

KAZIMIERZ MROZOWICZ, KLAUDIA CICHY\*

## Zarządzanie gospodarką turystyczną w świetle badań sektora hotelarskiego – wybrane problemy

---

Słowa kluczowe: gospodarka hotelarska, zarządzanie w turystyce

---

**Streszczenie:** Każda z działających na rynku firm hotelarskich może się bronić przed niekorzystnym wpływem zagrożeń, poprzez wykorzystanie swoich mocnych stron, w postaci wewnętrznych i niepowtarzalnych atutów, np. rozwiązań ekonomicznych, jakości zasobów ludzkich, marki i wizerunku innowatora, czy też efektywnego systemu przepływu informacji. Owe rozwiązania pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną, niwelując tym samym zagrożenia. Niestety, obok atutów występują „chore” miejsca, tj. istniejące w przedsiębiorstwie konflikty wewnętrzne pomiędzy działami, nieodpowiednio przeszkolona kadra kierownicza, uniemożliwiająca adaptację zaistniałych szans i potęgująca ujemny wpływ konkurencji rynkowej.

### 1. Wstęp

Funkcjonujące w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa hotelarskie nieustannie narażone są na działanie mniej lub bardziej nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych. Z jednej strony mogą one pomóc firmie w osiągnięciu korzystnej pozycji rynkowej, z drugiej zaś doprowadzić do osłabienia, pogorszenia, a w najgorszym wypadku do jej zamknięcia. Każda z działających na rynku firm hotelarskich może się bronić przed niekorzystnym wpływem zagrożeń, poprzez wykorzystanie swoich mocnych stron, w postaci wewnętrznych i niepowtarzalnych atutów, np. rozwiązań ekonomicznych, jakości zasobów ludzkich, marki i wizerunku innowatora, czy też

---

\* Dr Kazimierz Mrozowicz – adiunkt, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Katedra Zarządzania; wykładowca, PWSZ w Jarosławiu, Instytut Turystyki, konsultant ds. zarządzania zasobami ludzkimi GOPR; Klaudia Cichy – studentka zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Koło Naukowe Zarządzania „Behemot”.

efektywnego systemu przepływu informacji. Owe rozwiązania pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną, niwelując tym samym zagrożenia. Niestety, obok atutów występują tzw. „chore” miejsca w organizacji, przykładowo istniejące w przedsiębiorstwie konflikty wewnętrzne pomiędzy działami, nieodpowiednio przeszkolona kadra kierownicza, uniemożliwiająca adaptację zaistniałych szans i potęgująca ujemny wpływ konkurencji rynkowej. Sposób, w jaki dane przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje silne oraz słabe strony w głównej mierze zależy od poziomu efektywności zarządzania, a ściślej mówiąc od charakterystyki funkcji planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania. Nie podlega najmniejszej dyskusji, iż każda z powyżej wymienionych funkcji ma ważny wpływ na powodzenie firmy.

Pierwszorzędnym celem niniejszego opracowania stało się przedstawienie organizacyjnych i kierowniczych problemów zarządzania, jakie stoją przed organizacjami hotelarskim ziemi sandomierskiej. Dla trafnej weryfikacji wspomnianych problemów badawczych i obiektywizacji wniosków, przyjęto empiryczną strategię badań. W zakresie konwencji metodologicznej zastosowano analizę treści (analizę materiałów źródłowych, literatury, kwerendę dokumentów) oraz wywiad pogłębiony, obserwację zewnętrzną, uczestniczącą i oryginalne narzędzie badawcze pt. Kwestionariusz „Moje miejsce pracy”<sup>1</sup>. Badania ankietowe przeprowadzono w Sandomierzu w hotelach: Basztowy, Grodzki oraz Pod Ciżemką w styczniu 2007 roku. Sondażem objęto homogeniczną pod względem miejsca zatrudnienia, 117-osobową grupę badaną, w której skład weszli pracownicy różnych szczebli organizacyjnych wspomnianych hoteli. W skład grupy badanej weszło 53 mężczyzn i 64 kobiety. Struktura procentowa rozkładu wieku próby wygląda następująco: przedział do 25 lat – 19%, przedział 26–45 lat – 62% oraz przedział 45+ – 19%. Rozkład deklarowanego wykształcenia badanych przedstawiał się następująco: wykształcenie podstawowe – 16%, średnie – 39% oraz wyższe – 45%.

## 2. Sektor gospodarki turystycznej

Pojęcie gospodarki turystycznej stanowi układ zróżnicowanych czynności gospodarczych, spośród których wyróżnić można funkcje usługowe, produkcyjne, handlowe oraz inne, spełniane w celu zaspokajania potrzeb turystów (Mrozowicz, 2009, s. 264). Wszystkie te czynności gospodarcze gwarantujące sprawny rozwój turystyki, tworzą pewną całość gospodarczą o wyraźnych powiązaniach wewnętrznych, którą definiuje się jako „gospodarkę turystyczną” (Łazarek, 2004, s. 154). Gaworecki określa gospodarkę turystyczną jako „kompleks różnorodnych funkcji gospodarczych bezpośrednio lub pośrednio rozwijanych w celu zaspokojenia wzrastającego zapotrzebowania człowieka na dobra i usługi turystyczne” (Gaworecki, 1998, s. 161). W literaturze fachowej proponuje się podział gospodarki turystycz-

<sup>1</sup> Opis narzędzia „Moje miejsce pracy” znajduje się w pracy dyplomowej: Kowalski (2007, s. 36).

nej na: typową, uzupełniającą oraz pośrednią, a także zamiennie nazywa się ją przemysłem turystycznym (por. Łazarek, 2004, s. 155).

