł informacji: książki, artykuły w czasopiśmie, gazety, raporty i strony rządowe, raporty organizacji międzynarodowych, a także opublikowane i nieopublikowane źródła prywatne itp. Wynika to z faktu, że najważniejsze informacje dotyczące problemu badawczego zostały udokumentowane w tych materiałach, a odpowiednie informacje zostały wykorzystane, by wesprzeć wnioski z przeprowadzonego badania. Aby uporządkować dane, wdrażane w wybranym kraju, strategie dotyczące rozwoju zasobów ludzkich zostały opisane jako studia przypadku. Umożliwiło to analizę porównawczą i usytuowanie badania w znaczącym i rzeczywistym kontekście. Następnie zebrane dane zostały przedstawione w formie tabelarycznej, żeby ustalić podobieństwa i różnice w strategiach wykorzystywanych przez trzy kraje wzorcowe.

4. WYNIKI I DYSKUSJA

W niniejszej części zaprezentowane zostaną studia przypadku Tanzanii, Mauritiusu i Botswany względem inicjatyw, które te państwa podjęły w celu podniesienia kompetencji zawodowych wymaganych w sektorze turystycznym. Zostanie również przedstawiona analiza porównawcza zidentyfikowanych strategii.

4.1. PRZYPADK TANZANII

W Tanzanii kształcenie jest nadzorowane przez trzy instytucje: Uniwersytecką Komisję Tanzanii (Tanzania Commission for Universities), która jest odpowiedzialna za koordynowanie i regulowanie edukacji uniwersyteckiej, Zarząd Szkolenia Zawodowego (Vocational Education Training Authority) odpowiedzialny za koordynowanie, regulowanie, finansowanie, zapewnianie i promowanie edukacji zawodowej oraz Krajową Radę Szkolnictwa Technicznego (National Council of Technical Education) odpowiedzialną za koordynowanie, regulowanie i akredytowanie instytucji technicznych (Mirondo, 2021). Aby podnieść poziom piśmienności w Tanzanii, rząd ustanowił obowiązek uczęszczania do szkoły podstawowej. Wykształcenie wyższe można zdobyć na 28 uczelniach, w 19 koledżach uniwersyteckich oraz w wielu kolegiach i instytucjach szkoleniowych. System szkolnictwa wyższego funkcjonuje na poziomie nieuniwersyteckim i uniwersyteckim. Liczba instytucji nieuniwersyteckich, np. szkół technicznych, zawodowych i specjalistycznych, znacznie wzrosła w ostatnich latach (Nuffic, 2014). Podniesienie omawianych kompetencji zajęło drugą pozycję z sześciu na liście priorytetów w rozwoju turystyki w Tanzanii (Matenge, 2014). Tanzania wciąż uważa niedostateczne kwalifikacje w sektorze turystycznym za hamulec rozwoju, a najnowsze strategie rozwiązywania tego problemu to m.in. założenie National College of Tourism oraz starania, by zwiększyć współpracę z instytucjami we Włoszech i Szwajcarii w zakresie rozwoju wspomnianych kompetencji (Mirondo, 2021). Ponadto w celu poprawy umiejętności turystycznych tanzaniańskie instytucje edukacyjne zaplanowały nawiązanie współpracy z branżą turystyczną w takich obszarach, jak: staże, szkolenia praktyczne i zatrudnienie absolwentów (Anderson, Sanga, 2018). W tabeli 2 przedstawiono proponowane strategie oraz wdrażane działania.

Według Anderson i Sangi (2018) Tanzania była w stanie stworzyć do pewnego stopnia skuteczne partnerstwo między edukatorami turystyki a firmami turystycznymi w celu podniesienia jakości zasobów ludzkich. Inicjatywy tego typu przyniosły sukces pierwszym akredytowanym przez National College of Tourism programom praktyk zawodowych w hotelarstwie. Aby zapewnić wysoką jakość personelu turystycznego, Anderson (2015) zaproponowała Ministerstwu Edukacji i Szkolenia Zawodowego wdrożenie następujących działań:

1. Założenie organu akredytującego instytucje szkoleniowe w zakresie turystyki i hotelarstwa, który nadzorowałby sprawy związane z infrastrukturą i rozwojem umiejętności.
2. Ustalenie odpowiednich warunków wstępnych do akceptacji programów szkoleniowych, by zapewnić osiągnięcie pożądanych rezultatów.
3. Opracowanie standardów programu oraz wytycznych dotyczących finansowania.
4. Zapewnienie instytucjom szkoleniowym odpowiedniego zaplecza i wykwalifikowanego personelu.
5. Przyjęcie standardów certyfikacji specjalistów turystycznych.
6. Zajęcie się kluczowymi zagadnieniami, np. aktualnym programem nauczania oraz badaniami w najważniejszych obszarach.

