

LESZEK KOZIOŁ*

Zarządzanie kadrami w turystyce

Słowa kluczowe: funkcja personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo turystyczne, controlling personalny

Streszczenie: W artykule określono istotę funkcji personalnej, omówiono w sposób retrospektywny i prospektywny strukturę, modele i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym. Podano również opis zasadniczych funkcji personalnych takich, jak rekrutację personelu, system oceniania, stabilizację załogi, szkolenie i rozwój pracowników oraz zasady i narzędzia controllingu personalnego. Scharakteryzowano także metodykę badania oraz szczegółowe metody i techniki pomocne w realizacji wspomnianych funkcji.

1. Istota i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi dla funkcjonowania i rozwoju organizacji

W każdej współczesnej organizacji można wskazać zbiór metod i technik zarządzania, pomocnych w sprawnym jej funkcjonowaniu, czy wręcz nieodzownych dla osiągnięcia jej celów. Metody powszechnie stosowane określa się jako funkcje zarządzania. Najważniejsze z nich zostały opracowane i sformułowane przez twórców szkoły naukowego zarządzania. F.W. Taylor, L. i F. Gilberths, H.L. Gantt, K. Adamiecki zaliczali do nich m.in. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Funkcje te były wielokrotnie modyfikowane, rozszerzane przez reprezentantów późniejszych szkół i nurtów zarządzania.

Wśród współczesnych metod, które również urosły do rangi funkcji zarządzania, najczęściej wymienia się budżetowanie oraz rachunek kosztów – korzyści, kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), szczupłe zarządzanie eliminujące nieefektywność (*lean management*) oraz funkcję personalną (kadrową) obejmującą

* Prof. dr hab. Leszek Kozioł – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

działania związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Funkcja ta silnie rozwijana w ubiegłym wieku, wzbogacana przez narzędzia i techniki nowoczesnego zarządzania stała się nie tylko nowoczesną nauką, praktyką zarządzania, ale także sztuką – spełnia bowiem desygnaty sztuki, zwłaszcza w procesie panowania nad różnorodnością zachowań ludzi w procesie wytwórczym.

Wraz ze zmianą podejścia do sprawowania funkcji personalnej zmieniano jej nazwę. Początkowo, tj. w erze industrialnej, określano ją mianem gospodarowanie (administrowanie) czynnikiem ludzkim, zarządzanie personelem (kadrami), polityka kadrowa (personalna, osobowa) i inne. Później, tj. w połowie lat 80. ubiegłego wieku wprowadzono nowy termin *human resources management* (HRM), tj. „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL).

Podejmując próbę zdefiniowania zarządzania zasobami ludzkimi trzeba wyjaśnić pojęcie zasobu ludzkiego. Otóż, należy przyjąć, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, który można określić jako ich potencjał pracy¹. Zasób ten oferowany na rynku pracy stanowi podaż pracy. Wykorzystany w procesach pracy, czy szerzej kwestię tę ujmując, w procesach biznesowych do generowania zysku, staje się kapitałem ludzkim i zarazem składnikiem aktywów firmy (*corporate assets*), obok kapitału finansowego, urzędzeń, licencji czy akcji.

W licznej już i rozległej literaturze, zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się na różne sposoby. Obok obszernych opisów można znaleźć krótkie, niekiedy lapidarne charakterystyki tego zarządzania, realizowanego w obszarze funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Najczęściej funkcja ta definiowana jest jako „zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb (rozwój) pracowników” (Listwan, 2006, s. 2).

W szerokim i zarazem ogólnym ujęciu, podkreślającym węzłowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi, określa się je jako koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów (Pocztowski, 2008, s. 34).

Z kolei Armstrong podkreśla, że zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji (Armstrong, 2005, s. 29).

¹ Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego (potencjału pracy) należą: wiedza, zdolności, umiejętności, postawy i wartości, zdrowie oraz motywacja do pracy. Wymienione składniki określają jakość tego zasobu, natomiast jego ilościowy wymiar ujmuje czas pracy.

Ze swej strony proponujemy przyjęcie następującej definicji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji: **zarządzanie zasobami ludzkimi to proces i praktyka zarządzania oraz doradztwo w zakresie rekrutacji, stabilizacji i rozwoju załogi, które zdaniem menedżerów i konsultantów przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji w sytuacji wzrastającej złożoności otoczenia.**

W świetle przytoczonej definicji podstawowymi zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi są: zapewnienie organizacji, w określonym miejscu i czasie, odpowiedniej liczby pracowników o wymaganych kwalifikacjach, stworzenie warunków dla ich stabilizacji i rozwoju, a więc przygotowanie do spełniania nowych ról w przyszłości, przestrzeganie obowiązujących przepisów prawa, ochrony pracy, ubezpieczeń, zasad wynikających ze stosunków pracy krajowych i zagranicznych itp. oraz – co najistotniejsze – efektywne wykorzystanie zatrudnionego personelu. W dużych przedsiębiorstwach i instytucjach zadania te realizowane są przez wyspecjalizowane działy, a nawet pionory organizacyjne składające się z kilku działów. Krótko mówiąc, duże organizacje mają specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi i dysponują znacznymi środkami finansowymi, natomiast małe organizacje (do 20 etatowych pracowników) nie dysponują tego typu zasobami. Rozwiązywaniem problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi muszą zatem zajmować się właściciele tych organizacji oraz ich dyrektorzy i kierownicy. Jako kierownicy liniowi często mają oni szeroki zakres obowiązków służbowych, niewystarczające kompetencje zarządzania zasobami ludzkimi, dysponując przy tym małym budżetem kadrowym. Inaczej kwestię tę ujmując małe organizacje mają te same funkcje zarządzania zasobami ludzkimi co duże jednostki, lecz znacząco ograniczone środki. Mała firma – podobnie jak duża korporacja – musi pozyskiwać i stabilizować utalentowaną załogę. Odpowiednio dobrana załoga jest bowiem ważnym komponentem modelu biznesu przedsiębiorstwa². Dlatego dobry menedżer zarządzania zasobami ludzkimi musi posiadać wiedzę z zakresu prawa i innych regulacji instytucjonalnych i stosunków pracy, powinien znać zasady i narzędzia zarządzania oraz umiejętnie wykorzystać tę wiedzę do formułowania polityki, doskonalenia procesów i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, co łatwiej powiedzieć niż zrobić, zwłaszcza w małych organizacjach.

Zasoby ludzkie, do których przynależy personel i kadra zarządzająca, odgrywają szczególną rolę w turystyce. Personel występuje na każdym niemal etapie wytwarzania i sprzedaży produktu turystycznego. Krótko mówiąc, personel wytwarzający usługę staje się częścią produktu turystycznego. Ta szczególna rola personelu w przedsiębiorstwach turystycznych jest determinowana m.in. (Kornak, Rapacz, 2001, s. 195):

² Model biznesu można określić jako wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (w tym strategii) i o uwarunkowaniach, w których funkcjonuje. Model ten określa, jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze i jak będzie je zarabiać w przyszłości, wykorzystując w tym celu kluczowe komponenty danego biznesu takie przykładowo, jak technologia wytwarzania, innowacyjność produktu, relacje z klientami i innymi interesariuszami, struktura kosztów i model zyskowności, konfiguracja łańcucha wartości, główni aktorzy: akcjonariusze, menedżerowie i pracownicy.