Typowa gospodarka turystyczna obejmuje przedsiębiorstwa, instytucje i organizacje turystyczne, zapewniające usługi wyłącznie dla osób podróżujących. Do grupy tej należą: hotelarstwo wraz z gastronomią, komunikacja pasażerska, organizatorzy podróży, kongresów i seminariów, targów oraz wystaw, uzdrowiska, związki i organizacje turystyczne, zarządy gmin i regionów turystycznych.

Do uzupełniającej gospodarki turystycznej zalicza się podmioty gospodarcze należące do różnych działów i branż pozaturystycznych, ale mające wydzielone zakresy działalności niezbędne do realizacji podróży. Ten rodzaj gospodarki turystycznej zajmuje się typowymi wyrobami i usługami, nastawionymi na turystów, jako na odrębną grupę konsumentów. Do pośredniej gospodarki turystycznej zalicza się w sferze produkcji: przemysł artykułów sportowych, przemysł odzieżowy, przemysł fotograficzny, przemysł kosmetyczny, przemysł farmaceutyczny, zaś w sferze usług: gastronomię, fryzjerstwo, stacje benzynowe, zakłady rozrywkowe, kasyna, teatry, kina. Charakterystycznym przykładem uzupełniającej gospodarki turystycznej jest agroturystyka.

Do pośredniej gospodarki turystycznej należą takie podmioty, których produkcja i usługi nie są związane z typowymi wyrobami czy usługami turystycznymi. Korzystają z nich wszyscy, niezależnie czy są to osoby podróżujące, czy ludność miejscowa, jednakże istnienie tych podmiotów uzależnione jest od zakupów dokonywanych sezonowo przez turystów (Łazarek, 2004, s. 158).

## 2.1. Turystyka w gospodarce narodowej

Zgodnie z zaleceniami World Tourism Organization w szeroki zakres działalności gospodarki turystycznej wchodzi 10 spośród 17 sektorów gospodarki. Wyróżnia się tu następujące elementy składowe gospodarki, które są całkowicie lub częściowo związane z turystyką (Panasiuk, 2007, s. 2):

- budownictwo (tworzenie infrastruktury turystycznej);
- handel hurtowy i detaliczny (spożywczy, sprzedaż artykułów trwałych, w tym upominków oraz pamiątek dla turystów);
- hotele i restauracje;
- transport, gospodarka magazynowa i łączność (przewozy pasażerskie, usługi pocztowe oraz telekomunikacyjne);
- pośrednictwo finansowe (usługi bankowe, ubezpieczenia);
- obsługa nieruchomości;
- wynajem i inna działalność związana z prowadzeniem interesów;
- administracja publiczna (jednostki nadzorujące funkcjonowanie sektora turystycznego, wydawanie dokumentów podróży – paszporty, wizy);

- edukacja (badania naukowe, szkolnictwo turystyczne szczebla średniego i wyższego);
- ochrona zdrowia (turystyka uzdrowiskowa);
- rolnictwo (agroturystyka);
- pozostała działalność usługowa: komunalna, socjalna i indywidualna;
- organizacje i instytucje międzynarodowe.

Oprócz wymienionych powyżej sektorów gospodarki, w których wprost znajdują się elementy gospodarki turystycznej, miejsce turystyki można odnaleźć pośrednio także w innych sektorach, co ilustruje Polska Klasyfikacja Działalności (PKD) (Rozporządzenie, 2004). Ukazane przykłady form działalności gospodarczej, sklasyfikowane w PKD, oddają zakres aktywności gospodarczych związanych ze świadczeniem usług turystycznych i obsługą ruchu turystycznego, ukazując miejsce turystyki w systemie gospodarki narodowej. Wskazują przy tym, że turystyka przenika większość dziedzin społeczno-gospodarczych, a jako sektor gospodarczy tworzy ona nowe wartości ekonomiczne. Są one mierzalne udziałem turystyki w tworzeniu produktu krajowego brutto (Panasiuk, 2007, s. 2).

Gospodarka turystyczna, czy też cały przemysł turystyczny, co starano się uzasadnić wcześniej, ma złożony charakter, obejmuje bowiem różne gałęzie gospodarki narodowej, które oferują dobra i usługi turystyczne. Skupiając tak wiele dziedzin, gospodarka turystyczna nie stanowi w praktyce samoistnego sektora na wzór handlu, transportu czy służby zdrowia. Zaczyna jednak być dostrzegana jako znaczący i dynamicznie rozwijający się obszar ekonomiczny. Według szacunków Instytutu Turystyki udział gospodarki turystycznej w PKB w 2005 r. wyniósł 5,6%. Chociaż stanowi ona w obowiązującej systematyce PKD jedynie kategorię nieformalną, udaje się zidentyfikować specyfikę jej funkcji gospodarczych i społecznych, a turystyka bywa określana jako sektor zasilający budżet państwa (*Turystyka...*, 2006).

### 3. Zarządzanie – metoda efektywnego gospodarowania

We wszystkich dziedzinach życia ludzkiego funkcjonują różne organizacje, które tworzy się, aby przy zastosowaniu najlepszych metod stały się źródłem siły i synergii dla osiągnięcia wytyczonych celów. Poszczególnym organizacjom wyznacza się konkretne zadania, które w dalszym etapie koordynuje się tak, aby móc w prosty i uporządkowany sposób osiągnąć cel, za pomocą wyspecjalizowanych jednostek. Organizacja jest zatem formalną, planowo koordynowaną strukturą, która obejmuje osoby, środki oraz zmierza do osiągnięcia wspólnego celu. Charakteryzuje się określoną strukturą władzy i układem podziału pracy (Penc, 2006, s. 20).

