



Politechnika
Częstochowska



Wydział
Zarządzania

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Praca doktorska

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
W PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH
W POLSCE**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TOURIST
ENTERPRISES IN POLAND**

Imię i nazwisko: mgr inż. Jerzy Chojecki

Promotor: dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz

Częstochowa 2024

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE	12
1.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie	12
1.2. Charakterystyka wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi.....	19
1.3. Kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi	30
1.4. Wpływ ZZL na funkcjonowanie współczesnej organizacji.....	39
Rozdział 2. POJĘCIE GLOBALIZACJI XXI WIEKU I JEJ CECHY	57
2.1. Globalizacja w ujęciu teoretycznym – od XV do końca XX wieku	57
2.2. Współczesne wyzwania globalizacji XXI wieku	74
2.3. Szanse i zagrożenia dla współczesnych przedsiębiorstw wynikające z globalizacji	88
Rozdział 3. BRANŻA TURYSTYCZNA I JEJ SPECYFIKA W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	98
3.1. Analiza branży turystycznej w latach 2000-2019.....	98
3.2. Branża turystyczna w czasie pandemii – lata 2019-2021	117
3.3. Współczesne wyzwania stawiane zarządzaniu w organizacjach turystycznych po pandemii	125
3.4. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych	135
Rozdział 4. EMPIRYCZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY TURYSTYCZNEJ W POLSCE..	148
4.1. Kapitał ludzki jako determinanta współczesnego przedsiębiorstwa turystycznego w Polsce	148
4.2. Analiza procesów rekrutacji, szkolenia, motywacji w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce	172
4.3. Identyfikacja zależności pomiędzy wybranymi elementami ZZL oraz określenie ich wpływu na funkcjonowanie firmy z branży turystycznej	187
Rozdział 5. WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY TURYSTYCZNEJ – UJĘCIE PRAKTYCZNE	197
5.1. Metodyka badań empirycznych i charakterystyka próby badawczej.....	197
5.2. Wyniki badań empirycznych i ich interpretacja.....	206
5.3. Wnioski i rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dla przedsiębiorstw branży turystycznej	272

PODSUMOWANIE	277
BIBLIOGRAFIA	282
NETOGRAFIA	300
SPIS RYSUNKÓW, TABEL, WYKRESÓW	304
ZAŁĄCZNIKI	310
ABSTRACT	397

WSTĘP

XXI wiek to okres intensyfikacji procesów globalizacyjnych na całym świecie, który objął swym zakresem wszystkie sektory gospodarki. Z każdym dniem powstaje coraz więcej międzynarodowych przedsiębiorstw korzystających z zasobów ogólnosiwiatowych, w tym z zasobów ludzkich. W ujęciu gospodarczym wpływ globalizacji obserwujemy poprzez powstawanie zjawisk ujednociania rynków. W związku z transgranicznym charakterem wielu przedsiębiorstw, znaczącym trendem stało się standaryzowanie dostarczanych produktów i usług. Jednakże globalizacja prowadzi nie tylko do ujednociania rynków. Przedsiębiorcy chcąc dokonywać jak największej międzynarodowej ekspansji muszą zaproponować każdemu, coraz bardziej wymagającemu konsumentowi produkt czy usługę spełniające jego oczekiwania. Wynika to przede wszystkim z rozwoju technologicznego, który ułatwił dostęp do szerokiej gamy produktów z całego świata. Warto także pamiętać, że wiele lokalnych rynków bardzo się od siebie różni ze względu na różnice kulturowe.

Polski sektor turystyczny również został zmuszony do asymilacji z warunkami, jakie kreuje globalizacja. Dotyczy to w szczególności aspektu zarządzania zasobami ludzkimi, który stanowi fundament prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa z branży turystycznej. Do największych wyzwań stawianych firmom turystycznym w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi należy zaliczyć: wielokulturowość, globalną konkurencję, wzrost wymagań jakościowych stawianych przez konsumenta, rozwój technologiczny, fluktuację wyspecjalizowanej kadry czy zmianę oczekiwań pracowników względem pracodawców. Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględniające ewolucyjny charakter globalizacji i transgraniczny charakter branży turystycznej stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem dysertacji jest wypełnienie luki badawczej w zakresie identyfikacji zmian zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji XXI wieku oraz zbadanie relacji pomiędzy wybranymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, a strategiami stosowanymi przez przedsiębiorstwa turystyczne w zakresie kierowania zespołem. W dysertacji wyszczególniono następujące cele szczegółowe:

C1: Uporządkowanie i zweryfikowanie dorobku wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

C2: Zdefiniowanie specyfiki wyzwań jakie dla branży turystycznej stawia globalizacja XXI wieku.

C3: Zidentyfikowanie metod oraz sposobów zarządzania zasobami ludzkimi dla branży turystycznej w Polsce.

C4: Operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zachowań przedsiębiorstw branży turystycznej.

C5: Identyfikacja empiryczna wpływu wybranych zmiennych determinujących związek pomiędzy procesem zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji, szkolenia, motywacji oraz wybranych elementów kierowania zespołem, a oczekiwaniami pracowników względem pracodawców.

W nawiązaniu do założeń oraz celów pracy sformułowano główny problem badawczy oraz problemy szczegółowe, które zobligowały do postawienia hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. **Kluczowy problem badawczy sformułowany w formie pytania brzmi: w jaki sposób można sprostać wyzwaniom stawianym zarządzaniu zasobami ludzkimi będących konsekwencjami globalizacji XXI wieku w przedsiębiorstwach branży turystycznej.** Pogłębiając problematykę badawczą postawiono następujące problemy szczegółowe:

1. Co determinuje zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach sektora turystycznego w Polsce?
2. Jakie czynniki są kluczowe podczas rekrutacji pracowników z branży turystycznej?
3. Jak wybrane elementy kierowania zespołem wpływają na rozwój kapitału ludzkiego?
4. Co w dobie globalizacji wpływa na rozwój i sukces przedsiębiorstwa turystycznego?

W odpowiedzi na tak sformułowany problem badawczy postawiono hipotezę główną, zgodnie z którą **należy przypuszczać, że funkcjonowanie przedsiębiorstw branży turystycznej w Polsce w kontekście globalizacji XXI wieku determinują wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi.** W celu ulepszenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi należy dokonać identyfikacji i oceny zmian zachodzących w obszarze ZZL będących efektem globalizacji XXI wieku oraz wypracować rekomendacje, które będą stanowić klucz do sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim zapewniającym zwycięstwo biznesowe w przyszłości. Dla osiągnięcia celu rozprawy sformułowano szczegółowe hipotezy odpowiadające na postawione szczegółowe problemy badawcze.

- Hipotezy szczegółowe:
 1. Globalizacja XXI wieku stała się determinantą umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy.
 2. Przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację nowego personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

3. Strategie z zakresu ZZL w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy oraz ocenę kierowania zespołem.

Zarówno cel główny pracy jak i postawione hipotezy pozwoliły na wyselekcjonowanie odpowiednich form i metod badawczych wchodzących w skład zaproponowanej procedury badawczej, która umożliwiła realizację wyznaczonego celu pracy, rozwiązanie postawionych problemów badawczych oraz weryfikację przyjętych hipotez. Wskazany proces badawczy został skomponowany w oparciu o trzy zasadnicze etapy:

- Etap I polegający na dokładnym przeanalizowaniu dostępnej literatury przedmiotu z zakresu tematyki poruszanej w dysertacji. Zgodnie z zasadą eklektyzmu metodologicznego w prowadzonych badaniach w nauce o zarządzaniu i jakości umożliwił wytypowanie najbardziej adekwatnej metody ilościowej oraz jakościowej, które wykorzystano w kolejnych etapach procedury badawczej. W tym etapie dokonano również selekcji i wyboru kluczowych zagadnień do przeprowadzenia dalszych badań.
- Etap II obejmujący przeprowadzenie wywiadu swobodnego, w którym skupiono się na uzyskaniu informacji w zakresie:
 - czynników, które wpływają na wybór kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej,
 - obowiązkowych kryteriów w ramach zatrudniania osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi,
 - strategii rozwoju kapitału ludzkiego,
 - szkoleń kadry zarządzającej zasobami ludzkimi,
 - przyczyn fluktuacji kadry,
 - czynników motywujących pracowników,
 - efektywności wybranej formy świadczenia pracy,
 - zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi,
 - wyzwań dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji.

Ponadto uzyskane wyniki w ramach przeprowadzonego wywiadu swobodnego wykorzystano do przeprowadzenia analizy SWOT przedsiębiorstw pod kątem strategii z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

- Etap III, w ramach którego przeprowadzono badanie ankietowe przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza pytań skierowanych do respondentów. Etap ten wymagał przede wszystkim odpowiedniego wytypowania grupy odbiorców przy zachowaniu zasad zgodnych z metodologią badań, określonych i wytypowanych wcześniej przedsiębiorstw z branży turystycznej w Polsce. W tym etapie zastosowano również szereg metod takich jak badanie Chi-kwadrat Pearson w ramach

przeprowadzonej analizy statystycznej. Otrzymane wyniki umożliwiły następnie stworzenie modelu analizy ścieżkowej.

Celem każdego z przedstawionych etapów badań było uzyskanie informacji niezbędnych do weryfikacji postawionych hipotez oraz sformułowanie wniosków pozwalających na osiągnięcie przedstawionych celów pracy.

Podczas realizacji etapu I badań, czyli skrupulatnej analizy literatury przedmiotu, korzystano przede wszystkim z literatury dotyczącej poszczególnych obszarów naukowych, takich jak: globalizacja, zarządzanie zasobami ludzkimi czy turystyka. Z kolei w trakcie II i III etapu procedury badawczej, zarówno wywiad swobodny jak i badanie ankietowe zostały skierowane do celowo dobranej próby badawczej, której wielkość określono przy pomocy oficjalnych danych statystycznych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Grupę stanowili pracownicy z wyselekcjonowanych przedsiębiorstw z uwzględnieniem ściśle określonych kryteriów, do których zaliczono:

1. przedmiot działalności: turystyka,
2. miejsce prowadzenia działalności: Polska (z zaznaczeniem, że może być o charakterze globalnym),
3. status przedsiębiorstwa: średnie i duże,
4. okres funkcjonowania na rynku polskim: minimum 5 lat,
5. przedsiębiorstwa zajmujące się hotelarstwem, wynajmem apartamentów i organizacją wycieczek turystycznych (tzw. touroperatorzy).

W badaniu przeprowadzonym w etapie II procedury badawczej wykorzystującym metodę jakościową wywiadu swobodnego (eksperckiego) wzięła udział kadra zarządzająca kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce. Byli to zarówno menedżerowie, kierownicy, koordynatorzy, dyrektorzy oraz prezesi firm, czyli zarówno kadra zarządzająca średniego jak i wysokiego szczebla. Rozmówcy różnili się od siebie doświadczeniem, stażem pracy na danym stanowisku jak i wielkością zespołu, którym na co dzień zarządzają.

Kontynuacją badań empirycznych był III etap procedury badawczej, w którym przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety przebadano pracowników firm branży turystycznej w Polsce. W badaniu tym wzięło udział 395 ankietowanych. Odpowiedzieli oni na pytania poruszające szereg kwestii dotyczących realizowanych strategii rekrutacyjnych oraz szkoleniowych w firmie, form świadczenia pracy, podejścia przedsiębiorstw do inwestowania w posiadany kapitał ludzki, czynników oraz systemów motywacyjnych, problemu rotacji wykwalifikowanego personelu, poprawności procesu delegowania zadań, udzielania informacji zwrotnych, organizacji pracy oraz największych wyzwań dla zarządzania zespołem w branży

turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku. Wykorzystana metodyka badań umożliwiła przetworzenie, czyli zgromadzenie oraz ocenę informacji niezbędnych do zweryfikowania postawionych hipotez badawczych. Do potwierdzenia określonych celów posłużyła przyjęta struktura dysertacji składająca się z pięciu spójnych rozdziałów, zawierających treści merytoryczne, poświęcone specyfice globalizacji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz turystyki.

Zgodnie z przyjętymi celami i hipotezami dysertacji w sposób szczegółowy przedstawiono istotę zarządzania zasobami ludzkimi oraz zaprezentowano specyfikę zarządzania w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce. Odwołano się do wyników badań empirycznych, które w znacznej mierze umiejscawiały poruszaną problematykę w dobie globalizacji XXI wieku.

Rozdział pierwszy został poświęcony zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie. Poruszono w nim obszary dotyczące istoty zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu teoretycznym. Przedstawiono również szereg celów oraz wybranych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, przy dokonaniu szczegółowej charakterystyki wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno klasycznych (teoretycznych) jak i tych współcześnie wykorzystywanych. W ramach rozwinięcia zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) skupiono się na szeroko rozumianych kierunkach rozwoju ZZL uwzględniając przy tym współczesne tendencje czy generowane przez otoczenie zewnętrzne wyzwania, takie jak chociażby teraźniejszość doświadczona globalną pandemią Covid-19, która zmieniła postrzeganie wielu aspektów z zakresu zarządzania personelem. W pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej szczegółowo opisano również pozycję lidera, określanego mianem przywódcy lub menedżera, który pełni jedną z podstawowych funkcji w każdej dobrze działającej organizacji. Opisuując szerokie spectrum ZZL w ujęciu funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw z branży turystycznej, nie sposób pominąć ideę tworzenia i wdrażania wysokowydajnych systemów pracy, które na równi ze strategią zarządzania personelem stanowią niejednokrotnie o konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku, jakim jest turystyka.

Kolejny rozdział został poświęcony globalizacji XXI wieku, czyli nowej definicji globalizacji, która jako pierwsza przedstawia innowacyjne podejście do problematyki współczesnej globalizacji. W rozdziale tym szeroko poruszono tematykę związaną z postępującą globalizacją jako determinantą funkcjonowania przedsiębiorstw branży turystycznej. Obszerną część rozdziału poświęcono konsekwencjom, jakie niesie za sobą globalizacja. W rozważaniach skupiono się zarówno na pozytywnych aspektach oddziałujących

na rynek i przedsiębiorstwa jak i negatywnych skutkach, które są nieodzowną częścią tego procesu.

W firmach turystycznych znajomość problematyki związanej z globalizacją, w tym jej istoty oraz zachodzących mechanizmów zmian, stanowi klucz do utrzymania się na coraz bardziej wymagającym rynku. Sama branża jest jedną z najbardziej podatnych na wszelkiego rodzaju kryzysy globalne, które w przeciągu ostatnich lat dotkliwie doświadczyły niemalże wszystkie sektory gospodarki. Esencją działania każdej firmy turystycznej jest dotarcie do największej liczby klientów, oferując jak najwyższą jakość świadczonych usług, co gwarantuje uzyskanie i maksymalizację zysków w jak najkrótszym czasie poprzez stałe poszukiwanie nowych rozwiązań, optymalizację działań i dążenie do innowacji. W rozdziale pierwszym przedstawiono rodzaje, cechy oraz właściwości globalizacji jak również pochyłono się nad problematyką wielokulturowości, która jest cechą charakterystyczną dla firm globalnych. Ponadto skupiono się na usystematyzowaniu wiedzy dotyczącej znaczenia kluczowych pojęć z omawianego obszaru. Branża turystyczna w Polsce stanowi jeden z najprężniej rozwijających się sektorów gospodarki, który jest w stanie generować olbrzymie dochody oraz promować dany kraj na arenie międzynarodowej. Tym samym wpływając pozytywnie na rozwój gospodarczy zarówno w ujęciu ogólnokrajowym jak i lokalnym.

Rozdział trzeci został w pełni poświęcony branży turystycznej oraz jej specyfice w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowano sektor turystyczny kolejno w różnych etapach globalizacji, przedstawiając przy tym teoretyczne podstawy definicji i charakterystyki tego obszaru. Wyszczególniono czynniki rozwoju branży turystycznej w korelacji z rodzajami i funkcjami turystyki występującymi niemalże na całym świecie. Ponownie dokonano analizy zmian ewolucyjnych branży w dobie nowej rzeczywistości – po pandemii koronawirusa. Skupiono się również na wyjaśnieniu mechanizmów, jakie powstają w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz sposobach radzenia sobie z nimi. Przedsiębiorstwa turystyczne, które jako jedne z pierwszych uległy negatywnym skutkom globalizacji XXI wieku, starają się im przeciwdziałać, tworząc przy tym indywidualne i elastyczne strategie zapewniające możliwości adaptacyjne do zmian otoczenia zewnętrznego. Przeanalizowano współczesne wyzwania zarządzania przedsiębiorstwem z branży turystycznej oraz znaczenie i kierunki wykorzystania nowych technologii w turystyce. Najważniejszym jednak było określenie specyfiki ZZL w przedsiębiorstwach uwzględniające modele struktur organizacyjnych i zarządzania branżą turystyczną oraz dywersyfikacje ze względu na szczebel zarządzania turystyką w Polsce (szczebel ogólnokrajowy, regionalny, lokalny). Umożliwiło to na umiejscowienie rozwoju kapitału ludzkiego jako głównego czynnika stanowiącego o sukcesie biznesowym każdej organizacji.

Rozdział czwarty dotyczy wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Struktura rozdziału przedstawia elementy ZZL, takie jak rekrutacja, szkolenie, motywacja oraz elementy kierowania zespołem. Wymienione aspekty zostały szczegółowo scharakteryzowane, skupiono się na znaczeniu wybranych strategii oraz opisie głównych czynników decydujących o skutecznych wyborach w budowaniu zespołów, planowaniu, organizacji pracy, ocenie pracy, delegowaniu zadań i udzielaniu informacji zwrotnych. Zbadano także zależności pomiędzy wybranymi elementami ZZL oraz przedstawiono ich wpływ na funkcjonowanie firmy z branży turystycznej.

Z kolei rozdział piąty o charakterze stricte empirycznym, którego treść i formę oparto na wynikach dwuetapowych badań przeprowadzonych w ramach ściśle określonego procesu badawczego (17 wywiadów swobodnych z ekspertami z branży turystycznej oraz 395 wyników badań ankietowych realizowanych za pośrednictwem kwestionariusza), stanowi podsumowanie i potwierdzenie zarówno opracowań teoretycznych jak i prac empirycznych. W tym rozdziale wykorzystano również analizę statystyczną oraz analizę SWOT. Otrzymane wyniki badań pozwoliły wypracować wnioski i rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dla przedsiębiorstw branży turystycznej w Polsce w dobie globalizacji XXI wieku. Ponadto przeprowadzone badania ankietowe umożliwiły weryfikację otrzymanych danych pod kątem charakterystyki grupy osób pracujących w turystyce ze względu na płeć, wiek, wykształcenie czy doświadczenie w zestawieniu z danymi statystycznymi uzyskanymi z Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce. Na podstawie analizy wywiadów swobodnych oraz badań ankietowych uzyskano informacje w zakresie sposobu, w jaki osoby badane świadczą pracę oraz czego oczekują od swoich pracodawców, jak przedsiębiorstwa turystyczne poradziły sobie z wyzwaniem określanym mianem wielokulturowości w kontekście globalizacji XXI wieku oraz podejściu firm do rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. W ramach przeprowadzonej analizy wyodrębniono kierunki doskonalenia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej w dobie globalizacji.

Podsumowanie jest konkluzją dotyczącą przeprowadzonego, zgodnie z wyznaczonym celem badań, procesu badawczego, odpowiedzią na postawione problemy jak również próbą weryfikacji przyjętej hipotezy.

Rozdział 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

1.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie

Definiując pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) zasadnym jest zdefiniowanie pojęć „zarządzanie” oraz „zasoby”. Według literatury przedmiotu terminem „zarządzanie” określany jest zestaw konkretnych działań, które mają na celu kierowanie zasobami organizacji i osiągnięcie konkretnych założeń w sposób jak najbardziej skuteczny. Poprzez te działania należy rozumieć przede wszystkim planowanie, podejmowanie decyzji, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie. W praktyce zarządzanie istniało od zawsze i dotyczy praktycznie każdego obszaru życia ludzkiego. Dotyka zarówno sfer prywatnych, społecznych, zawodowych, biznesowych jak i wojskowych czy politycznych. Należy podkreślić, że przez wieki zarządzanie traktowano bardziej jako sztukę niż naukę, a naukowe podstawy zarządzania sięgają dopiero XVIII wieku¹. Natomiast zasobami każdej organizacji są zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne². Definicja zarządzania według B. Glińskiego stanowi, iż zarządzanie to działanie, które powoduje funkcjonowanie rzeczy, organizacji lub osób zgodnie z celami zarządzającego³. Coraz bardziej popularną definicją zarządzania staje się stwierdzenie A.K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka jakoby efektywne zarządzanie miało polegać na świadomym stworzeniu warunków do sprawnego działania organizacji zgodnie z założeniami. Ma polegać to na osiąganiu założonych celów oraz ciągły rozwój celem maksymalizacji efektów w przyszłości⁴. Zarządzanie jako opisane powyżej działanie obecne jest od momentu pojawienia się pierwszych ludzi rozumnych. Sama definicja ukształtowała się dopiero na przełomie XIX i XX wieku podczas rewolucji przemysłowej. Za prekursorów zarządzania w rozumieniu współczesnym uznaje się przemysłowca R. Owena oraz ekonomistę A. Smitha. Jednakże już pierwsze wzmianki można zaobserwować podczas wielu historycznych przedsięwzięć takich jak budowa egipskich piramid, posągu Zeusa w Efezie czy słynnych wiszących ogrodów. Każde z nich wymagało niebywałych zdolności zarządczych⁵. Filarem zainteresowań nauk o zarządzaniu jest podejście polegające na „łączeniu

¹ B. Siuta-Tokarska, *SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis. The Sources of Problems, the Effects of Changes, Applied Tools and Management Strategies—The Example of Poland*, “Sustainability”, MDPI, 13 (18), 2021, s. 2.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1978, s. 288.

⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.

⁵ *Zarządzanie*. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie> [dostęp: 31.10.2022]

podejścia deskryptywnego z normatywnym i koncentrację uwagi na poznawaniu oraz na doskonaleniu organizacji i działań ludzi w organizacji”⁶.

Wiedząc, czym jest zarządzanie zasadnym jest zdefiniowanie pojęcia „zasoby”, w szczególności w kontekście zasobów ludzkich. Zasoby jest to zbiór właściwości organizacyjnych, materialnych i fizycznych celem zbudowania wartości danej organizacji. Można wyróżnić zarówno zasoby materialne i niematerialne, które mogą znajdować się kolejno na zewnątrz oraz wewnątrz każdej organizacji. Biorąc pod uwagę aspekt wytwórczy można wymienić ziemię i jej zasoby, kapitał, pracę oraz przedsiębiorczość. Jednakże praca człowieka to nie tylko wartość rozpatrywana pod kątem ekonomicznym ale przede wszystkim wartość osobowa. Niezależnie czy chodzi o system produkcyjny czy ekonomiczny fundament stanowią wartości ludzkie. Ich wysoki lub niski poziom realnie wpływa na zyski i straty w organizacji⁷. Ludzie jako główny zasób organizacji posiadają szeroką gamę cech i właściwości, które wpływają na pełnienie różnych ról w organizacjach. Najważniejszymi składnikami zasobów ludzkich są umiejętności, zdolności, zdrowie, wartości, motywacja oraz wiedza⁸.

Ludzie jako najcenniejszy zasób każdej organizacji decydują o budowanej strategii działania oraz jakie cele chce osiągnąć dana organizacja. Jako kluczowy element są określanie mianem zasobu strategicznego, co za tym idzie mogą być źródłem sukcesów oraz niepowodzeń. Dlatego wiedza jak kierować ludźmi stała się niezbędna do osiągnięcia sukcesu przez każdą organizację. Tylko poprzez prawidłowe zarządzanie ludźmi organizacja jest w stanie wykorzystać ich unikalne cechy, umiejętności czy doświadczenie. Termin zasobów ludzkich ciągle ewoluje w związku ze zmianami celów współczesnych organizacji. Niegdyś zasoby ludzkie były postrzegane jako tzw. „siła robocza” co we współczesnym świecie nie ma prawa bytu, ponieważ obecnie nie liczy się tylko ilość pracowników ale przede wszystkim ich jakość⁹.

Przechodząc do samej definicji zarządzania zasobami ludzkimi, jest to spójne i strategiczne podejście do rozwoju i wykorzystaniu potencjału ludzkiego w danej organizacji. Kompleksową definicję zaproponował rodzimy twórca A. Poczowski, który przedstawił „ZZL jako konkretną 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

⁶ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*, Przegląd Organizacji, Nr 4 (939), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2018, s. 7.

⁷ W. Harasim, *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008.

⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 32-33.

⁹ W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004.

zaangażowania pracowników będącymi narzędziami do osiągnięcia celów”¹⁰. Nieco odmienną definicję zaproponował amerykański przedsiębiorca T.J. Watson, który zarządzanie zasobami ludzkimi (z ang. *HR - Human Resources Management*) określił jako kierowanie wysiłkiem, wiedzą oraz możliwościami pracowników, którzy wnoszą wartość dodaną do danej organizacji w ramach różnych form zatrudnienia. Dodał, że jest to nic innego jak realizacja zadań pracy w taki sposób aby umożliwić kontynuację i przetrwanie danego przedsiębiorstwa¹¹.

Wiedząc już, czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi oraz jak definiowane jest to pojęcie w literaturze przedmiotu (zarówno zagranicznej jak i polskiej) należy skoncentrować się na celach ZZL. W ujęciu zaprezentowanym przez M. Armstronga można wyodrębnić następujące cele:

- strategiczny cel ZZL to „wpływ na organizację celem osiągnięcia konkretnych założeń organizacji poprzez opracowanie i wdrożenie strategii zasobów ludzkich kompatybilnych ze strategią biznesową”,
- udział w rozwoju wydajności w przedsiębiorstwie,
- pozyskiwanie najzdolniejszych pracowników charakteryzujących się między innymi wysokimi kwalifikacjami i doświadczeniem,
- zapewnienie dobrej atmosfery pracy przez co należy rozumieć relacje interpersonalne pomiędzy pracownikami, a pracodawcami,
- tworzenie klimatu wzajemnego zaufania,
- propagowanie wartości etycznego podejścia do HR¹².

Obecnie stosowane cele ZZL to przede wszystkim wzmocnienie motywacji pracowników, osiągnięcie przewagi dzięki kapitałowi ludzkiemu, pozyskanie oraz utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, dalszy rozwój ich potencjałów i talentów oraz stworzenie atmosfery pracy umożliwiającej jak największą produktywność organizacji. Mówiąc o wzmocnieniu motywacji pracowników nie można pomijać kwestii ich zaangażowania i poświęcania się w pracy. Proces motywowania polega na zachęcaniu pracowników do wykorzystywania swoich najmocniejszych stron w jak największym stopniu podczas wykonywanych zadań na rzecz organizacji. Kluczem do skutecznego motywowania jest znalezienie równowagi między osiąganiem celów przedsiębiorstwa dzięki ich pracy, a ich własnym zaspokajaniem potrzeb, natomiast poprzez zaangażowanie należy rozumieć utożsamianie celów i wartości pracowników z celami i wartościami organizacji oraz z obowiązkiem wypracowania poczucia przynależności do danego społeczeństwa

¹⁰ A. Poczowski, dz. cyt., s. 34.

¹¹ T.J. Watson, *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*, The International Journal of Human Resource Management 2010, 21 (6), s. 919.

¹² M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, 31-32.

w organizacji i potrzebą pracy dla wspólnego dobra. Wzmocnieniu motywacji i zaangażowania pracowników może służyć stosowanie polityki nagradzania za pracę i osiągnięcia oraz za rozszerzanie kompetencji.

Osiągnięcie przewagi dzięki kapitałowi ludzkiemu to proces polegający na wykorzystaniu potencjału ludzkiego, czyli konkurencyjnych umiejętności i wiedzy pracowników. Przewagę tę uzyskuje się poprzez prawidłowe zarządzanie wiedzą oraz rozwijaniem zasobów ludzkich. Polega to na oddziaływaniu na ludzi i sposób ich postrzegania oraz wykorzystywania zgromadzonej wiedzy.

Najtrudniejszym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest przyciągnięcie i zatrzymanie najbardziej uzdolnionych pracowników. Jest on najważniejszy, ponieważ pozyskanie najbardziej wartościowych, zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, a następnie ogół czynności mających na celu utrzymanie ich w danej organizacji, ma bezpośredni wpływ na osiągnięte wyniki danego przedsiębiorstwa. W konsekwencji to od wydajności, elastyczności i kreatywności tych najlepszych pracowników zależy potencjalny sukces danej organizacji. Powiązaniem celem ZZL jest rozwój potencjału pracowników. Aby rozwój ten miał miejsce niezbędnym jest stworzenie możliwości uczenia się. Dlatego kluczową rolę pełni ciągłe szkolenie, cykliczne rozszerzanie lub zmiana zadań oraz zwiększanie kompetencji. Wzrost kompetencji musi być proporcjonalny do wzrostu doświadczenia danego pracownika poprzez rozszerzanie stawianych mu zadań, umożliwianie awansów czy umożliwienie polepszania wcześniej uzyskanych wyników pracy.

Ostatnim celem zarządzania zasobami ludzkimi jest tworzenie jak najlepszych warunków pracy poprzez zadbanie o prawidłowe relacje międzyludzkie. Relacje interpersonalne w organizacji należy podzielić na dwie grupy: relacje między pracownikami, a pracodawcami, oraz relacje wewnątrz pracownicze. Zapewnienie produktywnych i harmonijnych stosunków między poszczególnymi grupami będzie miała wpływ na rozwój pracy zespołowej w przedsiębiorstwie. Uzyskuje się to poprzez stosowane metody zarządzania polegające na wypracowaniu poczucia, iż pracownicy są cenieni w danej organizacji. Daje się pracownikom możliwość wypowiedzi oraz wpływu na podejmowane przez przedsiębiorstwo decyzje. Uwzględnia się jednostkowe podejście do pracowników, pamiętając iż zasoby ludzkie cechuje zróżnicowanie i potrzeba zaznaczenia cech indywidualnych. Tworzy się atmosferę sprawiedliwości rozwojowej dla każdego pracownika, tak aby każdy transparentnie widział, iż rozwój zawodowy jest uzależniony od indywidualnie wkładanego wysiłku, a awans jest

dostępny dla każdego. Ponadto wypracowuje się równowagę pomiędzy życiem zawodowym, a życiem prywatnym wśród pracowników¹³.

Analizując szczegółowo dostępną literaturę przedmiotu zasadnym jest zaprezentowanie pełnego spektrum celów, teorii i wynikających z nich koncepcji chcąc w pełni wyjaśnić powagę problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Wyróżnia się następujące koncepcje ZZL:

- Koncepcja Golemana – w ramach tej koncepcji autor przedstawia sześć stylów zarządzania zasobami ludzkimi. Styl demokratyczny polegający na wspólnym wypracowywaniu rozwiązań zarówno przez pracodawców jak i pracowników. Styl afiliacyjny, gdzie przełożony pełni rolę mentora i doradcy, a to właściwie pracownicy wypracowują strategię i rozwiązania. Styl autorytarny, w którym pracodawca pełni rolę lidera w organizacji, a pracownicy chętnie za nim podążają. Styl trenerski, który cechuje ciągły rozwój organizacji jako zespołu. Styl nakazowy, najbardziej archaiczny styl polegający na wykonywaniu poleceń wydawanych przez pracodawcę pracownikom. Ostatnim stylem jest styl procesowy, gdzie szef pełni rolę nauczyciela i pokazuje pracownikom co należy wykonać aby osiągnąć konkretne cele¹⁴.
- Koncepcja R. Waltona określana mianem koncepcji zaangażowania. Opisuje ona rolę i znaczenie wywołania u pracownika poczucia partycypacji w podejmowanych decyzjach. Wskazuje, iż równie kluczowym jest zapewnienie możliwości rozwoju co przynosi korzyści obu stronom – pracownikom i pracodawcom¹⁵.
- Koncepcja motywacji polegająca na nakierowaniu pracownika na cel poprzez zwiększenie jego zaangażowania. Jest to nic innego jak umiejętność odnalezienia zbioru czynników mających bezpośrednio wpływ na motywację ludzi. W ramach tej koncepcji można wyróżnić cztery najbardziej znane teorie treści. W ich skład wchodzi teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa, teoria potrzeb C.P. Alderfera (zwana też jako teoria ERG – tzn. potrzeba egzystencji, kontaktu i rozwoju), teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda oraz dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga. Najbardziej znana teoria psychologa klinicznego A. Masłowa stanowi, że działania podejmowane przez ludzi są efektem zaspokojenia podstawowych grup potrzeb, które są przez nich odczuwane¹⁶. Do tych potrzeb zaliczyć należy potrzeby fizjologiczne, potrzeba

¹³ Z. Ślusarczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, nr 2(17)/2018.

¹⁴ *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi*. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/jakie-istnieja-koncepcje-zarzadzania-zasobami-ludzkimi> [dostęp: 01.11.2022]

¹⁵ R.E. Walton, *From control to commitment in the workplace*, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1985, s. 77–84.

¹⁶ M. Burkiewicz, *Rola zaangażowania pracowników w strategii ZZL*, PRET S.A., Warszawa 2003, s. 17.

poczucia bezpieczeństwa, potrzeba przynależności i akceptacji, potrzeba szacunku i uznania, potrzeba samorealizacji, potrzeba poznania i wiedzy oraz potrzeby estetyczne (poczucie piękna, ładu i harmonii)¹⁷. Teoria ERG zakłada wypełnienie potrzeb egzystencji, potrzeb integrujących i potrzeb rozwoju. W odróżnieniu od teorii Maslowa zakłada ona, że każda z tych potrzeb może równolegle wpływać na motywacje człowieka¹⁸. Natomiast teoria potrzeb D. McClellanda zakłada, że motywacja człowieka jest zależna o trzech grup motywatorów jakimi są władza, afiliacja i osiągnięcia. W myśl tego twierdzenia, u każdego pracownika występują wszystkie grupy potrzeb jednakże w różnych proporcjach. Zadaniem kierownika jest przydzielanie zadań właśnie ze względu na dominującą potrzebę¹⁹. Dwuczynnikowa teoria Herzberga zakłada podział na dwie grupy czynników: higieny i motywatorów. Do czynników higieny zalicza się zapobieganie niezadowoleniu, wynagrodzenie, warunki pracy, status pracownika, bezpieczeństwo, stosunki międzyludzkie, środowisko pracy. Zaś motywatory są odpowiedzialne za wywoływanie satysfakcji, rozwoju, zaspokojenia potrzeb uznania, awansów, poczucie samorealizacji²⁰.

- Koncepcja zasobów polega na świadomości budowania przewagi konkurencyjności poprzez posiadanie jak najbardziej unikalnych zasobów. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi jest to nic innego jak rozpatrywanie organizacji przez pryzmat indywidualnych cech pracowników. Niemalże tożsamą jest koncepcja zależności od zasobów, która stanowi, że organizacje zyskują przewagę nad konkurencją poprzez posiadanie większej ilości unikalnych zasobów.

- Koncepcja współzależności – według J. Paauwe polega ona na relacji między zmiennymi zależnymi takimi jak efektywność, a zmiennymi niezależnymi (np. polityką zarządzania zasobami ludzkimi). Związek ten jest uzależniony od rozmiaru organizacji, stosowanej technologii, kapitału, związków zawodowych czy przynależności do konkretnego sektora rynku. Według tej teorii należy osiągnąć spójność między polityką, strategią ZZL, a podejściem organizacji w kontekście działań zewnętrznych i wewnętrznych²¹.

¹⁷ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.

¹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 30.

¹⁹ Tamże, s. 31.

²⁰ D. Jemieliński, D. Latusek, *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 26.

²¹ J. Boxdall, *HRM and Performance: Achieving long term viability*, Oxford University Press, Oxford 2004, s. 36.

- Koncepcja AMO stworzona przez P.F. Boxall i J. Purcell. Teoria ta uznaje wpływ na wydajność organizacji poprzez indywidualne wyniki pracy, zwiększanie wysiłków, pomoc w podnoszeniu kwalifikacji oraz zdobywaniu nowych umiejętności²².
- Koncepcja instytucjonalna – aby uzyskać akceptację organizacje muszą dopasowywać się do wewnętrznych i zewnętrznych cech otoczenia.
- Koncepcja wymiany społecznej – jest koncepcja oparta na zasadzie wzajemności co oznacza, że jeśli pracodawcy traktują swoich podwładnych prawidłowo to personel odwdzięczy się wniesieniem wymaganego wkładu w rozwój i działanie organizacji.
- Koncepcja kosztów transakcyjnych zakłada optymalizację kosztów działania organizacji poprzez utworzenie ergonomicznych struktur i stosownych systemów.
- Koncepcja kapitału ludzkiego – w ramach tej koncepcji włącza się ludzi, ich umiejętności i wiedzę. T.W. Schultz teorią kapitału ludzkiego określał świadome inwestowanie w swój własny potencjał przez pracowników oraz płynące z tego korzyści takie jakie wzrost wiedzy i nabycie nowych umiejętności²³. Z kolei G.S. Becker rozszerzał tę teorię o podział podstawowych aspektów w jakie inwestować powinni w siebie pracownicy np. zwiększenie wydatków na ochronę zdrowia, zdobywanie wykształcenia, zdobywanie doświadczenia, migracje zarobkowe, wydatkowanie na badania naukowe²⁴.
- Teoria agencji przedstawia wizję organizacji jako agencji, w której w imieniu pracodawców występują menadżerowie, czyli specjaliści od zarządzania. Nie ma bezpośredniego przełożenia celów kierownictwa danej organizacji na pracowników. Cele są pośrednio dostosowywane przez ogniowo łączące obie grupy czyli przez menadżerów²⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako zespół działań związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacjach jest niebywale aktualny w obecnych czasach. Mimo, iż wielu naukowców podejmuje się krytyki ZZL, idea na której bazuje ZZL, czyli traktowanie ludzi jako największego i najcenniejszego potencjału każdej firmy jest cały czas trafna. Wątpliwości dotyczą przede wszystkim pierwotnych koncepcji oraz nieustającej ewolucji ZZL.

²² P.F. Boxall, J. Purcell, P. Wright, *Human resource management: Scope, analysis and significance*, [w:] *Oxford Handbook of Human Resource Management*, P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), Oxford University Press, Oxford 2007, s. 10-13.

²³ A. Giegiel, A. Wildowicz, *Human Capital and International Competitiveness of OECD Countries*, [w:] *Quality of Labour Resources*, D. Kopycińska (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 60.

²⁴ T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976, s. 30.

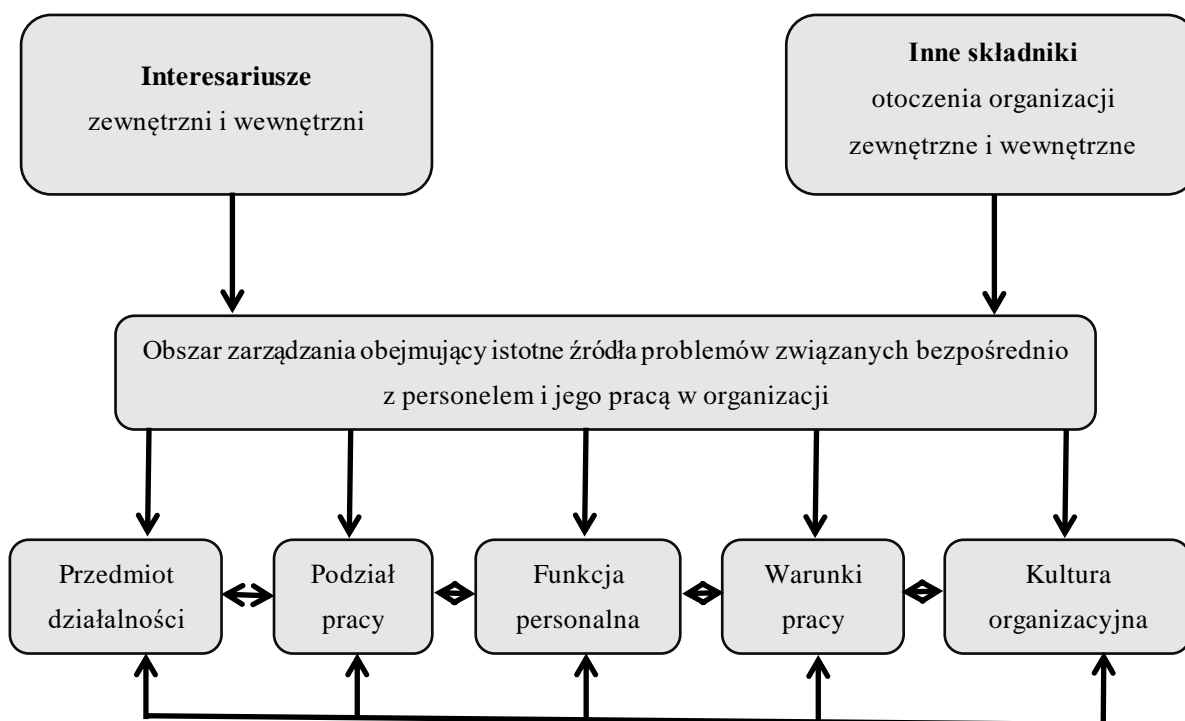
²⁵ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., 31-32.

1.2. Charakterystyka wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi

Analizując pojęcia strategii zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się strategie klasyczne oraz współczesne ZZL. Jest to zbiór zasad określających różne podejście do zagadnienia, w jaki sposób należy prawidłowo zarządzać ludźmi w organizacjach. Ze względu na wielkość składników procesu ZZL, kształtowanie standardów w sferze personalnej ma strategiczne znaczenie w obecnie niemal każdym wielkim przedsiębiorstwie na świecie. Gwarantem długofalowego działania jest założenie, że pracownik to nie tylko koszt dla organizacji, ale przede wszystkim źródło wielu cennych wartości, dlatego tak istotnym jest ustalenie przyszłych struktur kapitału ludzkiego, który jest nieodzownym elementem potrzebnym do realizacji celów całej organizacji lub jej poszczególnych obszarów. Długookresowe plany działania w obszarze ZZL są zróżnicowane dla różnych rodzajów organizacji (wynika to zarówno z czynników zewnętrznych jak i wewnętrznych). Do najważniejszych powodów ich wprowadzania należą: ciągły wzrost konkurencji, obecna złożoność współczesnych organizacji, brak rozwoju organizacji czy znaczący wzrost kompetencji i wykształcenia pracowników.

Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi odbywa się poprzez dostosowanie się do ogólnej strategii organizacji, jej otoczenia oraz kultury organizacyjnej. Szczególnym przypadkiem jest organizacja sektora publicznego, na którą oddziałują różne podmioty, takie jak ludzie, partie polityczne, organizacje społeczne i przedsiębiorstwa. Opisuje to teoria interesariuszy, która charakteryzuje się sprzężeniem zwrotnym pomiędzy organizacją a interesariuszami, czyli efektem działań organizacji, obejmujących zarówno korzyści jak i szkody. Dzięki naturalnym relacjom między interesariuszami, a organizacją możliwe jest osiągnięcie obustronnych korzyści. Teoria zakłada również indywidualny tok podejmowania analizy i rozważań żądań każdego interesariusza oraz opiera się na efektach decyzji zarządczych²⁶.

²⁶ Sz. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Teoria stakeholders. Krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE, Wrocław 2002, s. 147.



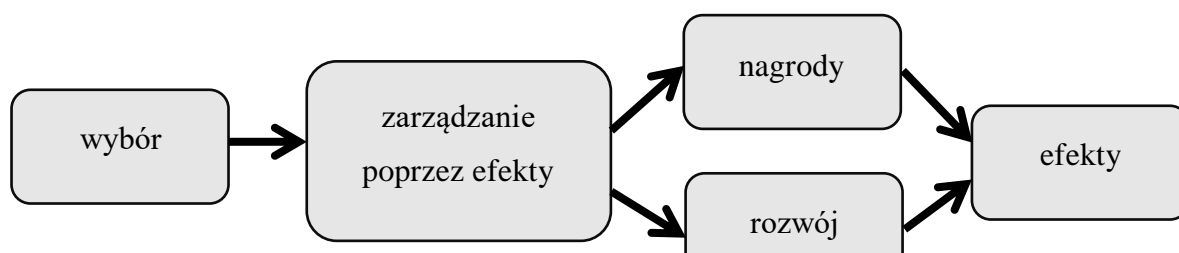
Rysunek 1 Obszary zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s.10.

Według powyższego schematu najważniejszym celem każdej organizacji publicznej jest zapewnienie satysfakcji ich interesariuszom. Ma to wyjątkowe znaczenie w związku z realizacją potrzeb określanych mianem interesu publicznego.

W klasycznym rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się trzy podstawowe modele ZZL: model Michigana, nazywany również modelem dopasowania, model harwardzki – najbardziej znany oraz model narodowy, nazywany również modelem japońskim. Najwcześniej powstała koncepcja stworzona przez Michigana, której fundamentem są cztery funkcje oraz wzajemne korelacje. Model ten przedstawia pracowników jako środek do realizacji celów organizacji i stawia ich na równi z innymi środkami. Strategiczne zarządzanie w tym modelu opisane jest przez wybór odpowiednich pracowników, ocenę wyników ich pracy, system motywacyjny oraz potencjalny rozwój najbardziej wykwalifikowanej kadry²⁷. Według autora zasobami ludzkimi należy zarządzać w sposób zgodny ze strategią organizacji, a kwestia ZZL powinna być traktowana na równi z innymi obszarami wpływającymi na efektywność danej organizacji. Rysunek 5 przedstawia model dopasowania.

²⁷ *Zarządzanie zasobami ludzkimi – definicja, modele, funkcje modeli*. <https://www.psychologiawbiznesie.pl/zarządzanie-zasobami-ludzkimi> [dostęp: 01.11.2022]

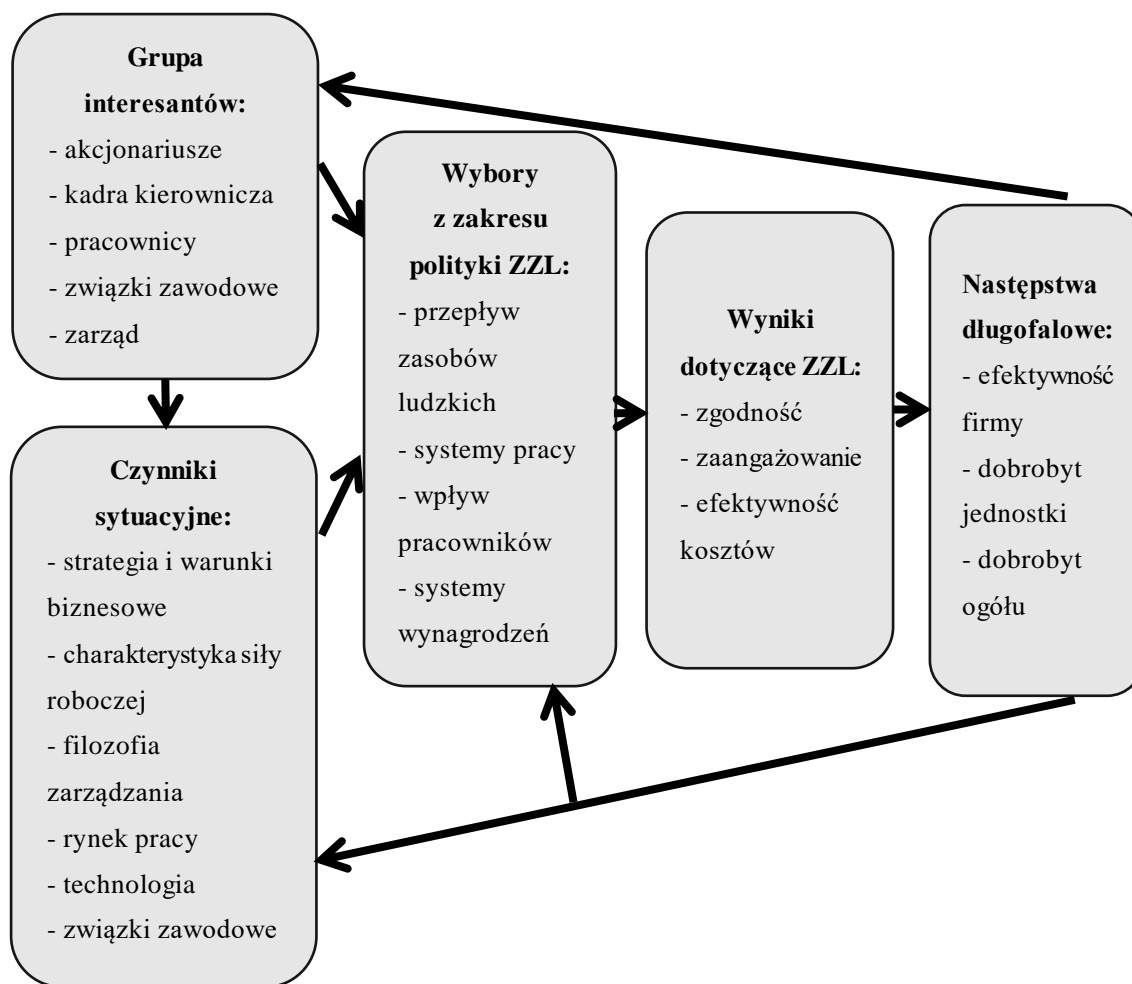


Rysunek 2 Model dopasowania Michigana

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, dz. cyt., s. 46.

Model, nazywany modelem harwardzkim, został stworzony w 1984 roku przez M. Beer. Jest to model, którego wpływ najsilniej widać w obecnym postrzeganiu ZZL. Przełomowym stwierdzeniem było uznanie ZZL jako integralnej części systemu zarządzania. Fundamentalne założenie zakładało, że aby rozwiązać problemy z dawnego zarządzania personelem, należy zobligować pracodawcę do wytyczenia kierunków umożliwiających realne zaangażowanie pracowników w decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo. Co więcej model harwardzki opisuje zasoby ludzkie jako najbardziej cenne aktywa, które stanowią o potencjalnej przewadze nad konkurencją. Był to krok milowy w postrzeganiu pracowników w firmach, ponieważ przekształcono podejście polegające na kontrolowaniu w wypracowanie większego zaangażowanie wśród pracowników. Pierwszym widocznym efektem nowo stosowanej polityki był znaczący wzrost przywiązania się pracowników do przedsiębiorstw, tworzenie swoistej wspólnoty oraz wzrost lojalności wobec pracodawcy. W dalszym etapie rozwoju tej jakże udanej koncepcji D. Guest postanowił uzupełnić model harwardzki o zdefiniowanie czterech zasadniczych celów, które należy zastosować w każdej organizacji. Pierwszy z nich to potrzeba wytworzenia silnego zaangażowania poprzez zbiór czynności dążących do identyfikowania się pracowników z organizacją. Kolejny cel określany jest poprzez umiejętność dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniających się czynników otoczenia. Następny, nazywany strategiczną integracją, przewiduje uwzględnianie zarządzania zasobami ludzkimi w planowaniach strategicznych każdej organizacji, dzięki czemu zostaje zachowana spójność w podejmowaniu decyzji. Ostatni cel dotyczy osiągnięcia jak najwyższej jakości w szerokim spektrum, nie tylko w zakresie wyrabianych dóbr czy świadczonych usług, ale również w dbaniu o rozwój pracowników. Na rysunku 6 przedstawiono model ZZL w ujęciu harwardzkim²⁸.

²⁸ M. Armstrong, dz. cyt., s. 33.



Rysunek 3 Model harwardzki

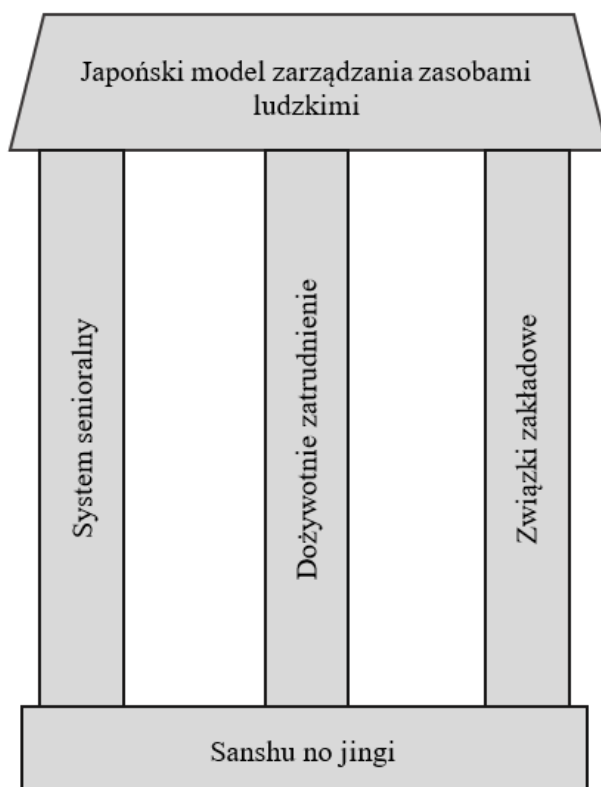
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, dz. cyt., s. 47.

Kolejny model zarządzania zasobami ludzkimi nazywany modelem narodowym lub japońskim jest charakterystyczny, jak sama nazwa wskazuje, w organizacjach dalekiego wschodu. Pierwszą osobą, która podjęła się scharakteryzowania tego egzotycznego modelu ZZL był J.C. Abegglen. Opisał on, iż podwalinami tego systemu jest zbiór jasno określonych zasad, które brzmią następująco:

- dożywotnie zatrudnienie,
- bardzo rozbudowany system rekrutacji, zadaniem którego jest wyselekcjonowanie potencjalnych pracowników. System ten opiera się na dobieraniu pracowników po cechach ich osobowości bez określania ich przyszłych zadań i bez względu na dotychczas posiadane umiejętności,
- system senioralny, który polega na wynagradzaniu i awansowaniu osób według szeroko rozumianych kryteriów społecznych (nie jest istotnym wydajność i efektywność),

- hierarchiczna struktura,
- związki zakładowe, a nie zawodowe,
- grupowe podejmowanie decyzji i grupowa odpowiedzialność,
- pomoc pracownikom poprzez ingerowanie w życie prywatne, np. poprzez zorganizowanie mieszkania, zaplanowanie czasu wolnego, kształcenie dzieci pracowników czy nawet szukanie odpowiednich partnerów życiowych²⁹.

Zbiór reguł w japońskim systemie zarządzania zasobami ludzkimi określa się mianem: "Sanshu no jingi", co oznacza zasadę trzech filarów³⁰. Zasadę trzech filarów przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4 Trzy filary zarządzania japońskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Przytuła, *Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 386.

Filarami kolejno są system senioralny, system dożywotniego zatrudnienia oraz związki zakładowe. Zasada senioralności jest najważniejszą zasadą całego modelu japońskiego. Przejawia się absolutnym szacunkiem wobec starszych pracowników nie tylko ze względu na ich wiek, ale i doświadczenie wynikające ze stażu pracy. Dlatego też wszelkie decyzje kadrowe są realizowane w oparciu o staż pracy pracowników. W trakcie kariery

²⁹ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 91.

³⁰ I. Beardwell, L. Holden, *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, UK 2001, s. 710.

po przepracowaniu 15 lat w jednej firmie pracownicy są poddawani szczegółowej ocenie, która ma na celu wyłonienie ludzi o największym potencjale, w ten sposób mogliby w przyszłości zasilić szeregi elity kierownictwa przedsiębiorstwa.

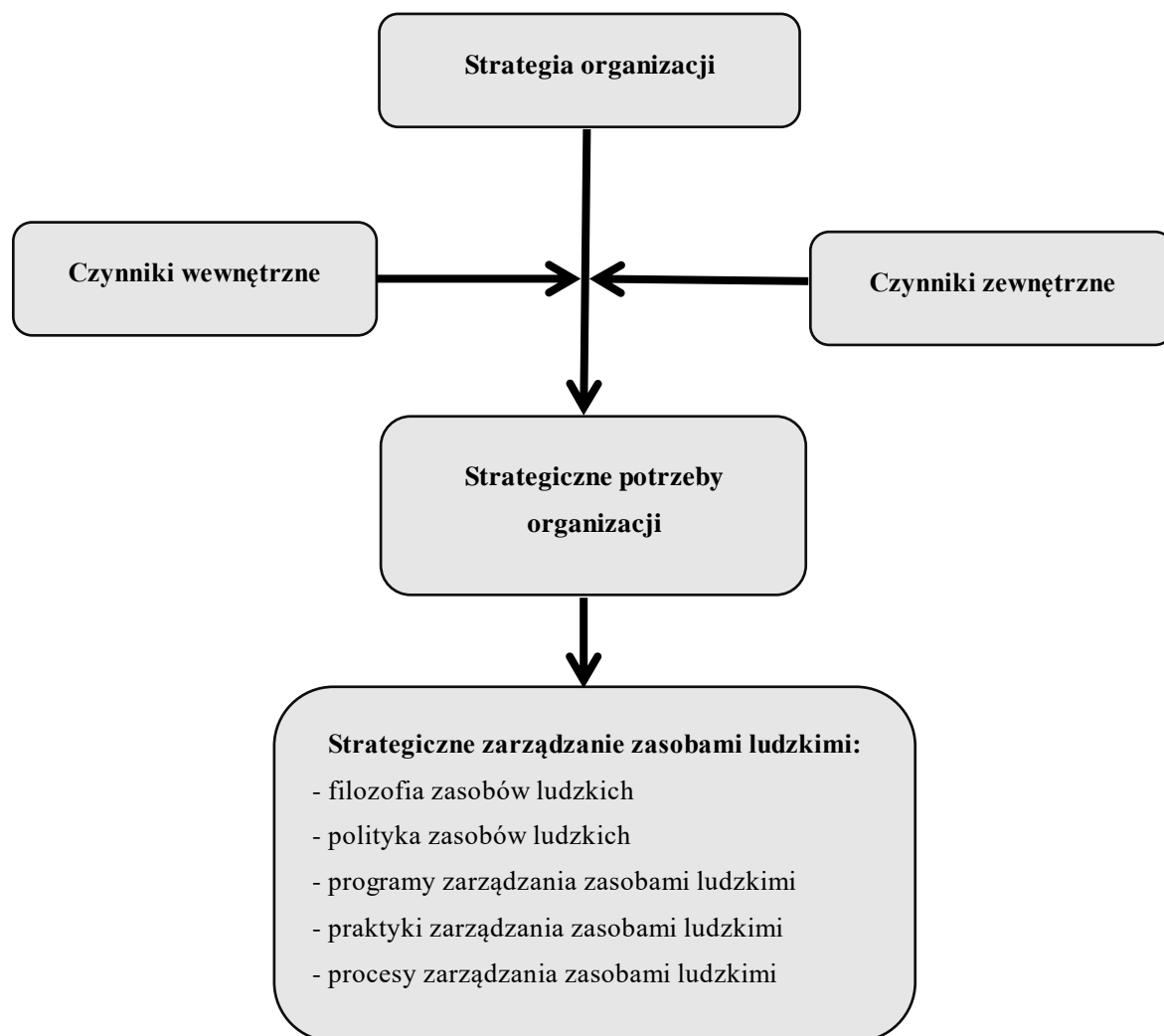
System japoński wyróżnia dożywotność zatrudnienia, której założeniem jest stworzenie niepodważalnej integracji interesów osobistych pracowników z interesami organizacji. Dożywotnie zatrudnienie zabezpiecza pracownika i daje mu dużą stabilność. Dla firmy z ekonomicznego punktu widzenia jest to bezpieczna forma inwestowania w pracownika bez ryzyka rotacji kadry pracowniczej³¹.

Ostatnim filarem są związki zakładowe, których zadaniem jest monitorowanie bezpieczeństwa pracy, reformowanie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa oraz stanie straży przestrzegania prawa i przepisów pracowniczych.³²

W dzisiejszych czasach klasyczne modele zarządzania zasobami ludzkimi ewoluowały niezmiennie pozostając fundamentem współczesnych modeli ZZL. Wspomniana ewolucja jest następstwem potrzeby dopasowania się do obecnych standardów, które w dużych organizacjach są niezwykle wysokie. Świadomość umiejętnego wykorzystania zasobów ludzkich i ich wpływu na osiągnięcie założonych celów przez wielkie organizacje została zauważona przez R.S. Schulera, który w 1992 roku stworzył własną strategiczną formę zarządzania zasobami ludzkimi, nazywaną również modelem ZZL 5P. Model Schulera koncentruje się na zagadnieniach globalnego i strategicznego ZZL opierając swoją zasadę (5P) na pięciu aspektach, tj. na celu, zasadach, procesach, ludziach i wydajności. Do sukcesu firmy według tego modelu prowadzi optymalne dopasowanie i wykorzystanie tych pięciu zasad w codziennej działalności. Wizualizacja modelu Schulera została zobrazowana na rysunku 5.

³¹ K. Makowski, *Japoński model polityki kadrowej*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, K. Makowski (red.), Warszawa 2002, s. 132.

³² I. Beardwell, L. Holden, dz. cyt., s. 710.



Rysunek 5 Model Schulera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S. Schuler, *Strategic Human Resources Management, Organizational Dynamics*, 1992, s. 18.

Model Schulera przedstawia wpływ i znaczenie otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego organizacji na kształtowanie się strategii organizacji. Pośrednio więc oddziałuje na koncepcję, według której zostanie stworzona strategia zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji. W modelu 5 P definiowane są następujące wartości:

- cel – główne zadania organizacji,
- zasady – zbiór reguł i protokołów mających wspomagać osiągnięcie postawionego celu,
- procesy – struktura organizacji oraz systemy i metody w niej funkcjonujące,
- ludzie – najistotniejszy zasób każdej organizacji, dzięki któremu wykonywane są zadania zgodnie z ustalonymi wcześniej zasadami i procesami,

- wydajność – rezultat, który można poddać pomiarowi i analizie dzięki specjalnie do tego przeznaczonym narzędziom³³.

Strategia oparta na modelu 5P wyznacza kierunki działania, które wpływają na zachowanie personelu, od którego zależy wydajność organizacji. Model Schulera zakłada, że wydajność organizacji jest wprost proporcjonalna do wyników osiągniętych przez osoby zaangażowane w procesy, cele oraz zasady danej organizacji.

Do współczesnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi należy też model sita. Jest to model ZZL wykorzystywany przez organizacje, których funkcjonowanie opiera się na ciągłej rywalizacji. Głównym założeniem tej teorii jest przekonanie, że dorosłego człowieka nie można zmienić. Nie można zatem wpłynąć na zmianę jego charakteru (cech osobowości), przyzwyczajęń czy przekonań. W modelu sita stawia się na pozyskiwanie z zewnątrz pracowników o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu, których to osiągnięcia i kompetencje są stosownie udokumentowane poprzez różnego rodzaju certyfikaty, zaświadczenia, dyplomy czy referencje. W tym modelu stawia się przede wszystkim na obniżenie kosztów, co jest zgodne ze strategią lidera kosztowego. W organizacjach, w których wdrożono model sita obserwuje się znaczne ograniczenie wszelkiego rodzaju szkoleń czy kursów, ponieważ w założeniu pozyskiwani pracownicy posiadają już niezbędne kwalifikacje i wiedzę. Jeżeli zatrudniony pracownik nie radzi sobie na zajmowanym stanowisku to zamiast zainwestować w jego doszkolenie, zwalnia się go i szuka bardziej odpowiedniego zastępstwa. W modelu sita kierownictwo średniego szczebla ogranicza się do kontrolowania pracowników poprzez mierzenie ich wydajności oraz realizacji zamierzonych celów. Podstawowym motywatorem dla pracowników ma być ich wynagrodzenie³⁴.

Głównymi zaletami dla organizacji wykorzystujących politykę w zarządzaniu zasobami ludzkimi w modelu sita jest ograniczenie środków na szkolenia pracowników w związku z faktem zatrudniania wysoko wykwalifikowanej kadry. Ten model wybierają organizacje, w jakich jest więcej chętnych do pracy niż oferowanych stanowisk. Główną zaś wadą tego modelu jest wysoki koszt pozyskiwania wykwalifikowanego pracownika, zmiany kadrowe oraz brak utożsamiania się pracowników z firmą i jej celami w związku z ciągłą fluktuacją i rywalizacją między współpracownikami. Model sita jest uważany za niezwykle stresogenny dla pracowników, w którym stosunkowo najczęściej dochodzi do zjawiska określanego mianem „wypalenia zawodowego”³⁵.

³³ G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ, Sulechów 2012, s. 210.

³⁴ Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2002.

³⁵ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2001, s. 19-21.

Przeciwstawną ideą opisującą powyższy sposób zarządzania zasobami ludzkimi jest model kapitału ludzkiego, przedstawiający człowieka jako istotę, która wraz z wykonywaną pracą zdobywa doświadczenie, rozwija się oraz nabiera nowe umiejętności. Teoria ta jest oparta na twierdzeniu, iż poprzez odpowiednie rozwinięcie w pracowniku wysokiego poziomu zaangażowania w wykonywaną pracę na rzecz organizacji, można uzyskać jego pełną lojalność oraz związać emocjonalnie z miejscem pracy. Fundamentami modelu kapitału ludzkiego są zasady lojalności, zaangażowania i współpracy. Najważniejszym kryterium doboru kandydatów jest ich koncentracja na samodoskonaleniu oraz umiejętność pracy w duchu współpracy. Charakter zatrudnienia nowych pracowników jest z założenia długotrwały. W związku z potencjalnie długim zatrudnieniem wybierani są zazwyczaj ludzie młodzi, którzy nie posiadają jeszcze odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia. Przedsiębiorstwo przybiera rolę opiekuna i nauczyciela, czego efektem jest inwestowanie w pracowników celem ich wyszkolenia. W tym modelu zarówno szkolenia jak i ścieżki rozwoju zawodowego są ściśle zaplanowane. Potencjał ludzki jest traktowany jako najcenniejszy składnik danej organizacji. Celem podmiotu działającego w myśl modelu kapitału ludzkiego jest motywowanie pracowników poprzez zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa, współpracy, zadowolenia oraz ich rozwoju. Systemem motywacyjnym są nie tylko finanse, ale również formy umożliwiające samorozwój czy zbudowanie poczucia odpowiedzialności za firmę. Rolą kierownictwa średniego szczebla jest dbanie o sprawiedliwy podział zadań, rozwój pracowników czy zapewnienie jak najlepszej atmosfery w miejscu pracy. Jest to najskuteczniejszy model zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji, w której na rynku pracy jest deficyt pracowników³⁶.

Główną wadą tego systemu jest duży nakład finansowy w trakcie procesu szkolenia każdego nowego pracownika. Wysokie koszty uwzględniane są również w procesie tworzenia ścieżek zawodowych pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i oczekiwaniami. Największymi zaś zaletami tego systemu jest lojalność i przywiązanie pracowników do miejsca pracy, co znacząco ogranicza fluktuację pracowników. Ponadto realizowana jest strategia konkurencji oparta na marce oraz znacząco rozwija się kultura organizacyjna pracy³⁷. Kultura organizacyjna coraz częściej zaczyna odgrywać coraz ważniejszą rolę w zarządzaniu organizacjami, w szczególności w aspekcie implementowania nowych rozwiązań. Bardzo często jako przyczyny powodzenia lub braku

³⁶ A. Jagodziński, *Zarządzanie wiedzą jako nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Rozwój Przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej*, J. Grzywacz, S. Kowalski (red.), Płock 2010, s. 155

³⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzykulturowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 150.

powodzenia wdrożonych rozwiązań wymienia się postawę i zachowanie ludzi, która odzwierciedla poziom kultury organizacyjnej w danym przedsiębiorstwie³⁸.

Modele zarządzania zasobami ludzkimi ciągle ewoluują chcąc wyznaczać trendy w rozwoju podejścia różnego typu organizacji do zasobów, jakimi są ludzie. W tabeli 1 umieszczonej poniżej zestawiono celem porównania trzy najbardziej popularne, klasyczne modele ZZL oraz trzy współczesne modele ZZL. Zależnie od profilu organizacji, jej charakteru oraz obecnej sytuacji na rynku pracy mamy do czynienia z selektywnym wybieraniem poszczególnych zasad z wielu metod ZZL przez organizacje. Takie hybrydowe podejście ma na celu jak najefektywniejsze osiągnięcie założonych celów przy jak najmniejszym nakładzie finansowym.

Tabela 1 Porównanie wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi

Fundamentalne zasady (założenia)	
Model Michigana	<ul style="list-style-type: none"> • wybór odpowiednich pracowników, • ocena wyników ich pracy, • system motywacyjny, • rozwój najbardziej wykwalifikowanej kadry.
Model harwardzki	<ul style="list-style-type: none"> • potrzeba wytworzenia silnego zaangażowania się pracowników w rozwój organizacji, • umiejętność dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniających się czynników otoczenia, • uwzględnianie zarządzania zasobami ludzkimi w planowaniach strategicznych każdej organizacji, • osiąganie jak najwyższej jakości.
Model japoński	<ul style="list-style-type: none"> • dożywotnie zatrudnienie, • rozbudowany system rekrutacji, • zasada systemu senioralnego, • hierarchiczna struktura, • związki zakładowe,

³⁸ K. Krukowski, *Cechy kultury organizacyjnej na różnych poziomach dojrzałości procesowej wybranych urzędów miast*, Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2023, s. 116.

	<ul style="list-style-type: none"> • grupowe podejmowanie decyzji i grupowa odpowiedzialność, • pomoc pracownikom poprzez ingerowanie w życie prywatne.
Model Schulera	<ul style="list-style-type: none"> • określenie głównych zadań organizacji, • przestrzeganie zasad mających wspomagać osiągnięcie postawionego celu, • usystematyzowana struktura organizacji, • ludzie jako najistotniejszy zasób każdej organizacji, • wydajność, którą można poddać pomiarowi i analizie.
Model sita	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie z zewnątrz pracowników o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu, • obniżenie kosztów (strategia lidera kosztowego), • główny motywator – wynagrodzenie, • fluktuacja pracowników, • rywalizacja między współpracownikami.
Model kapitału ludzkiego	<ul style="list-style-type: none"> • lojalność pracowników, • związanie emocjonalnie z miejscem pracy, • inwestowanie w rozwój pracowników (zatrudnianie młodych ludzi bez doświadczenia), • potencjał ludzki jest traktowany jako najcenniejszy składnik danej organizacji, • motywowanie pracowników poprzez zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa, współpracy oraz zadowolenia, • znikoma fluktuacja pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Z badań przeprowadzonych i opisanych przez Koźmińskiego wynika, że w Polsce najchętniej stosowanym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest model mieszany, który czerpie zarówno z modelu sita jak i modelu kapitału ludzkiego³⁹. Obecnie najczęściej

³⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzykulturowe...*, dz. cyt., s. 151.

pracownicy poszukiwani są przy wykorzystaniu ogłoszeń na dedykowanych temu celowi portalach internetowych (nie wyłączając portali społecznościowych). W ogłoszeniach niemalże zawsze figurują konkretne kwalifikacje i umiejętności jakie są wymagane od kandydatów na danym stanowisku. Podczas wyboru najodpowiedniejszego kandydata pracodawcy zawyżają wręcz oczekiwania. Największą uwagę przykładają do posiadanych przez kandydatów dyplomów ukończenia konkretnych studiów czy szkół branżowych, osiągnięte sukcesy, ukończone szkolenia i kursy. Jest to cecha charakterystyczna dla modelu sita. W dalszym etapie, czyli już po wyłonieniu najlepszych kandydatów pracodawcy stosują zasady zgodne z filozofią modelu kapitału ludzkiego poprzez zapewnienie odpowiedniego programu szkoleń specjalistycznych, zapewnienie warunków pracy w przyjaznej atmosferze oraz kładą nacisk na budowanie wysokiego poziomu zaangażowania w zespołach. W ujęciu praktycznym korzystanie z modelu mieszanego wymusza na pracodawcach obowiązek weryfikacji wymagań stawianych pracownikom oraz określenie ku której filozofii składania się dane przedsiębiorstwo, czyli to w jakim zakresie stawia się na rekrutację nowych pracowników, a w jakim na doszkalanie zatrudnionych już osób⁴⁰. Zasadniczą różnicą jest dobranie najstosowniejszego modelu do stanowiska służbowego. W literaturze określa się, że przy stanowiskach kierowniczych najczęściej stosowany jest model kapitału ludzkiego, w opozycji do stanowisk wykonawczych gdzie stosowana jest filozofia modelu sita⁴¹. Podsumowując istnieje wiele rodzajów modeli zarządzania zasobami ludzkimi, z czego duża część jest stosowana w branży turystycznej. Ostatnie lata pokazują, że stosowanie modelu kapitału ludzkiego zyskuje na popularności wśród przedsiębiorców. Należy jednak pamiętać, że najlepszym wariantem dla każdego przedsiębiorstwa jest wyselekcjonowanie z każdego modelu najbardziej wartościowych cech i zaimplementowanie ich podczas tworzenia własnego modelu mieszanego.

1.3. Kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi

Obecnie organizacje przykładają dużą wagę do zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjęto, że jest to klucz w wielu branżach do osiągnięcia zamierzonych celów. Dążąc do ciągłego rozwoju w podejściu do ZZL generowane są nowe, dodatkowe wartości – zyski dla przedsiębiorstw. Jest to skutek większego nakładu czasu i pracy nad rozwojem ZZL oraz inwestowania w działania HR. Powstało nowe spectrum ZZL, w ramach którego wyróżnia

⁴⁰ Z. Ściborek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 56-59.

⁴¹ Ł. Sułkowski, dz. cyt., s. 19-21.

się zarządzanie wydajnością, talentami, kapitałem ludzkim, a także systemy nagrodowe. Są to zmiany, które pierwotnie nie były częścią ZZL.

W XXI wieku podejście do zarządzania zasobami ludzkimi przerodziło się z podejścia filozoficznego w realizację praktyczną. Obecnie wykorzystywanie zasad będących założeniami ZZL jest niezbędne w każdej organizacji. Samo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi zaczęło być stosowane niemalże zawsze do określania procesu jakim jest zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. Według anglojęzycznej literatury przedmiotu, której autorami są renomowani naukowcy zajmujący się tym zagadnieniem (P.F Boxall, J. Purcell i P. Wright), ZZL to zarządzanie zarówno pracą jak i ludźmi w kontekście osiągnięcia założonych celów⁴². Stosowanie zasad idei ZZL jest wymagane przez pracodawców chcących zoptymalizować osiągnięte rezultaty oraz przez pracowników, dla których rozbudowane podejście do ZZL przez daną organizację stało się jednym z podstawowych czynników uwzględnianych przy wyborze pracy. Według M. Adamiec i B. Kożusznik ludzie stanowią najlepszą walutę, dzięki czemu organizacje wykorzystując kwalifikacje i wiedzę pracowników są w stanie przystosowywać się i reagować na zmiany zachodzące w środowisku w jakim funkcjonują wszystkie organizacje⁴³. Zasadniczym atutem każdej firmy jest wykształcenie pracowników oraz relatywnie niski koszt pracy. H. Król stwierdził, że kluczowe dla zarządzania zasobami ludzkimi są zdolności, wiedza, umiejętności, postawa oraz zdrowie każdego pracownika⁴⁴.

Podejmując się definiowania obecnych kierunków rozwoju ZZL należy przyznać, że ZZL ewoluje w kierunku traktowania ludzi jako źródła potencjalnych korzyści. Należy skupiać się na indywidualnym podejściu do każdego pracownika ze względu na jego unikatowe talenty, zdolności czy doświadczenia, które dobrze wykorzystane mogą posłużyć do osiągnięcia wielkich celów⁴⁵. Współcześnie realizowanie funkcji personalnych opiera się na wielu tendencjach, do których należy zaliczyć:

- wzrost roli organizacji – są to działania w obrębie organizacji, które po poddaniu ich odpowiednim prawom kształtują nowy typ człowieka organizacyjnego.
- wzrost różnicowania ról zawodowych w aspekcie społecznym – w dobie wzrostu wykorzystania wysokich technologii w organizacjach zwiększyła się rola posiadanych przez pracowników kompetencji. Obecny rynek pracy zwiększył znacząco popyt na specjalistów i ekspertów z zakresu wyspecjalizowanych technologii, ponieważ głównym celem wielu przedsiębiorstw stało się przetwarzanie informacji.