- wspomnianym już usługowym charakterem działalności w turystyce oraz stosunkowo wysokimi – w relacji do innych sektorów gospodarki – kosztami pracy, czyli ich udziałem w kosztach ogółem,
- dużym wpływem personelu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zdolnością personelu (pracowników) przedsiębiorstwa turystycznego do generowania innowacji (kreatywność pracowników jest jednym z atutów organizacji, chociaż wymaga właściwego wykorzystania),
- faktem, iż w turystyce dochodzi do interakcji między personelem (usługodawcami) i klientami, która ma zasadnicze znaczenie dla jakości oferowanych usług oraz kształtowania korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Personel odgrywa dużą rolę nie tylko w tworzeniu produktu, ale również w procesie jego sprzedaży.

Warto podkreślić, że kluczowym elementem sprzedaży usług turystycznych jest sprzedawca. Sprzedażą zajmują się w przedsiębiorstwie turystycznym nie tylko pracownicy wykonawczy, ale również ich przełożeni. To ich kontakt z klientem prowadzi do zawarcia transakcji i przesądza o jej wartości. Nieudany kontakt z którąś z tych osób może spowodować rezygnację klienta z usługi i skorzystanie z usługi zakładu konkurencyjnego. Wskazuje to na duże znaczenie umiejętności i predyspozycji osób zajmujących się sprzedażą, pracujących w bezpośrednim kontakcie z klientem (Turkowski, 2010, s. 241). Krótko mówiąc, zarządzanie kadrami bywa w przedsiębiorstwach turystycznych ważniejsze niż w innych branżach. Powszechnie znane jest zjawisko powracania klientów całymi latami (dziesięcioleciami) do tych samych miejsc (hoteli, restauracji) i korzystanie z tych samych przewoźników i biur podróży. O takich zachowaniach decydują przede wszystkim kontakty z ludźmi. W branży turystycznej nawet pojedyncze incydenty między turystą a pracownikiem mogą zniweczyć budowany latami kontakt (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 159).

W dalszej części rozdziału przedstawiono opis wspomnianych, węzłowych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy kadrowe.

2. Współczesne modele zarządzania zasobami ludzkimi

Od początku lat osiemdziesiątych XX wieku stopniowo zmienia się podejście do realizacji funkcji personalnej w organizacji. W miejsce działań o charakterze operacyjnym i rutynowym, ograniczonym do rozpatrywania bieżących spraw kadrowych pojawia się podejście traktujące funkcję personalną w sposób bardziej kompleksowy i długofalowy. Ta zmiana wywołana została wieloma czynnikami: tempem przeobrażeń w otoczeniu firmy, wzrastającą konkurencją, wyrafinowanymi technologiami

mi produkcji oraz rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, wysokimi kosztami pracy, wzrastającym poziomem wykształcenia i aspiracji pracowników i inne³.

W tych warunkach organizacje musiały znaleźć inny sposób podejmowania decyzji kadrowych i oddziaływania na ludzi, aby pozyskać ich dla realizacji celów firmy. Nowe nastawienie do funkcji personalnej znalazło wyraz w terminologii z tego zakresu. W krajach anglosaskich, gdzie te zmiany nastąpiły najwcześniej używa się terminu zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*). W ostatniej dekadzie XX wieku dla podkreślenia nowej jakości dodaje się często do tego pojęcia przymiotnik „strategiczny”, co oznacza, że zasoby ludzkie stają się zasobem strategicznym w danej organizacji, jeżeli są one:

- cenne: co wyraża wysoki poziom kwalifikacji pracowników, które umożliwiają wytwarzanie niepowtarzalnych produktów i usług, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klientów organizacji,
- trudne do imitacji, czyli w mniejszym stopniu dostępne dla organizacji konkurencyjnych.

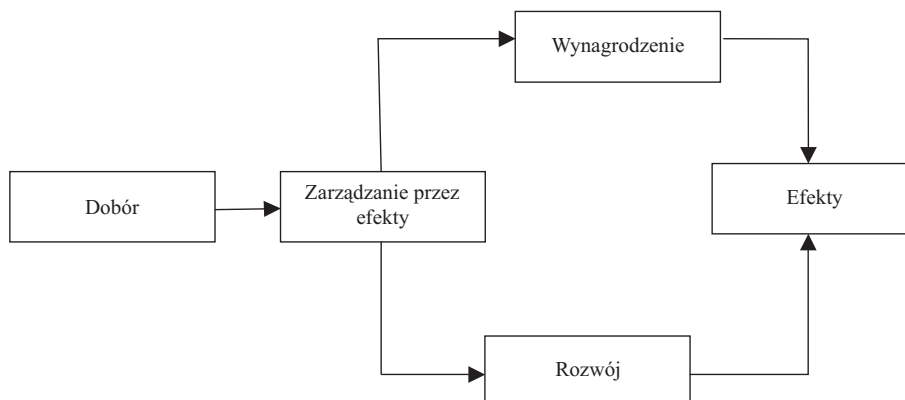
Dysponowanie przez organizacje zasobami ludzkimi o wymienionych cechach przesądza o strategicznym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, które można określić jako zbiór długookresowych działań dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej w celu wsparcia zadań firmy związanych z uzyskaniem przez nią przewagi konkurencyjnej.

Wśród licznych, współczesnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi na szczególną uwagę zasługują *matching model*, koncepcja opracowana na Uniwersytecie Michigan oraz *map of the HRM territory*, koncepcja przygotowana na Uniwersytecie Harvarda. Warto również przytoczyć inne, interesujące rozwiązania tego typu, a mianowicie model Schulera, model kapitału ludzkiego, czy koncepcje *Human Capital Advantage* (HCA) oraz *Human Process Advantage* (HPA), opracowane z myślą o przedsiębiorstwach opartych na wiedzy (*knowledge – intensive firms*).

W modelu Michigan nadrzędną rolę przyznano strategii przedsiębiorstwa, a zarządzanie zasobami ludzkimi i strukturę potraktowano jako wynikające ze strategii. Wskazano na istnienie cyklu zasobów ludzkich, który zazwyczaj obejmuje następujące działania: dobór pracowników, ocenę efektów pracy, wynagradzanie oraz szkolenie i rozwój, zwłaszcza najlepszych pracowników (zob. rys. 1).

Jak wspomniano zarówno wymienione funkcje personalne, tj. elementy cyklu, jak i struktura organizacyjna w swej istocie, powinny wynikać ze strategii firmy i wspierać ją. Przedmiot i zakres badań zarządzania zasobami ludzkimi w tym ujęciu obejmował głównie mechanizmy wewnętrzne. Mniej uwagi poświęcono ze-

³ Gwałtowny wzrost konkurencji w wymiarze międzynarodowym wiąże się m.in. z tym, że kapitał inwestowany jest tam, gdzie koszty są niskie, zwłaszcza koszty pracy. Koszty te zwiększane są nie tylko przez realne wysokie płace, składki na ubezpieczenia społeczne, czy wysokie podatki od wynagrodzeń, lecz także tam, gdzie formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy gwarantują stabilne warunki płatnego zatrudnienia również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych, niezależnie od sytuacji na rynku.



Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich

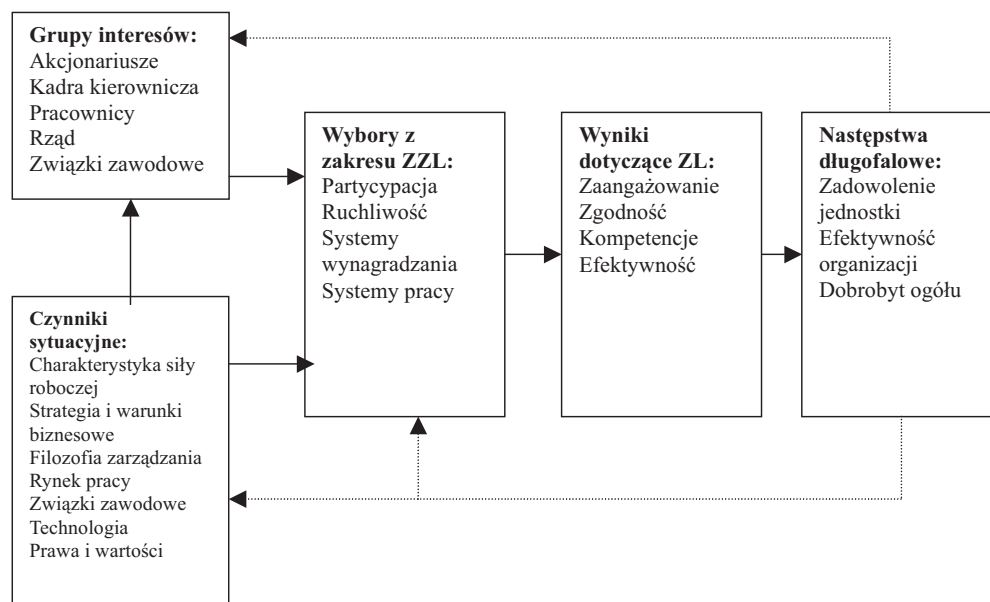
Źródło: Fomburn, Tichy, Devanna, 1984, podają za: Pocztowski, 2008, s. 24.

wewnętrznym determinantom wynikającym z otoczenia organizacji. W dużej mierze nawiązuje on (model Michigan) do modelu tradycyjnego, stąd można uznać go za rozwiązanie pośrednie między tradycyjnym modelem funkcji personalnej a współczesnymi koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi.

Zdaniem przedstawicieli szkoły harwardzkiej zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie decyzje i działania menedżerskie, mające wpływ na charakter relacji między organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami. Model ten opiera się na przekonaniu, że w przypadku działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi trzeba stosować długofalową (strategiczną) perspektywę; pracowników – ich kompetencje – uznać za potencjalne aktywa organizacji, a nie jedynie za koszty zmienne; wreszcie dyrekcja powinna stworzyć filozofię zarządzania zasobami ludzkimi. Wizja ta powinna opierać się na następujących zasadach:

- podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji są kierownicy liniowi, a nie jak sądzono jedynie naczelne kierownictwo i dział spraw personalnych,
- ważne jest zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, m.in. przez rozwój partycypacji i doskonalenie zawodowe pracowników oraz
- usprawnianie systemu motywowania i systemów pracy.

W zakończeniu omawiania wspomnianego modelu należy podkreślić, że nawiązuje on i zarazem eksponuje koncepcję interesariuszy (*stakeholders*). Wprawdzie do gospodarki interesariuszy jeszcze daleka droga, niemniej jednak warto przywołać jej myśl przewodnią, która podkreśla, że zasadniczą przesłanką rozwoju firmy teraz i w przyszłości jest stworzenie harmonijnej, partnerskiej współpracy i współdziałania z jej interesariuszami i to nie tylko wewnętrznymi, do których przynależy personel, ale również zewnętrznymi takimi, jak akcjonariusze, ważni odbiorcy i dostawcy, banki itp.



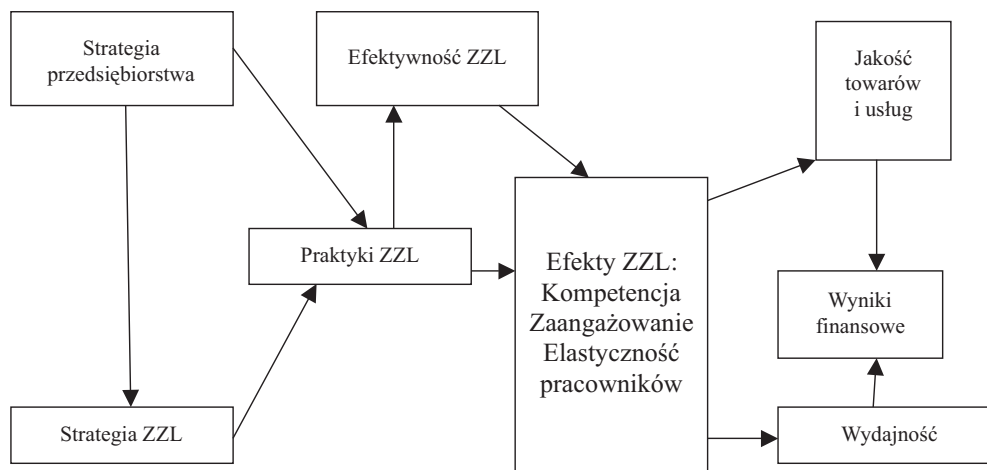
Rys. 2. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, Walton, 1984.

Autorem modelu powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami firmy był D.E. Guest i jego współpracownicy. Przyjęto w nim założenie, że istotnymi czynnikami motywacji pracy są elementy zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym szczególną uwagę zwrócono na rekrutację i selekcję, szkolenie i rozwój, systemy wynagradzania, warunki pracy i partycypację pracowników. Dużą wagę przywiązano do poszukiwania i budowy dobrych praktyk zapewniających wysoką elastyczność pracy, zaangażowanie pracowników oraz podniesienie ich kompetencji. Z kolei zjawiska te i procesy, jako efekty działań zarządzania zasobami ludzkimi, determinują jakość i produktywność organizacji, a w ostatecznym rachunku wpływają na jej wyniki finansowe.

Warto dodać, że personel firmy turystycznej może okazać się ważną determinantą przewagi konkurencyjnej firmy, co wynika z usługowego charakteru działalności w turystyce, z wysokiego udziału kosztów pracy w kosztach ogółem, ze szczególnie dużego wpływu personelu na sprawność i skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ze zdolności personelu do generowania innowacji rozwoju kompetencji i kapitału intelektualnego w organizacji turystycznej (Panasiuk (red.), 2006, s. 146).

Model Schulera oparty na procesach, może być przykładem podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najogólniej biorąc w podejściu tym funkcjonowanie organizacji można przedstawić w postaci wiązki kilkudziesięciu procesów, poczynając od procesu formułowania strategii aż po jej implementację, a ta



Rys. 3. Model powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami organizacji

Źródło: Guest, Micie, Sheehan, Metochi, 2000.

z kolei w swym zakresie obejmuje procesy B + R i procesy zaopatrzenia na początku, a na końcu procesy obsługi klienta. Ta swoista „mapa procesów” zawiera procesy podstawowe (tworzące wartość), procesy pomocnicze (wspierające procesy podstawowe) i procesy zbędne. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi mogą okazać się procesami podstawowymi, np. tworzenie i sprzedaż produktu, proces informacji, częściej jednak procesy kadrowe są procesami pomocniczymi takimi przykładowo, jak proces rekrutacji, szkolenia i rozwoju pracowników, czy wreszcie procesy zarządzania zasobami ludzkimi mogą okazać się procesami zbędnymi (np. nadmierny, ścisły nadzór i kontrola, częsta przebudowa planów i projektów), które należałoby eliminować.

W prezentowanej koncepcji pierwotna jest strategia organizacji, a w szczególności jej misja i wizja oraz cele strategiczne. W oparciu o nie przygotowywane są i podejmowane etapowo działania z zakresu strategicznego zarządzania kadrami, począwszy od określenia filozofii zasobów ludzkich, poprzez opracowanie strategii personalnej, aż po procesy i praktyki personalne.

W modelu tym, podobnie jak w innych przedstawionych modelach zarządzania zasobami ludzkimi, problemem jest sformułowanie strategii personalnych. W sytuacji burzliwego otoczenia wiele firm, nawet dużych, nie ma sformułowanej, skonkretyzowanej strategii ogólnej, stanowiącej podstawę strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Są i inne względy, które utrudniają implementację wymienionych koncepcji, choćby takie, jak problemy związane z operacjonalizacją, czy praktyczną realizacją zasad zarządzania zasobami ludzkimi, pomiarem procesów kadrowych, oceną ich efektywności, dylematem krótkookresowego i długookresowego horyzontu decyzji dotyczących rozwoju kadr i inne.