W szerokim znaczeniu ontycznym organizacja jest otwartym układem społeczno-technicznym, zorientowanym celowo i uporządkowanym strukturalnie, zdolnym do wykonywania określonych funkcji transformacyjnych oraz utrwalaniu określo-

nych zachowań ludzi i całego systemu przy stałej integracji z otoczeniem. Jest strukturą łączącą ludzi mających wspólny cel do osiągnięcia, a także dynamicznym układem elementów powiązanych ze sobą i zorientowanych na osiągnięcie określonego celu (Wajda, 2003, s. 16).

Żadna organizacja, w tym oczywiście firma hotelarska, nie jest w stanie dobrze funkcjonować bez sprawnego zarządzania, które stanowi złożony oraz wielostronny proces sterowania całokształtem działalności firmy, jej rozwojem, a także sposobem zachowania się w otoczeniu. Przez zarządzanie trzeba także rozumieć każdą działalność decyzyjną, polegającą na ustaleniu celów oraz powodowaniu ich realizacji. Zarządzanie jest zatem działalnością kierowniczą, polegającą na ustaleniu celów firmy, ich realizowaniu, a także wykorzystywaniu posiadanych zasobów.

W literaturze przedmiotu występuje zróżnicowanie poglądów na temat funkcji zarządzania, niemniej jednak najczęściej wskazywanymi są: planowanie, organizowanie, przeprowadzenie oraz kontrolowanie.

Planowanie jest przede wszystkim myśleniem o przyszłości organizacji. Etap ten można zdefiniować, jako proces polegający na świadomym ustaleniu kierunków działania i podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach. Jest działalnością intelektualną polegającą na tworzeniu wizji firmy na przyszłe lata. Planowanie polega zatem na wywoływaniu zdarzeń i wykorzystywaniu okoliczności. Wymaga od kierownictwa takiego myślenia, które swoje cele, zadania, środki i sposoby działania oprze na konkretnej metodzie lub logice, a nie na przeczuciu, czy intuicji (Knecht, 1998, s. 7).

Planowanie jest konieczne dla osiągnięcia krótko- (plany operacyjne) i długoterminowych (plany taktyczne i strategię) celów. Krótko-, czy też długoterminowe plany są bardzo ważnym elementem zarządzania firmą. Tworzą one bowiem ramy ogólnej działalności firmy, przyczyniając się tym samym do jej lepszego funkcjonowania oraz większej skuteczności w racjonalnym działaniu operacyjnym. Tak opracowane plany pozwalają na osiągnięcie celów organizacji, a także określają metody i środki ich urzeczywistnienia. Ponadto, umożliwiają pozyskanie danych środków dla organizacji.

Zdaniem Tadeusza Kotarbińskiego plan powinien być: celowy, wykonalny, zgodny wewnętrznie, możliwie najbardziej operatywny, terminowy, racjonalny, sprawny i komunikatywny (Kotarbiński, 1969, s. 35).

W procesie planowania realizuje się następujące czynności (Wajda, 2003, s. 96):

- formułowanie celów organizacji wraz z jej preferencjami (wyznacza się jej rolę i misję),
- ocenianie zadań i strategii organizacji,
- analizowanie otoczenia,
- rozpoznawanie strategicznych szans i zagrożeń,
- określanie niezbędnego zakresu zmian w dotychczas stosowanej strategii,
- obieranie najlepszego wariantu strategii, celem jego wykorzystania w procesie dalszego planowania.

**Organizowanie** to kolejny etap zarządzania, obejmujący zespół działań zmierzających do pozyskiwania i przygotowywania zasobów, a także niezbędnych warunków do wykonania, i realizacji przyjętych planów. Organizowanie polega zatem na doborze pracowników, czyli na rozczłonkowaniu załogi pracowniczej na wiele odrębnych jednostek i przydzieleniu im konkretnych zadań. Wyrazem tego podziału jest tworzenie komórek organizacyjnych, które stanowi zespół ludzi oraz środków kierowanych przez zwierzchnika. Niekiedy komórką organizacyjną nazywane są jednoosobowe stanowiska pracy, jeżeli jest to stanowisko samodzielne o określonym zakresie działania (Dębski, 1993, s. 51). Układ i system wzajemnych powiązań jednostek organizacyjnych określa się mianem struktury organizacyjnej. Jej budowa zależy między innymi od: rodzaju prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, jego wielkości, lokalizacji oraz formy organizacyjnej. Ogólnie przyjętym sposobem zobrazowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest stworzenie schematu organizacyjnego. Poszczególne jego komórki zaznaczone są figurami geometrycznymi, a występujące w schemacie linie symbolizują zależność hierarchiczną i funkcjonalną zachodzącą pomiędzy komórkami. Od dobrego systemu, układu komórek i umiejętności organizacyjnych kierownictwa zależy efektywność oraz wydajność tychże jednostek pracowniczych. Jest przecież oczywiste, że im bardziej skoordynowana i zintegrowana będzie praca, tym większe i bardziej oczekiwane przyniesie efekty. Zasadniczym elementem pracy kierowniczej na tym etapie jest osiągnięcie koordynacji.