Należy zaznaczyć, że w czasie gdy wykonywano niniejsze badania, nie był widoczny postęp we wprowadzaniu rekomendowanych strategii.

Brak wykwalifikowanego personelu w przemyśle turystycznym zmusił pracodawców do zatrudniania większej liczby pracowników zagranicznych (Anderson, Sanga, 2018). Kraj otworzył drzwi dla specjalistów zza granicy, którzy posiadali pożądane umiejętności (Tanzania Investment Centre, 2019) – 28% osób zatrudnionych w przemyśle turystycznym na stanowiskach kierowniczych to specjaliści pochodzący z innych państw (Mirondo, 2021).

Tabela 2. Współpraca przemysłu i instytucji edukacyjnych w Tanzanii

Strategia	Sposób wdrażania
Wspieranie staży	Przydzielenie 10–25 studentów stażystów rocznie, by zdobywali niezbędną wiedzę praktyczną
Wspieranie praktyk zawodowych	Budowanie więzi między Konfederacją Turystyki Tanzanii (Tourism Confederation of Tanzania) a Stowarzyszeniem Hoteli Tanzanii (Hotel Association of Tanzania)
	Opracowanie programu finansowanego przez Międzynarodową Organizację Pracy (International Labour Organisation) w odpowiedzi na braki umiejętności kadr. Dzięki współpracy z tą organizacją podjęto kroki w celu zaprojektowania, implementacji oraz finansowania programów szkoleniowych pod kątem rozwoju turystyki
	Zapewnienie finansowania przez partnerów wspierających lokalne instytucje szkoleniowe w dziedzinie turystyki w programach zdobywania umiejętności zarówno dla studentów, jak i pracowników turystycznych
Wspieranie badań naukowych	Dostarczenie przez przemysł instytucjom edukacyjnym informacji uzupełniających w celach badawczych i rozwojowych

Źródło: Anderson, Sanga (2018), zmienione.

4.2. PRZYPADEK MAURITIUSU

Poszukując sposobu, jak zwiększyć wzrost gospodarczy i do 2030 r. stać się krajem o wysokim dochodzie, władze Mauritiusu obrały sobie za cel strategiczny rozwój kapitału i umiejętności ludzkich (Garavan i in., 2016). Z myślą o rozwoju wewnętrznym Mauritius utrzymał system bezpłatnej edukacji, który wprowadzono przed uzyskaniem niepodległości. Inwestycje rządowe w zasoby ludzkie pozwoliły sektorowi biznesowemu dysponować kapitałem ludzkim, know-how i wykształceniem pracowników niezbędnym do wykorzystania szans na rynku (Vandemoortele, Bird, 2011). Rząd Mauritiusu ustanowił Radę Rozwoju Zasobów Ludzkich (Human Resource Development Council – HRDC), by kształcić wykwalifikowane i sprawcze kadry zgodnie z narodowymi priorytetami wzrostu społeczno-gospodarczego. W celu powiązania kompetencji pracowników z wydajnością HRDC ustanowiło trzykierunkowe podejście: dopasowanie podaży siły roboczej do aktualnego popytu na umiejętności zawodowe, promowanie ustawicznego szkolenia na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw i poziomie ogólnokrajowym, a także prognozowanie i rozwijanie nowych umiejętności, które będą potrzebne w przyszłości (Human Resource Development Council, 2017a). Na podstawie swojego oświadczenia (Human Resource Development Council, 2015) Rada Rozwoju Zasobów Ludzkich zarządza od 2003 r. szkoleniami krajowymi oraz gwarantuje, że oferowane kursy odpowiadają potrzebom państwa, jak również uwzględniają pracowników z sektora prywatnego.

W ramach rozwoju kadr sektora turystycznego Mauritius posiada osiem instytucji szkolnictwa wyższego, oferujących kwalifikacje menedżerskie w dziedzinie zarządzania turystyką międzynarodową, hotelami sieci międzynarodowych, gościnnością i turystyką. Kursy kończą się zdobyciem dyplomu lub tytułem absolwenta studiów podyplomowych w instytucjach, które uzyskały pełną lub tymczasową akredytację Komisji Szkolnictwa Wyższego (Tertiary Education Commission, 2019). Aby uzupełnić szeregi pracowników tam, gdzie jest to niezbędne, Mauritius otworzył podwoje dla pracowników zagranicznych. Najwyżej wykwalifikowani fachowcy pochodzą z krajów wysoko rozwiniętych (Hanoomanjee, Jaunky, Ramesh, 2017).