⁴² P.F. Boxall, J. Purcell, P. Wright, dz. cyt., s. 1.

⁴³ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Akade, Kraków 2000, s. 13.

⁴⁴ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 54.

⁴⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, dz. cyt., s. 14.

- zwiększenie poczucia własnej wartości pośród pracowników – jest to efekt wzrostu kompetencji oraz kwalifikacji wśród kadry pracowniczej. Ludzie stali się bardziej świadomi tego, co potrafią oraz tego jak wielkie jest zapotrzebowanie na ich usługi. Jest to sytuacja typowa dla tzw. „ryнку pracownika”.
- wzrost świadomości prawnej – pracownicy dzięki poradom prawnym, a także samodoskonaleniu posiadają znacznie większą wiedzę na temat swoich praw jako pracowników, które określa kodeks pracy. Co więcej orzecznictwo sądów w Rzeczpospolitej Polsce również przeżyło swojego rodzaju transformację skłaniając się do wydawania wyroków na korzyść pracowników, w szczególności w zakresie łamania ich praw.
- szybsza dynamika rozwojów karier zawodowych – pracownicy przestali się bać przekwalifikowania zawodowego oraz zmiany miejsca pracy. Warunkuje to łatwy dostęp do szkoleń i kursów, dzięki czemu można w szybki sposób uzyskać nowe kwalifikacje.

Aby przekształcać zasoby w kapitał, który definiują wartość organizacji, należy rozwijać ZZZ poprzez konstruktywną współpracę, jasne formułowanie zadań, modernizację systemu obiegu informacji, rozwój systemów motywacyjnych, szukanie racjonalnych rozwiązań i jak najoptymalniejszych sposobów ich wdrożenia⁴⁶.

Nowy trend rozwoju ZZZ w Europie został zdefiniowany przez P. Płoszajewskiego i B. Mierzejewską jako nowy ład organizacyjny dążący do spłaszczenia struktur w organizacjach. Do głównych elementów należy zaliczyć:

- przedsiębiorstwa typu post hierarchicznego ze strukturą horyzontalną,
- organizacje, które funkcjonują według modelu heterarchicznego bez dominującego ogniwa,
- rozpowszechnianie struktur heterarchicznych,
- włączenie ludzi jako piątego elementu mix marketingu,
- rozbudowywanie poziomu wirtualnego organizacji, który umożliwia sprawne funkcjonowanie organizacji⁴⁷.

Obecnie organizacje muszą się mierzyć z wieloma wyzwaniami, do których należą:

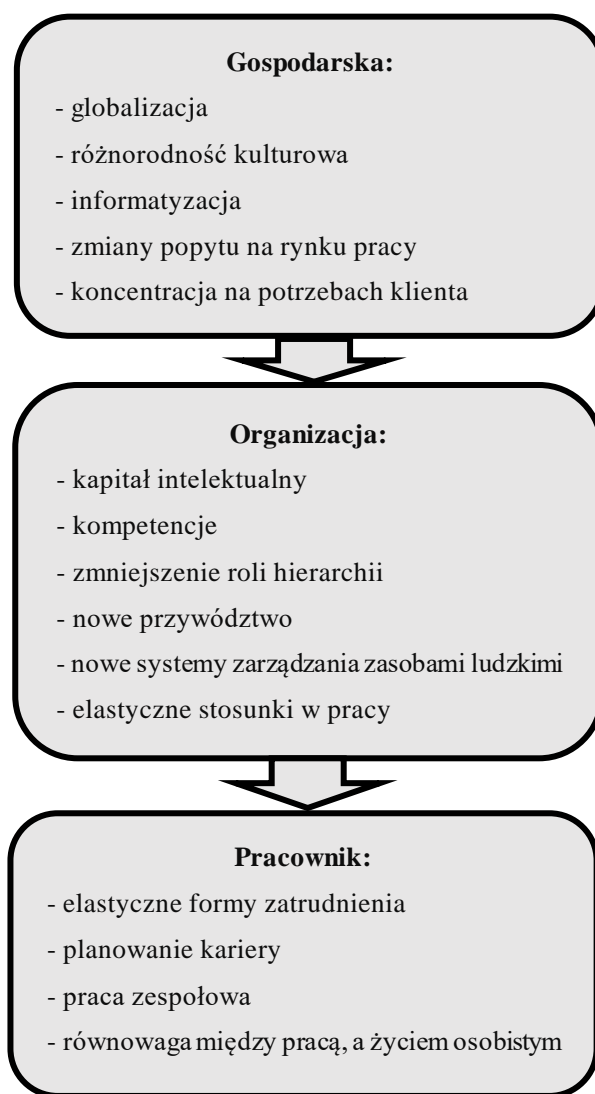
- globalizacja,
- relacje między rentownością organizacji, a jej rozmiarem,

⁴⁶ A. Ludwicyński, *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, A. Ludwicyński (red.), Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 28.

⁴⁷ P. Płoszajski, B. Mierzejewska, *Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej*, „E-mentor”, nr 1, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 17.

- korzystanie z nowo tworzonych technologii celem zwiększenia swojej konkurencyjności,
- budowanie kapitału intelektualnego jako zasadniczej przewagi nad innymi organizacjami,
- funkcjonowanie w środowisku, którego główną determinantą jest zmienność⁴⁸.

Wyzwania te można podzielić na trzy kategorie związane z trzema różnymi aspektami ZZL, tzn. z gospodarską, z organizacją oraz z pracownikami. Wyzwania te zostały schematycznie opisane na rysunku 6.



Rysunek 6 Wyzwania dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski, dz. cyt., s. 39.

Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać nowo stawianym wyzwaniom w byciu konkurencyjnym na rynku sięgają po czynniki wspomagające o charakterze organizacyjnym.

⁴⁸ A. Pocztowski, dz. cyt., s. 38.

Przykładem tego typu czynników jest elastyczność w organizacji pracy, wysokie kwalifikacje pracowników oraz umiejętność szybkiego uczenia się i dostosowywania do zmian.

Głównym kryterium oceny efektywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest identyfikacja klientów usług personalnych wraz z zaspokajaniem ich konkretnych potrzeb. Są to działania, które muszą być kompatybilne z panującą sytuacją na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Dlatego tak ważna jest świadomość, iż obecna orientacja na klienta zawiera się w wielu obszarach funkcjonowania organizacji. Czego efektem jest zmiana podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi⁴⁹.

Następnym zasadniczym wyzwaniem dla ZZL jest zaangażowanie w sukces przedsiębiorstwa poprzez wzrost wydajności i jakości pracy. Połączenie tych elementów jest kluczowym celem w ramach działań każdej organizacji⁵⁰. Efektywność pracy została sformułowana jako ocena pracownika. Każda firma dąży do realizacji celów i uzyskiwania jak najlepszych wyników poprzez podnoszenie efektywności wykonywanych zadań. Aby móc tego dokonać niezbędnym składnikiem jest wykwalifikowany zespół, w szczególności na stanowiskach średniego i wysokiego szczebla. Wynajdywanie odpowiednich osób zgodnie z powyższą zasadą stało się głównym zadaniem działów personalnych (HR). Realizując to wyzwanie zarządzanie zasobami ludzkimi obiera kierunek rozwoju na zarządzanie poprzez kompetencje, czego wypadkową jest zmiana do podejścia procesu rekrutacji, oceny pracownika, wynagradzania oraz planowania potencjalnej kariery zawodowej.

Wyzwaniem dla ZZL jest informatyzacja oraz wykorzystywanie nowości technologicznych. Doskonałym tego przykładem jest zmiana ze struktur hierarchicznych na heterarchiczne, czyli takie, w których sieć elementów znajduje się na tej samej pozycji w strukturze horyzontalnej. Kolejnym przykładem jest wprowadzenie możliwości pracy zdalnej oraz zaimplementowania organizacji do świata wirtualnego. Efektem tego jest chociażby brak biur czy scentralizowanych miejsc pracy. Głównym efektem informatyzacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest wzrost pracowników wiedzy (z ang. *knowledge workers*). Według P. Durckera pracownikami wiedzy jest personel, którego zarówno wiedza teoretyczna jak i praktyczna jest na bardzo wysokim poziomie. Są to przeważnie ludzie posiadający wysokie, specjalistyczne wykształcenie⁵¹. Pozyskiwanie pracowników wiedzy wymusiło zmianę na podejściu do ZZL poprzez wprowadzenie nowych metod. Najbardziej znaczącą jest rozwój firmy w kierunku organizacji uczącej się, czyli takiej, którą charakteryzuje

⁴⁹ A. Poczowski, dz. cyt., s. 39

⁵⁰ Por. A. Wysokińska-Senkus, *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, Difin, Warszawa 2013.

⁵¹ Por. P. Drucker, *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, 2004.

umiejętność efektywnego rozpoznawania, rozumienia i wykorzystywania dostępnego kapitału ludzkiego. Zarządzanie wiedzą polega na przekazywaniu wiedzy osobom jej potrzebującym poprzez dzielenie się nią przez osoby, które już ją posiadają⁵².

Globalizacja jest ważnym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ dotyczy ona niemalże wszystkich branż w krajach rozwiniętych lub rozwijających się. Obecnie położenie organizacji na terytorium danego kraju ma coraz mniejsze znaczenie. W organizacjach jest coraz więcej pracowników posiadających różne narodowości, różne kultury, pochodzenie etniczne czy orientację seksualną. Konsekwencją globalizacji w powyższym ujęciu jest znaczący wzrost na skupieniu się na kwestiach etycznych. Zasadne jest wprowadzanie nowych podejść w organizacji tak, aby nadać za zmianami.

Zestawiając wyzwania jakie stoją przed współczesną problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, zasadnym jest wyciągnięcie wniosku, iż obecna koncepcja ZZL dąży do zarządzania kapitałem ludzkim. Poprzez kapitał ludzki należy rozumieć zespół ludzkich cech w które wchodzi umiejętności, wiedza, zdolności, motywacja czy nawet zdrowie. Zbiór tych cech stanowi podstawę do bycia źródłem dochodów dla organizacji zatrudniającej danego pracownika, czyli podmiotu wykorzystującego dany kapitał ludzki oraz dla właściciela kapitału ludzkiego, którym jest sam pracownik. Pojęcie kapitału ludzkiego jest przedstawiane w kontekście jakościowym, co w pewien sposób utrudnia jego mierzalność. W dobie XXI wieku stał się jednak kluczową i unikalną wartością, która umożliwia organizacjom na podniesienie poziomu konkurencyjności⁵³. Problem mierzalności kapitału ludzkiego wymusił odejście od sekwencyjnego procesu rekrutacji, wynagradzania czy oceniania. Stopniowo zostaje zastąpiony poprzez nieliniowe podejście do konfiguracji wyżej wymienionych elementów składających się na system zarządzania zasobami ludzkimi. Według A. Pocztowskiego istnieją trzy kluczowe obszary takiego ujęcia zarządzania. Pierwszy stanowi obszar tworzenia kapitału ludzkiego, drugi to obszar wykorzystania kapitału ludzkiego, a trzecim obszarem jest obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny. Poprzez kapitał strukturalny należy rozumieć kapitał ludzki, który został przekształcony w trwałe wartości dla danej organizacji⁵⁴.

W grudniu 2019 roku społeczeństwo usłyszało o pandemii wywołanej przez koronawirus SARS-CoV-2, nazywanego dalej COVID-19. Sposób, w jaki się rozprzestrzenił, czyli poprzez drogę kropelkową oraz niezwykle wysoki współczynnik zachorowalności

⁵² Por. T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005.

⁵³ J. Strużyna, *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kożuch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 10.

⁵⁴ A. Pocztowski, dz. cyt., s. 41.

sprawiły, że praktycznie każdy obszar życia musiał ulec zmianie. Niemalże wszystkie państwa świata wprowadzały rygorystyczne obostrzenia polegające w głównej mierze na odizolowywaniu społeczeństwa⁵⁵.

Do pierwszego potwierdzonego zakażenia doszło 1 grudnia 2019 roku w Chinach, w miejscowości Wuhan. Wirus w bardzo szybkim tempie rozprzestrzenił się na terytorium całych Chin, a już w 2020 roku opanował niemalże cały świat. 13 marca 2020 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) podała oficjalny komunikat kategoryzujący COVID-19 jako pandemię o zasięgu globalnym⁵⁶.

Koronawirus wywołuje chorobę charakteryzującą się takimi objawami jak: gorączka, kaszel, ogólne zmęczenie, duszności czy bóle mięśni. Aż w około 20% przypadków chorzy na COVID-19 doświadczyli ciężkiego przebiegu choroby. Natomiast umieralność szacowana była na poziomie 2-3%. SARS-CoV-2 był najniebezpieczniejszy dla grupy wiekowej powyżej 60 roku życia. Wiązało się to z wysokim prawdopodobieństwem obniżonej odporności wśród osób starszych oraz potencjalnie częstego występowania chorób przewlekłych. Względnie niegroźny był dla najmłodszych mieszkańców globu. Dokładne statystyki dotyczące pandemii koronawirusa ciągle ulegają zmianie, ponieważ mimo wprowadzenia obowiązkowego systemu szczepień, pandemia wciąż trwa⁵⁷. Statystykę zachorowań na świecie na dzień 23.11.2022 roku zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2 Statystyki zachorowań na świecie na COVID-19 na dzień 23.11.2022 r.

Całkowita liczba przypadków zachorowań na COVID-19	Pacjenci w trakcie leczenia COVID-19	Całkowita liczba wyleczonych przypadków COVID-19	Całkowita liczba zmarłych na COVID-19
644,125,415	14,463,693	623,032,150	6,629,572

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *COVID Live Update – Worldometer*.
<https://www.worldometers.info/coronavirus> [dostęp: 23.11.2022]

W wielu krajach w celu ochrony swoich obywateli i wyhamowania prędkości z jaką rozprzestrzenił się wirus wprowadzono tzw. lockdown, który charakteryzował się całkowitym zamknięciem lub częściowym ograniczeniu działalności szkół, galerii handlowych, dyskotek,

⁵⁵ WHO. *Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/dgv/covid-19---11-march-2020> [dostęp: 23.11.2022]

⁵⁶ WHO. *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV) 2020*. [https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committeeregarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committeeregarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)) [dostęp: 23.11.2022]

⁵⁷ *Koronawirus*. <https://www.gov.pl/web/koronawirus> [dostęp: 23.11.2022]

restauracji, salonów kosmetycznych – praktycznie wszystkich obszarów działalności. Lockdown w najsurowszej swej odsłonie wywołał zamrożenie gospodarki w wielu państwach świata, wyniszczając przy tym przede wszystkim branże, które zyski czerpały z usług w bezpośrednim kontakcie z klientem. Większość organizacji w celu przetrwania wprowadziła zasadę pracy zdalnej pracowników, tzw. home office⁵⁸. Konsekwencje obostrzeń wdrażanych kolejno przez różne państwa, obarczyły przedsiębiorstwa takimi skutkami jak: braki lub opóźnienia w dostawach surowców, zmiany rynku pod kątem popytu na całkowicie inne produkty, zwiększenie kosztów produkcji, braki wykwalifikowanej kadry, problemy logistyczne skutkujące znacznymi opóźnieniami w dostawach, dodatkowe nakłady finansowe wynikające z nowego podejścia do zapewniania bezpieczeństwa i higieny pracy, zmiany w kursach walut. Sytuacja ta przełożyła się na zmianę modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących w czasach post pandemicznych.

Fundamentem i zarówno znakiem rozpoznawalnym w zmianie podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w czasie trwania pandemii stała się praca zdalna. Taki sposób wykonywanej pracy przez pracowników stał się wyzwaniem dla wielu organizacji. Główną trudnością było zarządzanie rozproszonym zespołem. Aby temu sprostać, należało zmienić nastawienie zarówno pracowników, jak i pracodawców do takiej formy realizacji zadań. W efekcie czego znacznie zwiększono zaangażowanie działów HR do procesów planistycznych zarządzania personelem na odległość. Ponadto skupiono się na skrupulatnym planowaniu harmonogramów pracy, odpowiednim przeszkoleniu kadry zarządzającej oraz wyborze i wdrożeniu nowych narzędzi służących do monitorowania postępów pracy czy płynnego komunikowania się w zespołach. Największym zagrożeniem pracy zdalnej z perspektywy pracodawców jest mała efektywność w związku z mało skrupulatnym podejściem do pracy przez pracowników. Wynika to przede wszystkim z braku zaufania do ludzi będącym następstwem braku możliwości bezpośredniej kontroli jak ma to miejsce w sytuacji, w której praca jest realizowana stacjonarnie. Wymagany stał się wysoki poziom wzajemnego zaufania oraz niezbędnego profesjonalizmu. Kluczem do sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi stało się znalezienie kompromisu polegającego na wypracowaniu nieinwazyjnej metody kontroli nad efektywnością pracy. Podstawowym elementem wypracowania wspomnianego kompromisu jest sprecyzowanie zadań i ról w zespole. Zasadnym jest zatem zadaniowe rozliczanie pracowników poprzez wypracowanie w personelu poczucia odpowiedzialności za konkretne działania. W ramach ustalania zasad pracy zespołu należy jest skupienie się na: podziale pracy i zakresach obowiązków poszczególnych osób,

⁵⁸ *Podsumowanie lockdownu w Polsce.* <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2021/01/25.01.2021-Business-Paper-Podsumowanie-lockdownu-w-Polsce.pdf> [dostęp: 23.11.2022]

określenie oczekiwań i spodziewanego efektu wobec wykonanej pracy, szczegółowe określenie ram czasowych oraz harmonogramu pracy, sposób w jaki będą mierzone postępy pracy oraz w możliwości rozwiązywania napotkanych problemów.

Ważnym aspektem występującym w pracy zdalnej jest integracja zespołu, bowiem za większą produktywność odpowiada zgranie zespołu, dobra atmosfera pracy oraz umiejętność wzajemnej komunikacji. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie okazała się wprowadzona forma wideokonferencji, która poprzez odpowiednie wykorzystanie środków łączności umożliwia nawiązanie kontaktu interpersonalnego. Ważnym jest, aby podczas spotkań online dochodziło do intensywnych wymian zdań, wspólnego rozwiązywania napotykanymi problemów, celebrowania sukcesów zespołu. Przy wykorzystaniu tej formy komunikacji osoba zarządzająca zespołem pełni rolę pośrednika pomiędzy pracodawcą a pracownikami, pełni również rolę koordynatora powierzonych zadań. W tabeli 3 zobrazowano zalety oraz wady pracy zdalnej zarówno z perspektywy pracownika, jak i pracodawcy.

Tabela 3 Wady i zalety pracy zdalnej

WADY	ZALETY
Trudność oddzielenia czasu pracy i czasu prywatnego	Niższe koszty wynikające z zabezpieczenia potrzeb socjalnych pracownika
Brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami	Brak straty czasu na dojazdy
Konieczność korzystania z prywatnej przestrzeni domowej	Elastyczne godziny i czas pracy
Rozproszenie koncentracji przez domowników	Niezależność
Wymagany wysoki poziom samodyscypliny	Możliwość pracy z każdego miejsca – wymagany jest tylko komputer i dostęp do Internetu
Problemy komunikacyjne związane z zależnością od czynników technicznych	Brak rozproszenia wynikającego z pracy stacjonarnej
Brak możliwości bezpośredniej kontroli nad pracownikami	Zwiększony czas dla rodziny
Nienormowany czas pracy	Możliwość budowania zespołów ze specjalistów z całego świata

Problemy wynikające z wdrożeniem nowych pracowników

Ułatwienia w przypadku problemów zdrowotnych

Źródło: opracowanie własne.

Pandemia COVID-19 wywołała trwale zmiany w postrzeganiu zarządzania zasobami ludzkimi, którego najbardziej wyrazistym przykładem stała się praca zdalna. Forma znana jeszcze przed pandemią zakorzeniła się trwale w wielu organizacjach dopiero w czasie jej trwania. Obecnie wiele przedsiębiorstw pozostaje przy pracy zdalnej w związku z płynącymi z niej korzyściami. Wiele firm zastosowało również wprowadzenie pracy hybrydowej polegającej na połączeniu pracy zdalnej z pracą stacjonarną z wykorzystaniem zalet obu form. Zmiana ta wymusiła na pracodawcach zaktualizowanie podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi o rozwiązania umożliwiające pracę na odległość. Nową rolę zostały obarczone osoby odpowiedzialne za zarządzanie. Przed nimi stanął obowiązek pełnienia funkcji lidera, pośrednika i koordynatora. Ich najważniejszymi zadaniami stało się motywowanie zespołów, utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania do realizacji celów organizacji oraz zbudowanie wzajemnego zaufania i poczucia odpowiedzialności za realizowane działania⁵⁹. Forma w jaki pracownicy świadczą pracę w dobie młodego pokolenia stała się jednym z głównych kryteriów wyboru pracodawców. Jednakże pracodawcy z branży turystycznej nie chcą całkowicie przechodzić na zdalny system pracy, ponieważ pracownicy zaczynają zatracać szereg zdolności interpersonalnych. Kompromisem stała się więc praca hybrydowa, łącząca w sobie pracę zdalną jak i stacjonarną.

1.4. Wpływ ZZL na funkcjonowanie współczesnej organizacji

Obecnie każde sprawnie działające przedsiębiorstwo wymaga dobrze działającego systemu zarządzania. Stanowi to klucz do sukcesu, czyli do osiągnięcia założonych celów⁶⁰. Jednym z najważniejszych zasobów wykorzystywanych przez organizację jest czynnik ludzki⁶¹. To właśnie zasób ludzki i umiejętność sprawnego zarządzania nim stał się decydującym czynnikiem w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw. Poprzez zasoby ludzkie należy rozumieć ogół pracowników zatrudnionych w danej firmie. Jako najważniejszy

⁵⁹ *Zespół zdalny – jak zarządzać rozproszonym zespołem na odległość? Marzec 2020*. <https://startup.pfr.pl> [dostęp: 23.11.2022]

⁶⁰ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 43, Poznań 2004, s. 54.

⁶¹ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 20.

czynnik stał się determinantą dla wykorzystania pozostałych zasobów pozostających w posiadaniu danej organizacji⁶².

Odnosząc się do genezy pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi, zasadnym jest zaznaczyć, iż początkowo używano sformułowań przypominających „zarządzanie personelem” czy „zarządzanie kadrami”⁶³. Współcześnie stwierdzono, że „zarządzanie personelem” to tylko składowa znacznie szerszego pojęcia jakim jest ZZL. Jest tak, ponieważ mówiąc o zarządzaniu personelem wyróżnia się m.in. aspekty równoczesnego połączenia potrzeb pracowników z założeniami przedsiębiorstwa zmierzającymi do realizacji ustalonych wcześniej celów. Natomiast pod pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi ważną stroną jest zarządzanie relacjami międzyludzkimi oraz relacjami między pracownikami a przedsiębiorstwem⁶⁴.

We współczesnym przedsiębiorstwie zasadniczy wpływ na kierunki rozwoju danej organizacji stanowi umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi. Aby dobrze zarządzać ludźmi, zespołem należy opanować szereg wymagających kompetencji⁶⁵. Obecnie w każdej firmie mamy szereg osób zwanych menedżerami czy liderami, którzy mają za zadanie zarządzać zasobami ludzkimi. Mają oni znaczący wpływ na realizację założonych przez przedsiębiorstwo celów. By sprostać wymaganiom wyznaczonej strategii, muszą posiadać szereg kompetencji i cech, od których zależeć będzie sukces organizacji. Wymagania stawiane zarówno pracownikom jak i menedżerom będą się zmieniać stosownie od wybranego modelu zarządzania, jaki zostanie wybrany przez kierownictwo firmy. Warunkiem koniecznym przy realizacji celów jest pełne zrozumienie przez pracowników i menedżerów wybranego przez przedsiębiorstwo modelu ZZL. Zarządzanie zasobami ludzkimi stało się procesem bardziej skomplikowanym, uwzględniającym bardziej kreatywne podejście ukierunkowane na rozwój pracowników i poszerzanie kompetencji. W tabeli 4 przedstawiono szereg cech oraz umiejętności, które powinni posiadać współcześni menedżerowie określane mianem liderów.

⁶² Tamże, s. 21.

⁶³ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002, s. 20.

⁶⁴ Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., dz. cyt., s. 93.

⁶⁵ Por. J. Nowakowska-Grunt, I. Miciuła, *Wybrane aspekty zarządzania organizacją w XXI wieku*, Sophia 2016.

Tabela 4 Cechy i kompetencje dobrych menedżerów

CECHY	KOMPETENCJE
Odpowiedzialny, systematyczny	Umiejętność dobrej organizacji.
Kompetentny	Umiejętność podejmowania trudnych decyzji.
Pewny siebie	Umiejętność wyznaczania kierunków pracy w zespole oraz skutecznego działania pod presją.
Uczciwy, wiarygodny	Umiejętność wzbudzania zaufania zarówno wśród podwładnych jak i przełożonych.
Asertywny, reprezentatywny	Umiejętność perswazji oraz wyrażenia własnego zdania oraz umiejętność reprezentowania interesów swojego zespołu.
Kreatywny, elastyczny	Umiejętność kreatywnego podejścia do różnych zagadnień. Elastyczność na ewoluujące czynniki.
Otwarty	Umiejętność właściwego interpretowania zachowań.
Kulturalny, dyplomatyczny, zrównoważony	Umiejętność dyplomacji i budowania zespołu.
Analityczny	Umiejętność trafnego i sprawiedliwego osądu.
Lojalny	Umiejętność lojalnego chronienia zespołu.
Empatyczny	Umiejętność zrozumienia innej osoby.

Źródło: opracowanie własne.

Zbiór przedstawionych w tabeli 4 cech i umiejętności doskonale obrazuje wielozadaniowość współczesnych menedżerów w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Menedżerowie są odpowiedzialni za kształtowanie swoich zespołów oraz atmosfery pracy. Są również przedstawiani jako liderzy w swoich zespołach, ponieważ są to kierownicy niższego szczebla, którzy bezpośrednio odpowiadają za zarządzanie zasobami ludzkimi. Kadra kierownicza wyższego szczebla, czyli prezesi czy dyrektorzy w codziennym funkcjonowaniu nie są w stanie bezpośrednio oddziaływać na zasoby ludzkie, czyli pracowników. Koncentrują się oni na podejmowaniu decyzji strategicznych

dla funkcjonowania firmy, takich jak decyzje inwestycyjne. Rolą menedżera jest nie tylko zarządzanie swoim zespołem, ale również pełnienie roli łącznika i buforu pomiędzy szeroko rozumianą dyrekcją a pracownikami⁶⁶.

Podczas skrupulatnej analizy literatury przedmiotu niezwykle rzadko można spotkać się z wyczerpującą definicją pojęcia menedżera. W Encyklopedii Biznesu „menedżer realizuje podstawowe funkcje zarządzania, do których należą: planowanie, organizowanie, przewodzenie, motywowanie i kontrolowanie”⁶⁷. Co więcej rolą menedżera wg Encyklopedii Biznesu jest spowodowanie osiągnięcia założonych celów przez jego zespół. Owe cele mogą być zarówno narzucone z zewnątrz, czyli przez kierownictwo danego przedsiębiorstwa lub przez samego menedżera. Niemalże w każdym sektorze i w każdej branży menedżerowie stanowią filar przyczyniający się do rozwoju firmy, a co za tym idzie do osiągnięcia większych zysków.

Praca w roli menedżera stanowi olbrzymie wyzwanie, ponieważ ukazuje ona zarówno mocne jak i słabe strony osoby zarządzającej. Niezbędne do wykonywania pracy w charakterze lidera zespołu jest umiejętność przewodzenia, nadzorowania operacji biznesowych, radzenia sobie ze stresem zarówno własnym jak i członków zespołu oraz umiejętność skutecznej komunikacji z ludźmi. Można wyróżnić trzy zasadnicze grupy ról menedżerskich. Należą do nich role międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne⁶⁸. Menedżer łączy w sobie zarówno kompetencje dotyczące działań danej organizacji jak i umiejętności polegające na współpracy z zespołem. Coraz częściej predysponowaną zdolnością współczesnego menedżera jest umiejętność szybkiej adaptacji do zachodzących zmian. Kierownik, który pełni rolę przywódcy ma za zadanie również przejmować pełną odpowiedzialność za nadzór i kontrolę nad swoim zespołem. W odniesieniu do kompetencji związanych z funkcjonowaniem organizacji, menedżer będzie obarczony odpowiedzialnością za dostarczanie usług i produktów jak najwyższej jakości. Natomiast w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi jest właściwy do zaspokajania potrzeb członków swojego zespołu oraz zarządzania sytuacjami, które w nim wystąpią (w tym sytuacjami kryzysowymi czy konfliktowymi)⁶⁹.

Z uwagi na dynamikę współczesnego świata i zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach, zadania menedżerów polegają na:

- Zabezpieczeniu zadań bieżących wynikających z funkcjonowania grupy ludzi określanych mianem zespołu.

⁶⁶ Por. K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.

⁶⁷ W. Pomykało, *Encyklopedia biznesu*, Fundacja innowacyjna, Warszawa 1995, s. 513.

⁶⁸ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 2009, s. 30.

⁶⁹ W. Załoga, *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013, s. 451-452.

- Przeprowadzaniu procesów rekrutacyjnych takich jak rozmowy kwalifikacyjne czy przeprowadzaniu wstępnego szkolenia z nowo zatrudnionym pracownikiem. Wynika to z tego, że menedżerowie są stawiani przed sytuacją, w której wykonują pracę pionów kadrowych.
- Wyznaczaniu długo i krótkoterminowych celów w kontekście jak najefektywniejszego funkcjonowania danej firmy.
- Utrzymaniu doskonałej współpracy nie tylko w aspekcie zarządzanego przez siebie zespołu, ale również w relacji z wyższymi przełożonymi, co wymaga umiejętności dobrej komunikacji.
- Wykonywaniu prac administracyjnych polegających na koordynowaniu współpracy z równoległymi zespołami czy działami w firmie.
- Delegowaniu zadań i uprawnień na swoich pracowników, którzy w ich ocenie są godni zaufania i niezawodni.
- Pełnieniu roli lidera w zespole, czego konsekwencją jest odpowiedzialność za wysoki poziom motywacji w zespole.
- Respektowaniu polityki biznesowej przedsiębiorstwa oraz uczenia współodpowiedzialności każdego z pracowników tak, aby każdy czuł się niezbędnym ogniwem w dobrze funkcjonującej organizacji.
- Przeprowadzaniu szkoleń i zapewnianiu odpowiedniego rozwoju każdemu z pracowników.
- Przeprowadzaniu cyklicznych ocen oraz udzielania konstruktywnych informacji zwrotnych mających na celu zachęcić do jeszcze bardziej wytężonej i precyzyjnej pracy na rzecz firmy.

Przedstawione szerokie spectrum zadań i obowiązków menedżerów w pełni potwierdza tezę jakoby na stanowisku lidera należy posiadać wiele wymagających umiejętności. Kluczem do sukcesu w zarządzaniu zespołem jest przyjęcie odpowiedniego podejścia do zarządzania przez menedżerów⁷⁰. W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe podejścia do zarządzania zespołem:

- Podejście współczesne, które zakłada że menedżer otrzymuje zmotywowanych pracowników a jego rolą jest wyposażenie zespołu we wszelkie niezbędne narzędzia, aby mogli oni w pełni wykorzystać swój potencjał maksymalizując przy tym wydajność wykonywanej pracy.

⁷⁰ A. Pochtowski, dz. cyt., s. 33-40.

- Podejście behawioralne stanowi, iż kluczem do stworzenia pozytywnego środowiska pracy jest zapewnienie realizacji potrzeb członków zespołu w zakresie szeroko rozumianej satysfakcji w pracy.
- Podejście awaryjne opiera się na założeniu, iż techniki zarządzania powinny być na tyle elastyczne, aby mogły swobodnie dostosowywać się do nowo powstających warunków pracy.

Niezależnie od wybranego przez organizację modelu zarządzania zasobami ludzkimi czynnikiem odgrywającym kluczowe znaczenie jest czas implementacji odpowiednich narzędzi, rozwiązań czy zachowań. To właśnie menedżerowie są za to odpowiedzialni, a ich działania dają najbardziej wymierny i widoczny efekt. Podstawą wprowadzania zmian jest opracowanie i wdrożenie odpowiedniego systemu komunikacji, który znacząco przyspieszy cały proces. Kolejną składową jest zaangażowanie kadry kierowniczej odpowiedzialnej za wprowadzanie zmian na swoim poziomie. Menedżerowie jako łącznicy między pracownikami, a kadrą zarządzającą daną organizacją są odpowiedzialni za przekazywanie informacji zwrotnych, informując w ten sposób dyrekcję o pomysłach i potrzebach pracowników. Ostatnim naturalnym krokiem jest kontrolowanie procesu wdrażania zmian. Ma to na celu możliwość podjęcia stosownej reakcji celem eliminacji powstających rozbieżności z założonymi zmianami. Należy pamiętać, że im większy zakres wprowadzanych zmian, tym większy nacisk trzeba położyć na stworzenie systemu informowania zespołu o zakresie wprowadzanych zmian, o tym jaki jest cel zmian oraz o metodach, które trzeba wdrożyć, aby cały proces zakończył się sukcesem⁷¹.

Struktury zarządzania w przedsiębiorstwach znacząco różnią się od siebie. Jest to spowodowane zarówno wielkością danej firmy oraz polityką, jaką jest stosowana. Najczęściej wyróżnia się dwie struktury organizacyjne: hierarchiczną oraz spłaszczoną. W przypadku hierarchicznych struktur zarządzania informacja przepływa liniowo, z góry na dół. W przypadku bardziej płaskich struktur organizacja ma mniej poziomów zatrudnienia, a każdy z nich składa się z wielu współpracujących i komunikujących się ze sobą pracowników. Niezależnie od struktury jaka funkcjonuje w danej firmie, sposób zarządzania zespołem jak i całą organizacją musi być przeprowadzany na gruncie dobrze zorganizowanego systemu komunikacji.

Menedżerowie obecnie pełnią nie tylko rolę kierownika czy koordynatora. Współcześnie przedstawiani są jako przywódcy, którzy determinują sukcesy i porażki przedsiębiorstw. To na nich najczęściej spoczywa odpowiedzialność za zrealizowanie celów.

⁷¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 43-44.

Na bieżące działanie każdej organizacji mają wpływ osobowość, kwalifikacje oraz wyznawane wartości przez liderów. Problematyka przywództwa coraz częściej jest rozpatrywana także w ujęciu holistycznym. Stała się bowiem przedmiotem badań naukowców reprezentujących takie nauki jak ekonomia, politologia, socjologia, psychologia oraz filozofia. Przywództwo w kontekście biznesowym jest pełne działań etycznych, w szczególności w zakresie zaspokajania potrzeb różnych grup interesariuszy⁷².

Pojęcie przywództwa przewija się już w najstarszych dokumentach pisanych poczynając od mitologii czy Starego i Nowego Testamentu. We współczesnej literaturze tematyka związana z przywództwem postrzegana jest jako jedno z bardziej przebadanych zagadnień, pozostając przy tym jednym z najbardziej niezrozumiałych zagadnień XXI wieku⁷³. Złożoność definicji przywództwa doskonale określił R.M. Stogdill, który wykorzystując wyniki wieloletnich badań oznajmił, że liczba definicji pojęcia przywództwa jest niemalże równa liczbie naukowców podejmujących owe zagadnienie⁷⁴. Każdorazowa próba definiowania pojęcia przywództwa ukazuje jego wielowątkowość oraz interdyscyplinarność.

Jedną z najciekawszych definicji B.M. Bassa, określa przywództwo jako scentralizowanie procesów zachodzących w grupie – lider staje się główną siłą sprawczą działań. To właśnie on odpowiada za zmiany zachodzące w grupie, co jest efektem woli zespołu, któremu przewodzi. Wg B.M. Bassa przywództwo to wypadkowa konkretnych cech charakteru, umiejętności oraz talentów lidera, dzięki którym jest on w stanie oddziaływać na osoby ze swojego zespołu oraz skłaniać je do wykonywania konkretnych działań⁷⁵.

W ujęciu zaproponowanym przez R. Rutka przywództwo, niezależnie od motywów działania podwładnych oraz form realizacji zachowań przywódczych, polega na wywoływaniu w zespole takich stanów emocjonalnych, które bezpośrednio skłaniają członków tegoż zespołu do zaangażowania oraz współpracowania przy realizacji wspólnych celów i zadań⁷⁶.

Błędem jest określanie przywódcą tylko i wyłącznie lidera zespołu. Tak wąskie spectrum, jakoby przywództwo miało być przypisywane wyłącznie cechom liderekim, nie uwzględnia w ogóle czynników związanych z cechami reprezentowanymi przez współpracowników. Liderem należy nazwać osobę, która przede wszystkim wspiera swój zespół i wskazuje kierunki działania. To dzięki zespołowi jest on w stanie osiągnąć założone

⁷² R. Karaszewski, R. Drewniak, K. Skrzypczyńska, *Perspektywy rozwoju przywództwa w biznesie korporacyjnym*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 7-8.

⁷³ B.Z. Posner, *An investigation into the leadership practices of volunteer leaders*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, No. 7/2015, s. 885.

⁷⁴ R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York 1974, s. 7.

⁷⁵ B.M. Bass, *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York 1990, s. 3-4.

⁷⁶ R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermińskiego, M. Czerskiej, B. Nogalskiego, R. Rutki, J. Apanowicza (red.), Toruń 2001, s. 114.

wcześniej cele. Od lidera wymaga się, aby jako przywódca posiadał pewien zestaw charakterystycznych cech, odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej oraz pożądane umiejętności⁷⁷.

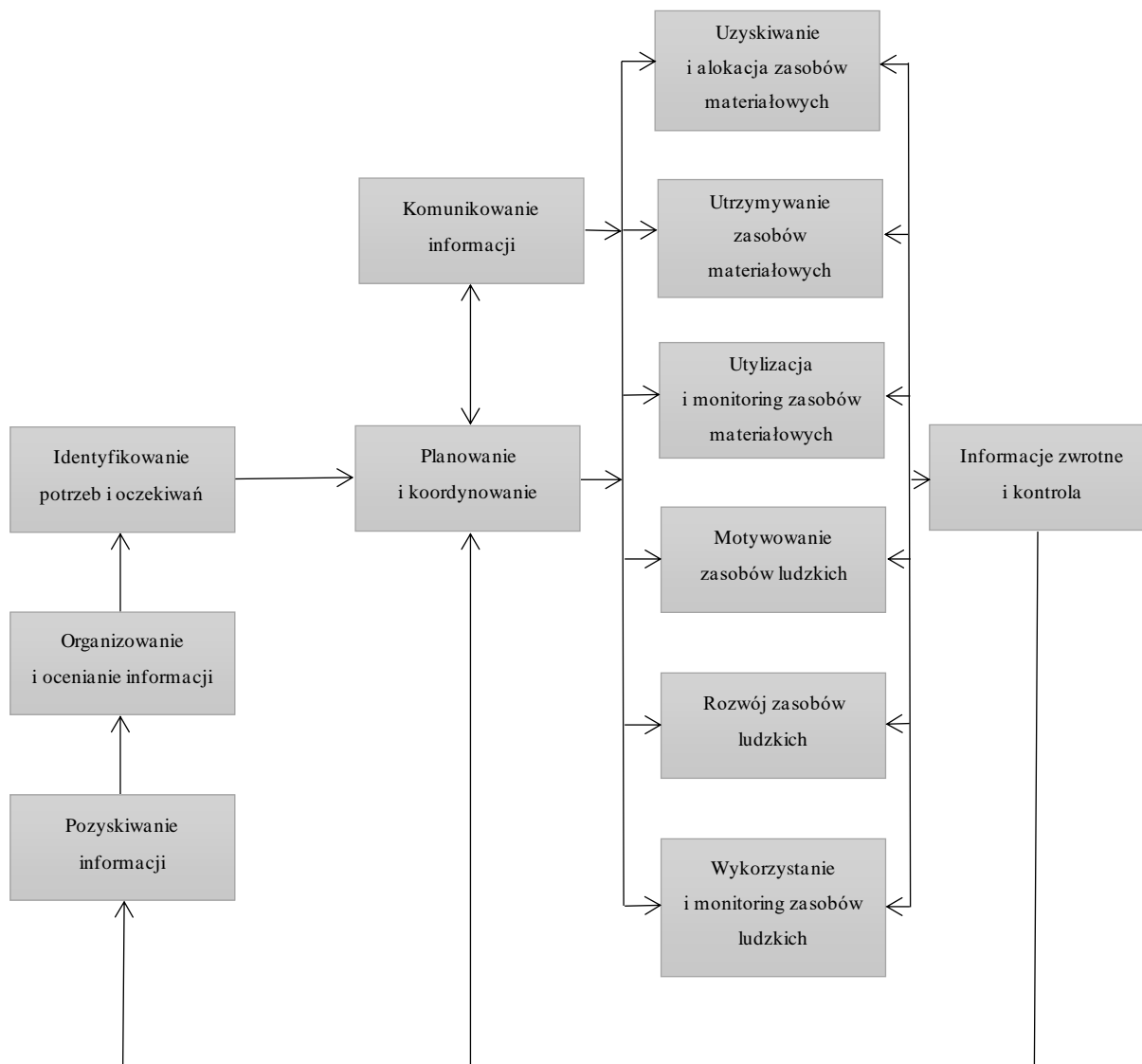
W literaturze wyróżnia się dwa zasadnicze rodzaje przywództwa odnoszące się do podstaw umożliwiających wywieranie wpływu na ludzi. Pierwszym rodzajem przywództwa jest przywództwo mianowane. Charakteryzuje się tym, iż rola przywódcza wynika z zajmowanego stanowiska lub funkcji. Przywódcami mianowanymi są osoby, które zajmują eksponowane stanowiska w danej organizacji. Często mimo zajmowanych stanowisk nie są dobrymi liderami. Innym rodzajem przywództwa jest przywództwo emergentne. Osoba będąca przywódcą emergentnym jest naturalnym liderem w zespole, który swoim zachowaniem efektywnie oddziałuje na członków zespołu. Przez zespół jest postrzegana jako osoba najbardziej wpływowa. Jej pozycja w danej organizacji kształtuje się wraz z upływem czasu poprzez komunikację. Badania naukowe wskazują, że przywódcy emergentni posiadają szereg cech wspólnych, takich jak potrzeba dominacji, wysoki poziom inteligencji czy pewności siebie⁷⁸.

Rysunek 7 przedstawia interrelacyjny model taksonomiczny stworzony przez M.D. Mumford, E.A. Fleishman, K.Y. Levin, A.L. Korotkin, M.B. Hein, który obejmuje:

- poszukiwanie struktury i informacji,
- wykorzystanie informacji wymaganej do rozwiązywania problemów,
- kierowanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie zasobami materiałowymi.

⁷⁷ J. Adair, *Developing leaders: The ten key principles*, Maidenhead, 1988, s. 5.

⁷⁸ J.A. Smith, R.J. Foti, *A pattern approach to the study of leader emergence*, „Leadership Quarterly”, Vol. 2/1998, s. 147-160.



Rysunek 7 Model powiązań zachowań lidera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.M Bass, *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York 1990, s. 35.

Teoria „równowagi idiosynkrazji” wskazuje, iż lider jest zazwyczaj oceniany po upływie pewnego czasu. Prawdą jest, iż odpowiedni wygląd czy wyraźne silna osobowość mogą zapewnić dobry start na takim stanowisku. Jednakże tylko poprzez osiągnięcie sukcesów przez zespół opartych na wysokiej charyzmie lidera możliwe jest utrzymanie przez niego tej pozycji. Zgodnie z wyżej opisaną teorią o tym czy dana osoba jest prawdziwym przywódcą stanowi odniesiony sukces. Przeciąganie decyzji celem uniknięcia porażek lub nieudolne podejmowanie decyzji powoduje każdorazowo utratę zwolenników.

Odmienny model przywództwa prezentuje J.G. Clawson, który opisuje relacje między przywódcą, jego zadaniami, organizacją oraz interesariuszami. Całość wpisuje w schemat diamentu, który przedstawiony został na rysunku 8. Zgodnie z tym schematem lider musi

odważnie podejmować decyzje stawiając przy tym na postawę wysoce proaktywną, dlatego tak ważnym jest proces tworzenia strategii w piastowaniu roli przywódcy oraz zarządzanie zmianą w zespole. Według Clawsona oznaką przywództwa jest proces ciągłych zmian, stawiając tym nacisk na przyszłość, a nie wydarzenia z przeszłości⁷⁹. Wyróżnia on szereg aspektów dotyczących pojęcia przywództwa. Według niego przywództwo to:

- zarządzanie energią zespołu jak i samego lidera,
- zbiór zachowań ludzkich, które opisał na trzech poziomach: zachowań dostrzegalnych, świadomych myśli oraz kluczowych wartości i oczekiwań,
- funkcja współdziałająca wielu elementów takich jak indywidualne cechy, możliwości strategiczne czy jakość relacji lidera z zespołem,
- zdolność wpływania na innych w celu nakłonienia ich do dobrowolnego wykonania woli przywódcy,
- proces zarządzania zmianami, który wymaga wytrwałości,
- sposób moralnego i etycznego postępowania opartego na szczerości, sprawiedliwości czy wzajemnym szacunku,
- odzwierciedlenie wartości i poglądów lidera,
- zbiór kompetencji, do których należy umiejętność tworzenia wspólnej wizji czy uzyskiwanie zaangażowania przez członków zespołu,
- forma pełnego zaangażowania, niezbędna by stać się prawdziwym liderem,
- umiejętność mobilizacji zespołu oraz wydobycia istniejącego już potencjału ludzkiego,
- zdolność do radzenia sobie z problemami zarówno w chwili obecnej jak i w działaniach planowanych na przyszłość,
- niemalże bezbłędna umiejętność posługiwania się różnymi formami komunikacji werbalnej,
- sposób w jaki liderzy postrzegają otaczający ich świat. Przywódcami są osoby, które w pierwszej kolejności są liderami samymi dla siebie. Dzięki ciężkiej pracy starają się urzeczywistnić swoje wizje.

⁷⁹ J.G. Clawson, *Level three leadership: getting below the Surface*, New Jersey 2006, s. 36-41.



Rysunek 8 Diamentowy schemat przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. G. Clawson, dz. cyt., s. 36-41.

Prowadząc dysputę na temat tego, czym jest przywództwo, jak jest definiowane oraz czym powinien charakteryzować się prawdziwy lider nie sposób ominąć kwestii dotyczącej roli przywództwa w zespole. Ujęcie tej tematyki w kontekście zespołowym jest chyba obecnie najszybciej rozwijającym się obszarem przywództwa. W dobie współczesnych wyzwań i zmian zachodzących w przedsiębiorstwach kluczowym stało się tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, zdolnych do szybkiego reagowania na zachodzące w błyskawicznym tempie zmian.

Nowe zadania lidera działającego w środowisku pracy zespołowej, według A. Nahavandi, to pomaganie zespołowi w implementacji nowych planów, prowadzenie działań bieżących, objaśnienie członkom swojego zespołu występujących ograniczeń oraz wskazywanie metod pokonywania powstających barier. Ponadto lider ma za zadanie podnosić swoje kwalifikacje i dbać o rozwój każdego ze swoich podwładnych. Powinien również umieć obiektywnie ocenić swój zespół zarówno pod kątem posiadanych kompetencji jak i sposobu w jaki realizują konkretne zadania. Prawdziwy lider definiuje cele i przekonuje do ich realizacji zespół, zarządza relacjami w grupie i rozwiązuje powstające konflikty, dba o zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu stymulacji i motywacji pośród członków jego zespołu⁸⁰.

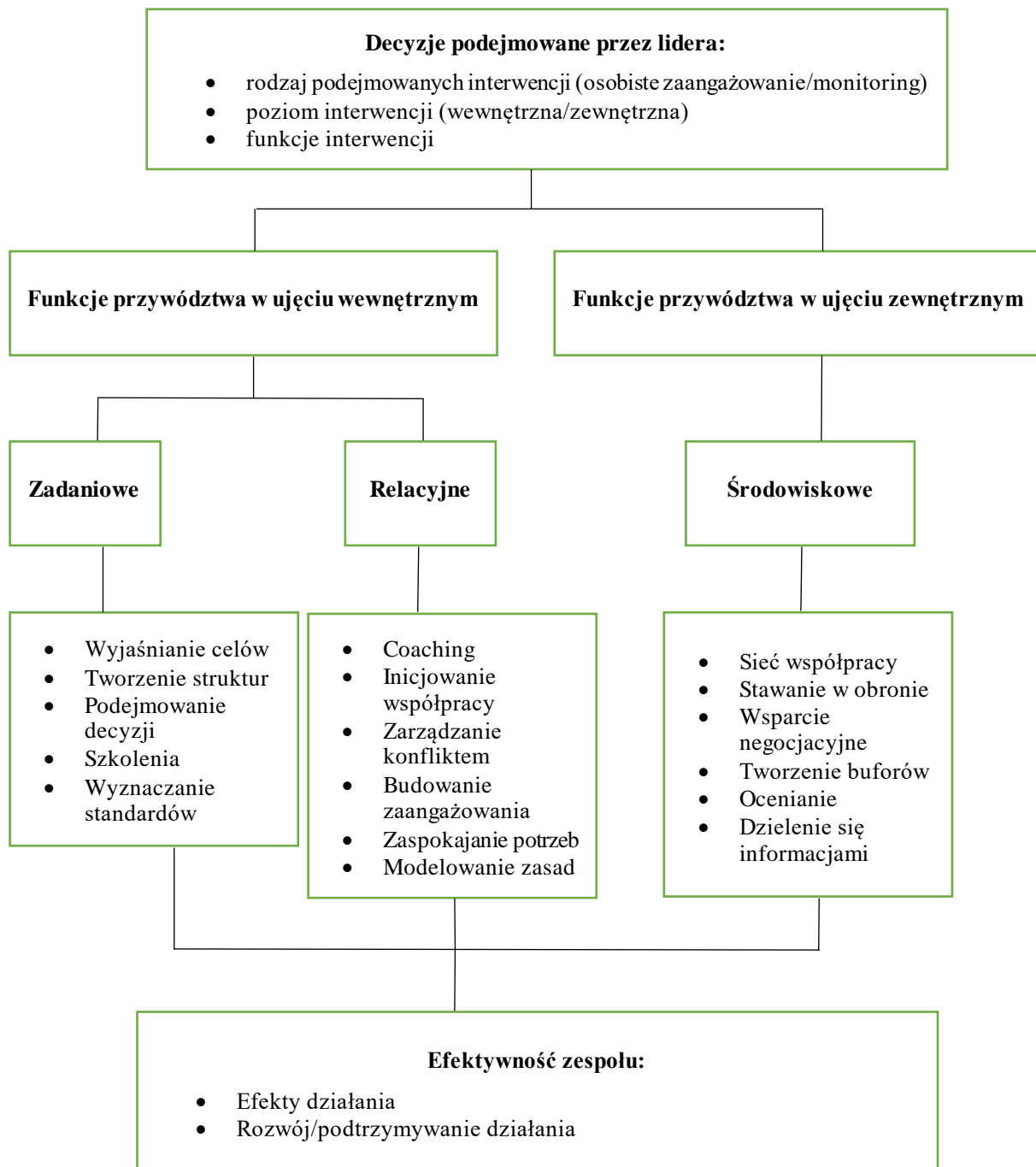
Podczas podejmowania pracy na stanowisku menedżera nowego zespołu trzeba dokonać skrupulatnej analizy modelu funkcjonowania grupy. Aby ten proces zainicjować, należy zdobyć informacje na temat obecnego stanu funkcjonowania zespołu. Następnie należy dokonać analizy i interpretacji wyników celem podjęcia decyzji i wybrania najlepszej strategii.

⁸⁰ A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, New Jersey 2006, s. 169.

Do uzyskiwania informacji oraz prawidłowej analizy ewaluacji posłużyć może otrzymywanie informacji zwrotnej od członków zespołu, innych zespołów czy przełożonych wyższego szczebla. W kolejnej fazie lider odpowiada za zaplanowanie dalszych działań. Często w praktyce angażuje się do tego pozostałych współpracowników. Ma to na celu z jednej strony odciążenie lidera, który ma bardzo duży zakres obowiązków i może nie być w stanie wystarczająco szybko reagować. Z drugiej strony uczestnictwo wszystkich współpracowników w wypracowywaniu decyzji pomaga zapobiegać pomijaniu danych, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania zespołu. Na efektywność pracy grupy wpływają jasne do zrealizowania cele, odpowiednio wydajna struktura organizacyjna, kompetencje członków zespołu, wysoki poziom zaangażowania, atmosfera pracy, standardy doskonałości, wsparcie z zewnątrz czy mocno usytuowane przywództwo.

Biorąc pod uwagę skomplikowaną naturę przywództwa w aspekcie pracy w zespole S. Hill podjęła się stworzenia modelu, który przedstawia procesy decyzyjne, jakie podejmuje lider zespołu w celu usprawnienia funkcjonowania pracy całego zespołu. Rysunek 9 przedstawia schemat opracowany przez S. Hill.

W pierwszej kolejności przywódca jest zobowiązany podjąć decyzję czy jego bezpośrednio zaangażowanie w rozwiązywanie problemu jest niezbędne, czy powinien ograniczyć się do monitorowania sytuacji. Poprzez monitorowanie należy rozumieć bieżące kontrolowanie warunków działania, procesy zachodzące w zespole oraz poziom otrzymywanych rezultatów. W sytuacji, w której interwencja ze strony lidera jest niezbędna stosownym jest wyselekcjonowanie, który obszar powinien zostać poddany ewaluacji. Innymi słowy lider jest odpowiedzialny za zdefiniowanie czy zaistniała jakaś sytuacja konfliktowa pomiędzy członkami jego zespołu. Podjęte przez niego działania muszą przede wszystkim dotyczyć poprawienia sytuacji oraz utrzymania jak najwyższego poziomu poczucia jedności w zespole. Przyczyn takich konfliktów może być wiele od niejasno postawionego zadania po zbyt dużą rywalizację wśród członków grupy. Kolejną niezbędną decyzją, jaką musi podjąć lider jest wybranie odpowiednich narzędzi, które pomogą mu ten problem rozwiązać.



Rysunek 9 Model przywództwa w ujęciu zespołowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks 2003, s. 217.

W kolejnej części modelu przywództwa w ujęciu zespołowym opracowanym przez S. Hill rozważane są funkcje przywództwa w ujęciu wewnętrznym jak i zewnętrznym. Pierwotnie naukowcy rozważali tylko wewnętrzne aspekty przywództwa ograniczające się do kwestii zadaniowych i relacyjnych. Obecnie pod uwagę wzięto również kontekst środowiskowy będący ujęciem zewnętrznym funkcji przywództwa w zespole. W obszarze

zadaniom Hill uwzględnia precyzowanie celów, tworzenie struktury, podejmowanie decyzji, szkolenia oraz wyznaczanie standardów doskonałości. Natomiast w obszarze relacji wyróżnia: coaching, współpracę, zarządzanie konfliktami, tworzenie zasad, budowanie wysokiego zaangażowania oraz zaspokajanie potrzeb członków zespołu. Autorka wśród funkcji zewnętrznych wymienia dzielenie się informacjami uzyskanymi z otaczającego środowiska, proces oceniania, tworzenie buforów pomiędzy zespołem, a destruktywnymi czynnikami zewnętrznymi, godne reprezentowanie zespołu oraz szeroko rozumianą współpracę. Ostatni element zaproponowanego modelu przywództwa ocenia efektywność zespołu zarówno pod kątem osiągniętych efektów jak i potencjalnego dalszego rozwoju.

Model przedstawiony przez S. Hill jest często wykorzystywany do oceny sytuacji przez lidera. Na jego podstawie osoba zarządzająca danym zespołem ludzkim może podejmować decyzje zmierzające do naprawienia powstałych błędów oraz wyeliminowania problemów w zespole. Model ten pozwala również zrozumieć stopień złożoności funkcjonowania zespołu, dostarcza praktyczne wskazówki co do działań mogących podnieść sprawność działania zespołu.

Nieustająca szybkość zmian stała się determinantą funkcjonowania wielu organizacji. Stworzyła konieczność elastycznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi celem zwiększenia efektywności pracy. Efektywność jest utożsamiana zarówno z ekonomicznością, skutecznością, korzystnością czy produktywnością. Aby uzyskać ten wysoki poziom efektywnej pracy, należy spełnić warunek, jakim jest wypracowanie wspólnego celu zarówno dla indywidualnych jednostek jak i dla całej organizacji, a osiągnięcie celu staje się możliwe dzięki zespołowemu dążeniu do realizacji założonych planów⁸¹. W literaturze przedmiotu można spotkać się z anglojęzycznym akronimem HPWS (z ang. *high performace work systems*), który należy rozumieć jako systemy wysokiej efektywności. Szczególny wzrost zainteresowania tym tematem wystąpił w czasie ostatnich dwóch dekad. Świat nauki coraz częściej podejmuje się badań empirycznych dowodzących na powodzenie wprowadzanych HPWS w organizacjach.

Systemy wysokiej efektywności jako spójny model zyskały popularność dzięki pracy z 1994 roku Allebauma i Batta, którzy chcieli znaleźć unikalny na rynku amerykańskim sposób efektywnego systemu pracy⁸². Coraz więcej badań wskazuje, że wprowadzenie systemu HPWS w przedsiębiorstwach znacząco zwiększyło efektywność wykonywanej pracy oraz nastąpił rozwój tychże organizacji. W wielu opracowaniach naukowych kładziony jest nacisk

⁸¹ S. Nowosielski, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*. [w:] *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, T. Dudycz, Z. Wilimowska (red.), Indygo Zahir Media, Wrocław 2008, s. 41.

⁸² Por. E. Appelbaum, R. Batt, *The New American Workplace*. ILR Press, Ithaca 1994.

na ekonomiczne aspekty efektywności, co oznacza że aby model HPWS był skuteczny, musi wpływać na wzrost efektywności finansowej przedsiębiorstwa. W innym przypadku wprowadzenie systemu HPWS staje się bezcelowe⁸³. Wyróżnia się trzy kluczowe podejścia w teorii efektywnych systemów pracy: podejście uniwersalistyczne, zasobowe i konfiguracyjne. Podejście uniwersalistyczne definiuje zbiór podstawowych cech zarządzania zasobami ludzkimi, które należy traktować uniwersalnie a jej implementację za konieczne do osiągnięcia sukcesu przez dane przedsiębiorstwo⁸⁴. Ujęcie zasobowe określa unikalne i wartościowe cechy zarządzania zasobami ludzkimi jako element stanowiący o przewadze i konkurencyjności na rynku. Zgodnie z tym podejściem należy stworzyć unikalny system przy wykorzystaniu otaczających nas zasobów celem stworzenia jak najbardziej unikatowego systemu, który będzie trudny do skopiowania przez konkurencję. Ostatnie podejście, czyli konfiguracyjne zakłada, że w organizacjach mogą być implementowane tylko te założenia ZZL, które są zgodne ze strategią główną danej firmy⁸⁵.

HPWS wskazuje na narzędzia, które są odpowiedzialne za kreowanie oraz pielęgnowanie kultury efektywności. Stosując metodę efektywnych systemów pracy celem nadrzędnym staje się wydajność oraz sposoby ciągłej innowacji w tym zakresie opracowujące konkretne metody wprowadzania zmian. Tylko taki zestaw działań ma realne szanse na zwiększenie efektywności w danym przedsiębiorstwie. Według H.A. Shih podstawowe elementy HPWS stanowią:

- warunki w jakich pracuje zespół, muszą one pozwalać na realizację zadań oraz pełnić rolę motywatora do działania dla każdego członka zespołu,
- szkolenia, celem których jest inwestowanie w potencjał ludzki poprzez poszerzanie wiedzy i kompetencji pracowników,
- system wymiany informacji, który jest niezbędny do zapewnienia właściwego obiegu informacjom w zespole oraz umożliwia występowanie przekazywania produktywnych informacji zwrotnych pomiędzy personelem zarządzającym a członkami zespołu,
- aspekty finansowe, przez które należy rozumieć nie tylko odpowiednią wysokość wynagrodzenia, ale również możliwość rozwoju poprzez awans

⁸³ M. Gojny-Zbierowska, *Model High Performance Work System*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr. 230, Katowice 2015, s. 58.

⁸⁴ M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*; „Academy of Management Journal” 2017, 38(3), s. 635-672.

⁸⁵ M. Gojny-Zbierowska, dz. cyt., s. 59.

dla najbardziej zaangażowanych pracowników, którzy nie boją się podejmować decyzji w ciężkich sytuacjach⁸⁶.

Aby efektywny system pracy mógł zostać wdrożony, należy główny nacisk położyć na jego prawidłowe zaprojektowanie. Przy tworzeniu HPWS dla konkretnego przedsiębiorstwa trzeba zwrócić szczególną uwagę na potrzeby organizacji oraz skupić się na zaangażowaniu pracownika. Jest to moment, w którym odstępuje się od systemu polegającego na kontroli pracownika kosztem zwiększenia znaczenia szeregu działań mających przyczynić się do wzrostu zaangażowania pracownika zarówno w ujęciu jednostkowym jak i zespołowym. Ważnym jest, aby podczas projektowania HPWS nie zapominać o tym, że efektywności nie możemy podnosić kosztem misji, celów czy strategii przedsiębiorstwa. Wysokowydajny system pracy wymaga ciągłych zmian celem umożliwienia adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Głównym narzędziem do wdrażania zmian w HPWS jest ciągła wymiana doświadczeń oraz dostarczanie informacji zwrotnej⁸⁷.

Zgodnie z zasadami określonymi przez M. Nadler podczas projektowania systemu wysoce efektywnego należy zacząć od określenia jasnego odniesienia do strategii organizacji. Podczas pierwszego etapu tworzenia HPWS kluczowym jest przeanalizowanie oczekiwań klientów, a dopiero później skupianie się nad rozwojem procesów wewnątrz organizacji. Kolejnym elementem według Nadler jest ujęcie roli zespołu w procesie tworzenia efektywnego systemu pracy. Dobrze współpracujący zespół jest w stanie realizować zadania o bardzo wysokim poziomie skomplikowania. Ważne jest, aby wszyscy jego członkowie czuli się odpowiedzialni za realizację zadań. Dzięki ciągłej wymianie informacji oraz wysokim poziomem współpracy podczas dążenia do osiągnięcia celów dochodzi do synergii polegającej na wzajemnej wymianie oraz nauce różnych kompetencji oraz dochodzi do transferu wiedzy. Ważnym aspektem jest również umiejętny podział pracy co pozwoli na jak najefektywniejszą realizację zadań oraz przyczyni się do wzrostu jakości działań⁸⁸. M. Belbin określił, że dobrze funkcjonujący zespół składa się z osób, które przyjmują samodzielnie role zespołowe wzajemnie uzupełniające się. Role Zespołowe dzielą się na role socjalne (Dusza Zespołu, Koordynator, Poszukiwacz Źródeł), role intelektualne (Analityk, Kreator, Specjalista) oraz role zadaniowe (Realizator, Naturalny lider, Perfekcjonista). W teorii M. Belbina każdy członek zespołu może przyjmować więcej niż jedną rolę zespołową⁸⁹.

⁸⁶ H.A. Shih, Y.H. Chiang, C.C. Hsu, *Can high performance work systems really lead to better performance?*, „Academy of Management Conference Paper” 2005, s. 1–6.

⁸⁷ M. Gójny-Zbierowska, dz. cyt., s. 61.

⁸⁸ P. Lencioni, *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 19.

⁸⁹ *Dziewięć ról zespołowych Belbina*. <https://www.belbin.pl/role-zespołowe-belbina> [dostęp: 04.06.2023]

W prężnie rozwijających się przedsiębiorstwach wykorzystujących HPWS kluczowym elementem stała się również komunikacja pomiędzy pracownikiem a menedżerem. Duży nacisk kładziony jest na dostarczanie informacji pracownikom z zakresu funkcjonowania firmy. Dzięki dostępowi do takich informacji jak wyniki biznesowe firmy czy strategię i plany obowiązujące w przedsiębiorstwie, pracownicy stają się bardziej zaangażowani w procesy mające na celu ulepszenie i zoptymalizowanie bieżącej działalności. Pracownicy czują się bardziej odpowiedzialni za wyznaczane nowe kierunki działań w firmie. Tak szeroka wymiana informacji jest również wartością dodaną do relacji pomiędzy kierownikami a ich podwładnymi. Sami pracownicy utożsamiają się bardziej z wykonywaną pracą oraz zadaniami firmy przez co są bardziej skłonni do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy sobą⁹⁰.

Proces implementowania HPWS w przedsiębiorstwie nie jest możliwy bez wsparcia ze strony menedżerów i kierowników. Tak szerokie zmiany, jakimi jest wprowadzanie efektywnego systemu pracy wymaga lidera, który wykazywać będzie silne cechy przywódcze. W HPWS menedżer pełni rolę lidera, którego działania są określane mianem trenerskich czy też moderujących działania zespołu. Niemożliwym jest więc stosowanie autokratycznego stylu przywództwa. Lider gro swoich obowiązków i uprawnień deleguje na członków swojego zespołu⁹¹. Ostatnim elementem podczas projektowania efektywnego systemu pracy jest wykorzystanie wydajnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Zinformatyzowanie tych procesów umożliwia szybką wymianę informacji oraz niemalże natychmiastowe diagnozowanie i rozwiązywanie problemów.

Aby HPWS mógł zostać zaprojektowany i wdrożony w sposób jak najbardziej efektywny kluczowym jest uwzględnienie każdego z opisanych powyżej elementów. Wszystkie wprowadzane zmiany muszą być zgodne z główną strategią firmy. Celem zniwelowania problemów powstających podczas procesu implementowania należy skoncentrować się na zapewnieniu odpowiedniej komunikacji. Wykorzystując synergię wszystkich składowych można osiągnąć założony cel, stawiając przy tym na wysoką wydajność⁹².

Głównymi zaletami efektywnego systemu pracy dla firmy jest zwiększenie wydajności, produktywności oraz wzrost osiąganych zysków. Natomiast z perspektywy pracownika najważniejszą zaletą jest:

⁹⁰ *High Performance Work System* *High Performance Work System: Principles, Features, Implementation, Design*. <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/high-performance-work-system/20686> [dostęp: 04.06.2023]

⁹¹ M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2008, s. 41-50.

⁹² S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa 2007, s. 450-452.

- możliwość podejmowania decyzji w zakresie sposobu w jaki dany cel mogą osiągnąć,
- poczucie realnego wpływu na politykę firmy, co skutkuje znacznym wzrostem zaangażowania w wykonywaną pracę,
- utożsamianie się ze swoją firmą oraz poczucie dumy z kreowanych pomysłów,
- większe poczucie stabilności i bezpieczeństwa,
- możliwość rozwoju umiejętności przydatnych na zajmowanym stanowisku,
- możliwość rozwoju osobistego oraz poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

Wysokowydajne systemy pracy ściśle łączą ze sobą kwestie biznesowe i kadrowe. Jest to idealny katalizator do zachodzących zmian w organizacji. HPWS umożliwiają ciągły wzrost poziomu kompetencyjności pracowników oraz dają możliwość na wykorzystywanie nabytych umiejętności we współpracy z innymi pracownikami. Charakterystyczną cechą jest również tworzenie struktury opierającej się na zasadach wzajemnej motywacji. Wydajne systemy pracy koncentrują się na efektywnej pracy, nie zapominając o przestrzeganiu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkim poprzez szczegółowe określanie czynności z zakresu ZZL.

Rozdział 2. POJĘCIE GLOBALIZACJI XXI WIEKU I JEJ CECHY

2.1. Globalizacja w ujęciu teoretycznym – od XV do końca XX wieku

Zgodnie z definicją ujętą w Słowniku Zarządzania i Finansów, globalizacja to „proces upodabniania się gustów i oferty produktu na całym świecie, wskutek czego popyt jest zaspokajany produktem globalnym, a nie lokalnymi”⁹³. Globalizacja jako zjawisko stała się determinantą gospodarki światowej. Proces ten znacząco nasilił się w przeciągu ostatnich dwóch dekad XX wieku⁹⁴. Było to spowodowane przez zmiany z zakresu przetwarzania informacji. Szybki rozwój technologiczny z obszaru telekomunikacji i elektroniki ukształtował dynamikę współczesnej globalizacji. Według R.G. Harrisa globalizacja to „rosnąca internacjonalizacja produkcji, marketingu, usług, dystrybucji i dóbr”⁹⁵. Globalizację należy definiować w szerokim spectrum, gdyż dotyczy ona niemalże wszystkich aspektów życia człowieka.

W latach 60. XX wieku N. McLuhan zaproponował pojęcie globalnej wioski, które przedstawiało „kurczenie się” świata w związku z implementowaniem do życia codziennego coraz to większej liczby technologicznych innowacji. N. Webster w swoim słowniku jako prekursor zdefiniował pojęcie „globalizacji”, używając tego zwrotu po raz pierwszy⁹⁶. Zastąpił w ten sposób używane do tej pory w literaturze pojęcie „globalny” w odniesieniu do społeczno-ekonomicznych i ekologicznych konotacji⁹⁷.

Współczesny świat w dobie globalizacji niemalże całkowicie rozwiązał problem tworzenia działalności biznesowych tylko na rynkach lokalnych. Z każdym dniem powstaje coraz więcej międzynarodowych przedsiębiorstw. Jest to możliwe dzięki rozwojowi technologicznemu i gospodarczemu, który spowodował, że dla rynków globalnych granice państwowe przestały być barierą nie do pokonania. Znacząco ułatwiono też możliwość komunikacji między ludźmi z najdalszych zakątków świata przy stosunkowo niskiej cenie. Dodatkowo gospodarki państw są stale stymulowane do ekspansji poprzez takie zabiegi jak otwieranie granic, znoszenie obostrzeń celnych, międzynarodowy przepływ kapitału oraz

⁹³ R. Koch, *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 76.

⁹⁴ Por. Z. Pierścionek, *Regres czy upadek globalizacji?*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2007, nr 4.

⁹⁵ R.G. Harris, *Globalization Trade and Incom*, „Canadian Journal of Economics” 1993, s. 14.

⁹⁶ N. Webster, *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*, Merriam Webster, 2002, s. 289.

⁹⁷ J.A. Sholte, *What is globalization? The Definitional Issue – Again*, Centre for the Study of Globalization and Regionalization, University of Warwick, United Kingdom 2012, s. 4.

większe możliwości wymiany handlowej⁹⁸. Na powstawanie globalnej gospodarki cechującej się znoszeniem barier znaczący wpływ ma również zacieśniająca się współzależność wielu obszarów, rynków czy gospodarek na świecie⁹⁹. Powszechnym stał się przepływ towarów, surowców, usług, kapitału czy zasobów ludzkich pomiędzy państwami. Często aby wyprodukować jeden produkt przedsiębiorstwa korzystają z podzespołów produkowanych w najróżniejszych regionach świata. Wiąże się to z możliwie największą maksymalizacją zysku. Większość międzynarodowych firm stawia na produkcję w krajach, w których wytworzenie produktu będzie najtańsze, natomiast poszukuje rynku zbytu w państwach, w których dany produkt można sprzedać w jak najwyższej cenie¹⁰⁰. Proces globalizacji najbardziej widoczny jest w państwach wysoko rozwiniętych, takich jak Stany Zjednoczone, Japonia, Chiny czy kraje Europy Zachodniej. Proces ten zaczyna też być widoczny w państwach aspirujących do miana wysoce rozwiniętych, których przykładem jest Polska. W kraju mamy przykład transformacji gospodarki rynkowej, która ewoluuje za sprawą przemian rynku globalnego¹⁰¹.

Według A. McGrew „globalizacja polega na wielości powiązań i wzajemności oddziaływań państw i społeczeństw, tworzących obecny system światowy. Globalizację cechują zatem dwa wymiary: zakres (zasięg) oraz intensywność (głębokość)”¹⁰². Definicję tę należy rozumieć jako zbiór powiązań zarówno pomiędzy jednostkami (społeczeństwem), a państwami tworząc globalną społeczność. Jest to zjawisko dotyczące wielu rynków i działań podejmowanych w skali globalnej. Natomiast według P. Maślocha „globalizacja niesie ze sobą nowe wyzwania i powoduje określone konsekwencje, na które muszą zareagować przede wszystkim rynki i przedsiębiorstwa, przyjmując strategie zapewniające im dynamiczny rozwój. Odpowiednich procesów dostosowawczych wymagają również różnego rodzaju instytucje na szczeblu zarówno krajowym, regionalnym i międzynarodowym. Należy podkreślić, że współczesne oddziaływanie globalizacji na gospodarki państw i regionów jest zróżnicowane i wynika ze złożoności i wielowątkowości procesu”¹⁰³.

Inne podejście do terminu „globalizacji” zaproponował A. Gwiazda, który stwierdził, że „globalizacja gospodarki to coraz szybciej zachodzące zmiany w międzynarodowym

⁹⁸ Por. K. Górską-Rożej, A. Nowakowska-Krystman, *Strategie biznesowe na rynku zbrojeniowym. Studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2020.

⁹⁹ Por. P. Maśloch, *Globalizacja a zarządzanie bezpieczeństwem współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2018.

¹⁰⁰ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2009, s. 157 – 220.

¹⁰¹ W. Szymański, *Interesy i sprzeczności globalizacji. w: prowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Diffin, Warszawa 2004, s. 22.

¹⁰² A. McGrew, *Conceptualizing Global Politics*, [w:] *Global Politics*, A. McGrew (red.), Polity Press, Cambridge 1992, s. 28.

¹⁰³ P. Maśloch, *Globalizacja i rozwój gospodarki w warunkach kryzysu*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, WSB, Toruń 2013, s. 159.

otoczeniu przedsiębiorstw wynikające z nasilającego się procesu integracji handlu międzynarodowego, finansów, inwestycji i produkcji oraz postępującej internacjonalizacji zarządzania procesami gospodarczymi w skali całego świata”¹⁰⁴. Natomiast B. Liberska prezentuje definicję „globalizacji” w ujęciu ekonomicznym jako „postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Proces ten prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania”¹⁰⁵. Zasadnym jest więc traktować globalizację w sposób całościowy oraz starać się wykazać jej podstawowe konsekwencje.

Ciekawe ujęcie problemu prawidłowego zdefiniowania procesu globalizacji w swojej pracy podjęła się A. Zaorska, która przedstawia globalizację jako zbiór złożonych procesów zachodzących w skali ogólnoswiatowej przenikając najróżniejsze dziedziny, takie jak ekonomia, technologia, socjologia czy sfera kulturowa. Uznaje, że największą konsekwencją globalizacji jest powstanie gospodarki ogólnoswiatowej¹⁰⁶. Natomiast według W.G. Nickels globalizacja została przedstawiona w sposób niezwykle uproszczony. Stwierdził on bowiem, że jest to próba eksploracji świata celem odnalezienia miejsca, w którym produkowanie danego towaru będzie jak najbardziej obniżało ponoszone koszty. Warunkiem koniecznym jest, aby ów miejsce zapewniło jak największe zyski i aby umożliwiało swobodną dystrybucję towaru na arenie międzynarodowej¹⁰⁷. Niemalże tożsamą definicję zaproponował L.C. Thurow, który stwierdził, że zjawisko globalizacji jest ściśle związane z gospodarką globalną, jaką rozumie poprzez ogół czynników wpływających na procesy produkcyjne, takie jak kapitał, surowce, technologia czy siła robocza. W efekcie znaczenie definicji sprowadza się do stwierdzenia, że najistotniejszym jest produkowanie towarów w tych miejscach na świecie, gdzie będzie to najtańsze, a dystrybuowanie ich w miejscach, gdzie sprzedaż przyniesie największe zyski¹⁰⁸.