**Przewodzenie** (koordynowanie i motywowanie) to ogół skoordynowanych działań polegających na stwarzaniu takich warunków, aby zespół pracowników postępował tak, by organizacja odniosła zamierzony cel. Oddziaływanie motywacyjne może odbywać się w bezpośredniej formie za pomocą rozkazów, poleceń, rad albo pośredniej, za pomocą gamy bodźców. Motywowanie polega zatem na poznaniu potrzeb podwładnych, określeniu siatki bodźców adekwatnych do struktury ich potrzeb oraz stosowaniu bodźców w stosunków do poszczególnych pracowników (Knecht, 1998, s. 8). W ten sposób przewodzenie, koordynacja i motywowanie stanowią zespół środków i reguł postępowania w organizacji, które nakłaniają pracowników do wydajniejszej pracy, tym samym przyczyniając się do działań zgodnych z wyznaczonymi celami. Stwarza to określone ramy dla zachowań pracowników, ukierunkowuje ich postawy oraz nadaje kształt pracy i określa jej właściwy styl (Wajda, 2003, s. 97).

Funkcja kontroli polega natomiast na stałym i systematycznym nadzorze kierownictwa w stosunku do podwładnych oraz na koordynacji ich działań. Oznacza obserwowanie postępów pracowników w osiąganiu celów organizacji, przez co pozwala kierownikom zadbać o to, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. Według Stonera i Wankela kontrolowanie składa się z następujących etapów: określania mierników efektywności, pomiaru bieżącej efektywności i porównanie jej z wyznaczonymi miernikami oraz podjęcie działań korygujących, jeśli efektywność nie odpowiada miernikom (Wajda, 2003, s. 98).

Żadna organizacja nie może istnieć, a tym bardziej funkcjonować w próżni. Zawsze istnieje i działa w jakimś środowisku, zwanym otoczeniem. Wpływa ono bezpośrednio lub pośrednio na prawidłowe jego funkcjonowanie. Organizacja i otoczenie wywierają na siebie wzajemny wpływ, wywołując tym samym efekt sprzężenia zwrotnego, który jest niezbędny do unikania zakłóceń w prawidłowym przepływie informacji. Otoczenie rozumie się jako środowisko, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo charakteryzujące się konkretnymi cechami kulturowymi, regionalnymi, technologicznymi i politycznymi, pozwalającymi określić zagrożenia, z jakimi firma musi sobie poradzić lub szanse, jakie może wykorzystać do poprawy swojej sytuacji (Penc, 2006, s. 38).

Otoczenie można podzielić na kilka kategorii, wykorzystując przy tym zakres i stopień ich wpływu na daną organizację. Najczęściej przy kategoryzacji otoczenia wyróżnia się dwa podstawowe jego obszary: makrootoczenie (otoczenie ogólne) i mikrootoczenie (otoczenie bezpośrednie). Otoczenie ogólne ma mniej zinstytucjonalizowany charakter, niż otoczenie bezpośrednie. Jest środowiskiem łączącym wszystkie organizacje przyjętej skali terytorialnej. W jego skład wliczane są następujące kategorie: otoczenie polityczne, prawne, kulturowe, ekologiczne, edukacyjne, demograficzne, technologiczne, międzynarodowe, infrastrukturalne, społeczne i ekonomiczne. Otoczenie bezpośrednie stanowi najbliższe środowisko organizacji. Inkorporuje ono pojedyncze osoby, grupy organizacje oraz instytucje, z którymi dane przedsiębiorstwo ma bezpośredni kontakt: klienci, odbiorcy, dostawcy, konkurenci, instytucje finansowe, lokalna władza administracyjna, a także organizacje samorządowe i lokalne grupy nacisku (Penc, 2006, s. 101). W przypadku analizowanego problemu, organizacje hotelarskie działają dla zaspokojenia pewnej elementarnej części potrzeb turystycznych, które jednak nie ograniczają się wyłącznie do poziomu podstawowego (Fenczyn, 1999, s. 12–17). Realizacja satysfakcjonujących usług turystycznych sprzyja popytowi, jakoś podaży warunkuje jego wielkość, determinując równocześnie poziom zysku przedsiębiorstwa. Głównym, acz nie jedynym, celem firm gospodarki rynkowej jest osiągnięcie zysku, które gwarantuje przedsiębiorstwu przetrwanie oraz rozwój. Konwergencja wysokości wartości dodanej i jakości usług jest oczywista.

Rozpatrując cele oraz zadania przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę, to co i w jaki sposób chce ono osiągnąć w przyszłości. Każdy przedsiębiorca ma swoją własną „filozofię” gospodarowania organizacją. Reguła ta dotyczy wszystkich dziedzin zarządzania organizacją. Istnieją jednak cele uniwersalne, które zakłada każdy przedsiębiorca. W literaturze przedmiotu odnajdujemy następujące przykłady (Antoszkiewicz, 1996, s. 76):

- dostosowanie przedsiębiorstwa do rozwoju środowiska,
- utrzymanie samodzielności,
- wykształcenie kadry menedżerów o wysokich kwalifikacjach,
- utrzymanie elastyczności produktu,
- wypracowanie elastycznej struktury organizacyjnej,

- utrzymanie płynności środków,
- zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości sukcesu,
- zwiększenie dotychczasowego udziału w rynku,
- rozeznanie potrzeb klientów,
- segmentacja rynku,
- wytworzenie atmosfery dobrej woli wśród personelu.

#### 4. Gospodarka hotelarska Sandomierza

Sandomierz to miasto położone w południowo-wschodniej części Polski, usytuowane na siedmiu lessowych wzgórzach w bliskim otoczeniu Wisły. Jest on miastem powiatowym, liczącym ok. 26 tys. mieszkańców i zajmującym 29 km<sup>2</sup> powierzchni (Juszczak, 2000, s. 4). Sandomierz na swym niewielkim obszarze skupił wiele cennych dóbr przyrody oraz kultury (Jurasz, 1991). Dociekliwych Czytelników odsyłamy do bogatej literatury krajoznawczej, w której tematyka poświęcona atrakcjom turystycznym Sandomierza została doskonale omówiona (zob. Dąb-Kalinowska, 1969; Wendlandt, 1978).

