

MAŁGORZATA TYRAŃSKA\*

## Kształtowanie potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym

### 1. Uwagi wstępne

Zasoby przedsiębiorstwa turystycznego składają się zasadniczo z trzech rodzajów: ludzkich, finansowych i rzeczowych. Ze względu na usługowy charakter przedsiębiorstwa turystycznego, podstawową rolę odgrywają jednak zasoby ludzkie. Personel biorący udział w procesie wytwarzania usług sam jest częścią tworzonego produktu turystycznego — jego postawa, zachowanie, wygląd zewnętrzny stanowią integralną część tego produktu postrzeganą przez klienta. Współdziałanie personelu przedsiębiorstwa turystycznego z gośćmi w dużej mierze decyduje o postrzeganiu jakości świadczonej usługi oraz kreuje opinię, jaką cieszy się dany obiekt turystyczny (Rogers, Slinn, 1996, s. 97). Sprawna obsługa gościa hotelowego, tworzenie atmosfery życzliwości, gotowość do spełniania nietypowych życzeń gościa, ze względu na duże podobieństwo produktu turystycznego różnych firm, stają się jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw turystycznych i przyczyniają się tym samym do ich sukcesów rynkowych (Tubilacki, 2005, s. 81).

Ponadto zasoby ludzkie, a przede wszystkim wiedza, którą posiadają pracownicy, poziom ich kwalifikacji oraz motywacja do pracy łącznie z systemami informacyjnymi przedsiębiorstwa turystycznego są istotnymi elementami jego kapitału intelektualnego. Aktualnie, wymienione zasoby stają się czynnikiem wytwórczym, zapewniającym adaptacyjność, elastyczność i innowacyjność organizacji, przyczyniającym się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo turystyczne (Perechuda, Nawrocka, 2006, s. 237). Nowe spojrzenie na zasoby ludzkie umożliwia postrzeganie pracowników jako aktywa organizacji, a wszelkie koszty związane z ich zatrudnieniem są traktowane jako działania inwestycyjne, które gwarantują w przyszłości wzrost wartości przedsiębiorstwa turystycznego (Knowles, 2001, s. 206).

---

\* Dr Małgorzata Tyrańska jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, jest również pracownikiem Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

## 2. Pojęcie i struktura potencjału pracy

Potencjał pracy jest pojęciem, które nie znalazło dotychczas w literaturze jednoznacznego określenia. Chodzi tu na przykład o ustosunkowanie się do takich problemów, jak różnice pomiędzy pojęciem kwalifikacji a pojęciem potencjału pracy, wieloznaczność samego terminu i różne nazewnictwo.

Wyjaśnienie relacji pomiędzy kwalifikacjami a potencjałem pracy jest o tyle trudne, że kwalifikacje są pojęciem wieloznacznym. Część autorów nadaje temu pojęciu węższy zakres obejmujący wykształcenie, staż pracy, umiejętności praktyczne, część zaś szerszy, obejmujący obok wymienionych, takie elementy jak zdolność do pracy w różnych warunkach i formach organizacyjnych oraz motywację do pracy. Należy jednak dodać, że kwalifikacje stanowią istotny element potencjału pracy, ale nie wyczerpują zakresu tego pojęcia. Ponadto spotkać można szereg terminów pokrewnych, a mianowicie: potencjał roboczy, potencjał kwalifikacyjny, potencjał ludzki, potencjał wytwórczy, czy też kapitał ludzki. Przy czym wymienionym pojęciom przypisuje się podobne znaczenie.

Dla przykładu, T. Listwan uważa, że składnikami kwalifikacji są cechy psychologiczne, wiedza, umiejętności oraz poziom doświadczenia pracownika (2002, s. 83). Zaś S. Chępa definiuje kwalifikacje jako właściwości pracownika, jego dyspozycje (cechy psychologiczne i wiedza) oraz ujawniane w zachowaniu umiejętności zawodowe. Bardziej pierwotne są dyspozycje, a ich pochodną są umiejętności. Posiadane przez pracownika kwalifikacje są zasobem dynamicznym, między dyspozycjami i przejawianymi umiejętnościami zachodzi sprzężenie zwrotne, prowadzące do ich zmienności jakościowej i ilościowej (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 259).

Ze względu na cele opracowania przyjęto, że potencjał pracy stanowią: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, które to elementy składają się na wymiar jakościowy potencjału pracy. Z kolei czas pozostawiania wymienionych elementów jakościowych w dyspozycji przedsiębiorstwa turystycznego tworzy jego aspekt ilościowy. Potencjał pracy obejmuje więc wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowań wymaganych od pracowników przedsiębiorstwa turystycznego. Przyjęta definicja potencjału pracy uwzględnia jego stan aktualny oraz możliwy do osiągnięcia w przyszłości (Pocztowski, 1998, s. 218).

Problematyka kształtowania potencjału pracy nabiera szczególnego znaczenia w sektorze usług, a zwłaszcza w sferze usług turystycznych. O ewentualnym sukcesie ekonomicznym przedsiębiorstwa usługowego decydują kwalifikacje kadr w nim zatrudnionych. Sposób traktowania klienta i jakość usług są najlepszą reklamą i magnesem przyciągającym klienta. Konkurencja między przedsiębiorstwami turystycznymi powoduje, że oferty nie mogą być bardzo różnicowane pod względem ceny. Zdobywanie klientów poprzez zwiększanie dostępności usług, lepszy wystrój wewnątrz czy lepszą lokalizację również ma swoje granice.

A zatem to, czym przedsiębiorstwo turystyczne może wyróżnić się na rynku, to jakość świadczonych usług, a w tym jakość obsługi klienta.

### 3. Strategiczne aspekty rozwoju potencjału pracy

Wobec powyższego doskonalenie zasobów ludzkich to jeden ze strategicznych obszarów działalności każdej organizacji turystycznej. Wszelkim działaniom odnoszącym się w tym obszarze do procesów programowania rozwoju pracowniczego przypisuje się więc szczególną rolę. Z tego względu działania te powinny mieć zasadniczo charakter kompleksowy i ukierunkowany. Zamierzony kierunek działań wyznacza w zasadzie przyjęta i realizowana strategia personalna, jednak ich kompleksowość oznacza potrzebę uwzględnienia w tych działaniach wszelkich realizowanych w przedsiębiorstwie turystycznym funkcji personalnych.

Wśród funkcji, których udział w procesie kształtowania potencjału pracowniczego jest niezaprzeczalny, wymienić należy: planowanie zasobów i rekrutację, wyznaczanie ścieżki kariery i budowa systemu awansowania, opracowanie i wdrożenie systemu szkoleń, budowanie elastycznej struktury organizacyjnej, opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego oraz systemu oceniania, kreowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, budowanie sprawnej komunikacji, organizacja pracy oraz humanizacja pracy.