Przedstawione modele zarządzania zasobami ludzkimi mają wiele wspólnych cech. Jedną z nich to strategiczne myślenie i działanie w zakresie szkolenia i rozwoju pracowników. W pełni wykorzystywany jest więc jeden z modeli praktyki kadrowej, a mianowicie model kapitału ludzkiego. Opiera się on na założeniu, iż człowiek uczy się i zmienia przez całe życie – jest to nie tylko naturalna potrzeba, ale i bodziec mobilizujący do działania. Model ten uwzględnia i kształtuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy są przyjmowani do pracy z myślą o długookresowym ich zatrudnieniu (Kornak, Rapacz, 2001, s. 197). W tym ujęciu personel traktuje się jako cenny zasób, w który należy inwestować, rozwijać, a firmę traktować jako organizację uczącą się. Tę praktykę kadrową realizuje się w dużych korporacjach, zwłaszcza w systemach, czy sieciach przedsiębiorstw, gdzie dba się o dobrą reputację i przestrzega wysokich standardów jakości świadczonych usług. Zastosowanie modelu kapitału ludzkiego pozwala wykształcić kulturę organizacyjną opartą na takich wartościach, jak lojalność, rzetelność, wysoka jakość pracy, internacjonalizacja celów organizacyjnych, zapewnienie pracownikowi potrzeby bezpieczeństwa pracy (bezpieczeństwa ekonomicznego).

Innym, diametralnie odmiennym modelem polityki kadrowej jest model sita. Przyjęto w nim założenie, że pracownik jest istotą w dużej mierze ukształtowaną i trudno go zmienić. Należy zatem w procesie rekrutacji wybierać pracowników najlepszych, a więc takich, których kwalifikacje odpowiadają wymogom stanowiska pracy. W modelu tym przyjęto również tezę, zgodnie z którą pracownicy konkurują o pracę między sobą, co zmusza ich do podnoszenia swoich kwalifikacji, do dbania o własny rozwój.

Pracownicy są systematycznie oceniani, a najlepsi są awansowani, słabsi zaś stopniowo eliminowani – zastępowani nowymi pracownikami. Zwolennicy tego modelu podkreślają, że zapewnia on firmie odpowiednich (najlepszych) pracowników, stymuluje wzrost wydajności pracy, a przez to prowadzi do obniżki kosztów, zwłaszcza kosztów pracy, choć z drugiej strony nie daje gwarancji poprawy jakości wytwarzanych dóbr czy usług.

W turystyce model sita stosowany jest w tych firmach, w których przyjęto strategię konkurowania na gruncie kosztów i cen, jak również w tych jednostkach, w których obserwuje się wysoki udział kosztów pracy w kosztach ogółem. Z tych właśnie względów ten model polityki kadrowej jest stosowany w placówkach handlowych i gastronomicznych, zwłaszcza w małych i średnich.

Ostatnio wiele dyskutuje się i pisze na temat znaczenia wiedzy w rozwoju organizacji, podkreślając przy tym kluczową rolę pracowników wiedzy (*knowledge workers*), zwłaszcza w firmach opartych na wiedzy (*knowledge – intensive firms*). Wiedza w tego typu organizacjach jest zasadniczym czynnikiem wytwórczym i produktem zarazem. Świadczą one usługi projektowe, doradcze – w sposób profesjonalny rozwiązując problemy klientów, wykorzystując w tym celu wiedzę pracowników.

Wiedza wykorzystywana jest również w tradycyjnych sektorach gospodarki. Warto dodać, że proces wytwórczy każdej niemal organizacji zawiera pewien poziom wiedzy. W bankowości i finansach, edukacji, przemyśle farmaceutycznym, turystyce i innych branżach wskazać można procesy pracy, w których wiedza jest dominującym elementem (*knowledge based work*). W tej sytuacji pojawiają się nowe zadania, nie znane dotąd problemy polityki i praktyki zarządzania, oczywiście podejmowane są próby ich rozwiązania. Jak pozyskać najlepszych pracowników, zapewnić ich stabilizację i rozwój oraz przede wszystkim, jak należycie wykorzystać ich talenty, to są konkretne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach.

Wśród pojawiających się ostatnio nowych pomysłów na zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach interesujące i warte przedstawienia są propozycje Alvessona (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2008, s. 185–186). Jedną z nich *Human Capital Advantage* (HCA) wskazuje na korzyści dla organizacji, jakie wynikają z zatrudnienia ludzi utalentowanych. Wymaga to jednak dużego wysiłku organizacyjnego i znacznych nakładów na rekrutację, selekcję i stabilizację załogi o wyjątkowych kompetencjach.

W drugiej koncepcji *Human Process Advantage* (HPA) autor nawiązuje do podejścia procesowego, proponując jednocześnie projektowanie stanowisk pracy i procesów po to, aby osiągnąć efekt synergii między ludźmi i procesami, jak również w celu stworzenia wysokiej jakości procesów, trudnych do imitacji, np. system współpracy między jednostkami organizacyjnymi. W swej koncepcji Alvesson zwraca uwagę raczej na procesy przynoszące korzyści, niż na rezultaty wynikające z wykorzystania wiedzy pracowników.

W zakończeniu omawiania modeli i strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji warto przytoczyć opinie specjalistów, którzy twierdzą, że kolejne stadium rozwoju społeczeństwa, to społeczeństwo oparte na wiedzy i emocjach (*knowledge and emotions based society*). Wobec tego w przyszłych modelach zarządzania zasobami ludzkimi należałoby ująć również takie elementy kwalifikacji pracowników, jak poziom inteligencji emocjonalnej, umiejętność komunikowania się, altruizm, empatia i wzajemne zrozumienie pracowników (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009, s. 187).

3. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesny rynek turystyczny staje się coraz bardziej rynkiem globalnym. Jego znaną cechą jest to, że od strony oferentów zdominowany jest przez duże firmy, które konkurują z jednej strony między sobą, a z drugiej z lokalnymi i regionalnymi oferentami usług. Globalizacja, jako szczególna odmiana internacjonalizacji, dotyczy stanu myślenia i działania firm, opartego na światowej perspektywie, integrując w jeden system klientów, zasoby, technologię wytwarzania, koszty, układy

kooperacyjne i alianse konkurentów. Tym samym globalizacja zmienia skalę współdziałania i konkurencji, wymusza łożenie środków na prace badawczo-rozwojowe, stymuluje kierownictwo firm do doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa, rozwoju kadry, kreowania postępu we wszystkich dziedzinach działalności. Krótko mówiąc, globalizacja interpretowana jest jako koncepcja i praktyczne podejście w zarządzaniu, którego wyróżnikiem jest postrzeganie świata jako jednego rynku, standaryzacja wyrobów i usług w skali światowej oraz jednolitość prawna, monetarna i organizacyjna (Stabryła, 2006, s. 287–288).

W praktyce gospodarczej turystyki istnieje pogląd, że sukces można osiągnąć nie tylko przez globalizację, ale również przez wybór strategii koncentracji działań na wybranym rynku krajowym lub zagranicznym, albo zajęcie precyzyjnie określonej niszy na danym rynku. Wiele małych obiektów turystycznych, zwłaszcza hotelarskich, funkcjonuje w oparciu o nisze rynkowe.