Analiza stanu bazy noclegowej pokazuje, że zdolności recepcyjne miasta są w niezłym stanie. Standard usług jest zdywersyfikowany, brakuje jednak wysoce komfortowych ofert dla klienta biznesowego. Miasto nie posiada też centrum konferencyjno-rekreacyjnego, co jest znacznym osłabieniem funkcji podażowej (zob. tabela 1).

Struktura bazy turystycznej Sandomierza w porównaniu z innymi miastami regionu przedstawia się w miarę zadowalająco, szczególnie zaś w zakresie usług gastronomicznych. Używając terminologii marketingu turystycznego, można powiedzieć, że poziom oferty w zakresie produktu podstawowego jest odpowiedni (zob. Kowalski, 2007, s. 9).

#### 5. Praca w branży turystycznej w świetle opinii kadry hotelarskiej

Przeprowadzone badania mają wyłącznie charakter wstępny, dlatego też uzyskane wyniki analiz ukazują jedynie niektóre aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich. Uwaga autorów skupia się mianowicie na zagadnieniu organizacyjnych oraz kierowniczych problemów branży hotelarskiej (szerzej: Mrozowicz, 2008, s. 264). W tym sensie analizie poddano wybrane kwestie zarządzania zasobami ludzkimi<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL, Human Resources Management, HRM) wywodzi się z literatury amerykańskiej. W praktyce spotykamy również inne nazwy tej działalności, takie jak: polityka personalna, polityka kadrowa, zarządzanie ludźmi, zarządzanie potencjałem społecznym.



Tablica 1

## Baza noclegowa Sandomierza

Typ i nazwa obiektu	Opis funkcjonalny
Hotel Pod Ciżemką ***, restauracja, kawiarnia	18 miejsc noclegowych, pokoje 2-osobowe z łazienką
Hotel Basztowy ***, restauracja, kawiarnia	55 miejsc noclegowych, pokoje 1- i 2-osobowe z łazienką
Hotel Grodzki **, restauracja, kawiarnia	49 miejsc noclegowych, pokoje 2- i 3-osobowe z łazienką
Hotel Mikrus **	36 miejsc noclegowych, pokoje 1- i 2-osobowe z łazienką
Hotel Oskar	16 miejsc noclegowych, pokoje 1- i 2-osobowe z łazienką
Hotel Agro	30 miejsc noclegowych, pokoje 1-, 2-, 3- i 4-osobowe z umywalką
Hotel i restauracja przy Stacji Paliw BP	11 miejsc noclegowych, pokoje 2- i 3-osobowe
Hotel przy szpitalu	20 miejsc noclegowych, pokoje 1- i 2-osobowe
Motel Królowej Jadwigi, restauracja	50 miejsc noclegowych, pokoje 2- i 3-osobowe z łazienką
Zajazd Zacisze	14 miejsc noclegowych, pokoje 1- i 2-osobowe z łazienką
Pensjonat Sandomiria	40 miejsc noclegowych, pokoje 3-osobowe z dostawką
Pensjonat „Jutrzenka”	12 miejsc noclegowych, pokoje 2-, 3- i 4-osobowe
Dom Wycieczkowy „Winnica”, restauracja	42 miejsca noclegowe, pokoje 1-, 2-, 3-, 4-osobowe
Dom Pracy Twórczej „Alicja”	10 miejsc noclegowych
Kwatery prywatne	14 kwater
Kemping „Browarny”	150 osób
Gospodarstwa agroturystyczne	14 obiektów
Schroniska szkolne	4 obiekty

Źródło: Kowalski, 2007, s. 8.

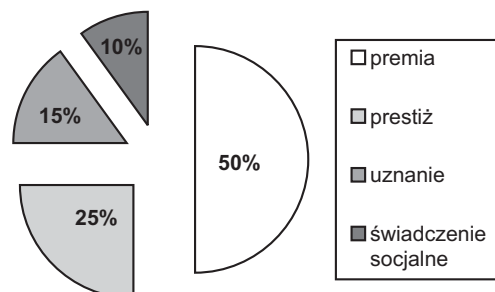
Według Adama Pocztowskiego zarządzanie personelem lub kadrami są to czynności regulacyjne obejmujące całokształt działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. To określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło jej konkurencyjności. Postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych i wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych i budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągania celów (Pocztowski, 2007, s. 34).

Maria Kostera i Stanisław Kownacki wskazują, że jest to „funkcja polegająca na rekrutacji oraz selekcji uczestników organizacji, ich nagradzaniu, karaniu i rozwoju” (Pocztowski, 2007, s. 34). Sajkiewiczowie uzupełniają ujęcie definicyjne o istotne spostrzeżenie, a mianowicie, że „kapitał ludzki to zespoły ludzkie trwale związane z firmą i z jej misją, umiające współpracować, o kreatywnych postawach oraz kwalifikacjach” (Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., 2002, s. 21) Tak, czy inaczej trzeba stwierdzić, że „zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwami i relacji zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa, tj. jego zasoby ludzkie, byli wykorzystywani tak, aby pracodawca osiągnął najlepsze wyniki” (Adamiec, Kozusznik, 2000, s. 17).