Działania prowadzone w ramach wskazanych funkcji wzajemnie się warunkują, uzupełniają i przenikają. Nie można wskazać tutaj funkcji głównej czy pomocniczych. Każda z nich musi być uwzględniona w procesie prawidłowego kształtowania potencjału pracowniczego, przy czym zakres i wpływ poszczególnych funkcji na całokształt procesu doskonalenia zależy od uwarunkowań cechujących poszczególne organizacje, aktualnie realizowanych strategii lub też czynników zewnętrznych w postaci, na przykład: aktualnych wymogów otoczenia czy sytuacji ekonomiczno-prawnej.

Realizacja rozwoju potencjału pracy odbywa się z wykorzystaniem takich działań, jak: dostosowanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, rozszerzenie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem turystycznym, kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z jego celami (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 112). Efektem działań prowadzących do rozwoju potencjału pracy jest: realizowanie przez pracowników bardziej efektywnych zadań na zajmowanych stanowiskach pracy oraz rozwijanie kariery pracowników.

Czynnikami determinującymi rozwój pracowników są: indywidualne preferencje zawodowe i predyspozycje pracowników, możliwości pozyskiwania i rozwijania niezbędnych kwalifikacji, a przede wszystkim cele i możliwości finansowe przedsiębiorstwa turystycznego. Rozwój potencjału pracy oznacza polepszenie i rozszerzenie ogółu wiedzy oraz zdolności pracowników, które mają być wyko-

rzystane do osiągnięcia celów organizacji turystycznej. W miarę jak rosną kompetencje pracownika, zmniejsza się czas i wysiłek potrzebny do uzyskania pewnego poziomu efektywności.

Obecnie przedsiębiorstwa, w tym także turystyczne, przywiązują duże znaczenie do podniesienia świadomości swoich pracowników dotyczącej ich roli i wkładu w działalność i wyniki finansowe firmy. Nie wystarczy zatem już tylko poprawne wykonywanie czynności przypisanych do danego stanowiska pracy, ale niezbędna jest inicjatywa ze strony samych pracowników w procesie doskonalenia swych umiejętności. Olbrzymią rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza przedsiębiorstwa turystycznego, która powinna zadania dotyczące rozwoju potencjału pracy realizować, a zarazem wymagać ich od podległych pracowników. Należy zaznaczyć, że zauważa się powszechne dążenie do wzrostu fachowości i rozwoju kwalifikacji pracowników, jednak procesowi temu brakuje usystematyzowania.

Ponadto brak jest norm — standardów kwalifikacji określających oraz pozwalających zidentyfikować potencjał pracy pracowników. W standardach kwalifikacji zawodowych zawarte powinny być cechy i umiejętności niezbędne do wykonywania określonych czynności, wyznaczone po dokładnej analizie stanowisk i ich wymagań. Określenie standardów kwalifikacji zawodowych sprawia, że łatwiejsza staje się sama kontrola wykonywanych przez pracownika czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.

Należy pokreślić, że rozwój potencjału pracy, zwiększenie wiedzy i kwalifikacji pracowników, ich motywacji do pracy powinno stać się podstawowym dążeniem organizacji turystycznej do standaryzacji tych działań. W przyszłości stanie się to podstawą sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego. W związku z tym tablica 1 prezentuje proponowaną procedurę rozwoju potencjału pracy wraz ze stosowanymi na każdym etapie metodami szczegółowymi.

Poniżej szczegółowo omówiono poszczególne fazy proponowanej metodyki rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym.

#### 4. Planowanie rozwoju potencjału pracy

Proces planowania rozwoju potencjału pracy, podobnie jak proces planowania rozwoju organizacji powinien opierać się na założeniach strategicznych. Idea strategicznego planowania rozwoju potencjału pracy polega na przełożeniu celów strategicznych na konkretne działania poprzez analizę czynników określających potrzeby kadrowe organizacji w chwili obecnej oraz te przewidywane w przyszłości (Listwan, 1999, s.52). Tak więc na etap planowania rozwoju potencjału pracy składa się ustalenie celów rozwoju potencjału pracy, które bezpośrednio wynikają ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i są powiązane ze strategicznymi celami realizowanymi w innych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 1

Etapy rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym

Etap	Zadania szczegółowe	Stosowana metoda
Planowanie	a) Identyfikacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi, b) ustalenie celów rozwoju potencjału pracy wynikających ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi, c) ustalenie profili pożądanego potencjału pracy (benchmarków), d) identyfikacja istniejących profili potencjału pracy — ocena istniejącego potencjału pracy, e) przeprowadzenie analizy porównawczej i określenie luki potencjału pracy, f) planowanie przedsięwzięć minimalizacji lub likwidacji luki potencjału pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>— analiza pracy,</li> <li>— metody scenariuszowe,</li> <li>— benchmarking,</li> <li>— metody wartościowania stanowisk pracy: analityczne, sumaryczne,</li> <li>— metody oceniania pracowników: zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, porównanie ze standardami, ranking, porównanie parami, technika wymuszonego rozkładu, listy kontrolne, arkusze ocen pracowniczych, wywiad oceniający, ankieta, zarządzanie przez cele, testy, skale ocen, assessment center portfolio personalne.</li> <li>— metody identyfikacji poziomu motywacji do pracy (diagnoza efektywności systemu motywacji pracy Lawlera i Nadlera, diagnoza hierarchii motywów pracy Bluma i Russa)</li> </ul>
Realizacja	Wybór instrumentów rozwoju potencjału pracy: <ul style="list-style-type: none"> <li>— wzbogacanie istniejącego potencjału pracy,</li> <li>— harmonizacja istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania,</li> <li>— kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— szkolenia zawodowe (udział w pracach projektowych, grupowe formy organizacji pracy, seminaria, konferencje, gra ról, metoda sytuacyjna, analiza przypadków, trening grupowy, coaching, konsultacje z przełożonym, zadania zlecone, specjalistyczny instruktaż, zastępstwa na stanowiskach pracy, rotacja na stanowiskach pracy, wykłady, zaprogramowany instruktaż, prace pisemne, studia zaoczne,</li> <li>— przemieszczenia pracownicze w hierarchii organizacyjnej, ścieżka kariery zawodowej,</li> <li>— strukturalizacja pracy (rotacja, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie treści pracy, grupowe formy pracy, elastyczne formy organizacji czasu pracy, partycypacja pracownicza, metody rozwiązywania konfliktów)</li> </ul>
Kontrola	Ustalenie stopnia likwidacji lub minimalizacji stwierdzonej luki potencjału pracy: <ul style="list-style-type: none"> <li>— analiza profili potencjału pracy,</li> <li>— analiza przebiegu i efektów procesu rozwoju potencjału pracy,</li> <li>— analiza transferu efektów rozwoju potencjału pracy. Określa tzw. lukę transferu,</li> <li>— analiza ekonomiczna rozwoju potencjału pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wykres cyklu produktywności zasobów ludzkich,</li> <li>— analiza SWOT,</li> <li>— analiza kluczowych czynników sukcesu,</li> <li>— controlling,</li> <li>— zrównoważona karta wyników (BSC),</li> <li>— poziom absencji, płynności pracowniczey,</li> <li>— poziom rentowności firmy,</li> <li>— poziom płynności finansowej,</li> <li>— koszty zarządzania,</li> <li>— wielkość zysku na 1 pracownika,</li> <li>— wartość produkcji sprzedanej netto 1 pracownika,</li> <li>— wydajność pracy, jakość pracy,</li> <li>— udział kosztów pracy w kosztach działalności firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tym samym następuje tu bezpośredni związek między planowaniem rozwoju potencjału pracy a planowaniem ilości i jakości zasobów ludzkich (potrzeb personalnych), które są niezbędne dla prawidłowego wykonywania zadań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa turystycznego.