Cechą charakterystyczną dla procesu globalizacji jest jej nieliniowa tendencja wzrostowa, która przyspiesza z każdym rokiem. Gospodarki globalne są wyjątkowo czułe na wszelkie zachodzące zmiany, w szczególności na zmiany występujące na rynkach finansowych i kapitałowych. Międzynarodowe przedsiębiorstwa muszą zatem przykuwać dużą uwagę do strategii firmy, którą należy projektować w oparciu o globalne zjawiska. Jest

¹⁰⁴ A. Gwiazda, *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009, s.22.

¹⁰⁵ B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

¹⁰⁶ A. Zorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13.

¹⁰⁷ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy „Bellona” & Oficyna Wydawnicza „Rytm”, Warszawa 2000, s. 387.

¹⁰⁸ L.C. Thurow, *dz. cyt.*, s. 157 – 220.

to sposób nazywany zorientowaniem się na rynki światowe¹⁰⁹. Dostęp do tak szerokiego zakresu informacji, umożliwiający monitorowanie sytuacji na niemalże całym świecie, stał się możliwy właśnie dzięki rozwojowi technologii, dającemu łatwy dostęp do ogólnosiwiatowych informacji i danych, które można z powodzeniem pozyskiwać, gromadzić i przetwarzać z dowolnego miejsca na świecie.

W ujęciu gospodarczym wpływ globalizacji obserwujemy poprzez powstawanie zjawisk ujednociania rynków. W związku z transgranicznym charakterem wielu przedsiębiorstw znaczącym trendem stało się standaryzowanie dostarczanych towarów. Jest to konsekwencją obniżenia kosztów produkcji oraz ułatwienia procesu międzynarodowej dystrybucji. Niższe koszty produkcji umożliwiają konkurowanie towarów pochodzących z różnych zakątków świata na niemalże wszystkich rynkach, w tym na tych najbardziej wymagających, do jakich należą rynek amerykański i europejski¹¹⁰. Coraz częstszym zjawiskiem stają się zamknięcia lokalnych przedsiębiorstw, które nie były w stanie działać na rynku międzynarodowym, co doprowadziło do braku możliwości realnego konkurowania z globalnymi firmami¹¹¹. Należy jednak zaznaczyć, że proces globalizacji wielokrotnie wykorzystuje potencjał lokalnych przedsiębiorstw poprzez ujmowanie ich w lokalnych łańcuchach dostaw oraz pozyskując od nich niezbędne surowce potrzebne do realizowania produkcji ujętych w strategicznych planach firmy. Kolejną wartością dodaną jest fakt, iż współpraca firm transgranicznych z lokalnymi to doskonały zabieg marketingowy, który nie wymaga dodatkowego nakładu, ponieważ sama współpraca z lokalnymi firmami wpływa na lokalną społeczność poprzez zapewnianie miejsc pracy.

Postęp globalizacji znacząco umocnił pozycje największych przedsiębiorstw, które zaczęły odgrywać niejako ważne role polityczne, gospodarcze i społeczne¹¹². Skutkiem tego jest wzrost masowej konsumpcji, dotyczący niemalże wszystkich ludzi na świecie. Preferencje konsumentów stają się coraz bardziej podobne niezależnie od miejsca, w jakim dana osoba przebywa. W kontekście szeroko rozumianego marketingu umożliwiło to firmom ujednoczenie kampanii reklamowych na całym świecie, co znacząco obniżyło koszty ich produkcji. Coraz więcej znanych marek jest dostępnych w skali globalnej. Takie zjawisko jest określane mianem „kalifornizacji potrzeb”, polegającym na szerokiej homogenizacji preferencji i potrzeb nabywców. To rodzaj naśladownictwa, które jako pierwszy zaobserwował K. Ohmae¹¹³.

¹⁰⁹ Por. A.I. Szymańska, *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Przedsiębiorczość–Edukacja, Warszawa 2012.

¹¹⁰ Por. T. Jałowicz, *Towaroznawstwo dla logistyki*, Difin, Warszawa 2011.

¹¹¹ A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004, s. 79-80.

¹¹² J. Kronenberg, *Globalizacja a cykl życia produktów* [w:] *Ochrona środowiska a procesy integracji i globalizacji*, A. Budnikowski, M. Cygler (red.), SGH, Warszawa 2004, s. 181 -182.

¹¹³ K. Ohmae, *The Global Logic of Strategic Alliances*. „Harvard Business Review” 1989, s. 144.

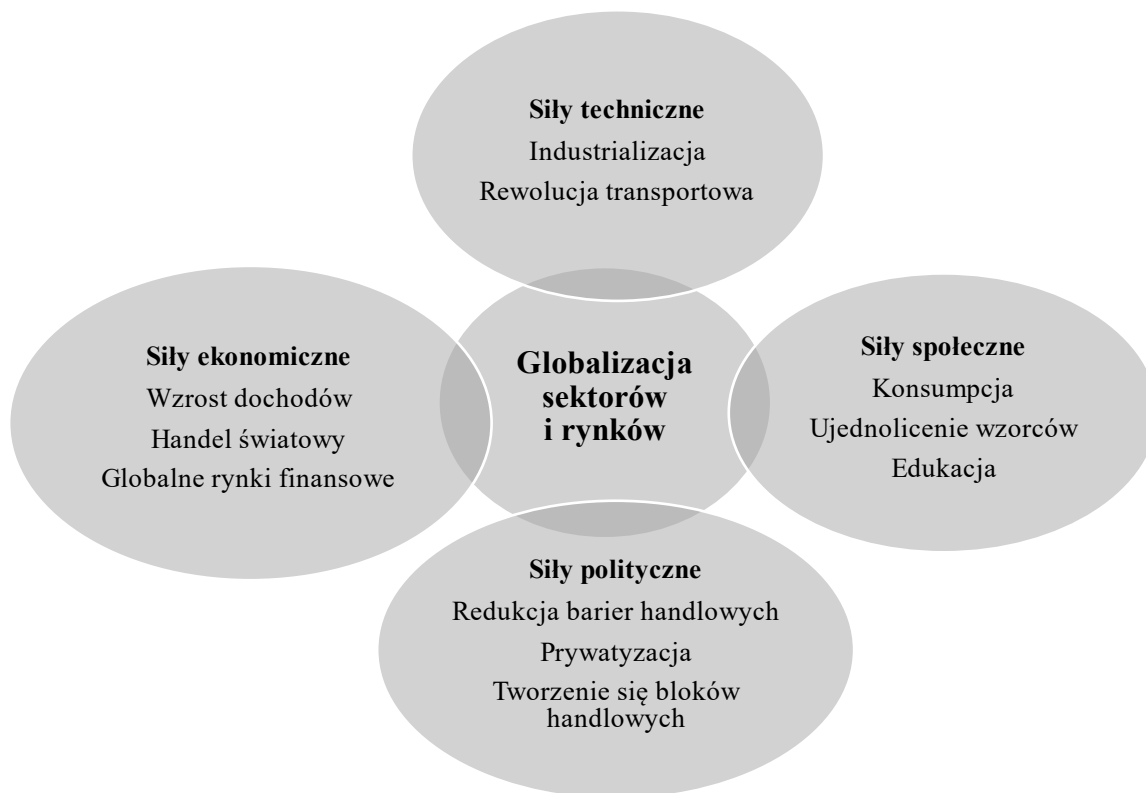
Określił on, że ludzie dążą do poziomu życia kojarzonego z mieszkańcami Kalifornii. Jest to spowodowane przekazywaniem tych samych treści do ludzi z całego świata i ukazywaniem im pewnych wyidealizowanych wzorców, do których każdy chce dążyć. Szczególnie jest to widoczne w branży modowej oraz IT.

Należy jednak nadmienić, że globalizacja prowadzi nie tylko do ujednoczenia produktów czy rynków. Globalizacja nie narzuca konsumentom tylko jednej formy danego produktu. Efektem rozwoju technologicznego jest również łatwy dostęp do szerokiej gamy produktów z całego świata. Warto pamiętać, że wiele lokalnych rynków bardzo się od siebie różni ze względu na różnice kulturowe. Przedsiębiorcy chcąc dokonywać jak największej międzynarodowej ekspansji muszą zaproponować każdemu konsumentowi produkt spełniający jego oczekiwania. Co więcej, zamożna część społeczeństwa coraz częściej nie decyduje się na zakup produktów dostępnych masowo. Każdy chce otrzymać produkt jak najbardziej zindywidualizowany, tak aby wyróżniał się on na tle innych. W tym aspekcie dużą przewagę mają lokalne przedsiębiorstwa, które swoje towary produkują w sposób tradycyjny, często własnoręcznie. Produkty im bardziej są niszowe i trudno dostępne, stają się bardziej pożądane i określane mianem luksusowych. Światowy popyt z biegiem lat staje się coraz bardziej zróżnicowany¹¹⁴.

Wpływ globalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw spowodował szereg zmian w sposobach zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Znając już różne ujęcia globalizacji opisane w literaturze przedmiotu ważnym jest zdefiniowanie wspólnych cech charakterystycznych dla tego procesu oraz czynników wpływających na dynamiczny rozwój globalizacji.

Czynniki, czyli inaczej siły technologiczne, ekonomiczne, polityczne i społeczne spowodowały, że firmy stały się przedsiębiorstwami o charakterze globalnym. Ich wzajemna relacja i współzależność została zobrazowana na rysunku nr 10.

¹¹⁴ Por. P. Dominiak, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005.



Rysunek 10 Siły prowadzące do globalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategie i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 25.

Według A. Zaorskiej współczesne czynniki stymulujące rozwój procesu globalizacji są jeszcze bardziej różnorodne. Autorka dokonała podziału czynników na trzy zasadnicze grupy: postęp naukowo-technologiczny, konkurencja międzynarodowa i polityka ekonomiczna państwa¹¹⁵. Zgodnie z tym podziałem najistotniejszym czynnikiem jest postęp technologiczny, który z upływem czasu nabiera coraz większego rozpędu. Przemiany techniczne silnie wpływają na zmiany w gospodarce, tworząc odpowiednie narzędzia umożliwiające dalszą ekspansję przedsiębiorstw¹¹⁶. To właśnie postępowi naukowo-technologicznemu zawdzięczamy informatyzację procesów produkcyjnych, ułatwioną międzynarodową komunikację czy szeroko rozumianą bankowość elektroniczną, która znacznie zwiększa poziom fluktuacji kapitału między państwami. Kolejnym czynnikiem, według A. Zorskiej, jest konkurencja międzynarodowa, która stała się główną motywacją dla przedsiębiorców w inwestowaniu ogromnej części kapitału w innowacyjne rozwiązania. Konsumentom obecnie mają możliwość wybierania produktów nie tylko z rynku lokalnego, ale i globalnego. Dzięki ułatwieniu dostępu do informacji mamy do czynienia z ujednoczaniem wzorców, przez

¹¹⁵ A. Zorska, dz. cyt., s. 22.

¹¹⁶ C. Freeman, *New Technology and Catching UP*, *The European Journal of Development Research*, 1989, nr 2, s. 91.

co różnice kulturowe zaczynają odgrywać mniejsze znaczenie. Klienci mogą i chcą kupować, a do dyspozycji mają produkty znane na całym świecie. Przedsiębiorcy w walce o klienta i zyski muszą mierzyć się z wyzwaniem, jakim jest konkutowanie na rynku globalnym z firmami z całego świata. Ostatnim czynnikiem jest polityka ekonomiczna, którą prezentują wszystkie państwa wysoko rozwinięte. Przykładem takiej polityki jest redukcja barier handlowych, ułatwienie przepisów celnych do swobodnej wymiany towarów, unifikacja waluty (np. wprowadzenie Euro), prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, tworzenie się organizacji wielonarodowych wspierających handel na rynku globalnym i obracanie kapitałem na światowych rynkach finansowych. Tak zaawansowana transformacja gospodarcza nazywana jest często zmianą paradygmatu techniczno-ekonomicznego¹¹⁷.

Kolejny podział na czynniki globalizacyjne został zaproponowany przez M. Chodorek, która wyróżniła cztery grupy czynników wpływających na rozwój globalizacji. Dokonała również charakterystyki każdego z czynników pod względem elementów wchodzących w poszczególną grupę¹¹⁸. Zbiorcze zestawienie przedstawia tabela 5 umieszczona poniżej.

Tabela 5 Zestawienie elementów wchodzących w poszczególne grupy czynników

Proces globalizacji			
Czynniki kosztowe	Czynniki konkurencyjne	Czynniki polityczne	Czynniki rynkowe
Globalne korzyści (skala)	Eksport i import	Polityka wolnego handlu	Potrzeby klientów
Efekt doświadczenia	Globalizacja konkurencji	Normy techniczne	Globalny popyt
Niższy koszt transportu	Wielonarodowość konsumentów	Jednolitość wymiany handlowej	Globalna dystrybucja
Zróźnicowanie kosztowe krajów	Współzależności gospodarcze	Liberalizacja przepisów	Marketing międzynarodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Chodorek, *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 182.

Według T. Brake i D. Walker można wyróżnić pięć kategorii czynników wpływających na formę, w jakiej mamy do czynienia z globalizacją. Pierwszą z nich jest konkurencyjność,

¹¹⁷ C. Freeman, *The Challenge of New Technologies*, w: Independence and Co-operation in Tomorrow's World, OECD, Paris 1987, s. 130.

¹¹⁸ M. Chodorek, *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 182.

którą reprezentują takie zjawiska jak: silne porozumienia gospodarcze, wzrost konkurencyjności, liczby zawieranych porozumień strategicznych oraz pojawienie się na rynku globalnym państw nowo uprzemysłowionych. Drugą kategorią jest technologia, charakteryzująca się elastycznością w zakresie produkcji towarów oraz ich dystrybucji, skrócenie cyklu życia produktów oraz czasu potrzebnego na zaimplementowanie pomysłu i rozpoczęcie produkcji w skali masowej. Równie ważne są nowe możliwości komunikacji, będące efektem rozwoju teleinformatyki oraz dostępu do informacji z całego świata, które uzyskujemy dzięki sieci Internet. Trzecią kategorią według autorów jest rynek, który cechuje się zawężeniem rynków krajowych, otwarciem na rynek globalny oraz powstawaniem produktów i marek o znaczeniu światowym. Kolejnym istotnym czynnikiem jest polityka, która w przypadku większości państw umożliwia, bądź zmierza do znoszenia barier handlowych i sprzyja działaniom zgodnym z ideą wolnego handlu. Duży wpływ na globalizację ma również liberalizacja przepisów prawnych w kontekście handlu oraz prywatyzacja firm państwowych. Ostatnią grupą czynników są klienci, którzy wraz z bogaceniem się zwiększają swoje wymagania i oczekiwania w zakresie jakości, ceny czy usług posprzedażowych¹¹⁹.

Rozważając kwestie czynników, które są odpowiedzialne za rozwój globalizacji nie sposób nie przeanalizować cech i właściwości charakterystycznych dla tego procesu. Typowe dla globalizacji jest przekraczanie granic nie tylko przez przedsiębiorstwa, ale również przez ludzi, produkty, kapitał i przede wszystkim przez informacje. Tańszy i ogólnodostępny transport oraz szybkość i dostępność informacji przy użyciu sieci Internet znacząco przyspieszyło globalną konkurencję. Cechą szczególną globalizacji jest tworzenie się aliansów strategicznych pomiędzy przedsiębiorstwami, a podmiotami odpowiedzialnymi za dostawy, prowadzenie badań czy też konkurencją. Zacieśnianie się więzi powoduje tworzenie się nierozzerwalnych więzi, które zazwyczaj zarządzane są przez największe firmy. W sytuacji radykalnych zmian, takich jak zmiana rynku, przedsiębiorstwo zabiera ze sobą dostawców i współpracowników¹²⁰. Kolejnym wyznacznikiem globalizacji jest osiąganie potęgi ekonomicznej, której wskaźnikiem jest relacja aktywności zagranicznych do całkowitych w obszarach zysków czy zasobów ludzkich. Równie ważną cechą jest transformacja tradycyjnych powiązań między procesami przepływu kapitału oraz tworzenia produktów.

Kolejną wartą uwagi teorię opisał J.A.F. Stoner wyróżniając globalizację interesów i przypisując im trzy autonomiczne cechy powiązania, czyli bliskość, lokalizację i postawę¹²¹. Autor zauważył, że obecnie występuje większa niż kiedykolwiek bliskość personelu

¹¹⁹ T. Brake, D. Walker, *Doing Business Internationally*. The Workbook to Cross – Cultural Success, Training Management Corporation, Princeton 1995, s. 4.

¹²⁰ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 37-41.

¹²¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 137.

zarządzającego z klientami, konkurentami czy dostawcami. Jest to efekt rozwoju komunikacji, dzięki któremu niemalże każdy z każdym może nawiązać kontakt bezpośrednio przy wykorzystaniu nowoczesnych form komunikowania się w sieci, np. poprzez pocztę elektroniczną czy specjalnie stworzone do tego celu komunikatory. Ten aspekt w pełni potwierdza K. Ohmae, który na co dzień zajmuje się doradzaniem organizacjom międzynarodowym. Twierdzi on bowiem, iż każdego klienta należy traktować tak jakby każdy z nich przebywał w tej samej odległości od ich organizacji¹²². Co więcej, również J.A.F. Stoner uważa, że równie ważną cechą globalizacji jest lokalizacja operacji wykonywanych przez dane przedsiębiorstwa, które są realizowane w różnych państwach. Ostatnim wyróżnikiem dla globalizacji jest postawa, łącząca w sobie ciekawość poznawania świata z chęcią czynnego udziału w gospodarce globalnej¹²³. Wypadkową tych trzech cech jest konkurencyjność, którą należy rozumieć zarówno jako gotowość przedsiębiorstw do podejmowania konkurencyjnych działań czy też jako miarę efektywności podjętych działań w przeszłości.

Nierozłączną kwestią wszystkich pozytywnych cech globalizacji wymienionych powyżej jest pojawienie się pojęcia globalnych problemów czy też zagrożeń. Konsekwencje globalne, z jakimi mamy lub możemy mieć do czynienia, charakteryzują się zasięgiem i obszarem zagrożenia. Aby rozwiązywać problemy globalne, wymagane jest zaangażowanie wszystkich gospodarek narodowych na świecie, a samo przedsięwzięcie mające na celu eliminowanie powstających problemów jest bardzo skomplikowane i dotyczy wielu obszarów życia ludzkiego¹²⁴. Najważniejszymi problemami z jakimi obecnie mierzy się świat jest szybko postępujące zanieczyszczenie środowiska, ryzyko konfliktu zbrojnego o charakterze globalnym, niekontrolowany przyrost ludności, rozwój nowych epidemii oraz wyczerpywanie się zasobów i surowców energetycznych.

Analizując literaturę przedmiotu wielu autorów podejmowało się próby wyróżnienia rozmaitych rodzajów globalizacji. Najczęściej mówi się o globalizacji ekonomicznej, gospodarczej i technologicznej. Równie ważna jest globalizacja kulturowa, społeczna i polityczna. Coraz częściej w wielu publikacjach naukowych występuje również pojęcie globalizacji środowiskowej. Z kolei koreański ekonomista Chung In Moon podzielił globalizację na spontaniczną i sterowaną. Tak wiele różnych podziałów globalizacji potwierdza fakt niejednoznaczności tego pojęcia. Naukowcy w swoich rozważaniach opierają się zwykle na subiektywnych i ideologicznych opiniach. Istnieje jednak coś, co łączy wszystkie definicje

¹²² K. Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York 1990, s. 31.

¹²³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, dz. cyt., s. 139.

¹²⁴ A. Budnikowski, E. Kawecka-Wyrzykowska, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 1996, s. 294.

i rodzaje globalizacji, to podejście do tego zjawiska jako do procesu złożonego, w którym wszystkie uwarunkowania muszą zachodzić równorzędnie¹²⁵. Do tych uwarunkowań należy zaliczyć przede wszystkim ogólnoświatowy zasięg oraz wpływ na rozwój wszystkich społeczeństw kształtujący się poprzez szeroką i wielopłaszczyznową współpracę transgraniczną.

Podział zaproponowany przez Chung-In Moon dzieli globalizację na spontaniczną i sterowaną. Według niego globalizacja spontaniczna polega na kreowaniu oraz adaptowaniu się globalnej współzależności poprzez rozwój cywilizacyjny oraz poprzez ekspansję globalnego społeczeństwa. Globalizacją sterowaną określa wszelkie czynności, które podejmują państwa i inne podmioty publiczne, starające się wykorzystać wszelkie możliwości płynące z globalizacji spontanicznej¹²⁶.

Pojęcie globalizacji najczęściej jest definiowane w ujęciu ekonomicznym, mając bezpośredni wpływ na zmiany zachodzące w gospodarce. Globalizacja ekonomiczna odnosi się przede wszystkim do dyfuzji towarów i usług między rynkami różnych państw. Duży wpływ na to mają różnego rodzaju działalności wykorzystujące wolny handel czy specjalne porozumienia funkcjonujące w ramach tworzonych bloków gospodarczych. Tożsamo wygląda sytuacja z możliwością inwestowania kapitału w każdym państwie świata, w konsekwencji czego mamy do czynienia ze swobodnym, globalnym przepływem kapitału¹²⁷. Dotyczy to nie tylko kapitału w rozumieniu finansowym, ale również kapitału ludzkiego. Oznacza to, że ludzie mają swobodę w podejmowaniu pracy poza rynkiem lokalnym. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa międzynarodowe mają bardzo mobilny kapitał, co oznacza, że są one w stanie zmieniać miejsca lokowania środków finansowych przeznaczonych na rozwój firmy tak, aby znaleźć jak najbardziej korzystne miejsce pod kątem maksymalizacji zysków i obniżenia kosztów produkcji. Według słownika języka polskiego globalizacja gospodarcza to „złożony, wielowymiarowy proces pogłębiania międzynarodowego podziału pracy, zwiększania obrotów handlu międzynarodowego, nasilenia przepływów kapitału, ludzi, technologii i towarów, przenikania się kultur i narastania zależności między krajami, zapoczątkowany w latach 80. XX wieku i występujący również współcześnie”¹²⁸. Przejawem silnego oddziaływania globalizacji stały się bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

¹²⁵ S. Bielański, T. Biernat, *Wokół problematyki integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 148.

¹²⁶ C. Moon, *In the Shadow of Broken Cheers: The Dynamics of Globalization in South Korea*, Department of Political Science, Yonsei University, Seoul 1998, s. 2.

¹²⁷ Rodzaje globalizacji. <https://pl.economy-pedia.com/11031927-types-of-globalization#menu-1> [dostęp: 05.06.2023]

¹²⁸ Globalizacja gospodarki. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/globalizacja-gospodarki;3905882.html> [dostęp: 05.06.2023]

W dobie wszechobecnej globalizacji jedną z najbardziej widocznych stała się globalizacja technologiczna. Rozwój technologii oraz jej transfer stał się niewyobrażalną szansą dla przedsiębiorców. Wpływ technologii silnie wpływa na poprawę warunków życia ludzi oraz ułatwia sposób osiągania przez firmy zasięgów globalnych. Efektem liberalizacji handlu jest wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii, których innowacyjność stała się kluczowym narzędziem w walce o konkurencyjność¹²⁹. Coraz popularniejszym zjawiskiem stało się skracanie cyklu życia produktów, ponieważ wielkie przedsiębiorstwa inwestują ogromny kapitał w intensyfikację rozwoju i badań nad coraz to doskonalszymi technicznymi rozwiązaniami. Według G. Hamel i C.K. Prahalad przedsiębiorstwa, które nie reagują na otaczające i wprowadzane na rynku innowacje nie są w stanie konkurować z firmami wykorzystującymi nowe technologie¹³⁰. Doskonałym przykładem jest bankructwo firmy Nokia produkującej telefony komórkowe. Firma ta nie zdążyła odpowiednio szybko zareagować na wprowadzane zmiany nie wprowadzając smartfonów. Mimo iż przez lata była jednym z największych potentatów tej branży, musiała ustąpić konkurencji¹³¹. Kolejnym zjawiskiem towarzyszącym globalizacji technologicznej jest rozpraszanie technologii, czyli wzrost kosztów dotyczących inwestowania w rozwój nowych technologii. Wiedza techniczna z racji swojej trudnej dostępności stała się wysoce ceniona, ponieważ to ona jest motorem napędowym do wywoływania zmian w obszarze materialnym i społecznym¹³². Globalizację technologiczną należy rozpatrywać w trzech kategoriach. Pierwszą jest „globalna eksploatacja technologii”, którą określa szybkość i zasięg dyfuzji na zagranicznych rynkach. Drugą jest „globalna współpraca technologiczna”, która powoduje łączenie się i współpracowanie ze sobą przedsiębiorstw celem wykonania badań nad stworzeniem danego produktu. Bardzo często we współpracy technologicznej uczestniczą nie tylko przedsiębiorstwa, ale i rządy państwowe, które w znacznej mierze finansują kosztowne badania naukowe. Ostatnią kategorią globalizacji technologicznej jest „globalne generowanie technologii”. Termin ten dotyczy stosunku wytwarzanych i wykorzystywanych przez Stany Zjednoczone nowych technologii względem liczby zastosowań tych rozwiązań przez firmy z innych państw. Globalizacji technologicznej

¹²⁹ T. Sporek, *Przejawy konkurencji i konkurencyjności wobec korporacji transnarodowych i problemów globalnych*, M. Syrek (red.), Katowice 2008, s. 47-56.

¹³⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2019, s. 178.

¹³¹ *Kultowe słuchawki z przeszłości. Te telefony wszyscy znają, niektórzy wciąż kochają*. <https://tech.wp.pl/kultowe-sluchawki-z-przeszlosci-te-telefony-wszyscy-znaja-niektorzy-wciaz-kochaja,6035080381653633g> [dostęp: 05.06.2023]

¹³² Por. A. Makać, E. Oziewicz, *Globalizacja w gospodarce światowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2007.

zawsze towarzyszy zjawisko określane mianem internacjonalizacji produkcji, polegające na produkowaniu danych elementów w różnych regionach świata¹³³.

W literaturze przedmiotu często spotykanym określeniem jest globalizacja społeczna i kulturowa. Zgoła odmienne określenia w dużej mierze się przenikają. W dobie transgranicznych wielkich korporacji pracownicy pozyskiwani są z każdego zakątka świata. W firmach tych panuje zazwyczaj narzucony styl pracy i wymaganie konkretnego zachowania, jakiego oczekuje się od pracowników. Ludzie, chcąc być częścią tych firm dostosowują się do standardów międzynarodowych, co niekiedy wiąże się z zanikaniem tożsamości kulturowej. Przykładem jest używanie języka angielskiego, który został wybrany językiem międzynarodowym. Przez tworzenie środowisk wielokulturowych, ludzie zaczęli wymieniać się tradycjami i zwyczajami. Globalizacja kulturowa ma tak silny wpływ na ludzi, że często dochodzi do radykalnych zmian we wzorcach kulturowych¹³⁴. Według M. Kempnego globalizacja kulturowa prowadzi do transformacji kultur lokalnych. Dzieje się tak, ponieważ „wspólność znaczeń i symboli kulturowych staje się czymś problematycznym i nie pozostającym w wyraźnym związku z usytuowaniem jednostek w dobrze określonych, odgraniczonych od siebie społecznych całościach. Dlatego mówi się o wykorzenianiu kulturowego doświadczenia, uwolnionego od lokalnego kontekstu jako podstawowej kulturowej konsekwencji globalizacji”¹³⁵. Przykładem powstawania miejsc bez jakichkolwiek cech lokalnych są np. lotniska czy supermarkety. Zjawisko to zostało okrzyknięte fenomenem hiperprzestrzeni. Proces ten nazywany jest również deterytorializacją kultury. Polega on na tym, że lokalne cechy, które były charakterystyczne dla danych miejsc mogą być tworzone niemalże w każdym zakątku świata¹³⁶.

Spośród rodzajów globalizacji wyróżniamy globalizację polityczną, której najlepszym przykładem jest powstanie wielu międzynarodowych organizacji. Największą z nich jest zdecydowanie Organizacja Narodów Zjednoczonych, zrzeszająca aż 193 państwa z całego świata. Poprzez swoje wyspecjalizowane komórki jest w stanie realnie oddziaływać na politykę globalną. W swoich zadaniach ma szerokie spectrum programów wspierających ubogie państwa lub te dotknięte różnego rodzaju katastrofami. Co więcej ONZ ma również zbrojne ramię, za pomocą którego może wysyłać żołnierzy z państw członkowskich w rejony, w których panuje konflikt zbrojny. Organizacja Narodów Zjednoczonych poprzez swoje

¹³³ T. Sporek, *Tendencje w międzynarodowym i globalnym handlu produktami zaawansowanymi technologicznie* [w:] *Ochrona środowiska a procesy integracji i globalizacji*, A. Budnikowski, M. Cygler (red.), Oficyna Wydawnicza 2004, s. 70.

¹³⁴ *Globalizacja*. <https://zpe.gov.pl/a/globalizacja/DcRTcRal> [dostęp: 05.06.2023]

¹³⁵ M. Kempny, *Czy globalizacja kulturowa współdecyduje o dynamice społeczeństw postkomunistycznych?*, „Kultura i Społeczeństwo” 2000, nr 1, s. 12.

¹³⁶ W.J. Burszta, *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka 1998, s. 159-160.

działania poprawia warunki życia, zdrowia, edukacji, równouprawnienia czy też rozwija gospodarki państw najbardziej potrzebujących. Efektem globalizacji jest też powstanie wielu innych organizacji międzynarodowych, które niekiedy, jak np. NATO (Sojusz Traktatu Północnoatlantyckiego) mają charakter stricte militarny. Powstało też wiele organizacji zrzeszających tylko wybrane państwa (regiony) jak Unia Europejska, Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu, Wspólny Rynek Południa i wiele innych¹³⁷. Zasadnym jest określenie, iż globalizacja polityczna to proces, w którym tworzone są przepisy i regulacje prawne o zasięgu globalnym. W ten sposób powstające prawo staje się koniecznym do przestrzegania przez wszystkie państwa członkowskie danej organizacji międzynarodowej. Globalizacja polityczna jest kompatybilna z globalizacją społeczną, ponieważ ludzie z całego świata dążą do przestrzegania i poszanowania tych samych praw. Jako mechanizm globalizacja polityczna inicjuje dołączanie jak największej ilości państw celem osiągnięcia jak największego zasięgu. Główną wartością dodaną tego zjawiska jest jednoczenie się obywateli całego świata w celu zwalczania wspólnych trudności. Natomiast praktyka pokazała, że globalizacja polityczna, efektem której są międzynarodowe organizacje niesie za sobą również patologiczne skutki. Często zdarza się, że państwa członkowskie o większej sile ekonomicznej wymuszają pewne działania, narzucając swoje plany i warunki¹³⁸.

Ostatni rodzaj globalizacji powstał niejako w konsekwencji szeroko rozumianych pozostałych rodzajów globalizacji. W dobie gdy większość procesów jest rozpatrywana globalnie ze względu na swój zasięg, aspekty środowiskowe również zaczęto traktować w tożsamy sposób. Procesy oddziałujące na środowisko, takie jak emisja dwutlenku węgla, znacząco wpłynęły na pogorszenie się sytuacji ekosystemu. Tak duża ilość emisji gazów do atmosfery spowodowała wzrost temperatury na Ziemi. Efektem tego jest podnoszenie się poziomu morza, co w przyszłości może spowodować nawet do zatopienia państw położonych na terytoriach niskich wysp koralowych¹³⁹. Tak jak w rynku globalnym, tak i w zanieczyszczaniu środowiska prym wiodą państwa najbardziej rozwinięte, które są potentatami w produkcji towarów dla całego świata. Najbardziej tracą mieszkańcy państw słabo rozwiniętych, ponieważ w aspekcie zmian klimatycznych wszyscy ludzie odczuwają te same negatywne skutki¹⁴⁰. Zanieczyszczenie powietrza jest jednym z największych środowiskowych zagrożeń dla zdrowia. Zmniejszając poziom zanieczyszczenia powietrza, kraje mogą obniżyć częstotliwość występowania chorób związanych z udarem, chorobami

¹³⁷ *Globalizacja*. <https://zpe.gov.pl/a/globalizacja/DcRTcRal> [dostęp: 05.06.2023]

¹³⁸ *Globalizacja polityczna*. <https://pl.economy-pedia.com/11040211-political-globalization> [dostęp: 05.06.2023]

¹³⁹ *Globalizacja*. <https://zpe.gov.pl/a/globalizacja/DcRTcRal> [dostęp: 05.06.2023]

¹⁴⁰ *Globalizacja – szanse i zagrożenia*. <https://globalna.ceo.org.pl/materialy/globalizacja-szanse-i-zagrozenia> [dostęp: 05.06.2023]

serca, rakiem płuc oraz zarówno przewlekłych jak i ostrych chorób układu oddechowego, w tym astmy. Według Międzynarodowej Organizacji Zdrowia (z ang. *World Health Organization – WHO*) w 2019 r. 99% światowej populacji mieszkało w miejscach, w których nie zostały spełnione wytyczne WHO dotyczące jakości powietrza. Synergia skutków zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego jest przyczyną ok. 6,7 miliona przedwczesnych zgonów rocznie, z czego prawie 89% zgonów miało miejsce w krajach o niskich i średnich dochodach, a najwięcej w regionach Azji Południowo-Wschodniej i Zachodniego Pacyfiku¹⁴¹.

Próbując dokonać podziału globalizacji należy pamiętać, że są to procesy ściśle ze sobą połączone. Dzięki rozwojowi technologicznemu i dyfuzji technologii na całym świecie (globalizacja technologiczna) znacząco przyspieszył proces globalizacji kulturowej i społecznej, przede wszystkim dzięki powszechnemu dostępowi do tych samych informacji i ułatwieniu kontaktu międzynarodowego, który odbywa się stosunkowo niskim kosztem. Ponadto globalizacja technologiczna wraz z umowami międzynarodowymi regulującymi swobodny handel, wymianę usług, kapitału i zasobów ludzkich (globalizacja polityczna) stworzyły podatny grunt to ekspansji przez przedsiębiorstwa działające w zasięgu globalnym. Udział dużych przedsiębiorstw międzynarodowych szacuje się na około 25% obrotu kapitałowego na świecie (globalizacja gospodarcza). Tak duży ruch transgraniczny oraz inwestowanie kapitału w najodleglejszych zakątkach świata spowodowały, iż potrzeby konsumenckie bardzo wzrosły. Negatywnym skutkiem tak dużego konsumpcjonizmu, który zaspokoić można tylko poprzez maksymalizowanie produkcji, stało się degenerowanie środowiska naturalnego, które również jest rozpatrywane globalnie (globalizacja środowiskowa). Definiując pojęcie globalizacji i podejmując się próby dokonania podziału na rodzaje globalizacji należy pamiętać, że jest to schemat naczyń połączonych, którym każdy czynnik, każda reakcja ma wpływ na całokształt formujących się trendów w obecnej globalizacji.

Pojęcie „globalizacji” zakorzeniło się na stałe w ostatnich dekadach XX wieku. Jest to jednak zjawisko, z którym w mniejszej skali mieliśmy już do czynienia znacznie wcześniej. Z racji, że jako proces charakteryzuje ją rozłożenie w czasie i wysoki poziom skomplikowania, oddziałując na gospodarki państw należy przypisać jej cechę ewolucyjności. Tak naprawdę firmy już od dawna podejmowały próby ekspansji swoich towarów na rynki wykraczające poza lokalny.

¹⁴¹ *World Health Organization*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/household-air-pollution-and-health?gclid=Cj0KCQjwj_ajBhCqARIsAA37s0y7a5DFFXfE_ZI84M_ksD5pDXAeNqKVijUdQ51E64Fpg3S WBvIJmEaAmJDEALw_wcB [dostęp: 05.06.2023]

Sięgając historii datowanej na ok. 2000 lat przed naszą erą Babilończycy posiadali już sprawnie funkcjonującą gospodarkę, w której działały prywatne lub quasi-prywatne przedsiębiorstwa. Rozwinięta była również instytucja banku, finansującego procesy handlowe. Spedycja odbywała się przy wykorzystaniu karawan, które były w stanie przemierzać nawet tysiące kilometrów. Gospodarska starożytnej Babilonii posiadała również system prawny regulujący chociażby przepisami z zakresu handlu czy systemu podatkowego. Już wtedy istniał też rynek nieruchomości oraz uproszczony system giełdowy, gdzie „akcje” były zarządzane przez specjalnie wykształcone w tym kierunku osoby¹⁴². System stworzony przez Babilończyków stworzył niezwykle podatny grunt do zachodzących zmian, które obecnie określane są mianem globalizacji. Wartą uwagi jest również starożytna historia Fenicjan, którzy wprowadzili handel międzynarodowy na wielką jak na tamte czasy skalę. Zawdzięczali to wysoko rozwiniętemu żeglarstwu oraz umiejętności prowadzenia rentownego handlu. W około 1100-600 latach przed naszą erą stworzyli oni całkowicie nowy wzorzec gospodarki narodowej¹⁴³. System ten opierał się na „grupie powiązań ze specjalistycznymi centrami produkcji zapewniając Fenicjanom konkurencyjną przewagę, umożliwiając utrzymywanie kontaktów. Mogli zrobić to w stosunkowo prosty sposób, mieli bowiem monopol na specjalistyczne produkty, które wszyscy chcieli kupować oraz morski transport, co pozwalało stymulować popyt. Kupcy działali poprzez system rodzinnych firm, mających reprezentantów zarówno w swoich miastach na wschodnim wybrzeżu, jak i w odległych miejscach i rynkach, będących właścicielami statków i gotowych podejmować ryzyko”¹⁴⁴

Kolejnymi przykładami dobrze funkcjonujących gospodarek są starożytna Grecja i Kartagina. W modelu gospodarczym kultywowanym przez Greków w przeciwieństwie do Fenicjan postawiono na małe przedsiębiorstwa, które prowadziły handel w rejonie basenu Morza Śródziemnego. W starożytnej Grecji mali przedsiębiorcy byli bardzo wspierani przez szereg państwowych regulacji prawnych. Z uwagi na dużą różnorodność prowadzonych firm i wysokie zaangażowanie ich właścicieli stosowano pierwsze metody promocji towarów. Można uznać, że starożytni Grecy dali podwaliny do rozkwitu marketingu. Natomiast gospodarka starożytnej Kartaginy opierała się na mocnych więziach rządzącej oligarchii z zamożnymi rodzinami kupieckimi, podobnie jak ma to miejsce w dzisiejszych państwach azjatyckich¹⁴⁵.

Ostatnim ważnym modelem gospodarki był system stworzony przez starożytnych Rzymian, którzy tworząc imperium całkowicie postawili na wolny rynek. Z biegiem czasu

¹⁴² K. Oblój, dz. cyt., s. 31.

¹⁴³ Tamże.

¹⁴⁴ K. Moore, D. Lewis, *Birth of Multinational*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 1999, s. 120.

¹⁴⁵ K. Oblój, dz. cyt., s. 32.

zaczęły powstawać małe i duże przedsiębiorstwa. Według K. Moora rzymskie przedsiębiorstwa charakteryzował fakt, że „najczęściej nie miały swojej specjalizacji i dana firma mogła wygrać kontrakt na dostawę mieczy lub tóg, ale nie produkowała ani jednego, ani drugiego. Opierały się bowiem na elastycznym modelu zarządzania. Grupa partnerów tworzyła stowarzyszenia w celu realizacji kontraktu, po czym firma ulegała rozwiązaniu, bo intensywna konkurencja na rynku kontraktów nie pozwalała na utrzymywanie stałego personelu. Rzymianie stworzyli udokumentowane spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i pierwsze międzynarodowe konglomeraty”¹⁴⁶.

Analizując pięć różniących się od siebie starożytnych systemów gospodarki zasadnym jest wnioskować, że były to systemy posiadające cechy definiujące globalizację. Były to systemy międzynarodowe, stawiające na innowacyjność, wysoką konkurencyjność i jak największą rentowność. Według K. Obłója „od tysiącleci dwie rzeczy się nie zmieniają. Rynki pozostają lokalne (niegdyś miasto lub wieś, dzisiaj państwo lub region) ale konkurencja, tam gdzie to tylko miało ekonomiczny sens, miała zawsze charakter globalny”¹⁴⁷.

Według A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego potrzeba zawierania międzynarodowych kontaktów handlowych jest zjawiskiem bardzo starym, które było spowodowane chęcią osiągnięcia zarobków i pozyskiwania trudno dostępnych produktów. Obecnie zmieniły się tylko forma i zasięg prowadzanego handlu transgranicznego¹⁴⁸. Wskazując na ewolucyjny charakter globalizacji nie sposób wymienić późniejszych okresów, które przyczyniły się do rozwoju globalizacji. W historii lata 1500-1850 określane są mianem epoki handlowej. Za moment początkowy uznaje się odkrywcze podróże Krzysztofa Kolumba. Główną przyczyną rozpoczęcia dalekich podróży była chęć odkrywania nowych miejsc, które potencjalnie miały umożliwić wzbogacenie się kupców. Kupowano towary egzotyczne, a następnie z dużym zyskiem sprzedawano je na rynku lokalnym. Kolejnym etapem w procesie ewolucji globalizacji były lata późniejsze trwające do wybuchu I Wojny Światowej w 1914 roku. Lata te charakteryzowało powstawanie wielkich imperiów państwowych, gdzie państwa wysoce uprzemysłowione czerpały surowce z kontrolowanych przez siebie rejonów świata. Lata 1914-1945 okrzyknięto mianem epoki koncesji. Do czasu kryzysu lat 30. XX wieku przedsiębiorstwa przy wsparciu państwa swoimi poczynaniami zachęcały inwestorów z zagranicy oferując nie tylko korzyści finansowe, ale i cały socjalny system wsparcia dla pracowników. Po kryzysie gospodarczym zmieniono trend pozyskiwania pracowników korzystając z tańszej i mniej wykształconej, lokalnej siły roboczej. Kolejnym etapem

¹⁴⁶ K. Moore, D. Lewis, dz. cyt., s. 233.

¹⁴⁷ K. Obłój, dz. cyt., s. 35.

¹⁴⁸ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2018, s. 407.

w procesie ewolucji globalizacji był okres od końca II Wojny Światowej do lat 70. XX wieku. W tym czasie ludzie zyskali dużą świadomość narodową, w związku z czym doszło do wyzwolenia się wielu kolonii. Większość państw stawiała na jak najszybszy rozwój pod wpływem strat, jakie ponieśli podczas największego dotąd znanego konfliktu zbrojnego. Gospodarka światowa rozwijała się pod wpływem silnej ekspansji amerykańskiej. Natomiast w kontekście tempa rozwoju dominowała Japonia. Od końca lat 70. XX wieku można mówić o epoce globalnej, w której to niemalże wszystkie większe przedsiębiorstwa z całego świata postawiły na podbój rynków zagranicznych, tworząc w ten sposób rynek globalny. Chwilę później, bo w latach osiemdziesiątych globalizacji zaczęły ulegać instytucje nienastawione na maksymalizację zysków, stawiające na społeczne aspekty, np. uniwersytety.

Początek globalizacji technologicznej przypada na czas wielkiej rewolucji przemysłowej z początku XIX wieku. Wprowadzona industrializacja zapoczątkowała tworzenie się wielkich fabryk i rozpoczęto masową produkcję towarów. Skutkiem tego było obniżenie cen, dzięki czemu produkty w skali globalnej stały się bardziej dostępne. Kolejnym przełomem był rozwój transportu, który polegał na rozbudowaniu sieci kolejowych oraz technologicznym usprawnieniu transportu morskiego poprzez montaż pierwszych silników parowych i spalinowych. Tak duże kroki milowe w obszarze transportu znacząco rozszerzyły możliwości spedycyjne dla przedsiębiorstw. Ostatnim, lecz nie mniej ważnym odkryciem, był Internet, faks oraz poczta elektroniczna. Zapoczątkowały one rewolucję informacyjną, dzięki której komunikacja stała się również zjawiskiem globalnym, umożliwiając w ten sposób firmom koordynowanie działań na całym świecie¹⁴⁹.

W ujęciu zaprezentowanym przez M. Strużyckiego globalizacja to proces o niezwyklej dynamice rozwojowej w skali światowej. Jest to zjawisko niosące za sobą dużo pozytywnych, ale i negatywnych aspektów. Pewnym jest jednak, że to właśnie globalizacja tworzy całkowicie nowy obraz gospodarczy całego świata¹⁵⁰. Alvin Toffler w 1970 roku opisał w swojej pracy ludzi przyszłości, których porównał do koczowników przenoszących się z miejsca na miejsce posiadających wiedzę i umiejętności, z których są w razie potrzeby korzystać w najróżniejszych regionach świata¹⁵¹. Słowa te doskonale obrazują ewolucyjny charakter globalizacji. Współcześnie ludzie często zmieniają miejsce zamieszkania, są w stanie dostosować się do panujących warunków i realizować swoje działania w najróżniejszych zakątkach świata. Często decyzjom o zmianie towarzyszą uwarunkowania zawodowe.

¹⁴⁹ Tamże, s. 26.

¹⁵⁰ M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 39.

¹⁵¹ A. Toffler, *Szok przyszłości*, PWE, Warszawa 1999, s. 45.

2.2. Współczesne wyzwania globalizacji XXI wieku

Zmiany jakie przyniósł koniec XX wieku spowodowały, że globalne społeczeństwo zaczęło czuć się bezpiecznie. W procesie globalizacji upatrywano jedynie pozytywne aspekty dla wszystkich gospodarek świata. Coraz częściej pojawiały się również przeświadczenia, że to właśnie globalizacja jest lekarstwem na toczące się konflikty czy problemy humanitarne. Szeroko rozumiana standaryzacja w tym unifikacja przepisów prawa oraz rozwój technologiczny stały się nadzieją na świat opierający się na zasadach wzajemnego, globalnego szacunku i współpracy. Nic jednak bardziej mylnego. Już na początku XXI wieku, a dokładnie 11 września 2001 roku miał miejsce największy do tej pory atak terrorystyczny na świecie, którego celem było World Trade Center w Nowym Jorku. To wydarzenie przez wielu jest uważane za początek globalnego terroryzmu oraz nowej skali niebezpieczeństw będących efektem globalizacji. Stało się również początkiem globalizacji XXI wieku obejmującej nieco ponad dwie dekady XXI wieku.

Mimo niewątpliwych sukcesów globalizacji pojawiają się głosy krytykujące ten proces. Warto tu wspomnieć o pracy Stephena D. Kinga, który umiejętnie połączył analizę historyczną z bieżącymi sprawami, wyjaśniając w nieco prowokacyjny i wciągający sposób, dlaczego globalizacja jest niebezpieczna dla współczesnego świata. W swojej pracy opisuje, jak mógłby wyglądać świat rządzony przez konkurencyjne państwa o sprzecznych celach i jak pogoń za programami nacjonalistycznymi doprowadzi do upadku świata. Autor twierdzi, że odrzucenie globalizacji i powrót do autarkii, czyli samowystarczalności gospodarczej grozi konfliktem gospodarczym i politycznym¹⁵².

Wielu badaczy w swoich pracach skupia się przede wszystkim na negatywnym wpływie globalizacji XXI wieku. Czas na zachwyty tym zjawiskiem już minął. Coraz więcej osób poświęca się badaniom na temat potencjalnie rosnących zagrożeń wynikających z globalizacji. Od początku XXI wieku świat zauważył rosnące, wielowymiarowe niebezpieczeństwo będące następstwem uznawanych wyłącznie pozytywnych aspektów globalizacji. Otwarcie granic, łatwość transportu, dostępność do informacji czy stworzenie rynków globalnych zapoczątkowało:

- globalny problem dotyczący niszczenia środowiska naturalnego,
- problem związany z przeludnieniem na świecie,
- powstawanie quasi-państw,

¹⁵² Por. D. S. King, *Grave New World: The End of Globalization, the Return of History Hardcover*, May 23, 2017, Yale University Press, New Haven and London 2017.

- globalny terroryzm,
- powstanie organizacji terrorystycznych o charakterze niemalże państwowym jak Państwo Islamskie,
- nielegalne migracje ludzi (pierwsza masowa migracja miała miejsce w 2015 roku, a druga w 2021 roku),
- nowe konflikty, których przykładem jest regularna wojna na Ukrainie,
- wybuch nowych pandemii o niespotykanej dotąd skali – Covid-19,
- globalny kryzys energetyczny.

Świadomość społeczeństwa znacząco wzrosła w przeciągu ostatniej dekady. Świat zwrócił się ku wspólnej integracji celem przeciwdziałania powstającym globalnym problemom, które dotyczą naszą planetę. Analizując wpływ globalizacji XXI wieku na środowisko, można wyróżnić kilka zasadniczych problemów ekologicznych. Najbardziej znanym jest zanieczyszczenie powietrza, które stale wzrasta od czasu rewolucji przemysłowej. Do atmosfery zaczęły bowiem masowo przenikać szkodliwe substancje jak pary tlenków węgla, azotu, siarki czy związki metali ciężkich. W największej skali problem ten dotyczy wielkich aglomeracji miejskich, które niemalże całkowicie zostały opanowane przez szkodliwy dla ludzi i natury smog. Jest to efekt spalin produkowanych przez samochody czy gazów będących efektem ubocznym przemysłu, w tym przemysłu chemicznego. Konsekwencje zanieczyszczenia powietrza obserwujemy codziennie poprzez wzrost zachorowalności na choroby układu oddechowego i krwionośnego, a także zmniejszenie się plonów z upraw i pogorszenie się jakości produktów żywnościowych. Kolejnym dużym problemem ekologicznym jest pojawienie się zjawiska kwaśnych deszczów. Zjawisko to charakteryzuje się przede wszystkim problemem w odnalezieniu lokalnego źródła ich powstawania. Często miejsca odpowiedzialne za przedostawanie się niebezpiecznych substancji do atmosfery są znacznie oddalone od miejsc, w których występują opady kwaśnego deszczu. Poza względnie prozaiczną konsekwencją tego zjawiska, jaką jest niszczenie elewacji architektury, do czynienia mamy z bezpośrednim, destrukcyjnym wpływem na jakość gleb, lasów oraz wód. Rozwijający się przemysł ma wpływ na stan zanieczyszczenia wód. Przedsiębiorstwa niejednokrotnie dopuszczają się wylewania ścieków bezpośrednio do zbiorników wodnych. Katastrofalnym efektem tego zjawiska jest degradacja szeroko rozumianego środowiska wodnego i wszelkiego zamieszkującego w nim życia. Jednym z najpoważniejszych efektów degradacji środowiska naturalnego jest zjawisko określane w nomenklaturze naukowej mianem efektu cieplarnianego. To właśnie w ociepleniu klimatu naukowcy upatrują główną przyczynę powstawania klęsk żywiołowych, takich jak huragany, tornada, powódzie czy susze. Równoległe do rozprzestrzeniającego się efektu cieplarnianego występuje zjawisko nadmiaru

promieniowania ultrafioletowego, czyli dziura ozonowa. Badania prowadzone w ostatnich latach XXI wieku udowadniają, że nieprzerwanie dochodzi do spadku ozonu w atmosferze, w szczególności w rejonie bieguna południowego. Dziura ozonowa ma szczególnie niebezpieczny wpływ na ekosystem, w tym również na człowieka, na którego oddziałuje obniżając poziom systemu immunologicznego, co sprzyja zwiększonej podatności na infekcje i choroby¹⁵³. Ostatnim ważnym problemem, z którym zmagają się obecnie środowiska naturalne jest postępująca degradacja gleb będąca pochodną wyżej wymienionych czynników. Wpływa negatywnie na jakość plonów czyniąc je bardziej jałowymi, a nawet w skrajnych przypadkach niebezpiecznymi dla zdrowia ludzkiego¹⁵⁴.

Za negatywny wpływ globalizacji uznaje się również problem demograficzny na świecie, który dotyczy zbyt szybkiego wzrostu liczby ludzi w aspekcie globalnym. Szczególnie dotyczy to państw afrykańskich, które mimo wielu toczących się wojen i epidemii stanowią ponad 15% światowej populacji. Naukowcy spekulują, że populacja Afryki do 2050 roku ma wynieść około 21% światowej populacji, co będzie oscylować w granicy dwóch miliardów osób. Tak duża dysproporcja demograficzna prowadzi bezpośrednio do wywołania niestabilności politycznej tych państw¹⁵⁵. Niekontrolowana eksplozja demograficzna przyczynia się do zewnętrznych i wewnętrznych migracji. Ważnym aspektem jest również struktura demograficzna państw dotkniętych problemem przeludnienia, ponieważ według raportu sporządzonego przez R. Schumana, struktura wiekowa ludności ma fundamentalne znaczenie, gdyż tylko ułamek ludności płaci podatki, w wyniku czego służba publiczna jest skrajnie niedofinansowana¹⁵⁶. Problemy demograficzne prowadzą także do powstawania konfliktów zbrojnych, w szczególności o charakterze etnicznym. Zbyt duża gęstość zaludnienia może również przekładać się na ekspansję nowych obszarów niedotkniętych głodem czy brakiem wody pitnej.

Zjawiskiem poprzedzającym globalizację XXI wieku było powstawanie quasi-państw, które powstawały licznie pod koniec XX wieku. Przykładem są quasi-państwa powstałe po rozpadzie Związku Radzieckiego, czyli Abchazja, Górski Karabach, Osetia Południowa, Kosowo czy Naddniestrze. Ich obecność ma wpływ na stabilność i bezpieczeństwo międzynarodowe regionów. Państwa te charakteryzują się tym, iż nie zostały uznane przez część państw członkowskich ONZ. W konsekwencji nie są w pełni chronione prawem

¹⁵³ 7 problemów ekologicznych, z jakimi zmagają się współczesny świat <https://esbud.pl/7-problemow-ekologicznych-z-jakimi-zmaga-sie-wspolczesny-swiat> [dostęp: 20.06.2023]

¹⁵⁴ Por. A. Brzozowska, P. Maśloch, G. Maśloch, *Management of civic Energy and the green transformation. A case study of Poland*, Routledge Taylor&Francis Group, 2023.

¹⁵⁵ Por. R. Kłosowicz, Państwa dysfunkcyjne i międzynarodowe wysiłki zmierzające do ich naprawy, Wyd. UJ, Kraków 2014.

¹⁵⁶ *Schuman Report*. www.robert-schuman.eu [dostęp: 20.06.2023]

międzynarodowym (tylko w ograniczonym zakresie), wobec nich nie obowiązują również międzynarodowe postanowienia dotyczące zakazu użycia siły czy zasada nieingerencji w sprawy wewnętrzne. Częstym negatywnym skutkiem powstawania quasi-państw jest zaognianie sytuacji geopolitycznej, co spotyka się z negatywną reakcją ze strony społeczeństwa międzynarodowego, a skutkuje chociażby nakładaniem sankcji ekonomicznych¹⁵⁷.

Od 11 września 2001 roku na całym świecie zaczęto mówić o globalnym terroryzmie oraz globalnych organizacjach terrorystycznych, które aspirują do funkcjonowania niczym oddzielne państwa. Przykładem takich organizacji terrorystycznych są Al-Ka'ida czy też Państwo Islamskie (ISIS). Terroryzm jest złożonym pojęciem, którego cechami wspólnymi są: współistnienie przemocy, branie zakładników oraz ataki bombowe. Najważniejszym elementem definiującym terroryzm jest skupienie się na wyrządzeniu jak największych zniszczeń oraz uzyskaniu jak największej liczby ofiar wśród ludności cywilnej, co ma powodować jak największą destabilizację społeczeństwa. To co przez społeczeństwo międzynarodowe jest nazywane aktem terroryzmu dla grup oporu jest przejawem walki o niepodległość czy niezależność¹⁵⁸. Definiując pojęcie globalnego terroryzmu należy zwrócić uwagę przede wszystkim na jego międzynarodowy zasięg. Według K. Świdorskiego i Z. Kuźniara globalny terroryzm to „działania podmiotów niepaństwowych, podejmowane w celu osiągnięcia korzyści politycznych, wymierzone w obywateli, terytorium lub mienie państwa innego niż kraj pochodzenia sprawców”¹⁵⁹. Rekordowym rokiem pod względem liczby ataków terrorystycznych na świecie był rok 2014. Odnotowano wówczas wzrost aż o 81% ofiar śmiertelnych w wyniku zamachów terrorystycznych względem roku poprzedzającego. Za najbardziej znany atak terrorystyczny uznaje się atak na World Trade Center w Stanach Zjednoczonych, który miał miejsce 11 września 2001 roku. Został od przeprowadzony przez organizację terrorystyczną o nazwie Al-Kadia, na czele której stał Osama bin Laden. Obecnie zaś za sprawcę największej liczby aktów terroru uznaje się powstałą w 2014 roku organizację ISIS, czyli Państwo Islamskie. W 2016 roku organizacja ta była odpowiedzialna za przeprowadzenie aż 1071 zamachów terrorystycznych, z czego większość została przeprowadzona na terytorium Syrii i Iraku, jednakże część tych zamachów miało również charakter globalny. W samej Europie działały i nadal działają takie organizacje jak baskijska ETA (Euskadi Ta Askatasuna), niemiecka RAF (Rote Armee Fraktion) i irlandzka

¹⁵⁷ Por. S. Pegg, *De Facto States in the International System*, „Working Paper”, Institute of International Relations. The University of British Columbia, nr 21, 1998.

¹⁵⁸ Por. J. Rymarczyk, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2010.

¹⁵⁹ K. Świdorski, Z. Kuźniar, *Międzynarodowy terroryzm jako największe zagrożenie bezpieczeństwa współczesnego świata*, Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje, 2015, s. 318–331.

IRA (Irish Republican Army)¹⁶⁰. Do roku 2001 terroryzm niemalże zawsze występował w kontekście zjawisk regionalnych.

Druga dekada XXI wieku została okrzyknięta czasem kryzysu migracyjnego w Europie. Za początek kryzysu uważa się rok 2015, w którym do Europy zaczęli napływać uchodźcy i imigranci przede wszystkim z krajów afrykańskich oraz państw Bliskiego Wschodu. Państwa zrzeszone w ramach grupy G-20 w listopadzie 2015 roku w Turcji ustanowiły, iż kryzys migracyjny dotyczący Europy stał się problemem globalnym. Skala liczby uchodźców i imigrantów w 2015 roku była największa od okresu zakończenia II Wojny Światowej¹⁶¹. Według oficjalnych danych Eurostatu w 2015 roku napłynęło aż 1,2 mln wniosków osób ubiegających się o azyl w państwach należących do Unii Europejskiej¹⁶². Głównym szlakiem migracyjnym była droga prowadząca przez Morze Śródziemne. Mimo uznawanej do tamtej pory za skuteczną politykę migracyjną Unii Europejskiej podczas przedostawania się uchodźców do państw UE nastąpiło wiele tragedii. Większość uchodźców stanowili mężczyźni bo tylko niespełna 25% stanowiły kobiety i dzieci. W konsekwencji tak dużej migracji do państw UE przedostali się również ekstremiści z Państwa Islamskiego. Nieudolność państw UE w przyjmowaniu uchodźców w pełni obnażyła wszelkie wady funkcjonującego systemu, zmuszając tym państwa członkowskie do znowelizowanego podejścia do tego problemu. W 2018 roku stworzono umowę międzynarodową przygotowaną przez Organizację Narodów Zjednoczonych dotyczącą migracji ludności (Światowy Pakt w sprawie Migracji). Pakt ten określa m.in. zasady udzielania pomocy imigrantom. Umowy tej nie podpisały Stany Zjednoczone, Polska, Izrael, Węgry i Czechy. Kryzys migracyjny przerodził się w kryzys Unii Europejskiej, co w perspektywie mogło doprowadzić do destabilizacji organizacji i wprowadzenia paraliżu decyzyjnego¹⁶³. Niespełna 6 lat po tych zdarzeniach w Polsce mieliśmy do czynienia z kryzysem migracyjnym na granicy polsko-białoruskiej. W odróżnieniu od kryzysu z 2015 roku, rok 2021 postawił Polskę w sytuacji państwa buforowego dla całej Unii Europejskiej. Reżim Łukaszenki przy wykorzystaniu swoich służb organizował kanały przerzutowe migrantów do Polski, Litwy i Łotwy. Tak szeroko zakrojona akcja Białorusi opierała się na wprowadzaniu dezinformacji pośród uchodźców poprzez dużą aktywność

¹⁶⁰ E. Kacperska, *Terroryzm międzynarodowy jako problem globalny współczesnej gospodarki*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 120, Warszawa, 2017, s. 20-23.

¹⁶¹ *Kryzys migracyjny w Europie: kalendarium wydarzeń*. <https://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/1766075,Kryzys-migracyjny-w-Europie-kalendarium-wydarzen> [dostęp: 28.06.2023]

¹⁶² *Asylum in the EU Member States*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7662180/3-22092016-AP-EN.pdf/22f5de3b-b5a8-4195-82fe-3072a4a08146> [dostęp: 20.06.2023]

¹⁶³ A. Chojan, P. Olszewski, *Kryzys Migracyjny jako problem globalny. Konsekwencje dla polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Roczniki Nauk Społecznych, Tom 10 (46), zeszyt 1, 2018 s. 100.

w arabskojęzycznych mediach społecznościowych na temat instrukcji, w jaki sposób należy pokonać polską granicę celem przedostania się do państw Europy Zachodniej. Granice z Rzeczpospolitą Polską uchodźcy próbowali forsować poprzez atakowanie polskich funkcjonariuszy i żołnierzy chroniących granice państwa. Białoruś wymuszała wręcz na uchodźcach przekraczanie polskiej granicy w miejscach niedozwolonych poprzez używanie brutalnej siły fizycznej, pozbawianie dostępu do wody pitnej czy też jedzenia. Sytuacja na granicy polsko-białoruskiej była na tyle dramatyczna i niebezpieczna zarówno dla samych uchodźców jak i państwa polskiego, iż osiągnęła ona wymiar humanitarny. Tak duża częstotliwość prób nielegalnego przekroczenia granicy generowała również ogromne zagrożenie dla bezpieczeństwa wewnętrznego państwa¹⁶⁴.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem globalizacji XXI wieku była pandemia Covid-19, która z racji na swój ogólnoświatowy charakter odcisnęła trwałe piętno na procesach globalizacji. Wybuch pandemii jest utożsamiany z datą 17 listopada 2019 roku, kiedy to w mieście Wuhan w środkowych Chinach doszło do powstania nowej choroby z rodziny koronawirus. Już 11 marca 2020 roku Światowa Organizacja Zdrowia zaszeregowała Covid-19 jako pandemię¹⁶⁵. Jest to przykład największej pandemii czy też epidemii, która miała miejsce w XXI wieku nie tylko ze względu na swój zasięg (192 państwa), ale również i skalę zarażeń (ponad 691 mln przypadków zakażeń i ponad 6,9 mln zgonów)¹⁶⁶. Niemalże cały świat podjął wspólne wysiłki przeciwdziałające rozprzestrzenianiu się wirusa. Ograniczono podróżowanie, wprowadzono kwarantanny, godziny policyjne oraz odwołano lub przełożono szereg wydarzeń kulturalnych, sportowych czy religijnych¹⁶⁷. Pandemia znacząco zakłóciła globalne funkcjonowanie społeczeństw oraz gospodarek światowych. Była również główną przyczyną wielkiego globalnego kryzysu gospodarczego. Covid-19 swoim destrukcyjnym charakterem objął wszystkie sektory życia takie jak:

- gospodarkę – spadki notowań na giełdach światowych;
- logistykę – problemy spedycyjne, braki towarów;
- finanse – zwiększenie się długu publicznego wg Międzynarodowego Funduszu Walutowego;
- turystykę – częściowe lub całkowite zamknięcia granic;

¹⁶⁴ A. Wawrzusiszyn, *Kryzys migracyjny na granicy polsko-białoruskiej i jego wpływ na bezpieczeństwo Polski*, Nowa Polityka Wschodnia nr 2 (33), 2022, s. 50-55.

¹⁶⁵ *Coronavirus: Covid-19 Is Now Officially A Pandemic*. <https://web.archive.org/web/20201009083217/https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/03/11/814474930/coronavirus-covid-19-is-now-officially-a-pandemic-who-says> [dostęp: 12.07.2023]

¹⁶⁶ *Worldometer*. <https://www.worldometers.info/coronavirus> [dostęp: 12.07.2023]

¹⁶⁷ *Coronavirus Cancellations: An Updating List, New York Times*. <https://web.archive.org/web/20200501092942/https://www.nytimes.com/article/cancelled-events-coronavirus.html> [dostęp: 12.07.2023]

- kulturę – brak możliwości występowania dla wielu artystów;
- sport – reorganizację i odłożenie w czasie imprez sportowych o ogólnoświatowym charakterze;
- politykę – zawieszanie działalności legislacyjnej czy przekładanie terminów wyborów;
- edukację – przejście na system zdalnego nauczania;
- ochronę zdrowia – wprowadzenie obowiązkowych szczepień czy specjalnych procedur dotyczących odkażania;
- przestępczość – doprowadzenie do jej wzrostu;
- religię – zakaz publicznych zgromadzeń;
- demografię – wzrost śmiertelności.

Rok 2022 był momentem przełomowym w historii nowoczesnej Europy, ponieważ niespełna rok po fali migracji obywateli Bliskiego Wschodu na teren Polski wybuchła regularna wojna na terenie Ukrainy, w związku z agresją jakiej dopuściła się Rosja. W dobie globalizacji XXI wieku był to pierwszy taki przypadek, aby dwa państwa otwarcie zaczęły toczyć regularną wojnę, korzystając z pełnego spectrum wojskowego uzbrojenia. Opisywany konflikt militarny został zainicjowany przez prezydenta Federacji Rosyjskiej, Władimira Putina, który na czele Rosji stoi nieprzerwanie od 2000 roku. Zgodnie ze strategią Putina zakładającą pokonanie marazmu, który dotknął jego państwo pod koniec XX wieku i przeobrażenie Rosji w mocarstwo globalne wprowadzono w 2013 roku „koncepcję wojny nowej generacji”, która zaimplementowała rewolucje dotyczące form i metod prowadzenia walki zbrojnej w nowej rzeczywistości¹⁶⁸. Zastosowanie nowej koncepcji było szczególnie widoczne na początku trwania konfliktu zbrojnego na Ukrainie, ponieważ zgodnie z założeniami położono znaczny nacisk na środki niemilitarnego oddziaływania, jakim była wojna w cyberprzestrzeni, nazywana wojną informacyjną¹⁶⁹. Wojna informacyjna miała charakter globalny, ponieważ w rzeczywistości czynny udział brali w niej sojusznicy obu państw. W konsekwencji konfliktu mieliśmy do czynienia z drastyczną zmianą sytuacji migracyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej, która doprowadziła do pojawienia się ok. 3 mln uchodźców z Ukrainy na terenie Polski. Tak duża migracja, mimo wcześniejszych doświadczeń, wymusiła zmianę w zakresie usług społecznych, którym sprostać musiała przede wszystkim Polska¹⁷⁰. Inwazja Rosji

¹⁶⁸ M. Banasik, *Wojna hybrydowa i jej konsekwencje dla bezpieczeństwa euroatlantyckiego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 73-80.

¹⁶⁹ D. Kasprzycki, *Konflikt zbrojny na Ukrainie w kontekście rosyjskiej koncepcji wojny nowej generacji*, Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego, vol. 16, nr 1, Wrocław 2022, s. 81.

¹⁷⁰ M. Duszczyk, P. Kaczmarczyk, *Wojna i migracja: napływ uchodźców wojennych z Ukrainy i możliwe scenariusze na przyszłość*, Centre of Migration Research Newsletter, No. 4 (39), Warszawa 2022, s. 6-12.

na Ukrainę pogłębiła zacieśnianie się rynków energii, które już w 2021 roku po zdjęciu wielu restrykcji pandemicznych, co w efekcie doprowadziło do globalnego kryzysu energetycznego. Zarówno ceny gazu jak i ropy naftowej osiągnęły rekordowe wyniki. W efekcie wzrostu cen energii zwiększyło się tempo i tak galopującej już inflacji, pogorszył się byt wielu ludzi oraz spowolnił się wzrost gospodarczy¹⁷¹.

Zachodzące procesy globalizacyjne wymagają od organizacji kładzenia nacisku na relacje interpersonalne niezależnie od tego, z jakich kultur wywodzą się członkowie organizacji oraz jakie przekonania są przez nich wyznawane. W globalnym ujęciu pracownicy są dobrem ogólnosiwiatowym, a większość firm międzynarodowych musi mierzyć się z konkurencją z każdego zakątka świata. Ułatwiona fluktuacja kapitału ludzkiego, rozwój transportu lotniczego, dostępność szybkiego przesyłu danych oraz wprowadzony na szeroką skalę system pracy zdalnej lub hybrydowej spowodowały zmianę podejścia wielu organizacji na takie, które pozwala w pełni maksymalizować czerpane korzyści z faktu pracowania w wielokulturowych środowiskach. Zarządzanie zespołem wielokulturowym stało się wyzwaniem organizacyjnym, któremu sprostać muszą obecni menedżerowie. Wymaga się od nich zupełnie innego, nowego przygotowania, które pozwoli im docenić wartość dodaną wielokulturowości zarówno wśród pracowników jak i klientów. Sposób działania danej organizacji i zachodzące w niej zmiany określane są mianem kultury organizacji, która stanowi determinantę w prawidłowym podejściu do zagadnienia wielokulturowości w organizacjach. Tylko poprzez prawidłowe rozumienie tego pojęcia oraz sposobu, w jaki realnie oddziałuje na funkcjonowanie firmy, organizacje są w stanie skuteczniej dostosować się do nowej rzeczywistości¹⁷².

Istnieje wiele definicji wielokulturowości, których liczba w dalszym ciągu przybywa ze względu na aktualność zjawiska współistniejącego z procesem globalizacji. M. Rozkwitalska określa, że „zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zagadnieniach organizacyjnych w układach międzynarodowych oraz interakcjach wielonarodowej społeczności pracowników”¹⁷³. Jednym z fundamentów tworzących współczesne definicje wielokulturowości jest praca autorstwa G. Hofstede, w której zostały przedstawione wymiary kulturowe i ich konsekwencje dla interakcji międzyludzkich. Autor wprowadził pojęcie kultury rozumiane jako „zaprogramowanie umysłu”, które jest szeroko wykorzystywane w obecnym zarządzaniu międzykulturowym¹⁷⁴. Według N. Jacoba zasadnym jest wyróżnić trzy okresy

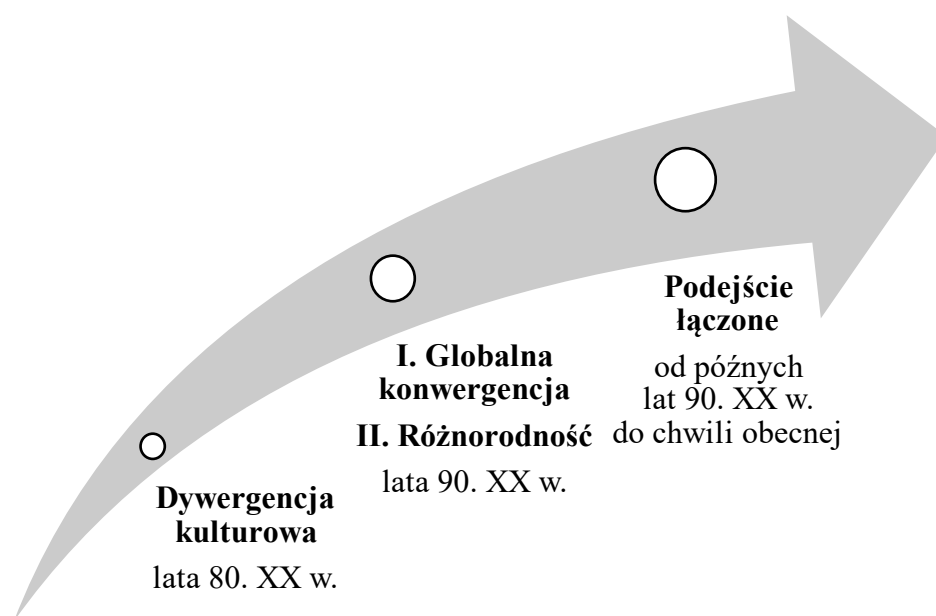
¹⁷¹ *Globalny kryzys energetyczny*. <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=pl> [dostęp: 12.07.2023]

¹⁷² J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, dz. cyt., s. 197.

¹⁷³ M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2011, s.22.

¹⁷⁴ G. Hofstede, *The Business of International Business is Culture*, „International Business Review”, Vol. 3, No. 1, 1994, s. 1-14.

rozwoju dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie międzykulturowe. Rysunek 11 przedstawia chronologicznie poszczególne fazy rozwoju nazwane kolejno dywergencją kulturową, globalną konwergencją i różnorodnością oraz podejściem łączonym. Dywergencja kulturowa to zjawisko polegające na mocniejszym zróżnicowaniu i wyodrębnianiu się nowych kultur. Konwergencja kulturowa wywodzi się z teorii zaprezentowanej przez A. Bastiana, określającego to pojęcie jako możliwość unifikacji produktów czy zachowań (cech kulturowych) w różnych regionach świata¹⁷⁵. Natomiast faza, z którą mamy do czynienia współcześnie definiuje się jako podejście łączone, skutkujące tym, że w dobie globalizacji XXI wieku mamy do czynienia z procesami zarówno charakterystycznymi dla dywergencji jak i konwergencji kulturowej o charakterze globalnym.



Rysunek 11 Fazy rozwoju dyscypliny zarządzania międzykulturowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2011, s.20.

Autor A.K. Koźmiński w swojej pracy o zarządzaniu międzykulturowemu przypisuje cechy „operacji na kulturze”. Polega ona na świadomym podejmowaniu działań szczególnie w sferze społecznej organizacji, tak aby wprowadzać zmiany strukturalne będące wydolne poradzić sobie z wielokulturowością¹⁷⁶. Ten sam autor podejmuje się podziału międzynarodowej interakcji tworząc trzy zasadnicze modele. Pierwszym jest model kulturowej dominacji, w którym organizacja nadrzędna narzuca swój konkretny styl zarządzania, ignorując i dyskryminując przy tym inne podejścia kulturowe. Szczególnie widoczne jest to w proponowanych strukturach organizacyjnych, sposobach komunikowania się

¹⁷⁵ Encyklopedia PWN. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3925451> [dostęp: 12.07.2023]

¹⁷⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzykulturowe*, dz. cyt., s. 205.

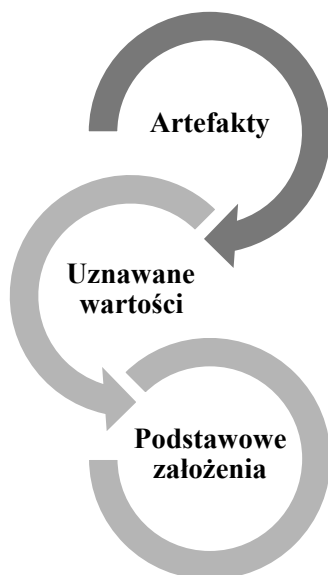
czy wyznaczaniu norm i reguł obowiązujących w danej firmie. Drugi model nazywany jest modelem kulturowego współistnienia, który charakteryzuje się szukaniem kompromisów pomiędzy różnicami wynikającymi z kultury jednostki nadrzędnej względem kultur jednostek podrzędnych. W tym ujęciu wielokulturowość jest widoczna, jednakże postrzegana jest jako problem, który należy przezwyciężyć, np. poprzez separowanie zadań czy minimalizację kontaktów. Ostatni model przedstawia pełną współpracę kulturową. W tym modelu wielokulturowość jest traktowana pozytywnie, a sam fakt jej istnienia już jest wartością dodaną, dzięki której można maksymalnie wykorzystać pomysły pochodzące z poglądów prezentowanych przez różne kultury. Różnorodność kulturowa jest traktowana jako cenny zasób, który stanowi filar w konkurencyjności w ujęciu globalnym¹⁷⁷.