Głównym mechanizmem wynagradzania pracy w sektorze hotelarskim są premie finansowe. Jest to przykładem tego, że nadal za podstawowy czynnik motywacji pracy uważane są składniki pensji. Przytaczany przykład potwierdza regułę, która dotyka większości firm stosujących tradycyjny model wynagradzania. Premie mają charakter okresowego świadczenia finansowego, którego oddziaływanie motywacyjne jest problematyczne, przede wszystkim dlatego, że częstokroć nagradzające znaczenie bodźca finansowego jest słabo kojarzone przez nagradzanego z osiągniętymi efektami pracy. Celem premii powinno być utrwalenie pozytywnych efektów pracy, szerszej zachowania, przez wzmocnienie w postaci nagrody. Należy przy tym pamiętać, że rolę nagród i kar, to znaczy wzmocnień, mogą pełnić także inne konsekwencje społeczne, dla przykładu prestiż pracy, czy uznanie ze strony przełożonych. Bodźce tego typu, co pokazują wyniki badań, wykorzystywane są marginalnie (por. rys. 1).

W przypadku kadry kierowniczej podstawowym źródłem motywacji jest potrzeba osiągnięć, co też oznacza w praktyce chęć systematycznego samorozwoju, dążenie do pięcia się w górę w hierarchii organizacji lub inną formę awansu społecznego i ekonomicznego.

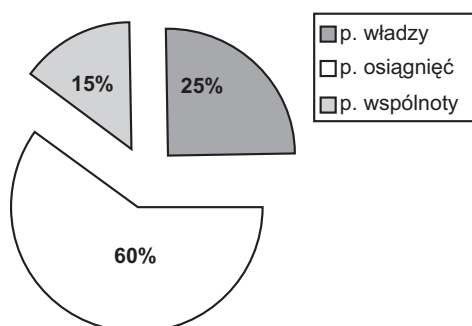
Prezentowane wyniki badań odzwierciedliły powszechnie cenioną koncepcję Dawida McClellanda, zgodnie z którą kierownicy różnych szczebli w pracy zawodowej kierują się motywacją osiągnięć. Co więcej, osiągnięcia: sukcesy, przełamywanie barier, progresja kariery, wysokie zaangażowanie, walka z przeciwnościami, podnoszenie kwalifikacji, wskazują oni jako motyw pierwszoplanowy. Potrzeba



Rys. 1. Rozkład czynników motywacyjnych

Źródło: badania własne autorów.

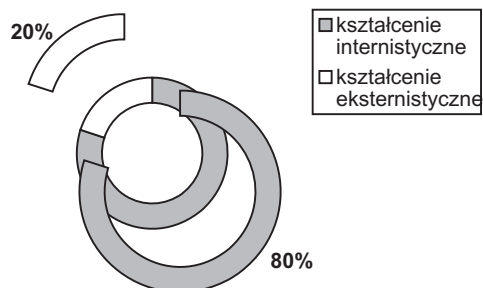
osiągnięć jako priorytetowy mechanizm stymulacji działalności zawodowej wyprzedza inne potrzeby, co oznacza, że kierownicy w swych działaniach stawiają na dalszy rozwój zawodowy. Sądząc jednak z wielkości poddanych badaniu firm, zapotrzebowanie to nie zostanie zaspokojone. Rozmiar, a co za tym idzie struktura i hierarchia władzy owych firm nie daje zbyt dużych szans na wspinanie się po szczeblach drabiny organizacyjnej. Właściciele przedsiębiorstw powinni o tym pamiętać. Propozycją wyjścia z tego impasu mogą stać się alternatywne formy awansu, np. rozszerzenie zadań oraz pozioma forma awansu (zob. rys. 2).



Rys. 2. Źródła motywacji kadry kierowniczej

Źródło: badania własne autorów.

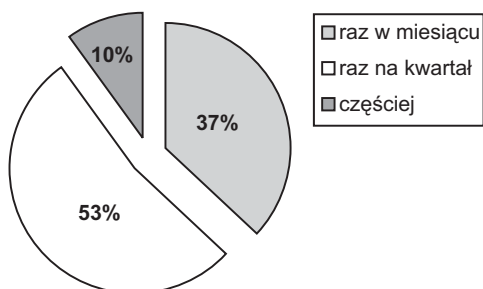
Z przeprowadzonych wywiadów oraz danych uzyskanych z ankiety wynika, że szkolenia kadry utożsamia się przede wszystkim z podawaniem wiedzy o branży i przedsiębiorstwie, metodach oraz organizacji pracy zgodnie z obowiązującymi regułami i normami, komunikacji interpersonalnej i pracy w grupie, psychologii sprzedaży, kontaktach z klientami, a także wiedzy z zakresu marketingu. Jest to oczywiście funkcja szalenie istotna, lecz nie jedyna.



Rys. 3. Stosunek szkoleń wewnętrznych do zewnętrznych

Źródło: badania własne autorów

Szkolenia pracownicze, szczególnie zaś te z nich, które połączone są z wyjazdem rekreacyjnym poza siedzibę firmy odgrywają bardzo poważną rolę motywującą. Prowadzone w sposób profesjonalny, rozwijają kompetencje interpersonalne i integrują pracowników. Uzyskane rezultaty przeczą tym racjonalnym przesłankom (rys. 3).



Rys. 4. Częstotliwość szkoleń

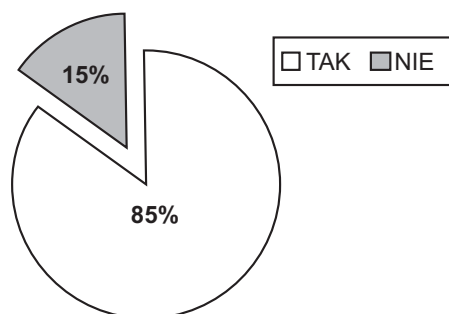
Źródło: badania własne autorów.