Należy podkreślić, iż punktem wyjścia do nakreślenia potrzeb personalnych przedsiębiorstwa turystycznego są zmiany zachodzące w różnych jego obszarach funkcjonalnych oraz w otoczeniu, ponieważ to one determinują pożądany stan i strukturę zatrudnienia. Opracowanie planów personalnych wiąże się z umiejętnością stosowania różnych metod i technik planowania zatrudnienia. Niezwykle przydatna na tym etapie planowania jest metoda scenariuszy zmian makrootoczenia. Jest to jedna z metod analizy strategicznej, która służy do przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz ustalania siły ich wpływu na jego funkcjonowanie, a przez to, pośrednio, na potrzeby personalne przedsiębiorstwa turystycznego<sup>1</sup>. Celem tej metody jest opracowanie prognozy przyszłej konfiguracji otoczenia przedsiębiorstwa turystycznego oraz wynikających stąd konsekwencji dla planowania zasobów ludzkich.

W układaniu scenariuszy należy uwzględniać czynniki wewnętrzne (np. ogólna charakterystyka firmy, sposób zorganizowania firmy, jej efektywność) i zewnętrzne (np. sytuacja na rynku pracy, konkurencja innych przedsiębiorstw turystycznych, szkolnictwo i oświata, demografia siły roboczej oraz migracje i emigracje, ustawodawstwo pracy, kultura, system wartości społecznych, kształt systemu politycznego, gospodarczego, kulturowego, ekologicznego i ich zmiany determinujące planowanie personelu przedsiębiorstwa turystycznego).

Dysponując wiedzą o przyszłych zadaniach przedsiębiorstwa turystycznego można zdefiniować zmiany niezbędne do osiągnięcia założonych celów oraz podjęcia decyzji personalnych umożliwiających wykonanie zaplanowanych zadań. Na podstawie analizy środowiska, w którym działa dana organizacja turystyczna można określić jej szanse i zagrożenia, co stanowi punkt wyjścia dla sformułowania misji, celów strategicznych, planów taktycznych i operacyjnych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejną ważną metodą z punktu widzenia planowania rozwoju potencjału pracy jest analiza pracy. Istota analizy sprowadza się do zbierania kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych czynności bądź pełnionych funkcji zawodowych oraz określania cech wymaganych od pracownika na danym stanowisku pracy.

Na podstawie tych informacji dokonuje się opisu stanowiska pracy, przy czym stopień szczegółowości tego opisu zależy od celu, jakemu on ma służyć (zob. tabela 2). Opis stanowiska pracy dostarcza informacji o czynnościach i funkcjach składających się na treść pracy, o sposobie wykonywania danej pracy oraz stosowanych narzędziach i sprzęcie, o powiązaniach organizacyjnych z innymi stano-

<sup>1</sup> Szerzej na temat stosowania metody scenariuszowej: Gierszewska, Romanowska, 2000, s. 56–81.



Tablica 2

## Opis stanowiska pracy dyrektora hotelu — przykład

Identyfikacja stanowiska pracy	Nazwa stanowiska pracy	Dyrektor hotelu
Streszczenie	Kieruje całokształtem działalności hotelu, jest jego przedstawicielem na zewnątrz	
Obowiązki i zakres odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ustala organizację wewnętrzną hotelu i określa zasady współpracy poszczególnych działów,</li> <li>— koordynuje prace hotelu,</li> <li>— określa kierunki polityki handlowej hotelu,</li> <li>— kieruje polityką kadrową hotelu,</li> <li>— monitoruje pracę poszczególnych działów hotelu,</li> <li>— sprawuje nadzór nad zabezpieczeniem mienia hotelu,</li> <li>— rozpatruje skargi pracowników</li> </ul>	
Wymagania kwalifikacyjne		
Wykształcenie i doświadczenie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wykształcenie wyższe,</li> <li>— preferowana specjalność: turystyka i rekreacja,</li> <li>— 8 lat pracy w hotelarstwie, w tym 4 lata na samodzielnym stanowisku kierowniczym</li> </ul>	
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>— podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów przy jednoczesnym koncentrowaniu się na celach hotelu,</li> <li>— kierowania ludźmi,</li> <li>— nawiązywania kontaktów,</li> <li>— delegowania uprawnień i obowiązków,</li> <li>— motywowania innych,</li> <li>— dokonywania oceny pracy, wynagradzania,</li> <li>— organizowania pracy.</li> </ul>	
Kwalifikacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>— praktyczna nauka zawodu hotelarza lub ekonomisty hotelarskiego,</li> <li>— znajomość branży turystycznej,</li> <li>— znajomość zagadnień ekonomicznych,</li> <li>— znajomość organizacji pracy hotelu,</li> <li>— znajomość co najmniej 2 języków obcych.</li> </ul>	
Predyspozycje zawodowe/cechy osobowości	<ul style="list-style-type: none"> <li>— komunikatywność,</li> <li>— odporność na stres,</li> <li>— asertywność,</li> <li>— empatia i inteligencja emocjonalna,</li> <li>— kreatywność, otwartość na zmiany,</li> <li>— wytrwałość i odpowiedzialność.</li> </ul>	
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>— kreowanie własnego rozwoju,</li> <li>— stawianie pracownikom właściwych, kompleksowych i odpowiedzialnych zadań,</li> <li>— nastawienie na sukces.</li> </ul>	
Relacje z innymi stanowiskami	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zarządzanie działaniem wszystkich podległych stanowisk i komórek organizacyjnych.</li> </ul>	
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>— czas pracy nienormowany,</li> <li>— dyspozycyjność.</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne.

wiskami pracy, o materialnych warunkach pracy wymaganych dla danego stanowiska oraz podaje wykaz wymaganych kwalifikacji.