Dywagując na temat wielokulturowości nierozzerwalnym pojęciem jest „kultura organizacyjna”, oznaczająca „zbiór wartości, norm, przekonań, postaw, zasad, stanowiących podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, a które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnego funkcjonowania w organizacji”¹⁷⁸. Inna definicja kultury organizacyjnej została przedstawiona jako „głęboko zakorzeniony system norm i wartości, według których organizacja powinna funkcjonować. Kultura w sposób trwały wyznacza jak mają postępować członkowie organizacji zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz niej. Dobrze jeżeli normy i wartości zawarte w kulturze danej organizacji będą jednocześnie przekonaniami, które głosi sam pracownik”¹⁷⁹. Według E. Scheina istnieją trzy poziomy kultury organizacji, co przedstawia rysunek 12.

¹⁷⁷ Tamże, s. 207.

¹⁷⁸ Por. T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

¹⁷⁹ D. Kierzek, K. Topolska, M. Topolski, *Negatywny wpływ subkultur na zarządzanie organizacją*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, 2016, s.1876.



Rysunek 12 Poziomy kultury według Scheina

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, Jr, dz. cyt., s. 190.

Pierwszy poziom kultury określa artefakty, czyli widoczne struktury i procesy organizacyjne. To właśnie on stanowi kopalnię wiedzy na temat każdej organizacji, ponieważ daje nam podstawy pogląd funkcjonującej kultury organizacyjnej. Drugi poziom stanowią uznawane wartości, czyli strategie, cele i filozofie danej firmy. Ten poziom odpowiada za wyjaśnienie sposobu działania danej organizacji. Ostatni poziom kultury organizacyjnej stanowią podstawowe założenia, przez które autor rozumie nieświadomie bezkrytycznie przyjmowanie przekonania, myśli i uczucia.

Kultura organizacyjna stanowi zatem klucz do prawidłowego zrozumienia istoty zarządzania. Wszelkie praktyki z tym związane powinny być dopasowane do rynku, w którym funkcjonuje dana firma. W przedsiębiorstwach międzynarodowych jest to szczególnie trudne, dlatego wiele z nich podejmuje się konstruowania jak najbardziej uniwersalnych i nieinwazyjnych metod, które z założenia powinny być akceptowalne dla większości społeczeństw.

Zarządzanie międzynarodowe szczególnie widoczne jest w korporacjach, w których pracownicy są pozyskiwani z każdego zakątka świata oraz w firmach, mających filie w różnych państwach. Z uwagi na skalę delegowania decyzyjności na poziomy lokalne, a także podejście i sposób, w jaki są utrzymywane relacje z podmiotami podległymi, wyróżnia się cztery zasadnicze typy orientacji firmy matki na oddziały zamiejscowe w przedsiębiorstwach transgranicznych. Pierwszym typem jest relacja etnocentryczna charakteryzująca się

kompleksowością organizacyjną w kraju macierzystym, zaś uproszczoną w krajach, w których dyslokowane są jednostki podległe. To firma matka odpowiada w głównej mierze za decyzyjność, przyjmowanie kryteriów oceny i kontroli, wydawanie poleceń w formie nakazów czy identyfikację geograficzną tożsamą z narodowością właściciela. Obserwuje się również dysproporcje w wysokości przydzielanych nagród na korzyść pracowników wykonujących zadania w nadrzędnej firmie. Widoczne jest również zjawisko przygotowywania pracowników firmy matki do objęcia kluczowych stanowisk na świecie. W typie relacji policentrycznej mamy zróżnicowaną i niezależną kompleksowość organizacyjną, delegowanie dużej decyzyjności na firmy podległe, brak wpływu firmy matki na lokalnie wypracowane kryteria oceny i kontroli czy przydzielania nagród. Ponadto przepływ informacji pomiędzy filiami jest niewielki, zaś identyfikacja geograficzna jest tożsama z państwem gdzie mieści się firma matka. Obserwuje się również, że pracownicy z kraju, w którym mieści się filia są przygotowywani do objęcia stanowisk kierowniczych w wewnętrznych strukturach lokalnych. Kolejny typ relacji nazywany jest regiocentrycznym. Jego cechą szczególną jest regionalna kompleksowość organizacyjna, wysoka decyzyjność w filiach, wysoki poziom współpracy pomiędzy filiami, kryteria oceny i kontroli opracowywane regionalnie, nagrody przydzielane za osiągnięcie celów regionalnych, identyfikacja geograficzna taka jak kraju, w którym mieści się filia oraz podejście propagujące obejmowanie kluczowych stanowisk w regionie przez pracowników regionalnych. Ostatnim wyróżnionym typem relacji jest typ geocentryczny charakterystyczny dla dobrze funkcjonujących przedsiębiorstw globalnych. W tego typu organizacjach obserwujemy wysoki poziom współpracy firmy matki z filiami na świecie, uniwersalizm kryteriów ocen i sposobu kontroli czy przyznawanie nagród za osiągnięcia celów regionalnych i światowych. Tutaj globalna identyfikacja geograficzna oraz możliwość przygotowania i wyróżnienia najlepszych pracowników umożliwia awansowanie na stanowiska kluczowe na całym świecie¹⁸⁰.

Jednym z czynników, który przyczynił się pośrednio do wzrostu wielokulturowości są zmiany demograficzne na świecie. Przede wszystkim zmienił się rozkład wieku, ponieważ wraz z rozwojem medycyny społeczeństwo Europy czy Ameryki Północnej znacznie wydłużyło długość życia, natomiast liczba urodzeń sukcesywnie spada. Efektem tego jest starzejące się społeczeństwo, w którym ludzie decydują się na późniejsze przejście na emeryturę. Starsi pracownicy wnoszą dużą wiedzę i doświadczenie do organizacji, jednakże

¹⁸⁰ B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania-procesy-wyniki badań*, B. Glinkowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 91.

są znacznie mniej wydajni i odporni niż ich młodsi koledzy¹⁸¹. Równolegle obserwujemy również zmianę w proporcji zatrudnionych osób ze względu na płeć. Na rynku pojawia się coraz większy odsetek aktywnych zawodowo kobiet, które zaczynają obejmować kluczowe, kierownicze stanowiska w wielkich korporacjach. Przez lata kobiety były i w niektórych miejscach nadal są dyskryminowane. Często za tę samą pracę kobiety otrzymywały mniejsze wynagrodzenie niż mężczyźni. Coraz częściej kobiety stawiają na rozwój zawodowy, odkładając przy tym decyzje dotyczące założenia rodziny. Kobiety w znaczącym stopniu zaakcentowały swoją obecność w roli przedsiębiorców prowadzących własne działalności gospodarcze¹⁸². Kolejnym istotnym czynnikiem rozpowszechniania się zjawiska wielokulturowości są zmiany etniczne na świecie. Jest to warunek ściśle połączony z warunkiem demograficznym. Coraz częściej w wielkich transgranicznych przedsiębiorstwach zatrudnia się pracowników pochodzących z rejonów najbardziej zaludnionych, czyli państw Afrykańskich czy Azjatyckich¹⁸³.

Do głównych problemów związanych z wielokulturowością należy zaliczyć przede wszystkim sposób komunikowania się. W związku z barierami językowymi wykorzystuje się język angielski branżowy, który nie jest tożsamy ze standardowymi lekcjami realizowanymi przez szkoły. Kolejnym problemem jest poczucie tożsamości, które często zostaje zaburzone w sytuacji, gdy ludzie pracujący na terenie innego państwa niż kraj ojczysty, zaczynają odczuwać permanentną samotność i tęsknotę za wartościami znanymi z lat wcześniejszych. Ważnym aspektem jest również poczucie odmienności kulturowej tworzącej zjawisko dysonansu kulturowego. Przez dysonans kulturowy należy rozumieć zjawisko, w którym człowiek uświadamia sobie, że nabyte przez niego w ciągu całego życia zasady, reguły i zachowania, które są mu doskonale znane, stają się czymś nieakceptowalnym przez nowe środowisko. Równie ważnym problemem jest występowanie rasizmu, czyli dyskryminowania innych współpracowników ze względu na pochodzenie lub kolor skóry. Destrukcyjnym zagrożeniem dla wielokulturowości są stereotypy dotyczące danych narodowości. Powodują one tworzenie niczym nie uzasadnionych uprzedzeń przez co znacząco wpływają na atmosferę panującą w danym zespole¹⁸⁴.

Funkcjonując w środowisku wielokulturowym zarówno pracownicy jak i pracodawcy powinni wykazywać się elastycznością kulturową. Dzięki niej można prawidłowo zrozumieć różnice kulturowe poprzez zaakceptowanie, iż istnieją pewne fundamenty kulturowe, które

¹⁸¹ Por. R. Zenderowski, K. Cebul, M. Krycki, *Międzynarodowe stosunki kulturalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

¹⁸² P. Sellers, *The 50 Most Powerful Woman in Business*, Fortune 2014, s. 125-170.

¹⁸³ W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, dz. cyt., s. 95.

¹⁸⁴ M. Bartosik-Purgat, *Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku*, [w:] *Procesy integracyjne w Regionie Azji i Pacyfiku*, nr 13. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego 2018, s. 154-180.

obserwowane przez różnych uczestników mogą ulegać zniekształceniu. Każdy człowiek postrzega daną kwestię przez pryzmat kultury, z jakiej się wywodzi. To dzięki elastyczności kulturowej członkowie danego zespołu są w stanie spojrzeć na dany problem bez emocji, z punktu widzenia drugiej osoby¹⁸⁵. Należy zaznaczyć, że to właśnie przedsiębiorstwa zatrudniające różnorodny kapitał ludzki posiadają lepszą bazę dostarczającą szerszy wachlarz rozwiązań problemów. Jest tak dlatego, że „pracownicy o zróżnicowanym pochodzeniu wnoszą indywidualne talenty i doświadczenia przy proponowaniu pomysłów, które są elastyczne przy dostosowywaniu do zmieniających się rynków i oczekiwań klientów. Reagowanie na zmiany lub jeszcze korzystniej przewidywanie zmian daje przewagę konkurencyjną. Zróżnicowany zbiór umiejętności i doświadczeń pozwala firmie na dostarczanie usług klientom na zasadzie globalnej”¹⁸⁶.

T. Cox analizując efektywność organizacji wielokulturowych wyszczególnił sześć podstawowych tez argumentujących, że kierowanie organizacjami wielokulturowymi pozwala osiągać jeszcze lepsze efekty¹⁸⁷. Pierwszym jest fakt, iż umiejętność sprawnego kierowania różnorodną organizacją zarówno pod kątem etnicznym, narodowym czy płciowym znacząco pozwala zahamować fluktuację najlepszych i najbardziej wydajnych pracowników, co przekłada się na zaoszczędzony kapitał, który został zainwestowany w szkolenie tychże osób. Drugi argument stwierdza, że to właśnie organizacje wielokulturowe stanowią miejsce docelowe dla najbardziej uzdolnionych pracowników bez względu na ich pochodzenie czy płeć, co w perspektywie stanowi o sile konkurencyjności i innowacyjności na rynku globalnym. Trzecim aspektem zaproponowanym przez T. Cox jest stwierdzenie jakoby to organizacje wielokulturowe były lepiej przygotowane do obsługi klientów z najróżniejszych zakątków świata. Firmy te mają naturalnie większą elastyczność i łatwość w zrozumieniu różnic wynikających z uwarunkowań prawnych, politycznych, społecznych czy kulturowych. Równie ważnym argumentem jest zjawisko dostrzegane w szczególności w branżach zajmujących się nowymi technologiami, gdzie kluczowe są różne, często niekonwencjonalne poglądy. Wielokulturowość ułatwia także rozwiązywanie pojawiających się problemów dzięki wykorzystaniu potencjału wynikającego z różnych perspektyw kulturowych. W takich organizacjach znacznie rzadziej występuje zjawisko „myślenia grupowego”. Ostatnim argumentem autora na to, że wielokulturowość stanowi przyszłość rozwijających się firm międzynarodowych jest elastyczność organizacyjna, która pozwala szybciej i łatwiej

¹⁸⁵ D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017, s. 87.

¹⁸⁶ E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji Część II*, E. Gołębiewska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s.319.

¹⁸⁷ Por. T.H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations*, Barrett-Koehler, San Francisco 1993.

zaadaptować się do zmian wynikających z pojawiających się problemów natury zewnętrznej jak i wewnętrznej¹⁸⁸. Podsumowując w dzisiejszych czasach wielokulturowość stanowi wyzwanie ale też bardzo dużą wartość dodaną dla każdej firmy z branży turystycznej.

2.3. Szanse i zagrożenia dla współczesnych przedsiębiorstw wynikające z globalizacji

Poruszając temat wszechobecnej globalizacji nie sposób jest pominąć wpływu tego zjawiska na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Wyjaśniona wcześniej globalizacja niesie za sobą szerokie spectrum szans i zagrożeń dla funkcjonujących organizacji. Tematyka ta jest przedmiotem wielu badań ze względu na swoją fascynującą i postępującą naturę. Prognozowanie szans i zagrożeń będących efektami globalizacji jest częstokroć obiektem badań przedsiębiorstw, i staje się kluczowym czynnikiem w procesach konkurencyjności wśród firm stawiających na innowacyjność.

Analizując efekty globalizacji niezmiennym od wielu lat zjawiskiem jest ciągły wzrost różnicy zamożności pomiędzy obywatelami państw najbardziej rozwiniętych, a obywatelami państw najuboższych. Na początku XIX wieku przeprowadzono badania, w których określono różnice w dochodach na jednego obywatela właśnie pomiędzy przedstawicielami państw zamożnych a krajów ubogich, które wyniosły uśredniony wynik w postaci trzykrotnej przewagi dla mieszkańców krajów Trzeciego Świata. Wraz z upływem lat ta różnica stale się powiększała w sposób niemalże wykładniczy. Obecnie w wielu państwach Trzeciego Świata, mimo gwałtownego rozwoju technologicznego oraz ogólnej poprawy życia, obserwujemy stagnację rozwojową lub wręcz regres cywilizacyjny. Najtragiczniejszym tego skutkiem jest rozprzestrzeniająca się fala fizycznego głodu czy też braku dostępu do wody pitnej. Na przełomie lat 50. i 60. XX wieku Organizacja Narodów Zjednoczonych uchwaliła postulat, który wymuszał na państwach członkowskich przeznaczanie 1% swojego Produktu Krajowego Brutto na pomoc państwom określanym mianem Trzeciego Świata. Obecnie państwa coraz rzadziej stosują się do tych uzgodnień przekazując znacznie mniejsze środki finansowe.

Aby niwelować różnicę w dochodach w przeliczeniu na jednego obywatela należy podejmować działania inwestycyjne w państwach rozwijających się. Niestety inwestowanie bezpośrednio to tylko pobieżne potraktowanie problemu, ponieważ zazwyczaj inwestycje omijają kraje najbiedniejsze, a korzystają na tym tylko najbogatsi z najbiedniejszych. Ponadto należy zaznaczyć, że w wyniku olbrzymiego zadłużenia państw Trzeciego Świata obserwujemy

¹⁸⁸ B. Mazur, *Cultural diversity in organizational theory and practice*, Journal of Intercultural Management, vol. 2 no. 2, 2010, s. 8-9.

większy odpływ kapitału na spłaty zadłużeń niż napływ środków finansowych w postaci inwestycji zagranicznych czy pomocy finansowej¹⁸⁹.

W tabeli 6 przedstawiono dane obrazujące wzrost realnego poziomu PKB państw z poszczególnych regionów świata. W latach 2015-2022 największy wzrost odnotowały państwa azjatyckie oraz afrykańskie, szczególnie z regionu Azji Południowo-Wschodniej (np. Kambodża, Chiny, Korea Południowa, Indonezja, Mongolia, Filipiny, Singapur, Tajwan, Tajlandia, Wietnam, Afganistan, Bangladesz, Indie, Nepal, Pakistan czy Sri Lanka) oraz Afryki Wschodniej (np. Burundi, Demokratyczna Republika Konga, Erytrea, Etiopia, Kenia, Rwanda, Uganda, Południowy Sudan, Madagaskar czy Tanzania). Wymienione kraje Azji Południowo-Wschodniej i Afryki Wschodniej są przedstawione w raporcie z 2023 roku sporządzonym przez Organizację Narodów Zjednoczonych jako gospodarki rozwijające się¹⁹⁰.

Tabela 6 Wzrost realnego poziomu PKB

Regiony Świata	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Stany Zjednoczone	2.7	1.7	2.3	2.9	2.3	-3.4	5.7	1.8
Unia Europejska	2.3	2.0	2.8	2.8	1.8	-5.7	5.3	3.3
Południowo-Wschodnia Europa	2.4	3.2	2.6	4.1	3.6	-2.9	7.4	2.8
Północna Afryka	3.8	3.0	5.5	4.1	2.0	-2.8	4.9	3.9
Wschodnia Afryka	6.4	4.6	5.4	6.2	6.3	2.1	5.5	5.1
Zachodnia Afryka	3.7	0.4	2.6	3.2	3.3	-0.8	4.2	3.6
Południowa Afryka	1.6	0.5	1.4	1.3	0.1	-5.4	4.1	2.5
Centralna Afryka	0.9	-1.5	-0.1	0.6	1.9	-2.4	1.4	3.4

¹⁸⁹ T. Kowalik, *Kapitał globalny a tendencje egalitarne i antyegalitarne*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, B. Liberska (red.), PWE, Warszawa 2002, s. 287.

¹⁹⁰ *World Economic Situation and Prospects*, United Nations, 2023, s. 126-130.

Południowo- Wschodnia Azja	6.0	6.1	6.1	5.8	4.8	0.1	7.1	3.6
Zachodnia Azja	3.9	3.7	2.3	2.5	1.2	-3.1	6.2	6.4
Południowa Ameryka	-1.3	-3.0	0.3	-0.1	-1.1	-7.0	7.0	3.9
Centralna Ameryka	3.6	2.9	2.5	2.5	0.6	-8.2	5.8	3.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Economic Situation and Prospects, ONZ 2023.

W głównej mierze na globalizacji zyskały państwa, które nie udziały się na rynku globalnym. Państwa azjatyckie wchodzące w skład grupy nazywanej potocznie azjatyckimi tygrysami (Chiny, Singapur, Korea Południowa, Tajwan, Malezja, Tajlandia, Indonezja, Filipiny i Wietnam) od początku lat 90. XX wieku nieustannie osiągają duży przyrost PKB, odstępując jedynie przedstawicielowi Afryki Wschodniej, czyli Etiopii, która osiąga niemalże największy wzrost PKB ze wszystkich państw na świecie. W 2017 roku z wynikiem 10.2 osiągnęła drugie miejsce na świecie pod względem tempa rozwoju. Na pytanie, dlaczego jedne państwa korzystają bardziej z globalizacji stając się beneficjentami, a inne mniej padając ofiarami tego procesu, nadal nie mamy odpowiedzi, jest to zjawisko w dalszym stopniu niezbadane. Przyczyny możemy doszukiwać się przede wszystkim w przyczynach związanych z polityką realizowaną przez dane państwa na świecie. Samo wybranie modelu politycznego, w którego kierunku chce się kreować własną gospodarkę, zależy zazwyczaj od posiadanych zasobów naturalnych czy też położenia geograficznego¹⁹¹.

Obecnie obserwujemy zjawisko ostrej regresji najbardziej rozwiniętych gospodarek na świecie. Dynamika wzrostu w Stanach Zjednoczonych oraz Unii Europejskiej znacząco osłabła, co niekorzystnie wpływa na całość globalnego rynku. W Stanach Zjednoczonych w 2023 roku przewiduje się wzrost PKB tylko o 0,4%. ONZ dokonując szczegółowej analizy określiła, że konsumenci znacząco ograniczą wydatki, biorąc pod uwagę wyższe stopy procentowe, niższe realne dochody i znaczny spadek dobrobytu w gospodarstwach domowych. Wpływ na to będzie mieć również stale rosnące oprocentowanie kredytów hipotecznych i gwałtownie rosnące koszty budowy, które prawdopodobnie nadal będą ciążyć na rynku mieszkaniowym. W wielu krajach europejskich przewiduje się łagodną recesję spowodowaną

¹⁹¹ J. Sachs, *Globalization and patterns of economic development*, Weltwirtschaftliches Archiv, February 2000, 136(4), s. 579-600.

wyższymi cenami energii oraz wysoką inflacją. W 2023 roku szacuje się, że wzrost PKB w krajach należących do Unii Europejskiej wyniesie tylko 0,2%.

Według G. Kołodko współczesna globalizacja stosunków ekonomicznych oraz narastająca dysproporcja w dochodach zmusza do sformułowania wniosku o związku przyczynowo skutkowym występującym pomiędzy tymi zjawiskami¹⁹². Nauka zajmująca się ekonomią uznaje, że to właśnie w nierównościach w odniesieniu do dochodów na jednego człowieka upatruje przyczyny niewykorzystywania efektywności alokacyjnej oraz niewystarczającego formowania nowego kapitału. Wyróżnia się dwa zasadnicze aspekty wskazanej nierówności. Pierwszy aspekt dotyczy faktu, iż wzrost nierówności w ujęciu dochodów stale się pogłębia. W 1870 roku różnica między przeciętnym dochodem obywatela państwa bogatego a obywatelem państwa ubogiego wynosiła około 11 razy. Obecnie szacuje się, że dysproporcja ta wzrosła do wartości ponad 60 razy. Po drugie zmiany idące za globalizacją szczególnie obecnie wpłynęły na wzrost tempa dyfuzji kapitalistycznych stosunków produkcji w skali międzynarodowej, która również znacząco wpłynęła na różnice w dochodach w przeliczeniu na jednego obywatela. Zwiększający się obszar przedsiębiorczości powoduje szybszy wzrost dochodów najbardziej aktywnych grup społecznych¹⁹³.

Kolejnym efektem globalizacji, który zdefiniowała D. Kownacka-Lątkiewicz, są współczesne rynki finansowe. Według autorki tworzą one system naczyń połączonych, gdyż każdy z rynków finansowych tworzy składową wielkiego mechanizmu finansowego¹⁹⁴. Zasadniczą rolę odegrały czynniki regulacyjne, do jakich zaliczamy liberalizację obrotów kapitałowych czy otwarcie sektora finansowego na kapitał zagraniczny. Równie ważną rolę odegrały czynniki techniczne, takie jak rozwój szeroko rozumianej teleinformatyki i techniki umożliwiający przeprowadzanie transakcji na niemalże nieograniczone kwoty w ciągu zaledwie kilku sekund z najróżniejszych miejsc na świecie.

Ostatnim znaczącym efektem globalizacji jest zjawisko otwarcia się gospodarek państwowych, które charakteryzuje się ekspansją i zróżnicowaniem rynku globalnego oraz dynamicznym wzrostem konkurencyjności na rynku światowym. Oznacza to, że każda nawet najmniejsza zmiana kosztów produkcji w danej części świata odbija się na konkurencyjności gospodarki danego państwa¹⁹⁵. Efektem jest więc wzrost mobilności inwestorów, który stał się zarówno źródłem problemów dotyczących podziałów społecznych. Z jednej strony obserwujemy zdejmowanie barier dotyczących swobodnego handlu, z drugiej zaś strony

¹⁹² G. Kołodko, *Moja globalizacja, czyli dookoła świata i z powrotem*, Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2001, s. 341.

¹⁹³ G. Kołodko, dz. cyt., s. 342-343.

¹⁹⁴ D. Kownacka-Lątkiewicz, *Globalizacja – implikacje dla przedsiębiorstw*, w: *Strategie, struktury i miary efektywności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 277, Wyd. US, Szczecin 2000, s. 83.

¹⁹⁵ Tamże, s. 157.

państwa próbują m.in. poprzez regulacje prawne zastopować migrację swoich obywateli, którzy wybierają opuszczenie własnego kraju celem polepszenia swoich perspektyw życiowych¹⁹⁶.

Globalizacja ze względu na swoją wielowymiarowość jest zjawiskiem asymetrycznym charakteryzującym się tym, że korzyści płynące z tego procesu nie rozkładają się równomiernie. Wskazana asymetryczność powoduje, że jedni zyskują znacznie bardziej niż inni. Dotyczy to państw, regionów jak i pojedynczych ludzi. Przyczyną tej asymetrii jest fakt, iż obecnie mamy do czynienia z dominacją gospodarki liberalnej. Jako pierwszy definicji liberalizmu ekonomicznego podjął się A. Smith. Uważał on bowiem, że jego teoria w pełni odnosi się zarówno do aspektów politycznych jak i ekonomicznych życia społecznego. Twierdził, że życie społeczne powinno ulegać procesom spontanicznym i nie powinno być regulowane. Według niego relacje społeczne, w tym handlowe, powinny przebiegać w pełni swobodnie, a jedynym co powinno być determinantą, jest równość prawa i startu dla wszystkich z danego społeczeństwa¹⁹⁷.

Kraje wysoce rozwinięte charakteryzują się prowadzeniem liberalnej gospodarki przez co są bardziej podatne na wszelkie efekty związane z zachodzącym procesem globalizacji. Największą grupę beneficjentów globalizacji stanowią państwa o bardzo rozwiniętych gospodarkach. Wykorzystują one pozytywne skutki globalizacji do osiągnięcia jak najwyższego poziomu konkurencyjności. Najmniej z tego procesu korzystają państwa rozwijające się, które są najbardziej narażone na wpływy zewnętrzne, co niemalże całkowicie uniemożliwia prowadzenie niezależnej polityki w ujęciu makroekonomicznym. Dzieje się tak, ponieważ są uzależnione od międzynarodowego rynku i kapitału w nich przepływającego.

Prawidłowe zdefiniowanie znaczenia globalizacji dla współczesnych przedsiębiorstw wymaga szczegółowej analizy szans oraz zagrożeń, jakie są dla nich generowane. Analizując literaturę przedmiotu autorzy pracy zatytułowanej „Zarządzanie firmą” wyodrębnili cztery główne czynniki stanowiące największe korzyści dla przedsiębiorstw¹⁹⁸. Pierwszy z nich stanowi zredukowanie kosztów wynikających z produkcji w kontekście efektu skali. Korzyści wynikające z zasięgu zależą od płynności produkcji i różnorodności oferty oraz siły przetargowej przedsiębiorstwa w relacjach ze swoimi najważniejszymi dostawcami czy dystrybutorami. Kolejny czynnik to zwiększenie jakości produkowanego towaru, tak aby odpowiadał on stale rosnącym wymaganiom rynku globalnego. Trzecim czynnikiem jest budowanie zaufania i przywiązanie konsumentów do oferowanych produktów czy świadczonych usług. Budowanie tej relacji wymaga zapewnienia ciągłości dostępności

¹⁹⁶ G. Kołodko, dz. cyt., s. 159.

¹⁹⁷ Por. S. Ładyka, *Liberalizm czy neoliberalizm w polityce gospodarczej państwa*, „Wyzwania gospodarki globalnej”, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31/2.

¹⁹⁸ *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 197.

danego towaru w skali globalnej. Co więcej, oferta powinna wypełniać cechy globalizmu i standaryzacji wzorców poprzez ujednocianie swojego produktu zarówno pod kątem jakości czy specyfiki dla klienta z każdego zakątka świata. Ostatnim czynnikiem jest wzrost poziomu konkurencyjności firmy, który realizowany jest poprzez umocnienie zdolności działania i przeciwdziałania konkurencyjnego. Ważnym jest, aby nawiązywać kontakty handlowe z konkurentami, również na ich rodzimych rynkach zbytu.

Według J. Lichtarskiego można wyróżnić dodatkowe trzy grupy pozytywnych skutków globalizacji¹⁹⁹. Zalicza się do nich:

1. Wzrost zysków dzięki globalnemu wykorzystaniu dominujących kompetencji danego przedsiębiorstwa.
2. Korzyści płynące z jak najbardziej optymalnej lokalizacji działalności przedsiębiorstwa, dzięki której w skali globalnej wykonywana praca jest najefektywniejsza.
3. Korzyści płynące z doświadczeń polegających na minimalizacji kosztów produkcji jednostkowej danego towaru wynikające z kumulowania się ilości wytworzonych dóbr, wyciąganiu wniosków oraz wzrostu skali produkcji.

Chcąc sprostać wymaganiom kreowanym przez konsumentów, przedsiębiorcy muszą wykorzystywać swoje wyróżniające kompetencje, takie jak unikatowe zasoby lub zdolności, które umożliwiają osiąganie przewagi zarówno pod względem szybkości i trafności w interpretowaniu potrzeb klientów, jak i pod względem jakości i wydajności tworzonych produktów czy usług. Tylko takie podejście jest w stanie zapewnić firmom przewagę nad konkurencją, a przedsiębiorstwa wykorzystujące te umiejętności w skali globalnej są w stanie generować ogromne zyski. Kolejnym ważnym aspektem jest czerpanie korzyści z położenia lokalizacyjnego, które co do zasady powinno być jak najbardziej optymalne do prowadzenia danego rodzaju działalności. Czynniki decydujące o umiejscowieniu danej firmy powinny uwzględniać koszty transportu, potencjał w zakresie pozyskiwania surowców i siły roboczej, koszty energii, koszty zagospodarowania oraz koszty wynikające z regulacji prawnych danego państwa dotyczących podatków czy istniejących barier handlowych²⁰⁰. Analogicznie korzyści, jakie płyną z uwzględnienia czynników decydujących o lokalizacji danego przedsiębiorstwa, to obniżenie kosztów tworzenia dóbr, możliwość szerszego zróżnicowania oferty czy uzyskanie większych dochodów²⁰¹. Według rankingu Manufacturing Risk Index z 2021 roku przedstawiającego najatrakcyjniejsze państwa świata pod względem

¹⁹⁹ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 398-399.

²⁰⁰ Government publicity „Six reforms” (June 1997) za: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, 2010, nr 2, s. 26.

²⁰¹ J. Lichtarski, dz. cyt., s. 398.

kosztów prowadzenia działalności przy uwzględnieniu takich czynników jak środowisko biznesowe, dostępność pracowników, dostęp do rynków zbytu, koszty pracy, koszty energii, koszty nieruchomości oraz ryzyka politycznego, ekonomicznego i środowiskowego najlepiej wypadają państwa azjatyckie, takie jak Chiny, Indie, Indonezja, Malezja, Tajlandia, Wietnam. Największą korzyścią prowadzenia działalności w tych państwach jest nadal duża podaż niedrogiej siły roboczej oraz niskie koszty związane z energią czy nieruchomościami. Chiny dodatkowo są bezsprzecznym liderem pod względem wskaźnika ryzyka prowadzenia działalności. Przemawiają za tym zmiany w przepisach prawnych, które jeszcze bardziej poprzez liberalizację prawa zachęcają inwestorów zagranicznych do relokacji swoich przedsiębiorstw do Chin²⁰².

Kolejną korzyścią, jaką z globalizacji czerpią przedsiębiorstwa globalne jest znaczący wzrost skali produkcji i dystrybucji wytworzonych dóbr. Jest to wartość dodana dla wszystkich firm, które nie ograniczają się do działalności wyłącznie na rynku lokalnym. Kluczem do sprawnej ekspansji nowych rynków jest wykorzystanie zdobytego doświadczenia oraz implementowanie sprawdzonych rozwiązań na kolejne, potencjalne rynki zbytu. Korzystając z nowych rozwiązań technologicznych minimalizowany jest koszt jednostkowej produkcji. Takie empiryczne podejście pozwala osiągnąć znaczną przewagę w aspekcie konkurencyjności nad przedsiębiorcami działającymi tylko na rynku danego państwa²⁰³.

Badania przeprowadzone przez M. Haffera z zakresu wpływu globalizacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw pod względem oceny pozytywnych skutków globalizacji i wynikających z nich szans dla firm podzieliły wnioski na trzy zasadnicze obszary. Pierwszy określa wpływ globalizacji jako pozytywny przez wszystkie przedsiębiorstwa. Drugi określa szanse wynikające z globalizacji dla większości przedsiębiorstw, a ostatni dotyczy pozytywnych aspektów uznawanych jedynie przez niewielką liczbę organizacji²⁰⁴. Do pierwszej grupy pozytywnych przejawów globalizacji określonych powszechnie jako szanse (ocena aktywności w przedziale od 76,2% do 93,8%) zaliczono wzrost tempa rozwoju w zakresie przepływu informacji, rozwój nowoczesnych technologii, upowszechnianie się gospodarki rynkowej, rozwój systemów wspomagania zarządzaniem, łatwość w dostępie do szybkich środków transportu czy standaryzację procedur w zakresie zarządzania jakością. Do drugiej grupy pozytywnego wpływu globalizacji na prowadzone przedsiębiorstwa uznawane przez większość podmiotów (przedział od 53,9% do 70,3%) zaliczono otwarcie się

²⁰² *Globalny Ranking Manufacturing Risk Index (MRI)*. <https://www.cushmanwakefield.com/pl-pl/poland/insights/global-manufacturing-risk-index> [dostęp: 19.06.2023]

²⁰³ J. Lichtarski, dz. cyt., s. 399.

²⁰⁴ M. Haffer, *Polskie przedsiębiorstwa a wyzwania globalizacji*, [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, M.J. Stankiewicz (red.), Wyd. UMK, Toruń 2002, s. 65–71.

na rynki globalne, tworzenie produktów charakteryzujących się międzynarodowymi standardami jakości, rozwój technologii wytwarzania, dyfuzję nowych produktów, redukcję ograniczeń związanych ze swobodnym przepływem kapitałów, wzrost świadomości dotyczącej ochrony środowiska naturalnego czy swobodniejszy przepływ towarów i usług. W ostatniej grupie uznanej tylko przez nieznaczną liczbę przedsiębiorstw (od 20,6% do 49,3%) pozytywne efekty globalizacji to: unifikacja potrzeb konsumenckich, polityczne działania liberalizujące inwestycje zagraniczne, zwiększenie swobody przepływu kapitału ludzkiego oraz postępująca koncentracja kapitału w skali ogólnoswiatowej²⁰⁵.

Według M. Chodorek niemalże tożsame aspekty globalizacji obserwujemy w przełożeniu na polski rynek. Dotyczy to w szczególności zjawisk zachodzących w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską. W tabeli 7 przedstawiono szanse i zagrożenia dla polskiej gospodarki wynikające z zachodzących procesów globalizacyjnych²⁰⁶.

Tabela 7 Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw

Szanse dla polskich przedsiębiorstw	Zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw
dostęp do międzynarodowego kapitału	rosnące koszty produkcji
szerszy dostęp do nowych technologii	wzrost wymogów ekologicznych
dostęp do rynków europejskich.	wzrost wymogów jakościowych
stabilizacja prawa w ujęciu wolnego handlu	większa konkurencja na polskim rynku
możliwość współpracy z globalnymi przedsiębiorstwami	wzrostowe wyrównywanie cen po stronie eksportu
wzrost wiarygodności polskich producentów	pogorszenie kondycji finansowej polskich przedsiębiorstw
wzrost jakości produktów	brak możliwości konkurencji z międzynarodowymi inwestorami
wyrównanie szans firm zagranicznych i krajowych	możliwość utraty rynku
stabilizacja cen	konieczność modernizacji
wzrost inwestycji zagranicznych	wzrost wymagań konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Chodorek, *Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw*, [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania*

²⁰⁵ M. Haffer, dz. cyt., s. 71.

²⁰⁶ M. Chodorek, *Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw*, [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, M. J. Stankiewicz (red.), Wyd. UMK, Toruń 2002, s. 26.

Przedstawione w tabeli 7 szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw doskonale obrazują związek i siłę wpływu tendencji światowych reprezentowanych przez Unię Europejską na sytuację polskiego rynku. Należy zaznaczyć, że są to procesy nieuchronne wynikające z integracji Polski z Unią Europejską.

Zjawisko globalizacji niesie za sobą zarówno pozytywne i negatywne efekty dla przedsiębiorstw i gospodarek krajowych. Faktem jest, iż korzyści płynące z procesu globalizacji rozkładają się nierównomiernie. Najbardziej na globalizacji zyskują podmioty o zasięgu globalnym, a najmniej przedsiębiorstwa, decydujące się pozostać tylko i wyłącznie na rynku lokalnym. Obserwuje się zjawisko załamania lokalnej przedsiębiorczości w państwach słabiej rozwiniętych, które zdecydowały się na otwarcie rynku i dołączenie do globalnej konkurencji. W tabeli 8 podsumowano szerokie spectrum przejawów globalizacji dla przedsiębiorstw.

Tabela 8 Przejawy globalizacji

Przejawy globalizacji	
Pozytywne	Negatywne
szybszy przepływ informacji	provokowanie buntów i rewolucji światowych
rozwój i dyfuzja technologii	narastanie nierówności społecznej wskutek nierównomiernej dystrybucji dóbr, usług i finansów
rosnący przepływ towarów i usług	olbrzymie zagrożenia dla środowiska naturalnego
ujednoczenie wzorców konsumpcji i stylów życia	dominacja konsumpcjonizmu
zwiększony przepływ kapitału w tym kapitału ludzkiego	promowanie sztucznych wzorców
rozpowszechnianie gospodarki rynkowej	wzrost demoralizacji
standaryzacja procedur zarządzania jakością – wzrost jakości	upadłość przedsiębiorstw lokalnych
otwarcie na rynki światowe	wymuszanie migracji kapitału ludzkiego
działania polityczne liberalizujące zasady inwestowania kapitału zagranicznego	komunikacyjny chaos związany z dostępem do niezweryfikowanych informacji

obligatoryjność międzynarodowych standardów współpracy	nierównomierność korzyści z prowadzonego handlu
wzrost świadomości dotyczący ochrony środowiska	brak nadzoru nad globalnymi inwestorami w zakresie przestrzegania praw pracowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Haffer, dz. cyt., s. 69.

W wyniku globalizacji dochodzi do narastania procesów często określanymi mianem przeciwstawnych, takich jak integracja regionalna, która ma na celu jednoczenie się przedsiębiorstw z rynku lokalnego w walce z zagrożeniami wynikającymi z rozprzestrzeniającej się ekspansji firm globalnych²⁰⁷. Co więcej, negatywne skutki globalizacji dotyczą również państw wysoko rozwiniętych, które konfliktują się z wielkimi międzynarodowymi firmami w związku z próbami ich realnego oddziaływania na politykę danego kraju. Coraz częściej zwraca się uwagę tylko i wyłącznie na maksymalizację zysków bez brania pod uwagę potencjalnych strat zewnętrznych²⁰⁸. Można zatem stwierdzić, że globalizacja jako proces stała się obecna niemalże w każdym miejscu na ziemi. Należy pamiętać, że ten skomplikowany proces niesie ze sobą nie tylko korzyści, jakie osiągają poszczególne państwa, ale również zagrożenia.

²⁰⁷ I. Bielicka, *Proces globalizacji przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Notatki Płockie 53/4 (217), Muzeum Historii Polski 2008, s. 47.

²⁰⁸ Por. J. Nowakowska-Grunt, J. Kabus, *Badania naukowe w świetle uwarunkowań turbulentnego otoczenia*. Gospodarka-Świat-Człowiek, Sophia 2017.

Rozdział 3. BRANŻA TURYSTYCZNA I JEJ SPECYFIKA W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

3.1. Analiza branży turystycznej w latach 2000-2019

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji wyjaśniających, czym tak naprawdę jest „turystyka”. Głównym problemem w ich formułowaniu jest trudność w precyzyjnym określaniu jej form. Wielu autorów twierdzi, że definiowanie turystyki w aspekcie oddzielnej branży jest mocnym uproszczeniem. W 1998 roku autorzy R. Mill i A. Morrison określili turystykę jako „rodzaj ludzkiej aktywności. W wymiarze międzynarodowym polega na tym, że ludzie wyjeżdżają za granice w celach służbowych lub wypoczynkowych i pozostają tam przynajmniej przez 24 godziny, ale nie dłużej niż rok”²⁰⁹. W tak odważny sposób autorzy zamknęli w ramach czasowych definicję turystyki sugerując, że wyjazd krótszy niż 24 godzinny lub pobyt dłuższy niż rok nie wyczerpują znamion niezbędnych by zostać zaklasyfikowanym jako wyjazd turystyczny. W dobie współczesnej dostępności połączeń lotniczych, można zaobserwować pewien trend podróżowania przede wszystkim przez młodych ludzi właśnie na jednodniowe wyjazdy w celach turystycznych. Co więcej wraz ze wzrostem poziomu życia społeczeństwa państw wysoko rozwiniętych zaczęto obserwować, iż coraz częściej ludzie podróżują praktycznie bez określonego czasu trwania podróży. Jest to spowodowane możliwością pracy zdalnej niemalże z każdego zakątka świata, gdzie ludzie mają możliwość łączyć aktywność zawodową z podróżowaniem. Poniekąd to rozważanie potwierdzają słowa L. France: „Przyjmuje się dzisiaj powszechnie, że turysta – w przeciwieństwie do jednodniowego gościa – to ktoś, kto spędza poza domem przynajmniej 24 godziny, mimo iż obaj w trakcie wyjazdu mogą zajmować się tym samym. Choć nie ma zgody co do maksymalnej długości wyjazdu, który można uznać za turystyczny, zakłada się zazwyczaj, że turysta przebywa poza domem przez stosunkowo krótki czas”²¹⁰.

Jedną z najpopularniejszych definicji „turystyki” zaprezentowano na międzynarodowej konferencji w 1991 roku w Ottawie, która została zorganizowana przez Światową Organizację Turystyki. Według jednego z prelegentów „turystyka to działania podejmowane przez człowieka poza jego normalnym otoczeniem w pewnym ograniczonym przedziale czasu, gdzie

²⁰⁹ R. Mill, A. Morrison, *The Tourism System: An Introductory Text*, Kendell/Hunt Publishing Co., Dubuque 1998, s. 2.

²¹⁰ L. France, *Tourism and Tourists*, [w:] *Travel and Tourism*, P. Callaghan, P. Long, M. Robinson (red.), Business Education Publishers, Sunderland 1994, s. 3.

głównym celem wyjazdu nie jest wykonywanie czynności opłacanych ze źródeł przynależnych do odwiedzanego miejsca”²¹¹.

Przedstawione sformułowania ukazują turystykę w ujęciu popytowym, gdzie elementami wspólnymi wszystkich definicji są takie wartości jak czas wyjazdu, aspekty związane z przemieszczaniem się ludzi, sposoby, formy i cele podróży. W ujęciu podażowym branżę turystyczną definiuje się jako zbiór przedsiębiorstw, organizacji i składników infrastruktury, które służą przede wszystkim zaspokajaniu potrzeb i pragnień turystów²¹².

Kolejnym ważnym pojęciem jest „rynek turystyczny”, który z perspektywy ekonomicznej definiowany jest jako wspólna przestrzeń, w jakiej spotykają się zarówno kupujący (turyści) jak i sprzedający (przedsiębiorcy). Do spotkania dochodzi przy określonych warunkach zewnętrznych zależnych od administracji publicznej, gospodarczej oraz społeczności lokalnej.²¹³

Posługując się pojęciem „rynek turystyczny” należy pamiętać, że składa się on z trzech zasadniczych elementów: popyt turystyczny, podaż turystyczna oraz produkt turystyczny. Pojęcie popytu jest szeroko wykorzystywane w obszarze nauk ekonomicznych, gdzie oznacza relację pomiędzy ceną usługi lub danego dobra względem zapotrzebowania, jakie generują konsumenci. Analogicznie należy rozumieć popyt turystyczny. W. Hunziker i K. Krapf stwierdzili, że popyt turystyczny jest to suma towarów, dóbr czy usług, które turyści jako konsumenci są w stanie nabyć przy zachowaniu danego poziomu cenowego²¹⁴. Natomiast S. Wodejko definiując popyt turystyczny uzasadnił, że jest to wielkość zapotrzebowania na produkt turystyczny przy określonej cenie w określonych ramach czasowych²¹⁵. Dywagując na temat definicji popytu turystycznego równie kluczowym jest podział na popyt potencjalny, popyt realny, efektywny, zrealizowany, niezaspokojony, funkcjonalny czy niefunkcjonalny. Popytem potencjalnym są wszystkie potrzeby w danym okresie, które mogłyby zostać zaspokojone, gdyby nie wystąpiło ograniczenie zasobów. Gdy wykluczymy czynnik, jakim są ograniczone zasoby, to mamy do czynienia z popytem realnym²¹⁶. Popyt zrealizowany

²¹¹ R. Chadwick, *Concepts, Definitions and Measures Used in Travel and Tourism Research*, [w:] *Travel Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, J.R.B. Ritchie, C.R. Goeldner (red.), John Wiley and Sons, New York 1994, s. 55.

²¹² L. Pender, R. Sharpley, *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 27-28.

²¹³ M. Bednarczyk, *Przedsiębiorczość w turystyce. Zasady i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 77.

²¹⁴ W. Hunziker, K. Krapf, *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrlehre*, [w:] *Tłumaczenia materiałów dotyczących statystyki ruchu turystycznego w różnych krajach*, SGPiS, Warszawa 1961, s. 17.

²¹⁵ S. Wodejko, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1997, s. 47.

²¹⁶ W. Alejziak, *Determinanty i zróżnicowanie społeczne aktywności turystycznej*, AWF w Krakowie, Kraków 2009, s. 25.

to suma faktycznie zakupionych przez turystów produktów turystycznych. Z założenia popyt zrealizowany jest równy popytowi niezaspokojonemu, chyba że wystąpi sytuacja pełnego zrównoważenia rynku turystycznego, ponieważ wtedy występuje zjawisko popytu efektywnego²¹⁷. Zaś na popyt funkcjonalny składają się cechy jakościowe produktu, które pełnią rolę wartości użytkowej. Doskonale obrazuje to przykład regionu turystycznego, którego mikroklimat pomaga w leczeniu dolegliwości chorym turystom decydującym się na wyjazd właśnie w to konkretne miejsce ze względu na walory prozdrowotne. Popytem niefunkcjonalnym określa się popyt, na który wpływ mają zmienne czynniki zewnętrzne²¹⁸. Podsumowując popyt turystyczny charakteryzuje się:

- heterogenicznością i niejednorodnością o czym decyduje przede wszystkim wpływ czynników wymiernych i niewymiernych;
- elastycznością cenową i dochodową;
- mobilnością (popyt mobilny), ponieważ konsument zazwyczaj udaje się do miejsca występowania podaży;
- substytucyjnością ze względu na stosunkowo łatwą możliwość zastąpienia jednego produktu turystycznego drugim;
- komplementarnością, ponieważ jeden produkt turystyczny łączy w sobie wiele popytów na oddzielne elementy podaży (nocleg, transport, wyżywienie, atrakcje turystyczne itd.);
- restytucyjnością, czyli odnawialnością popytu;
- sezonowością ze względu na powtarzające się okresy, w których popyt jest najsilniejszy;
- zależnością od społeczno-gospodarczej polityki danego państwa²¹⁹.

Kolejną ważną definicją jest podaż turystyczna, która w nawiązaniu do nauk ekonomicznych stanowi „ilość produktu turystycznego oferowanego na sprzedaż przy danej cenie w danym okresie”²²⁰. Podaż należy rozumieć jako relację pomiędzy ilością towarów czy usług, którą producenci są w stanie zaoferować w danym przedziale czasu. Przy tej definicji istotnym jest, aby pozostałe zjawiska na rynku nie ulegały zmianie²²¹. W ujęciu przedmiotowym podaż to nic innego jak wolumen dóbr i usług oferowany do sprzedaży konsumentom. W ujęciu podmiotowym jest to szeroko rozumiany zbiór wszystkich działań

²¹⁷ R. Łazarek, *Ekonomika turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1999, s. 63-64.

²¹⁸ A. Panasiuk, *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 80.

²¹⁹ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, *Turystyka. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 85-86.

²²⁰ S. Wodejko, dz. cyt., s. 23.

²²¹ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Wydawnictwo Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 53.

podmiotów prowadzących działalność, której celem jest zaspokojenie potrzeb wygenerowanych przez turystów²²². Wyróżnia się podaż pierwotną i wtórną. Podaż pierwotną stanowią walory naturalne, zaś podaż wtórną stanowią wszelkie efekty działalności człowieka zmierzające do umożliwienia uprawiania turystyki²²³. Podsumowując podaż turystyczną charakteryzuje:

- sztywność w układzie przestrzennym, która zmusza turystów jako konsumentów do przemieszczenia się w miejsce występowania walorów turystycznych;
- zależność od sytuacji gospodarczej państwa;
- komplementarność, ponieważ produkcja jednego elementu produktu turystycznego generuje podaż na następne;
- inwestycyjność wysoce kapitałochłonna;
- zależność wielkości podaży od chłonności miejsc z walorami turystycznymi;
- sezonowość;
- uzależnienie od innych sektorów gospodarki;
- niestabilność i szybkie tempo zmian²²⁴.

Produkt jest wszystkim, co można zaoferować konsumentom. Należy przez to rozumieć towary, usługi, czynności, miejsca, projekty technologiczne, organizacyjne czy idee²²⁵. Z perspektywy konsumenta produktem jest wszystko, dzięki czemu może on zaspokoić swoje potrzeby i pragnienia²²⁶. Według G. Gołębskiego „produktem turystycznym są wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością”²²⁷. Natomiast V.T.C Middleton określił produkt turystyczny jako połączenie atrakcji turystycznych, infrastruktury, dostępności, wizerunku i ceny danego miejsca docelowego²²⁸. Inny autor stwierdził, że „produkt turystyczny jest produktem złożonym i obejmuje miejsce, usługę oraz pewne produkty materialne”²²⁹. Najbardziej precyzyjnie pojęcie „produktu turystycznego” zdefiniował A. Rapacz, który stwierdził, że produkt turystyczny to zbiór dóbr i usług uwzględniających walory turystyczne miejsca umożliwiające turyście przybycie do miejsca, pobyt w nim oraz korzystanie z atrakcji

²²² G. Gołębski, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 58.

²²³ J. Staszewska, *Klaster perspektyw dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 18-19.

²²⁴ A. Panasiuk, dz. cyt., s. 105-106.

²²⁵ H. Mruk, P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001, s. 21.

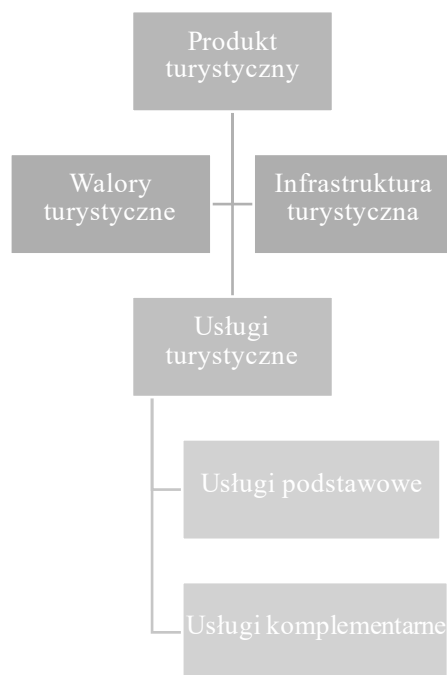
²²⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa 1994, s. 7.

²²⁷ G. Gołębski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 24.

²²⁸ V.T.C. Middleton, *Tourism product*, [w:] *Tourism Marketing and Management Handbook*, S. Witt, L. Mountinho (red.), Prentice Hall 1989, s. 573.

²²⁹ J.C. Holloway, C. Robinson, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997, s. 114.

turystycznej²³⁰. Na rysunku 13 zaprezentowanego wszystkie elementy składowe każdego produktu turystycznego. Do podstawowych komponentów należą walory turystyczne, infrastruktura turystyczna oraz usługi turystyczne.



Rysunek 13 Elementy składowe produktu turystycznego

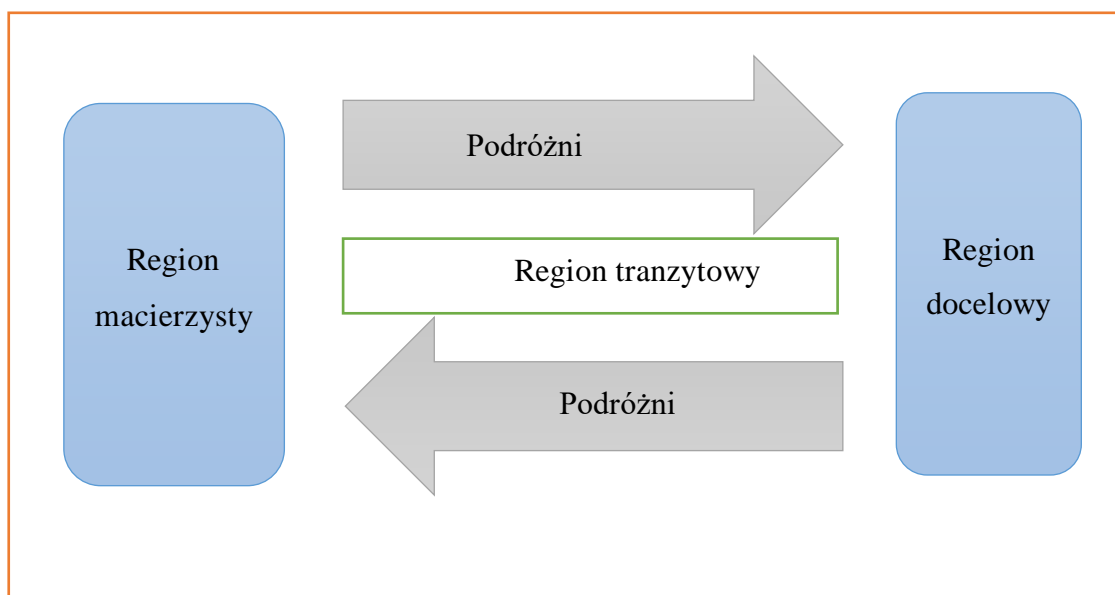
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Panasiuk, dz. cyt., s. 100.

Produkt turystyczny na rysunku 13 został przedstawiony jako składowa trzech elementów. Pierwszym są walory turystyczne, przez które należy rozumieć walory naturalne i antropogeniczne. Drugim z kolei elementem jest infrastruktura turystyczna, w skład której wchodzi bazy noclegowe, gastronomiczne, komunikacyjne czy bazy towarzyszące. Natomiast w skład usług turystycznych wchodzi usługi podstawowe (transportowe, noclegowe, gastronomiczne) oraz usługi komplementarne (przewodnictwo, wypożyczenie specjalistycznego sprzętu, kulturowe, rozrywkowe czy handlowe).

Definiując pojęcie turystyki, rynku turystycznego lub branży turystycznej zasadnym jest posłużyć się grafiką, którą w 1990 zaproponował Leiper określając podstawowy model turystyki (rysunek 14), wyczerpujący również podstawowe założenia co do samej definicji „turystyki”²³¹.

²³⁰ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 66.

²³¹ N. Leiper, *Tourism Systems*, „Occasional Paper”, no. 2, Massey University, Department of Management Systems, Auckland 1990.



Rysunek 14 Podstawowy model turystyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 29.

Na rysunku 14 przedstawiającym podstawowy model turystyki są trzy kluczowe elementy. Pierwszym z nich są turyści jako podmiot całego systemu. Drugim elementem jest przestrzeń geograficzna określona mianem regionu macierzystego, docelowego lub tranzytowego. Trzecim jest branża turystyczna obejmująca wszystkie przedsiębiorstwa i organizacje zajmujące się dostarczaniem produktu turystycznego. Relacje między tymi elementami to transakcje i wzajemne oddziaływanie²³². Według Hendersona branża turystyczna jest „rozległą siecią organizacji komercyjnych i niekomercyjnych połączonych wspólnym celem polegającym na zaspokajaniu potrzeb turystów i podróżnych”²³³.

Sektor gospodarki nazywany turystycznym w latach galopującego rozwoju stał się dla wielu gospodarek narodowych podstawowym źródłem dochodu. Wiele państw świata znaczną część swoich zysków upatruje właśnie w branży turystycznej, która ciągle ewoluuje chcąc sprostać coraz bardziej wymagającym klientom-turystom. W literaturze przedmiotu autorzy cyklicznie powracają do tematyki związanej z czynnikami mającymi realny wpływ na rozwój turystyki na świecie. Dokonując szczegółowej analizy wyodrębniono następujące czynniki:

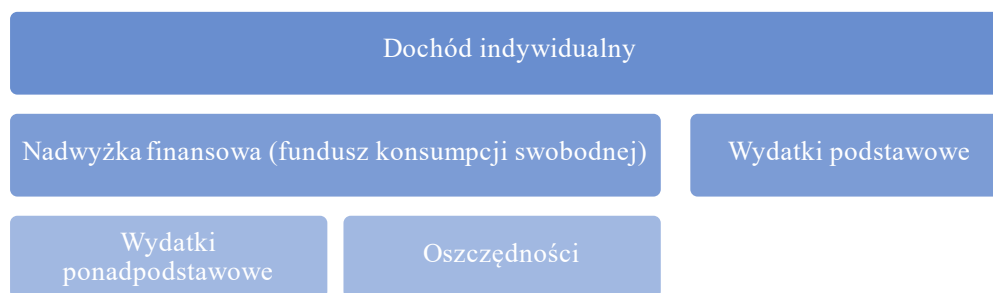
- ekonomiczne;
- urbanizacyjne;
- czas wolny;

²³² L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 30.

²³³ J. Henderson, *The structure of the Travel and Tourism Industry*, [w:] *Travel and Tourism*, P. Callaghan, P. Long, M. Robinson (red.), Business Education Publishers, Sunderland 1994, s. 51-58.

- motywy turystyczne;
- walory turystyczne;
- polityka turystyczna;
- rozwój środków transportu;
- rozwój systemów komunikacyjnych;
- globalizacja.

Ważną grupą czynników, od której bezpośrednio zależy rozwój turystyki są czynniki ekonomiczne. Najważniejszym kryterium są dochody, czyli siła nabywcza ludności. To kryterium powinno być zawsze rozpatrywane dwojako, zarówno z perspektywy pojedynczego człowieka jak i z perspektywy ogółu społeczeństwa danego państwa. Zgodnie z rysunkiem 15 przedstawiającym redystrybucję dochodu w kontekście dochodu indywidualnego wydatki przeznaczone na turystykę należą zazwyczaj do grupy wydatków ponadpodstawowych. Wyjątek stanowią wyjazdy o charakterze zdrowotnym i religijnym, które mocno zależne są od poziomu motywacji danej jednostki. W takich sytuacjach te wyjazdy mogą nawet być przedstawiane w grupie wydatków podstawowych.



Rysunek 15 Redystrybucja dochodu indywidualnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 12.

Wydatki na turystykę są uzależnione przede wszystkim od zamożności i norm społeczno-kulturowych turysty. Równie ważna jest przynależność konsumenta do konkretnej grupy społeczno-kulturowej. Wiele osób wykonujących prace w danej branży ma poniekąd narzucane z góry (przez społeczeństwo), w jaki sposób powinien spędzać czas wolny. Nie można zbagatelizować również siły dobrej reklamy, która jako marketing jest niemalże najsilniejszym orężem każdej dobrze funkcjonującej firmy z branży turystycznej²³⁴. W ujęciu szerszym na turystykę w aspekcie ekonomicznym wpływ ma sytuacja makroekonomiczna danego państwa. Takie czynniki jak wzrost inflacji, wzrost stopy bezrobocia czy spadek płac

²³⁴ W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa, 2010 s. 97.

realnych mają bezpośredni wpływ na redukcję wydatków ponadpodstawowych, do których najczęściej zaliczamy turystykę²³⁵.

Kolejnym znaczącym czynnikiem mającym realny wpływ na rozwój turystyki jest proces urbanizacji będący nierozzerwalnym elementem towarzyszącym turystyce. Wiele miast powstaje właśnie w oparciu o atrakcje turystyczne w ich regionie. Dla niektórych konsumentów, którzy decydują się na ucieczkę od miejskiego zgiełku może to stanowić problem. Jednakże nie sposób jest wyeliminować w zupełności proces urbanizacji, który zawsze towarzyszy miejscom atrakcyjnym pod kątem turystycznym. W literaturze przedmiotu wyróżnia się urbanizację ekonomiczną, demograficzną techniczną i społeczną²³⁶. Efektem rosnącej liczby ludności wykonującej pracę wykraczającą poza obszary rolnicze jest urbanizacja ekonomiczna. Wynika to z faktu, iż ludność zatrudniona w rolnictwie jest znacznie mniej aktywna turystycznie, co wynika z charakteru pracy oraz braku możliwości wzięcia urlopu. Ściśle z urbanizacją ekonomiczną związana jest urbanizacja demograficzna, określana jako wzrost stosunku ludności zamieszkującej w miastach względem ludności zamieszkującej na wsiach. Rozwój miast wpływa pozytywnie na turystykę, ponieważ mieszkańcy miast są przytłoczeni zjawiskami negatywnymi będącymi charakterystycznymi dla aglomeracji miejskich. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim zanieczyszczone powietrze, duży i ciągły hałas oraz szybsze tempo życia²³⁷. Trzecim rodzajem urbanizacji jest urbanizacja społeczna, która definiowana jest jako zjawisko przejmowania stylu życia zarówno przez osoby zasiedlające miasto jak i rozprzestrzeniający się wpływ na tereny miejskich peryferii. Ostatni typ urbanizacji odnosi się bezpośrednio do rozwoju technologicznego. Dyfuzja architektoniczna wprowadza unifikacje w budownictwie obejmując swoim zasięgiem tereny wiejskie, przez co dochodzi do zubożenia terenu pod kątem turystycznym. Zaś same rozwiązania technologiczne, takie jak dostęp do Internetu pozwalają na wzrost poziomu życia na terenach wiejskich.

Równie ważnym czynnikiem jak urbanizacja jest czas wolny. Rozważając co wchodzi w skład pojęcia czasu wolnego należy pamiętać, że jest to bardzo złożone pojęcie. W ramach tego czasu ludzie poświęcają się samodoskonaleniu, samorealizacji, ekspresji osobowości, manifestowaniu swoich twórczych postaw, przyswajaniu wartości związanych z otoczeniem kulturowym czy pielęgnowaniu relacji międzyludzkich²³⁸. Czas dorosłego człowieka zazwyczaj dzielony jest ze względu na czynności oraz ich stopień przymusu wykonania.

²³⁵ A. Niezgodą, *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 697, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 82, 2012, s. 15.

²³⁶ W.W. Gaworecki, dz. cyt., s. 98.

²³⁷ J. Majewski, *Wiejskość jako rdzeń produktu turystycznego – użyteczność podejść geograficznego i ekonomicznego*, „Acta Scientiarum Polonarium. Oeconomia”, nr 9(4), 2010, s. 287-294.

²³⁸ M. Bombol, A. Dąbrowska, *Czas wolny. Konsument. Rynek. Marketing.*, K.E. Liber, Warszawa 2003, s. 6.

Te potrzeby przypominają swą strukturą piramidę potrzeb opracowaną przez A. Masłowa. Rzeczy mające najwyższy priorytet wykonalności to zdecydowanie potrzeby fizjologiczne, sen, pożywienie, praca czy czas spędzony na dojeździe do niej. Kolejno plasują się takie przykładowe zadania jak czas z rodziną, prowadzenie domu czy ewentualna praca wykonywana nadliczbowo. Następnie dorosły człowiek koncentruje się na podnoszeniu swoich kwalifikacji oraz samodoskonaleniu. Najmniej zaś czasu poświęca na rozwój swojego hobby, oddanie się podróżowaniu, uprawianiu sportu czy korzystania z innych form spędzania czasu, relaksowania się²³⁹. Efektem czego staje się coraz bardziej popularne korzystanie z wyjazdów krótkoterminowych o charakterze turystycznym. W ostatnich latach obserwuje się tendencję jakoby turyści rezygnowali z jednego dłuższego wyjazdu o charakterze turystycznym na rzecz kilku znacznie krótszych.

Według K. Przeclawskiego jednym z najważniejszych czynników rozwoju turystyki są motywy turystyczne, do których autor zalicza motywy związane z pragnieniem udania się do danego miejsca, potrzebą opuszczenia na jakiś czas stałego miejsca pobytu, spędzenia poza domem większej ilości czasu z bliskimi, potrzebą poznania nowych osób, przebywania bliżej natury, zaspokojeniem potrzeb emocjonalnych, estetycznych, twórczych lub biologicznych²⁴⁰. Tak szerokie spectrum motywów, którymi współcześnie kierują się turyści spowodowało rozwój rynku turystyczno-rekreacyjnego w miejscach i w sposób wcześniej nieistniejący. Jest to ściśle związane z nowo powstałymi formami spędzania wolnego czasu²⁴¹.

Walory turystyczne wpływają bezpośrednio zarówno na popyt turystyczny jak i podaż turystyczną. To właśnie walory turystyczne stanowią często wyznacznik tego jak turyści podejmują decyzje dotyczące miejsca docelowej podróży. Walory turystyczne działają stymulująco na rozwój infrastruktury turystycznej, co uzasadnia powstawanie zapleczy hotelarskich lub gastronomicznych w otulinach lasów, w pobliżu gór czy akwenów²⁴².

Istotnym czynnikiem jest również polityka turystyczna realizowana na poziomie międzynarodowych, krajowym, regionalnym i lokalnym. W.W. Gaworecki definiuje politykę turystyczną jako „świadome popieranie i kształtowanie turystyki przez różnego rodzaju organizacje i instytucje wpływające swoją działalnością na wszystko to, co jest ważne dla turystyki”²⁴³. Na rysunku 16 przedstawiono instytucje zajmujące się kreowaniem polityki turystycznej na poszczególnych poziomach w Polsce. Na poziomie międzynarodowym

²³⁹ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 16.

²⁴⁰ K. Przeclawski, *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*, Wydawnictwo Albis, Kraków 1997, s. 40-44.

²⁴¹ S. Bosiacki, P. Rydlewski, *Wielkomięskie centra i galerie handlowe jako miejsca rekreacji i atrakcje turystyczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, nr 16, Poznań 2009, s. 35-46.

²⁴² Por. M.W. Kozak, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Scholar, Warszawa 2009.

²⁴³ W.W. Gaworecki, dz. cyt., s. 118.

za kreowanie polityki turystycznej odpowiada przede wszystkim Światowa Organizacja Turystyki (z ang. *UNWTO – United Nations World Tourism Organization*) oraz Unia Europejska. UNWTO powstała w 1925 roku i w chwili obecnej zrzesza 156 krajów. Głównym zadaniem tej organizacji jest stymulacja rozwoju turystyki. Jej działania realizowane są przez szereg czynności, takich jak prowadzenie badań, opracowywanie specjalistycznych planów rozwojowych, prowadzenie szkoleń, prezentowanie wyników dotyczących wpływu turystyki na gospodarkę światową oraz niwelowanie oraz przeciwdziałanie negatywnym skutkom turystyki, w szczególności w aspekcie społecznym i przyrodniczym²⁴⁴. W strukturze Parlamentu Europejskiego znajduje się Komisja Transportu i Turystyki, która wraz z innymi komisjami w związku z interdyscyplinarnością turystyki odpowiada za organizowanie nieformalnych spotkań ministrów państw członkowskich właściwych w zakresie turystyki, organizowania konferencji międzynarodowych czy tworzenie „Europejskiego Forum Turystyki”. Szereg dyrektyw wydanych przez Unię Europejską w zakresie turystyki umożliwia przestrzeganie zasad konkurencji, rynku wewnętrznego, prowadzenia polityki regionalnej, ochronę zdrowia konsumentów czy reguluje kompetencje, które musi posiadać każdy przewodnik turystyczny czy pilot wycieczek.

²⁴⁴ Por. W. Alejski, T. Marciniak, *Międzynarodowe organizacje turystyczne*, Wydawnictwo Albis, Kraków 2003.



Rysunek 16 Instytucje kreujące polityki turystycznej w Polsce na poszczególnych poziomach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Balińska, A. Siczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 22.

Polityka turystyczna kreowana na szczeblu krajowym reguluje przede wszystkim prawne aspekty dotyczące podróżowania wraz z otaczającą je infrastrukturą. Ponadto państwo oddziałuje na politykę turystyczną poprzez aspekty ekonomiczno-finansowe (ceny, kursy walut, podatki, kredyty, ograniczenie eksportowe lub importowe itd.) oraz administracyjno-organizacyjne. Głównym celem polityki turystycznej jest przede wszystkim zaspokajanie potrzeb konsumentów, tworzenie racjonalnego ruchu turystycznego, racjonalne wykorzystanie walorów turystycznych oraz koordynowanie rozwoju turystyki w połączeniu z innymi obszarami gospodarki²⁴⁵.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rozwój turystyki jest rozwój infrastruktury transportowej. To dzięki rozwojowi transportu, a w szczególności transportowi lotniczemu, zawdzięczamy możliwość podróżowania i zwiedzania najbardziej odległych i egzotycznych

²⁴⁵ W. Kurek, *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 388.

miejsc oferujących niegdyś niemalże niedostępne walory turystyczne. Momentem przełomowym w rozwoju turystyki i transportu była połowa XIX wieku oraz komercyjne wykorzystanie kolei. Obecnie większość podróży można odbyć za pomocą wszechobecnych samochodów, a na dalsze wycieczki można wybrać za pomocą transportu lotniczego lub morskiego²⁴⁶.

Rozwój systemów komunikacyjnych, w szczególności systemów telekomunikacyjnych i informatycznych, zmienił oblicze podróżowania. Szybkość przekazywania informacji stała się kluczowa nie tylko dla samych turystów, ale i dla przedsiębiorstw z branży turystycznej, które dzięki niemalże natychmiastowemu dostępowi do informacji są w stanie reagować na losowo występujące w przyrodzie sytuacje. Cyfryzacja wprowadziła również całkowicie nowe spojrzenie na marketing w branży turystycznej oraz sam sposób sprzedaży usług. Z roku na rok obserwowany jest wzrost sprzedaży wycieczek w sieci względem wycieczek kupowanych w stacjonarnych biurach podróży. W celach marketingowych są już wykorzystywane obecnie wszystkie dostępne portale społecznościowe, które w domyśle były przeznaczone dla prywatnych grup odbiorców, a obecnie jest tam również większość marek, w tym firm z branży turystycznej²⁴⁷. Obecność w cyberprzestrzeni przedsiębiorstw z branży turystycznej stała się determinantą realnej konkurencyjności zarówno w skali globalnej jak i lokalnej.

Turystyka bardzo często jest określana mianem branży globalnej. Wiele przedsiębiorstw oferujących usługi turystyczne lub współtworzące otoczenie dla samej turystyki to firmy międzynarodowe (sieci hotelowe, czy przewoźnicy lotniczy). Mimo to jednak firmy turystyczne specjalizujące się w organizowaniu i tworzeniu oferty wycieczek do miejsc z wyjątkowymi walorami turystycznymi działają przede wszystkim na rynku lokalnym, korzystając z infrastruktury państw, do których wyjazdy są organizowane. Większość firm nie skupia się na tworzeniu i wdrażaniu strategii globalnych. Mimo to branża turystyczna, a w szczególności jej rozwój, jest ściśle kompatybilna z rozwojem procesu globalizacji²⁴⁸.

Istnieje wiele typologii turystyki zależnych od kryteriów przyjmowanych przez naukowców. Większość kryteriów niemalże zawsze odnosi się do strony popytowej w turystyce. Światowa Organizacja Turystyki sugeruje, aby podziałów ze względu na rodzaje i sposoby podróżowania dokonywać poprzez kryterium celu podróży. Kryteria wyodrębniania rodzajów turystyki według A. Balińskiej, A. Siczko i J. Zawadki należy podzielić na: liczbę turystów, okres wyjazdu, miejsce zakwaterowania, środek transportu, aspekt socjalny, czas

²⁴⁶ A. Balińska, A. Siczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 26.

²⁴⁷ K. Stepaniuk, *Portal społecznościowy w kreowaniu potrzeb turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 698, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 83, 2012, s. 26.

²⁴⁸ L. Penderm R. Sharpley, dz. cyt., s. 32-33.

trwania podróży, miejsce recepcji turystycznej, strukturę demograficzną i cel podróży. Analizując kryterium jakim jest liczba turystów można wyszczególnić pojedyncze osoby, rodziny, grupy, w tym też grupy masowe. Okres wyjazdu odnosi się do pór roku (letnia i zimowa), sezonów turystycznych czy wyjazdów w przerwie od pracy co reprezentuje turystyka weekendowa. Środek transportu definiuje sposób poruszania się (turystyka piesza, samochodowa, samolotowa, autokarowa czy motorowa). Kolejnym zaproponowanym przez autorów kryterium jest miejsce zakwaterowania, które należy dzielić na turystykę hotelową lub parahotelową (w tym agroturystykę). Natomiast aspekt socjalny określa czy realizowany wyjazd jest w oparciu o turystykę socjalną (budżetową), czy też luksusową. Czas trwania podróży dzieli turystykę na krótkookresową trwającą do 4 dni lub długookresową powyżej 5 dni. Struktura demograficzna jako kryterium wyodrębnienia rodzajów turystyki skupia się na wieku osób podróżujących (dzieci, młodzież, studenci, rodziny z dziećmi, osoby starsze). Miejsce recepcji turystycznej zawiera w sobie szerokie spectrum opcji podróźniczych: turystyka miejska, wiejska, leśna, nadmorska, krajowa czy zagraniczna²⁴⁹.

Biorąc pod uwagę wszystkie wyżej wymienione kryteria wyróżnia się następujące rodzaje turystyki:

- Turystyka aktywna jest to rodzaj turystyki, którą przede wszystkim charakteryzuje uprawianie aktywności fizycznej poza miejscem stałego zamieszkania. Taką formę turystyki w zależności od poziomu trudności można uprawiać zarówno bez sprzętu specjalistycznego (np. piesze wędrówki) jak i w sytuacji uprawiania turystyki kwalifikowanej wymagającej niezbędnej wiedzy, wykszolenia i sprzętu (np. wspinaczki górskie, żeglarstwo czy jeździectwo). Cechą wspólną dla turystyki aktywnej jest przygotowanie fizyczne, którym muszą dysponować turyści chcący aktywnie spędzać czas. Turystyka kwalifikowana według W. Gaworeckiego stanowi podwaliny do wychowania fizycznego, zdrowotnego, technicznego, estetycznego czy moralnego²⁵⁰.
- Turystyka krajoznawcza – krajoznawstwo to zgodnie z definicją słownikową „poznanie kraju w zakresie różnych dziedzin, np. archeologii, geografii, historii”²⁵¹. Jest to jedna z najstarszych form podróżowania, ponieważ wynika ona bezpośrednio z ciekawości człowieka i potrzeby poznawania otaczającej przyrody. Poza funkcjami poznawczymi tę formę turystyki cechują również funkcje polityczne, zdrowotne czy ekonomiczne²⁵².

²⁴⁹ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 30-31.

²⁵⁰ W.W. Gaworecki, dz. cyt., s. 33-34.

²⁵¹ *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 352.

²⁵² A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 34.