Jednym z przejawów globalizacji jest tworzenie i rozwój międzynarodowych łańcuchów i systemów hotelowych, które „określa się mianem organizacji o charakterze gospodarczym mające na celu ochronę interesów zrzeszonych hoteli, poprawę efektywności ich funkcjonowania, poprzez koncentrację środków, specjalizację oraz ujednoczenie charakteru i zakresu działalności. Organizacje te wiążą działalność hoteli i jednostek gospodarczych z innymi dziedzin, jak transport, gastronomia, baza podróży, itp.

Międzynarodowe przedsiębiorstwa turystyczne, a w tym również międzynarodowe systemy hotelowe, są źródłem postępu technicznego i organizacyjnego. Na bazie informatycznych systemów wprowadziły nowoczesne systemy rezerwacji, skuteczne metody marketingowe, efektywne systemy nadzoru nad jakością świadczonych usług oraz innowacyjne metody organizacji pracy i zarządzania kadrami – ze zwróceniem uwagi szczególnie na dobór pracowników oraz ich szkolenie i rozwój.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji sprowadza się głównie do podejmowania decyzji kierowniczych i realizacji spójnych działań, zmierzających do zapewnienia jej niezbędnego personelu w wymiarze ilościowym i jakościowym, w określonym miejscu i czasie oraz do racjonalnego wykorzystania tego personelu zgodnie z misją i celem organizacji. Działania te skoncentrowane na realizacji programów, doskonaleniu procedur, zasad i narzędzi, przyczyniają się do spełnienia licznych podfunkcji personalnych zwanych również obszarami zadaniowymi⁴.

Niżej podano ogólną charakterystykę badanych funkcji personalnych wraz z wyszczególnieniem zasad i narzędzi zapewniających realizację każdej z nich.

Przez rekrutację personelu rozumie się ogół działań zmierzających do zapewnienia instytucji pracowników, w celu pokrycia potrzeb personalnych. Szeroko rozumiana rekrutacja obejmuje następujące etapy: nabór, dobór i adaptację do pracy. Celem naboru jest zebranie odpowiedniej liczby kandydatów do pracy. Natomiast

⁴ Zagadnienia te omówiono szerzej, ze zwróceniem uwagi szczególnie na kształtowanie potencjału pracy w: Kozioł, 2008.

celem doboru jest wyselekcjonowanie z kręgu kandydatów osób, które najlepiej odpowiadają wymogom stanowisk pracy. Z kolei wprowadzenie zatrudnionych już pracowników na stanowiska pracy i włączenie ich w proces pracy określa się mianem adaptacji zawodowej i społecznej.

Narzędziami rekrutacji personelu są:

- analiza pracy stanowisk organizacyjnych oraz sporządzenie kart opisu stanowisk pracy,
- określenie profilu pracownika i wymogów kwalifikacyjnych na stanowisku pracy,
- opracowanie metody oceny kwalifikacji kandydatów do pracy,
- formalny opis procedury selekcji,
- opracowanie programu adaptacji.

Podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi jest analiza pracy, która w swym zakresie obejmuje badanie czynności i stosowanych metod pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, identyfikację powiązań z innymi stanowiskami pracy, warunków pracy i inne. Rezultaty analizy pracy (tj. zebrane informacje) wykorzystywane są do rozwiązywania wielu problemów kadrowych, m.in. stanowią one podstawę dla sporządzenia opisu stanowiska pracy oraz do określenia wymagań kwalifikacyjnych osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach (zob. tabl. 1). Wymagania te często prezentowane są w postaci profilu kompetencji⁵ (zob. rys. 4).

W ramach procesu rekrutacji wymienić można nabór kandydatów do pracy polegający na dotarciu do zainteresowanych osób z informacją o wolnym miejscu pracy, jak również zachęcenie tych osób do złożenia swojej oferty. Po zebraniu ofert od kandydatów następuje kolejny etap rekrutacji, określany doбором lub selekcją. W etapie tym organizacja z grona osób ubiegających się o pracę wybiera tę osobę, która w najwyższym stopniu spełnia wymagane kryteria. Schemat selekcji przedstawiono na rysunku 4.

Ostatnim etapem rekrutacji jest adaptacja do pracy. W małych przedsiębiorstwach (pensjonatach, lokalach gastronomicznych) praca zawodowa najczęściej zaczyna się od wykonywania najprostszyc zadań, np. prac porządkowych. W dużych przedsiębiorstwach (sieciach hoteli, u globalnych przewoźników itd.) często dla pracowników przyjmowanych do pracy, zwłaszcza z niewielkim doświadczeniem zawodowym, przygotowuje się programy adaptacji zawodowej. Robi się tak dla maksymalnego skrócenia czasu osiągnięcia przez nich pełnej wydajności pracy oraz zmniejszenia fluktuacji kadr, szczególnie wysokiej w przypadku pracowników nowo przyjmowanych (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 169).

⁵ Przez kompetencje rozumie się przymioty człowieka, stanowiące elementy pracy, tworzące związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego efektami pracy. Niekiedy podaje się również obszary pracy, w których jednostka jest lub powinna być kompetentna.

Tablica 1

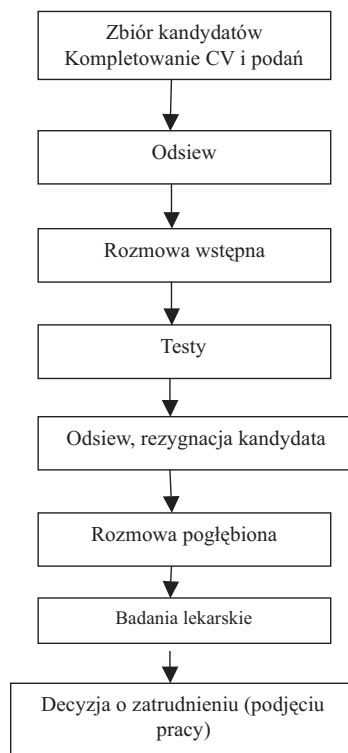
Przykładowy opis stanowiska pracy dyrektora do spraw personalnych

1. Identyfikacja stanowiska pracy.
2. Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy. Celem pracy jest sprawowanie nadzoru nad realizacją polityki personalnej w spółce, koordynowanie działań w sferze zatrudnienia, obejmujących realizację programów strategicznych i wdrażanie procedur administracyjnych.
3. Zależność służbowa.
 - 3.1. Podlega zarządowi.
 - 3.2. Sprawuje nadzór nad pracownikami pionu zasobów ludzkich.
 - 3.3. Współpracuje z kierownikami komórek liniowych ze związkami zawodowymi oraz z firmami i instytucjami zewnętrznymi krajowymi i zagranicznymi.
4. Zakres obowiązków:
 - 4.1. Kierowanie pracą podległego pionu.
 - 4.2. Planowanie i kontrola realizacji budżetu zasobów ludzkich.
 - 4.3. Monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w firmie.
 - 4.4. Organizowanie procesów personalnych, w tym: rekrutacji, rozwoju, oceniania i wynagradzania personelu.
 - 4.5. Nadzorowanie przestrzegania przez pracowników firmy dyscypliny służbowej,
 - 4.6. Inicjowanie działań wspierających realizację strategii firmy.
5. Wymagane kwalifikacje.
 - 5.1. Wykształcenie: wyższe ekonomiczne lub prawnicze.
 - 5.2. Doświadczenie: praca na stanowisku kierowniczym w dziale personalnym lub w firmie doradztwa personalnego.
 - 5.3. Predyspozycje: łatwość kontaktów z ludźmi, komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność, wiarygodność, twórcze myślenie.
 - 5.4. Trening specjalistyczny: prowadzenie negocjacji, zarządzanie projektem, zarządzanie zmianą, znajomość języków obcych.
6. Warunki pracy. Stanowisko pracy jest zlokalizowane w dobrze wyposażonym budynku biurowym. Ewentualne uciążliwości mogą być związane z użytkowaniem komputera, występowaniem czynników stresogennych oraz oczekiwaną dyscyplinarnością.