Rozpatrując szerzej kwestię użyteczności analizy pracy należy wymienić następujące możliwe jej zastosowania: projektowanie i usprawnianie organizacji pracy, określanie wymogów kwalifikacyjnych stanowisk pracy i racjonalnego doboru pracowników, wartościowanie i ocena efektów pracy, programowanie szkolenia i doskonalenia pracowników, budowa systemów motywacyjnych, poprawa warunków pracy.

Inne typowe metody planowania personelu zostały podzielone na dwie grupy dotyczące odpowiednio, ustalania (zob. tablica 3): aspektu jakościowego zasobów ludzkich organizacji — określenie wymaganych kwalifikacji pracowników, aspektu ilościowego zasobów ludzkich — ustalenie odpowiedniej liczby pracowników.

Tablica 3

## Systematyka metod wykorzystywanych do planowania zatrudnienia

Metody planowania aspektu jakościowego zasobów ludzkich organizacji	Metody planowania aspektu ilościowego zasobów ludzkich organizacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>— analiza pracy,</li> <li>— metoda scenariuszowa,</li> <li>— profile kwalifikacyjno-behawioralne,</li> <li>— księga kadry kierowniczej — księga sukcesorów,</li> <li>— ścieżka kariery zawodowej,</li> <li>— księga (rejestr) kwalifikacji — inwentarz kwalifikacji kadr,</li> <li>— docelowe wskaźniki płynności,</li> <li>— metody wartościowania stanowisk pracy,</li> <li>— metody oceniania pracowników,</li> <li>— techniki szkolenia zawodowego pracowników,</li> <li>— przemieszczenia pracownicze,</li> <li>— strukturalizacja pracy,</li> <li>— macierze transakcyjne,</li> <li>— metoda tzw. współczynnika przydatności pracowników do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zarządzanie przez cele,</li> <li>— analiza współczynników ruchliwości pracowniczej,</li> <li>— analiza statystyczna,</li> <li>— technika symulacyjna,</li> <li>— prognozowanie o bazie zerowej,</li> <li>— prognozowanie oparte na trendach w zakresie rozwoju produktywności,</li> <li>— podejście „z dołu do góry”,</li> <li>— intuicyjne sposoby ustalania ilościowych potrzeb personalnych,</li> <li>— metody wskaźnikowe,</li> <li>— metoda normatywów zatrudnienia.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jednak podstawowym celem etapu planowania rozwoju potencjału pracy jest opracowanie profili pożądanego oraz istniejącego potencjału pracy. Analiza tych dwóch profili potencjału pracy, prowadzona poprzez ich wzajemne porównanie służy do identyfikacji luki potencjału pracy, którą definiujemy jako różnicę pomiędzy wymaganym a istniejącym profilem potencjału pracy (Pocztowski, 1993, s. 60).



Należy nadmienić, że pożądany profil potencjału pracy daje jasny obraz wymagań dotyczących poziomu wykształcenia, preferowanych umiejętności i zdolności, cech osobowościowych oraz właściwych standardów zachowań, które pożądane są dla wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Profile określają, jaka jest relatywna ważność poszczególnych elementów potencjału pracy dla osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności pracy na danym stanowisku. Porównując profil potencjału pracy opracowany dla danego stanowiska z wzorcowym profilem potencjału pracy można zaobserwować wszelkie odchylenie od pożądanych wzorów (zob. tablica 4).

Tablica 4

Profil potencjału pracy Dyrektora Hotelu — przykład

Kompetencje		Profil pożądanych i faktycznych kompetencji				
		1	2	3	4	5
Kompetencje koncepcyjne	1. Zdolność rozpoznawania problemów					
	2. Umiejętność analizy i syntezy					
	3. Umiejętność formułowania celów					
	4. Myślenie krytyczne					
	5. Umiejętność wnioskowania i dokonywania ocen					
	6. Umiejętność uczenia					
Kompetencje techniczne	1. Wiedza z zakresu zarządzania hotelem					
	2. Wiedza z zakresu analizy ekonomicznej działalności hotelu					
	3. Wiedza z zakresu zarządzania personelem					
	4. Umiejętność rozwiązywania trudnych problemów					
	5. Znajomość specyfiki branży turystycznej					
	6. Umiejętność organizacji pracy					
	7. Skuteczność w działaniu					
Kompetencje społeczne	1. Zdolności przywódcze					
	2. Kreatywność					
	3. Otwartość na zmiany					
	4. Orientacja na klienta					
	5. Umiejętność pracy w zespole					
	6. Inteligencja emocjonalna					
	7. Odporność na stres					
	8. Asertywność					
Legenda	<p>°-----° — profil faktycznych kompetencji Dyrektora Hotelu            *-----* — profil pożądanych kompetencji Dyrektora Hotelu            Skala natężenia ocenianej cechy: od 1 — poziom najniższy — niezadowalający            — do 5 — poziom najwyższy — bardzo dobry</p>					

Źródło: opracowanie własne.

Do opracowania wzorcowego profilu potencjału pracy można wykorzystać ideę metody benchmarkingu. Celem tej metody jest porównanie się z najlepszymi i podjęcie trudu „dogonienia” ich w wybranej dziedzinie umiejętności lub funkcji przedsiębiorstwa (Ziębicki 2001, s. 139—154). Nawiązując do idei benchmarkingu można przyjąć, że benchmarking personalny jest metodą doskonalenia funkcji personalnej przez porównanie uwarunkowań, procesów i efektów zarządzania zasobami ludzkimi u siebie z najlepszymi rozwiązaniami firm, w których funkcja personalna wykazuje najwyższą efektywność w tworzeniu wartości dla interesariuszy, a następnie odpowiedniego implementowania tych rozwiązań (Pocztowski, 2007, s. 432).

Ważnym działaniem w ramach benchmarkingu personalnego jest pomiar porównawczy w stosunku do przyjętych punktów odniesienia — benchmarków. Pomiar ten może mieć charakter pomiaru: wewnętrznego, konkurencyjnego (zewnątrznego), funkcjonalnego. W odniesieniu do rozwoju potencjału pracy można wykorzystać tzw. benchmarking wewnętrzny oraz zorientowany na konkurencję (Pocztowski, 2007, s. 433).

Benchmarking wewnętrzny polega na porównaniu stanowisk pracy w różnych oddziałach zdywersyfikowanej firmy pod względem poziomu kształtowania się poszczególnych elementów potencjału pracy. Punktem odniesienia, a zarazem wzorcem jest stanowisko we wzorcowym oddziale przedsiębiorstwa, którego pracownik posiada najwyższy poziom potencjału pracy.