- Turystyka zdrowotna jako forma turystyki została wyodrębniona przez zastosowanie kryterium dotyczącego celu podróży. Współcześnie turystyka zdrowotna kojarzona jest przede wszystkim z wyjazdami do miejsc, gdzie jest duża dostępność i stosunkowo niska cena zabiegów medycznych (np. z zakresu medycyny estetycznej). Niegdyś jednak najważniejszą rolą turystyki zdrowotnej były udziały w turnusach sanatoryjno-uzdrowiskowych²⁵³. Turystyka sanatoryjno-uzdrowiskowa ma bardzo długą historię, ponieważ już w starożytności ludzie zrozumieli jak lecznicze działanie na człowieka ma przebywanie w miejscach o specjalnych właściwościach leczniczych nazywanych uzdrowiskami. Zgodnie z definicją „uzdrowisko to obszar, na którym prowadzone jest leczenie uzdrowiskowe i który powstał w celu wykorzystania i ochrony naturalnych surowców leczniczych”²⁵⁴. Temat uzdrowisk został w Polsce uregulowany wprowadzeniem 28 lipca 2005 roku Ustawy o leczeniu uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych. Według ustawy do urzędów leczenia uzdrowiskowego zakwalifikowano: pijalnie uzdrowiskowe, tężnie, parki, ścieżki ruchowe, urządzone odcinki wybrzeża morskiego, lecznicze i rehabilitacyjne baseny uzdrowiskowe oraz urządzone podziemne wyrobiska górnicze²⁵⁵. Natomiast sanatorium jako termin o węższym znaczeniu oznacza „zakład leczenia uzdrowiskowego, działający na obszarze uzdrowiska, utworzony w celu udzielania świadczeń zdrowotnych z zakresu leczenia uzdrowiskowego, w ramach kierunków leczniczych i przeciwwskazań ustalonych dla danego uzdrowiska w szczególności wykorzystujący warunki naturalne przy udzielaniu świadczeń zdrowotnych”²⁵⁶. W ramach turystyki zdrowotnej warto zaznaczyć wyjazdy o charakterze regeneracyjno-estetycznym do obiektów typu SPA & Wellness, które w ostatnich latach zyskują na swojej popularności w szczególności w państwach wysoko rozwiniętych lub rozwijających się.
- Turystyka religijna – rodzaj podróżowania znany społeczeństwu od lat starożytnych. Niemalże we wszystkich religiach świata od momentów ich powstania, ludzie wybierali się na pielgrzymki do miejsc uznawanych za święte, lub których historia była ściśle związana z ważnymi momentami lub postaciami z danej wiary. Obecnie większość turystów tworzy turystykę religijną poprzez wyjazdy

²⁵³ I. Łęcka, *Nowe (?) trendy w turystyce zdrowotnej*, „Prace Studia Geograficzne”, 2003, s. 32.

²⁵⁴ M. Mika, D. Ptaszycka-Jackowska, *Formy turystyki zdrowotnej*, [w:] *Turystyka*, W. Kurek (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 279.

²⁵⁵ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o leczeniu uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych, t.j. Dz.U. 2005 nr 167, poz. 1399, art. 5.

²⁵⁶ D. Kotarski, *Określenie celów i zadań sanatorium uzdrowiskowego na potrzeby kontroli zarządczej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 718, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, 2012, s. 314.

do miejsc kultu religijnego celem zapoznania się z architekturą sakralną czy uczestniczenia w cyklicznie organizowanych uroczystościach religijnych, które również same w sobie stały się atrakcją turystyczną (np. procesja Niedzieli Palmowej w Jerozolimie).

- Turystyka etniczna polega na podróżowaniu przedstawicieli diaspory do miejsca ich pochodzenia²⁵⁷. Diasporę definiuje się jako „rozproszenie jednej narodowości wśród innej, wyznawców jednej religii wśród innowierców”²⁵⁸. Turystykę etniczną charakteryzuje powstawanie diaspor, np. w efekcie migracji oraz poczucie silnej potrzeby odwiedzenia miejsc związanych z historią swojego narodu. W tym rodzaju turystyki walory kulturowe są znacznie bardziej istotne niż walory przyrodnicze. Turystyka etniczna pełni również ważną rolę polityczną przede wszystkim stymulując politykę państwa odnośnie przestrzegania praw mniejszości narodowych czy wyznaniowych.

- Turystyka biznesowa – definiując ten typ podróżowania zasadnym jest nieutożsamianie każdego wyjazdu służbowego z turystyką biznesową²⁵⁹. Przyglądając się pojęciu turystyki biznesowej można wyróżnić: turystykę motywacyjną (w tym podróże integracyjne), korporacyjną, konferencyjną oraz wyjazdy na seminaria i targi. Turystykę motywacyjną wykorzystują pracodawcy w celu nagrodzenia najlepszych pracowników poprzez ufundowanie wycieczki albo celem podjęcia działań integracyjnych wobec zespołu. Do wyjazdów motywacyjnych można zaliczyć również wyjazdy szkoleniowe, wyjazdy na prestiżowe targi, wystawy lub wyjazdy na wydarzenia tematyczne o charakterze globalnym²⁶⁰. Turystyka korporacyjna to „luksusowe rozrywki oferowane przez firmy najcenniejszym klientom lub potencjalnym klientom w czasie prestiżowych wydarzeń sportowych i kulturalnych”²⁶¹. Najważniejszym czynnikiem wyróżniającym turystykę biznesową jest fakt, iż to pracodawca decyduje o miejscu docelowym podróży oraz pokrywa jej całościowy koszt. Podróże te z założenia odbywają się w towarzystwie współpracowników bez udziału rodzin²⁶².

- Turystyka morska jak sama nazwa wskazuje jej determinantą jest podróżowanie przy wykorzystaniu wodnych środków transportu. Wyróżnia się zarówno podróże

²⁵⁷ W.W. Gaworecki, dz. cyt., s. 56-64.

²⁵⁸ *Mały słownik...*, dz. cyt., s. 131.

²⁵⁹ Por. R. Davidson, B. Cope, *Turystyka biznesowa*, POT, Warszawa 2003.

²⁶⁰ A. Szwichenberg, *Fenomen podróży motywacyjnych w Polsce i na świecie*, [w:] *Turystyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji w Gdańsku, Gdańsk 2017, s. 68.

²⁶¹ R. Davidson, B. Cope, dz. cyt., s. 3.

²⁶² Tamże, s. 7.

przygodowe (celem dotarcia do miejsc ekstremalnie niedostępnych, takich jak podwodne wraki statków czy w okolice koła podbiegunowego), podróże celem uprawiania aktywności, takich jak nurkowanie czy też najbardziej popularną formę, jaką jest morska turystyka wypoczynkowa, która w większości odbywa się przy wykorzystaniu wielkich, ekskluzywnych wycieczkowców. Rejsy tymi statkami charakteryzują się wysokim standardem oraz szerokim wachlarzem realizowanych usług.

- Turystyka alternatywna jest przeciwieństwem podróżowania tradycyjnego (masowego). W turystyce alternatywnej grupa podróżnych jest mała lub są to osoby podróżujące w pojedynkę, które podejmując w pełni świadomą decyzję o planowanej podróży eliminują w ten sposób negatywny wpływ oddziaływania na środowisko przyrodniczo-społeczne. W literaturze turystyka alternatywna jest określana mianem turystyki zrównoważonej lub łagodnej²⁶³. A. Niezgoda definiuje turystykę alternatywną jako „powstałą na gruncie buntu przeciwko cywilizacji przemysłowej i konsumpcyjnemu modelowi życia, które powodują niszczenie środowiska i autentycznych relacji między ludźmi. Koncepcja związana jest ze zjawiskami z lat 60. XX wieku, kiedy narodziła się w USA kontrkultura hippisowska”²⁶⁴. Turystyka alternatywna jest postrzegana bardziej jako pewien model zachowań konsumentów i usługodawców, który charakteryzuje się asymilacją turystów względem zachowań kulturowanych przez miejscową ludność oraz nastawieniem na relaks i wypoczynek. Turystykę zrównoważoną nazywa się również mianem „ekoturystyki, w ramach której wyodrębnia się: turystykę przyrodniczą (w niezmiennym środowisku naturalnym lub w przekształconym środowisku z pokazaniem zagrożeń ekologicznych i skutków degradacji tego środowiska) oraz turystykę aktywnego wypoczynku na łonie natury”²⁶⁵.
- Turystyka przyrodnicza – to zbiór form wypoczynku, w których głównym wyznacznikiem jest bliskość uczestników w kontakcie z przyrodą. Do form turystyki przyrodniczej zalicza się ekoturystykę, turystykę łowiecką, wędkarską, sylwanoturystykę oraz birdwatching. Ekoturystyka jest „najczystsza” formą podróżowania w sposób alternatywny, będąc najbardziej przyjazną środowisku”²⁶⁶. Światowa Organizacja turystyki definiuje ekoturystykę jako „wszystkie bazujące na naturze formy podróżowania, w których główną motywacją turysty jest

²⁶³ Por. D. Zaręba, *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

²⁶⁴ A. Niezgoda, *Rola różnych koncepcji i form rozwoju turystyki w dążeniu do celów rozwoju zrównoważonego*, „Turyzm”, nr 18/2, 2008, s. 80.

²⁶⁵ J. Pakulska, M. Rutkowska-Podołowska, G. Podołowski, *Nowoczesne formy działalności gospodarczej szansą rozwoju obszarów wiejskich*, Economicus, Szczecin 2010, s. 177.

²⁶⁶ D. Zaręba, dz. cyt., s. 47.

obserwowanie natury i uznanie jej za dobro powszechne²⁶⁷. Turystyka łowiecka i wędkarska jak sama nazwa wskazuje opiera się przede wszystkim na wyjazdach w celach łowieckich lub wędkarskich, stanowiąc przy tym bardzo agresywną formę podróżowania. Jednakże te dwie formy mają za zadanie również „kształtowanie podstaw przychylnych środowisku naturalnemu poprzez: rozwijanie szacunku dla przyrody i rządzących nią praw, podnoszenie świadomości w kwestii ochrony środowiska i promowanie przyjaznych mu działań”²⁶⁸. Birdwatching to forma podróżowania, której celem jest obserwacja ptaków w ich naturalnym środowisku²⁶⁹. Ostatnim typem turystyki przyrodniczej jest sylwanoturystyka, która opiera się na podróżowaniu bazującym o kompleksy leśne. Urok tego rodzaju turystyki polega na przemierzaniu pieszo niedostępnych szlaków leśnych tak, aby jak najbardziej zintegrować się z otaczającą turystów naturą. Należy zaznaczyć, że inwazyjne spędzanie czasu w lasach, np. poprzez jazdy na quadach czy jazdy motorami crossowymi nie wyczerpuje cech sylwanoturystyki. Jedną z najbardziej niszowych form turystyki przyrodniczej stanowi apiturystyka, która polega na pobycie w okolicy pasiek celem poznania życia pszczoł, procesów jakie zachodzą podczas produkcji miodów oraz degustacji pszczelich wyrobów²⁷⁰.

- Turystyka kulturowa opiera się na walorach kulturowych, które w tego typu podróżowaniu stanowią podstawę popytu produktu turystycznego. Ten rodzaj turystyki motywowany jest silną potrzebą doznań kulturalnych. Europejskie Stowarzyszenie do spraw Edukacji w Turystyce i Wypoczynku definiuje turystykę kulturową jako „wszelkie podróże ludzi ukierunkowane na atrakcje kulturalne, znajdujące się poza ich miejscem zamieszkania, podejmowane z zamiarem zebrania nowych informacji i doświadczeń dla zaspokojenia swoich potrzeb kulturalnych”²⁷¹. Głównymi motywami uprawiania turystyki kulturowej jest poznawanie nowych miejsc, społeczności, kultur, historii, sztuki czy uczestnictwo w wydarzeniach o charakterze kulturalnych lub artystycznym²⁷². Według A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka turystykę kulturową

²⁶⁷ A. Spychała, S.S. Graja-Zwolińska, E. Wlekła, *Wybrane determinanty popytu ekoturystycznego. Przykład Rzeczypospolitej Ptasiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 698, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 83, 2012, s. 252.

²⁶⁸ M. Maćkowiak, E. Budyń-Tomkowiak, *Łowiectwo jako forma aktywności w turystyce wiejskiej - wybrane aspekty zachowań konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 699, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 84, 2012, s. 54-55.

²⁶⁹ E. Janeczko, D. Anderwald, *Birdwatching jako nowa forma turystyki na obszarach leśnych i przyrodniczo cennych w Polsce*, „Studia i Materiały CEPL w Rogowie”, R 13, z. 2(27), 2011, s. 308.

²⁷⁰ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 48-49.

²⁷¹ *Atlas. European Association for Tourism and Leisure Education*, [w:] *Tourism trends for Europe*, European Travel Commission, 2006, s. 5.

²⁷² T. Jędrzyński, *Turystyka kulturowa*, PWE, Warszawa 2008, s. 10.

tworzą: turystyka literacka, muzealna, ludowa, militarna, kulinarna, miejska, eventowa, językowa czy tanatoturystyka. Celem turystyki muzealnej jest zwiedzanie przez turystów zbiorów muzealnych, co łączy się z turystyką militarną, która koncentruje się na aspektach wojskowych zbiorów historycznych czy architekturze o przeznaczeniu militarnym. Turystyka literacka obejmuje podróż po „przestrzeni opisanej w twórczości, miejscach życia i przebywania twórcy, muzeach biograficznych, tablicach pamiątkowych, pomnikach, cmentarzach. Wiąże się to z poszukiwaniem rzeczywistych miejsc opisanych w utworze, spacerowanie tymi samymi ścieżkami co bohaterowie, a także konfrontacją literackich plenerów z realną przestrzenią. Uzupełnieniem tych destynacji są imprezy, takie jak Dni Książki czy Targi Literackie, spotkania z autorami, miejskie gry literackie, a także muzea związane z tworzeniem książek, jak muzea papiernictwa czy druku”²⁷³. Wyjazdy o charakterze językowym mają na celu poznanie kultury poprzez obcowanie z językiem w kraju, w którym używany jest jako język ojczysty. Natomiast turystyka kulinarna koncentruje się na podróżowaniu celem poznawania nowych smaków charakterystycznych dla odwiedzanych regionów. Dla turystów wybierających tę formę podróżowania kluczowe są jakość spożywanych produktów oraz miejsca degustowania regionalnych potraw. Doskonałym przykładem jest Polska, która ma możliwość zaistnienia pod tym kątem na turystycznej mapie kulinarnej świata, ponieważ „polska kuchnia jest kuchnią unikatową, co jest powodem do dumy narodowej, ale również może stać się markowym produktem turystycznym”²⁷⁴. Tanatoturystyka wzbudza wiele kontrowersji, ponieważ celem tego rodzaju turystyki jest poznawanie miejsc dokumentujących lub upamiętniających śmierć.

- Turystyka wiejska i agroturystyka – charakterystycznym dla turystyki wiejskiej jest obszar na jakim realizowana, czyli na wsi, gdzie główną zabudowę tworzą gospodarstwa rolne. Ponadto cechuje ją cisza, spokój, bezpośredni kontakt z naturą oraz racjonalny sposób wykorzystania zasobów. Według definicji zaproponowanej przez M. Drzewieckiego agroturystyka to „forma wypoczynku odbywającego się na terenach wiejskich o charakterze rolniczym, oparta o bazę noclegową i aktywność rekreacyjną związana z gospodarstwem rolnym lub równoważnym i jego otoczeniem (przyrodniczym, produkcyjnym, usługowym)”²⁷⁵. Ten zyskujący na popularności sposób uprawiania turystyki kreuje wiele nowych możliwości takich jak np. korzystanie

²⁷³ M. Wawrzyniak, *Czytanie miasta – idea produktu turystyki literackiej na przykładzie Łodzi*, „Turystyka Kulturowa”, nr 3, 2010, s. 17.

²⁷⁴ A. Sieczko, *Turystyka kulinarna a smak regionu*, „Handel Wewnętrzny”, 2009, s. 326.

²⁷⁵ M. Drzewiecki, *Agroturystyka*, Instytut Wydawniczy „Świadectwo”, Bydgoszcz 1995, s. 27.

z usług określanych mianem hipoterapii, które definiuje się jako „ogół działań terapeutycznych, do których wykorzystuje się konia. Szczególne zastosowanie hipoterapia ma tam, gdzie inne metody nie przynoszą zadowalających rezultatów, jak np. w terapii ciężkich dysfunkcji chodu”²⁷⁶. Agroturystyka adresowana jest przede wszystkim do turystów indywidualnych, rodzin lub małych grup turystycznych. Ta forma turystyki nie wymaga od organizatorów rozbudowanej bazy noclegowej czy żywieniowej. Opiera się o naturalne uwarunkowania gospodarstwa takie jak duży dom z wieloma sypialniami czy duża kuchnia i jadalnia. Gospodarstwo rolne „i niewykorzystane obiekty inwentarskie oraz przestrzeń rekreacyjna w obrębie gospodarstwa mogą służyć do wypoczynku”²⁷⁷. Należy zaznaczyć, że w „Polsce jest około 1400 gmin kwalifikujących się jako atrakcyjne dla rozwoju agroturystyki. Powierzchnia zajmowana przez te gminy wynosi 66% powierzchni Polski (208 000 km²) i jest zamieszkiwana przez ok. 8,7 mln ludności (22% ludności kraju). Gminy atrakcyjne dla rozwoju turystyki są rozłożone nie równomiernie, kumulując się na Mazurach, Podlasiu czy Pomorzu”²⁷⁸.

- Turystyka przemysłowa koncentruje się na poznawaniu dziedzictwa przemysłowego różnych państw na świecie. Ten rodzaj turystyki kierowany jest przede wszystkim do miłośników techniki. Głównymi atrakcjami turystycznymi w tego rodzaju podróżowaniu są muzea techniki, wystawy techniczne, skanseny, kopalnie, obiekty kolejnictwa i hydrotechniczne, stocznie, porty czy mosty²⁷⁹.
- Enoturystyka – rodzaj turystyki polegający na podróżowaniu do miejsc związanych z produkcją wina. Głównym celem wyjazdów jest poznawanie tajników uprawy winogron oraz procesów związanych z produkcją wina. Tego typu podróżom towarzyszą degustacje trunków czy możliwość ich zakupu. Turyści są każdorazowo zapoznawani z historią danej winiarni²⁸⁰.
- Turystyka społeczna jest nie tyle formą turystyki, co sposobem w jaki jest finansowana. Jest to efekt polityki państwowej lub samorządowej wspierającej

²⁷⁶ Por. M. Rutkowska, *Nowe formy turystyki wiejskiej*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2006.

²⁷⁷ J. Siekierski, Ł. Popławski, *Usługi turystyczne jako forma przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 3(14)/2009, Tarnów 2009, s. 157.

²⁷⁸ Ł. Popławski, *Gospodarstwo agroturystyczne, ekoagroturystyczne i ekologiczne jako czynnik rozwoju, który występuje na terenie świętokrzyskiego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie NR 3(14)/2009, Tarnów 2009, s. 142.

²⁷⁹ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz.cyt., s. 58.

²⁸⁰ Tamże, s. 59.

finansowo osoby o ograniczonych środkach. Dotyczy to zarówno dzieci, młodzieży, osób starszych²⁸¹.

- Turystyka hobbystyczna opiera się na wybieraniu miejsca docelowego wraz z towarzyszącymi mu aktywnościami zgodnie z pasjami pielęgnowanymi przez konkretnych turystów. Jest to bardzo pojemne sformułowanie, do którego zaliczyć można niemalże każdy rodzaj turystyki. Dobrym przykładem turystyki hobbystycznej jest geoturystyka polegająca na poznawaniu obiektów i procesów geologicznych²⁸².

Przedstawione powyżej rodzaje turystyki różnią się od siebie w zależności od aspektów realizowanych w trakcie podróży. Każdy z nich ma odrębny cel, długość i uczestniczy w nim inna liczba osób w różnym wieku. Wyjazdy odbywają się w różnych porach roku, sezonach turystycznych i mają odmienne miejsca docelowe. Mogą odbywać się za pomocą różnych środków transportu i mieć inną bazę noclegową oraz poziom wypoczynku.

3.2. Branża turystyczna w czasie pandemii – lata 2019-2021

Pandemia Covid-19 swoim zasięgiem objęła cały świat, wpływając przy tym na niemalże wszystkie gałęzie gospodarek krajowych i międzynarodowych. Tak szerokie spectrum zmian, jakie nastąpiło w życiu społeczno-gospodarczym, wypełniło wszystkie przesłanki do tego, aby te sytuacje określić kryzysem globalnym. Trudno jest wskazać, które sektory gospodarki ucierpiały najbardziej. Wszelkiego rodzaju wprowadzane obostrzenia na świecie mające na celu niwelowanie negatywnych skutków pandemii koronawirusa niemalże całkowicie wyłączyły możliwość podróżowania. W 2020 roku według Światowej Organizacji Turystyki liczba międzynarodowych podróży spadła o 74% względem roku poprzedniego, co należy przełożyć na zmniejszenie się liczby turystów o ponad 1 mld. Była to sytuacja bezprecedensowa, ponieważ przerosła ponad 11-krotnie globalny kryzys gospodarczy z 2009 roku²⁸³. Należy pamiętać, że było to niespełna rok po wybuchu pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, która dopiero w 2020 roku została określona przez Światową Organizację Zdrowia pandemią o charakterze globalnym.

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na dokonaniu analizy sytuacji branży turystycznej w Polsce od momentu ogłoszenia w kraju zagrożenia epidemicznego, czyli

²⁸¹ D.E. Jerema, *Turystyka społeczna – studium przypadku Wielkiej Brytanii*, [w:] *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy polityki turystycznej*, A. Rapacz (red.), Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 259, Ue we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 172.

²⁸² T. Słomka, A. Kicińska-Świdorska, *Geoturystyka-podstawowe pojęcia*, „Geoturystyka”, nr 1, t. 1, 2004, s. 6.

²⁸³ J. Borzyszkowski, *Wsparcie turystyki w dobie pandemii Covid-19. Przegląd wybranych działań podejmowanych przez lokalne organizacje turystyczne*, Mazowsze Studia Regionalne, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Gdańsk 2022, s. 25-26.

od 14 marca 2020 roku. Do najważniejszych obostrzeń, które bezpośrednio wpłynęły na pogorszenie się sytuacji w branży turystycznej w Polsce należy zaliczyć ograniczenia dotyczące obiektów noclegowych turystycznych, miejsc krótkotrwałego zakwaterowania jak również działalności uzdrowisk i sanatoriów. Obostrzenia nie ominęły również szeroko rozumianego transportu zarówno w aspekcie lokalnym, ogólnokrajowym jak i międzynarodowym²⁸⁴.

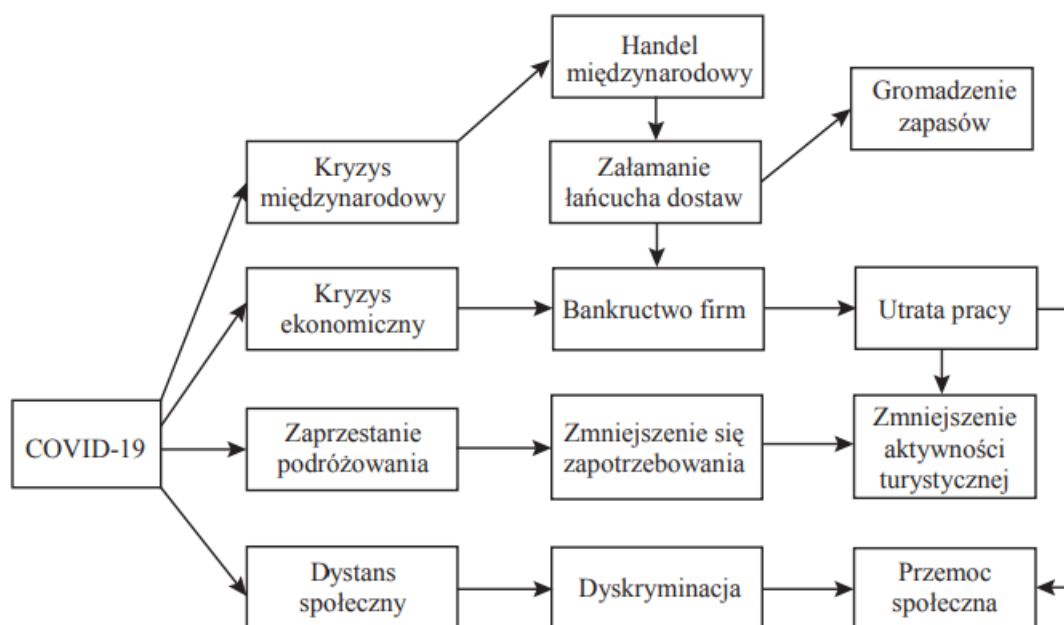
Przedsiębiorstwa z branży turystycznej działające na terenie Polski zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności są objęte numeracją z sekcji H (hotele i restauracje) oraz z sekcji I (transport, gospodarka magazynowa i łączność). W polskiej gospodarce turystyka jest jedną z ważniejszych i najprężniej rozwijających się sektorów. Jest to sektor charakteryzujący się dużą pracochłonnością, ale również aktywizacją innych sektorów niezwiązanych bezpośrednio z turystyką. Udział turystyki w Produkcie Krajowym Brutto wynosi ok. 6%, dając przy tym około 1,4 mln miejsc pracy. Należy pamiętać, że turyści wyjeżdżający za granicę państwa lub podróżujący na terenie kraju ojczystego wydają i konsumują znacznie więcej względem okresu, w którym pozostają w domu. Według Głównego Urzędu Statystycznego suma wydatków przeznaczona przez Polaków na wydatki konsumpcyjne dotyczące turystyki (gastronomia, hotelarstwo, usługi biur podróży oraz korzystanie z atrakcji turystycznych) w ostatnich latach w Polsce rosła szybciej niż suma wszelkich innych wydatków o charakterze konsumpcyjnym²⁸⁵. Zasadnym jest również zaznaczyć, iż turystyka odzwierciedla postawę aktywizacji lokalnych społeczności. Obserwujemy wiele lokalnych społeczności, które jako podstawowe źródło dochodu obierają branżę turystyczną. Natomiast z perspektywy nauk ekonomicznych turystyka jako sektor gospodarki ma bezpośredni wpływ na konkretne regiony, w których środki wydawane przez turystów zasilają obrót finansowy umożliwiając dokonywanie wielu kluczowych lokalnie inwestycji²⁸⁶.

Wprowadzenie obostrzeń z zakresu reżimu sanitarnego oraz zachowania dystansu społecznego natychmiastowo wpłynęło na zastój branży turystycznej. Kluczowymi czynnikami okazały się decyzje administracyjne ograniczające możliwość swobodnego przemieszczania się oraz niestabilna sytuacja ekonomiczna, która wpłynęła na obniżenie wartości wskaźnika, jakim jest popyt turystyczny. Destrukcyjny wpływ pandemii Covid-19 na branżę turystyczną pośrednio przedstawia rysunek 17 ukazujący wpływ koronawirusa SARS-Cov-2 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa.

²⁸⁴ M. Cierpień-Wolan, *Turystyka w Polsce w obliczu pandemii Covid-19*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2020, s.1.

²⁸⁵ K. Stojczew, *Ocena wpływu pandemii koronawirusa na branżę turystyczną w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, vol. 65, nr 1, Wrocław 2021, s. 159-160.

²⁸⁶ H. Guzik, B. Ostrowska, *Ekonomiczne aspekty gospodarowania przestrzenią turystyczną*. Zeszyty Naukowe. Finanse, (913), 2015, 57-76.



Rysunek 17 Wpływ Covid-19 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa

Źródło: opracowano na podstawie: K. Stojczew, dz. cyt., s. 167.

Analizując rysunek 17 należy wskazać, że problemy branży turystycznej nie wynikały tylko i wyłącznie z zakazów dotyczących podróżowania. Wpływ na turystykę w czasie trwania pandemii miały również ograniczenia dotyczące utrzymywania dystansu społecznego czy też zmiana sytuacji ekonomicznej Polaków. W sytuacji gdy w społeczeństwie zaczęło brakować wolnych środków przeznaczanych na turystykę, gospodarstwa domowe musiały zrezygnować z niej w pierwszej kolejności. Rysunek 17 przedstawia negatywny wpływ pandemii jako system naczyń połączonych, który oddziałuje na wszystkie aspekty życia. W skrajnych sytuacjach może prowadzić do eskalowania negatywnych zjawisk społecznych jak przemoc czy dyskryminacja²⁸⁷.

Do istotnych zmian, do których doszło w branży turystycznej spowodowanych negatywnym wpływem pandemii koronawirusa SARS należy zaliczyć działania, jakie podjęły przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej, które w walce o klienta zaczęły oferować możliwość dostawy swoich produktów. W Polsce zostało przeprowadzanych szereg kampanii reklamowych mających na celu informowanie społeczeństwa o możliwości wspierania swoich ulubionych lokali gastronomicznych poprzez korzystanie z usług za pośrednictwem dostaw, wykorzystując podmioty zewnętrzne. W celu ułatwienia i rozpropagowania takiego sposobu korzystania z usług gastronomicznych na szeroką skalę wprowadzono działania marketingowe

²⁸⁷ K. Stojczew, dz. cyt., s. 168.

w cyberprzestrzeni wykorzystując przede wszystkim portale społecznościowe oraz tworząc przystępne w obsłudze aplikacje przeznaczone do zamawiania jedzenia. Kolejną ważną zmianą wywołaną w turystyce było postawienie na podróże lokalne oraz turystów z własnego państwa. W momencie ograniczenia napływu turystów zagranicznych i strat wynikających z braku kapitału zewnętrznego, rynek turystyczny postawił na szeroką promocję swoich walorów turystycznych wobec obywateli własnego państwa. Kolejną szansą, którą zaczęły zauważać duże przedsiębiorstwa w związku z efektami wywołanymi przez Covid-19 było skoncentrowanie się na usługach związanych z turystyką uzdrowską i sanatoryjną. Obciążony system służby zdrowia dał okazję do rozszerzenia usług leczniczych przez przedsiębiorstwa turystyczne kierujące swoje oferty w stronę osób, które przeszły zakażenie wirusem i mimo wyzdrowienia nadal odczuwają jego negatywne dla zdrowia skutki. Firmy w odpowiedzi na nowy popyt zaczęły realizować więcej usług z zakresu rehabilitacji czy tematycznych turnusów sanatoryjnych. W związku z wydarzeniami będącymi pokłosiem pandemii obserwujemy odpływ wykwalifikowanej kadry do innych sektorów charakteryzujących się większą stabilnością zatrudnienia. Jako skutek Covid-19 obserwuje się też wzrost cyfryzacji w ujęciu jednostkowym, ponieważ ludzie postawili na aktywność cyfrową, której przykładem jest uczestnictwo online w wielu wydarzeniach kulturalnych oraz niemalże całkowite przekierowanie sposobu płatności na bezgotówkowy ograniczający zbędny kontakt z obsługą²⁸⁸.

Dokonując analizy rynku turystycznego właściwym wydaje się wnioskować, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe znacznie lepiej poradziły sobie z negatywnym wpływem pandemii ze względu na szybszy czas reakcji i możliwość adaptacji swoich strategii do występujących sytuacji kryzysowych. Prognozuje się, iż w kolejnych latach może dojść do jeszcze większego wykorzystania wszechobecnego rozwoju technologicznego, który umożliwi rozwój usług hotelarskich, gastronomicznych czy atrakcji turystycznych pod kątem samoobsługowym. Takie rozwiązanie będzie potencjalnie bezpieczne i tańsze dla przedsiębiorstw z branży turystycznej, jednakże wywoła również spadek liczby osób zatrudnionych w tym sektorze czym wpłynie na pogorszenie się sytuacji ekonomicznej wielu gospodarstw domowych²⁸⁹.

Przedsiębiorstwo turystyczne to w rozumieniu podstawowym przedsiębiorstwo posiadające cechy jednostki organizacyjnej gospodarki państwowej. Posiada osobowość

²⁸⁸ A. Juszcak, *Trendy rozwojowe turystyki w Polsce przed i w trakcie pandemii COVID-19*, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o. o., Kraków 2020, s. 25-26.

²⁸⁹ K. Stojczew, dz. cyt., s. 169.

prawną i jak każde przedsiębiorstwo jest narażone na działanie różnego rodzaju kryzysów²⁹⁰. W literaturze określane jest jako „wyodrębniony zespół ludzi wykorzystujących czynności w zakresie zaspokojenia potrzeb turystów i samodzielnie podejmujących decyzje strategiczne i taktyczne rozstrzygające o skuteczności działania. Jest jednostką wyposażoną w środki materialne i finansowe oraz podporządkowaną określonej organizacji wewnętrznej”²⁹¹. Według A. Panasiuk do przedsiębiorstw turystycznych zaliczamy przedsiębiorstwa gastronomiczne, transportu turystycznego, usług sportowo-rekreacyjnych, sanatoryjno-uzdrowiskowe czy zajmujące się informacją i promocją turystyczną²⁹². Na rysunku 18 przedstawiono podstawowe sektory przemysłu turystycznego, na który składają się: zakwaterowanie (hotele, hostele, pokoje gościnne, kwatery), organizator turystyki (agencja turystyczna, organizator konferencji, organizator zawodów sportowych), transport (lotniczy, morski, autobusowy, kolejowy, samochodowy), atrakcje turystyczne (pomniki natury czy wynikające z kultury autochtonów), krajowe i regionalne organizacje turystyczne, przemysł i handel pamiątkami oraz usługi towarzyszące (przewodnicy, ubezpieczenia, gastronomia, wydawnictwa).



Rysunek 18 Podstawowe sektory przemysłu turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kurleto, dz. cyt., s. 110.

²⁹⁰ M. Kurleto, *Oddziaływanie sytuacji kryzysowych na zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwach turystycznych*, [w:] *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska (red.) Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa, 2013, s. 110.

²⁹¹ M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 21-25.

²⁹² A. Panasiuk, *Marketing w turystyce i rekreacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2013, s. 49-50.

Umiejętność zarządzania ryzykiem jest szczególnie istotna dla przedsiębiorstw w aspekcie pojawiających się sytuacji kryzysowych. Stało się to kompetencją niezbędną w dobie globalizacji, deregulacji rynków, kryzysów finansowych, wzrostu konkurencyjności, rozwoju technologicznego, globalnego terroryzmu i obecnych na świecie konfliktów politycznych i społecznych oraz w efekcie postępujących zmian klimatycznych. Analizując wpływ sytuacji kryzysowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw z branży turystycznej należy zdefiniować, czym takowe sytuacje właściwie są. Według polskiego ustawodawstwa sytuacja kryzysowa to „sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”²⁹³.

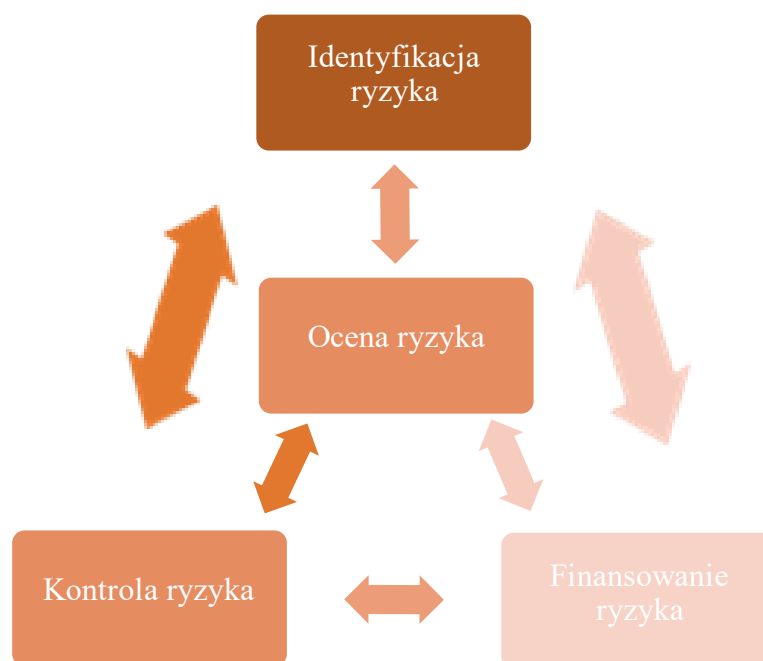
Dla firm z branży turystycznej istotne znaczenie mają ryzyka określone jako finansowe lub niefinansowe. Oba te czynniki wpływają na finanse przedsiębiorstwa, a tym co je różni jest bezpośredniość wpływu. Analizując szczególnie istotne grupy ryzyka, jakie występują dla branży turystycznej, to przede wszystkim ryzyko handlowe wynikające bezpośrednio z faktu prowadzenia działalności. W ramach ryzyka handlowego wyróżnia się ryzyko płynności polegające na sprzedaży swoich aktywów po niekorzystnej cenie w związku z brakiem chętnych do ich zakupu oraz ryzyko kredytowe, które jest potencjalnym zagrożeniem przy niespłaceniu zobowiązań przez dłużnika. Obok ryzyka handlowego równie ważnym jest ryzyko rynkowe, które jest efektem strat, jakich może doświadczyć przedsiębiorstwo w związku ze zmianami rynkowymi, takimi jak zmiany stóp procentowych, zmiany cen towarów czy kursu walut. Ważnym rodzajem ryzyka dla przedsiębiorstw turystycznych jest ryzyko wynikające ze specyfiki branży, ponieważ w aspekcie globalnym jest to sektor bardzo wrażliwy na wszelkie zmiany ekonomiczne, klimatyczne, związane z terroryzmem czy na sytuacje polityczno-społeczne w destynacjach turystycznych. Mniejszym pod kątem realnego zagrożenia jest wystąpienie ryzyka systemu, które należy rozumieć jako błędy popełniane przez ludzi w ramach konkretnego systemu, co obrazuje doprowadzenie do awarii, np. systemu odpowiedzialnego za rezerwacje wycieczek czy lotów. Ostatnim czynnikiem jest ryzyko prawne związane z niedotrzymywaniem warunków umowy przez firmy w danej lokalizacji turystycznej. Tego typu zjawiska mogą doprowadzić do sparaliżowania ruchu lotniczego czy doprowadzenia do bankructwa operatorów turystycznych²⁹⁴.

Zarządzanie ryzykiem to „system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania

²⁹³ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym t.j. Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590, art. 3.

²⁹⁴ M. Kurleto, dz. cyt., s. 112-113.

w tym celu optymalnych decyzji”²⁹⁵. Jest to kompetencja, którą musi posiadać każde przedsiębiorstwo chcące utrzymać się na ciągle ewoluującym rynku turystycznym. Proces zarządzania ryzykiem wymaga podejmowania przez przedsiębiorców czynności zmierzających do wykonania specjalistycznych analiz zarówno o charakterze wewnętrznym jak i zewnętrznym. W pierwszej kolejności należy zdefiniować potencjalne ryzyko oraz wyznaczyć priorytety w działaniu. Tylko dobrze zdefiniowanemu ryzyku można przeciwdziałać poprzez wdrożenie w odpowiednim czasie adekwatnych środków zapobiegawczych lub też minimalizujących potencjalne straty. Do tego celu wielokrotnie wykorzystuje się specjalistyczne oprogramowania oparte na teorii gier losowych czy rachunku prawdopodobieństwa. Na rysunku 19 przedstawiono model zarządzania ryzykiem według A.C. Valsamkisa, który koncentruje się na ryzyku finansowym. Wynika z niego, że prawidłowe zidentyfikowanie i ocena ryzyka prowadzą do podjęcia próby jego kontroli oraz finansowania. Według autora „celem kontroli jest zbadanie i ocena efektywności przedsięwzięć podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo i zapobieganie zidentyfikowanym lub przewidywanym zagrożeniom w przyszłości”²⁹⁶.



Rysunek 19 Model zarządzania ryzykiem wg Valsamkisa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.C. Valasamkis, R.W. Vivan, G.S. Du Toit, dz. cyt., s. 96.

²⁹⁵ Tamże, s. 114.

²⁹⁶ A.C. Valasamkis, R.W. Vivan, G.S. Du Toit, *Risk management: managing enterprise risks*, 3rd ed., Sandton: Heinemann 2004, s. 96.

Przedsiębiorstwa z branży turystycznej stosujące zarządzanie ryzykiem mogą liczyć na korzyści w postaci efektywniejszego planowania strategicznego, lepszej kontroli ponoszonych kosztów, maksymalizacji zysków, wykorzystywania i tworzenia nowoczesnych i praktycznych form zarządzania będących jednym z podstawowych czynników na globalnym, wysoce konkurencyjnym rynku²⁹⁷.

Równie istotnym sposobem przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym jest inwestowanie i wdrażanie innowacyjnych technologii. Pozwala to przedsiębiorstwom na budowanie i utrzymywanie zdolności konkurencyjnej. Co więcej firmy stawiające na implementację nowych rozwiązań technologicznych znacznie lepiej radzą sobie z sytuacjami kryzysowymi oraz szybciej i bardziej elastycznie reagują na zachodzące na rynku niekorzystne zmiany. Informatyzacja wybranych aspektów działalności przedsiębiorstwa znacząco wpływa na redukcję ponoszonych kosztów²⁹⁸.

Nie można jednak zapominać o kapitale ludzkim, który obok innowacyjności technologicznej jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na sposób, w jaki dana firma może przeciwdziałać skutkom kryzysu. Według M. Rybaka „inwestowanie w pracownika powinno być traktowane z taką samą pieczołowitością, jak inwestowanie w nowe technologie. Pracownicy bowiem mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa”²⁹⁹. Ten sam autor twierdzi, że kapitał ludzki jest bardzo cennym dobrem każdej organizacji, ponieważ bezpośrednio wpływa na możliwość realizowania założonych strategii poprzez maksymalizację wydajności i efektywności danej firmy. Ten czynnik bardzo często decyduje o możliwości realnego reagowania na pojawiające się zagrożenia. Kapitał ludzki generuje unikalne możliwości trudne do powielenia, co stanowi o sile danego przedsiębiorstwa w aspekcie konkurencyjności. Należy jednak pamiętać, że każdorazowe inwestycje w kapitał ludzki muszą być poprzedzone skrupulatną analizą określającą faktyczny stan wiedzy, kompetencji czy umiejętności pracowników. Dobrze przeprowadzona analiza stanowi punkt wyjścia do podejmowania dalszych decyzji w zakresie szkoleniowym³⁰⁰. Czas kryzysu dla przedsiębiorstw z branży turystycznej to czas podejmowania prób nowego określenia znaczenia kapitału ludzkiego w działalności danej firmy. Zmiany „powinny dotyczyć traktowania kapitału ludzkiego jako swoistego centrum budowania innowacyjności,

²⁹⁷ M. Kurleto, dz. cyt., s. 120.

²⁹⁸ S. Kopera, *Infoprzestrzeń firm turystycznych jako narzędzie przeciwdziałania negatywnym skutkom sytuacji kryzysowej*, [w:] *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska (red.) Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2013, s. 132.

²⁹⁹ M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 40.

³⁰⁰ E. Wszendybył-Skulska, *Inwestycje w kapitał ludzki – sposobem na kryzys przedsiębiorstw hotelarskich*, [w:] *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska (red.) Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2013, s. 222-230.

zysku, co oznacza zasadniczą zmianę w sposobie widzenia miejsca pracowników w przedsiębiorstwie”³⁰¹. Siła, jaką stanowią ludzie, ich wiedza, umiejętności i doświadczenie stanowią ogromną wartość dla danej organizacji. Takie podejście oraz dążenie do rozwoju zatrudnionych osób sprzyja osiągnięciu założonych celów oraz konkurencyjności.

3.3. Współczesne wyzwania stawiane zarządzaniu w organizacjach turystycznych po pandemii

Czas postpandemiczny dla sektora branży to czas reaktywacji i powrotu do funkcjonowania w nowej rzeczywistości. Wiele przedsiębiorstw w szczególności zajmujących się gastronomią nie przetrwało próby wynikającej z obostrzeń wprowadzanych niemalże we wszystkich państwach świata. Firmy, które postawiły na innowacyjność, zdominowały swoją obecnością cyberprzestrzeń oferując usługi dostępne online czy też po prostu zminimalizowanie kontaktu bezpośredniego z klientem. Nowa pandemiczna sytuacja stała się poniekąd również szansą na zmianę strategii turystycznych, tak aby uwzględniały one odpowiedzialne podejście do turystyki. Przed wybuchem pandemii Covid-19 mieliśmy do czynienia z niekontrolowaną turystyką, której negatywne efekty zaczęły być odczuwalne zarówno przez lokalnych mieszkańców jak i cały ekosystem³⁰². Skutki Covid-19 będą odczuwalne jeszcze przez wiele lat, dlatego kluczowym będzie wykorzystać ten czas na lepsze dopasowanie ofert pod kątem sytuacji ekologicznej, możliwości technologicznych czy nowych, bardziej wymagających oczekiwań, jakie mają konsumenci³⁰³.

Podwalinami zarządzania branżą turystyczną w obecnym świecie jest wsparcie polityki państwowej, której trzon stanowi polityka społeczna. Kierunek polityki społecznej danego kraju jest pochodną społeczno-ekonomicznej i kulturowej charakterystyki państwa. Między wieloma różnicami polityk państwowych w aspekcie wspierania rozwoju turystyki w tabeli 9 przedstawiono pewne wspólne tendencje polityki turystycznej, które na przestrzeni lat ewoluowały.

³⁰¹ J. Wiśniewska, L. Pajewski, *Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwój*, E. Urbańczyk (red.), Wydawnictwo KREOS, Szczecin 2003, s. 429-439.

³⁰² *Doświadczenia miast turystycznych w pandemii Covid-19*. <https://www.gov.pl/web/wuf11/doswiadczenia-miast-turystycznych-w-pandemii-covid-19> [dostęp: 25.08.2023]

³⁰³ *Turystyka po pandemii*. <https://blog.ue.wroc.pl/turystyka-po-pandemii> [dostęp: 25.08.2023]

Tabela 9 Ewolucja polityki w dziedzinie turystyki międzynarodowej po 1945 roku

Etap	Cechy charakterystyczne polityki
1945-1955	Łagodzenie i upraszczanie przepisów dotyczących porządku publicznego, ceł, obrotu walutowego i ochrony zdrowia po zakończeniu II Wojny Światowej.
1955-1970	Wzrost zaangażowania państwa w marketing turystyczny w celu zwiększenia potencjału dochodowego turystyki.
1970-1985	Zaangażowanie państwa w rozbudowę infrastruktury turystycznej oraz wykorzystanie turystyki jako instrumentu rozwoju regionalnego.
1985-2000	Dalsze wykorzystanie turystyki jako instrumentu rozwoju regionalnego, wzrost zainteresowania ochroną środowiska, ograniczenie udziału państwa w rozbudowie infrastruktury turystycznej, większy nacisk na partnerstwo publiczno-prywatne i samoregulację branży.
2000 – do chwili obecnej	Początek nowego etapu cechującego się ustanawianiem międzynarodowych porozumień i przepisów dotyczących ochrony środowiska oraz swobodnego przyływu dóbr, usług, kapitału i siły roboczej.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: C.M. Hall, *Rola państwa w zarządzaniu turystyką*, [w:] *Zarządzanie turystyką*, L. Pender, R. Sharpley (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 268.

Branża turystyczna w dalszym ciągu jest domeną charakterystyczną dla sektorów prywatnych. Nie zmienia to jednak faktu, iż niemalże wszystkie państwa na świecie niezależnie od wyznawanej religii czy prowadzonej polityki, uznają turystykę jako wartość dodaną, co w konsekwencji prowadzi do uwzględniania aspektów dotyczących branży turystycznej w procesie ukierunkowywania polityki. Rolą władz jest zapewnienie odpowiednio zachęcającego klimatu do rozwoju przedsiębiorstw branży turystycznej. Realizowane jest to poprzez inwestowanie w rozwój infrastruktury, zaspokajanie potrzeb w obszarze edukacji związanej z turystyką, kształtowanie warunków ekonomicznych wywierając wpływ na kursy walut czy stopy procentowe, budowanie zaufania wśród potencjalnych inwestorów, tworzenie regulacji prawnych ułatwiających sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwom oraz aktywne uczestnictwo w promowaniu swoich turystycznych regionów³⁰⁴. Według S.R.C. Wanhill „każdy rząd musi mieć jasno określoną politykę dotyczącą turystyki na szczeblu krajowym i lokalnym. Przyjęcie, zgodnie z zasadą leseferyzmu, roli biernego obserwatora oznacza otwarcie drogi do konfrontacji między miejscowymi i przyjezdnymi, a tym samym ukształtowania się negatywnych postaw, złych modeli zachowań i stronnictwa przeciwnego

³⁰⁴ L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 269.

turystyce. Tylko najbardziej zdeterminowani turyści będą odwiedzać miejsca, w których spotykają się z jawną nieprzychylnością i nie czują się bezpiecznie”³⁰⁵.

Najważniejszą funkcją państwa w obszarze turystyki jest funkcja koordynacyjna, dzięki której powstają sieci powiązań między organami publicznymi, a przedsiębiorstwami turystycznymi³⁰⁶. W niektórych państwach można nawet zaobserwować zjawisko wykorzystywania polityki turystycznej jako elementu kampanii wyborczych. Rolą państwa jest również tworzenie odpowiednich przepisów prawnych, które w sposób pośredni lub bezpośredni oddziałują na przedsiębiorstwa branży turystycznej. Jest to bardzo ważna funkcja, ponieważ ma ona realny wpływ na tworzenie rentownych warunków do prowadzenia firm³⁰⁷. Zdaniem D. Pearce’a „ze względu na skalę inwestycji oraz element dobra wspólnego budowę infrastruktury uznaje się powszechnie za zadanie administracji publicznej, które przy umiejętnej realizacji może się przyczynić do rozwoju turystyki w wybranych obszarach”³⁰⁸. Państwo sprawuje również funkcję stymulacyjną i promocyjną w kontekście rozwoju turystyki. Realizowane jest to poprzez finansowanie badań w dziedzinie turystyki, udzielania nisko oprocentowanych kredytów, inwestowanie w infrastrukturę turystyczną czy prowadzenie działań marketingowych i promocyjnych skoncentrowanych na zwiększeniu popytu na usługi turystyczne. Wiele rządów stawia na uspołecznianie turystyki, które polega na umożliwianiu uprawiania turystyki osobom z różnych grup społecznych, dążąc przy tym, aby nie była to tylko forma spędzania czasu dla najbogatszych klas społecznych. A. Haulot w swojej pracy stwierdził, że „uspołecznianie turystyki jest jak najbardziej uzasadnione, bo cele przyświecające w wymiarze jednostkowym i zbiorowym są zbieżne z poglądem, że wszystkie działania podejmowane przez nowoczesne społeczeństwo powinny zapewniać większą sprawiedliwość, godność i radość z życia wszystkim obywatelom”³⁰⁹.

Kolejnym wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami z branży turystycznej jest problem relacji, do jakiej dochodzi między człowiekiem a jego wpływem na środowisko. Zgodnie ze stwierdzeniem J. McCormick’a „żadna z rewolucji politycznych, ekonomicznych i społecznych, jakie miały miejsce w ostatnim stuleciu, nie zmieniła tak zasadniczo ludzkich zachowań i systemu wartości jak rewolucja ekologiczna”³¹⁰. W skali globalnej politycy z całego świata zaczęli skupiać się nie tylko na degradacyjnym i eksploatacyjnym wpływie ludzi na ekosystem, ale również na polityce niewłaściwej, rabunkowej gospodarce zasobami

³⁰⁵ S.R.C. Wanhill, UK – politics and *Tourism*, „*Tourism Management*”, nr 1(8), 1987, s. 54.

³⁰⁶ C.M. Hall, J. Jenkins, *Tourism and Public Policy*, Routledge, Londyn 1995, s. 20.

³⁰⁷ L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 273-276.

³⁰⁸ D. Pearce, *Tourist Organizations*, Longman Scientific and Technical, Harlow 1992, s. 11.

³⁰⁹ A. Haulot, *Social Tourism: Current Dimensions and Future Developments*, „*Tourism Management*”, nr 2, s. 212.

³¹⁰ J. McCormick, *The Global Environmental Movement*, John Wiley & Sons, Chichester 1995, s. xi.

naturalnymi³¹¹. W latach 60. minionego wieku panowało przekonanie, że negatywny wpływ turystyki na środowisko jest znikomy. Lata 70. spowodowały gwałtowny wzrost międzynarodowej turystyki, co wymusiło refleksje nad kosztem, jaki ponosi środowisko. Przełomem okazały się lata 80. XX wieku, ponieważ to właśnie wtedy zostały przeprowadzone i opublikowane pierwsze badania naukowe udowadniające jakoby niekontrolowany rozwój turystyki może wyrządzić nieodwracalne szkody dla ekosystemu³¹².

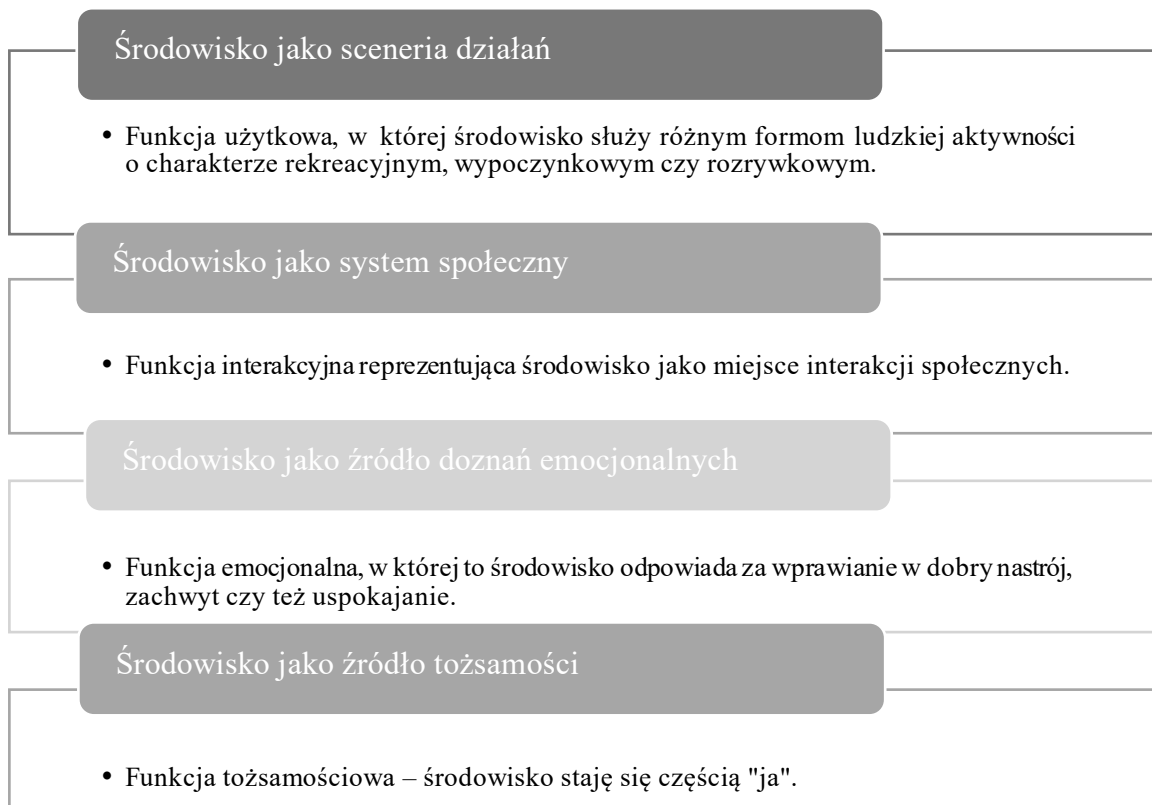
Koniec XX wieku wprowadził w skali globalnej koncepcję zrównoważonego rozwoju turystyki. Koncepcja ta „zyskała powszechną akceptację jako nowy paradygmat dla branży turystycznej”³¹³. Na szeroką skalę wprowadzono szereg dokumentów normujących zasady nowej proekologicznej polityki. Turyści jako grupa społeczna nie są jednorodni. Ich sposób postrzegania środowiska równie często różni się od lokalnych mieszkańców. Częstym stwierdzeniem jest powstawanie zależności pomiędzy nastawieniem turystów względem środowiska a prezentowanym przez nich zachowaniem³¹⁴. Na rysunku 20 przedstawiono sposoby korzystania z zasobów środowiska przez turystów. Wyróżniono kolejno cztery przykłady, w jaki postrzegane jest środowisko: jako sceneria działań, jako system społeczny, jako źródło doznań emocjonalnych i jako źródło tożsamości. Każdemu z przykładów postrzegania środowiska przypisano konkretne funkcje: użytkowa, interakcyjna, emocjonalna i tożsamościowa.

³¹¹ C. Southgate, R. Sharpley, *Tourism, Development and the Environment*, [w:] *Tourism and Development: Concepts and Issues*, R. Sharpley, D. Telfer (red.), Channel View Publications, Clevedon 2002, s. 231.

³¹² L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 314.

³¹³ K. Godfrey, *Towards Sustainability? Tourism in the Republic of Cyprus*, [w:] *Practising Responsible Tourism: International Case Studies in Tourism Planning, Policy and Development*, L. Harrison, W. Husbands (red.), John Wiley & Sons, Chichester 1996, s. 60.

³¹⁴ A. Holden, *Environment and Tourism*, Routledge, Londyn 2000, s. 48.

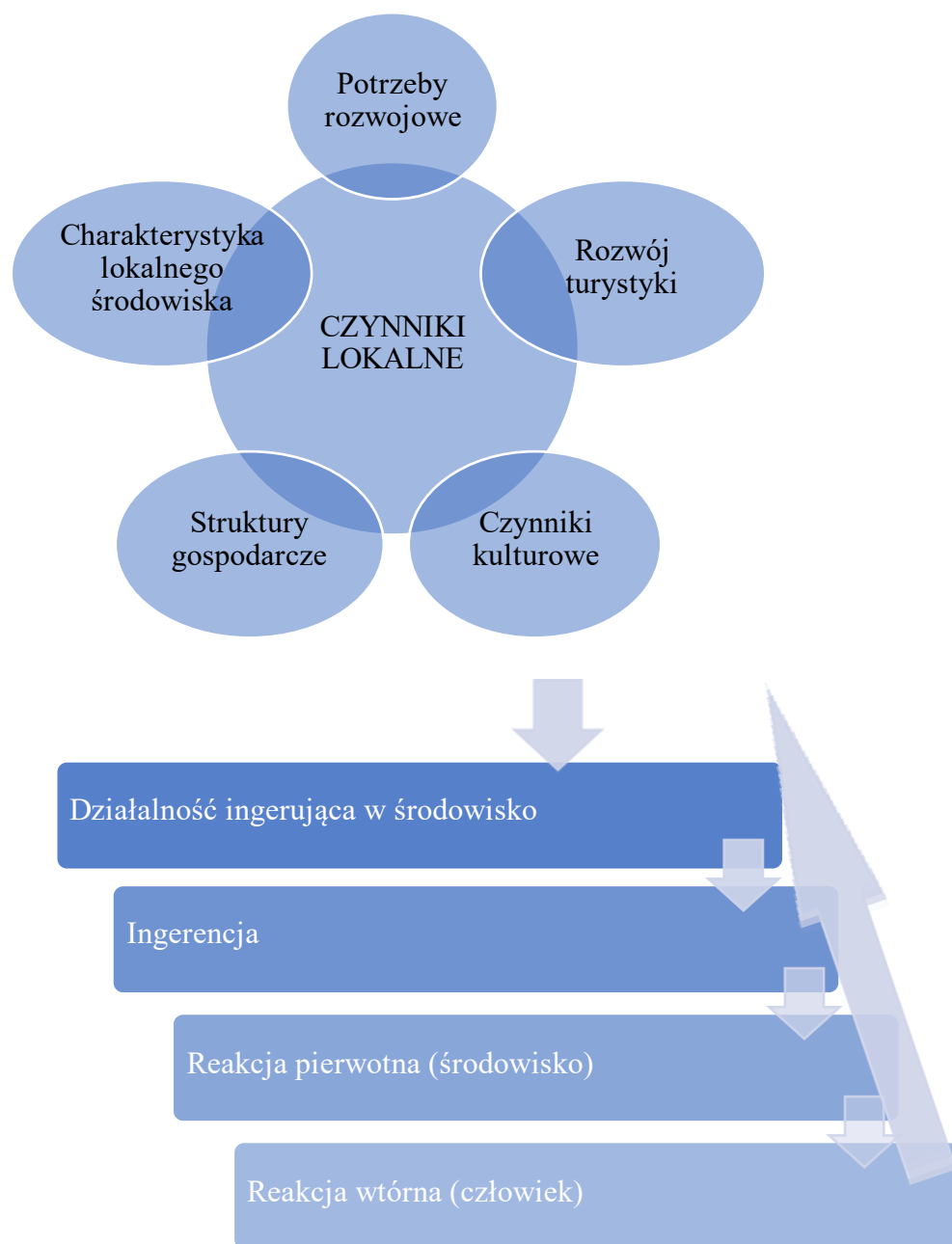


Rysunek 20 Sposoby korzystania z zasobów środowiska przez turystów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Holden, dz. cyt. 2000, s. 49-50.

W 1981 roku stworzono ramową koncepcję badań nad oddziaływaniem turystyki na środowisko, co miało na celu wypracowanie skutecznych metod zarządzania powstającymi relacjami. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju z siedzibą w Paryżu zaproponowała ramowy model badań kładący nacisk na działalność ludzką względem środowiska. Mianem reakcji pierwotnej określono wpływ działalności człowieka na ekosystem, natomiast mianem reakcji wtórnej kroki, jakie należy podejmować celem niwelowania tych negatywnych skutków³¹⁵.

³¹⁵ L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 320.



Rysunek 21 Model badań nad relacjami między turystyką, a środowiskiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 321.

Na rysunku 21 przedstawiono ramowy model badań nad relacjami między turystyką a środowiskiem. Czynniki lokalnymi zostały określone: potrzeby rozwojowe (społeczne, ekonomiczne, infrastrukturalne), rozwój turystyki (etap, szanse, inwestycje), struktury gospodarcze (branże, powiązania, szanse), charakterystyka lokalnego środowiska oraz czynniki kulturowe (wartości utożsamiane ze środowiskiem). Pierwszy etap został nazwany działalnością ingerującą w środowisko, przez którą należy rozumieć ciągłe przekształcenia środowiska, wytwarzanie odpadów, ruch turystyczny czy modyfikowanie profilu demograficznego populacji. Kolejnym etapem jest ingerencja, czyli przekształcanie lokalnego środowiska, zanieczyszczenie, niszczenie roślinności, płoszenie zwierząt oraz wzrost gęstości

zaludnienia. W trzeciej fazie dochodzi do opisanej powyżej reakcji pierwotnej. Konsekwencjami tej reakcji jest zmiana krajobrazu, zmiana jakości wody i powietrza oraz ogólnego stanu zdrowia społeczeństwa, zmiana charakteru otoczenia, zatłoczenie i wzrost popytu na zasoby. Ostatnią fazą jest reakcja wtórna, która jest próbą niwelowania negatywnych skutków człowieka poprzez planowanie, zarządzanie i wdrażanie mechanizmów kontrolnych. W ostateczności należy również postawić na ograniczenie ruchu turystycznego.

Pojęcie etyki w branży turystycznej do dnia dzisiejszego stanowi pewien temat tabu. Jest to problem, do którego świat, a przede wszystkim największe przedsiębiorstwa zajmujące się turystyką cały czas dojrzewają. Dotychczasowe badania naukowe w tej materii pozostają bardzo skromne. Większość powstających prac jest firmowana przez organizacje pozarządowe czy zrzeszenia branżowe. W chwili obecnej mamy już do czynienia z powstającymi kodeksami etycznymi zarówno do przedsiębiorców z branży turystycznej jak i dla samych turystów. W 1999 roku Światowa Organizacja Turystyki przyjęła globalny kodeks etyczny dla turystyki. Celem tych regulacji było promowanie odpowiedzialnej turystyki, która jest jak najmniej inwazyjna. Zawarto w nich szereg wskazówek uwzględniających różnorodność religijną, filozoficzną czy moralną. Zgodnie z ideą powstałego kodeksu tylko zrównoważone korzystanie z turystyki przez wszystkie podmioty będące składowymi szeroko rozumianej branży turystycznej ma możliwość zatrzymać proces degradacji naturalnego ekosystemu. Odpowiedzialną turystyką nazywamy taką, która:

- w jak najmniejszym stopniu oddziałuje na środowisko naturalne;
- przyczynia się do podniesienia standardu życia lokalnej społeczności;
- umożliwia lokalnej społeczności decyzyjność w zakresie rozwoju turystyki;
- przyczynia się do ochrony środowiska i dziedzictwa kulturowego;
- jest dostępna dla osób niepełnosprawnych;
- nie jest obojętna kulturowo;
- buduje lokalną tożsamość³¹⁶.

Rewolucja technologiczna w branży turystycznej jest widoczna niemalże w każdej sferze działania. Różne rozwiązania technologiczne dały możliwość całkowicie nowego sposobu zarządzania przedsiębiorstwami oraz umożliwiły otwarcie nowych kierunków w walce o potencjalnego klienta. Szeroka dostępność do funkcjonalności, jakie daje Internet spowodowała łatwość dostępu do szerokiego grona odbiorców. Nowym technologiom nie tylko zawdzięczamy łatwość w dotarciu do klienta, ale również wzrost jakości świadczonych usług turystycznych. Jest to efekt podniesienia poziomu świadomości społeczeństwa i wzrostu

³¹⁶ L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 353-359.

wymagań, jakie stawiane są firmom świadczącym usługi turystyczne. Branża turystyczna jako jedna z nielicznych wymaga bardzo szerokiego spectrum wymiany informacji i ścisłej, globalnej współpracy między uczestnikami transakcji³¹⁷.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań dotyczących korzyści płynących z rozwoju nowych technologii dla branży turystycznej. Do kluczowych funkcji technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w kontekście funkcjonowania firm turystycznych można zaliczyć:

- wzrost jakości świadczonych usług;
- wzrost konkurencyjności firm stosujących nowe, technologiczne rozwiązania;
- oferowanie nowych produktów;
- personalizowanie oraz wzbogacanie o dodatkową wartość usługową;
- ograniczanie kosztów;
- usprawnienie obsługi klientów;
- rozwijanie partnerskiej współpracy;
- zarządzanie i podejmowanie działań marketingowych w skali światowej;
- ułatwienie kontaktów z dostawcami, pośrednikami i konsumentami
- szybsze, bardziej elastyczne reagowanie na zdarzenia losowe;
- możliwość nadzorowania pod kątem prowadzenia odpowiedzialnej turystyki³¹⁸.

W marketingu, który jest istotną składową branży turystycznej obserwujemy niemalże całkowite przeniesienie nakładu sił do cyberprzestrzeni. Zmiany na poziomie marketingu umożliwiły wprowadzenie nowych strategii komunikacji z klientem. Tworzone oferty są znacznie bardziej personalizowane pod coraz to bardziej wymagających konsumentów. Internetowy marketing znacząco ograniczył łańcuchy dostaw i skrócono kanały dystrybucji. Informatyzacja turystyki stworzyła możliwość szybkiego reagowania na wahania dotyczące popytu i podaży. Dzięki nowym technologiom firmy turystyczne mogą na bieżąco korygować obłożenia danych obiektów oraz dostosowywać cenę³¹⁹.

Obecnie prym w marketingu wiodą social media, które stały się nowym komunikacyjnym środkiem przekazu. W odróżnieniu od tradycyjnych kanałów medialnych, media społeczne oferują całkowicie inny kanał dotarcia do klienta. Treści marketingowe tworzone są poniekąd poprzez tworzone społeczności, które same wymieniają się swoimi turystycznymi doświadczeniami. Marketing w social mediach przypomina „pocztę pantoflową”, z tą jednak różnicą, że dotyczy on skali globalnej. Inną, ciekawą formą

³¹⁷ Tamże, s. 282-283.

³¹⁸ Tamże, s. 282-284.

³¹⁹ Tamże, s. 286.

prowadzenia marketingu w sieci jest tzw. „article marketing” polegający na tworzeniu treści w formie artykułów i postów pisanych jako recenzje danych miejsc turystycznych czy opisujących jakość usług oferowanych przez konkretne przedsiębiorstwa z branży turystycznej. Kluczem długotrwałej strategii marketingowej online jest zamieszczanie i dostarczanie treści do katalogów tematycznych, jakie dla coraz to bardziej samodzielnych klientów tworzą bazę poradników, na podstawie których konsumenci planują swoje podróże turystyczne. Pokrewnym sposobem jest korzystanie z blog marketingu, który polega na opisywaniu swoich podróży i doświadczeń przez turystów celem przedstawienia swojej subiektywnej opinii potencjalnie innym podróżującym. Blogi turystyczne są to strony pisane z myślą o tworzeniu internetowego pamiętnika czy też poradnika szczegółowo opisującego konkretne walory turystyczne oraz problemy i sposoby ich rozwiązywania, jakie mogą zostać napotkane podczas realizowania danego typu podróży. Poza samymi artykułami, zdjęciami czy postami w przestrzeni internetowej w kontekście dobrze funkcjonującego marketingu nie można zapomnieć o treściach zamieszczanych w postaci filmów video³²⁰.

Dywagując na temat kierunku rozwoju i wykorzystania nowych technologii w branży turystycznej należy pochylić się nad rozwojem doradztwa turystycznego. Obecnie to pojęcie zmieniło swoje znaczenie, ponieważ rozwój masowej komunikacji spowodował zmianę doradztwa ze względu na rozproszoną publiczność³²¹. Ten typ poradnictwa w literaturze określany jest mianem poradnictwa zapośredniczonego, czyli takiego, który korzysta z przekazników informacji³²². Rodzaje sposobów, w jaki doradca może dotrzeć do klienta są bardzo zróżnicowane. Najbardziej znanymi środkami przekazu wykorzystującymi nowe technologie jest poradnictwo w czasie rzeczywistym, czyli komunikatory internetowe, czaty, wideokonferencje oraz rozmowy telefoniczne. Natomiast do poradnictwa asynchronicznego, czyli odroczonego w czasie można zaliczyć blogi, fora internetowe, wiadomości e-mail oraz strony internetowe³²³.

Kolejnym rozwiązaniem technologicznym, które zostało niezwykle docenione w szczególności w dobie obostrzeń społecznych i komunikacyjnych towarzyszących pandemii Covid-19 było stworzenie nowego trendu, jakim jest wirtualne podróżowanie. Podróże online umożliwiają zwiedzanie egzotycznych miejsc za pomocą specjalnie przygotowanych programów, które dają dostęp do widoku z kamer tworząc wrażenie faktycznego, realnego

³²⁰ *Marketing Wirusowy w Przemysle Turystycznym. Promocja Mediów Społecznych, Article Marketing, Pisanie Blogów.* <https://www.tourism-review.pl/social-media-marketing-w-turystyce-page689> [dostęp: 24.08.2023]

³²¹ H. Boland, E. Jaska, *Podstawy komunikowania w doradztwie*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1995, s. 119.

³²² D. Zielińska-Pękał, *Poradnictwo a świat mediów, czyli o poradnictwie zapośredniczonym*, [w:] *Poradotwórczość – kontynuacja dyskursu*, A. Kargulowa (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 295.

³²³ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 186-188.

zwiedzania. Jeszcze bardziej popularne jest zwiedzanie zabytków architektonicznych i miejsc kultury, które dzięki ogromnym bazom danych dają opcję korzystania z udostępnianych cyfrowych prezentacji w różnych formach, takich jak wirtualne spacery czy trójwymiarowe modele eksponatów. W kontekście turystyki rozrywkowej nastawionej na uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych stworzono szeroką możliwość korzystania z płatnych lub bezpłatnych streamingów transmisji na żywo przez co konsumenci mogą uczestniczyć w największych imprezach masowych bez wychodzenia z domu³²⁴.

Rozwój nowych technologii informacyjnych stał się kluczowym czynnikiem budowy konkurencyjności w sektorze turystycznym. Branża turystyczna ze względu na wysokie nasycenie informacją jest szczególnie podatna na wszelkie nowinki ze świata nowych technologii³²⁵. Zdaniem M. Bednarczyk „to jak dobrze współczesne organizacje radzą sobie na coraz bardziej wymagających rynkach, jest coraz większym stopniu zdeterminowane ich zdolnością w zakresie wykorzystania szans znajdujących się w otoczeniu informacyjnym”³²⁶. Aby efektywnie korzystać z infoprzestrzeni w biznesie, należy skoncentrować się zarówno na nowatorstwie rynków elektronicznych względem rynków trakcyjnych oraz na aktywność przedsiębiorstw w procesie identyfikowania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań ich użycia³²⁷. Wspomnianą infoprzestrzeń można podzielić na cztery zasadnicze wymiary: informacyjny, komunikacyjny, dystrybucyjny oraz transakcyjny³²⁸. Ten zasadniczy podział infoprzestrzeni mimo mocnego ugruntowania w literaturze przedmiotu w niewystarczającym stopniu podkreśla się wagę budowania relacji, która jest główną siłą rozwiązań społecznościowych, opartych na mediach rozproszonych, które współtworzą sami użytkownicy³²⁹. Według M. Bednarczyk „najwyższe wymierne skutki wykorzystania infoprzestrzeni osiągają przedsiębiorstwa oferujące transakcje handlowe przez Internet”³³⁰. Dotyczy to również wymiaru komunikacyjnego oraz budowania relacji z konsumentem. Kolejnym pozytywnym skutkiem korzystania z nowych technologii

³²⁴ *Wirtualne podróże – 12 wycieczek bez wychodzenia z domu*. <https://planetescape.pl/blog/wirtualne-podroze-12-wycieczek-bez-wychodzenia-z-domu> [dostęp: 24.08.2023]

³²⁵ M. Bednarczyk, *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 125

³²⁶ M. Bednarczyk, *Wpływ otoczenia komunikacyjnego na redefinicję strategii konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 239.

³²⁷ B.F. Kubiak, A. Korowicki, *Computer Networks and Multimedia Techniques in Development of Organisations and E-commerce*, Polish Association For Knowledge Management, Series: „Studies & Proceedings”, 2007, vol. 9, s.62-63.

³²⁸ A. Anghern, *Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model*, „European Management Journal”, 1997, August, s. 362.

³²⁹ D. Buhalis, R. Law, *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- The state of eTourism research*, „Tourism Management”, 2008, vol. 29, s. 619.

³³⁰ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001, s. 70.

w aspekcie konkurencyjności jest wzrost świadomości dotyczącej zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Jest to ważne, ponieważ to właśnie prawidłowe zarządzanie wiedzą stanowi o konkurencyjnym sukcesie organizacji³³¹. Zachodzące zmiany technologiczne oraz zmiany modeli komunikacyjnych we współczesnym społeczeństwie informacyjnym nie mogą zostać niezauważone. Należy bowiem pamiętać, że dla wielu ludzi młodego pokolenia forma kontaktowania się w sieci czy to za pomocą forów dyskusyjnych, wideokonferencji czy rozmów na komunikatorach stała się odpowiednikiem lub też substytutem rozmowy przeprowadzanej w realnym świecie.

3.4. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych

Branżę turystyczną cechuje interdyscyplinarność, ponieważ w skład tej branży wchodzi przedsiębiorstwa zajmujące się usługami noclegowymi (hotelarskimi), gastronomicznymi, transportowymi, pośrednictwa i organizacji turystycznej, informacyjnymi, przewodnickimi (pilotaże wycieczek). Szczególną rolę w branży turystycznej odgrywają zasoby ludzkie, które odpowiadają za konkurencyjność oraz maksymalizację uzyskiwanych wyników. To co wyróżnia branżę turystyczną na tle innych pod kątem zasad zarządzania zasobami ludzkimi jest sezonowość produktów oraz dominacja przedsiębiorstw małych i średnich w tym sektorze gospodarki³³². Na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym składa się przede wszystkim umiejętność wydajnego zarządzania posiadanymi kadrami, tworzącymi zasoby ludzkie. Pracownicy sektora turystycznego jako kapitał ludzki to zespół takich wartości jak wiedza, dobre nawyki, talenty, różnorodne zainteresowania czy szeroki wachlarz kompetencji. To właśnie dobrze zarządzana kadra pracownicza i kierownicza stanowi o sile każdej dobrze funkcjonującej organizacji. Aby móc prawidłowo zarządzać ludźmi, należy wykorzystywać odpowiednie instrumenty, do których zaliczamy: umiejętność pozyskiwania odpowiednich pracowników, inwestowanie w rozwój pracowników poprzez szkolenia oraz zapewnienie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który utrzyma na wysokim poziomie chęć i zaangażowanie do jak najlepszego wykonywania swojej pracy³³³.

Struktury organizacyjne w turystyce są kluczowym elementem kształtowanych przykładów polityki turystycznej. Według S. Wodejko można wyróżnić cztery zasadnicze

³³¹ G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 3, s. 17.

³³² L. Kozioł, *Zarządzanie kadrami w turystyce*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2010, s.159-182.

³³³ K. Szewczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 1(25), Koszalin 2022, s. 175.

narzędzia polityki turystycznej, gdzie kryterium stanowi źródło pochodzenia. Pierwszą grupą są narzędzia wynikające z ogólnej polityki danego państwa w kontekście turystyki. Drugą jest ustawodawstwo turystyczne. Trzecią są narzędzia ekonomiczno-finansowe. Czwartą, najistotniejszą są narzędzia administracyjno-organizacyjne³³⁴.