4.3. PRZYPADEK BOTSWANY

Planowanie zatrudnienia stanowi priorytet Botswany od momentu uzyskania niepodległości – kraj zainwestował w badania przyszłych wymogów rynku pracy, aby wykorzystać te informacje do ustalania planowanych potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych (Human Resource Development Council, 2009). Strategia, którą

Botswana wykorzystwała do rozwoju swoich zasobów ludzkich, objęła stworzenie „Programu wsparcia polityki rozwoju zasobów ludzkich” (Human Resource Development Sector Policy Support Programme – HRDSP), który w latach 2013–2018 był finansowany przez Unię Europejską na kwotę ponad miliona euro. Spodziewano się, że HRDSP będzie wspierany przez władze Botswany, by umożliwić zarządzanie sektorem edukacji. Ogólnie rzecz biorąc, program przyczynił się do opracowania kompleksowego planu dla sektora edukacji, sprzyjając tendencji rozwojowej (European Commission, 2018).

Jednym z zadań HRDC w Botswanie jest dopilnowanie, aby wszystkie zakłady pracy planujące zaangażować się w szkolenie zawodowe przedstawiły plany tego typu szkoleń na początku roku finansowego. Plany te odgrywają kluczową rolę w rozwoju kompetencji zawodowych w lokalnych firmach i muszą być konstruowane w taki sposób, by zapewnić ich dopasowanie do priorytetów narodowych, zrównoważenie podaży z popytem oraz dopasowanie edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy w dzisiejszym konkurencyjnym świecie (Human Resources Development Council, 2017b).

Botswana walczy z problemem braku wykwalifikowanych pracowników w sektorze turystycznym (Ketshabile, 2010) za pomocą czterech planów rozwoju zasobów ludzkich, w ramach ogólnego planu rozwoju sektora turystycznego. Strategie te są ważnymi narzędziami szkoleniowymi i edukacyjnymi, jak również pobudzają współpracę między instytucjami szkolnictwa wyższego a poszczególnymi branżami poprzez przygotowanie programów nauczania, wypracowanie przywiązania studentów oraz prowadzenie szkoleń po to, by upewnić się, że nie ma rozbieżności między umiejętnościami nabytymi na uczelniach a potrzebami pracodawców (Human Resource Development Council, 2017b).

Dzięki HRDC powstały również komisje branżowe, w tym jedna odpowiedzialna za kwestie turystyki, skupiająca przedstawicieli szerokiego wachlarza interesariuszy, m.in.: instytucje szkoleniowe, organy regulacyjne, sektor prywatny, stowarzyszenia, organizacje społeczne, rząd oraz urząd kwalifikacji zawodowych Botswany (Human Resource Development Council, 2018a). Rolą komisji branżowych jest wskazanie kierunku planowania rozwoju krajowych zasobów ludzkich przez zastosowanie podejścia sektorowego, by niwelować rozbieżności między podażą a popytem (Human Resource Development Council, 2018b).

Botswana przyjmuje także pracowników zagranicznych w celu uzupełnienia lokalnego stanu wiedzy. Według botswańskiego Ministerstwa Pracy i Spraw Wewnętrznych (Botswana Ministry of Labour and Home Affairs, 2019) wszyscy ekspatrianci, którzy pragną pracować w tym kraju, powinni przedstawić

dowód oferty pracy precyzującej wymagane kwalifikacje, doświadczenie, adres i numery kontaktowe pracodawcy oraz datę wygaśnięcia oferty. Aby zapewnić akceptowalne warunki pracy, Botswana została sygnatariuszem 15 międzynarodowych konwencji pracy (Botswana Ministry of Labour and Home Affairs, 2019).

4.4. DYSKUSJA

Wyniki badania pokazały, że trzy prezentowane kraje, objęte benchmarkingiem, stosują różne podejścia do rozwijania kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym w celu osiągnięcia lepszej światowej pozycji konkurencyjnej. Przeprowadzono analizę porównawczą strategii oraz praktyk stosowanych przez te

trzy państwa w formie tabeli. Elementami wspólnymi wszystkich strategii rozwoju kompetencji są: tworzenie instytucji szkolnictwa wyższego oferujących kursy związane z zatrudnieniem w sektorze turystycznym, otwarcie rynku pracy dla zagranicznych specjalistów w celu uzupełnienia niedoborów umiejętności rodzimych pracowników, współpraca między sektorem publicznym/prywatnym a instytucjami szkolnictwa wyższego w zakresie rozszerzenia programu nauczania oraz praktycznego szkolenia studentów. Ponadto wszystkie trzy państwa umieściły strategię podnoszenia poziomu kompetencji pożądaną w sektorze turystycznym wśród głównych priorytetów krajowych, a także wprowadziły obowiązkową edukację podstawową. Wydaje się, że tylko kraje o średnim dochodzie (górny przedział) ustanowiły własne instytucje

Tabela 3. Porównanie strategii rozwoju kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym

Strategie rozwoju kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym	Tanzania	Mauritius	Botswana
Utworzenie instytucji szkolnictwa wyższego oferujących kursy związane z zatrudnieniem w sektorze turystycznym	x	x	x
Otwarcie rynku pracy dla pracowników zagranicznych w celu uzupełnienia braków w zakresie kompetencji	x	x	x
Ustanowienie współpracy między przemysłem a instytucjami szkolnictwa wyższego w celu poszerzenia programu nauczania oraz praktycznego szkolenia studentów	x	x	x
Podniesienie poziomu umiejętności zawodowych ma się stać jednym z głównych priorytetów narodowych	x	x	x
Obowiązkowa edukacja podstawowa	x	x	x
Powołanie krajowej instytucji rozwoju zasobów ludzkich		x	x
Zawiadywanie przez krajową instytucję rozwoju zasobów ludzkich również szkoleniem pracowników z sektora prywatnego		x	x
Ustalenie wytycznych odnośnie do pozyskiwania finansowania rozwoju kompetencji zawodowych wymaganych w sektorze turystycznym	x		
Silne związki między przemysłem turystycznym a instytucjami szkolnictwa wyższego przez organizację staży, praktyk i wspieranie badań	x		
Inwestycje w badania przyszłych wymogów rynku pracy			x
Zabezpieczenie finansowania rozwoju zasobów ludzkich przez międzynarodowe instytucje rozwoju	x		x
Opracowanie czterosektorowych planów rozwoju zasobów ludzkich, w tym w sektorze turystycznym			x
Krajowa jednostka rozwoju kadr, która skupia wszystkich interesariuszy w istotnych sektorach			x
Utworzenie organu akredytowania instytucji szkoleniowych zajmujących się turystyką i hotelarstwem w celu promowania jakości	x		
Podniesienie jakości infrastruktury w instytucjach szkoleniowych	x		
Przyjęcie standardów certyfikowania specjalistów w zakresie turystyki	x		
Zwiększenie współpracy z europejskimi instytucjami turystycznymi w zakresie rozwoju umiejętności zawodowych	x		

Źródło: opracowanie autorki.

rozwoju zasobów ludzkich, które szkolą także pracowników z sektora prywatnego. Tanzania ustaliła wytyczne odnośnie do pozyskiwania funduszy na rozwijanie umiejętności zawodowych oraz umocniła relacje między przemysłem turystycznym a instytucjami szkolnictwa wyższego za pomocą organizowania staży, praktyk i wspierania badań. Należy również zauważyć, że trzy unikatowe strategie Tanzanii obejmowały: utworzenie organu akredytowania instytucji szkoleniowych zajmujących się turystyką i hotelarstwem w celu promowania jakości, podniesienie jakości infrastruktury w instytucjach szkoleniowych oraz przyjęcie standardów certyfikowania specjalistów w dziedzinie turystyki. Botswana wdraża pewne strategie, które nie są jeszcze stosowane w innych państwach, takie jak: pozyskiwanie poza własnymi granicami funduszy na rozwój zasobów ludzkich, opracowanie krajowych planów zasobów ludzkich oraz utworzenie podkomisji w ramach krajowej jednostki ds. rozwoju kadr, która skupia wszystkich interesariuszy w odpowiednich sektorach. W tabeli 3 umieszczono zestawienie strategii rozwoju zasobów ludzkich w turystyce wprowadzonych przez trzy wybrane kraje wzorcowe.

Ponieważ istotnym źródłem informacji w niniejszym badaniu był jeden kraj średniodochodowy w dolnym przedziale (Tanzania) oraz dwa średniodochodowe w górnym przedziale (Botswana i Mauritius), można stwierdzić, że większość strategii stosowanych przez Mauritius i Botswanę jest również wdrażanych w Tanzanii. Nawet należąc do krajów o niskim dochodzie, Tanzania podjęła wiele inicjatyw w celu rozwijania kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym – więcej niż Botswana.

Jak zauważyła Rasenthunsa (2021), aby rozwiązać problem braku umiejętności zawodowych w sektorze turystycznym w Egipcie, tamtejszy rząd wsparł e-edukację, badania nad turystyką oraz poprawił pozyskiwanie funduszy na inicjatywy rozwoju kompetencji, zwłaszcza tych związanych z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym i hotelarstwem. Wydaje się, że istnieje duże podobieństwo między mechanizmami stosowanymi w trzech opisywanych krajach wzorcowych i w Egipcie.

Także Chiny podniosły kompetencje pracowników sektora turystycznego dzięki rozwinięciu współpracy z zagranicznymi uczelniami, jednakże przyjęły inne podejście, wdrażając bardziej zaawansowane strategie, m.in.: programy wymiany zasobów ludzkich, wysyłanie wykładowców turystycznych w celu prowadzenia zaawansowanych badań, organizowanie częstych wizyt zagranicznych ekspertów oraz prowadzenie wewnętrznych szkoleń dla urzędników państwowych, które podnoszą ich kompetencje (Liu, Wall, 2005).