Natomiast benchmarking zorientowany na konkurencję nastawiony jest na porównanie potencjału pracy na badanym stanowisku pracy z potencjałem pracy na porównywalnym stanowisku w firmie uznanej za lidera rynku. Analiza sposobu osiągnięcia sukcesu przez kadrę konkurencyjnego przedsiębiorstwa pozwala wykorzystać dobre wzorce na użytek kadry badanego przedsiębiorstwa.

Identyfikacja skali problemu, czyli różnicy między występującymi a pożądanymi profilami potencjału pracy pozwala zaplanować działania prowadzące do minimalizacji lub likwidacji istniejącej luki potencjału pracy. Na tym etapie rozwoju potencjału pracy można wykorzystać szereg instrumentów, a mianowicie: wzbogacanie istniejącego potencjału pracy, harmonizacja istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania, kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy. Uważamy, że podstawę rozwoju zawodowego pracowników przedsiębiorstwa turystycznego stanowi przede wszystkim kształtowanie treści i warunków pracy. Przy czym za L. Koziółem warunki te można podzielić na trzy jednorodne grupy czynników, o charakterze: technologicznym, strukturalnym oraz wynikające z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (zob. tablica 5).

Tworzenie takich warunków w przedsiębiorstwie turystycznym można nazwać mianem inwestowania w rozwój potencjału pracy. Przedsiębiorstwo turystyczne inwestując w pracownika zapewnia sobie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (wyższej wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu), lepiej umotywowawa-

Tablica 5

## Struktura (środowisko) pracy

Technologia	Struktura	Kultura organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> <li>— stworzenie bazy materialnej dla pracy twórczej,</li> <li>— poziom wydatków na działalność badawczo-rozwojową,</li> <li>— dobre warunki pracy,</li> <li>— wysoki poziom komputeryzacji procesów pracy</li> <li>— Intranet, Internet,</li> <li>— benchmarking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— opracowanie i wdrażanie rozwojowej strategii organizacji,</li> <li>— elastyczna struktura organizacyjna,</li> <li>— decentralizacja zarządzania,</li> <li>— autonomia i samodzielność,</li> <li>— wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą,</li> <li>— zespołowe formy organizacji pracy,</li> <li>— systemy informacji stwarzające możliwość wymiany wiedzy i informacji między pracownikami organizacji,</li> <li>— organizacja ruchu racjonalizatorskiego: procedury zgłaszania projektów, ich oceny i nagradzanie,</li> <li>— procedury oceny ryzyka,</li> <li>— środki motywacyjne (dofinansowanie kursów i kształcenia pracownika, przyznawanie urlopów szkoleniowych, organizowanie szkoleń),</li> <li>— programy rozwoju pracowników,</li> <li>— wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— stwarzanie klimatu sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym,</li> <li>— demokratyczny styl zarządzania,</li> <li>— preferowanie techniki zarządzania przez partycypację,</li> <li>— tworzenie atmosfery przychylności dla dokształcania,</li> <li>— otwartość kierownictwa na innowacje,</li> <li>— tolerowanie niepowodzeń (w pewnych granicach),</li> <li>— znajomość misji i celów organizacji,</li> <li>— ujednoczenie słownictwa zapewniające poprawne rozumienie wiedzy,</li> <li>— wzajemne zaufanie do siebie członków zespołu.</li> </ul>

Źródło: Koziół, 2005, s. 271; Jasiński, 2004, s. 73.

nych do kreatywnego rozwiązywania jego problemów oraz efektywnego wykorzystania własnego potencjału.

Dlatego też A. Francik i M. Kosała inwestowanie w zasoby ludzkie uważają za podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości (Francik, Kosała, 2003, s. 93).

Ponosząc koszty związane z inwestowaniem w zasoby ludzkie, można w przyszłości liczyć na korzyści zapewniające nie tylko zwrot poniesionych nakładów, ale także osiągnięcie nadwyżki finansowej, będącej wynikiem zachowań przedsiębiorczych pracowników.

## 5. Kontrola rozwoju potencjału pracy

Ostatnim etapem rozwoju potencjału pracy jest kontrola skuteczności i efektywności tego procesu, prowadzące do ustalenia stopnia likwidacji lub minimalizacji luki potencjału pracy. Wyniki przeprowadzonej kontroli umożliwiają podjęcie działań korygujących lub określenie dalszych kierunków doskonalenia potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym. Można wyróż-

nić trzy obszary kontroli potencjału pracy, a mianowicie (Pocztowski, 1993, s. 125—135): analiza przebiegu i efektów procesu rozwoju potencjału pracy prowadzone na podstawie analizy profili potencjału pracy, analiza transferu efektów rozwoju potencjału pracy, określająca tzw. lukę transferu oraz analiza ekonomiczna podjętych działań w zakresie rozwoju potencjału pracy.

Przedmiotem analizy w obszarze kontroli rozwoju potencjału pracy jest porównanie planowanych i zrealizowanych celów określonych przedsięwzięć w dziedzinie szkolenia zawodowego, przemieszczeń pracowniczych i strukturyzacji pracy oraz zbadanie przebiegu procesów ich realizacji. Umożliwia to dokonanie analizy odchyień między wielkościami planowanymi i osiągniętymi, a następnie podjęcie działań korygujących. Stanowi również podstawę oceny adekwatności podjętych decyzji dotyczących zastosowanych metod minimalizacji luki potencjału pracy. Działalność kontrolna koncentruje się, w tym przypadku, w obszarze nabywania wiedzy i umiejętności, kształtowania zachowań, realizacji karier zawodowych i przebiegu procesów strukturyzacji pracy.

Ważnym obszarem kontroli rozwoju potencjału pracy jest zbadanie, w jakim stopniu nowo nabyta wiedza i umiejętności są przydatne i wykorzystywane w praktyce oraz czy między nowymi elementami wiedzy zawodowej i wzorcami zachowań, a istniejącymi strukturami organizacyjnymi występują sprzeczności. Ten etap polega na określeniu tzw. luki transferu. Do czynników, które mogą tworzyć taką lukę zalicza się:

- opłacalność zmiany dotychczasowych zachowań oraz istnienie sprzyjających do tego warunków,
- stosunek przełożonego, kolegów oraz podwładnych wobec stosowania przez daną osobę nowych umiejętności i zachowań,
- istniejące struktury organizacyjne oraz formy organizacji pracy,
- wyposażenie techniczne, stosowane technologie, które determinują w znacznym stopniu rolę pracownika,
- stopień zgodności między treścią przeprowadzonych przedsięwzięć rozwoju potencjału pracy a wymogami na konkretnych stanowiskach pracy,
- ogół wartości wyznawanych w danym przedsiębiorstwie, istniejących tam tradycji, przyzwyczajzeń, uprzedzeń, norm zachowań i innych elementów składających się na kulturę przedsiębiorstwa.