Podstawowymi strukturami kreującymi politykę turystyczną na szczeblu krajowym są narodowe organizacje (z ang. *National Tourism Organisations – NTO*) oraz narodowe administracje turystyczne (z ang. *National Tourism Administrations – NTA*). Należy jednak pamiętać, że polityka turystyczna jest również kreowana na szczeblu regionalnym i lokalnym³³⁵.

Współczesne rozwiązania organizacyjne dotyczą przede wszystkim marketingu regionalnych produktów turystycznych (z ang. *Destination Management Organisations – DMO*). Światowa Organizacja Turystyki definiuje DMO jako „organizacje odpowiedzialne za zarządzanie w marketingu poszczególnych destynacji turystycznych”³³⁶. W polskojęzycznej literaturze przedmiotu J. Majewski definiuje DMO jako „organizacje odpowiedzialne za koordynację i wspieranie działań wszystkich podmiotów zaangażowanych w marketing destynacji”³³⁷. Większość DMO na świecie występuje w postaci partnerstwa publiczno-prywatnego. Zasadniczym celem DMO jest maksymalizacja korzyści dla wszystkich członków danej organizacji. Kluczowym jest promowanie destynacji turystycznej. Do zadań, jakie realizują struktury DMO przede wszystkim należą: rozpoznawanie podmiotów, które potencjalnie mogą być zainteresowane uczestnictwem w organizacji, piastowanie przywództwa w badaniach i analizie rynku turystycznego oraz diagnozowanie pozytywnych i negatywnych skutków rozwoju turystyki na danym terenie³³⁸. Z racji, iż turystyka jest działalnością ponadbranżową to o jej sile i prawidłowym funkcjonowaniu stanowi przede wszystkim współpraca podmiotów będąca wynikiem relacji sieciowych, które są przeciwieństwem relacji incydentalnych czy krótkotrwałych³³⁹.

Wraz z ewolucją postrzegania DMO zaczęto wyróżniać dwa zasadnicze podejścia do tego zagadnienia. Pierwszy z nich, nazywany modelem tradycyjnym, charakteryzuje się tym, iż zazwyczaj swym obszarem działania obejmuje tylko jeden fragment zazwyczaj tożsamy

³³⁴ S. Wodejko, dz. cyt., s. 176-178.

³³⁵ J. Boryszewski, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CedeWu, Warszawa 2011, s. 25.

³³⁶ *Survey of destination management organisations*. Report April 2004, World Tourism Organisation, Madryt 2004, s. 3.

³³⁷ J. Majewski, *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie”, tom 6/2007, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, Warszawa 2007, s. 178.

³³⁸ J. Boryszewski, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, dz. cyt., s. 26.

³³⁹ *Rola i zadania Destination Management Organisations (DMO) różnych typów w procesie zarządzania rozwojem turystyki w miastach*. <https://turystykawmieście.org/2016/05/10/rola-i-zadania-dmo-roznych-typow> [dostęp: 25.08.2023]

z konkretnym podziałem administracyjnym. W modelu tradycyjnym głównym zadaniem jest promocja istniejących już walorów turystycznych bez próby ulepszenia go. Tu znacznie trudniej buduje się wizerunek miejsca oraz ciężiej dobiera się podmioty pod kątem marki. W tej koncepcji to właśnie region lub miejsce stanowią produkt turystyczny. Drugie, zgoła odmienne podejście nazywane modelem nowoczesnym lub też produktowym, charakteryzuje się tym, iż obszar działań jest znacznie większy i rozproszony. Skupia się przede wszystkim na tworzeniu i rozwoju produktu. Koncentruje się na budowaniu silnej, trwałej struktury. W relacji publiczno-prywatnej współpracy to sektor prywatny stanowi znaczny udział. w podejściu produktowym produkt jest umiejscowiony w różnych regionach³⁴⁰. Oba opisane powyżej podejścia stanowią dwie uzupełniające się formy struktur przeznaczone do tworzenia dwóch różnych typów produktów turystycznych. Istotną rolą polityki DMO jest szereg działań pozamarketingowych. Równie istotne jest kreowanie odpowiedniej strategii, reprezentowanie interesów podmiotów, niezależnie od ich wielkości, działających w sektorze turystycznym. DMO odpowiadają również za marketing destynacji oraz koordynację niektórych działań w zakresie rozwoju turystyki³⁴¹.

Tabela 10 Zadania regionalnych i lokalnych podmiotów w zakresie turystyki na tle struktur krajowych

Lp.	Kierunki zarządzania destynacją na różnych szczeblach	Krajowy	Regionalny	Lokalny
1.	Promocja destynacji, w tym branding i obraz	+	+	-
2.	Wsparcie przedsiębiorczości	+	+	+
3.	Bezpłatne usługi informacyjne	-	+	+
4.	Koordinacja i zarządzanie destynacją	-	-	+
5.	Informacja turystyczna i rezerwacja	-	-	+
6.	Kształtowanie kadr i szkolenie	-	+	+
7.	Doradztwo biznesowe	-	+	+
8.	Produkty podstawowe	-	+	+
9.	Rozwój wydarzeń i zarządzanie nimi	-	-	+
10.	Rozwój atrakcji i zarządzanie nimi	-	-	+

³⁴⁰ J. Boryszewski, *dz. cyt.*, s. 27.

³⁴¹ A. Presenza, L. Sheehan, J.R. Brent Ritchie, *Towards a Model of the Toles and Activities of Destiniantion Management Organizations*, „Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science”, 2005, s. 3.

11.	Strategia, planowanie, badania, rozwój	+	+	+
-----	--	---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Boryszewski, dz. cyt., s. 32.

DMO występują zarówno na ogólnokrajowym szczeblu administracyjnym jak i na samorządowym. W tabeli 10 zaprezentowano zadania regionalnych i lokalnych podmiotów w zakresie turystyki na tle struktur krajowych uwzględniając różne kierunki zarządzania destynacją w zależności od szczebla administracyjnego.

Jednym z uwarunkowań rozwoju turystyki jest system instytucji wspierających zarówno za szczeblu państwowym, regionalnym i lokalnym. Istotną rolę odrywa w tym miejscu polityka turystyczna, którą należy rozumieć jako szereg działań umożliwiających bezpośrednio oddziaływanie państwa na gospodarkę turystyczną. Działania kształtujące politykę turystyczną mają przede wszystkim poprawić dostępność do zasobów, pomóc w prowadzeniu działalności gospodarczej, upowszechnić innowacyjność czy szkolić kadrę. Prawidłowo prowadzona polityka turystyczna ma za zadanie monitorowanie bieżących czynników, które oddziałują pośrednio lub bezpośrednio na rozwój rynku turystycznego. Ponadto według A. Panasiuka odpowiada za „kształtowanie optymalnych rozmiarów i struktury ruchu turystycznego przy zastosowaniu praw ekonomicznych w sferze gospodarki turystycznej oraz koordynowanie rozwoju turystyki z uwzględnieniem jej funkcji i różnorodności jej związków z innymi sferami funkcjonowania kraju”³⁴². Polityka turystyczna powinna mieć charakter długofalowy i międzysektorowy, ponieważ ściśle współdziała z sektorami dotyczącymi ochrony środowiska, rolnictwa czy też kultury³⁴³.

Polski rynek turystyczny według rejestru REGON jest zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa. Dlatego tak ważnym jest zarządzanie turystyką zarówno na szczeblu krajowym jak i lokalnym, ponieważ tylko w ten sposób można utrzymywać zasady konkurencyjności, innowacyjności czy wysokiej jakości świadczonych produktów. Zasadnym jest zdefiniować samo pojęcie „instytucji”, które w literaturze opisywane są jako „trwałe, prawne, organizacyjne i zwyczajowe ograniczenia i uwarunkowania dla powtarzalnych ludzkich zachowań i międzyludzkich interakcji, których zasadniczą funkcją jest zapewnienie przewidywalności ludzkich zachowań”³⁴⁴. Dywagując na temat zarządzania w turystyce należy wyjaśnić, że jest to „zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji turystycznych

³⁴² A. Panasiuk, dz. cyt., s. 158.

³⁴³ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 140-141.

³⁴⁴ Tamże, s. 141.

i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”³⁴⁵.

W pierwszej kolejności omówiona zostanie organizacja turystyki na szczeblu krajowym. Państwo jest podstawowym podmiotem odpowiedzialnym za realizację założeń wynikających z polityki turystycznej danego kraju. Zgodnie z literaturą przedmiotu występuje siedem zasadniczych funkcji rządu w kontekście zarządzania polską turystyką: koordynacja, planowanie, prawodawstwo, aktywność gospodarcza, stymulacja, uspołecznianie turystyki, ochrona interesu publicznego³⁴⁶. Aby móc realizować wszystkie wyżej wymienione funkcje państwo musi korzystać z szeregu instytucji m.in. organów wykonawczych, organów ustawodawczych, służby cywilnej, wymiaru sprawiedliwości, instytucji odpowiedzialnych za egzekwowanie prawa, przedsięwzięć międzyrządowych, przedsiębiorstw państwowych, organów ustawowych, podmiotów quasi-państwowych i niższych szczebli administracji publicznej³⁴⁷. Obecna organizacja turystyki w Polsce jest efektem działań podjętych na szczeblu centralnym, które miały za zadanie przygotować Polskę do spełnienia wymagań stawianych przed wstąpieniem do Unii Europejskiej. Do głównych założeń, na których skoncentrował się ówczesny rząd, należała harmonizacja prawa polskiego z prawem Unii Europejskiej, rozwój konkurencyjności krajowego produktu turystycznego oraz dokonanie szeregu zmian w strukturach organizacyjnych polskiej turystyki³⁴⁸. Do najważniejszych organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie polską turystyką na szczeblu krajowym należą:

- Ministerstwo Sportu i Turystyki, które odpowiada za:
 - kreowanie kierunków rozwoju i promocji turystyki,
 - opracowanie, wdrażanie i monitorowanie programów dotyczących gospodarki turystycznej, w tym tych z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego,
 - prowadzenie centralnych ewidencji i wykazów w turystyce (Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych, Centralny Wykaz Przewodników Górskich, Centralny Wykaz Organizatorów Szkoleń dla Kandydatów na Przewodników Górskich, Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich),
 - prowadzenie badań rynku turystycznego,
 - koordynowanie działań zgodnie z międzynarodową polityką turystyczną,

³⁴⁵ K. Michałowski, R. Ziółkowski, *Zarządzanie turystyką*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2002, s. 19.

³⁴⁶ J. Borzyszkowski, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, , dz. cyt., s. 35.

³⁴⁷ L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 270-272.

³⁴⁸ *Turystyka w negocjacjach z Unią Europejską. Stan aktualny i perspektywy*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Turystyki, Warszawa 2002, s. 8.

- prowadzenie szkoleń specjalistycznych dla kadr branży turystycznej³⁴⁹,
- poprawę warunków bezpieczeństwa turystów,
- prowadzenie prac z zakresu tworzenia mechanizmów regulacji rynku turystycznego,
- zagospodarowanie turystyczne kraju,
- nadzorowanie Polskiej Organizacji Turystycznej,
- prowadzenie spraw związanych z uczestnictwem Polski w międzynarodowych organizacjach turystycznych, w tym szczególnie w Światowej Organizacji Turystyki, w Komitecie Turystyki OECD, w Bałtyckiej Komisji Turystycznej, grupy do spraw turystyki Inicjatywy Środkowoeuropejskiej³⁵⁰.
- Polska Organizacja Turystyczna (POT) odpowiadająca za:
 - prowadzenie działań promocyjnych państwa pod kątem turystycznym zarówno na arenie krajowej jak i międzynarodowej,
 - uczestnictwo w międzynarodowych i krajowych targach turystycznych,
 - ściśle współdziałanie z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi w celu zwiększenia zainteresowania polskim produktem turystycznym,
 - prowadzenie Internetowego Systemu Informacji Turystycznej,
 - analizowanie trendów światowej turystyki w celu wyznaczania priorytetów rozwoju polskiej turystyki³⁵¹.
- Polska Agencja Rozwoju Turystyki (PART), która ma za zadanie:
 - uczestniczyć w procesie tworzenia i wdrażania projektów wspierających rozwój infrastruktury branży turystycznej,
 - wspomagać rozwój istniejących i nowo powstających przedsiębiorstw turystycznych w Polsce,
 - świadczyć usługi doradcze dla całego sektora turystycznego³⁵².
- Polska Izba Turystyki (PIT):
 - zrzęca biura podróży, agencje turystyczne, towarzystwa ubezpieczeniowe, producentów oprogramowań dedykowanych dla turystyki oraz systemów rezerwacyjnych, wyższe szkoły turystyczne, znanych przewoźników, gestorów baz noclegowych, atrakcji turystycznych i kulturalnych, a także korporacje targowe,
 - uczestniczy w tworzeniu regulacji prawnych dotyczących branży turystycznej,

³⁴⁹ *Ministerstwo Sportu i Turystyki*. <https://www.gov.pl/web/sport/turystyka> [dostęp: 26.08.2023]

³⁵⁰ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 145-146.

³⁵¹ *Zadania POT*. <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/podstawowe-informacje/zadania-pot> [dostęp: 26.08.2023]

³⁵² A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 150-151.

- rozpowszechnia zasady etyki w działalności biznesowej dotyczącej turystyki,
- dba o ochronę interesów podmiotów branży turystycznej³⁵³.
- Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej (ITRP), która ma za zadanie:
 - reprezentować i chronić interesy zrzeszonych podmiotów gospodarczych,
 - inicjować i organizować działania niezbędne do rozwoju polskiej turystyki,
 - prowadzić promocję turystyczną,
 - współdziałać z innymi organizacjami zrzeszającymi podmioty branży turystycznej,
 - upowszechniać zasady etyki w działalności gospodarczej,
 - organizować debaty, seminaria z zakresu problemów, jakie napotyka polska gospodarka turystyczna³⁵⁴.

Nie można zapominać o szeregu innych, centralnych instytucji szczebla ogólnokrajowego, które zrzeszają węższe grupy podmiotów gospodarczych funkcjonujących w branży turystycznej. Należy do nich zaliczyć: Izbę Gospodarczą „Uzdrowiska Polskie”, Polską Izbę Hotelarstwa, Polską Izbę Turystyki Młodzieżowej, Izbę Gospodarczą Hotelarstwa Polskiego, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych, Polską Federację Campingu i Caravaningu, Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Stowarzyszenie Kongresy i Konferencje w Polsce, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Agentów Turystyki, Polski Związek Organizatorów Turystyki³⁵⁵.

W Polsce na szczeblu regionalnym zarządzaniem turystyką zajmują się władze samorządowe każdego województwa. Z ramienia administracji samorządowej na szczeblu wojewódzkim zadania z zakresu rozwoju turystyki sprawuje marszałek województwa. Do głównych instytucji odpowiedzialnych za realizację założeń polityki turystycznej należą:

- Urzędy marszałkowskie, które:
 - są odpowiedzialne za wydawanie zezwoleń na działalność organizatorów i pośredników turystycznych, uprawnień na pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz prowadzą ich ewidencję,
 - występują na rzecz klientów w sprawach związanych z wypłatami środków z tytułu gwarancji czy ubezpieczeń³⁵⁶.
- Regionalne organizacje turystyczne (ROT):
 - koordynują działania promocyjne w danym województwie,

³⁵³ *Polska Izba Turystyki*. <https://www.pit.org.pl/o-nas/polska-izba-turystyki.html> [dostęp: 26.08.2023]

³⁵⁴ *Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej*. <https://itrp.pl/> [dostęp: 26.08.2023]

³⁵⁵ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 153-160.

³⁵⁶ Tamże, s. 162.

- odpowiadają za regionalny system informacji turystycznej,
- stymulują rozwój produktu turystycznego w regionie,
- współuczestniczą w tworzeniu i wspomaganiu planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- współpracują ściśle z lokalnymi organizacjami turystycznymi,
- odpowiadają za szkolenie kadr na potrzeby branży turystycznej,
- prowadzą badania i analizy marketingowe w dziedzinie turystyki³⁵⁷.
- Oddziały Polskiej Izby Turystyki:
 - reprezentują i chronią interesy gospodarcze przedsiębiorców,
 - wspierają rozwój turystyki regionalnej,
 - współdziałają z organami administracji państwowej,
 - wspierają integrowanie środowiska prowadzącego działalność gospodarczą w zakresie turystyki,
 - kształtują wizerunek i promują region,
 - propagują zasady etyki prowadzonych działalności gospodarczych z branży turystycznej³⁵⁸.
- Regionalne izby turystyczne:
 - współpracują z mediami w celu kreowania określonego wizerunku danego regionu turystycznego,
 - odpowiadają za rozstrzyganie sporów pomiędzy członkami Izb Turystyki,
 - współuczestniczą w tworzeniu aktów prawnych z zakresu gospodarki turystycznej,
 - współpracują z władzami rządowymi, samorządowymi i lokalnymi w zakresie tworzenia optymalnych warunków rozwoju turystyki³⁵⁹.

Momentem przełomowym w zakresie zarządzania turystyką na szczeblu lokalnym był rok 2001, w którym włączono w zakres zadań własnych każdej gminy realizowanie postanowień danej polityki turystycznej³⁶⁰. Samorząd w zakresie zarządzania rozwojem gospodarki turystycznej dysponuje instrumentami planistycznymi, finansowymi, organizacyjno-prawnymi, instytucjonalnymi oraz informacyjnymi³⁶¹. Do najważniejszych organizacji turystyki na szczeblu lokalnym zaliczamy:

³⁵⁷ *Regionalne Organizacje Turystyczne*. <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne> [dostęp: 26.08.2023]

³⁵⁸ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 165.

³⁵⁹ *Regionalne Izby Turystyki*. http://www.tur-targi.pl/teksty/organizacje_regionalne.php [dostęp: 26.08.2023]

³⁶⁰ J. Drażkiewicz, *Miejsce turystyki w zadaniach gminnego samorządu terytorialnego w Polsce*, „Rocznik Żyrardowski”, nr 7, Żyrardów 2009, s. 270,

³⁶¹ E. Łażniewska, *Turystyka w rozwoju lokalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 21-23.

- Urzędy gminy, których zadaniem jest:
 - ewidencjonowanie pól biwakowych oraz innych miejsc świadczących usługi hotelarskie,
 - nadzór nad miejscami świadczącymi usługi hotelarskie,
 - tworzenie związków między gminami w celu wspólnego wykonania zadań publicznych³⁶².
- Lokalne organizacje turystyczne (LOT):
 - odpowiadają za współpracę na szczeblu powiatowym i gminnym,
 - integrują lokalną społeczność,
 - kreują lokalny produkt turystyczny,
 - gromadzą informacje z zakresu aktualności lokalnych atrakcji turystycznych,
 - prowadzą lokalne informacje turystyczne³⁶³.
- Stowarzyszenia agroturystyczne:
 - zrzeszają lokalnych rolników świadczących usługi turystyczne we własnych gospodarstwach,
 - wspierają członków stowarzyszenia w prowadzeniu szeroko rozumianej działalności agroturystycznej,
 - reprezentują interesy członków wobec władz rządowych i samorządowych³⁶⁴.
- Lokalne Grupy Działania (LGD):
 - wspierają lokalnie rozwój agroturystyki i infrastruktury turystycznej,
 - uczestniczą w promocji turystycznej danego obszaru,
 - wspierają rozwój produktów lokalnych,
 - zrzeszają lokalnych przedsiębiorców branży turystycznej³⁶⁵.

Obecnie obserwujemy znaczący wzrost świadomości znaczenia zarządzania turystyką na szczeblu lokalnym. Samorzady nauczyły się ściśle współpracować w tej materii z przedsiębiorcami oraz innymi organizacjami zrzeszającymi podmioty związane z branżą turystyczną

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej wynikają przede wszystkim ze specyfiki tego sektora gospodarki. Tak szerokie spectrum oferowanych usług (transportowe, noclegowe, gastronomiczne, rozrywkowe) oraz specjalnie przygotowana

³⁶² A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 166-168.

³⁶³ *Lokalne Organizacje Turystyczne*. <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne> [dostęp: 26.08.2023]

³⁶⁴ A. Balińska, A. Sieczko, J. Zawadka, dz. cyt., s. 171-172.

³⁶⁵ M. Iwańska, *Podejście LEADER jako przykład funkcjonowania lokalnych partnerstw międzysektorowych*, [w:] *Sieci partnerskiej współpracy na obszarach wiejskich*, M. Iwańska, W. Bieńkowska, M. Roman (red.), FAPA, Warszawa 2010, s. 112.

infrastruktura powodują funkcjonowanie na rynku przedsiębiorstw o bardzo zróżnicowanej specyfice. Dodatkowym czynnikiem utrudniającym ujednoczenie strategicznego podejścia do zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi w turystyce jest odmienność warunków działania w poszczególnych krajach czy regionach. Rynek turystyczny cechuje się również dużą zmiennością (sezonowością) popytu. Według L. Pender i R. Sharpley istnieje zbiór cech umożliwiających rozróżnienie pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi a produkcyjnymi warunkami pracy oraz zarządzaniem personelem w branży turystycznej. Należy do nich zaliczyć:

- niematerialność usług – w większości przypadków klient nie otrzymuje fizycznej rzeczy a konkretne doświadczenie czy przeżycie,
- brak możliwości magazynowania większości usług – niesprzedana usługa to strata zysku,
- wysoką zależność od czasu i miejsca – to usługa jest dostosowywana do indywidualnego konsumenta według jego oczekiwań co do destynacji i określonego czasu,
- uczestnictwo konsumentów w procesie tworzenia usług,
- weryfikacja jakości usługi może nastąpić dopiero po jej zrealizowaniu,
- partnerskie podejście do marketingu charakteryzujące się w znacznej mierze bezpośrednim kontaktem z klientem,
- nieprzewidywalność wynikająca z dużego udziału czynnika ludzkiego³⁶⁶.

Branża turystyczna oferuje bardzo dużo najrozmaitszych stanowisk i zadań do wykonywania dla potencjalnych pracowników. Z reguły większość kojarzona jest z rutynowymi, powtarzającymi się czynnościami, które w przeciwieństwie do działalności produkcyjnej ze względu na swoją transparentność bezpośrednio wpływają na tworzenie wizerunku branży. Większość pracodawców z branży turystycznej charakteryzuje się tworzeniem firm o strukturach hierarchicznych, umożliwiając pracownikom potencjalny rozwój. Jednakże istnieje stereotyp, iż jest to dział gospodarki oferujący względnie niskie zatrudnienia przy uwzględnieniu obciążenia, jakie wynika z zajmowanego stanowiska. Równie negatywnie na zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów wpływa sezonowość zatrudnienia³⁶⁷. Opisanie czynniki odpowiadają za bardzo dużą rotację pracowników, co znacząco utrudnia utrzymanie wykwalifikowanej kadry.

System edukacji i szkolenia pracowników branży turystycznej został wyróżniony jako jeden z głównych elementów niedostatecznych kwalifikacji personelu, co spowodowało

³⁶⁶ L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 117-119.

³⁶⁷ Tamże, s. 120.

znaczący wzrost nakładów poświęconych na rozwój tego procesu. Utworzono wiele szkół branżowych, kierunków studiów czy szkoleń specjalistycznych mających na celu nasycić rynek turystyczny pracownikami o wysokich kwalifikacjach i ugruntowanej wiedzy z zakresu szeroko rozumianej branży turystycznej. Edukacja i szkolenia są realizowane często w ramach porozumień na szczeblu krajowym (rządowym) czy też regionalnym (podpisywanie porozumień pomiędzy uczelniami, a przedsiębiorstwami turystycznymi). Coraz większy nacisk kładzie się na rozwijanie tzw. cech miękkich z zakresu prowadzenia biznesu, zarządzania czy kooperacji interpersonalnych³⁶⁸.

Zarządzanie jakością w branży turystycznej stało się nierozdzielalnym połączeniem z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W dobie XXI wieku coraz bardziej wymagający konsumenci oczekują jak najwyższej jakości świadczonych usług oraz dostarczenia jak najbardziej unikatowych przeżyć. To właśnie te determinanty decydują o próbie utrzymania się przedsiębiorstw na globalnym rynku turystycznym. Według A. Poon to właśnie „jakość jest kluczowym warunkiem sukcesu rynkowego w dziedzinie turystyki i podróży, a klucz do jakości w tym przypadku leży w zasobach ludzkich”³⁶⁹. Dzięki sprawnemu i efektywnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi firmy są w stanie realnie wpływać na jakość i konkurencyjność³⁷⁰. Chcąc sprostać wymaganiom stawianym przez rynek stworzono koncepcję nazywaną „momentami prawdy”, która wyjaśnia, że to właśnie momenty bezpośredniego kontaktu klienta z pracownikiem firmy turystycznej mają kluczowe znaczenie na potencjalne zadowolenie z realizowanej usługi. Według L. Berry koncepcja ta polega na tym, iż „klienci niekoniecznie doceniają przedsiębiorstwa za wykonywanie tego co do nich należy, natomiast bardzo sobie chwalą takie, które w trakcie wykonywania usługi przejawiają wyjątkową troskliwość, zaangażowanie i zaradność”³⁷¹. W tabeli 11 przedstawiono kryteria oceny jakości usług według kryteriów ważnych dla klienta. Zasadnym jest, że większość z nich opera się właśnie o zasoby ludzkie, zatem tylko sprawne zarządzanie nimi gwarantuje sukces biznesowy.

³⁶⁸ Tamże, s. 120-122.

³⁶⁹ A. Poon, *Tourism, Technology and Competetice Strategies*, CABI Publishing, Wallingford 1993, s. 258.

³⁷⁰ N. Horney, *Quality and the Role of Human Resources*, [w:] *Service Quality i n hospitality Organisations*, Cassell, M. Olsen, R. Teare, E. Gummesson (red.), Londyn 1996, s. 70.

³⁷¹ L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, The Free Press, Nowy Jork 1995, s. 89.

Tabela 11 Kryteria oceny jakości usług przez klienta

Lp.	Kryterium	Objaśnienie
1.	Profesjonalizm i kompetentność	Usługodawca jest postrzegany jako kompetentny, potrafiący rozwiązywać napotkane problemy.
2.	Postawy i zachowanie	Wyczuwana jest empatia i zainteresowanie względem klienta.
3.	Dostępność i elastyczność	Klienci mają poczucie, że usługodawca jest zawsze łatwo dostępny i potrafi sprostać ich potrzebom.
4.	Niezawodność i wiarygodność	Wiara w dotrzymanie obietnic i działanie w interesie klienta.
5.	Odpowiedzialność	Szybkość i właściwość podejmowanych rozwiązań na napotkane problemy.
6.	Reputacja i solidność	Klienci uważają markę usługodawcy za symbol solidnej roboty i bliskich wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Johns, *The Developing Role of Quality in Hospitality Industry*, [w:] *Service Quality in Hospitality Organisations*, M. Olsen, R. Teare, E. Gummesson (red.), Cassell, Londyn 1996, s. 15.

Opisując specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej nie sposób nie wspomnieć o coraz powszechniejszej różnorodności kulturowej wśród pracowników tej branży, która jest efektem galopującej globalizacji. Liberalizacja przepisów prawnych w szczególności w ramach regionalnych związków międzypaństwowych, takich jak Unia Europejska, wpłynęła na mobilność siły roboczej. Pracodawcy z wielką chęcią stawiają na zatrudnianie pracowników różnych narodowości czy kultur, ponieważ wymusza to poniekąd znajomość języka angielskiego wśród personelu, który jest językiem uniwersalnym w szczególności w branży turystycznej obsługującej konsumentów z najróżniejszych zakątków świata. Zarządzanie personelem zróżnicowanym kulturowo wymaga od kadry zarządzającej umiejętności przewidywania ewentualnych problemów wynikających z nieporozumień, do których może dochodzić na linii pracownik-klient będących efektem odmienności pochodzenia czy wyznawanych poglądów³⁷².

Rozwiązaniem problemów wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej jest inwestycja w kapitał ludzki, ponieważ to ludzie (zarówno kadra zarządzająca jak i pracownicy) stanowią o sile strategii z zakresu konkurencyjności. Według E. Wszendybył-Skulskiej młoda kadra pracownicza branży turystycznej w Polsce

³⁷² L. Pender, R. Sharpley, dz. cyt., s. 127-128.

charakteryzuje się wysokim wykształceniem, innowacyjnym podejściem, znacznym zaangażowaniem oraz dużą dynamiką działania. Są to jednak pracownicy, którzy szukają ciągłych możliwości rozwoju swoich kompetencji i chcą angażować się w nowe, zawodowe wyzwania³⁷³. Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego to przede wszystkim nakład na kształcenie pracowników celem osiągnięcia w przyszłości większych zysków danego przedsiębiorstwa. Przez wielu ekspertów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi inwestowanie w pracownika jest nie mniej ważne niż stawianie na wykorzystywanie nowych technologii. To właśnie dzięki umiejętności uczenia się ludzie jako zasób stanowią największą wartość dodaną każdej firmy, który staje kluczowy w budowaniu konkurencyjności na rynku turystycznym³⁷⁴. Prawidłowe analizowanie potrzeb szkoleniowych pozwala na dopasowanie tematyki szkoleń do indywidualnych potrzeb pracowników umożliwiając przy tym realne wykorzystanie nabytych umiejętności lub wiedzy w realizacji zadań wynikających z polityki i strategii firmy. Według A. Dejnaka równie ważne jest dbanie o budowanie silnego poczucia integracji pracowników z firmą. Można to uczynić poprzez dostarczanie bieżących informacji dotyczących działalności firmy (w tym o planowanych zadaniach i osiągniętych sukcesach), tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, organizowanie spotkań integrujących, prowadzenie szerokiej działalności socjalnej na rzecz kadry pracowniczej czy stosowanie spełniającego oczekiwania pracownika systemu motywacyjnego³⁷⁵. Te wszystkie elementy wpływają na utożsamianie się personelu z przedsiębiorstwem. Im bardziej organizacja wspiera posiadający kapitał ludzki, tym bardziej ten będzie dążył do realizacji głównych celów firmy, bez potrzeby realizowania się na zewnątrz, lecz wewnątrz organizacji.

³⁷³ M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska, *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, CedeWu, Warszawa 2013, s. 221.

³⁷⁴ M. Rybak, dz. cyt., s. 40.

³⁷⁵ A. Dejnaka, *CRM: zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion – Onepress, Gliwice 2002, s. 49.

Rozdział 4. EMIPRYCZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY TURYSTYCZNEJ W POLSCE

4.1. Kapitał ludzki jako determinanta współczesnego przedsiębiorstwa turystycznego w Polsce

Jednym z bazowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji jest proces rekrutacji i selekcji. Celem tego procesu jest zapewnienie odpowiedniej liczby jak najlepszych pracowników przy jak najniższym koszcie, tak aby zaspokoić zapotrzebowanie danego przedsiębiorstwa w zakresie zasobów ludzkich³⁷⁶. Rekrutacja polega na dotarciu do jak największej liczby kandydatów, aby następnie można było dokonać racjonalnej selekcji. Pozyskanie odpowiedniej liczby pracowników o określonych cechach i w określonym miejscu i czasie może odbyć się zarówno ze struktur wewnętrznych danej instytucji lub z zewnętrznego potencjału rynku pracy. Podczas rekrutowania w przedsiębiorstwach branży turystycznej planuje się uzupełnić niedobory kadrowe, które są obecne lub planowane w danej firmie. Proces rekrutacji zakończony zebraniem kandydatów przechodzi w proces selekcji³⁷⁷. Selekcja to działania zmierzające do wyłonienia najlepszych kandydatów poprzez porównanie cech kandydatów z innymi uczestnikami rekrutacji względem wymogów, jakie stawiane są na danym stanowisku pracy³⁷⁸. Istnieją trzy zasadnicze etapy, do których zalicza się: określanie wymagań, przyciąganie kandydatów i dobór kandydatów. Określanie wymagań to „przygotowanie opisów stanowisk pracy oraz właściwych specyfikacji, ustalenie warunków i zasad zatrudnienia”³⁷⁹. Przyciąganie kandydatów polega na zastosowaniu szeregu form i metod pozyskania potencjalnych pracowników poprzez dokonanie prawidłowego przeglądu i oceny zarówno wewnątrz organizacji jak i przy wykorzystaniu wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych pozyskujących kandydatów z rynku zewnętrznego. Doborem kandydatów jest zaś dokonanie selekcji za pomocą przeprowadzenia analizy otrzymanych podań o pracę, przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, testów i wykorzystania innych dostępnych narzędzi wpływających na jak najbardziej trafną ocenę. Inne podejście wyróżnia sześć etapów doboru najlepszych pracowników: aktualizację potrzeb kadrowych, analizę opisu stanowisk

³⁷⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Kraków 2007, s. 361.

³⁷⁷ R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995, s. 97-98.

³⁷⁸ J. Marciniak, *Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój*, WPE INFOR, Warszawa 1999, s. 60.

³⁷⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 361.

pracy, rekrutację właściwą (zewnętrzną lub wewnętrzną), selekcję, moment zatrudnienia (podpisanie umowy) oraz adaptację społeczno-zawodową nowych pracowników³⁸⁰.

Główne działania składające się na proces rekrutacji i selekcji kandydatów to:

- określanie wymagań,
- przyciąganie kandydatów,
- ogłoszenia o pracy,
- rekrutacja przez Internet,
- outsourcing rekrutacji,
- rekrutacja absolwentów,
- selekcja podań o pracę,
- wybór metod selekcji,
- wybór rodzaju i przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej,
- ośrodki oceny,
- przeprowadzenie selekcji,
- zwiększanie efektywności rekrutacji i selekcji,
- przegląd referencji i ofert,
- działania uzupełniające.³⁸¹

Określenie wymagań to sporządzenie opisu stanowiska pracy lub zdefiniowanie roli będące podstawowym kryterium w doborze pracowników branży turystycznej. Opis stanowiska pracy powinien zawierać szereg informacji określających charakter stanowiska, główne obowiązki, jakie należy na nim realizować, związki hierarchiczne czy dodatkowe wymagania, takie jak cechy osobowościowe. Opis stanowiska zawiera również informacje dotyczące płacy, formy świadczenia pracy oraz czas jej trwania. Coraz częściej w opisie stanowiska pracy uwzględnia się również takie wymagania jak dyspozycyjność, możliwość częstych podróży służbowych, bądź pracy w niedogodnych godzinach (np. nocnych). Mówiąc o wymaganiach osobowych należy rozumieć przede wszystkim wymagania rekrutacyjne stawiane kandydatom określające preferowane wykształcenie, odbyte szkolenia, posiadane kwalifikacje i doświadczenie. Największym zagrożeniem na jakie należy zwrócić szczególną uwagę na tym etapie rekrutacji jest ustawienie adekwatnych wymagań względem kandydata.

Kolejnym elementem rekrutacji jest przyciąganie kandydatów. Polega ono na określeniu i prawidłowej ocenie najbardziej odpowiednich źródeł komunikacji z potencjalnym kandydatem. W sytuacji napotkania problemów z przyciąganiem kandydatów

³⁸⁰ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 94.

³⁸¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 361-362.

lub utrzymaniem ich zainteresowania w trakcie trwającego procesu rekrutacji należy wdrożyć wstępne badanie czynników przyciągających i zniechęcających kandydatów. Podczas dokonywania analizy mocnych i słabych stron firmy jako pracodawcy należy uwzględnić reputację organizacji, czynnik wynagrodzenia finansowego, świadczenia dla pracowników, warunki i atrakcyjność pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, perspektywy rozwoju zawodowego, możliwości dalszego kształcenia poprzez zdobywanie odpowiedniego wykształcenia czy odbywanie specjalistycznych szkoleń oraz lokalizację miejsca wykonywania pracy. Najłatwiejszą formą analizy jest porównanie wyżej wymienionych aspektów z warunkami, jakie oferują firmy konkurencyjne z danej branży. Równie ważne w przyciąganiu kandydatów jest odpowiednie dopasowanie źródła pozyskiwania kandydatów. Aby zoptymalizować medium przekazu, można korzystać z outsourcingu firm specjalizujących się w przeprowadzaniu procesów rekrutacyjnych³⁸².

Ogłoszenia o pracy stanowią najczęściej stosowaną metodę przyciągania kandydatów na stanowiska związane z turystyką. Oferta pracy powinna przede wszystkim przyciągać uwagę, wzbudzać i utrzymywać zainteresowanie oraz stymulować dalsze działania. Należy przy tym pamiętać, że przy doborze odpowiedniej formy ogłoszenia o pracy należy stosować trzy podstawowe kryteria takie jak koszt, szybkość i prawdopodobieństwo sukcesu pozyskania odpowiedniego pracownika. Samo ogłoszenie w sprawie pracy powinno zawierać szczegółowe informacje dotyczące samej firmy, stanowiska pracy, charakterystyki poszukiwanej osoby, oferowanych płacy i świadczeń, lokalizacji miejsca wykonywania pracy oraz przejrzystą listę działań, jakie należy wykonać, aby prawidłowo przystąpić do procesu rekrutacyjnego³⁸³.

Do najbardziej popularnego medium wykorzystywanego w procesie rekrutacji należy zaliczyć Internet, który umożliwia w najtańszy i najszybszy sposób dotarcie do jak największej ilości osób poszukujących pracy. Jeszcze kilka lat temu wykorzystywano przede wszystkim dedykowane do tego strony internetowe czy fora dyskusyjne zrzeszające osoby zarówno szukające pracy jak i te szukające pracowników. Obecnie najbardziej efektywną formą pozyskiwania pracowników w sieci jest wykorzystywanie wyspecjalizowanych w tym aspekcie mediów społecznościowych i tematycznych portali internetowych.

Jedną z form podejmowanych działań w procesie rekrutacji i selekcji jest korzystanie z usług firm zajmujących się rekrutowaniem pracowników. Jest to określane mianem outsourcingu rekrutacji. Wykorzystując inne podmioty odpowiedzialne za rekrutację korzystamy z profesjonalnych usług konsultantów do spraw pozyskiwania kadry zarówno pracowniczej jak i kierowniczej. Takie działania jednak rzadko są podejmowane przez firmy

³⁸² Tamże, s. 366-367.

³⁸³ E. Gross-Gołacka, *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, Gender Index, Warszawa 2008, s. 19.

z branży turystycznej, zwykle to działy HR zajmują się procesem zatrudniania pracowników, często w porozumieniu z menadżerami działów, którzy planują przyjąć nowe osoby do swoich działów.

Do działań składających się na proces rekrutacji i selekcji kandydatów zalicza się selekcję podań o pracę. Pierwszym etapem jest sporządzenie listy podań na arkuszu kontrolnym, który musi zawierać informacje dotyczące czynności przeprowadzonych na ówczesny moment procesu rekrutacyjnego, takie jak np. fakt odbycia rozmowy rekrutacyjnej czy wstępne decyzje o odrzuceniu bądź zakwalifikowaniu do dalszego etapu. Następnie należy przesłać listy do kandydatów (obecnie w formie elektronicznej) informujące o przyjęciu podania w sytuacji uniemożliwiającej bezzwłoczne przeprowadzenie rozmowy rekrutacyjnej. Często praktyką pracodawców jest narzucenie kandydatom sporządzenie i dostarczenie kwestionariusza osobowego, niekiedy listu motywacyjnego i życiorysu. Kolejnym krokiem jest porównanie podań z kluczowymi kryteriami wymagań osobowych oraz dokonanie wstępnej selekcji przy ponownej i pogłębionej analizie wytypowanych potencjalnych kandydatów do pracy. Ma to na celu przede wszystkim umożliwić sporządzenie harmonogramu przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych³⁸⁴.

Do głównych metod selekcji zalicza się rozmowy kwalifikacyjne, testy psychologiczne oraz ośrodki oceny. Wyróżnia się trzy zasadnicze formy przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych: rozmowy indywidualne polegające na rozmowie bezpośredniej rekrutera z kandydatem, co pozwala na nawiązanie bliższego kontaktu, rozmowy panelowe charakteryzujące się udziałem kilku osób reprezentujących pracodawcę oraz jednego kandydata. Rozmowy panelowe dają szersze spectrum zbieranych odczuć ze strony osób rekrutujących, które później zostają poddane dalszej analizie. Trzecim rodzajem rozmów kwalifikacyjnych są tzw. zespoły selekcyjne. Są one wykorzystywane podczas rekrutacji osób na kluczowe stanowiska dla funkcjonowania firmy, a osoby w niej uczestniczące z ramienia pracodawcy są wyznaczone zgodnie z merytoryczną wiedzą oraz zajmowanym stanowiskiem. Zespoły selekcyjne składają się z co najmniej trzech osób rekrutujących prowadzących rozmowę z jednym kandydatem jednocześnie. Testy psychologiczne mają za zadanie sprecyzować cechy charakteru, jakimi obdarzony jest dany kandydat. W trakcie testów psychologicznych często wykonywane są również sprawdzenia inteligencji (np. IQ). Bardziej kompleksowe podejście do selekcji kandydatów prezentują techniki nazywane ośrodkami oceny, w skład których wchodzi zadania do wykonania przez kandydatów. Zadania mogą być wykonywane zarówno indywidualnie jak i przez nowo powstałe zespoły składające się

³⁸⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 374-376.

z kilku kandydatów. Właściwie przeprowadzony ośrodek oceny umożliwi skuteczną prognozę przyszłych efektów i postępów kandydatów w momencie przejścia rekrutacji³⁸⁵.

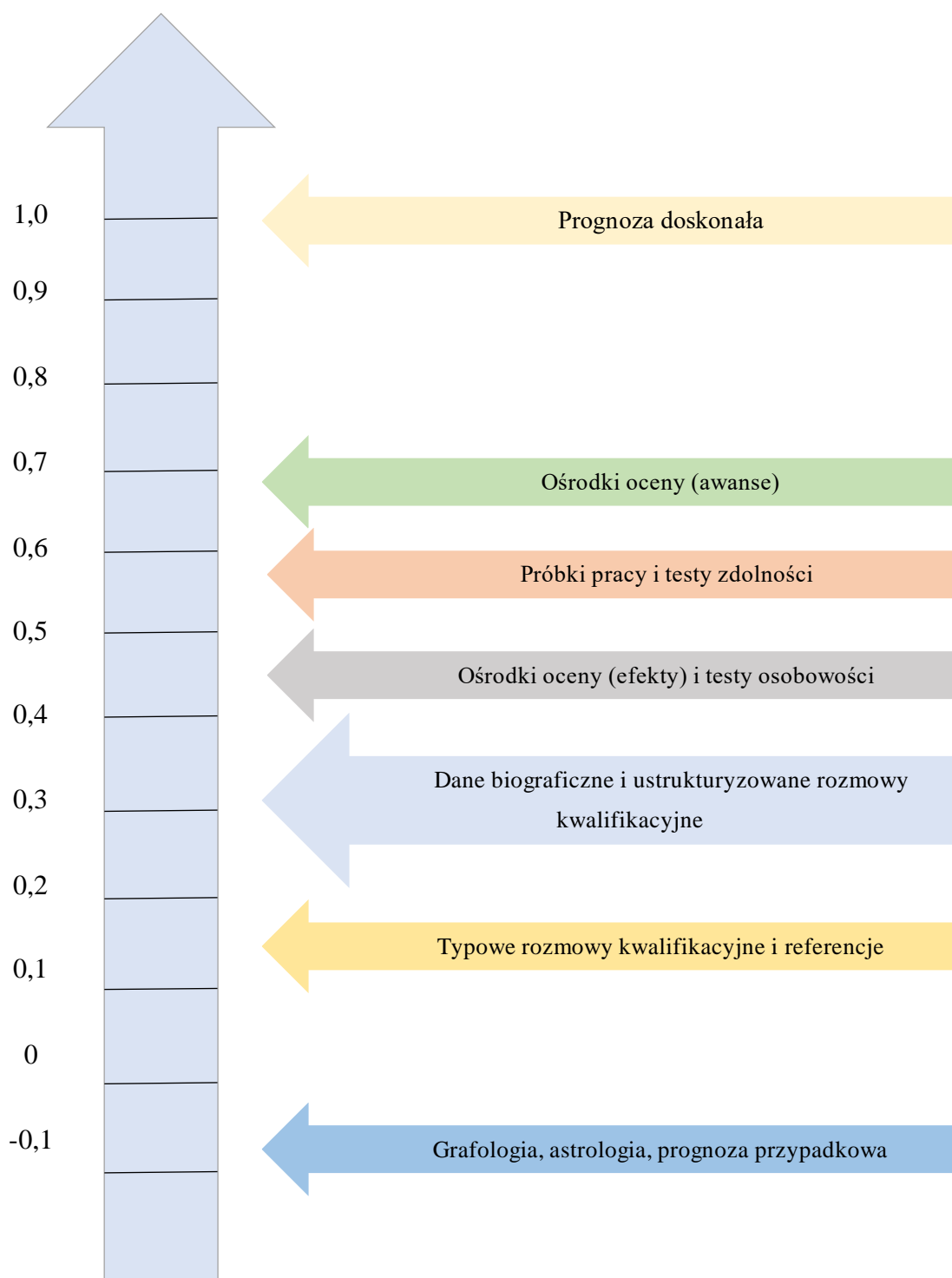
Częstą i dobrą praktyką jest gromadzenie referencji przedkładanych przez kandydatów. Referencje to oficjalna forma zaświadczenia wystawiana przez poprzedniego pracodawcę na temat danego pracownika. Zazwyczaj referencje zawierają informację dotyczące charakteru osoby, posiadanych przez nią kwalifikacji, potwierdzenie zaangażowania oraz sposobu, w jaki wywiązywała się ze stawianych jej zadań, okresu zatrudnienia czy przyczyn odejścia z danej firmy. Jest to bardzo uwiarygadniająca forma rekomendacji danego kandydata, która w praktyce nie jest jednak często stosowana, ponieważ pracodawcy zgodnie z literą prawa nie mają obowiązku wystawiania takowych referencji, chyba że umowa o pracę zawierała taki zapis. Częstość referencji mogą też być pisane na niekorzyść danego pracownika jako forma zemsty za opuszczenie szeregów firmy. Należy pamiętać, że statystycznie jedna na osiem osób dokonuje przekłamań w kwestii posiadanych kwalifikacji czy doświadczenia. Dlatego tak ważnym jest potwierdzenie tych kompetencji, które będą niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Poza referencjami można również zażądać od kandydata stosownych dokumentów potwierdzających ukończenie odpowiednich kursów, szkoleń czy studiów³⁸⁶.

Działaniami uzupełniającymi cały proces rekrutacji i selekcji jest potwierdzenie oferty i sfinalizowanie całego procesu poprzez podpisanie stosownej umowy dotyczącej świadczenia pracy przez pracownika względem pracodawcy. Należy również monitorować wstępny okres zatrudnienia określany mianem okresu próbnego. Jest to czas, w którym pracodawca ma okazję faktycznie sprawdzić nowo zatrudnionego pracownika. W tym czasie pracownik jest poddawany różnym próbom mającym na celu zweryfikować jego produktywność i posiadane kompetencje. Jest to też czas na podjęcie ostatecznej decyzji w sprawie dalszego, stałego zatrudnienia na danym stanowisku pracy³⁸⁷.

³⁸⁵ Tamże, s. 377-379.

³⁸⁶ Tamże, s. 381-383.

³⁸⁷ Tamże, s. 383-384.



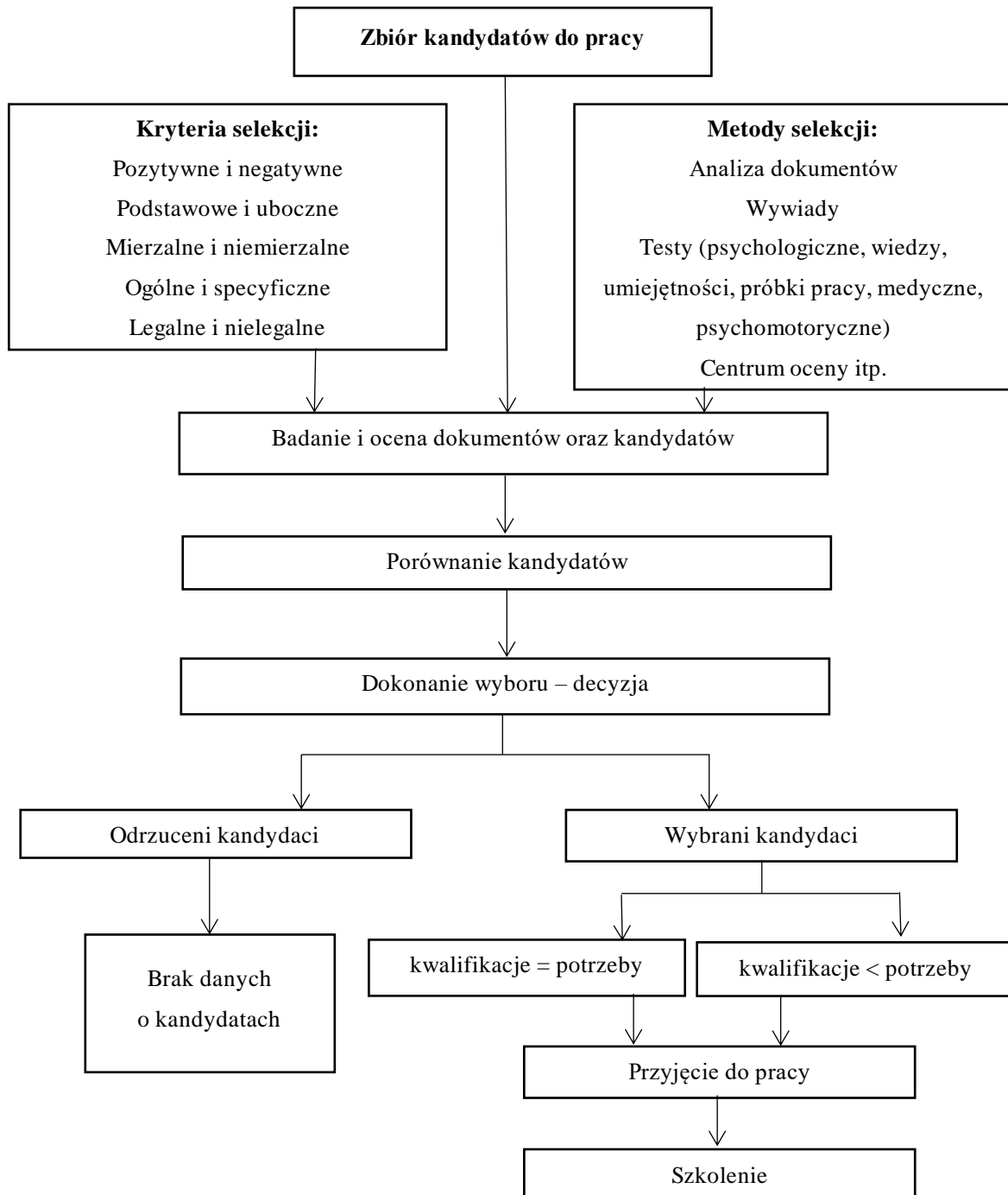
Rysunek 22 Dokładność prognostyczna niektórych metod selekcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt. 2007, s. 380.

Według schematu przedstawionego na rysunku 22 najbardziej dokładną metodą selekcji jest metoda ośrodków oceny w aspekcie awansów. Kolejno plasują się próbki pracy oraz testy zdolności, poniżej wartości 0,5 osiągnęły ośrodki oceny (efekty) i testy osobowości. Dane biograficzne i ustrukturyzowane rozmowy kwalifikacyjne znajdują się pomiędzy wartościami 0,4 a 0,3. Za najmniej dokładne uznano typowe rozmowy kwalifikacyjne oraz referencje. Warto

zaznaczyć, że takie metody selekcji jak grafologia, astrologia czy prognoza przypadkowa zostały określone poniżej wartości 0, co oznacza, że nie są one w żaden sposób miarodajne w procesie selekcji i jako metody selekcji nie dają żadnych wiążących prognoz co do zasadności ich wykorzystania.

Na rysunku 23 przedstawiono schemat procesu selekcji kandydatów, z którego wynika, że badanie i ocena dokumentów oraz samych kandydatów jest możliwa przy uwzględnieniu kryteriów i metod selekcji oraz uzyskanego zbioru potencjalnych kandydatów do pracy.



Rysunek 23 Schemat procesu selekcji

Źródło: Z. Pawlak, *dz. cyt.*, s. 150.

Kolejnym analizowanym w rozprawie elementem ZZL jest proces szkolenia pracowników, który stanowi fundament rozwoju posiadanego kapitału ludzkiego. -Uczenie się to nic innego jak proces, „w trakcie którego nabywamy nową wiedzę, umiejętności i zdolności”. Natomiast szkolenie określa się jako „zastosowanie systematycznych i zaplanowanych działań w celu wywołania procesu uczenia się”³⁸⁸.

Wszelkie podejmowane działania związane z uczeniem się i szkoleniem pracowników stanowią integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej w kontekście rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. To dzięki odpowiedniej strategii szkoleniowej firma ma szansę na zaspokojenie obecnych oraz przyszłych potrzeb kadrowych poprzez zapewnienie sobie wykwalifikowanych, wykształconych oraz kompetentnych pracowników. Z biznesowego punktu uczenie się oraz szkolenie pracowników ma na celu przede wszystkim zaspokajać potrzeby przedsiębiorstwa, dlatego tak ważnym elementem jest prowadzenie ciągłych i skrupulatnych analiz potrzeb szkoleniowych. Należy na bieżąco analizować każdy fragment strategii przedsiębiorstwa, w szczególności te, w których do zrealizowania założonych celów będzie wymagany utalentowany kapitał ludzki. Każde szkolenie należy traktować jako inwestycję w pracownika, która przyniesie zamierzony rezultat. Szkolenia są nieodzowną częścią wszystkich zmian dokonywanych w firmie. Bez nich w większości przypadków niemożliwe jest zwiększenie efektywności, produktywności, poprawy obsługi klienta czy zaimplementowanie rozwiązań dających wykorzystanie nowych technologii informatycznych. Do głównych korzyści płynących z inwestycji w szkolenia lub uczenie się pracowników można zaliczyć:

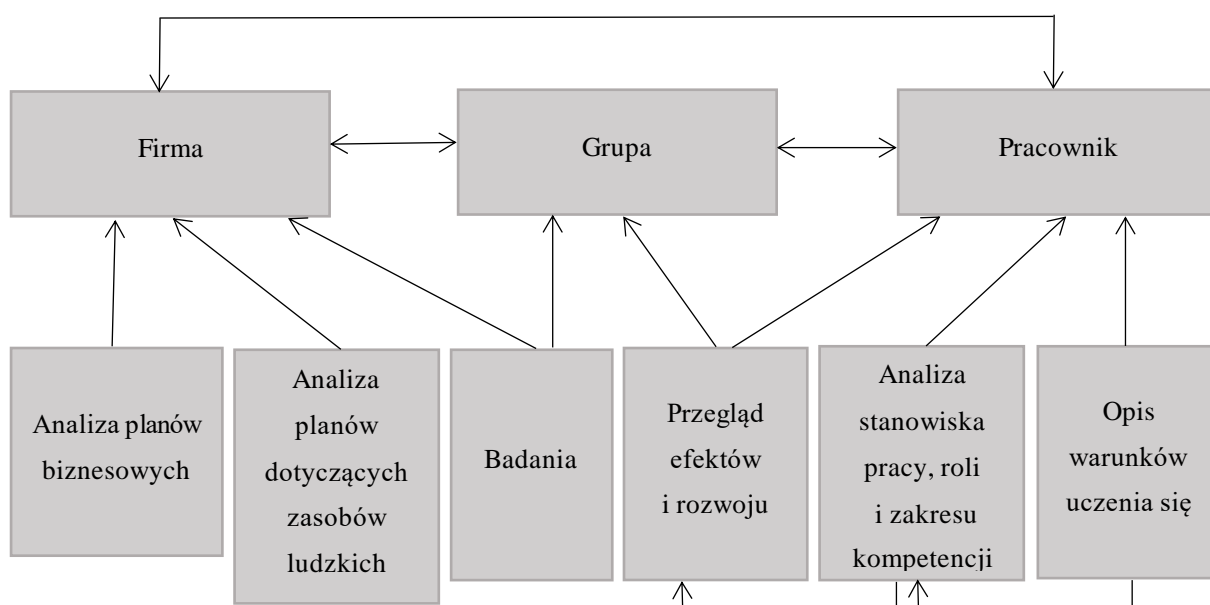
- poprawę efektów osiąganych przez pracownika lub całą organizację,
- uatrakcyjnienie warunków pracy poprzez oferowanie możliwości kształcenia i rozwoju, co często powoduje przyciągnięcie do firmy specjalistów wysokiej klasy,
- zwiększenie elastyczności operacyjnej poprzez rozszerzenie zakresu kompetencji pracowników,
- zwiększenie zaangażowania pracowników dzięki zachęcaniu ich do wspólnej walki o osiągnięcie celów będących wykładnią misji przedsiębiorstwa,
- wzrost jakości obsługi klientów,
- szybsze tempo działania,
- minimalizację kosztów,
- ułatwienie w tworzeniu pożądanego kultury organizacyjnej.³⁸⁹

³⁸⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...* dz. cyt., s. 497.

³⁸⁹ Tamże, s. 497-499.

Wszystkie działania związane z uczeniem się i szkoleniem pracowników muszą zostać jednoznacznie określone za pomocą dokonania analizy potrzeb szkoleniowych. Podejmowanie w tym zakresie odpowiednich kroków musi być efektem zrozumienia, co i dlaczego należy zrobić. Analizie poddaje się całą organizację jak i poszczególne osoby wchodzące w jej skład. Analizę potrzeb szkoleniowych pod kątem celów należy traktować jako nierozzerwalny element określania i zaspokajania potrzeb firmy poprzez kształcenie pracowników, tak aby w przyszłości dzięki nowym kompetencjom mogli podejmować nowe obowiązki oraz przyjmować większą odpowiedzialność. Błędem jest interpretowanie analizy potrzeb szkoleniowych jako korygowanie nieprawidłowości i uzupełnianie niedoboru³⁹⁰.

Na rysunku 24 przedstawiono przykładowy model analizy potrzeb szkoleniowych pod kątem obszarów i zastosowanych metod. Należy pamiętać, że w każdym przedsiębiorstwie wszystkie działy tworzą pewne autonomiczne komórki pozostając jednak zależne od siebie nawzajem. Analiza potrzeb firmy pozwala ustalić potrzeby szkoleniowe różnych działów, co przekłada się bezpośrednio na potrzeby konkretnych pracowników. Proces ten działa również w drugą stronę, ponieważ analizując indywidualne potrzeby szkoleniowe pracowników jesteśmy w stanie wydedukować wspólny obraz potrzeb danej komórki organizacyjnej³⁹¹.



Rysunek 24 Analiza potrzeb szkoleniowych - obszary i metody

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...* dz. cyt., s. 501.

³⁹⁰ Tamże, s. 500-501.

³⁹¹ Tamże, s. 501.

Przedstawiony powyżej rysunek zawiera szereg metod umożliwiających analizę potrzeb szkoleniowych. Zalicza się do nich: analizy planów biznesowych, analizy planów dotyczących zasobów ludzkich, badania, przegląd efektów i rozwoju, analizę stanowiska pracy, analizę roli i zakresu kompetencji oraz opis warunków uczenia się. Plany biznesowe i plany z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stanowią podstawę do tworzenia strategii szkoleniowych w każdym dobrze działającym przedsiębiorstwie. To na podstawie tych planów określa się, jakie umiejętności i kompetencje będą wymagane w firmie oraz ile osób powinno je posiadać. Należy również odpowiedzieć na pytanie, jakie wyniki będą osiągnięte poprzez zaspokojenie tych potrzeb. Kolejną metodą są badania, takie jak przegląd efektywności, które pozwalają wyłuskać potrzeby szkoleniowe zarówno w kontekście całej organizacji jak i poszczególnych zespołów czy pracowników. Badania należy uzupełnić poprzez przeprowadzenie rozmów z pracownikami na temat tego, czego według ich opinii powinni się nauczyć, aby móc lepiej realizować stawiane im zadania. Metoda polegająca na przeglądzie efektów i rozwoju ściśle odnosi się do zarządzania poprzez efekty widoczne u pracowników. Analizie zostają poddawane wyniki, jakie uzyskują pracownicy, co prowadzi do tworzenia strategii szkoleniowych mających na celu maksymalizację uzyskiwanych efektów. Analiza stanowiska pracy, roli i zakresu kompetencji ma na celu ustalenie potrzeb w zakresie kształcenia poprzez prawidłowe opisanie treści stanowisk pracy i ról względem działań, jakie należy wykonywać, aby osiągać założone wyniki. Ponadto określa się standardy efektywności w takich kategoriach jak jakość czy efekty pracy. Określa się również zakres wiedzy i kompetencji potrzebnych na danym stanowisku pracy dających możliwość sprostania ustalonym standardom efektywności. Wynikiem takiej analizy będzie specjalistyczny opis warunków nauki. Ostatnią metodą analizowania potrzeb szkoleniowych określonych na rysunku 24 jest sporządzanie opisu warunków uczenia się. Tworzy się specjalną kartę stanowiska, w której należy określić potrzebną wiedzę, umiejętności oraz metody i efekty uczenia się, jakie chcemy osiągnąć. Całość powinna być szczegółowo rozpisana i powinna zawierać dodatkowe uwagi na temat metod uczenia się poprzez określenie konkretnego sposobu, jak daną wiedzę czy umiejętność można w możliwie najprostszy i najszybszy sposób przyswoić³⁹².

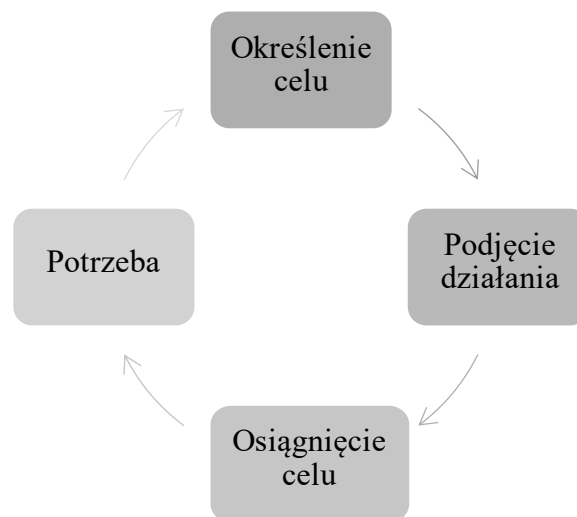
Trzecim analizowanym aspektem ZZL w przedsiębiorstwach branży turystycznej jest motywacja, która może odnosić się zarówno do relacji pracodawca-pracownik, ale również może dotyczyć czynników mobilizujących pracownika. Motywowanie jest określane jako świadome oddziaływanie na zachowania ludzi przy wykorzystaniu odpowiednich bodźców. Bodźce te mogą być zarówno materialne jak i niematerialne. Motywacja to również działanie

³⁹² Tamże, s. 502-503.

mające na celu wykreowanie u pracowników poczucia przynależności do organizacji oraz maksymalizowanie ich efektywności.

Ludzie, którzy są silnie zmotywowani podążają w jasno określonym kierunku realizując założone cele. Takie osoby są w stanie motywować się samodzielnie i jeśli tylko prowadzi to do realizacji założonych planów, jest to zdecydowanie najlepsza i najbardziej skuteczna forma motywacji. Jednakże w rzeczywistości większość ludzi potrzebuje bodźców zewnętrznych w postaci motywatorów. Każda organizacja przy wykorzystaniu dostępnych środków może oddziaływać bezpośrednio na zwiększenie motywacji wśród swoich pracowników. Bardzo ważną rolę w procesie motywacji odgrywają menedżerowie, którzy odpowiednio wyszkoleni oraz posiadający odpowiednie narzędzia realizują większość prac odpowiedzialnej za motywowanie swoich zespołów do jak najefektywniejszej pracy³⁹³.

Proces motywacji w formie prostego algorytmu został przedstawiony na rysunku 25. Model ten określany mianem „zasady wzmocnienia” odnosi się do potrzeb i wskazuje kolejno etapy, jakie należy zrealizować, aby dany cel osiągnąć. Potrzeby kreują pragnienia osiągnięcia danego celu, który należy najpierw określić. Kolejnym krokiem jest podjęcie stosownych działań, które umożliwią osiągnięcie zamierzonego celu. Gdy proces ten przebiegnie pomyślnie, zachowanie najprawdopodobniej będzie powtarzane, ponieważ początkowe pragnienie zostanie w pełni zaspokojone.



Rysunek 25 Proces motywacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 211.

Motywacja może mieć bardzo różnoraki charakter. Część osób będzie znajdować motywację w szukaniu i znajdowaniu rozwiązań na wykonywanie swojej pracy w jak najlepszym stopniu i samo to będzie dawało im olbrzymią satysfakcję. Inni natomiast

³⁹³ Tamże.

muszą być motywowani poprzez zarządzanie bodźcami, takimi jak wynagrodzenia za pracę, awans zawodowy czy uzyskanie aprobaty u przełożonego. Do podstawowych rodzajów motywacji należy zaliczyć motywację zewnętrzną oraz wewnętrzną. Motywacja zewnętrzna charakteryzuje się natychmiastowym efektem, który jednakże może być nietrwały. Do metod motywacji zewnętrznej zalicza się wszelkiego rodzaju nagrody, do których należą podwyżka pensji czy awans zawodowy oraz kary w postaci działań dyscyplinarnych, zawieszenie wypłacenia pensji lub krytyka ze strony przełożonego. Motywacja wewnętrzna jest z założenia motywacją długotrwałą i zdecydowanie trwalszą w kontekście uzyskiwanych efektów. Charakteryzuje się tym, iż bodźce motywujące pojawiają się samoczynnie i oddziałują na zachowania ludzi w taki sposób, aby podążali w określonym kierunku. Do tych bodźców można zaliczyć: poczucie przynależności do grupy, zrozumienie sensu wykonywanych działań, odpowiedzialność za firmę, możliwość rozwoju umiejętności oraz realizację stawianych sobie wyzwań zawodowych³⁹⁴. Motywacja odpowiada również za poczucie satysfakcji, czyli przyjemności i zadowolenia. Radość z dobrze wykonanego zadania jest doskonałym stymulantem do tego, aby kolejne zadanie również zostało dobrze wykonane przez pracownika.

Zarówno pracownicy jak i pracodawcy najczęściej wyróżniają takie motyvatory jak:

- interesująca i satysfakcjonująca praca,
- widoczne efekty wykonywanej pracy,
- satysfakcjonujące wynagrodzenie,
- dobra atmosfera pracy,
- możliwość stawiania sobie wyzwań zawodowych,
- nagrody,
- poczucie zasadności wykonywanej pracy,
- poczucie odpowiedzialności za swoją pracę,
- ambicja,
- chęć wyróżnienia się i bycia docenionym,
- samorealizacja,
- awans zawodowy,
- podniesienie prestiżu.

Nie można jednak nie wspomnieć o bardzo powszechnych materialnych czynnikach motywacyjnych. Obecnie wiele przedsiębiorstw niesłusznie buduje swoje strategie utrzymania i rozwoju pracownika w oparciu o krótkotrwałe, ale efektywne, materialne czynniki motywacyjne. Należy do nich zaliczyć: prowizyjny system wynagradzania, przyznanie

³⁹⁴ Tamże, s. 212.

samochodu służbowego, bony towarowe, pakiety ubezpieczeń i opieki medycznej, pożyczki na niskim lub zerowym oprocentowaniu, benefity sportowe czy dofinansowania do wycieczek lub eventów kulturalnych.

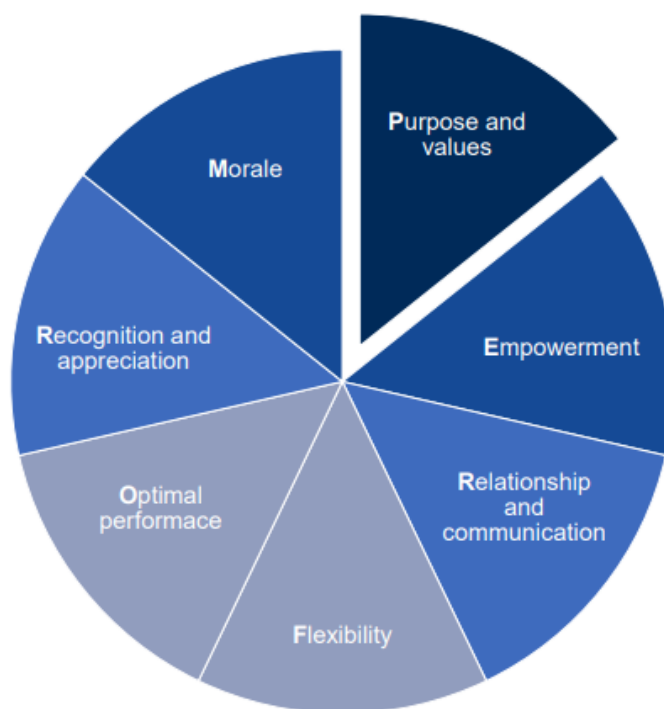
Czwartym analizowanym aspektem istotnym dla rozwoju firmy z branży turystycznej są wybrane elementy kierowania zespołem, w ramach których wyróżnia się: budowanie zespołu, planowanie, organizację i ocenę pracy, delegowanie zadań oraz udzielanie informacji zwrotnej. Budowanie zespołu to bolączka większości osób zarządzających zasobami ludzkimi. Dobrze zbudowany zespół jest fundamentem każdej prosperującej firmy, która chce wspiąć się na wyżyny swoich możliwości. Aby zbudować silny i dobrze działający zespół, należy przede wszystkim zadbać o jego tożsamość oraz o wzajemne zaufanie. To te cechy odpowiadają za przynależność osób do zespołu oraz motywacje do wspólnej realizacji celów. Grupy o silnej tożsamości zespołu są też bardzo lojalne. Równie ważnym czynnikiem jest wysoki poziom motywacji każdego z członków grupy, to dzięki niemu generujemy wysoki poziom energii i poczucie odpowiedzialności za zespół. Świadomość emocjonalna jest trzecią składową dobrze funkcjonującego zespołu. Dotyczy ilości uwagi, jaką grupa poświęca na zauważeniu i zrozumieniu uczuć innych członków zespołu. Jest to cecha odpowiedzialna za poziom motywacji oraz produktywność; jest też ściśle związana z komunikacją w zespole. Każdy dobrze funkcjonujący zespół osiąga lepsze wyniki, gdy jego poziom odporności na stres jest wysoki. Tolerancja na stres umożliwia radzenie sobie z presją czasu czy potrzebą zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Kolejną ważną umiejętnością podczas budowania zespołu jest rozwiązywanie konfliktów. Im szybciej zdiagnozowany i rozwiązany problem, tym mniej ucierpi jakość relacji w zespole. Ostatnim ważnym czynnikiem jest pozytywny nastrój, czyli dobra atmosfera pracy.

Zgodnie z rozważaniami K. Blancharda należy od początku budować wysokowydajny zespół. Na rysunku 26 przedstawiono model wysokowydajnego zespołu, w którym kolejne jego elementy oznaczają:

- „purpose and morale values” – cel nadrzędny i wartości,
- „empowerment” – decyzyjność,
- „relationship and communication” – relacje i komunikacja,
- „flexibility” – elastyczność,
- „optimal performace” – optymalne wyniki,
- „recognition and appreciation” – dostrzeganie wkładu i docenianie,
- „morale” – morale.

Za cel nadrzędny oraz główną wartość wskazuje się zespół, który w pełni angażuje się w osiągnięcie wspólnego celu, a każdy z członków zespołu rozumie ideę tego celu oraz

dłaczego jest tak ważny. Należy przy tym pamiętać, że wspólne wartości wspierają integralność i poziom współpracy grupy, a jest to możliwe tylko wtedy, gdy strategie dotyczące celów są przejrzyste i wszystkim doskonale znane. Role poszczególnych członków muszą być jasno sprecyzowane. W wysokowydajnym zespole, wszyscy muszą mieć otwarty dostęp do niezbędnych informacji organizacyjnych i biznesowych, tak by w określonym wymiarze móc podejmować odpowiednie decyzje i działania. Równie ważne są relacje i komunikacja na wysokim poziomie, przez które należy rozumieć dobrą atmosferę wpływającą bezpośrednio na minimalizowanie konfliktów w zespole, wzajemny szacunek czy swobodę w zakresie wyrażania i rozważania różnych pomysłów, opinii czy odczuć. W ramach elastyczności członkowie zespołu dzielą się odpowiedzialnością oraz są otwarci na różne podejścia co do wykonywania zadań i szybką adaptację do zmian. Zespół zaangażowany jest w utrzymanie wysokich standardów dotyczących produktywności, jakości i funkcji obsługowych, a efektywne umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji pozwalają pokonać przeszkody i promują kreatywność³⁹⁵.

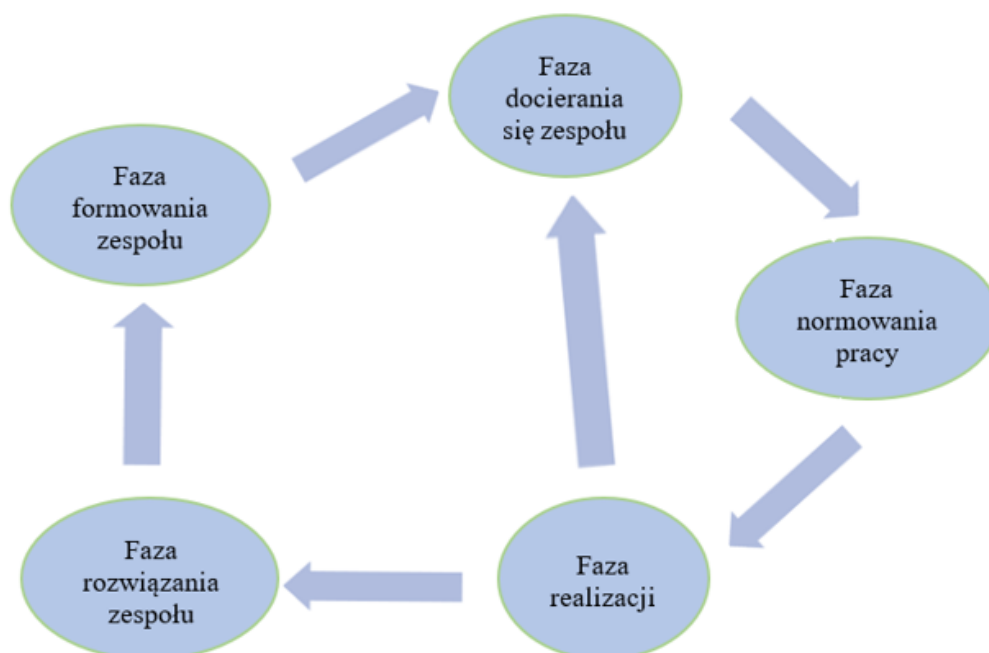


Rysunek 26 Charakterystyka wysokowydajnego zespołu według K. Blancharda

Źródło: Opracowanie własne.

³⁹⁵ K. Blanchard, D. Carew, E. Parisi-Carew, *Jednominutowy Menedżer buduje wydajne zespoły*, mtbiznes, Warszawa, 2019, s. 24- 26.