Nieco dziwi ilość szkoleń pracowniczych. Przeszło połowa badanych jest szkolona co najmniej trzy razy w roku, a są wśród nich też i tacy, którzy uczestniczą w szkoleniach nawet raz w miesiącu. Wyniki badań pozwalają sądzić, iż menedżerowie poddanych naukowej obserwacji firm hotelarskich kładą nacisk na rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników, zarządzając przedsiębiorstwami przez jakość i rozwój wiedzy. Taki stan rzeczy jest doskonałym przyczynkiem rozwoju wysokojakościowej oraz dojrzałej kultury organizacyjnej (zob. rys. 4).

W poddanych obserwacji przedsiębiorstwach hotelarskich Sandomierza stosuje się czasowy system płacy. Dotyczy to ogółu badanych. System ten opiera się na taryfikacji wartościującym stanowiska. Dla każdego stanowiska utworzone są tzw. widełki, czyli maksymalne i minimalne zarobki związane z zajmowaną pozycją w przedsiębiorstwie.

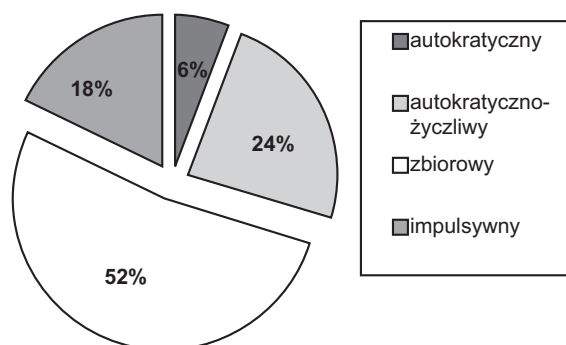
W opinii respondentów wysokość otrzymywanego wynagrodzenia jest adekwatna do zajmowanego stanowiska. Dziwić może wysoka jednomyślność badanych, którzy niejako zaprzeczają powszechnie utartej opinii, jakoby wysokość wypłaty oceniana była zawsze przez pracownika jako nieadekwatna do jego wkładu pracy. Poczucie sprawiedliwego wynagradzania działa na pracownika jako czynnik wzmagający motywację do pracy i utrwala kształtowanie się postawy lojalności wobec pracodawcy (rys. 5).

W kontaktach przełożonych z podwładnymi przeważają efektywne style kierowania (rys. 6). Menedżerowie są osobami empatycznymi oraz komunikatywnymi o cechach przywódczych. W relacjach interpersonalnych ukierunkowani są na efekt końcowy zadania, nie unikają przy tym nadmiernie kontaktów osobistych oraz motywują pozytywnie podwładnych poprzez sprawiedliwe, pragmatyczne stosowanie nagród i kar. Przełożeni wymagają od podwładnych wysokiego zaangażowania, a zarazem są dla nich życzliwi i uprzejmi, a unikając dwuznacznych sytuacji i nieprzyjemnej atmosfery w pracy osiągają efekt redukcji stresu, postaw unikania, oporu i kontestacji.



Rys. 5. Poziom satysfakcji finansowej

Źródło: badania własne autorów.



Rys. 6. Struktura stosowanych stylów kierowania

Źródło: badania własne autorów.

Charakterystyczne dla autokratycznego stylu kierowania samodzielne i arbitralne podejmowanie decyzji, znalazło odzwierciedlenie również w zakresie aktualnych badań. Okazało się mianowicie, że dominującym sposobem wprowadzania rozstrzygnięć są decyzje jednoosobowe. Styl tego rodzaju jest szczególnie efektywny wówczas, gdy rozważany problem obarczony jest piętnem czasu i poziomem niesionego zagrożenia, a także w sytuacji trudnych zmian organizacyjnych. Przydatny jest również, gdy firma działa w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu, a rynek swą strukturą przypomina model doskonałej konkurencji. Segment tworzony przez trzy analizowane podmioty hotelarskie raczej jest czymś w rodzaju oligopolu, który ukształtował względnie stabilne relacje w podzielonym między firmy rynku usług noclegowych średniej jakości. Wydaje się, że w spektrum stylów kierowania powinno stosować się metody konsultatywne o demokratycznych profilach współpracy. Rozwiązania tego typu stanowią kolejny sytuacyjny czynnik motywacyjny. Wywiady z pracownikami wydają się potwierdzać, że istnieje z ich strony oczekiwanie na większe udemokratycznienie oraz upodmiotowienie relacji na osi przełożony – podwładny.

Wyniki badań ukazały jeszcze jeden problem kierowniczy, a mianowicie trudność z zatrudnieniem dobrze wykwalifikowanego personelu. Staje się w tej sytuacji jasne, że stosowanie demokratycznych form kierowania ludźmi nie zawsze bywa możliwe, szczególnie wówczas, kiedy kwalifikacje i morale zespołu pracowniczego są na przeciętnym lub niskim poziomie. Wysoka ilość szkoleń, autorytatywny styl kierowania oraz dyrektywne i nieco zdystansowane relacje między szczeblami organizacyjnymi są metodą wypracowania, wdrożenia, nauczania, zautomatyzowania, doskonalenia oraz utrwalenia zasad oraz norm i wartości, które jako trwałe wzorce właściwego postępowania zostaną inkorporowane na stałe w charakterystyczną strategię zachowań organizacyjnych. Poddane badaniom hotele znajdują się w stadium tworzenia kultury organizacyjnej. Stosowane style kierowania są adekwatne do ich obecnej sytuacji społeczno-organizacyjnej. Z innych badań autora wynika, że poziom komunikacji interpersonalnej, kształtuje się wśród kadry turystycznej na niskim poziomie (Mrozowicz, 2009, s. 86).