Niezbędna staje się także analiza ekonomiczna przeprowadzanych działań w ramach rozwoju potencjału pracy. Wynika to z faktu, że podjęte w tym zakresie działania wiążą się z określonymi nakładami finansowymi ponoszonymi przez przedsiębiorstwo turystyczne. Pociąga to za sobą konieczność kontroli wykorzystanych środków w relacji do osiągniętych efektów rozwoju potencjału pracy oraz w kontekście osiągania ogólnych celów przedsiębiorstwa turystycznego. Analiza ekonomiczna obejmuje dwie główne dziedziny, tj. analizę kosztów poszczególnych przedsięwzięć rozwoju potencjału pracy oraz analizę rentowności tych przedsięwzięć. Podstawowy problem, występujący w tym ob-

szarze kontroli, polega na precyzyjnym i jednoznacznym określeniu kosztów ponoszonych na różnego rodzaju przedsięwzięcia rozwoju potencjału pracy oraz efektów uzyskiwanych w wyniku tych działań. Kontrola kosztów umożliwia wgląd w zakres i rodzaj nakładów związanych z zastosowaniem poszczególnych instrumentów rozwoju potencjału pracy i stanowi następnie podstawę do obliczania ich rentowności. Analiza kosztów polega również na porównaniu planowanych i rzeczywistych kosztów przeprowadzonych działań. W tym obszarze kontroli rozwoju potencjału pracy kryteriami oceny jest: zysk, wielkość produkcji, wielkość sprzedaży, koszty, płynność pracownicza, absencja. Te wielkości zestawia się z wynikami działań podejmowanych w ramach rozwoju potencjału pracy i dąży się do ustalenia związków przyczynowo-skutkowych. Celem jest tu wykazanie, że działalność mająca na celu rozwój potencjału pracy wiąże się nie tylko z określonymi kosztami, ale że stanowi rodzaj inwestycji w zasoby ludzkie, przyczyniającej się do realizacji celów przedsiębiorstwa turystycznego.

Diagnozowanie zmian, które nastąpiły w poziomie potencjału pracy w wyniku podjętych działań, prowadzących do minimalizacji lub likwidacji luki potencjału pracy jest możliwe dzięki wykorzystaniu licznych metod, pozwalających określić skuteczność tych działań. Narzędziami pozwalającymi przeprowadzić ocenę istniejącego potencjału pracy jest strategiczna karta wyników (BSC), controlling personalny.

Strategiczna karta wyników (BSC) jest to narzędzie, które pozwala przełożyć strategię rozwoju potencjału pracy na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa turystycznego (Gołębiowski, 2001, s. 418; Becker, Huselid, Ulrich, 2002, s. 85—89). Istota metody BSC polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego. Podstawowymi elementami w opracowaniu karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi są: potencjał działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, system pracy oparty na efektywności, zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa turystycznego oraz wydajność zarządzania zasobami ludzkimi. BSC zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje cztery perspektywy, w ramach których można zastosować następujące miary odnoszące się do jednostki organizacyjnej:

1) w perspektywie finansowej — ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat finansowy (wartość dodana kapitału ludzkiego, procent całkowitych kosztów pracy, wskaźnik potencjału konkurencyjnego),

2) w perspektywie klienta — ocena dotyczy tego jak firmę postrzegają jej klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów (wskaźnik zaangażowania pracowników, koszt obsługi, analiza porównawcza z innymi firmami),

3) w perspektywie (procesowej) operacyjnej — ocena wydatków (kosztów) dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i ich zgodności ze strategią firmy (% programów wynagrodzeń dopasowanych do strategii i czas opracowania progra-

mów, koszt i % przeprowadzonych szkoleń, koszty usług świadczonych przez dział personalny),

4) w perspektywie rozwojowej — ocena wydajności działań i procesów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do generowania wartości, czyli budowania kompetencji (% utrzymanych w firmie nowych pracowników w ciągu roku, wskaźnik fluktuacji pracowników, wewnętrzna stopa awansów).

Zatem karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia: rozróżnienie między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a jego potencjałem tworzenia wartości, kontrolę kosztów i tworzenia wartości, ocenę wkładu zasobów ludzkich w realizację strategii i w wynik finansowy przedsiębiorstwa turystycznego, tworzenie zachęt do elastyczności i wprowadzania zmian.

Podsumowując, kontrola rozwoju potencjału pracy jest procesem złożonym, ponieważ wymaga uwzględnienia wielu problemów, występujących w poszczególnych jego etapach oraz stosowania szeregu różniących się między sobą metod analizy i oceny przebiegu procesów planowania i realizacji podejmowanych działań, jak również osiąganych efektów. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji ustala się — na zasadzie sprzężenia zwrotnego — korektę prowadzonych przedsięwzięć.

Warunkiem efektywności kontroli rozwoju potencjału pracy jest koordynacja zadań wykonywanych na poszczególnych etapach procesu rozwoju potencjału pracy. Takie podejście do realizacji kontroli rozwoju potencjału pracy umożliwi sterowanie całym procesem i wykrycie występujących w tym względzie nieprawidłowości.

Ważną rolę w procesie kontroli odgrywa controlling personalny, działający na zasadzie systemu wczesnego ostrzegania (Pocztowski 1993, s. 135). Celem controllingu jest sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami działalności organizacji turystycznej i podejmowanie działań korygujących. Jako metoda nadzoru nie służy on jedynie kontrolowaniu, lecz zapobieganiu. Występujące między kontrolą a controllingiem różnice podane są w tabelicy 6.

Tabela 6

Różnice między kontrolą a controllingiem

Kontrola (zorientowana na przeszłość)	Controlling (zorientowany na przyszłość)
— stwierdza błędy	— koordynuje
— wnioskuję naprawienie błędów	— nadzoruje
— szuka winnych	— doradza
— wnioskuję pokrycie szkód	— pomaga merytorycznie
— karze (wnioskuję nałożone kary)	— wnioskuję rozwiązania
— wnioskuję zmiany personalne	— proponuje środki zaradcze
— wnioskuję zmiany organizacyjne	— inspirowuje
— kieruje sprawę do właściwych organów administracji lub ścigania	— przestrzega
	— wskazuje na doświadczenia obce



Controlling pozwala wcześniej wykrywać odchylenia od przyjętych norm i poprzez analizę i ocenę przyczyn ich wystąpienia umożliwia zapobieganie ich pojawieniu się w przyszłości (Listwan, 2002, s. 246). Controlling personalny stanowi integralną część controllingu w organizacji i jest controllingiem funkcjonalnym, obok controllingu marketingu, produkcji, finansów (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 89). Przy czym wyodrębnienie controllingu personalnego wynika ze zmian w (Sierpińska, 2004, s. 179):

- ujmowaniu controllingu jako formy zarządzania — od wąsko rozumianego controllingu w rachunkowości, który był ukierunkowany na sterowanie zyskiem — do controllingu, obejmującego całe przedsiębiorstwo,
- postrzeganiu miejsca zasobów ludzkich w strukturze firmy, jako istotnego składnika aktywów firmy i źródła jej konkurencyjności, a nie tylko kosztów,
- podejściu do realizacji funkcji personalnej w firmie, poprzez scalanie strategii personalnej ze strategią ogólną firmy oraz aktywne włączanie kierowników liniowych w proces zarządzania zasobami ludzkimi.