Ponadto w dążeniu do rozwiązania problemu niedoboru umiejętności turystycznych, według Singha (2018), rząd Indii ustanowił w 2009 i 2010 r. program „Hunar Se

Rozgar”. Program ten był skierowany do osób w wieku 18–28 lat w niekorzystnej sytuacji społecznej, którym zaproponowano krótkie kursy (trwające 6–8 tygodni) finansowane przez Ministerstwo Turystyki. Program oferowanych kursów uwzględniał następujące obszary tematyczne:

- usługi związane z żywnością,
- produkcję żywności/piekarnictwo,
- recepcję,
- usługi sprzątanía,
- konserwację dziedzictwa oraz umiejętności kamieniarskie,
- prowadzenie pojazdów mechanicznych.

Polityka taka wskazuje na odmienne podejście w Indiach w porównaniu do trzech analizowanych państw Południowoafrykańskiej Wspólnoty Rozwoju. Kraje te nie wykorzystywały pomysłu oferowania krótkich kursów podnoszących kompetencje osób pracujących w turystyce, jak również nie uwzględniły osób w niekorzystnej sytuacji społecznej przy opracowywaniu kursów dopasowanych do potrzeb uczestników.

Ponadto, z perspektywy kraju rozwiniętego, w celu podniesienia umiejętności turystycznych rząd Irlandii opracował w 2016 r. plan działania w dziedzinie turystyki, który miał obowiązywać przez dwa lata, wraz ze szczegółowymi strategiami promowania odpowiednich umiejętności w sektorze turystycznym. Aby zapewnić skuteczność, rząd powołał Grupę Liderów Turystyki, która ma nadzorować współpracę branży turystycznej i instytucji edukacyjnych w celu wdrożenia zaleceń planu działania (Department of Transport, Tourism and Sports, 2017). Można zauważyć, że istnieje różnica między inicjatywami wykorzystywanymi przez trzy afrykańskie kraje wzorcowe a Irlandią w tym sensie, że Irlandia opracowała narodową strategię do wdrożenia w całym państwie, podczas gdy kraje afrykańskie nie mają kompleksowych planów rozwoju zasobów ludzkich w turystyce.

Strategie przyjęte przez państwa wzorcowe różnią się też od tych zaproponowanych dla Korytarza Ekonomicznego Ałmaty – Biszkek, uwzględniających zinstytucjonalizowaną międzynarodową współpracę, która dotyczy edukacji turystycznej i reform. Zakładają one jednak również certyfikowanie wielu kompetencji i akredytacji, ulepszanie programów nauczania oraz zapewnienie nowoczesnych sal wykładowych, akademików, laboratoriów i warsztatów w ramach praktycznej edukacji turystycznej (Asian Development Bank, 2019).

5. WNIOSKI

Ponieważ niedostateczne wykształcenie ludzi zostało uznane za przeszkodę w rozwoju turystyki w Afryce (Dieke, 2020), autorka niniejszego artykułu

zidentyfikowała strategie, które państwa Południowoafrykańskiej Wspólnoty Rozwoju (SADC) mogłyby wdrożyć. Można stwierdzić, że wszystkie trzy badane kraje, bez względu na przedział dochodowy, w jakim się znajdują, położyły solidne fundamenty pod rozwój kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym, wdrażając pięć kluczowych strategii: oferowanie kursów turystycznych w instytucjach szkolnictwa wyższego, dopuszczenie międzynarodowych specjalistów do lokalnej branży turystycznej, nawiązanie współpracy przez interesariuszy turystyki nakierowanej na rozwój umiejętności, umiejscowienie rozwoju kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym na priorytetowym miejscu w krajowych planach strategicznych oraz obowiązkową edukację podstawową. Sfery, w których określono ogólne braki kompetencyjne, to: zarządzanie, umiejętności informatyczne i społeczne (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012). Jak podkreśla Kimeto (2021), pracownicy po studiach wyższych są postrzegani jako osoby posiadające właściwe umiejętności i kompetencje, aby funkcjonować w przemyśle turystycznym. Także obowiązkowe wykształcenie podstawowe jest strategią, która może wzmocnić takie umiejętności, jak komunikacja w języku angielskim, ponieważ turystykę uznano za sektor, który mieści w sobie pracowników zarówno z niskimi, jak i wysokimi kwalifikacjami (European Commission, 2016).