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym zadaniem niemal każdego menedżera jest utrzymanie i stabilizacja personelu, szerzej kwestię tę ujmując istotną jego funkcją jest sterowanie ruchliwością pracowniczą. Polega ono na regulowaniu procesu przyjęć i zwolnień pracowników za pomocą odpowiednio skonstruowanych umów o pracę, systemów czasu pracy, systemów wynagradzania i form płacowych, czy wreszcie realizacji programów adaptacji, oceniania pracowników, szkolenia i rozwoju personelu oraz przemieszczania i zwalniania pracowników. Stosowanie wymienionych, elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy nabiera coraz większego znaczenia, głównie ze względu na szybkie tempo zmian w otoczeniu organizacji⁶.

⁶ Rynki zbytu stają się coraz mniej stabilne, a zróżnicowana klientela przestaje być wierna określonym producentom i instytucjom handlowym: utrzymanie się na rynku wymaga szybkiego reagowania na ujawniający się lub przewidywany popyt, co przemawia za poszukiwaniem nowych form elastycznych organizacji pracy.



Rys. 4. Schemat procedury selekcji kandydatów do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym narzędziem realizacji funkcji personalnej jest ocenianie pracowników. Funkcję tę można określić jako wyrażony w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań. Natomiast system oceniania pracowników zwykle bywa ujmowany jako celowo dobrany i zorganizowany zbiór elementów takich, jak: cele oceniania, zasady, podmiot i przedmiot oceniania, kryteria ocen oraz metody i techniki oceniania.

Oceny podwładnych dokonuje przełożony w ramach spełniania przez niego funkcji kontrolnej i motywacyjnej. Nadto oceny te stanowią podstawę kształtowania potencjału pracy pracownika i innych elementów polityki personalnej takich, jak szkolenie, przemieszczanie, wynagrodzenie pracowników.

Powszechnie stosowanymi narzędziami oceniania pracowników są:

- określenie celu oceniania,
- analiza zadań, odpowiedzialności i kompetencji pracowników,
- opracowanie arkusza oceny i kwestionariuszy ocen dla wyodrębnionych kategorii pracowników,
- podanie algorytmu wykorzystania wyników oceny i wykreślenie „portfolio pracownika”,

Tablica 2

Przykładowy profil kompetencji

Określenie cechy	Znaczenie cechy						
	1	2	3	4	5	6	7
Wykształcenie							
Doświadczenie							
Wiek							
Stan zdrowia							
Znajomość języków obcych							
Umiejętność organizowania pracy							
Umiejętność pracy w grupie							
Umiejętność komunikowania się							
Zdolność podejmowania decyzji							
Siła przekonywania							
Umiejętność analizowania problemów							
Odporność na stresy							
Stabilność emocjonalna							
Kreatywność							
Asertywność							
Odpowiedzialność							
Inicjatywa							
Skłonność do ryzyka							
Wrażliwość na słabe sygnały							
Gotowość uczenia się							

L e g e n d a:

..... profil faktycznych kompetencji

———— profil pożądanych kompetencji

cecha mało ważna 1 2 3 4 5 6 7 cecha bardzo ważna

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

- opracowanie regulaminu oceniania,
- przeszkolenie podmiotu oceniania (kadry kierowniczej), a w tym zwłaszcza przedstawienie technik oceniania.

Do kompleksowych metod oceniania można zaliczyć tzw. portfolio personalne (zatrudnienia). Jego istotą jest grupowanie ocenianych pracowników w charakterystyczne i istotne ze strategicznego punktu widzenia kategorie. Podstawą tej klasyfikacji są osiągnięcia przez pracowników efekty pracy oraz ich możliwości lub potencjał rozwoju. Zaletą portfolio personalnego jest uproszczenie oceniania przez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór powinien wynikać z celu oceniania oraz z możliwości równoczesnego uwzględnienia w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników i ich potencjalnych możliwości rozwoju (Pocztowski, 2008, s. 243) (zob. rys. 5).

Przykład portfolio personalnego nawiązuje do znanej macierzy produktów BCG, dzieląc ocenianych pracowników na cztery grupy.

Pierwszą spośród czterech wyodrębnionych grup stanowią pracownicy mało przydatni, odznaczający się zarówno niskimi efektami pracy, jak i małymi możliwościami (potencjałem) rozwoju. Aby uniknąć zwolnień, możliwe jest przemieszczenie tych pracowników do prostszych prac.

Drugą grupę stanowią pracownicy problematyczni, którzy mają wysoki potencjał rozwoju, ale osiągnięte przez nich wyniki w pracy znajdują się znacznie poniżej ich możliwości. Mogą to być osoby popełniające błędy, angażujące swój potencjał w rozwiązywanie trywialnych zadań lub uwikłane w konflikty. Do tej kategorii pracowników można również zaliczyć osoby odznaczające się niską intensywnością pracy, niechętne lub niezdolne do wydatkowania dużego wysiłku w pracy. Jest to najtrudniejsza część aktywów ludzkich organizacji, wymagająca zwykle indywidualnego podejścia ze strony kierownictwa.

Trzecią grupą są solidni pracownicy, osiągający wysokie efekty pracy, ale mający równocześnie ograniczone możliwości rozwoju. Są to osoby, które często osiągnęły już szczyt swoich możliwości na ścieżce kariery zawodowej.

Czwartą grupę tworzą najlepsi pracownicy, osiągający wysokie efekty pracy i odznaczający się również dużymi możliwościami rozwoju. Mogą to być osoby w młodym lub średnim wieku, o wysokich kompetencjach zawodowych i silnej motywacji do pracy.

Do innych bardziej popularnych technik oceny zalicza się: ranking, porównanie parami, metodę rozkładu normalnego, zwykły zapis, porównanie ze standardami, technikę zdarzeń krytycznych, listy kontrolne, punktową skalę ocen, skale behawioralne, zarządzanie przez cele, kwestionariusze oraz metodę ośrodek ocen (*assessment center*) (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopec, 2006, s. 143–144).

Kształcenie, szkolenie i rozwój to funkcja personalna mająca na celu stworzenie warunków i wywołanie procesu uczenia się, w trakcie którego następuje uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy. Podsta-



Rys. 5. Portfolio personalne

Źródło: Pocztowski, 2008, s. 244.

wowymi narzędziami prawidłowej realizacji tej funkcji zarządzania personelem – często określane mianem szkolenia systematycznego – są (Armstrong, 2005, s. 499–513):

- identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych oraz planowanie szkoleń,
- wybór metod i realizacja szkoleń,
- ocena efektywności i skuteczności szkoleń.

Określenie potrzeb szkoleniowych wymaga ustalenia wielkości rodzaju luki w potencjale pracy poprzez przeprowadzenie konfrontacji posiadanego stanu potencjału pracy ze stanem preferowanym obecnie i w przyszłości. Ustalenie luki w potencjale pracy następuje w wyniku analizy prowadzonej na trzech poziomach.

Na poziomie organizacji jako całości analiza dokonywana jest z punktu widzenia przetrwania, rozwoju organizacji, jej celów strategicznych i kultury organizacyjnej oraz podniesienia poziomu produktywności. Analiza ta sprowadza się do ustalenia rozmiarów i zakresu szkolenia, uwzględniającego strategię firmy, zasoby, które firma może przeznaczyć na ten cel.