W związku z powyższym idea controllingu personalnego polega na tym, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał pracy w danym przedsiębiorstwie i tak go nieustannie kształtować, by pomnażać jego wartość (wartość kapitału ludzkiego) i zarazem sukces przedsiębiorstwa (Sekuła, 1999, s. 55).

Jednym z obszarów controllingu personalnego jest controlling rozwoju potencjału pracy. Celem controllingu w tym obszarze jest identyfikacja zakłóceń pojawiających się w trakcie realizacji tego procesu. Źródła tych zakłóceń leżą po stronie firmy oraz pracownika. W firmie może to być: załamanie jej działalności, zmiana profilu produkcji. Zmianie w czasie mogą ulegać też aspiracje samych pracowników, np. z powodu odejścia z firmy, choroby czy sytuacji rodzinnej. W związku z tym, w trakcie realizacji planu rozwoju potencjału pracy może nastąpić potrzeba jego modyfikacji lub podjęcie działań na rzecz pełnego wykonania przyjętego planu (Sekuła, 2000, s. 109).

Przeprowadzona, za pomocą controllingu, globalna ocena realizacji rozwoju potencjału pracy ma na celu wykazanie:

- jaki był stopień realizacji awansów i przedsięwzięć dotyczących rozwoju zawodowego,
- zaistniałych w tym procesie przeszkód, których nie udało się usunąć,
- potrzeby przesunięcia w czasie niektórych niewykonanych pozycji planu rozwoju potencjału pracy.

Podkreślić należy, że controlling personalny pełni dwie zasadnicze funkcje: informacyjną oraz sterującą (Sierpińska, 2004, s. 180). Funkcja informacyjna polega na zbieraniu, opracowywaniu i przygotowywaniu informacji personalnych niezbędnych w procesie podejmowania decyzji. Źródłem tych informacji są dokumenty organizacyjne, pracownicy przedsiębiorstwa oraz opinie klientów.

Natomiast funkcja sterująca jest realizowana poprzez integrację i koordynację planów oraz konkretnych przedsięwzięć personalnych, a także sprawowanie kon-



troli bieżącej. Realizacja tej funkcji opiera się na obszarach sterowania, czyli polach obserwacji. W polach tych identyfikowane są zbiory informacji o charakterze ilościowym i jakościowym (Listwan, 2002, s. 247).

Informacje ilościowe przyjmują postać wskaźników liczbowych służących do oceny pewnych zdarzeń w procesie rozwoju potencjału pracy (zob. tablica 7).

Tablica 7

## Informacje ilościowe w obszarze rozwoju potencjału pracy

Wskaźniki
— udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych,
— nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę,
— udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy,
— liczba rezerwowej kadry kierowniczej,
— liczba komórek, w których przewidziana jest rezerwowa kadra kierownicza,
— liczba komórek ogółem w firmie,
— liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe,
— liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe,
— wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu,
— liczba osób, które zrealizowały pewne etapy rozwoju zawodowego,
— liczba osób, które spełniły wymagania do awansów i awansowały/nie awansowały,
— wskaźnik zrealizowanych awansów stanowiący relacje rzeczywistych do planowanych awansów,
— rentowność pracy na 1 zatrudnionego,
— rentowność płac 1 zatrudnionego,
— wydajność pracy 1 zatrudnionego,
— wydajność pracy na 1 roboczogodzinę.

Źródło: Gableta, 1998, s. 141; Pocztowski, 1996, s. 157—158; Sekuła, 2000, s. 113.

Informacje o charakterze jakościowym (opisowym) przyjmują postać listy pytań kontrolnych. Pozwalają one opisywać zjawiska, których nie można przedstawić w postaci ilościowej. Usystematyzowanie pytań właściwych dla obszaru rozwoju potencjału pracy — jako narzędzi controllingu personalnego — przedstawia tablica 8.

W ogólnej ocenie procesu rozwoju personelu trzeba uwzględnić faktyczne możliwości rozwoju zawodowego i awansów w stosunku do wielkości planowanych i realizowanych. Ważne jest porównanie liczby zrealizowanych awansów do liczby osób, które spełniają wymagania i mogłyby być awansowane. Jeżeli wskaźnik obliczony, na podstawie tych wielkości, jest mniejszy od 1, np. wynosi 0,5 oznacza to, że tylko połowa spośród osób, które spełniły niezbędne wymagania podlegała awansom. Wartość wskaźnika nie powinna być wyższa od 1, ponieważ wskazywałoby to, że awansowano pewną część pracowników nie spełniających pożądanych wymagań do awansów (Sekuła, 2000, s. 113).

Tablica 8

Lista pytań kontrolnych dla potrzeb controllingu rozwoju potencjału pracy

Pytania
— Czy firma posiada koncepcję i strategię rozwoju personelu?
— Czy dokonuje się oceny pracowników w aspekcie ich rozwoju i planowania kariery?
— Czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów?
— Czy opracowuje się ścieżki awansu?
— Czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier?
— Jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo-pionowe?
— Czy firma planuje rozwój zawodowy i awanse?
— Jakie czynniki bierze się pod uwagę przy planowaniu awansów i rozwoju zawodowego?
— Czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów?
— Czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny?
— Czy stosowane są wewnętrzne i zewnętrzne formy treningu i szkolenia pracowników?
— Czy firma korzysta z usług doradców personalnych?

Źródło: Poczowski, 1996, s. 158—160; Sekuła, 2000, s. 113.

## 6. Zakończenie

Zasoby ludzkie, a w szczególności wiedza, kwalifikacje, doświadczenie i motywacja (potencjał kwalifikacyjny) stają się najcenniejszym elementem kapitału intelektualnego organizacji turystycznej. Przy czym o ich udziale w walorach przedsiębiorstwa turystycznego decyduje wartość i unikalność kapitału ludzkiego, jaki posiadają. Wartość kapitału ludzkiego określa jego przydatność w zakresie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo turystyczne lub możliwość ograniczania zagrożeń pojawiających się w trakcie jego funkcjonowania. Natomiast unikalność kapitału ludzkiego określana jest w kategoriach specyficznych umiejętności, przypisanych do konkretnych osób dysponujących tzw. wiedzą, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji (Ludwiczynski, Stoińska, 2001, s. 58).