Nasuwa się wniosek, że aby umożliwić rozwój kompetencji zawodowych pracowników sektora turystycznego, niezbędne jest skorygowanie polityki przez mniej konkurencyjne kraje. Zmiany na przykład wymaga otwarcie się na wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinie turystyki, co pomogłoby uzupełnić lokalną wiedzę, oraz na nawiązywanie współpracy w tym obszarze między placówkami szkolnictwa wyższego, rządem i sektorem prywatnym. Wyniki badania dowodzą, że utworzenie krajowej instytucji rozwoju zasobów ludzkich w celu podniesienia poziomu umiejętności i kompetencji pracowników to strategia wdrożona tylko przez Mauritius i Botswanę. Wydaje się, że dla państw o niskim i średnim dochodzie jest to trudne wyzwanie, ponieważ wymaga dużych inwestycji finansowych. Dlatego Tanzania nie powołała podobnej instytucji, co sugeruje, że do pewnego stopnia niektóre strategie stosowane w krajach o średnich dochodach (w górnym przedziale) mogą być niemożliwe do wdrożenia w państwach biedniejszych.

Jednakże, jak pokazują doświadczenia trzech omówionych krajów, władze odgrywają wiodącą rolę w budowaniu platform umożliwiających rozwój kompetencji pracowników sektora turystycznego. Rządy powinny planować i organizować środki służące poprawie standardu infrastruktury wykorzystywanej w edukacji turystycznej, stawiać rozwój umiejętności zawodowych na priorytetowym miejscu, opracowywać regulacje

wspierające turystykę oraz koordynować współpracę międzynarodową nakierowaną na rozwój kompetencji w sektorze turystycznym. Jest również niezwykle istotne, by rozwijać współpracę między władzami, sektorem prywatnym i instytucjami edukacyjno-szkoleniowymi, umożliwiając rozwój odpowiednich umiejętności wymaganych w branży turystycznej. Z kolei intensywne inwestowanie finansowe jest niezbędne do poszerzenia bazy kompetencji zawodowych.

Zaleca się, aby skoncentrować przyszłe badania na ustaleniu struktur współpracy, które kraje SADC mogłyby zbudować we własnym regionie. Badania naukowe w tej dziedzinie umożliwiłyby uboższym państwom nawiązywanie partnerstwa z najlepszymi, aby tworzyć lepsze środowisko do wymiany wiedzy i dzielenia się zasobami pozwalającymi podnieść umiejętności zawodowe sektora turystycznego wszystkich krajów członkowskich, bez względu na ich status gospodarczy.

Głównym zadaniem niniejszego artykułu jest przedstawienie strategii wdrożonych przez państwa Południowoafrykańskiej Wspólnoty Rozwoju w celu rozwijania kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym. Aby to osiągnąć, przeanalizowano strategie zastosowane w Tanzanii, Mauritiusie i Botswanie, co może wpłynąć na prowadzoną politykę i utorować drogę innym krajom południowej Afryki, które pragną podnieść poziom wspomnianych kompetencji z myślą o ogólnej efektywności całego regionu. Wyniki badań pokazały, że władze i instytucje szkolnictwa wyższego odgrywają główną rolę w zapewnieniu dobrze wykwalifikowanych zasobów ludzkich, zarówno w krajach wspólnoty, jak i poza nimi. Wysoki poziom współpracy między władzami a instytucjami szkolnictwa wyższego jest niezbędny w formowaniu dobrze wykształconych pracowników turystyki. Co więcej, okazało się, że sektor prywatny ma niewielkie znaczenie w rozwoju kompetencji zawodowych w sektorze turystycznym w wybranych państwach SADC. Dodatkowo artykuł rzuca światło na mechanizmy rozwijania tych kwalifikacji, zastosowane przez kraje spoza obszaru wspólnoty, gdzie stwierdzono kilka podobnych metod. Okazało się jednak, że w przeciwieństwie do niektórych państw azjatyckich i europejskich, takich jak: Chiny, Indie czy Irlandia, opisywane kraje SADC nie inwestują tak bardzo w szkolenie pracowników branży turystycznej, jak to ma miejsce w gospodarkach rozwiniętych. Nie opracowały też programów szkoleniowych poświęconych turystyce regionalnej, a rządy nie zainwestowały w krótkie kursy szkoleniowe, dopasowane do potrzeb indywidualnych. Ustalono również, że kraje wzorcowe nie posiadają odpowiednich planów działania turystycznego, jakie funkcjonują w państwach rozwiniętych.

Jest możliwe, że inne strategie rozwoju umiejętności turystycznych, wykorzystywane przez analizowane

państwa południowoafrykańskie, zostały pominięte w tym studium ze względu na brak dokumentacji. To ograniczenie mogło wyeliminować opcje, które mogłyby zostać przyjęte przez kraje o słabiej rozwiniętej turystyce w regionie SADC. Jak zauważono w literaturze przedmiotu, umiejętności pracowników branży są postrzegane jako ważne narzędzie ułatwiające rozwój turystyki, jednak kwestia rozwoju zasobów ludzkich w Afryce była dotąd pomijana przez badaczy, zatem wiadomo zbyt mało na temat kształtowania polityki turystycznej w tym względzie.