Na poziomie stanowiska pracy analiza dotyczy ustalenia umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań na danym stanowisku. Na podstawie tej analizy ustalana jest tematyka i standardy szkolenia w zakresie wiedzy, umiejętności i osobistych atrybutów wymaganych do podjęcia pracy na danym stanowisku.

Na poziomie indywidualnym analiza obejmuje rozpoznanie potrzeb obecnych i przyszłych konkretnego pracownika. W przypadku tej analizy wyróżnia się dwa etapy. Pierwszy etap polega na ocenie poziomu wykonania pracy przez pracownika, zaś przejście do drugiego etapu analizy uwarunkowane jest oceną, jaką pracownik

uzyskał w etapie pierwszym. Podczas drugiego etapu podejmowana jest decyzja, które składniki kwalifikacji (wiedzę, umiejętności, postawy) pracownik winien doskonalić i rozwijać, aby uzyskać w przyszłości wyższy poziom efektywności wykonywanej pracy. Analiza osobowa pozwala ustalić, w jakiej mierze problemy z wynikami pracy odzwierciedlają brak określonych kwalifikacji (zob. tabl. 2).

W fazie realizacji szkolenia następuje wybór technik szkolenia. Wybrane, ważniejsze z nich to techniki szkolenia na stanowisku pracy, szkolenie poza stanowiskiem pracy oraz tzw. e-learning.

Cechą charakterystyczną technik szkolenia zawodowego na stanowisku pracy, czyli tzw. szkolenia *on the job*, jest przekazywanie określonej wiedzy, kształtowanie umiejętności i zachowań pracowników w bezpośredniej konfrontacji z wykonywanymi zadaniami na zajmowanym stanowisku pracy oraz we współpracy z przełożonym. Rozwój zasobów ludzkich następuje przez praktyczne wykonywanie zadań, tzw. *learning by doing*. Unika się w ten sposób etapu transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie, co znacznie zmniejsza koszty szkolenia. Wśród szczegółowych technik szkolenia na stanowisku pracy można wymienić: konsultacje pracownika z przełożonym, mentoring, coaching, instruktaż, rotacja na stanowiskach pracy.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy, tzw. techniki *off the job*, są stosowane głównie do przekazywania wiedzy teoretycznej oraz uczenia się określonych zachowań. Praktyczne wykorzystanie nowych treści następuje dopiero po zakończeniu danego przedsięwzięcia szkoleniowego. W celu minimalizowania ewentualnych problemów związanych z transferem nowych elementów wiedzy do praktycznego działania stosuje się np. symulacje wymogów występujących na określonych stanowiskach pracy, analizę przypadku, dobre praktyki.

Szkolenie na specjalistycznych kursach nie może zastąpić szkolenia na stanowisku pracy. Szkolenia takie odbywały się w sektorze turystycznym odkąd zaczęto w nim zatrudniać pracowników, a obecnie dzielone są na *coaching*, dotyczący prostej pracy fizycznej, oraz *mentoring*, dotyczący zagadnień skomplikowanych, a niekiedy kształtujący postawę zawodową szkolonego. Obie techniki polegają na wykonywaniu pracy w naturalnym środowisku, pod nadzorem osoby szkolącej (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 171).

Dynamicznie rozwijającą się techniką uczenia się jest tzw. e-learning, którego istotą jest wykorzystywanie Internetu i intranetów w procesie szkoleniowym. E-learning jest odmianą nauczania na odległość, znanego i praktykowanego na świecie od dawna. Zastosowanie nowoczesnych technologii stworzyło tej formie nauczania nowe – jak się wydaje nieograniczone – możliwości rozwoju. Do zalet tej formy szkoleń należą niższe koszty, duża elastyczność w zakresie aktualizowania treści programów szkoleniowych oraz możliwość indywidualizacji czasu uczenia się, nadto wspieranie dzielenia się istniejącą wiedzą i tworzenie nowej wiedzy. Do ograniczeń związanych z tą formą szkolenia zalicza się głównie brak żywego kontaktu z trenerem oraz występującą dominację technologii nad stroną merytoryczną ofero-

wanych programów szkoleniowych, jak również brak materiałów multimedialnych. Dostęp do materiałów edukacyjnych jest najważniejszym problemem w rozwoju e-learningu – zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Warto dodać, że zastosowanie komputera w procesach uczenia się przybiera coraz to nowe formy, począwszy od prostych programów wykorzystywanych w ramach różnych ćwiczeń, przez formy interaktywne (*computer based training* – CBT). Jednym z nowych wzorców rozwoju e-learningu jest tworzenie sieci powiązań informatycznych, umożliwiających wymianę wiedzy formalnej oraz, co istotniejsze, dzielenie się wiedzą nieformalną.

Niezbędnym elementem systematycznego procesu szkolenia pracowników jest ocena efektywności szkolenia. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte cele szkoleniowe, np. czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność firmy. Kierownictwo firmy zainteresowane jest też opiniami na temat realizowanych programów szkoleniowych i wykorzystywanych metod szkolenia. Nie można również pominąć analizy kosztów i korzyści związanych z przeprowadzonym programem szkolenia. Wśród specjalistów istnieje zgodność co do tego, że wyniki szkolenia można podzielić na cztery kategorie: reakcję, uczenie się, zachowania, rezultaty. Dwie pierwsze dotyczą oceny na poziomie indywidualnym, a dwie ostatnie badają efekty na poziomie organizacji (model oceny szkolenia Kirkpatricka). Ocena realizacji polega na zebraniu opinii pracowników po szkoleniu za pomocą badań ankietowych.

Celem ewaluacji poziomu drugiego (uczenie się) jest określenie zmiany w kwalifikacjach pracowników, a więc ustalenie różnicy w obszarze wiedzy, umiejętnościach, postawach, a nawet dokonanie pomiaru kapitału ludzkiego. Z kolei badanie zmiany w zachowaniach i ocena wyników szkolenia sprowadza się głównie do określenia wymiernych korzyści osiąganych przez organizację dzięki szkoleniu. Należy przy tym odróżnić korzyści niemal natychmiastowe oraz efekty ekonomiczno-społeczne, które mogą pojawić się w dłuższym horyzoncie czasu, tj. w okresie 3–5 lat⁷.

4. Controlling personalny

Niewątpliwie ważnym narzędziem kontroli rozwoju zasobów ludzkich jest controlling personalny, który można określić jako wewnętrzny system sterowania

⁷ Ważnym dylematem decydenta jest problem wyboru horyzontu czasowego przy podejmowaniu decyzji. W praktyce może wystąpić i coraz częściej występuje sprzeczność między racjonalnością decyzji w krótkim i długim czasie. Wprawdzie szybkość działania jest warunkiem przetrwania organizacji, jednak szybkie, racjonalne w krótkim okresie działania, często nie mają wiele wspólnego z racjonalnością długiego okresu.

osiąganiem celów w poszczególnych elementach funkcji personalnej w kontekście nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i przy uwzględnieniu występujących ograniczeń. Istotą jego jest wyznaczanie zadań, kontrola wyników ich realizacji i kosztów pracy oraz dokonywanie działań korygujących, co łączy się z identyfikowaniem czynników kształtujących określone zjawiska w obszarze potencjału pracy przedsiębiorstwa.

Natomiast celem controllingu personalnego jest sterowanie osiągnięciem celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi przez generowanie pewnych informacji, dotyczących w pierwszej kolejności kosztów i efektywności pracy oraz ingerencję procesów planistycznych i kontrolnych; jest on systemem wczesnego ostrzegania poprzez identyfikację możliwych zagrożeń wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, umożliwiając podjęcie niezbędnych decyzji personalnych we właściwym czasie (tabl. 3).