Należy podkreślić, że poza zasobami ludzkimi wszystkie pozostałe aktywa organizacji turystycznej nie mają swojej własnej dynamiki rozwoju, są zasobami biernymi, które mogą wytworzyć wartość tylko pod warunkiem, że zostaną odpowiednio zastosowane przez człowieka (Drucker, 2000, s. 148). Od decyzji zasobów ludzkich zależy też, jaką część posiadanego kapitału będą chciały uruchomić w procesie wytwórczym realizowanym przez organizację turystyczną. Podnoszenie jakości zasobów ludzkich oraz właściwe wykorzystanie potencjału pracy to

jedno z głównych zadań przedsiębiorstwa turystycznego, które chce się utrzymać na rynku lub zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Ponadto, coraz bardziej powszechny dostęp do Internetu powoduje, że tradycyjne przedsiębiorstwa turystyczne — biura turystyczne ustępują miejsca wirtualnym biurom („Rynek Turystyczny” 2003, nr 4, s. 1). Biura te budują swoją przewagę konkurencyjną głównie na zasobach niematerialnych — wiedzy i informacji oraz na tym, że są w stanie obsługiwać klientów o dowolnej porze dnia i pod dowolną szerokością geograficzną.

## Bibliografia

1. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. 2002. *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-52-3.
2. Drucker P. 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza. ISBN 83-7200-605-9.
3. Francik A., Kosała M. 2003. *Inwestowanie w zasoby ludzkie jako podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. Zeszyty Naukowe nr 622.
4. Gableta M. (red.). 1998. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: kształtowanie i wykorzystanie*. Wrocław: Wydaw. AE im. O. Langego. ISBN 83-7011-289-7.
5. Gick A., Tarczyńska M. 1999. *Motywowanie pracowników*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1196-1.
6. Gierszewska G., Romanowska M. 2000. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Wyd. 2 zm. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1255-0.
7. Gołębiowski T. 2001. *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-151-9.
8. Jasiński Z. 2004. *Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*. W: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Pod red. M. Juchnowicz. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-60-6.
9. Knowles T. 2001. *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1353-0.
10. Kozioł L. 2005. *Determinanty, obszar i pomiar przedsiębiorczości*. W: *Sukces organizacji: strategie i innowacje*. Sopot: Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. Prace i Materiały WZ UG Nr 4.
11. Król H. (red.), Ludwiczynski A. (red.). 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14813-6.
12. Krupski R. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*. Wyd. 4 uzup. Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego. ISBN 83-7011-470-9.
13. *Leksykon zarządzania*. 2004. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-438-0.
14. Listwan T. (red.). 1999. *Zarządzanie kadrami*. Wrocław: Wydaw. AE im. O. Langego. ISBN 83-7011-390-2.
15. Listwan T. (red.). 2002. *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7247-842-4.
16. Ludwiczynski A. (red.), Stońska K. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-05-3.
17. Perechuda K., Nawrocka E. 2006. *Zarządzanie informacją i wiedzą jako instrument uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki turystycznej*. „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2006, nr 7. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. Zeszyty Naukowe US nr 429.
18. Pocztoński A. 1993. *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydaw. AE.

19. Pocztowski A., 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-45-7.
20. Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
21. Rogers H.A., Slinn J.A. 1996. *Zarządzanie obiektami turystycznymi*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki. ISBN 83-86800-52-6.
22. „Rynek Turystyczny” 2003, nr 4 [online, dostęp 2007-04-18]. Dostępny w Internecie: [www.slowacja.pl/media](http://www.slowacja.pl/media).
23. Sekuła Z. 1999. *Controlling personalny*. Cz. 1. *Istota i przedmiot controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK; Oficyna Wydaw. Ośrodka Postępu Technicznego. ISBN 83-87636-54-1.
24. Sekuła Z. 2000. *Controlling personalny*. Cz. 2. *Strategie personalne, zadania, narzędzia controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK; Oficyna Wydaw. Ośrodka Postępu Technicznego. ISBN 83-87636-73-8.
25. Sierpińska M. (red.). 2004. *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-43-4.
26. Tubilacki T. 2005 *Organizacja i zarządzanie hotelarstwem*. Warszawa: Wyższa Szkoła Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki. ISBN 83-916760-8-0.
27. Wierzbicki K. 1994. *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1994, nr 3.
28. Ziębicki B. 2001. *Benchmarking jako metoda zarządzania wiedzą o konkurentach*. W: *System informacji strategicznej: wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Pod red. R. Borowieckiego, M. Romanowskiej. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-183-7.

## Streszczenie

Ze względu na usługowy charakter przedsiębiorstwa turystycznego, podstawową rolę w jego funkcjonowaniu odgrywają zasoby ludzkie. Pracownicy biorący udział w procesie świadczenia usług stają się częścią tworzonego produktu turystycznego. Ich postawa, zachowanie, wygląd zewnętrzny decydują o jakości produktu postrzeganej przez klienta. Wartość i unikalność potencjału kwalifikacyjnego staje się więc najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa turystycznego.

Wobec powyższego wszelkim działaniom odnoszącym się do programowania rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników przypisać należy szczególną rolę. Działania te powinny mieć charakter kompleksowy i zgodny z realizowaną strategią personalną firmy.

## Słowa kluczowe

potencjał kwalifikacyjny, metody rozwoju potencjału pracy, controlling personalny, strategiczna karta wyników

## Shaping Labour Potential in Tourist Enterprise

### Summary

Due to a service character of tourist enterprises, the basic role in its operations is played by human resources. Employees participating in the process of service provision become a part of the tourist product being created. Their attitude, behaviour, appearance determine the quality of the product perceived by the customer. Following this, the value and uniqueness of the qualifying potential become the most valuable asset of the tourist enterprise.

Taking into account the above-mentioned facts, any activities which concern programming the development of employees' qualifying potential should be attributed a special role. Such activities should be of a complex character, consistent with the personal strategy applied by the company.

### Key words

qualifying potential, methods of labour potential development, personal controlling, strategic score-card

Wydanie I

Ark. wyd. 19,3; ark. druk. 18,75; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” — Marcin Herzog  
Kraków, ul. Mazowiecka 25/203

Druk i oprawa: Wydawnictwo i Drukarnia Secesja  
Kraków, ul. Rzemieślnicza 7, tel./fax 012-266-78-30