REFERENCES/BIBLIOGRAFIA

- Anderson, W. (2015). *Human resources needs and skills gap in the tourism and hospitality sector in Tanzania*. Retrieved from: <https://dokumen.tips/documents/human-resource-needs-and-skill-gaps-in-the-tourism-and-hat-tzorghattzorgwp-content/uploads/201505/human-resource/human.html?page=1> (30.10.2022).
- Anderson, W., Sanga, J.J. (2018). Academia – industry partnerships for hospitality and tourism education in Tanzania. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 31 (1), 34–48. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480959>
- Aratuo, D.N., Etienne, X.L. (2019). Industry level analysis of tourism-economic growth in the United States. *Tourism Management*, 70, 333–340. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.004>
- Asian Development Bank (2019). *Improving education skills and employment in tourism*. Manila: Asian Development Bank.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28 (6), 1383–1399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R.N.S., Solnet, D. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Bezuidenhout, H., Grater, S. (2016). The dimensions of FDI in the tourism sector in Africa. *The Journal of Applied Business Research*, 32 (4), 1115–1136. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i4.9724>
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press.
- Botswana Ministry of Labour and Home Affairs (2022). *Applications for work permit*. Retrieved from: <https://www.gov.bw/residency-and-work/work-permit-application> (30.10.2022).
- Collins, J.C. (2019). A more radical human resources development: The time is now. *Human Resources Development International*, 22 (4), 405–411. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1506649>
- Crotti, R., Misrahi, T. (2015). *The Travel and Tourism Competitiveness Index: Travel and tourism as a resilient contribution to national development*. Cologny: World Economic Forum.
- Department of Transport, Tourism and Sports (2017). *Tourism Action Plan 2016–2018*. Retrieved from: <https://assets.gov.ie/19632/986dba86239e4c03af55e94adc1f2744.pdf> (30.03.2022).
- Dieke, P.U.C. (2020). Tourism in Africa: Issues and prospects. In: T. Baum, A. Ndiuini (eds), *Sustainable resources human management in tourism: African perspectives* (pp. 9–27). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41735-2_2
- European Commission (2016). *Skills and competences in the tourism sector*. Brussels: European Union.
- European Commission (2018). *Botswana Human Resources Development Sector Policy Support Programme*. Brussels: European Commission.
- Garavan, T.N., Neeliah, H., Auckloo, R., Ragaven, R. (2016). Human resource development in Mauritius: Context, challenges and opportunities. *European Journal of Training and Development*, 40 (4), 210–214. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2016-0018>
- Greenhoot, A.F., Dowsett, C.J. (2012). Secondary data analysis: An important tool for addressing developmental questions. *Journal of Cognition and Development*, 13 (1), 2–18. <https://doi.org/10.1080/15248372.2012.646613>
- Hanoomanjee, E., Jaunky, C., Ramesh, V. (2017). The impact of foreign workers on economic growth: Evidence from the Mauritian manufacturing industry. *International Journal of Management and Applied Services*, 3 (5), 87–91.
- Harilal, V., Tichaawa, T.M., Saarinen, J. (2019). “Development without policy”: Tourism planning and research needs in Cameroon, Central Africa. *Tourism Planning & Development*, 16 (6), 696–705. <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1501732>
- Human Resources Development Council (2009). *National Human Resources Development Strategy 2009–2022*. Retrieved from: <http://www.hrdc.org.bw/sites/default/files/NHRD%20STRATEGY-Final.pdf> (14.10.2021).
- Human Resources Development Council (2015). *Annual report 2015*. Retrieved from: <https://www.hrdc.mu/index.php/downloads/category/5-annual-reports> (11.10.2021).
- Human Resources Development Council (2017a). *Annual report 2016–17*. Retrieved from: <https://www.hrdc.mu/index.php/downloads/category/5-annual-reports> (11.10.2021).
- Human Resources Development Council (2017b). *Annual report 2016/17*. Retrieved from: <https://www.hrdc.org.bw/sites/default/files/Annual%20Report%20201617.pdf> (11.10.2021).
- Human Resources Development Council (2018a). *Sector committees: Tourism sector*. Retrieved from: <https://www.hrdc.org.bw/sector-committees> (11.10.2021).
- Human Resources Development Council (2018b). *Human Resources Development Planning Committee*. Retrieved from: <https://www.hrdc.org.bw/human-resource-development-planning-committee> (11.10.2021).
- Itaka, J.S. (2011). *Fundamentals of human resources management*. African Studies Centre, Leiden University, Leiden, Netherlands.
- Ketshabile, L.S. (2010). *The impact of HIV/AIDS on the socio-economic environment in Botswana with special reference to tourism* [Unpublished PhD thesis]. Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.
- Kimeto, J.C. (2021). Tertiary tourism graduate employees and tourism employers’ perceptions on tourism skills and competencies relevant for providing quality services in Kenya. *Tourism Critiques: Practice and Theory*, 2 (1), 20–37. <https://doi.org/10.1108/TRC-07-2020-0013>
- Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1135–1155. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.010>
- Liu, A., Wall, G. (2005). Human resources development in China. *Annals of Tourism Research*, 32 (3), 689–710.
- Luka, I. (2015). Enhancing employability skills for tourism and hospitality industry Employees in Europe. *Journal of Turiba University Acta Prosperitatis*, 6, 75–94.
- Matenge, F.J. (2014). Human resource development in Tanzania: Reflections on its role and challenges in the gas and oil sector. *Journal of Public Administration*, 49 (1), 692–703.
- Mirondo, R. (2021). *TZ@60: Why Tanzania needs to bridge skills gap in the tourism sector*. Retrieved from: <https://www.thecitizen.co.tz/tanzania/news/national/tz-60-why-tanzania-needs-to-bridge-skills-gap-in-tourism-sector-3569344> (14.10.2021).
- Moyo, T. (2018). Development of human capital for industrialisation: Drawing from the experiences of best performers. *Africa Development*, 43 (2), 107–127.