Wiele współczesnych przedsiębiorstw z branży turystycznej działa zgodnie z teorią zaproponowaną przez B. Tuckmana, w której to opisał fazy budowania zespołu: fazę formowania, docierania, normowania i realizacji. Na rysunku 27 przedstawiono ten model wraz z kierunkiem działania algorytmu. Faza formowania odpowiada za czas, gdy zespół jest tworzony, czyli członkowie zespołu poznają się oraz dowiadują się, jaki będzie cel ich działania. Drugą fazą jest czas docierania się zespołu. Cechą charakterystyczną jest narastanie presji w zespole oraz powstające konflikty. W tej fazie ludzie zaczynają dzielić się pod względem interpretowania zaistniałej sytuacji³⁹⁶. Następną fazą – normowania jest to czas organizowania zespołu i budowania wzajemnego zaufania, w tym przyjmowanie konkretnych ról w zespole. Ostatnią zaś fazą jest czas realizacji, czyli wytężonej współpracy i bardzo efektywnej pracy. Empiryczne zastosowanie tego modelu wymusiło dodanie piątego etapu dotyczącego rozwiązania zespołu. Jest to czas na podsumowanie pracy i pożegnanie członków zespołu, który charakteryzuje się dużą emocjonalnością.



Rysunek 27 Fazy rozwoju zespołu według B. Tuckmana

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując różne podejścia dotyczące budowania zespołu można zauważyć, że przedsiębiorstwa branży turystycznej korzystają z teorii M. Belbina, który stworzył teorię

³⁹⁶ *Fazy rozwoju zespołu*. <http://technicalleadership.pl/knowledge/fazy-rozwoju-zespołu> [dostęp: 15.11.2023]

dotyczącą ról zespołowych, wyodrębniając dziewięć typów umożliwiających stworzenie zrównoważonego zespołu. Aby zespół był dobrze zorganizowany, wymaga przypisania konkretnych ról członkom zespołu, tak aby wykorzystać ich mocne strony. To założenie opiera się na cechach behawioralnych, dzieląc te dziewięć ról na trzy kategorie: zadaniowe, intelektualne i socjalne. Role z grup zadaniowych charakteryzują się gotowością do wprowadzania zmian i realizowania konkretnych celów, doskonale radząc sobie przy tym z pracą pod presją czasu. Członkowie zespołu z przypisanymi rolami z kategorii intelektualnej są odpowiedzialni za krytyczne i kreatywne myślenie. Natomiast ci z grupy ról socjalnych charakteryzują się wysoce wykształconymi kompetencjami z zakresu komunikacji. M. Belbin wyróżnia następujące role zespołowe: lokomotywa, implementer, perfekcjonista, kreator, ewaluator, specjalista, koordynator, dusza zespołu, poszukiwacz źródeł. Rola zespołowa określana mianem lokomotywy jest przypisywana osobom, które mają stanowić motor napędowy całego zespołu. To właśnie one swoim nastawieniem i działaniem motywują zarówno siebie jak i innych bez względu na pojawiające się trudności. Osoby będące lokomotywami są urodzonym przywódcami, które znakomicie odnajdują się w rolach kierowniczych i świetnie rozwiązują wszelkie kryzysowe sytuacje. Kolejną rolą jest implementer, czyli osoba odpowiedzialna za implementowanie nowych rozwiązań. Ci, którzy należą do tej grupy są nastawieni na realizację celów zachowując przy tym żelazną dyscyplinę, są też nazywani kręgosłupem zespołu. Perfekcjonista to członek zespołu, który odpowiada za koncentrowanie się na szczegółach przez co jego głównym priorytetem jest wprowadzenie i utrzymanie jak najwyższej jakości. Czwartą rolą zespołową zaproponowaną jest kreator, czyli osoba, która w zespole odpowiada za kreatywność i innowacyjne podejście. Kreatorzy wspierają wszelkie burze mózgów na temat wprowadzania nowych rozwiązań. Natomiast ewaluatorzy świetnie odnajdują się w roli kierowników projektów, ponieważ są to osoby racjonalnie myślące, które nie kierują się emocjami. Doskonale realizują zadania wymagające zaawansowanej wiedzy i planowania strategicznego. Kolejną rolą zespołową jest specjalista posiadający najlepsze przygotowanie merytoryczne z całego zespołu. Specjaliści to osoby z bardzo dużą wiedzą w dziedzinie, w której pracują, jednakże cechują się dużą indywidualnością podczas realizowania zadań. Koordynator to członek zespołu o wysoko rozwiniętych zdolnościach interpersonalnych, dlatego też znakomicie odnajduje się jako lider zespołu. Przedostatnią rolą jest dusza zespołu, która łagodzi wszelkie powstające konflikty, w praktyce jest to często niedoceniana rola zespołowa, jednakże to dzięki tej roli zespół jest w stanie pokonać najgorsze problemy. Ostatnią rolą jest poszukiwacz źródeł nazywany

też osobą od kontaktów. Z racji na wysokie kompetencje z zakresu komunikacji z łatwością nawiązuje nowe kontakty oraz wyszukuje nowe okazje³⁹⁷.

Wiedząc już czym należy kierować się podczas budowy dobrze funkcjonującego zespołu, należy skoncentrować swoją uwagę na tym, aby wykorzystać jego potencjał poprzez realizowanie założonych celów. Pierwszą fazą jest planowanie, czyli przygotowanie zespołu do realizacji zadań. Aby zmaksymalizować efekty pracy zespołu, najistotniejszym momentem jest wyznaczenie sobie konkretnego celu oraz zaangażowanie w ten cel wszystkich członków zespołu. Podczas formułowania wspólnego celu należy określić kierunek działania oraz sposoby, jak wzbudzić wysoki poziom zaangażowania³⁹⁸. W celu sformułowania zadania można wykorzystać metodę SMART, której nazwa to akronim od słów „specific” (szczegółowy), „measurable” (mierzalny), „actionable” (wymagający działania), „realistic” (realny), „time lined” (określony w czasie). Jest to metoda zakładająca, że poprawnie sformułowany cel powinien być konkretnie i jasno sprecyzowany, opisany w ten sposób, aby można było mierzyć jego postępy oraz być na tyle ambitny, aby stanowił swego rodzaju wyzwanie, które naturalnie będzie motywować członków zespołu do wzmożonego zaangażowania się w osiągnięcie założonego celu. Ponadto dobrze określony cel musi być osiągalny oraz określony w czasie, tak aby móc planować konkretne etapy pracy oraz monitorować postępy.

Kolejnym etapem planowania jest czas określenia zasobów, czyli zweryfikowania, jakie zasoby, zarówno ludzkie jak i materiałowe, posiada zespół. Jest to moment, w którym wykryte braki można jeszcze uzupełnić poprzez zatrudnienie osób o takich kompetencjach i umiejętnościach, których brakuje lub dokonanie inwestycji w sprzęt niezbędny do wykonania zadania. Następnie należy ustalić sposób pracy zespołu określając przy tym szczegółowo miejsce i czas, w jakim realizowane będą zadania. Obecnie z racji na zyskującą popularność pracę zdalną bądź hybrydową należy pamiętać o ustaleniu godzin oraz sposobu komunikowania się. Kolejno należy ustalić sposób motywowania, tak aby zapewnić sobie klucz do sukcesu. Motywować będą zarówno czynniki finansowe jak i pozafinansowe³⁹⁹. Ostatnie dwa etapy są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ podczas ustalania zespołu należy również wybrać lidera. Dokonując wyboru poszczególnych członków zespołu należy kierować się przestrzeganiem kryteriów kompetencji oraz predyspozycji personalnych. Natomiast wybierając lidera należy postawić na osobę, która będzie dbać o organizację pracy całego zespołu, umiejętnie dzielić

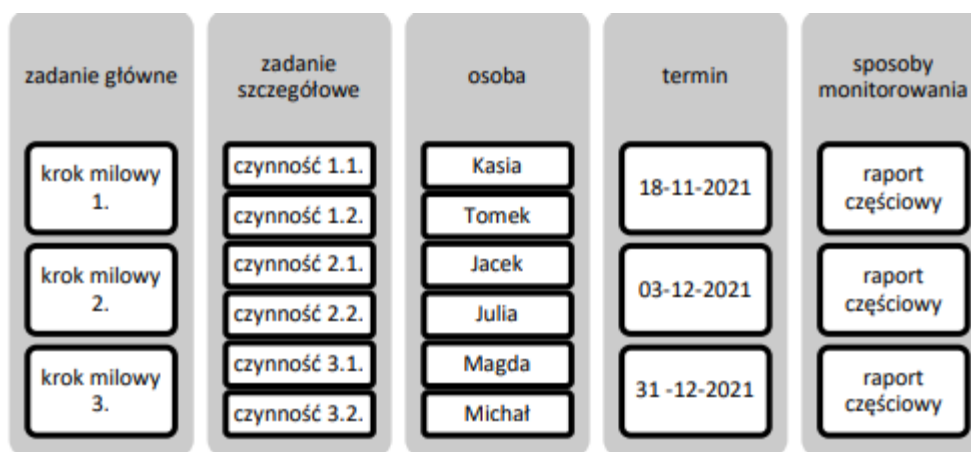
³⁹⁷ *Role zespołowe: 9 typów umożliwiających stworzenie zrównoważonego zespołu.* <https://asana.com/pl/resources/team-roles> [dostęp: 16.11.2023]

³⁹⁸ *Grupa vs Zespół – znajdź różnicę.* <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice> [dostęp: 20.11.2023]

³⁹⁹ M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 10.

obowiązki, dbać o rzetelną realizację zadań, dbać o przestrzeganie standardów pracy oraz stanowić wsparcie dla wszystkich członków zespołu⁴⁰⁰.

Skończywszy proces planowania płynnie następuje proces organizacji pracy w zespole, w którym należy dokonać podziału ról i zadań, ustalić zasady współpracy, dokonać organizacji spotkań, zaplanować, w jaki sposób będzie prowadzona strategia realizowania zadań, systematycznie monitorować i ewaluować pracę zespołu. Podczas organizowania pracy zespołowej kluczowym jest opieranie się na ustalonych zasadach. Dzięki nim można uwzględnić wartości ważne dla wszystkich członków zespołu, zagwarantować, że każdy wie, jakie zadania ma wykonywać, wskazać dostępny zakres pomocy w aspekcie oceny działalności zespołu czy wdrożenia nowych pracowników⁴⁰¹. Podczas ustalania wspólnych priorytetów warto jest posłużyć się planem działania zaprezentowanym na rysunku 28. Głównymi zaletami korzystania z takiego planu jest zwiększenie prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu oraz ergonomiczny podział zadań uwzględniający możliwość monitorowaniu postępów pracy.



Rysunek 28 Przykładowy plan taktyczny

Źródło: M. Kamińska, I. Szczęśna, A. Wielgus, R. Żak, dz. cyt., str. 71.

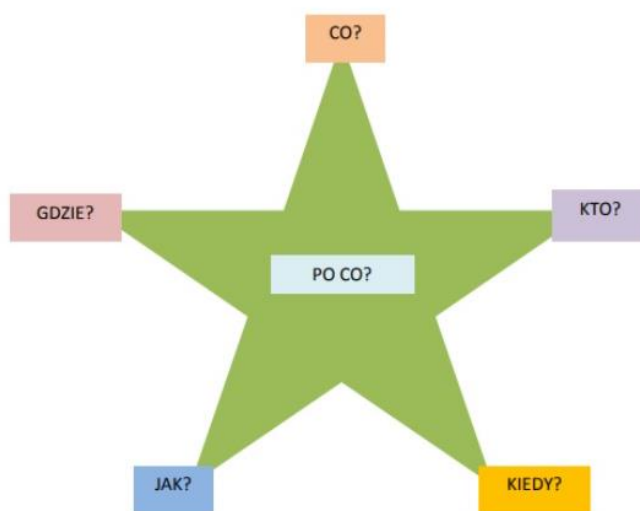
Każdy proces planowania można wesprzeć dzięki właściwie ułożonej liście pytań, które muszą odnosić się do zadań zespołowych. Jedną z takich metod jest tzw. „gwiazda pytań”. Metoda ta umożliwia w sposób graficzny przedstawienie pytań dotyczących zadania, celów, terminów, harmonogramów czy podziału ról. Na rysunku 29 zaznaczono sześć kluczowych pytań takich jak:

- „Po co? – Jakie są cele naszych działań?”

⁴⁰⁰ M. Goetz, *Warto współpracować, czyli o pracy zespołowej nauczycieli*, „Sedno”. Magazyn Dyrektora Szkoły 2011, nr 11, s. 23.

⁴⁰¹ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 179.

- Co? – Co będziemy robić, w jakim zakresie?
- Kto? – Kto będzie realizował te działania? Jaki będzie przydział czynności?
- Gdzie? – Gdzie, w jakich warunkach to będzie się odbywać?
- Kiedy? – To jest pytanie o czas realizacji, harmonogram, terminy.
- Jak? – W jaki sposób będziemy to realizować? Jakie metody i formy pracy zastosujemy?⁴⁰²



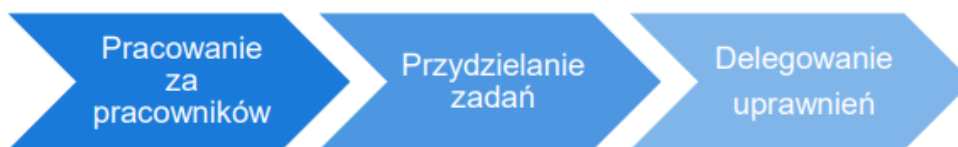
Rysunek 29 Gwiazda pytań

Źródło: *Planowanie wspólnej pracy*. <https://projektanciedukacji.pl/praca-projektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy> [dostęp: 21.11.2023]

Kolejnym ważnym elementem organizacji pracy w zespole jest umiejętne delegowanie zadań. Delegowanie zadań to przekazywanie uprawnień zaufanym i kompetentnym pracownikom, co umożliwi mniejszy udział lidera w nadzorowaniu pracy. Jest to miły krok dla każdej osoby zarządzającej zespołem, ponieważ przechodzi się z pracowania za innych na przydzielanie szczegółowych i autonomicznych zadań. Nie można więc mylić pojęcia delegowania uprawnień z przydzielaniem zadań, ponieważ wraz z delegowaniem uprawnień tworzą się większe autonomiczności poszczególnych pracowników⁴⁰³. Delegowanie zadań przedstawiono na rysunku 30, gdzie poprzez zarządzanie należy rozumieć wykonywanie pracy rękami innych ludzi a rezultatem miarę jakości zarządzania.

⁴⁰² *Planowanie wspólnej pracy*. <https://projektanciedukacji.pl/praca-projektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy> [dostęp: 21.11.2023]

⁴⁰³ K. Blanchard, W. Oncken, H. Burrows, *Jednominutowy Menedżer spotyka małpę*, mtbiznes, Warszawa 2019, s. 84-85.



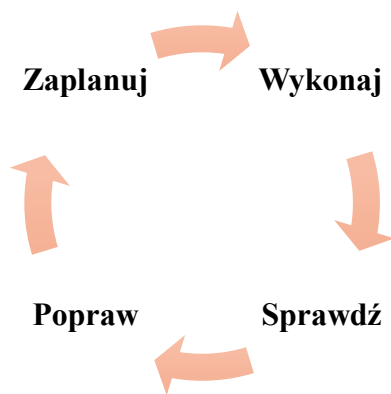
Rysunek 30 Delegowanie uprawnień

Źródło: Opracowanie własne.

Do największych plusów wynikających z delegowania uprawnień należy zaliczyć: oszczędność czasu, zwiększoną efektywność realizowanych projektów oraz zwiększoną motywację pracowników. Natomiast do największych błędów podczas delegowania zadań zalicza się: brak konkretnego planu na wykonywanie zadań, brak upewnienia się co do zrozumienia polecenia oraz brak kontroli postępów wykonywanych zadań.

Każdy plan działania musi uwzględniać również monitorowanie realizacji zadań. Według M. Osińskiej „cykliczny monitoring pozwala na efektywną realizację zadań, założonych na etapie planowania. Zgromadzone dane umożliwiają identyfikację problemów, analizę zaistniałych nieprawidłowości oraz wypracowanie rozwiązań naprawczych dla pozostałych etapów realizowanego projektu. W fazie planowania pracy zespołu powinny być ustalone sposoby i terminy monitorowania prac. Warto też wyznaczyć członka/członków zespołu, którego zadaniem będzie monitoring. Sposoby monitoringu powinny przede wszystkim służyć zespołowi, nie powinny być nadmiernie pracochłonne i/lub wymagające używania specjalistycznych narzędzi. Najważniejsze jest, aby zespół wiedział, co na danym etapie działania udało się, co się nie powiodło, co należy zmienić lub zmodyfikować”⁴⁰⁴. Gdy dochodzi do sytuacji, że w trakcie monitorowania pracy zauważone zostaną powtarzające się błędy, dobrym rozwiązaniem jest wykorzystanie tzw. cyklu Deminga (rysunek 31). Jest to sprawdzony sposób wykorzystywany w zarządzaniu jakością. Polega na wykonaniu czterech etapów: planowanie, wykonanie, sprawdzenie i poprawienie. Algorytm cechuje się powtarzalnością cykli. W etapie planowania należy poddać dokładnej analizie obecną sytuację oraz zaproponować zbiór czynności, które wpłyną na otrzymanie jak najlepszego efektu. W trakcie wykonania uwaga skoncentrowana jest na punktowym realizowaniu ustalonego planu oraz wypróbowaniu wybranych rozwiązań. Następnie należy dokonać sprawdzenia uzyskanych wyników oraz poprawieniu ewentualnych błędów.

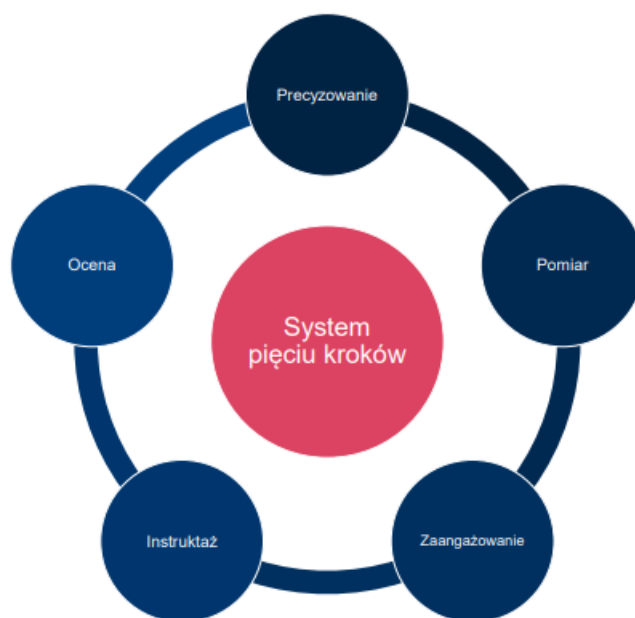
⁴⁰⁴ M. Osińska, dz. cyt., s. 15.



Rysunek 31 Cykl Deminga

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym ważnym pojęciem w kontekście monitorowania pracy zespołu jest ewaluacja, którą należy rozumieć jako ocenę działań zespołu przy wykorzystaniu odpowiednich kryteriów. Celem ewaluacji jest usprawnienie pracy, rozwój pracowników oraz lepsze zrozumienie w zespole.



Rysunek 32 System pięciu kroków

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnią ciekawą koncepcją jest technika pięciu kroków, którą można wykorzystać podczas monitorowania i oceny pracy. Została przedstawiona na rysunku 32, gdzie pierwszym krokiem jest precyzowanie, polegające na określeniu obszaru, w ramach którego ma wzrosnąć wydajność. Drugim krokiem jest pomiar, za pomocą którego mierzona wydajność nanosi się na wykres. Trzecim jest zaangażowanie, przez jakie należy rozumieć uzgodnienie celów oraz

strategii dotyczących instruowania i oceniania postępów. Czwartym jest instruktaż, w trakcie którego dochodzi do obserwacji wyników. Ostatnim zaś krokiem jest ocena, podczas której śledzimy wzrost wydajności i określamy strategię na przyszłość⁴⁰⁵.

Jednym z podstawowych narzędzi w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej jest udzielanie oraz przyjmowanie informacji zwrotnych (z ang. *feedback*). Jest to dobra praktyka, polegająca na informowaniu podwładnego lub przełożonego o tym, jak zostało wykonane dane zadanie, z naciskiem na zaznaczenie tego, co zostało wykonane prawidłowo. Informacja zwrotna umożliwia uzyskanie wiedzy, która osobie otrzymującej ją daje nieocenioną możliwość oszacowania własnych obszarów potencjalnego rozwoju. Jest to jasny i klarowny sposób informowania o tym, jak jest postrzegana jego praca i uzyskuje niezbędne wskazówki co do potencjalnych zmian⁴⁰⁶.

Klasyczny feedback jest udzielany przez przełożonego dla podwładnego celem zmotywowania go do jak najbardziej efektywnej dalszej pracy. Występuje również w formie odwrotnej, gdy pracownik udziela informacji zwrotnej swojemu przełożonemu, co określane jest mianem tzw. upward feedback. Istnieje również koncepcja udzielania informacji zwrotnej w płaszczyźnie poziomej, czyli feedback udzielany pomiędzy współpracownikami zajmującymi tożsame stanowiska służbowe lub w kontekście całościowym udzielania informacji zwrotnej w konkretnych zespołach, tzw. 360 degree feedback⁴⁰⁷. Wyróżnia się również formalną i nieformalną informację zwrotną. Zasadniczą różnicą jest forma jej przekazania. Przy nieformalnym zastosowaniu najczęściej mamy do czynienia ze słownym przekazaniem informacji zwrotnej w ramach prowadzonej rozmowy. Charakteryzuje się znacznie większym subiektywizmem oraz nieregularnością. Formalną informacją zwrotną jest feedback wyrażony w oficjalnej formie, który zazwyczaj jest przekazywany pisemnie, np. poprzez raport. Cechuje ją obiektywizm oraz większa systematyczność.

Głównymi funkcjami udzielania informacji zwrotnych jest korekcja, stabilizacja oraz motywacja pracownika. Poprzez korekcje należy rozumieć sytuację, w której przełożony udziela konstruktywnej uwagi podwładnemu celem wprowadzenia pożądanых zmian⁴⁰⁸. Funkcja stabilizująca ma na celu przede wszystkim zachęcenie pracownika do kontynuowania dobrze wykonywanej pracy. Realizowane jest to poprzez udzielanie zarówno pozytywnych jak i negatywnych informacji, które mają wskazać elementy do poprawy jak i rzeczy, które

⁴⁰⁵ K. Blanchard, R. Lorber, *Techniki Jednominutowego Menedżera w praktyce*, mtbiznes, Warszawa 2019, s. 82.

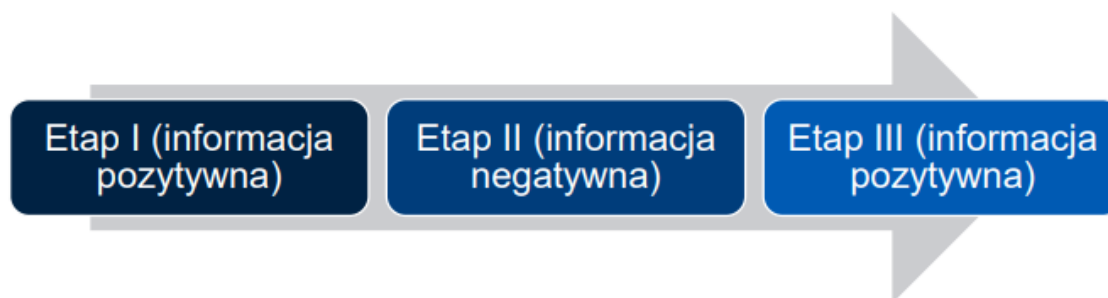
⁴⁰⁶ O. Rzycka, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 224.

⁴⁰⁷ R. Leśniak, *Zastosowanie informacji zwrotnej jako narzędzia motywacji pracowników na przykładzie banków*, Contemporary Economy Electronic Scientific Journal, VI. 9 Issue 1, 2018, s. 38.

⁴⁰⁸ B. Nadolna, *Formalne i nieformalne informacje zwrotne w rachunkowości zarządczej*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 58, 2013, s. 246.

zostały prawidłowo i skutecznie wykonane⁴⁰⁹. Ostatnią funkcją jest funkcja motywacyjna, która jak sama nazwa wskazuje ma za zadanie motywować pracowników do jeszcze lepszej pracy. Należy jednak pamiętać, że niewłaściwe użycie feedback'u może spowodować całkowicie odwrotny efekt tzw. demotywacji.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy najbardziej znane metody udzielania informacji zwrotnych: metodę kanapki, metodę FUKO oraz metodę RPB. Najbardziej rozpowszechnioną metodą udzielania informacji zwrotnej przez praktyków zajmujących się tematyką z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest metoda kanapki, składająca się z trzech etapów: pozytywnego, negatywnego, pozytywnego, który przedstawiony został na rysunku 33.



Rysunek 33 Metoda kanapki

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszym etapie metody kanapki jest przekazywana informacja pozytywna. Podkreślane są dobre strony zachowania pracownika oraz pozytywne aspekty jego działań. Należy pamiętać, aby komentarz odnosił się do głównego tematu. W kolejnym etapie przekazywana jest negatywna informacja, której treść powinna zawierać informacje na temat obszarów do poprawy oraz sposobów, jak można je poprawić. Jest to najcięższy etap, ponieważ od osoby udzielającej feedback'u wymaga się, aby nie wzbudzić na tyle silnych negatywnych emocji, które mogą doprowadzić do obniżenia efektywności danego pracownika. Ostatni etap to również informacja pozytywna, w której można zawrzeć komplement, docenienie wysiłków, zaznaczenie dotychczasowych osiągnięć odwołując się do doświadczenia pracownika. Ważnym jest wskazanie własnej gotowości do udzielania pomocy w tym zakresie. Metoda kanapki ma na celu pomóc odbiorcy informacji zwrotnej poczuć się docenionym i zmotywowanym do poprawy⁴¹⁰.

⁴⁰⁹ M. Dąbrowicz, *Ocena okresowa pracowników w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*, "Biblioteka" 12 (21), 2009, s. 7.

⁴¹⁰ *Co to jest feedback? 3 metody dawania feedbacku*. <https://delante.pl/co-to-jest-feedback-3-metody-dawania-feedbacku/#metoda-fuko> [dostęp: 15.11.2023]

Metoda udzielania informacji zwrotnej FUKO to japońska metoda, która w tłumaczeniu oznacza wiatr. Według tej koncepcji prawidłowo udzielana informacja zwrotna ma być jak wiatr, czyli delikatna, ale na tyle silna, aby poruszyć rzeczy. Na rysunku 34 został przedstawiony model FUKO. Komunikat budowany jest w oparciu o cztery fundamenty: fakty, uczucia, konsekwencje oraz oczekiwania. Najpierw należy określić, co dana osoba zrobiła, której chcemy udzielić informacji zwrotnej – określenie faktu. Następnie trzeba zinterpretować uczucie, jakie dane zachowanie wywołało w osobie udzielającej feedback. Kolejnym etapem jest określenie potencjalnych konsekwencji, jakie mogą nastąpić, zwracając przy tym uwagę na to, by postępowanie rozmówcy nie zmieniło się. Ostatnim zaś jest przedstawienie swoich oczekiwań. Jest to świetna metoda, dzięki której można rozwiązywać konflikty w zespołach. Należy jednak wziąć pod uwagę, że angażuje zarówno nadawcę jak i odbiorcę, ponieważ wymaga kompleksowego podejścia i skrupulatności⁴¹¹.



Rysunek 34 Metoda FUKO

Źródło: Opracowanie własne.

Metoda RPB opiera się na przekazaniu informacji zwrotnej w kolejności odwrotnej niż metoda kanapki, będąc bliższą do metody FUKO. Metoda RPB to skrót od: reakcji, pozytywów i braków. W pierwszej fazie występuje reakcja na zaobserwowane zachowania będące odpowiedzią na działania, jakie ta osoba podjęła. Następnie należy zakomunikować o powstałych emocjach i czynnościach, jakie w związku nimi należy podjąć. Drugą fazą jest zaobserwowanie pozytywnych elementów danego zachowania. W ostatniej fazie mówimy

⁴¹¹ 3 *Metody udzielania feedbacku*. <https://hubhr.eu/doradztwo-hr/3-metody-udzielania-feedbacku> [dostęp: 15.11.2023]

o elementach, których według nas zabrakło. W rozumieniu obecnego kierowania zespołem jest to metoda mało skuteczna i ryzykowna, ponieważ poprzez negatywne zakończenie może doprowadzić do zdemotywowania pracownika.

Podsumowując należy pamiętać, że informacja zwrotna jako jedno z podstawowych narzędzi w kierowaniu zespołem jest bardzo skuteczna. Pomaga wzmocnić i rozwijać najbardziej pożądane zachowania pracownika. Feedback umożliwia poprawę relacji osobistych i zawodowych, ale przede wszystkim wpływa na poziom zaangażowania i zmotywowania. Informacja zwrotna stanowi bowiem klucz do skutecznej współpracy i łatwiejszego rozwiązywania powstających w zespołach konfliktów.

4.2. Analiza procesów rekrutacji, szkolenia, motywacji w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce

W procesie rekrutacji w przedsiębiorstwach branży turystycznej najistotniejszym celem jest wytypowanie potencjalnie najlepszych kandydatów, którzy zasilą szeregi firmy. Obecnie pracodawcy konstruując opis stanowiska szukają kandydatów spełniających zakładane kryteria. Najczęściej są to kryteria z pogranicza doświadczenia zawodowego, wykształcenia, umiejętności pracy w zespole czy zarządzania zespołem oraz inne umiejętności, tzw. miękkie, kojarzone np. z cechami charakteru. Ma to na celu wytypowanie kandydata nie tylko spełniającego wymagania stawiane na danym stanowisku pracy, ale i dopasowanie charakterologiczne do ogółu zespołu⁴¹². Należy zaznaczyć, że nie można jednoznacznie wyznaczyć zbioru cech charakteru, które będą uniwersalnie wymagane wśród kandydatów do pracy. Jest to związane z faktem, iż każdy zawód, a nawet każde stanowisko w danej branży wymaga spersonalizowanych cech. Nie ma puli cech charakteru, która zawsze i w każdym zawodzie gwarantowałaby osiągnięcie sukcesu.

Z badań przeprowadzonych w 2006 roku przez Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie w ramach projektu finansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego wynika, że „profil pożądanego pracownika” opisują takie cechy jak pracowitość (71%), lojalność (61%), uczciwość (58%), zaangażowanie (46%) oraz komunikatywność (34%). W tym samym badaniu ankietowym sprawdzono najistotniejsze cechy kandydatów na stanowiska dyrektorskie i kierownicze, stanowiska niższej kadry zarządzającej oraz pracowników liniowych lub fizycznych. Na pytanie jakich umiejętności,

⁴¹² *Kluczowe kryteria wyboru kandydatów.* <https://softgarden.com/pl/blog/kluczowe-kryteria-wyboru-kandydatow> [dostęp: 31.10.2023]

kwalifikacji, predyspozycji oczekuje się od kandydatów do pracy w Pana(i) firmie na stanowiska dyrektorskie i kierownicze najwięcej osób odpowiedziało, iż kluczowymi wymaganiami stawianymi kandydatom są: samodzielność, dobra organizacja pracy, komunikatywność czy umiejętność szybkiego wdrażania się w nowe obowiązki. W odróżnieniu od kadry dyrektorskiej od niższej kadry zarządzającej według badań WUP w Szczecinie wymaga się przede wszystkim znajomości obsługi komputera, oraz umiejętności nawiązywania kontaktów z innymi. Względem pracowników liniowych lub fizycznych cechy dominujące są bardzo zbliżone do cech omówionych wcześniej grup. Warto jednak zwrócić uwagę na najmniej ważne aspekty przy naborze kandydatów na te właśnie stanowiska, zalicza się do nich znajomość określonych programów komputerowych czy znajomość języka obcego. Warto pamiętać, że takie wymagania były adekwatne na rok 2006. Obecnie z racji szeroko rozwiniętej informatyzacji większości sektorów gospodarki umiejętności związane z obsługą wyspecjalizowanych programów komputerowych czy znajomość języka angielskiego jako uniwersalnego w dobie wszechobecnej globalizacji stały się absolutną koniecznością⁴¹³.

W badaniu „*Character Qualities for the Workplace*” z 2015 roku przygotowanym przez Business at OECD (BIAC) pracodawcy przewidują, że w najbliższej przyszłości to właśnie cechy charakteru potencjalnych pracowników będą najistotniejsze podczas doboru kandydatów do firm. Stwierdzenie to potwierdziło, aż 80% respondentów. Do najbardziej kluczowych cech zaliczono ciekawość, odwagę, elastyczność, moralność i zdolności przywódcze⁴¹⁴. Obecnie prowadzone badania wykazują, że w świecie, w którym się obecnie znajdujemy, umiejętności nabrały nowego znaczenia ze względu na zmiany w sposobie, w jaki pracujemy. Bardzo istotnym aspektem jest biegłość w korzystaniu z rozwiązań technologicznych, przez które należy rozumieć znajomość narzędzi takich jak telekonferencje, platformy współpracy, udostępnianie plików, zdalne nauczanie oraz możliwość organizowania i prowadzenia wydarzeń wirtualnych. Przykład pandemii Covid-19 pokazał jak bardzo istotną cechą wśród pracowników jest elastyczność. Pandemia pokazała, że świat może zmienić się radykalnie i bardzo szybko. Kiedy pracodawcy wprowadzili różne strategie mające zapewnić zrównoważony rozwój swojej firmy, potrzebowali właśnie elastycznych pracowników. Równie ważnym aspektem stała się szeroko rozumiana chęć samorozwoju pracowników, którzy w czasie wolnym stawiają na rozwijanie nowych kompetencji i umiejętności. W ostatnich latach ważnym aspektem stała się również inteligencja emocjonalna, której oczekuje się od kandydatów do pracy. Poprzez inteligencję emocjonalną należy rozumieć zdolność

⁴¹³ *Profil pożądanego pracownika – badanie pracodawców*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie. Zachodniopomorskie obserwatorium rynku pracy, Szczecin 2006, s. 27-30.

⁴¹⁴ *Character Qualities for the Workplace: BIAC Survey*. <https://documents.pub/document/character-qualities-for-the-workplace-biac-of-specific-character-qualities-respondents.html?page=1> [dostęp: 31.10.2023]

rozumienia, zarządzania i wyrażania emocji. W tych niespokojnych czasach niezwykle ważne jest, aby firmy zatrudniały pracowników, którzy potrafią odpowiednio reagować na emocje innych – niezależnie od tego, czy jest to ich przełożony, współpracownik czy klient⁴¹⁵.

W badaniu przeprowadzonym przez firmę Adecco Group respondenci wskazali, że najistotniejsze w wyborze kandydata są jego postawa i wartości (76,2%). Umiejętności miękkie (71,8%) zostały wyżej ocenione niż umiejętności zawodowe (64,8%). Na czwartym miejscu uplasowały się oczekiwania płacowe (41,7%), a za najmniej istotne uznano polecenia byłych pracodawców (21,5%)⁴¹⁶.

Na podstawie przeprowadzonych badań wytypowano kilka najważniejszych cech pracownika z punktu widzenia pracodawcy:

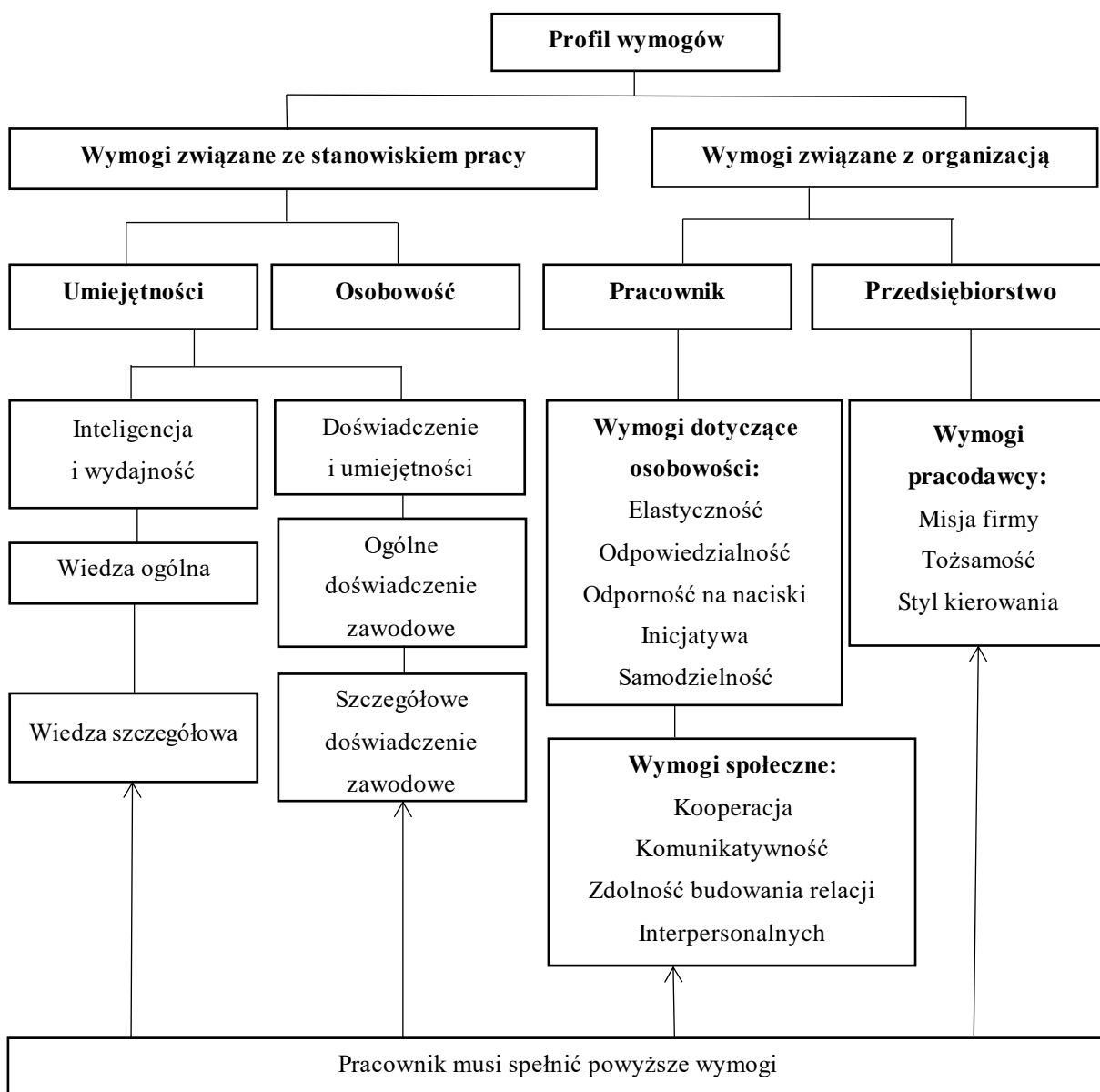
- pozytywne nastawienie,
- komunikatywność,
- lojalność i oddanie pracy,
- uczciwość i moralność,
- pracowitość,
- punktualność, obowiązkowość i odpowiedzialność,
- uprzejmość i szacunek do współpracowników,
- ciekawość, odwaga i otwartość na naukę,
- zdolności przywódcze i umiejętność pracy zespołowej,
- samodzielność, dobra organizacja pracy,
- odporność na stres.

Rynek turystyczny jako specyficzny sektor gospodarki wymaga rekrutacji pracowników posiadających konkretne cechy miękkie jak i twarde (umiejętności). Do dwóch najczęściej wymienianych umiejętności, jakie powinien posiadać kandydat do pracy w sektorze turystycznym wymienia się znajomość języków obcych oraz znajomość geografii. Jest to związane z globalizacją, której wpływ na przedsiębiorstwa turystyczne jest bardzo wyraźny. Ze względu na podróże zagraniczne, kontakt z klientami różnych narodowości znajomość języka angielskiego jest obowiązkowa. Często walorem dodatkowym jest umiejętność komunikatywnego posługiwania się również innymi językami obcymi. Wiedza z zakresu geografii jest niezbędna, aby pracownik mógł wypowiedzieć się co do miejsca podróży zarówno pod kątem położenia geograficznego, klimatu, sytuacji geopolitycznej czy np. średniej

⁴¹⁵ *The 5 skills employers want now (and how to show them)*. <https://www.seek.com.au/career-advice/article/the-5-skills-employers-want-now-and-how-to-show-them> [dostęp: 31.10.2023]

⁴¹⁶ *Rekrutera interesuje nie tylko wiedza, ale i wartości kandydata*. <https://www.rp.pl/ekonomia/art18735621-rekrutera-interesuje-nie-tylko-wiedza-ale-i-wartosci-kandydata> [dostęp: 31.10.2023]

temperatury w danym miesiącu. Do najważniejszych umiejętności miękkich, jakie powinien posiadać pracownik z branży turystycznej, który ma bezpośredni kontakt z klientem, należy zaliczyć cechy charakteryzujące doskonałego sprzedawcę, czyli wysoki poziom kultury osobistej, komunikatywność czy umiejętności analityczne⁴¹⁷.



Rysunek 35 Struktura profilu wymagań stawianych kandydatom do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Zając, dz. cyt., s. 96.

Podsumowując na rynku 35 przedstawiono strukturę profilu wymagań stawianych kandydatom do pracy. Pracownik musi zarówno spełniać wymagania związane z konkretnym

⁴¹⁷ *Jakie cechy powinien posiadać pracownik branży turystycznej?* <https://wartoszkolic.pl/baza-wiedzy/cechy-pracownik-branzy-turystycznej> [dostęp: 31.10.2023]

stanowiskiem pracy jak i wymogi stawiane w związku z byciem członkiem organizacji o danym profilu. Według zaproponowanego schematu od pracownika wymaga się, aby był elastyczny, odpowiedzialny, odporny na naciski, wykazywał inicjatywę oraz był samodzielny. Całość musi być kompatybilna z misją oraz tożsamością firmy. Niezbędne jest również spełnienie kryteriów związanych z konkretnym stanowiskiem służbowym. Posiadane doświadczenie czy wykształcenie stanowi często pierwsze kryterium w procesie selekcji kandydatów starających się o przyjęcie do danej organizacji.

Obecnie jedną z najpopularniejszych strategii rekrutacji jest zapotrzebowanie na talenty, inaczej nazywane strategią zarządzania talentami. Coraz większą wagę przywiązuje się do przyciągnięcia i utrzymania pracowników utalentowanych, czyli tych o wysokim potencjale. Tacy pracownicy są określane mianem pracowników wiedzy, którzy charakteryzują się wysoką podatnością na zmiany miejsca zatrudnienia, luźnymi powiązaniem z wieloma przedsiębiorstwami lub bardzo powszechnym samozatrudnieniem. Kandydaci utalentowani charakteryzują się rozumieniem rynku, zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, umiejętnością wykorzystania okresowych przewag konkurencyjnych oraz zdolnością uczenia się⁴¹⁸. W dobie współczesnej globalizacji tworzącej intensyfikację globalnej konkurencji i szybkie tempo wdrażania nowych technologii, bardziej niż kiedykolwiek poszukiwani są pracownicy utalentowani. W procesie poszukiwania talentów poza firmą mogą posłużyć dobrze przygotowane programy stażowe umożliwiające odkrycie talentów wśród stażystów (często absolwentów studiów wyższych). Jednakże do standardowych zadań dla pionów kadrowych w przedsiębiorstwach zmierzających do jak najefektywniejszego pozyskiwania talentów należy: analizowanie wewnętrznego potencjału ludzkiego danej organizacji, monitorowanie zewnętrznego rynku pracy, określenie długofalowych potrzeb kadrowych, prowadzenie rekrutacji na wszystkie stanowiska oraz prowadzenie skoordynowanych działań adaptacyjnych mających na celu umożliwić jak najszybsze wdrożenie się nowym pracownikom. Równie ważne jest monitorowanie oraz ocenianie efektywności pracowników i pielęgnacja ich talentów oraz potencjału. Można to uczynić poprzez planowanie ścieżek karier i rozwoju zawodowego na różnych poziomach oraz organizowanie przedsięwzięć szkoleniowych⁴¹⁹. Należy pamiętać, że w strategii rekrutacji stawiającej na tzw. talenty najważniejsze jest nie samo pozyskanie talentów a sposób szkolenia utalentowanego kandydata, tak aby pozostawał on stałym ogniwem danej firmy. Umożliwia to prawidłowa adaptacja i integracja nowozatrudnionego talentu z całością zespołu,

⁴¹⁸ Por. A. Woźniakowski, *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), IPiSS, Warszawa 2005.

⁴¹⁹ W. Daniecki, *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 27-28.

umożliwienie rozwoju zawodowego oraz odpowiedni system motywacyjny obejmujący czynniki zarówno płacowe jak i pozapłacowe.

Drugą główną strategią rekrutacyjną jest strategia pozyskiwania pracowników. Głównym celem tej strategii jest „uzyskiwanie właściwego podstawowego materiału w formie siły roboczej obdarzonej odpowiednimi cechami, umiejętnościami, wiedzą i potencjałem do przyszłych szkoleń. Selekcja i rekrutacja pracowników najlepiej dobranych do zaspokojenia potrzeb organizacji powinna być działaniem kluczowym, stanowiącym podstawę przygotowywania większości innych kierunków działań związanych ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w celu stymulowania rozwoju i zwiększania motywacji”⁴²⁰. Strategia pozyskiwania pracowników ma na celu przede wszystkim zagwarantowanie pozyskiwanie odpowiedniej liczby pracowników, tak aby zaspokoić obecne i przewidywane potrzeby kadrowe danego przedsiębiorstwa. To podejście ma zagwarantować sukces konkurencyjny poprzez przyciąganie lepszych kandydatów niż inne firmy z tożsamej lub podobnej branży. Dlatego bardzo ważnym jest wykreowanie wizerunku „preferowanego pracodawcy”. Należy stworzyć odpowiednio silną pozycję marki pod względem opinii wśród pracowników. Najłatwiejszym sposobem jest angażowanie pracowników w rozwój firmy i tworzenie uczucia utożsamiania się z danym przedsiębiorstwem, a przede wszystkim z myślą przewodnią firmy. W strategii pozyskiwania pracowników do elementów składowych należy zaliczyć: planowanie zasobów ludzkich, opracowanie wartości pracowników i marki firmy, planowanie pozyskiwania pracowników zarówno z wewnątrz firmy jak i z rynku zewnętrznego, skoordynowane wdrażanie planów związanych z utrzymaniem pracownika, planowanie zwiększania elastyczności w eksploatacji zasobów ludzkich oraz zarządzanie najwybitniejszymi jednostkami (talentami)⁴²¹.

Do strategii rekrutacyjnych, wymienianych przez przedsiębiorców z branży turystycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zalicza się:

- rekrutację wewnętrzną – charakteryzującą się przeprowadzaniem naboru spośród już zatrudnionych pracowników firmy. Koszt jej przeprowadzenia jest względnie niski, ponieważ wartością dodaną jest doskonała znajomość już pracującej kadry. Ułatwia ona również zapewnienie odpowiedniego poziomu motywacji oraz zwiększa szansę na utrzymanie pracownika w firmie. Główną trudnością jest powstający brak pracownika na stanowisku pracy, ponieważ zostaje on awansowany i przekierowany do wykonywania innych działań.

⁴²⁰ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 183.

⁴²¹ Tamże, s. 184-186.

- rekrutację zewnętrzną – kandydat do pracy jest pozyskiwany z zewnętrznego rynku. Taka forma rekrutacji jest bardziej kosztowna, jednakże umożliwia szersze dotarcie do odbiorców, co skutkuje teoretycznie możliwością wybrania najlepszego kandydata.
- rekrutację bierną – pozyskiwanie kandydatów do pracy z osób, które aktualnie nie szukają w sposób czynny pracy. Wykorzystuje się do tego wyspecjalizowanych pracowników nazywanych „łowcami głów” lub agencje specjalizujące się w wyłuskiwaniu najlepszych pracowników m.in. z firm konkurencyjnych. W tej formie rekrutacji najistotniejszy jest bezpośredni kontakt z kandydatem, np. poprzez branżowe portale internetowe czy dedykowane do tego aplikacje.
- rekrutację czynną – to forma rekrutacji, w której udział biorą osoby aktywnie szukające pracy. To potencjalni nowi pracownicy angażują dużo siły i czasu w wysyłanie aplikacji do nowych pracodawców.
- strategię subiektywną – najczęściej wykorzystywana jest w micro i małych przedsiębiorstwach, jest prowadzona przez osoby nie do końca do tego przygotowane. Jest to najmniej efektywna strategia, ponieważ mimo ściśle określonych kompetencji wymaganych od kandydata, osoby rekrutujące decyzje podejmują subiektywnie często kierując się tzw. „pierwszym wrażeniem”.
- strategię addytywną – polegającą na ocenianiu ustalonych wcześniej kryteriów stawianych kandydatom według skali punktowej. Każdej badanej kompetencji przypisuje się ocenę, a następnie dokonuje się wyboru kandydata, który uzyskał największą sumę ocen. Największą niedoskonałością tej strategii jest stawianie wszystkich kompetencji na jednym poziomie, co prowadzi do wykluczania, np. specjalistów z danej dziedziny, którzy mają niewystarczająco silnie rozwinięte cechy miękkie.
- strategię ważoną – która jest rozbudowaną wersją strategii addytywnej. Główną różnicą jest przypisanie wag konkretnym kompetencjom, eliminując w ten sposób niedoskonałość polegającą na ujednolicaniu priorytetów między umiejętnościami kandydata.
- strategię progową – gdzie pomimo ustalonych ściśle kryteriów i przypisaniu im konkretnych wag określa się również pewne progi minimalne z każdej umiejętności. Metoda ta przy zachowaniu racjonalnych wymagań pozwala rzeczywiście wybrać jak najlepszego kandydata.
- strategię eliminacji – charakteryzuje długi czas trwania, ponieważ wymaga ona od rekruterów przeprowadzania tego samego procesu rekrutacji zakończonego

danym etapem wobec wszystkich kandydatów. Na końcu każdego etapu eliminuje się tych, którzy uzyskali najgorsze wyniki wyliczane na podstawie wag, minimalnych progów punktów za dane kryterium itp. Głównym zagrożeniem dla tego typu rekrutacji jest zbyt długie rozciąganie tego procesu w czasie, co może skutkować rezygnacją kandydatów na specjalistyczne stanowiska⁴²².

Analizując proces szkolenia w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce zauważono, że podnoszenie kwalifikacji i nabywanie nowych umiejętności stanowi cel dla wielu pracodawców jak i pracowników. Dlatego tak ważne jest inwestowanie w szkolenia, które zapewniają rozwój kadry. Do głównych rodzajów szkoleń, które najczęściej występują w firmach należy zaliczyć szkolenia adaptacyjne, specjalistyczne, integracyjne, e-learning oraz samokształcenie.

Pierwszym rodzajem szkoleń są szkolenia adaptacyjne nazywane też szkoleniami wstępnymi przedstawiane jako integralny element procesu rekrutacji i selekcji. Celem szkolenia wstępnego jest wdrożenie się w zadania wynikające z danego stanowiska pracy i poznanie polityki firmy. W początkowym okresie pracy jest czas na zdobycie specyficznej wiedzy i umiejętności, które nie były wymagane w trakcie rekrutacji, a które są charakterystyczne dla danego miejsca zatrudnienia. Przeprowadzona w procesie rekrutacji ocena kandydata stanowi doskonałą bazę do wykorzystania jej wyników podczas tworzenia programu wstępnego i długoterminowego szkolenia⁴²³. Głównym celem szkolenia wstępnego jest możliwość ostatecznej weryfikacji pracownika podczas trwania okresu próbnego. Ponadto można zbadać szczegółowo potencjał pracownika oraz jego oczekiwania w kontekście nowego miejsca pracy. Celem szkolenia jest również jak najszybsza adaptacja pracownika do zespołu oraz ułatwienie integracji ze współpracownikami. Jest to pożądana forma szkolenia ze względu na redukcję stresu wynikającego ze zmiany otoczenia wśród nowo zatrudnionych pracowników.

Szkolenia specjalistyczne stanowią fundament efektywnego procesu uczenia się, ponieważ to właśnie dzięki nim realnie podnoszone są kompetencje, umiejętności i wiedza pracowników. Szkolenia specjalistyczne i branżowe muszą być w pełni zindywidualizowane i odpowiadać na potrzeby przedsiębiorstw. Muszą być również ściśle powiązane z działalnością branżową i celami biznesowymi firm, które stawiają na szkolenia specjalistyczne⁴²⁴. W trakcie szkoleń specjalistycznych pracownicy mogą nabyć umiejętności,

⁴²² *Rodzaje, metody i techniki rekrutacji*. <https://perso.in/blog/rodzaje-metody-i-techniki-rekrutacji> [dostęp: 31.10.2023]

⁴²³ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2013, s. 262-263.

⁴²⁴ *Szkolenia specjalistyczne i branżowe*. <https://www.sgh.waw.pl/oferta-edukacyjna/szkolenia-dla-biznesu/szkolenia-specjalistyczne-i-branzowe> [dostęp: 11.11.2023]

które w perspektywie umożliwią im wykonywanie zadań na wyższym poziomie. Dlatego mówiąc o szkoleniach branżowych, należy przede wszystkim koncentrować się na szkoleniach ściśle wynikających z analiz potrzeb szkoleniowych będących kluczem każdej strategii szkoleniowej w przedsiębiorstwie. W ramach tego rodzaju szkoleń uczestnicy mogą zarówno zyskać wiedzę na temat branży, w której na co dzień pracują lub mogą też rozwijać swoje umiejętności z zakresu zarządzania, komunikowania, obsługi klienta czy zwiększania własnej efektywności działań. To właśnie szkolenia specjalistyczne odpowiadają za inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego, jaki najsilniej przekłada się na wyniki osiągnięte przez dane przedsiębiorstwo.

Kolejnym rodzajem szkoleń są szkolenia integracyjne, których głównym celem jest scalanie się zespołu. Jest to forma szkoleń, łącząca w sobie naukę z zabawą. Ten rodzaj szkoleń stanowi często doskonałą formę tworzenia skutecznej komunikacji w zespole. Często staje się też doskonałym czasem na rozwiązywanie problemów i konfliktów, które tworzą się między współpracownikami. Dzięki szkoleniom integracyjnym istnieje możliwość zwiększenia produktywności oraz dynamiki działań zespołu, ponieważ to właśnie na tego typu szkoleniach dużą część poświęca się dobrej komunikacji pomiędzy członkami zespołu. Pracownicy, którzy potrafią sprawnie wymieniać się między sobą informacjami i wykorzystywać potencjał każdego członka zespołu są w stanie realizować nawet najtrudniejsze zadania, co w konsekwencji wielokrotnie stanowi o spektakularnych sukcesach na rynku. Bardzo często wdrożenie warsztatów integracyjnych jest niezbędne w sytuacji, gdy działania pracowników nie przynoszą oczekiwanych efektów. Forma ćwiczeń integracyjnych jest zależna od wielkości zespołu oraz miejsca, gdzie takie szkolenie jest organizowane. Zawsze jednak opiera się na budowaniu silnych relacji w zespole i budowaniu kompetencji nazywanej pracą zespołową. W dobie Covid-19, gdy kontakty międzyludzkie zostały ograniczone do minimum wprowadzono zdalne szkolenia integracyjne opierające się na grach, konkursach czy quizach⁴²⁵.

E-learning jako „system uczenia się lub szkolenia przy użyciu technologii informatycznej. Wykorzystuje się w nim Internet, strony www i wewnętrzne sieci intranetowe. Jego celem jest wzbogacenie metod uczenia. Nie zastępuje jednak bezpośrednich metod nauki, jedynie je rozszerza i uzupełnia”⁴²⁶. Jest to rodzaj uczenia się i prowadzenia szkoleń w sposób zdalny, który na stałe zagościł globalnie w systemach edukacji na całym świecie. Przełomowym wydarzeniem, które wpłynęło na popularność takiej formy prowadzenia szkoleń

⁴²⁵ *Dlaczego warto organizować szkolenia integracyjne dla firm?* <https://commplace.pl/blog/szkolenia-integracyjne-dla-firm> [dostęp: 11.11.2023]

⁴²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 514.

była światowa pandemia Covid-19, która w związku z destabilizacją i ograniczeniami w poruszaniu i kontaktowaniu się z innymi ludźmi wymusiła wdrożenie rozwiązań umożliwiających sprawne funkcjonowanie. To właśnie e-learning stał się podstawą nauki na odległość przy jednoczesnym ograniczeniu kontaktu fizycznego z innymi użytkownikami. E-learning charakteryzuje się tym, iż jest ukierunkowany na osobę uczącą się. Umożliwia zaspokojenie indywidualnych potrzebnych związanych z nauką. Ten sposób szkolenia wymusza poniekąd samodzielność uczenia się, które aby było skuteczne, powinno być odpowiednio wspierane. E-learning ma swoje trzy zasadnicze zastosowania. Pierwszym jest kształcenie przy wykorzystaniu technologii multimedialnych, osoba ucząca się zapoznaje się ze wcześniej przygotowanymi materiałami szkoleniowymi praktycznie bez kontaktu z innymi uczestnikami szkolenia. Drugim jest kształcenie w czasie rzeczywistym, które polega na odbywaniu szkolenia wraz z innymi uczestnikami oraz osobą prowadzącą. Charakteryzuje się uczestnictwem w spotkaniach na specjalnie przygotowanych do tego celu platformach komunikacyjnych, które pozwalają czynnie i aktywnie uczestniczyć w zajęciach i równolegle korzystać z materiałów multimedialnych, dzięki płynnemu przekazowi wizji i dźwięku. Trzecim zastosowaniem e-learningu jest „nieformalne kształcenie w systemie e-learningu. Dotyczy ono kształcenia w ramach organizacji. Jest ukierunkowane na praktykę oraz opiera się na wielokierunkowych interakcjach między uczącymi się, opiekunami nadzorującymi i ekspertami w normalnym trybie pracy”⁴²⁷. Do głównych zalet e-learningu należy zaliczyć: możliwość prowadzenia szkoleń synchronicznych lub asynchronicznych, globalny zasięg, niski koszt, możliwość uczestnictwa na różnych urządzeniach. Pierwotnie e-learning polegał na asynchronicznej nauce co umożliwiało osobie uczącej się przyswajanie określonego materiału we własnym tempie. Bardziej efektywne stały się jednak szkolenia mieszane, czyli synchroniczne – tu uczestnik wchodzi w interakcję z innymi użytkownikami oraz osobami prowadzącymi dane szkolenia. Bezdyskusyjnie największą zaletą e-learningu jest globalny zasięg, ponieważ każdy kto ma tylko dostęp do sieci Internet może uczestniczyć w szkoleniach, które fizycznie odbywają się w najodleglejszych zakątkach świata. Równie ważną wartością dodaną e-learningu są niskie koszty szkoleń, ponieważ odchodzi wiele kosztów związanych z zapleczem logistycznym niezbędnym przy prowadzeniu szkoleń. Ważnym jest również łatwość w dostępności do szkoleń, ponieważ obecnie szkolenie realizowane w sieci może zostać odtworzone lub można w nim czynnie uczestniczyć za pomocą wielu urządzeń takich jak komputery, smartfony czy tablety⁴²⁸.

⁴²⁷ Tamże, s. 515-516.

⁴²⁸ *Czym jest e-learning?* <https://www.e-learning.pl/e-wiedza/czym-jest-e-learning> [dostęp: 11.11.2023 r.]

Ostatnią formą szkolenia jest samokształcenie, które opisuje się jako „proces, w którym jednostka podejmuje inicjatywę i odpowiedzialność za zdobywanie wiedzy, umiejętności i kompetencji poza formalnym systemem edukacyjnym. Jest to forma uczenia się oparta na samodyscyplinie, zaangażowaniu i motywacji jednostki do rozwijania swoich umiejętności i poszerzania swojej wiedzy”⁴²⁹. Do największych zalet samokształcenia należy zaliczyć elastyczność pod kątem dobrania metod kształcenia, terminów czy zakresu samego szkolenia. Dla wielu osób samodoskonalenie jest sposobem na spędzanie wolnego czasu.

Poddając analizie proces motywacji, jego rodzaje oraz definicje każdorazowo opieramy się na konkretnych teoriach motywacji. Do najważniejszych z nich zalicza się: instrumentalną teorię motywacji, teorię potrzeb A. Maslova, teorię procesu, teorię wartości oczekiwanej, teorię celu, teorię sprawiedliwości, dwuczynnikowy model Herzberga, teorię redukcji popędów, teorię warunkowania, teorię pobudzenia, teorię ERG, teorię McClellanda.

Instrumentalna teoria motywacji opiera się na przekonaniu, że zarówno nagroda lub kara gwarantują, iż ludzie będą zachowywać się w określony sposób. W tej koncepcji „wykonanie jednej czynności prowadzi do wykonania następnej. Jest to teoria z XIX wieku, gdzie główny nacisk kładło się na potrzebę racjonalizacji pracy i na efekty ekonomiczne”⁴³⁰. Głównym filarem teorii instrumentalnej jest uznanie, że człowieka można zaprogramować poprzez nagradzanie go za dobrze zrealizowane zadanie. Takie zachowanie określane jest prawem skutku i działa na zasadzie wzmocnienia poprawnych zachowań.

Do najbardziej znanych teorii zalicza się teorię potrzeb stworzoną przez A. Maslova. Podstawą teorii potrzeb jest przekonanie, że silnie niezaspokojona potrzeba jest źródłem negatywnych napięć. W celu wyeliminowania napięcia należy zaspokoić potrzeby. W koncepcji nie wszystkie potrzeby są równie ważne dla danej osoby. Złożoność potęguje brak ścisłego powiązania pomiędzy potrzebami a celami. Należy pamiętać, że daną potrzebę można zaspokoić realizując przy tym różne cele, jak również dany cel można osiągnąć zaspokajając przy tym wiele potrzeb. Na rysunku 36 przedstawiono piramidę potrzeb A. Maslova, w której przedstawiono potrzeby ludzkie według hierarchii i konieczności ich realizowania.

⁴²⁹ *Encyklopedia Zarządzania. Samokształcenie.* https://mfiles.pl/pl/index.php/Szkolenie_personelu [dostęp: 11.11.2023]

⁴³⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 213.



Rysunek 36 Piramida potrzeb A. Maslova

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Teorie motywacji – 7 teorii i 2 modele*.
<https://www.motiflowapp.com/teorie-motywacji-osiagaj-cele/> [dostęp: 12.11.2023]

Piramida potrzeb A. Maslova zawiera pięć podstawowych poziomów potrzeb. Najważniejszą potrzebą leżącą u podnóża całego modelu są potrzeby fizjologiczne, określane mianem potrzeb podstawowych. Zalicza się do nich potrzebę oddychania, zaspokojenia głodu i pragnienia, usunięcia zmęczenia czy potrzebę związaną z zaspokojeniem seksualnym. Kolejną potrzebą w piramidzie A. Maslova są potrzeby poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, które wiążą się z ochroną przed zagrożeniem. Te dwa najniższej umieszczone rodzaje potrzeb stanowią tzw. potrzeby niższego rzędu. Kolejne trzy rodzaje potrzeb należą do potrzeb wyższego rzędu, do których zalicza się: potrzebę afiliacji, szacunku i uznania oraz samorealizacji. Potrzeby afiliacji nazywane też potrzebami społecznymi zawierają pragnienia miłości, uczucia, akceptacji, poczucia przynależności do grupy. Potrzeby uznania zawierają potrzebę poczucia własnej wartości oraz szacunku innych (prestżu). Ostatnią potrzebą opisaną w przedstawionym modelu, która znajduje się na samym jej szczycie jest potrzeba samorealizacji, w tym potrzeba wiedzy i etyki. Jest to potrzeba dotycząca rozwijania własnego potencjału i umiejętności, tak aby stać się lepszą wersją samego siebie.

Teoria procesu przez wielu uważana jest jako bardziej użyteczna do wykorzystania w pracy menedżerów, ponieważ daje ona bardziej wymierne wskazówki co do technik motywacyjnych, jakie należy wykorzystać. Wielu menedżerów pracujących w branży turystycznej uważa, że teoria procesu zwana też teorią poznawczą zastąpiła teorie A. Maslova, ponieważ prezentuje bardziej adekwatne podejście do motywacji. Główną cechą charakterystyczną teorii poznawczej jest skupienie się na procesach lub siłach psychicznych,

które wpływają na podstawowe potrzeby i sam proces motywacji. Koncepcja zakłada, że zasadnym jest badanie jak ludzie postrzegają, interpretują i rozumieją otoczenie swojej pracy⁴³¹.

Kolejną teorią motywacji jest teoria wartości oczekiwanej. Koncepcja ta zakłada, że efektem zrobienia konkretnej czynności jest doprowadzenie do kolejnej, przy zachowaniu tzw. wartości oczekiwanej, czyli prawdopodobieństwa, że dane działanie doprowadzi do konkretnego rezultatu. Moc wartości oczekiwanej wzrasta w sytuacji, jeśli ma swoje źródło w wydarzeniach z przeszłości, które są dobrze znane danej osobie. Najczęściej jednak człowiek jest stawiany w nowej dla siebie sytuacji zawodowej związanej np. ze zmianą systemu płac czy warunków pracy. W takim przypadku motywacja zostaje proporcjonalnie osłabiona. Prawdopodobieństwo wzmocnienia motywacji występuje, gdy jest widoczna silna i klarowna relacja pomiędzy efektami, a wynikiem pracy, który natomiast jest postrzegany jako środek niezbędny do zaspokojenia potrzeb⁴³².

Inna teoria motywacji nazywana teorią celu opisuje motywację jako najsilniejszą w momencie, w którym cel jest ściśle określony a podczas jego realizacji dostajemy informację zwrotną odnośnie uzyskanych efektów. Jeżeli pracownicy są zaangażowani w wyznaczanie celów, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że uda im się osiągnąć trudniejsze cele. W procesie realizacji założonych planów powinien uczestniczyć lider, który będzie wspierać i doradzać.

Teoria sprawiedliwości, inaczej nazywana teorią sprawiedliwego nagradzania, koncentruje się na postrzeganiu przez ludzi tego, w jaki sposób są traktowani. Podstawą tej koncepcji jest równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników. Należy jednak pamiętać, że interpretując znaczenie sprawiedliwości zawsze mamy do czynienia z procesem porównawczym. Jest to bardzo subiektywne działanie, ponieważ określając sprawiedliwość kierujemy się emocjami i uczuciami. Należy zaznaczyć, że traktowanie sprawiedliwe nie oznacza, że wszystkich traktuje się tak samo, w sytuacji gdy ktoś zasługuje na traktowanie odmienne. Teoria ta zakłada, że traktowanie ludzi w sposób niesprawiedliwy jest najczęstszą przyczyną demotywacji pracownika.

Drugą po teorii potrzeb A. Maslova najbardziej znaną teorią motywacji jest dwuczynnikowy model F. Herzberga. Koncepcja ta zakłada, że istnieją grupy czynników: pozytywnych nazywanych motywatorami, które realnie oddziałują na zwiększanie motywacji wśród pracowników oraz czynników higieny, które w nawiązaniu do terminologii medycznej mają za zadanie zapobiegać niezadowoleniu z pracy. Do czynników higieny należą warunki

⁴³¹ Tamże, s. 215.

⁴³² Tamże, s. 216.

pracy, w tym polityka firmy, relacje w zespole, świadczenia socjalne, warunki związane bezpośrednio z wykonywaniem pracy, a także status pracownika. Przykładami motywatorów są osiągnięcia zawodowe, uznanie w oczach innych współpracowników i przełożonych, awans zawodowy, możliwość rozwoju oraz odpowiedzialność na kierunki, jakie obiera dane przedsiębiorstwo⁴³³.

Kolejną jest teoria redukcji popędów. Aby wyjaśnić tę koncepcję, należy najpierw zdefiniować, czym właściwie jest popęd. Jest to napięcie powstałe w wyniku niezaspokojenia potrzeb. Psychologowie rozróżnili popędy pierwotne i nabyte (wtórne). Te pierwsze wynikają z potrzeb niezależnych od człowieka, które są zaprogramowane w ludziach, tj. potrzeba przetrwania gatunku czy potrzeba ugaszenia pragnienia lub głodu. Popędy wtórne wynikają ze zdobytego doświadczenia. Może to być potrzeba akceptacji społecznej lub potrzeba zdobywania pieniędzy. Z teorią popędów ściśle związane jest pojęcie homeostazy, czyli równowagi organizmu. W momencie pojawienia się silnego popędu każdy człowiek zostaje wytrącony z preferowanej równowagi i dąży za wszelką cenę do przywrócenia jej poprzez realizację pragnień, które są przyczyną powstania danego popędu⁴³⁴.

Z teorią popędów powiązana jest koncepcja warunkowania, która przede wszystkim odnosi się do ludzkich nawyków. Wyróżnia się dwa zasadnicze typy warunkowania: klasyczne i sprawcze. Warunkowanie klasyczne polega na wyuczeniu się konkretnego zachowania przy określonym zjawisku. Natomiast warunkowanie sprawcze polega na utrwaleniu pożądanego zachowania poprzez odpowiednie wynagrodzenie, co spowoduje zwiększenie prawdopodobieństwa, że takie zachowanie powtórzy się w przyszłości. W przypadku ukarania po niepożądanym zachowaniu istnieje większe prawdopodobieństwo, że do powtórzenia tego konkretnego zachowania nie dojdzie w przyszłości. Należy pamiętać, że w procesie uczenia się czy podejmowania nowych, ciężkich wyzwań każda, nawet najmniejsza nagroda pozytywnie utrwala dane zachowanie. Jednakże aby zapobiec wygaszaniu tego mechanizmu, z czasem należy ograniczać nagrody lub ich częstotliwość⁴³⁵.

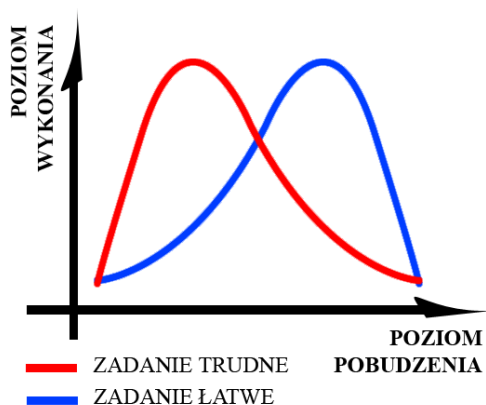
Teoria pobudzenia zakłada, że każdy człowiek ma wrodzoną potrzebę pobudzenia, przez którą należy rozumieć ciekawość, chęć poznania a także stres. Zgodnie z tą teorią poziom pobudzenia jest indywidualny dla każdego człowieka, dlatego zarówno nadmierne jak i zbyt niskie pobudzenie negatywnie wpływa na osiągnięcie założonych wcześniej celów. Zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona poziom wykonania zadania jest ściśle związany z pobudzeniem – przedstawia to rysunek 37. Co ciekawe człowiek wymaga nieco większego pobudzenia

⁴³³ *Teorie motywacji – 7 teorii i 2 modele*. <https://www.motiflowapp.com/teorie-motywacji-osiagaj-cele> [dostęp: 13.11.2023]

⁴³⁴ Tamże.

⁴³⁵ Tamże.

w trakcie wykonywania łatwych zadań. Należy również pamiętać, że poziom pobudzenia można stymulować (zarówno podwyższać jak i obniżać) celem osiągnięcia lepszych wyników⁴³⁶.



Rysunek 37 Prawo Yerkesa-Dodsona

Źródło: *Teorie motywacji – 7 teorii i 2 modele*. <https://www.motiflowapp.com/teorie-motywacji-osiagaj-cele> [dostęp: 13.11.2023]

Modyfikacją teorii potrzeb stworzoną przez A. Maslova jest teoria ERG, która zakłada, że hierarchizacja potrzeb jest absolutnie niezbędna, ponieważ ludzie mogą jednocześnie odczuwać kilka różnych potrzeb. Podzielono potrzeby na te, które są odczuwane okazjonalnie, długotrwale lub krótkotrwale. Motywacja opisana przez autora jako pragnienie zaspokajania potrzeb została rozdzielona na następujące podgrupy: existence – potrzeby egzystencjalne, czyli potrzeby poprawy warunków pracy, potrzeby materialne lub fizjologiczne, relatedness – potrzeby stosunków społecznych, growth – potrzeby rozwoju osobistego⁴³⁷.

Ostatnią metodą motywacji jest teoria trzech potrzeb. Fundamentem tej teorii jest stwierdzenie, że potrzeby mają charakter doświadczeń, które mogą być spontaniczne jak i wyuczone⁴³⁸. Teoria ta zakłada, że każda osoba motywowana jest potrzebą władzy, afiliacji oraz potrzebą osiągnięć. Poprzez potrzebę władzy wyraża się pragnienie wpływu na innych oraz kontrolowania swojego otoczenia. Potrzebą afiliacji jest pragnienie akceptacji oraz uzyskiwania aprobaty. Natomiast potrzeba osiągnięć wyraża pragnienie skutecznego wykonywania zadań. Każda z potrzeb może mieć różną wartość dla każdego człowieka.

⁴³⁶ Tamże.

⁴³⁷ *Projekt przywództwo*. <https://www.projektprzywodztwo.com/teorie-motywacji> [dostęp: 13.11.2023]

⁴³⁸ Tamże.

4.3. Identyfikacja zależności pomiędzy wybranymi elementami ZZL oraz określenie ich wpływu na funkcjonowanie firmy z branży turystycznej

Sukces przedsiębiorstwa działającego w branży turystycznej zależy od kilku składowych wskazanych we wcześniejszych fragmentach niniejszej dysertacji, do których zalicza się rekrutację, motywację, szkolenie oraz wybrane elementy kierowania zespołem. Wskazane segmenty ściśle ze sobą korelują, a utrzymanie ich na odpowiednim poziomie, przekłada się na funkcjonowanie firmy.

Tabela 12 Zestawienie kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście polskich przedsiębiorstw turystycznych

<p style="text-align: center;">Rekrutacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • określanie wymagań, • przyciąganie kandydatów, • ogłoszenia o pracy (w tym rekrutacja przez Internet, outsourcing rekrutacji, rekrutacja absolwentów) • selekcja podań o pracę (wybór metod selekcji) • wybór rodzaju i przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej, • ośrodki oceny, • przeprowadzenie selekcji kandydatów, • zwiększanie efektywności rekrutacji i selekcji, • przegląd referencji i ofert, • działania uzupełniające. 	<p style="text-align: center;">Motywacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobranie odpowiedniego motywatora, • motywacja wewnętrzna (długotrwała), • motywacja zewnętrzna (krótkotrwała), • odpowiednio wyszkolona i doświadczona kadra zarządzająca.
<p style="text-align: center;">Szkolenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza potrzeb szkoleniowych, • szkolenie wstępne (adaptacyjne), • szkolenie specjalistyczne, • szkolenie integracyjne. 	<p style="text-align: center;">Wybrane elementy kierowania zespołem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • budowanie zespołu, • planowanie, • organizację i ocenę pracy, • delegowanie zadań oraz uprawnień, • udzielanie informacji zwrotnej.

Źródło: Opracowanie własne.