Controlling służy do weryfikacji potencjału pracy pod kątem racjonalnego jego kształtowania i wykorzystania w przedsiębiorstwie. Umożliwia bowiem określanie rozpiętości pomiędzy wielkościami postulowanymi a rzeczywistymi. Koordynacja planowania i kontroli przez zapewnienie dopływu odpowiednich informacji może się przyczynić do ograniczenia przypadkowości i akcyjności działań, a jednocześnie określania szans i unikania zagrożeń w omawianym obszarze.

Podobnie jak zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi integralną część ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem, tak controlling personalny winien wchodzić w skład ogólnego controllingu na poziomie firmy, będąc controllingiem funkcjonalnym, podobnie jak np. controlling produkcji, marketingu czy finansów.

Tablica 3

Przykłady mierników controllingu personalnego

Rodzaj controllingu personalnego	Mierniki
Planowanie i prognozowanie potrzeb kadrowych	<ul style="list-style-type: none"> – planowana wielkość zatrudnienia ogółem i według grup zawodowych, – odchylenie od planowanego zatrudnienia w badanym okresie, – dynamika zmian w poziomie zatrudnienia w badanym okresie, – tempo wzrostu zatrudnienia w stosunku do wzrostu produkcji, – stosunek liczby pracowników działu personalnego do liczby wszystkich pracowników, – wskaźniki nadmiaru i niedoboru zatrudnienia w poszczególnych grupach zawodowych, – planowany i rzeczywisty wskaźnik przyjęć i zwolnień.

cd. tablicy 3

Rodzaj controllingu personalnego	Mierniki
Rekrutacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – liczba nowo zatrudnionych pracowników, – liczba nowo zatrudnionych pracowników wg wieku, – liczba nowo zatrudnionych pracowników wg kwalifikacji, – liczba nowo zatrudnionych pracowników wg wykształcenia, – koszty rekrutacji pracownika na jedno stanowisko pracy wg grup zawodowych, – liczba obsadzonych stanowisk w wyniku przeprowadzonego naboru, – procentowy udział kandydatów ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, – stosunek liczby nowo zatrudnionych do całkowitej liczby ubiegających się o pracę, – wskaźnik utrzymania w firmie zasadniczego kapitału ludzkiego.
Szkolenia i rozwój personelu	<ul style="list-style-type: none"> – liczba osób, które zostały przeszkolone w badanym roku, – stosunek wielkości płac do wydatków szkolenia, – koszty szkoleń w przeliczeniu na jednego pracownika (ogółem i według poszczególnych działów i grup zawodowych), – efekty szkoleń (wzrost wydajności, sprzedaży, obniżka kosztów itp.), – liczba planowanych i zrealizowanych awansów, – liczba pracowników, którzy zrealizowali określony etap rozwoju zawodowego, – poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników oraz jego dynamika.
Ocenianie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – liczba osób ocenianych oraz rozkład uzyskanych ocen, – liczba osób, którym zaproponowano awanse zawodowe lub podwyżkę płac w wyniku ocen, – liczba osób, które skierowano na szkolenia w wyniku ocen, – liczba osób przeszkolonych, – liczba osób niezadowolonych z wyników oceny, – częstotliwość przeprowadzonych ocen, – struktura ocen uzyskanych przez pracowników, – liczba osób, które odwołały się od wyników, – przeciętna ocena w poszczególnych latach.

cd. tablicy 3

Rodzaj controllingu personalnego	Mierniki
Wynagradzanie pracowników i koszty pracy	<ul style="list-style-type: none"> – dynamika zmian w strukturze wynagrodzeń w poszczególnych latach, – liczba pracowników zakwalifikowana do poszczególnych kategorii zaszeregowania, – wynagrodzenie całkowite na jednego pracownika – częstotliwość zmian form wynagrodzeń w ciągu roku, – częstotliwość zmiany wskaźników płacowych w prowizyjnych oraz innych formach płac, – procent pracowników, których płaca zależy od osiągniętych wyników, – szybkość rozliczenia wynagrodzeń, – wskaźnik udziału premii i nagród w przeciętnym wynagrodzeniu w przedsiębiorstwie i pracowników danej grupy zawodowej, – wysokość premii wynikająca z pomiaru efektywności, – liczba stosowanych premii i nagród, – rentowność pracy na jednego zatrudnionego, – rentowność płac na jednego zatrudnionego, – wydajność pracy na jednego zatrudnionego, – wydajność pracy na jedną roboczogodzinę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bernais, Ingram, 2005, s. 36–40.

5. Zakończenie

Jak można zauważyć, problem zarządzania kompetencjami pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym ujęto szeroko, a zjawiska i procesy determinujące owo kształtowanie zostały dość dogłębnie zbadane.

Podkreślić należy, że ze względu na usługowy charakter przedsiębiorstwa turystycznego, podstawową rolę w jego funkcjonowaniu odgrywają zasoby ludzkie. Pracownicy biorący udział w procesie wytwarzania usług sami stają się częścią tworzonego produktu turystycznego – ich 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 i staje się źródłem jego przewagi konkurencyjnej.

W zakończeniu warto zwrócić uwagę również na perspektywy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w teorii, jak i w praktycznej działalności.

Kierunek ten jako jeden z obszarów zarządzania kapitałem intelektualnym ulegnie zasadniczemu zdynamizowaniu. Drugi to kapitał strukturalny, któremu odpowiadają aktywa niematerialne.

Ponadto rozwój tej dziedziny wynikać będzie ze ścisłej integracji badań zarządzania zasobami ludzkimi, marketingowych, finansowych, uwzględniającej specyfikę branży – w tym przypadku turystykę i hotelarstwo. Funkcją celu zarządzania zasobami ludzkimi będzie racjonalne gospodarowanie tym szczególniego rodzaju zasobem, przede wszystkim z punktu widzenia jego ekonomicznego wykorzystania, poprawy produktywności pracy. Efektywność zarządzania kompetencjami, szerzej kapitałem intelektualnym będzie się wyrażać w wieloaspektowym rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego, a w tym również w rozwoju jej wartości finansowej.

Bibliografia

- Armstrong M. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-88-4.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. E. 1984. *Managing human assets*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-902390-4.
- Bernais J., Ingram J. 2005. *Controlling personalny i koszty pracy*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamięckiego. ISBN 83-7246-215-1.
- Clegg S., Kornberger M., Pitsis T. 2009. *Managing and organizations*. Los Angeles: Sage. ISBN 9781412948777.
- Guest D. E., Micie J., Sheehan M., Metochi M. 2000. *Effective people management: initial findings of the future of work survey*. London: CIPD.
- Kornak A.S., Rapacz A. 2001. *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. ISBN 83-7011-538-1.
- Kozioł L. (red.). 2008. *Rozwój potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. B. Czechy. ISBN 978-83-89121-09-7.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie: teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-88616-75-7.
- Listwan T. 2006. *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*. W: *Zarządzanie kadrami*. Pod red. T. Listwana. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 978-83-7483-136-9.
- Panasiuk A. (red.). 2006. *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14517-0.
- Pocztowski A. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, problemy, metody*, Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
- Sarnowski J., Kirejczyk E. 2007. *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa: Almamēr Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 978-83-60197-52-3.
- Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14846-1.
- Turkowski M. 2010. *Marketing usług hotelarskich*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1761-4.

Personnel Management in Tourism

S u m m a r y: The article determines the nature of a personnel function; also the structure, models and practice of human resource management in the tourism business have been discussed in a retrospective and prospective manner. Further on, a description of the essential functions of personnel, such as personnel recruitment, system of evaluation, staff stabilization, training and development of staff as well as the principles and tools for personnel controlling have also been included. Research methodology and detailed methods and techniques helpful in realization of these functions have further been characterized.

Key words: personnel function, human resource management, tourism enterprise, personnel controlling