- Mweetwa, A.M., Patrick, O., Rukwara, R.J., Waswa, M., Ekwamu, A. (2021). Building higher level skills to drive development in Africa: The case of the RUFORUM Doctoral Regional Training Programmes. *African Journal of Rural Development*, 5 (3), 33–52.
- Myo, L. (2016). *Role of human resources development on economic growth: Measuring the effectiveness of training for enhancing the performance of Myanmar civil service* [unpublished master thesis], KDI School of Public Policy and Management, Yeongi-gun, South Korea.
- Nuffic (2014). *Education system in Tanzania*. The Hague: Nuffic.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2012). *Tourism trends and policies*. Paris: OECD.
- Pietschmann, I., Kapsos, S., Bourmpoula, E., Sajaia, Z., Lokshin, M. (2016). *Key labor market indicators: Analysis with household survey data*. Retrieved from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_519717.pdf (16.10.2021).
- Rasethunsa, B.C. (2021). Reflections on tourism human resources development: Lessons from Egypt. In: A. Tavindze (ed.), *Progress in economic research*. Vol. 48 (pp. 163–174). Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers.
- Singh, J. (2018). Tourism – skills development for better India. *International Journal of Engineering Development Research*, 6 (1), 577–578.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Southern African Development Community (2015). *Statistical yearbook 2015*. Gaborone: Southern African Development Community.
- Southern African Development Community (2020). *SADC Tourism Programme 2020/2030*. Gaborone: SADC.
- Strandberg, C. (2009). *The role of human resources management in corporate social responsibility: Issue brief and roadmap*. Retrieved from: <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf> (30.10.2022).
- Tanzania Investment Centre (2019). *Immigration and labour services*. Retrieved from: <http://tanzania.eregulations.org/menu/279?l=en> (11.10.2021).
- Tertiary Education Commission (2019). *Courses and programmes*. Retrieved from: http://www.tec.mu/courses_programmes?cat=Tourism (12.10.2021).
- Travis, D. (2016). *Desk research: The what, why and how*. Retrieved from: <https://www.userfocus.co.uk/articles/desk-research-the-what-why-and-how.html> (30.10.2022).
- Triatmanto, B., Wahyuni, N., Respati, H. (2019). Continual human resources empowerment through human capital and commitment for the organizational performance in hospitality industry. *Quality – Access to Success*, 20 (173), 84–91.
- UK Commission for Employment and Skills (2014). *The labour market story: An overview*. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/343448/The_Labour_Market_Story_-_An_Overview.pdf (22.10.2021).
- United Nations Conference of Trade and Development (2017). *Economic development in Africa: Report 2017. Tourism for transformative and inclusive growth*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- Vandemoortele, M., Bird, K. (2010). *Progress in economic conditions in Mauritius: Success against the odds*. London: Overseas Development Institute.
- World Bank (2021a). *Gross Domestic Product 2020*. Washington DC: The World Bank.
- World Bank (2021b). *The World Bank Country and Lending Groups*. Washington DC: The World Bank.
- World Economic Forum (2007). *Travel and Tourism Competitive Index Report 2007*. Cologny (Geneva): World Economic Forum.
- World Economic Forum (2015). *Travel and Tourism Competitive Index Report 2015*. Cologny (Geneva): World Economic Forum.
- World Economic Forum (2017). *Travel and Tourism Competitive Index Report 2017*. Cologny (Geneva): World Economic Forum.
- World Economic Forum (2019a). *Travel and Tourism Competitive Index Report 2019*. Cologny (Geneva): World Economic Forum.
- World Economic Forum (2019b). *The Global Competitiveness Index Report 2019*. Cologny (Geneva): World Economic Forum.