## 6. Zakończenie

Fundamentalnym, a zarazem najtrudniejszym menedżerskim zadaniem jest podejmowanie decyzji i próby rozwiązania problemów w zarządzanej firmie. Przedsiębiorstwa borykają się z problemami zarówno w sferze ekonomicznej, organizacyjnej, jak i kierowniczej. Aby podjąć słuszną decyzję, menedżer musi w pierwszej kolejności zidentyfikować problem, a następnie rozwiązać go przy zastosowaniu odpowiedniej metody (Perlak, 1983, s. 31). Najlepiej zresztą, aby czynił to przy zużyciu ograniczonej, tzn. minimalnej liczby zasobów własnych.

Niniejszy artykuł oprócz swoich odniesień poznawczych i teoretycznych, zdaje się być aplikacją dla pragmatyki kierowniczej. Ukazuje on wybrane kwestie organizacyjne i kierownicze w kontekście warunków gospodarki turystycznej. Tłem rozważań uczyniono realia gospodarki turystycznej ziemi sandomierskiej, chociaż skądinąd wnioskom z poczynionych rozważań można nadać szerszy zasięg społeczno-gospodarczy. Uogólnienie wniosków i próba generalizacji jest możliwa z jednym jednak zastrzeżeniem. W perspektywie badawczej należałoby zaplanować eksperyment na liczebniejszej oraz geograficznie zdecydowanie bardziej zróżnicowanej populacji, natomiast wnioski z aktualnych badań utrzymanych w konwencji studium przypadku, potraktować jako asumpt do dalszych badań i swoistą aplikacyjną propedeutykę.

## Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Katowice: „Akade”. ISBN 83-7287-000-4.
- Antoszkiewicz J. 1996. *Metody skutecznego zarządzania*. Warszawa: „Orgmasz”. ISBN 83-904903-0-7.
- Dąb-Kalinowska B. 1969. *Sandomierz i okolice*. Warszawa: Wyd. Sport i Turystyka.
- Dębski S. 1993. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. Cz. 1. ISBN 83-02-05237-X.
- Fenczyn J. 1999. *Psychologia: wybór zagadnień dla studentów kierunku turystyka i rekreacja*. Kraków: Agencja Wydawnicza „Ostoja”. ISBN 83-905300-5-8.
- Gaworecki W. 1998. *Turystyka*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1075-2.
- Juras B. 1991. *Sandomierz i okolice*. Rzeszów: Krajowa Agencja Wydawnicza.
- Juszczak M. 2000. *Sandomierz: przewodnik*. Kielce: Elipsa. ISBN 83-905003-8-8.
- Knecht Z. 1998. *Zarządzanie marketingowe*. Warszawa – Wrocław: „MOK”. ISBN 83-87708-00-3.
- Kotarbiński T. 1969. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum.
- Kowalski R. 2007. *Organizacyjne oraz kierownicze problemy zarządzania organizacjami hotelarskimi Ziemi Sandomierskiej*. Maszynopis pracy dyplomowej. Jarosław: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa. Instytut Turystyki.
- Łazarek R. 2004. *Ekonomika turystyki: wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 83-86990-81-3.
- Mrozowicz K. 2009. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w świetle poziomu kompetencji komunikacyjnych pracowników sektora gospodarki turystycznej*. W: A. Panasiuk (red.). *Gospodarka turystyczna w regionie: wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jelenia Góra: „Ad rem”.
- Mrozowicz K. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań nad komunikacją interpersonalną*. W: R. Fedan, Z. Makiela (red.). *Przyrodniczo-ekonomiczny potencjał regionów na pograniczu polsko-ukraińskim*. Jarosław: Wyd. Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Panasiuk A. 2007. *Analiza porównawcza projektu narodowego planu rozwoju 2007–2013 i projektu strategii rozwoju turystyki na lata 2007–2013. Ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Penc J. 2006. *Sztuka skutecznego zarządzania: kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Perlak I. 1983. *Innowacje w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

- Rozporządzenie [2004] Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 roku w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Dz. U. z 2004 r. nr 33, poz. 289 z późn. zm.
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. 2002. *Nowe metody pracy z ludźmi: organizacja procesów personalnych*. Warszawa: „Poltext”. ISBN 83-88840-12-6.
- Turystyka w gospodarce narodowej*. 2006. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki. Departament Turystyki. Dostępny w Internecie: [www.mg.gov.pl/nr/rdonlyres/.../turystykawPKB3.doc](http://www.mg.gov.pl/nr/rdonlyres/.../turystykawPKB3.doc)
- Wajda A. 2003. *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1453-7.
- Wendlandt J. 1978. *Sandomierz*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza.

### Tourist Economy Management in the Light of the Hotel Sector Research – Selected Problems

**S u m m a r y:** Every hotel company being active on the market can defend itself against the adverse influence of risks by making use of its strong points in the form of its internal and unique assets, e.g. economic solutions, the quality of human resources, the innovator's brand and image or the effective system of information flow. These solutions allow achieving the competitive advantage, simultaneously eliminating the risks. Unfortunately, beside the assets there are 'sick' places, i.e. internal conflicts existing in the enterprise between its departments, inadequately trained management staff preventing adaptation of emerging chances and increasing the adverse effect of market competition.

---

**Key words:** hotel economy, management in tourism

---