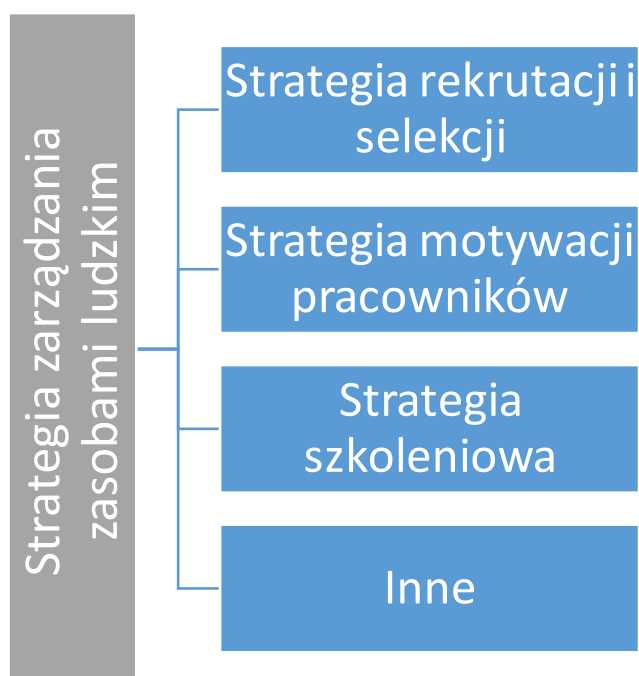
W tabeli 12 przedstawiono zestawienie kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście polskich przedsiębiorstw turystycznych. Począwszy od rekrutacji, efektywność firmy zależy nie tylko od ilości zatrudnionych osób, lecz przede wszystkim od stanu jakościowego personelu. W pierwszej kolejności firma powinna zatem określić wymagania, jakie stawia na poszczególnych stanowiskach, a następnie docierać do kandydatów, którzy posiadają określone kwalifikacje i wzorce zachowań niezbędne do realizacji działań zarówno w sytuacji bieżącej jak i przyszłościowej danego przedsiębiorstwa. O tym, czy dana osoba kwalifikuje się do nawiązania współpracy, decyzja podejmowana jest już na etapie selekcji podań o pracę, następnie oceny dokonuje się podczas rozmowy wstępnej, a na koniec wyłania się najlepszych kandydatów. Proces rekrutacji powinien być dobrze zaplanowany i efektywny, prowadzić do zatrudniania odpowiedniej ilości osób z właściwym doborem potencjału kandydatów na określone stanowiska.

W przedsiębiorstwach branży turystycznej istotną rolę odgrywa motywacja. Osoby silnie zmotywowane są nastawione na realizację założonego celu i samo dążenie do niego, pokonywanie różnych trudności i podejmowanie właściwych działań wystarczająco ich motywuje i prowadzi do osiągnięcia celu. Jedni odczuwają motywację wewnętrzną, inni potrzebują motywatora z zewnątrz. To właśnie rolą menedżera jest dobranie odpowiednich technik motywowania pracowników. Kluczowe jest zatem poznanie czynników motywujących do większej efektywności pracy, większego zaangażowania się w życie firmy oraz odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy.

W początkowym etapie współpracy każdy pracownik powinien przejść szkolenie adaptacyjne. Dopiero po zakończonym okresie próbnym można ocenić pracę danej osoby, po czym zatrudnić ją na dłuższy okres. Aby utrzymać pracownika na konkurencyjnym rynku pracy, firmy turystyczne powinny umożliwiać rozwój i zdobywanie nowych umiejętności poprzez udział w szkoleniach. Odpowiedzialni menedżerowie analizują potrzeby szkoleniowe, pozwalają na zwiększenie kwalifikacji i w ten sposób dają szansę na awans. Wartościowe szkolenia ściśle wpływają na motywację zatrudnionych, podnoszą ich wartość, ponieważ firma inwestuje w ich rozwój, wiąże pracowników z przedsiębiorstwem, ułatwiają wchodzenie w nowe sytuacje a nawet poprawiają komunikację w zespole. Lepiej wykształceni pracownicy wzbogacają firmę, mogą w bardziej kompetentny sposób wywiązywać się ze swoich obowiązków, przyczyniając się do osiągnięcia większych zysków. Udział w szkoleniach buduje również pozytywny wizerunek firmy, która dba o swoich podopiecznych. Dobroczynny wpływ dla obu stron mają zarówno szkolenia specjalistyczne jak i integracyjne. Firmy z branży turystycznej często łączą te oba aspekty.

Jako ostatnią składową kluczowych elementów zarządzania zespołem w firmach zajmujących się turystyką w tabeli 12 wymieniono wybrane elementy zarządzania zespołem. Osoby na wyższych stanowiskach są odpowiedzialne za budowanie zespołu, planowanie, organizację i ocenę pracy, delegowanie zadań i uprawnień oraz udzielanie informacji zwrotnej. To właśnie menedżerowie spajają poszczególne aspekty, niejednokrotnie biorą udział w rekrutacji, odpowiednio motywują, umożliwiają udział w szkoleniach oraz zarządzają zespołem, tak aby osiągał zamierzone efekty. Skuteczny personel jest zatem w stanie zapewnić wysoką jakość usług, czego konsekwencją jest zadowolenie klientów.

Ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji, to oni kształtują wizerunek firmy, są kreatywni, przedsiębiorczy, cały czas się uczą i doskonalą swój potencjał. Stają się zatem strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, a posiadanie takiego zasobu wymaga odpowiedniego zarządzania. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest ściśle związane ze strategią ogólną firmy, co przedstawiono na rysunku 38.



Rysunek 38 Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie branży turystycznej

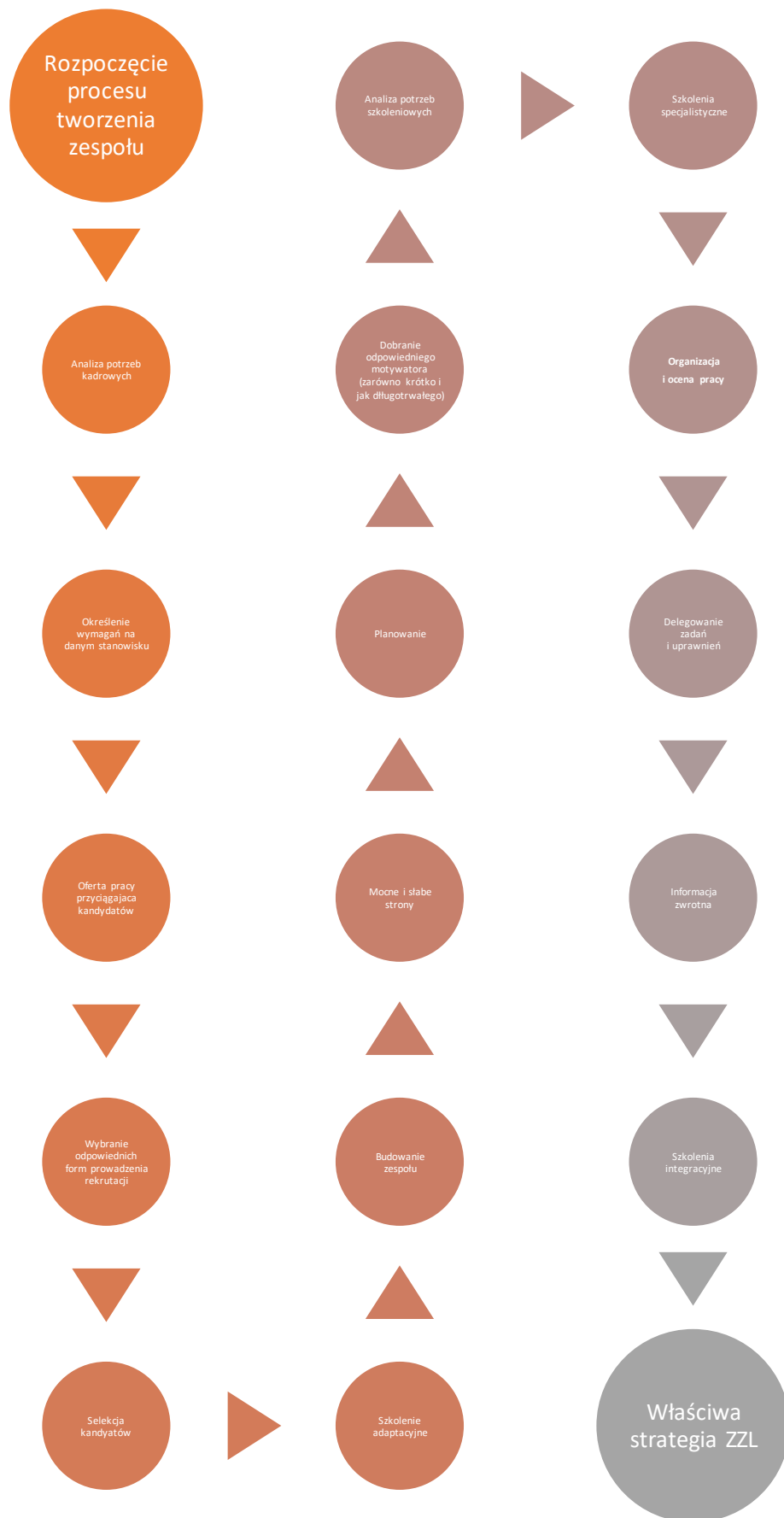
Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki dostosowaniu strategii ZZL do strategii biznesowej możliwe jest osiągnięcie długofalowych celów organizacji, a to pozwala budować przewagę konkurencyjną opartą na kapitale ludzkim i umiejętnościach personelu. Jednym z istotnych aspektów strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest strategia rekrutacji i selekcji, która polega na przygotowaniu efektywnej rekrutacji nastawionej na wyłonienie osób o wskazanych kwalifikacjach, selekcji potencjalnych pracowników poprzez dopasowanie do specyfiki

stanowiska i potrzeb organizacji oraz zatrudnianiu wysokiej jakości pracowników, którzy mają odpowiednie umiejętności i kompetencje. Strategia motywacji pracowników wiąże się z zatrzymaniem najbardziej utalentowanych osób poprzez wprowadzenie różnych sposobów nagradzania i zachęcania do realizacji założonego celu, także w formie pozapłacowej. Zaangażowanie personelu przekłada się na jego lojalność i przyczynia się do sukcesu firmy. Świadome kierownictwo docenia i nagradza osiągnięcia pracowników, a także realizuje strategię szkoleniową. Zatrudnieni mogą podnosić swoje kompetencje, a przecież ludzie lepiej znający swoją pracę, będą wydajniej ją realizować. Szkolenia pozwalają firmie na wdrażanie przez wykwalifikowanych pracowników nowych rozwiązań oraz w dłuższej perspektywie pozwalają na tworzenie innowacyjnych projektów.

Jak już zostało wcześniej wspomniane, strategia ZZL koreluje z długofalowymi celami firmy. Klarowna i spójna strategia personalna uwzględnia cele i potrzeby pracowników, a menedżerowie i liderzy organizacji skupiają się na długoterminowych celach, odpowiedniej motywacji i dostosowaniu szkoleń. Firma z branży turystycznej powinna stale monitorować swoje cele długoterminowe i dostosowywać politykę personalną do zmieniających się warunków i potrzeb.

W dysertacji zaproponowano model przedstawiający właściwą strategię ZZL (rysunek 39), rekomendowaną do wdrożenia w przedsiębiorstwach branży turystycznej.



Rysunek 39 Właściwe strategie ZSL rekomendowana do wdrożenia w przedsiębiorstwach branży turystycznej

Źródło: Opracowanie własne.

W początkowej fazie realizowanie strategii rozpoczyna się od utworzenia zespołu. Proces ten polega w pierwszej kolejności na przeanalizowaniu potrzeb kadrowych, ile osób należy zatrudnić oraz jakich, czyli wskazaniu wymagań na danym stanowisku. Po określeniu planu potrzeb przedsiębiorstwa prowadzona jest rekrutacja, której celem jest przyciągnięcie odpowiedniej grupy kandydatów. Następnie dokonuje się selekcji, czego końcowym efektem jest wybór właściwej osoby spełniającej wymagania na określone stanowisko. Nowozatrudnieni pracownicy przechodzą szkolenie adaptacyjne i odbywają okres próbny, po tym czasie stają się integralną częścią zespołu.

W dobrze zgranym zespole menedżer jest zorientowany na potrzeby swoich współpracowników, zna ich mocne i słabe strony, dzięki temu jest w stanie zaplanować pracę w sposób efektywny oraz dobrać najlepsze sposoby motywacji (zarówno krótko jak i długotrwałe). Dobry menedżer pełni niezwykle istotną rolę, przede wszystkim scala grupę, wskazuje drogę w dążeniu do celu i okazuje wsparcie, jest odpowiedzialny za rozwiązywanie konfliktów, motywuje do pracy i emanuje pozytywną energią. Do jego zadań należy również ocena pracy i przekazywanie informacji zwrotnej, zarówno jeśli chodzi o zrozumienie zadania, określenie w czasie jego realizacji jak i podsumowanie efektów pracy i udzielenie informacji zwrotnej. W ramach podnoszenia kwalifikacji pracowników menedżer proponuje odpowiednie szkolenia indywidualne i/lub zespołowe, w ten sposób dba o rozwój poszczególnych członków grupy i przyczynia się do poczucia przynależności do firmy oraz wpływa na lepszą komunikację z zespołem. Dobrze prosperujący zespół na czele z charyzmatycznym liderem powinien także spędzać czas nie tylko w pracy, ale również poza nią, podczas integracji. W dzisiejszych czasach praca wypełnia znaczną część naszego życia, dlatego tak ważna jest dobra atmosfera, której sprzyja integracja.

Jako główny cel ZZL wskazuje się stworzenie strategii zarządzania pracownikami, która ma za zadanie wspierać cele i misję organizacji, wpływać na produktywność pracowników, rozwijać ich kompetencje oraz tworzyć zdrową kulturę organizacyjną. Powodzenie tego wymagającego procesu jest zależne od jego składowych: rekrutacji, motywacji, szkolenia oraz wybranych elementów kierowania zespołem. Na rysunku 40 zostały ukazane zależności, jakie pomiędzy nimi zachodzą, a realizowanie celów każdej z nich stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa. W rekrutacji najważniejsze jest przyciągnięcie odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników i dopasowanie kandydatów do oferowanych stanowisk. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najlepiej jest, gdy te czynności uda się zrealizować przy jak najmniejszym koszcie. Należy pamiętać, że niewłaściwy dobór personelu może prowadzić do spadku efektywności działania organizacji, a nawet do jej upadku. Za główny cel motywacji uznaje się zwiększenie wydajności personelu dzięki zastosowaniu odpowiednich metod

płacowych i pozapłacowych. Ważne jest poznanie czynników, które mobilizują personel do działania i jest to jedna z ważniejszych umiejętności decydujących o skuteczności pracy menedżera. Osoby zatrudnione dzięki skutecznej motywacji, zwiększają swoją aktywność, a zgromadzoną energię przekładają na realizację określonych celów i zadań przedsiębiorstwa. Motywacja silnie koreluje ze szkoleniem – firma, która dba o rozwój pracowników, może być pewna, że będą oni bardziej zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków. Efekty będą widoczne nie tylko w zespołach, ale w działaniu całej organizacji. Aby zespół pracowników działał efektywnie, menedżer powinien zbudować team w oparciu o połączenie osób posiadających odpowiednie umiejętności, efektywnie planować i organizować zadania oraz udzielać informacji zwrotnej na każdym etapie pracy.

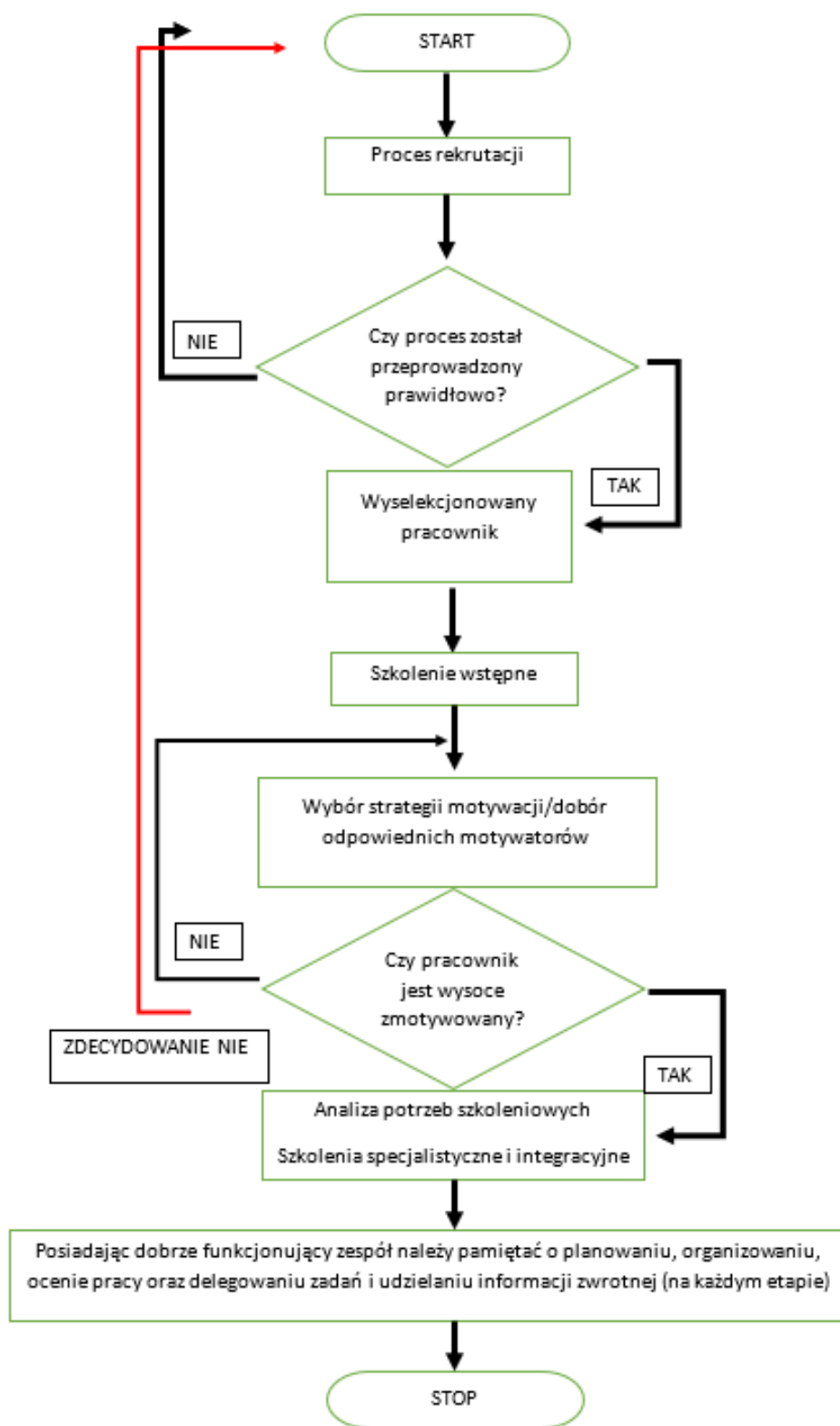


Rysunek 40 Elementy składające się na realizację celu ZZZ w przedsiębiorstwie turystycznym

Źródło: Opracowanie własne.

Skuteczne ZZZ w firmach branży turystycznej wymaga zaplanowanych działań, które następują po sobie. Realizowanie każdego z nich w dostosowaniu do głównego celu firmy, stanowi o powodzeniu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz konkurencyjności na rynku. Na rysunku 41 przedstawiono zależności, jakie zachodzą w ramach systemu ZZZ w organizacji turystycznej. Tylko etap przeprowadzony w sposób prawidłowy pozwala na rozpoczęcie kolejnego. Prawidłowo zaplanowana rekrutacja umożliwia wyselekcjonowanie najlepszych pracowników i zatrudnienie tych najbardziej wykwalifikowanych. Jeśli podczas tego procesu

udało się przyciągnąć wartościowych kandydatów i zaproponować pracę tym, którzy wzbogacą funkcjonowanie firmy, można przejść do zaproponowania wdrożenia w struktury firmy, a po korzystnie przebiegającym okresie adaptacyjnym, zaproponować stałą współpracę. Kolejnym etapem jest zadbanie o dobór odpowiednich metod motywacji dostosowanych do personelu. Pracownik wysoce zmotywowany chętnie realizuje swoje obowiązki i jest zaangażowany w realizowanie nadrzędnego celu firmy. W takie osoby przedsiębiorstwo może i powinno inwestować, proponując im udział w szkoleniach specjalistycznych i integracyjnych. Dobrze wykwalifikowany personel dużo rzadziej popełnia błędy oraz ma możliwość, dzięki zdobytej wiedzy i umiejętnościom, wprowadzania nowatorskich pomysłów. Ponadto pracownicy doceniają wkład organizacji w ich rozwój i w ten sposób stają się bardziej lojalni. Należy pamiętać, że wszelkiego typu szkolenia, a szczególnie te integracyjne wzbogacają komunikację w zespole i pozytywnie wpływają na atmosferę pracy. Za kierowanie zespołem odpowiada skuteczny menedżer, którego obowiązkiem jest planowanie i organizowanie pracy, tak aby w jak najkrótszym czasie i w najlepszy możliwy sposób realizować zadania przedsiębiorstwa. Dobrze funkcjonujący team ma jasno delegowane zadania, które podlegają ocenie oraz informacji zwrotnej.



Rysunek 41 Etapy ZZZ w dobrze prosperującej firmie turystycznej

Źródło: Opracowanie własne.

Obecnie firmy z branży turystycznej stosują strategię ZZZ, aby prowadzić do lepszej organizacji pracy poprzez systemy motywowania, wprowadzanie szkoleń, dbanie o rozwój pracowników oraz dobrą atmosferę. W takim środowisku zatrudnione osoby chętniej

i z większym zaangażowaniem realizują zadania i tworzą coraz lepsze usługi. W ramach ZZL przedsiębiorstwa turystyczne niejednokrotnie są zmuszone do analizowania relacji między korzyściami, a kosztami. Aspekty finansowe często ograniczają działania firm, co może prowadzić do zwiększonej fluktuacji pracowników. Dlatego tak ważne jest zachowanie balansu między ekonomicznymi ograniczeniami, a tym co firma jest w stanie zaproponować pracownikowi. Osoby zarządzające ludźmi muszą zatem sprostać oczekiwaniom zatrudnionych i oferować im rozwiązania motywacyjne i szkolenia, na które przedsiębiorstwo może sobie pozwolić. Trudności z jakimi współcześni pracodawcy muszą sobie radzić, to zmiana podejścia pracowników – nie są już tak lojalni i są skłonni chętniej zmieniać pracę oraz ścieżkę kariery zawodowej. Dlatego to właśnie przedsiębiorstwa proponują różne atrakcyjne rozwiązania motywacyjne oraz programy rozwojowe, licząc że uda im się utrzymać wartościowych pracowników.

Rozdział 5. WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY TURYSTYCZNEJ – UJĘCIE PRAKTYCZNE

5.1. Metodyka badań empirycznych i charakterystyka próby badawczej

Chcąc zweryfikować postawione hipotezy badawcze (zarówno hipotezę główną jak i hipotezy szczegółowe) oraz zrealizować główny cel rozprawy doktorskiej, przeprowadzono ściśle określoną procedurę empiryczną w pełni zgodną z założeniami metodologicznymi z zakresu prowadzenia badań naukowych.

W dysertacji sformułowano następujący główny problem badawczy: w jaki sposób można sprostać wyzwaniom stawianym ZZL będących konsekwencjami globalizacji XXI wieku w przedsiębiorstwach branży turystycznej?

Szczegółowe problemy badawcze:

1. Co determinuje zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach sektora turystycznego w Polsce?
2. Jakie czynniki są kluczowe podczas rekrutacji pracowników z branży turystycznej?
3. Jak wybrane elementy kierowania zespołem wpływają na rozwój kapitału ludzkiego?
4. Co w dobie globalizacji wpływa na rozwój i sukces przedsiębiorstwa turystycznego?

Głównym celem dysertacji jest identyfikacja zmian zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji XXI wieku oraz zbadanie relacji pomiędzy wybranymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, a strategiami stosowanymi przez przedsiębiorstwa turystyczne w zakresie kierowania zespołem. W dysertacji wyszczególniono następujące cele szczegółowe:

C1: Uporządkowanie i zweryfikowanie dorobku wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

C2: Zdefiniowanie specyfiki wyzwań jakie dla branży turystycznej stawia globalizacja XXI wieku.

C3: Zidentyfikowanie metod oraz sposobów zarządzania zasobami ludzkimi dla branży turystycznej w Polsce.

C4: Operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zachowań przedsiębiorstw branży turystycznej.

C5: Identyfikacja empiryczna wpływu wybranych zmiennych determinujących związek pomiędzy procesem zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji, szkolenia, motywacji oraz wybranych elementów kierowania zespołem, a oczekiwaniami pracowników względem pracodawców.

Na podstawie przeprowadzanych pogłębionych studiów literaturowych oraz wyników badań wtórnych sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- Hipoteza główna:

Należy przypuszczać, że funkcjonowanie przedsiębiorstw branży turystycznej w Polsce w kontekście globalizacji XXI wieku determinują wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi. W celu ulepszenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi należy dokonać identyfikacji i oceny zmian zachodzących w obszarze ZZL będących efektem globalizacji XXI wieku oraz wypracować rekomendacje, które będą stanowić klucz do sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim zapewniającym zwycięstwo biznesowe w przyszłości.

- Hipotezy szczegółowe:

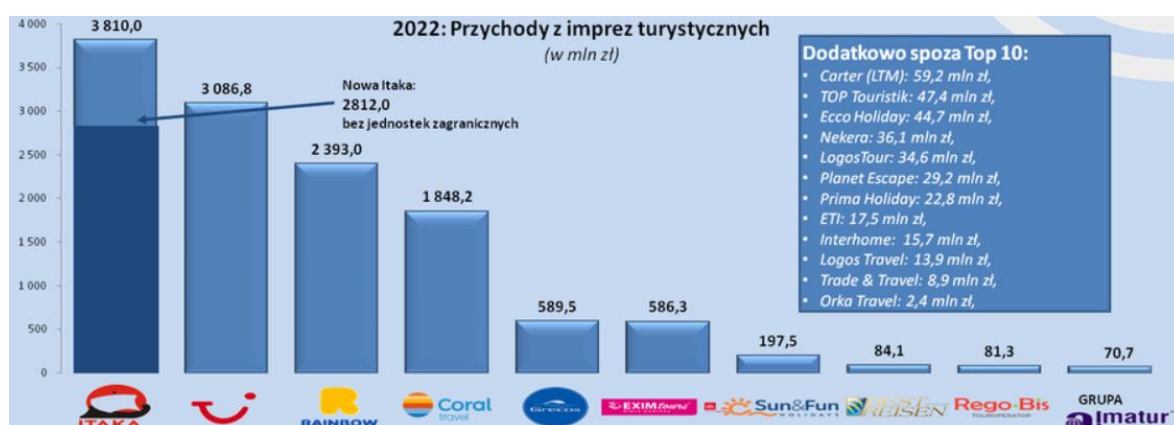
4. Globalizacja XXI wieku stała się determinantą umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy.
5. Przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację nowego personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.
6. Strategie z zakresu ZZL w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy oraz ocenę kierowania zespołem.

Procedurę badawczą rozpoczęto od zrealizowania pierwszego etapu, w ramach którego dokonano szczegółowego przeglądu, a następnie analizy literatury poświęconej poruszanej tematyce. Należy zaznaczyć, że temat podjęty w dysertacji stanowi obszar niewystarczająco zbadany, w związku z czym dostępna literatura na poruszony temat jest ograniczona. Korzystano więc przede wszystkim z literatury dotyczącej poszczególnych obszarów naukowych, takich jak: globalizacja, zarządzanie zasobami ludzkimi czy turystyka. Powstała w ten sposób trudność badawcza w postaci braku punktu odniesienia do prowadzenia dalszych analiz ponieważ wymusiła potrzebę dalszych badań o charakterze empirycznym. W tym etapie pośrednio wykorzystano również analizę badań wtórnych. Dlatego zastosowano kolejne etapy (drugi i trzeci) polegające na przeprowadzeniu badań na celowo dobranej próbie badawczej, którą stanowiły osoby pracujące w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce. W etapie III przeprowadzono również szczegółową analizę statystyczną odpowiedzi uzyskanych

w ramach badania ankietowego. Wskazane podmioty gospodarcze zostały wyselekcjonowane z uwzględnieniem ściśle określonych kryteriów, do których zaliczono:

1. przedmiot działalności: turystyka,
2. miejsce prowadzenia działalności: Polska (z zaznaczeniem, że może być o charakterze globalnym),
3. status przedsiębiorstwa: średnie i duże,
4. okres funkcjonowania na rynku polskim: minimum 5 lat,
5. zajmujące się hotelarstwem i organizacją wycieczek turystycznych (tzw. touroperatorzy).

Na rysunku 42 przedstawiono wykres obrazujący największych touroperatorów w Polsce pod kątem przychodów z imprez turystycznych⁴³⁹.



Rysunek 42 Dziesięć największych touroperatorów pod względem przychodów

Źródło: *Wczasopedia*. <http://www.wczasopedia.pl/index.html> [dostęp: 29.11.2023]

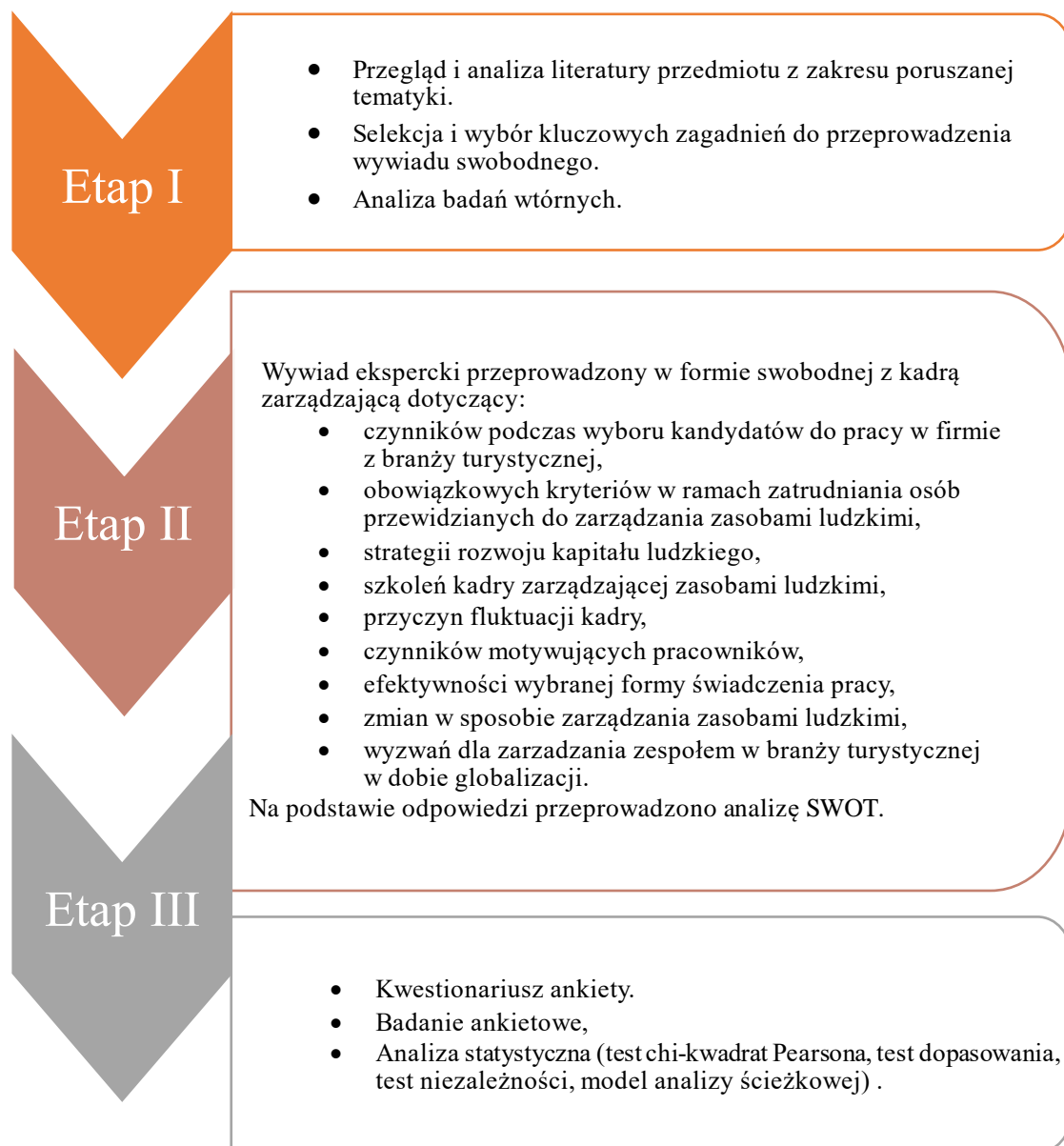
Dokonując szczegółowej analizy rynku turystycznego w Polsce wybrano następujące przedsiębiorstwa zajmujące się świadczeniem usług z zakresu szeroko rozumianej turystyki: TUI Poland Sp. z o. o., Nowa Itaka Sp. z o. o., Coral Travel Poland Sp. z o. o., Rainbow Tours S.A., Travelist Sp. z o. o., Wakacje.pl S.A., Sun & Snow Sp. z o. o., Travelplanet.pl S.A., Renters Sp. z o. o., Grecos Holiday Sp. z o. o., Biuro Podróży Oskar Sp. z o. o., Fly.pl Sp. z o. o., Holiday Park&Resort Sp. z o. o.

Należy zaznaczyć, że skoncentrowano się na średnich i dużych przedsiębiorstwach z branży turystycznej, ponieważ według przeprowadzonych badań to właśnie takie firmy stosują zasadę strategicznego planowania m.in. w zakresie zarządzania swoim personelem⁴⁴⁰.

⁴³⁹ *Wczasopedia*. <http://www.wczasopedia.pl/index.html> [dostęp: 29.11.2023]

⁴⁴⁰ M. Rosak, K. Krukowski, M. Oliński, *Strategie konkurencyjne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, 2010, s. 125-129.

Przebieg procedury badawczej z uwzględnieniem wszystkich kluczowych etapów zgodnych z koncepcją metodologicznego prowadzenia badań naukowych przedstawiono na rysunku 43.



Rysunek 43 Etapy zastosowanej procedury badawczej

Źródło: Opracowanie własne.

W trakcie realizacji badań stanowiących sedno etapu II zastosowano metodę wywiadu swobodnego określanego też mianem eksperckiego. Według literatury z zakresu metodologii prowadzenia badań „wywiad jest jedną z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach o zarządzaniu. Definiowany jest jako specyficzna forma rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem”⁴⁴¹.

⁴⁴¹ S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, PWN, Warszawa 2010 s. 19-20.

Wywiad można również definiować jako „wymianę, w której jedna osoba próbuje wydobyć informacje, opinie lub przekonania od innej osoby lub osób”⁴⁴². Badania te prowadzone były w okresie od września 2023 roku do lutego 2024 roku, a poddano im kadre odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkimi w wyselekcjonowanych wcześniej przedsiębiorstwach z branży turystycznej w Polsce, które spełniały wskazane powyżej kryteria. Głównym celem wywiadu eksperckiego było zweryfikowanie postawionych hipotez oraz potwierdzenie rozważań teoretycznych na różnych poziomach zarządzania. Cel osiągnięto dzięki przeprowadzeniu 17 wywiadów swobodnych z kadra zarządzającą począwszy od menedżerów małych i średnich zespołów, przez dyrektorów funkcjonalnych, po prezesów i właścicieli firm z sektora turystycznego. Należy zaznaczyć, że wszystkie osoby, które wzięły udział w badaniu były osobami zarządzającymi zespołami w przedsiębiorstwach działających na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Zarówno wybór osób do badania jak i pytania, które im zadano zostały wcześniej poddane skrupulatnej analizie, tak aby zachować jak największą miarodajność i obiektywność otrzymanych rezultatów. Wybrano zastosowanie jakościowej metody wywiadu swobodnego, ponieważ taka forma badania pozwoliła na doprecyzowanie i uszczegółowienie pytań oraz bieżące wyjaśnienie pojawiających się w trakcie wywiadu wątpliwości. W wywiadzie „swobodnym ukierunkowanym badacz wykorzystuje podczas rozmowy dyspozycje do wywiadu, ma dużą swobodę w formułowaniu i zadawaniu pytań, bowiem mają one charakter pytań otwartych i są dostosowywane do możliwości respondenta”⁴⁴³. Głównym kryterium było wytypowanie osób, które mają doświadczenie w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce. Wywiad został skonstruowany w oparciu o 9 pytań dotyczących kluczowych zagadnień stanowiących efekt przeprowadzonej wcześniej analizy literatury⁴⁴⁴. Pytania dotyczyły:

- najistotniejszych czynników podczas doboru kandydatów do pracy w firmach z branży turystycznej,
- najważniejszych kryteriów podczas zatrudniania osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi,
- sposobu realizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego,
- zakresu oraz częstotliwości przeprowadzanych szkoleń dla kadry zarządzającej,
- przyczyn fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych,

⁴⁴² E.E. Maccoby, N.A. Maccoby, *The interview: A tool of social science* [w:] *Handbook of social psychology* G. Lindzey (red.), Addison-Wesley, Cambridge 1954, s. 449.

⁴⁴³ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 369.

⁴⁴⁴ Por. M. Kaźmierczak, *Metodologiczne podstawy badań*, [w:] *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego w kontekście wsparcia Polskich Kontyngentów Wojskowych realizujących zadania w operacjach wielonarodowych poza granicami kraju*, Wydział Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2017.

- najskuteczniejszych motywatorów,
- formy świadczenia pracy,
- zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi,
- wyzwań dla ZZL w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku.

Największymi zaletami przeprowadzania badań w formie wywiadu swobodnego jest możliwość zebrania naprawdę szczegółowych informacji. Prowadzący wywiad ma pełen wachlarz możliwości, aby temat zgłębić wedle swoich założonych oczekiwań. Wywiady umożliwiają również wysoką elastyczność oraz dają znacznie lepszy wskaźnik odpowiedzi niż badania przeprowadzone bez bezpośredniej interakcji z badanym. Dodatkowo osoba prowadząca wywiad ma możliwość odebrania niewerbalnych informacji, takich jak chociażby ocena spontaniczności odpowiedzi udzielanych przez respondenta. Natomiast najbardziej znaczącymi wadami wywiadów jest ich kosztowność oraz czasochłonność. Badania przeprowadzane w tej formie nie zapewniają tak dużego poziomu komfortu związanego z anonimowością rozmówcy⁴⁴⁵. W tym etapie przeprowadzono również analizę SWOT na podstawie uzyskanych w wywiadzie odpowiedzi ekspertów. Analiza SWOT jest to analityczne narzędzie „służące do wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu zoptymalizowania strategii zarządzania firmą bądź zbudowania nowego planu strategicznego. Przedmiotem analizy może być zarówno organizacja, projekt czy inwestycja, jak i dowolne zdarzenie z zakresu działalności firmy. Głównym celem analizy jest określenie aktualnej pozycji badanego przedmiotu i jej perspektyw, a wraz z tym najlepszej strategii postępowania. Sama nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter słów czynników klasyfikujących możliwości firmy:

- strengths (mocne strony organizacji, które należy wykorzystane będą sprzyjać jej rozwojowi, a w chwili obecnej pozytywnie wyróżniające organizację w otoczeniu; są przewagą w stosunku do konkurencji);
- weaknesses (słabe strony organizacji, których nie wyeliminowanie bądź nie zniwelowanie siły ich oddziaływania będzie hamować rozwój organizacji; mogą nimi być: brak wystarczających kwalifikacji, podziału zadań, złej organizacji pracy lub brak innych zasobów);
- opportunities (szanse – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na rozwój firmy);

⁴⁴⁵ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, dz. cyt., s. 371.

- threats (zagrożenia – czynniki obecnie nie paraliżujące funkcjonowania organizacji, ale mogące być zagrożeniem w przyszłości dla sprawności firmy)⁴⁴⁶.

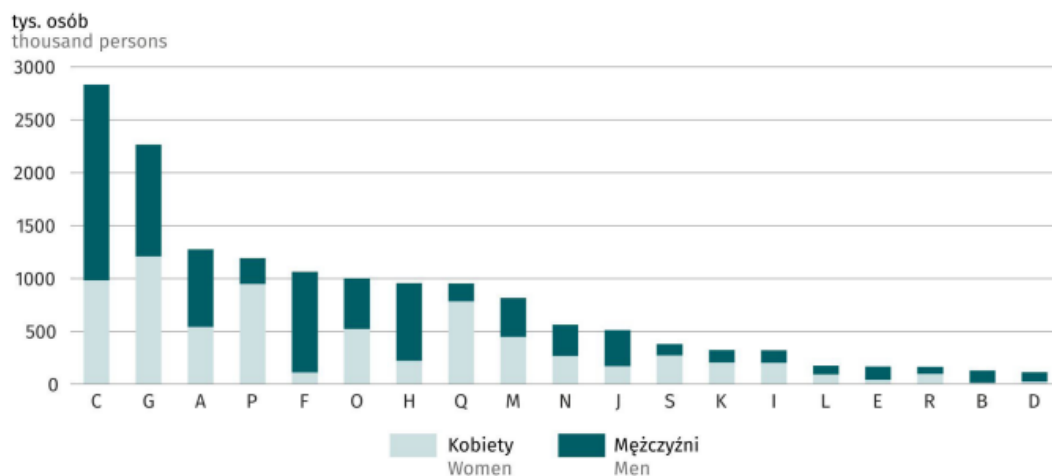
Ostatnim etapem procedury badawczej było przeprowadzenie ankiety w oparciu o specjalnie przygotowany kwestionariusz, który zawierał 24 pytania, z czego 1 pytanie miało charakter otwarty, czyli wymagało od respondentów krótkiego uzasadnienia, a 4 pytania były wielokrotnego wyboru. Badanie ankietowe zgodnie z metodologią stanowi jedną z metod badań ilościowych, definiowanych jako „strategia badawcza, która kładzie nacisk na kwantyfikację, zbieranie i analizę danych⁴⁴⁷” oraz jako metody „poszukujące prawidłowości w życiu człowieka, rozdzielające świat społeczny na komponenty empiryczne zwane zmiennymi, które można przedstawić liczbowo jako częstotliwości lub tempo⁴⁴⁸”. Ankieta została przeprowadzona przy wykorzystaniu specjalistycznego narzędzia Google’a oraz możliwości przeprowadzenia badania przy wykorzystaniu sieci Internet. Zgodnie z definicją badania ankietowe określane są jako „zbieranie informacji od próby osób poprzez ich odpowiedzi na pytania⁴⁴⁹”. Badanie ankietowe było skierowane do osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach branży turystycznej, w związku z czym odpowiedzi udzielili zarówno pracownicy zarządzający małymi, średnimi i dużymi zespołami jak i specjaliści niezarządzający zespołem. Badanie było przeprowadzane w okresie od września do grudnia 2023 roku. Kwestionariusz został rozesłany do 960 osób, z czego odpowiedzi udzieliło 395 osób. Do oszacowania populacji zatrudnionej w szeroko rozumianej branży turystycznej posłużono się danymi z Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2022. Na wykresie 1 przedstawiono liczbę pracujących w gospodarce narodowej według płci i sekcji PKD w 2022 roku.

⁴⁴⁶ *Analiza SWOT*. <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/analiza-swot/> [dostęp: 06.07.2024]

⁴⁴⁷ A. Bryman, *Social research methods*, Oxford University Press, Nowy Jork 2012, s. 35.

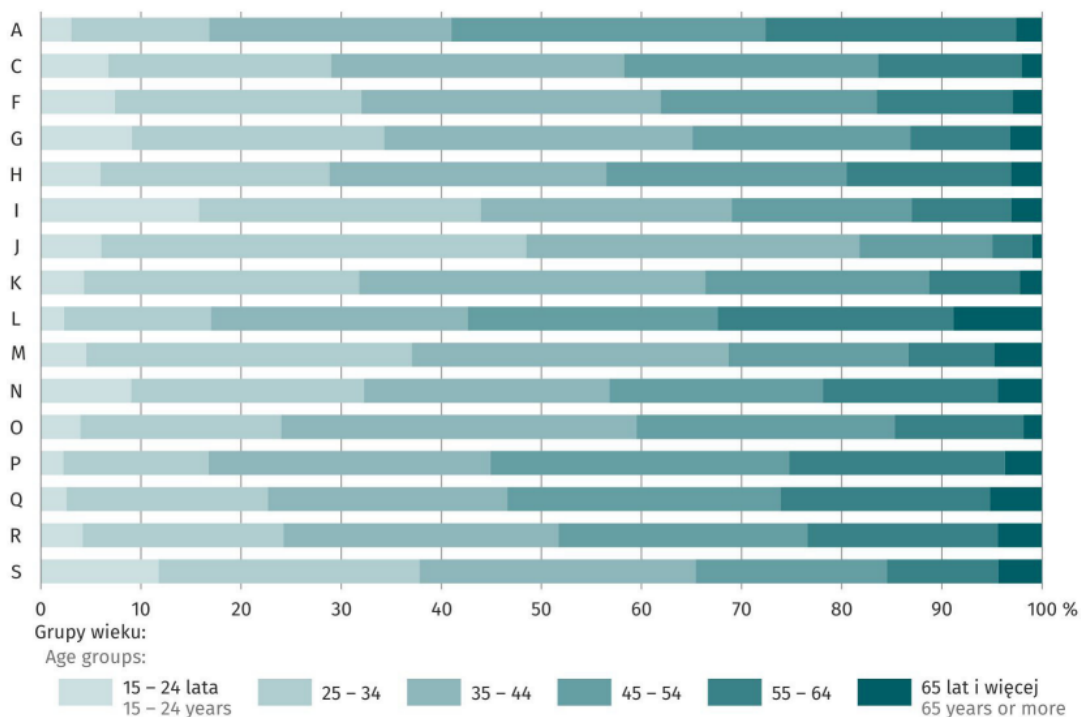
⁴⁴⁸ G. Payne, J. Payne, *Key concepts in social research*, SAGE, Londyn 2004, s. 180.

⁴⁴⁹ J. Check, R.K. Schutt, *Research methods in education*, SAGE, Thousand Oaks 2012, s. 160.



Wykres 1 Liczba pracujących w gospodarce narodowej według płci i sekcji PKD w 2022 roku
 Źródło: *Pracujący w gospodarce narodowej w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023, s. 15.

Z danych uzyskanych w Głównym Urzędzie Statystycznym wynika, że w Polsce w szeroko rozumianej branży turystycznej oznaczonej na wykresie literą i w 2022 roku pracowało około 330 tys. osób, co stanowi około 2% ogółu pracujących. Warto zaznaczyć, że w branży turystycznej przeważają kobiety, stanowiące szacunkowo aż 60% pracujących.



Wykres 2 Struktura pracujących w gospodarce narodowej według wybranych sekcji PKD i grup wiekowych w 2022 roku

Źródło: Tamże, s. 16.

Analizując wiek osób zatrudnionych w branży turystycznej (wykres 2) należy zdefiniować trzy kluczowe pojęcia: wiek przedprodukcyjny, wiek produkcyjny oraz wiek

poprodukcyjny. Według definicji zaproponowanej przez Główny Urząd Statystyczny „wiek przedprodukcyjny to wiek, w którym ludność nie osiągnęła jeszcze zdolności do pracy, tj. grupa wieku 0-17 lat. Wiek produkcyjny to wiek zdolności do pracy, tj. dla mężczyzn grupa wieku 18-64 lata, a dla kobiet 18-59 lat. Wiek mobilny to grupa wieku produkcyjnego obejmująca ludność w wieku 18-44 lata. Wiek niemobilny to grupa wieku produkcyjnego obejmująca ludność w wieku: mężczyźni 45-64 lata, kobiety 45-59 lat. Wiek poprodukcyjny to wiek, w którym osoby zazwyczaj kończą pracę zawodową, tj. dla mężczyzn – 65 lat i więcej, dla kobiet – 60 lat i więcej”⁴⁵⁰. Zgodnie z wykresem 2 w branży turystycznej zatrudnione jest około 15% osób w wieku 15-24 lata, około 28% stanowią osoby w wieku 25-34 lata, około 25% to osoby w wieku 35-44 lata, około 19% stanowią osoby w wieku 45-54 lata, około 11% osoby w wieku 55-64 lata i około 2% osoby powyżej 65 roku życia.

Badanie ankietowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzono w celowo dobranych przedsiębiorstwach branży turystycznej, zgodnie z kryteriami wskazanymi powyżej. Wielkość próby została określona z wykorzystaniem niżej przedstawionych założeń:

- wielkość badanej populacji stanowiło: 330 000 osób,
- poziom ufności założono na 95%,
- wielkość frakcji 0,5,
- błąd maksymalny: 5%.

Na podstawie zaprezentowanych wskaźników ustalono minimalną wielkość próby na poziomie 384 osób. Do określenia minimalnej wielkości próby zastosowano niniejszy wzór:

$$N_{\min} = N_p(\alpha^2 \cdot f(1-f)) / N_p \cdot e^2 + \alpha^2 \cdot f(1-f)$$

Poszczególne symbole oznaczają:

- N_p – wielkość populacji, z której wyliczana jest próba,
- α – poziom ufności,
- f – wielkość frakcji,
- e – założony błąd maksymalny.

Do największych zalet badań ankietowych należy zaliczyć przede wszystkim wysokie tempo realizacji oraz zbieranie rzeczywistych danych opartych na obserwacjach. Jednak największą wartością dodaną prowadzonych badań ankietowych jest możliwość generowania dużych ilości danych we względnie krótkim czasie. Dlatego badania ankietowe są wykorzystywane podczas badania licznych populacji zapewniając przy tym bardzo wysoki poziom anonimowości, co przyczyniało się na otrzymywanie wysokiego poziomu

⁴⁵⁰ *Pracujący w gospodarce narodowej w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023, s. 15.

wiarygodności. Oczywiście nie jest to metoda wolna od ułomności. Zgodnie z literaturą w badaniach prowadzonych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości często spotykane jest podejście subiektywne w badaniach ilościowych, co powoduje niebezpieczeństwo otrzymania danych nie do końca będących efektem głębokiej wiedzy respondentów⁴⁵¹. Otrzymane wyniki badań ankietowych zostały następnie poddane analizie statystycznej m.in. przy wykorzystaniu metody Chi-kwadrat Pearsona co w efekcie pozwoliło stworzyć diagram przedstawiający model analizy ścieżkowej. Test niezależności chi-kwadrat Pearsona „jest jednym najpopularniejszych testów statystycznych. Stosuje się go w celu sprawdzenia, czy między dwiema zmiennymi jakościowymi występuje istotna statystycznie zależność. Bazuje on na porównywaniu ze sobą liczebności obserwowanych, tj. takich, które uzyskaliśmy w badaniu, z liczebnościami oczekiwanymi, tj. takimi, które zakłada test, gdyby nie było żadnego związku między zmiennymi. Jeżeli różnica pomiędzy liczebnościami obserwowanymi a oczekiwanymi jest duża (istotna statystycznie) to można uznać, że zachodzi zależność między jedną zmienną a drugą”⁴⁵². Jest to najpopularniejszy rodzaj testu wykorzystywany w analizie statystycznej badań ankietowych, w których dominują zmienne jakościowe.

5.2. Wyniki badań empirycznych i ich interpretacja

Badanie w formie wywiadu swobodnego wymaga od badacza dokładnej analizy dwóch obszarów, metodologii prowadzenia takiego badania oraz zagadnień, z zakresu których chcemy uzyskać informacje niezbędne do wyciągnięcia wniosków. Wywiad przeprowadzony w ramach niniejszej dysertacji był wywiadem standaryzowanym pod kątem zachowania tej samej kolejności pytań zadawanych respondentom. Wywiady zostały przeprowadzone indywidualnie z każdym z rozmówców. W badaniu udział wzięło 17 ekspertów, którzy na co dzień zarządzają zespołami ludzkimi w firmach turystycznych. Byli to przedstawiciele zarówno kadry zarządzającej średniego oraz wysokiego szczebla (prezysi spółek, dyrektorzy, menedżerzy oraz team leaderzy). W celu zapewnienia anonimowości zebrano tylko takie dane, które uniemożliwiają zidentyfikowanie osoby, tzn. zajmowane stanowisko, staż pracy na wymienionym stanowisku oraz liczba osób, którymi zarządza. W odniesieniu do treści zadawanych pytań posłużono się metodologią wywiadu nieustrukturalizowanego, czyli takiego, w którym pytania mają charakter otwarty. Pozwala to na swobodę i dowolność formy wypowiedzi będącą odpowiedzią na zadane pytania. Do przygotowania wywiadu

⁴⁵¹ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, dz. cyt., s. 333-334.

⁴⁵² *Test niezależności Chi-kwadrat Pearsona*. <https://predictivesolutions.pl/test-niezaleznosci-chi-kwadrat-pearsona> [dostęp: 06.07.2024]

wykorzystano pytania ukierunkowane na konkretne obszary z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Za przygotowanie merytoryczne i techniczne wywiadu odpowiada badacz, który w czasie trwania badania jest odpowiedzialny za kształtowanie rozmowy⁴⁵³.

Proces projektowania wywiadu każdorazowo rozpoczyna się od określenia pytań badawczych. Następnie zredagowane pytania są poddawane krytycznej refleksji celem sprawdzenia, czy zaproponowana forma wyczerpuje w pełni metodologię, czy należy ją poszerzyć o inne narzędzia badawcze. W przypadku niniejszej dysertacji kontynuacją wywiadu swobodnego jest przeprowadzenie badań ilościowych w formie kwestionariusza ankiety określonym jako III etap procesu badawczego. Kluczowym obszarem, jaki należy przeanalizować na etapie tworzenia wywiadu jest kwestia jakości i trafności potencjalnie otrzymanych danych oraz zasadności ich wykorzystania w opracowaniu wyniku badań. Należy również zastanowić się, czy inne metody prowadzenia badań nie dadzą bardziej miarodajnych i wymaganych wyników. Dodatkowo badacz powinien rozważyć zarówno zalety jak i wady wywiadu pod kątem metodologicznym w świetle sformułowanych pytań badawczych.

Po wybraniu rodzaju wywiadu badacz może przystąpić do formułowania pytań, co może skutkować ustrukturyzowanym harmonogramem wywiadów, scenariuszem lub notatką. Najlepszą praktyką jest rozpoczęcie wywiadu od zadania stosunkowo łatwych pytań. W sytuacji dużego stopnia zestresowania, które może towarzyszyć osobom badanym, można zaproponować, aby respondent opowiedział coś o sobie, co pomaga zbudować dobry kontakt pomiędzy badającym a badanym. Gromadzenie danych rozpoczyna się od identyfikacji rozmówców. Ważnym elementem jest opracowanie strategii pobierania próbek, zapewniając świadome pokrycie interesującej badacza populacji. Po rozpoznaniu praktycznych aspektów wielkości próby, badacz powinien zaplanować działania, które umożliwią zebranie znaczących i solidnych danych oraz wartościowych odpowiedzi na pytania badawcze. W zastosowanym kwestionariuszu wywiadu swobodnego w niniejszej rozprawie doktorskiej wykorzystano metodę próbkowania kluczowych informatorów, która polega na tym, że to badacz wskazuje kluczowe osoby posiadające wiedzę na dany temat⁴⁵⁴. Warto zaznaczyć, że do czynników, które pozytywnie wpływają na swobodę wypowiedzi respondentów, zalicza się zainteresowanie danym tematem, motywowanie respondentów do udzielania kompleksowych odpowiedzi czy ciekawość poznawcza osoby badanej. Aby wyniki były jak najbardziej miarodajne, należy pamiętać, że podczas realizacji wywiadu, powinno się powstrzymać od zadawania pytań sugestyjnych, dzielenia się własnymi opiniami, dążenia do uzyskania odpowiedzi, których

⁴⁵³ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, dz. cyt., s. 367-368.

⁴⁵⁴ Tamże, s. 369-370.

respondent nie chce udzielić. Ta metoda jest znacznie bardziej czasochłonna niż kwestionariusz ankiety i w każdym przypadku wymaga indywidualnego podejścia do rozmówcy.

Ostatnim etapem poprzedzającym badanie jest ewentualne uzyskanie zezwolenia etycznego, czyli zgody od respondentów na udział w badaniu, co sprowadza się do sprawdzenia, czy uczestnicy rozumieją cele projektu, sposób wykorzystania danych oraz zapewnienia o anonimowości. Dobrą praktyką badawczą jest przeprowadzenie badań pilotażowych, np. na grupie współpracowników celem weryfikacji, czy poruszane w kwestionariuszu wywiady pytania, nie dotyczą kwestii informacji wrażliwych. Takie wstępne badanie pozwoli też określić długość trwania wywiadu, zachowaną poprawność językową lub potencjalne źródła stronniczości⁴⁵⁵. Należy bowiem pamiętać, że wywiad nie powinien być męczący dla respondenta i trwać zbyt długo.

Zgodnie ze szczegółowo opisaną formą przeprowadzenia wywiadu swobodnego, będącego II etapem przejrzystości określonego procesu badawczego, poproszono uczestników badania o odpowiedź na pytanie: „co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydata do pracy w firmie z branży turystycznej?”. Do głównych czynników badani zaliczyli:

- umiejętność pracy w zespole, w tym chęć do dzielenia się ze współpracownikami posiadaną wiedzą oraz doświadczeniem,
- wysoki poziom komunikatywności, który jest niezbędny w pracy z klientem,
- kreatywność, która stanowi klucz w rozwiązywaniu problemów oraz szukaniu nowych sposobów dotarcia do klientów,
- zapał do pracy oraz innowacyjne podejście jako aspekty przedkładane nad doświadczenie zawodowe związane z turystyką. Wartość dodana pracowników z innych branż pozwala spojrzeć na dane zagadnienie z całkowicie innego punktu widzenia, co często pozwala na zastosowanie innowacyjnych rozwiązań wdrażanych w firmach,
- cechy odpowiadające za wysokie prawdopodobieństwo utożsamiania się z polityką oraz misją firmy. Należy do nich zaliczyć uczciwość, lojalność oraz dyspozycyjność,
- umiejętność pracy pod presją czasu i radzenia sobie z sytuacjami stresogennymi. Naturalnie wysoki poziom elastyczności i umiejętności adaptacji do zmian, jakie kreuje rynek i otoczenie zewnętrzne,

⁴⁵⁵ Tamże, s. 370.

- zdolność analitycznego myślenia, skrupulatność oraz staranność, która jest kluczowa do realizacji zadań w nawiązaniu do biznesowego planu firmy,
- doświadczenie zawodowe, które rozmówcy jednogłośnie oceniali jako wartość dodaną, jednakże nie stanowiącą podstawowego kryterium podczas zatrudnienia do przedsiębiorstwa branży turystycznej.

Na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez osoby badane w zakresie najistotniejszych czynników podczas procesu doboru kandydatów do pracy w firmach turystycznych, kadra zarządzająca poszukuje osób, które mogą wnieść do firmy świeże spojrzenie. Branża turystyczna jest na tyle zmienna i podatna na wpływ otoczenia zewnętrznego, jak chociażby konsekwencje globalizacji, że stawia przede wszystkim na osoby z wysokim poziomem zaangażowania i innowacyjnego, kreatywnego myślenia. Równie ważnym i często podkreślaną wartością są tzw. umiejętności miękkie, jak np. wysoki poziom komunikatywności oraz pracy w zespole. Jest to kluczowe, ponieważ w wielu przypadkach pracownicy mają pośredni lub bezpośredni kontakt z klientem, a zadania w firmie są realizowane w podzespołach, które często mają charakter zespołów projektowych. Wszystkie osoby przebadane w trakcie wywiadu jednoznacznie stwierdziły, że doświadczenie zawodowe jest jak najbardziej mile widziane, jednakże nie stanowi ono podstawowego kryterium podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu. Należy dodać, że odpowiedź na to pytanie podkreśla znaczenie osobistych rozmów kwalifikacyjnych w ocenie charakteru i przydatności kandydata do roli, a także znaczenie ciągłego szkolenia i rozwoju w nowoczesnych technikach zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejne pytanie w wywiadzie dotyczyło obowiązkowych kryteriów podczas zatrudniania osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi. Badani wykazali, że wykształcenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi traktowane jest jako wartość dodaną, która nie stanowi podstawy podczas podejmowania decyzji o wyznaczeniu na takie stanowisko. Ważnym wnioskiem jest fakt, że większość respondentów organizuje wewnętrzne procesy rekrutacyjne, umożliwiając w ten sposób drogę rozwoju zawodowego poprzez awans na wyższe stanowisko służbowe. Głównymi kryteriami do objęcia takowego stanowiska jest wysoki poziom komunikatywności, umiejętność zachowania szerszej i jak najbardziej obiektywnej perspektywy w trakcie podejmowania decyzji, profesjonalizm w czasie wykonywanych zadań, wysoki poziom elastyczności, czyli umiejętność adaptacji do nowo powstających wyzwań oraz wykazywanie cech charakterystycznych dla prawdziwego lidera. Według badanych rekrutacje wewnętrzne mają tę przewagę, że gwarantują zmiany stanowiskowe w oparciu o dobrze znany personel, co daje pewność co do jakości i zaangażowania kadry zarządzającej. Można zatem wysnuć wniosek, że doświadczenie

w zarządzaniu zasobami ludzkimi w procesie rekrutacji nie jest kluczowe, dużo ważniejszą rolę odgrywają umiejętności praktyczne nabyte w toku dotychczasowej pracy z zakresu pracy z ludźmi, rozdzielania zadań, monitorowania postępów prac czy realizowania założonych celów biznesowych.

Następnie osoby biorące udział w badaniu zapytano o to, w jaki sposób w firmach, w których pracują, realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. W większości przypadków nie ma wdrożonych odgórnych strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Obowiązek ten spada na osoby bezpośrednio sprawujące role zarządzające w firmie. W branży turystycznej stawia się jednak na rozwój zawodowy poprzez umożliwianie otwartych ścieżek rozwoju zawodowego, czego przykładem jest prowadzenie wewnętrznych rekrutacji na wyższe stanowiska służbowe. Kolejnym dobrze funkcjonującym aspektem stosowanych elementów strategii rozwoju kapitału ludzkiego jest duży nacisk na budowanie dobrze współpracujących zespołów oraz tworzenie zespołów projektowych, które mają na celu przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego. Firmy stawiają na kreowanie nowych wyzwań przy uwzględnieniu indywidualnych potrzeb, co do realizowania ciekawych i innowacyjnych zadań. Największym minusem jest brak przemyślanych strategii rozwoju kapitału ludzkiego pod kątem zapewnienia przejrzystego systemu rozwoju zawodowego, systemu szkoleń czy systemu motywacyjnego i socjalnego. Strategie rozwijania istniejącego kapitału ludzkiego w firmach turystycznych znacznie się różnią. Niektóre firmy wdrażają kompleksowe i zorganizowane podejścia, takie jak tworzenie wyspecjalizowanych działów HR, współpraca z zewnętrznymi ekspertami oraz wdrażanie systematycznych strategii rozwoju zawodowego, jasno określonych zakresów obowiązków, przejrzystych systemów motywacyjnych i planów szkoleniowych. Firmy te koncentrują się na aktualizowaniu wiedzy technicznej i wdrażaniu nowych rozwiązań, zwłaszcza w obsłudze klienta. Z drugiej strony, inne firmy mają mniej scentralizowane i spójne strategie rozwoju kapitału ludzkiego. Polegają one na indywidualnych strategiach tworzonych przez bezpośrednich menedżerów, umożliwiających awans zawodowy oparty na stażu pracy, wynikach i gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Niektóre firmy również priorytetowo traktują inwestowanie w specjalistyczne szkolenia i możliwości awansu zawodowego dla swoich pracowników. Podsumowując, wdrażanie strategii rozwoju kapitału ludzkiego różni się w zależności od firmy, przy czym niektóre kładą nacisk na strukturalne i kompleksowe podejścia, podczas gdy inne opierają się bardziej na indywidualnych strategiach i możliwościach rozwoju zawodowego.

W czwartym pytaniu ujętym w kwestionariuszu wywiadu swobodnego respondenci odpowiedzieli na pytanie „jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?”. Według badanych

takie szkolenia są bardzo potrzebne i powinny być realizowane kilka razy w roku. Mogą mieć formę wymiany doświadczeń wśród pracowników na co dzień zarządzających zespołami w przedsiębiorstwie. Formuła szkoleń powinna być jak najbardziej spersonalizowana, tak aby odpowiedzieć na indywidualne potrzeby osób szkolonych. Pozwoli to na utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności w walce o jak najlepszych pracowników. Dobrze by było, gdyby szkolenia obejmowały możliwości i sposoby jak najskuteczniejszego motywowania pracownika, co w przyszłości przełoży się na jego lojalność i zmaksymalizuje poziom zaangażowania w wykonywaną pracę. W zakres szkolenia powinny wchodzić również nowoczesne formy i metody skuteczne podczas pracy z ludźmi, psychologii w biznesie oraz w zarządzaniu czy sposoby przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Ważne jest, aby rozwijały przede wszystkim umiejętności miękkie oraz uzupełniały wiedzę merytoryczną z zakresu sposobów kierowania zespołem oraz sprawowania funkcji lidera zespołu. Tematyka kolejnych szkoleń powinna być naturalną kontynuacją poprzednich przy uwzględnieniu zmian zachodzących w tej materii oraz przypomnieniu i utrwaleniu wcześniejszego materiału.

W dalszej części badania zapytano respondentów o najpoważniejsze przyczyny fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych. Zdecydowanie najpoważniejszą przyczyną rotacji pracowników są aspekty finansowe oraz brak ujednoczonego systemu motywacyjnego. Branża turystyczna charakteryzuje się względnie niskimi wynagrodzeniami, szczególnie dla pracowników najniższych szczebli. Ponadto coraz większą rolę zaczynają odgrywać pracownicy młodych pokoleń, którzy prezentują znaczący wzrost oczekiwań względem pracodawców. Większość pracowników oczekuje elastycznego czasu i formy świadczenia pracy. Równie istotnym aspektem jest wzrost znaczenia zdrowego stylu życia, czyli zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Pracownicy chcą również mieć wpływ na rozwój firmy i jej kulturę organizacyjną. Inne wymienione przyczyny rotacji pracowników do konkurencyjnych firm w obecnym środowisku biznesowym to potrzeba zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym, możliwości rozwoju kariery oraz konflikty interpersonalne. Ponadto podkreśla się potrzebę ponownej oceny życia zawodowego, poszukiwania nowych wyzwań oraz konfliktów w miejscu pracy jako czynniki przyczyniające się do rotacji. Brak możliwości rozwoju kariery, szczególnie dla pracowników niższego szczebla, oraz wymagający charakter branży turystycznej, w połączeniu z relatywnie niskimi pensjami, są uznawane za kluczowe przyczyny rotacji. Podsumowując, główne przyczyny rotacji pracowników do konkurencyjnych firm w obecnym środowisku biznesowym obejmują zachęty finansowe, równowagę między pracą a życiem prywatnym, możliwości rozwoju kariery, konflikty interpersonalne oraz wymagający charakter branży. Te czynniki przyczyniają się do rotacji pracowników do konkurencyjnych firm w branży turystycznej.

Kolejno badani wypowiedzieli się na temat najistotniejszych czynników motywacyjnych. W swoich wypowiedziach odwoływali się do motywatorów, z jakimi mają do czynienia lub jakich brakuje w ich firmach. W dalszym ciągu najistotniejszymi czynnikami motywacyjnymi dla pracowników są aspekty związane z finansami. Dlatego tak ważny jest stały wzrost wynagrodzenia, który powinien być cyklicznie negocjowany. Równie motywujące są korzystne systemy prowizyjne czy premie. Do pozapłacowych czynników motywacyjnych rozmówcy zaliczyli systemy prywatnej opieki zdrowotnej, systemy ubezpieczeń na życie, organizowanie wydarzeń integracyjnych, przydzielanie bonów towarowych, np. Sodexo, organizowanie paczek na święta dla pracowników, benefity sportowe czy możliwość nieodpłatnego skorzystania z usług firmy na rzecz pracownika i jego najbliższych w ramach zapewnienia wypoczynku oraz zmiany otoczenia. Równie ważnymi czynnikami, których znaczenie stale rośnie jest tworzenie zintegrowanych i dobrze działających zespołów, zapewnienie dobrej atmosfery pracy, możliwość realizowania zadań w sposób hybrydowy czy przejrzysty system szkoleń. Negatywnym wnioskiem jest fakt, że większość z tych czynników nie jest uwzględniana w strategiach z zakresu posiadanego już kapitału ludzkiego. Firmy często zapominają o potrzebie walki o jak najbardziej wyspecjalizowaną kadrę, która jako kapitał ludzki stanowi często o sukcesie biznesowym każdego dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa.

Podczas odpowiedzi na pytanie siódme, które brzmiało „jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego?” respondenci podzielili się na dwie grupy. Część jest przeświadczona, że tylko praca stacjonarna zapewnia możliwość sprawnego funkcjonowania firmy poprzez utrzymanie wysokiego poziomu jakości realizowanych zadań w szczególności w zakresie obsługi klienta. Ponadto wykonywanie obowiązków przez pracowników w biurze stwarza dodatkowe możliwości w kontekście podnoszenia poziomu współpracy pomiędzy współpracownikami. Według badanych w przypadku pracy stacjonarnej łatwiej jest rozdzielić czas poświęcany na sprawy zawodowe oraz prywatne. Pomaga to w zachowaniu równowagi pomiędzy tymi dwoma sferami życia, co zdecydowanie przekłada się na większą wydajność pracowników. Praca stacjonarna dzięki naturalnej możliwości oddziaływania relacji interpersonalnych naturalnie wpływa na wzrost poziomu motywacji. Współpracownicy aktywizują się do lepszego działania, rozmawiają, tworzą burze mózgow i sprawniej rozwiązują nagłe i skomplikowane problemy. z drugiej strony część badanych uważa, że najlepszą formą świadczenia pracy jest forma hybrydowa, która składa się w 80% z pracy stacjonarnej i 20% pracy zdalnej. Taka proporcja zapewnia wysoki poziom prawidłowego balansu pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Według tej części respondentów pracownicy są bardziej efektywni w biurze, gdzie mają naturalną

możliwość pracy w zespole i korzystania ze wzajemnej wiedzy czy doświadczenia. Natomiast realizując okazjonalnie pracę w formie zdalnej, mają możliwość zmiany otoczenia i innego rozplanowania dnia. Ta część badanych odnosi się również do pracy w pełni zdalnej, argumentując, że taka forma pracy powoduje brak rozgraniczenia pomiędzy czasem własnym a czasem pracy. Nie wiadomo też kiedy i w jakim tak naprawdę momencie realizuje się obowiązki służbowe, co znacząco utrudnia planowanie życia osobistego. Zupełna praca zdalna ponadto powoduje zanik umiejętności interpersonalnych, bez których nie jesteśmy w stanie budować dobrze funkcjonujących zespołów.

W dalszej części badania respondenci ocenili, jakie według nich zaszły zmiany na przestrzeni ostatnich 5 lat w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firm, w których pracują. Do największych zmian zaliczono wprowadzenie pracy w zespołach projektowych oraz wypracowanie skutecznego systemu pracy hybrydowej. Wdrożono również szereg zmian strukturalnych w firmach, mających na celu usystematyzowanie pracy. Zaimplementowano także strategie dotyczące celów firmy, co znacznie usprawniło organizację i monitorowanie pracy całego personelu. Główne zmiany wynikają również z nowych i innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które w sposób pośredni dotyczą sfery zarządzania ludźmi. Dotyczą one przede wszystkim automatyzacji w kwestiach związanych z obsługą turystów.

Ostatnim etapem badania było dokonanie oceny przez respondentów pod kątem największych według nich wyzwań dla zarządcy zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku. Zaliczono do nich udział młodych pracowników, którzy prezentują bardziej roszczeniowe podejście do pracodawcy, przez co w konsekwencji wymagają całkowicie innego stylu zarządzania. Pracownicy młodszych pokoleń oczekują od pracodawców większej ilości bodźców motywujących do pracy oraz stawiania wyzwań. Według badanych znacznie szybciej dotyka ich zjawisko wypalenia zawodowego. W związku ze względnie niskim zainteresowaniem na podejmowanie pracy w przedsiębiorstwach z branży turystycznej, procesy rekrutacyjne zostały bardzo ograniczone ze względu na ilość osób chętnych do podjęcia pracy, co w konsekwencji powoduje praktycznie całkowite pominięcie etapu selekcji. Drugim ważnym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w turystyce jest wprowadzenie nowych technologii, a w szczególności możliwości, jakie daje wykorzystanie sztucznej inteligencji. W przyszłości bowiem sztuczna inteligencja spowoduje duże redukcje takich stanowisk, które odpowiedzialne są za przyjmowanie rezerwacji, udzielanie informacji czy nawet obsługę klienta. Bardzo ważnym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmach turystycznych w dobie globalizacji XXI wieku jest konieczność wysokiej elastyczności firmy, co pokazały ostatnie trzy lata. Firmy turystyczne najszybciej

i najbardziej ucierpiały podczas globalnych kryzysów, np. podczas pandemii Covid-19. Jest to sektor gospodarki, który musi być wyczulony na wszelkie zmiany oraz bardzo szybko adaptować się do warunków kreowanych przez globalną rzeczywistość. Reasumując wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku:

1. Spełnienie rosnącego zapotrzebowania na jakość. Nastąpił znaczny wzrost wymagań jakości zarówno ze strony klientów, jak i pracowników. Firmy muszą dostosować się do tych wymagań, aby zatrzymać najlepszych pracowników i przyciągnąć większą bazę klientów.

2. Rozwój technologiczny i erozja kontaktów międzyludzkich. Branża stoi przed wyzwaniem zrównoważenia postępu technologicznego z zasadniczą potrzebą kontaktu interpersonalnego, co ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia wysokiej jakości usług. Dodatkowo erozja umiejętności komunikacji interpersonalnej, szczególnie wśród młodszych pracowników, stanowi duże wyzwanie.

3. Obrót pracowniczy. Wysokie wskaźniki rotacji stanowią poważne wyzwanie, ponieważ utrzymanie wykwalifikowanych pracowników ma zasadnicze znaczenie dla skutecznego funkcjonowania struktury firmy. Wahania pracowników mogą prowadzić do demotywacji i zmniejszenia zaangażowania wśród pozostałych pracowników.

4. Zmiana dynamiki siły roboczej. Rosnąca obecność młodszych pracowników o różnych oczekiwaniach kierowniczych oraz potrzeba bardziej motywujących bodźców i wyzwań jest poważnym wyzwaniem. Ponadto przejście rynku na bardziej konkurencyjne środowisko stwarza wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.

5. Sezonowość. Sezonowy charakter branży turystycznej wpływa na liczbę rezerwacji i liczbę pracowników w działach odpowiadających za rezerwację i telefoniczną (internetową) obsługę klienta, stanowiąc wyzwanie dla zarządzania pracownikami.

6. Postęp technologiczny. Utrzymanie zmian technologicznych i zapewnienie, że pracownicy są odpowiednio przeszkoleni w zakresie dostosowania się do nowych innowacji technologicznych, jest kluczowym wyzwaniem.

Podsumowując, wywiady podkreśliły wieloaspektowy charakter zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej, podkreślając znaczenie osobistych atrybutów, doświadczenia, ciągłego szkolenia i potrzeby dostosowania się do zmieniającej się dynamiki siły roboczej w kontekście globalizacji. Odpowiedzi ujawniły również brak sformalizowanych strategii rozwoju zasobów ludzkich w niektórych organizacjach, podkreślając potrzebę spersonalizowanego, praktycznego i ciągłego szkolenia w celu sprostania współczesnym wyzwaniom w branży. Analiza przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami branży turystycznej w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkimi

w kontekście globalizacji XXI wieku, ujawnia szereg istotnych kwestii. Respondenci podkreślają znaczenie osobistych cech kandydatów, takich jak umiejętności komunikacyjne, lojalność i adaptacyjność, w procesie rekrutacji do branży turystycznej. Dodatkowo, osobiste wywiady są kluczowe w ocenie charakteru i przydatności kandydatów do pracy. Inni rozmówcy zwracają uwagę na doświadczenie w pracy z zespołami jako najważniejszy czynnik w wyborze kandydatów na stanowiska kierownicze, przy czym praktyczne umiejętności są bardziej cenione niż formalne wykształcenie. Rozmówcy opisują również podejście firm do rozwoju kapitału ludzkiego, wskazując na potrzebę kariery w firmie, integracji pracowników oraz brak spójnej strategii rozwoju zasobów ludzkich. Sugerują, że szkolenia powinny być spersonalizowane, praktyczne i regularnie prowadzone, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest istotnym czynnikiem wpływającym na rotację pracowników w konkurencyjnych firmach.

Wnioski z wywiadów podkreślają złożoność zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej, z naciskiem na znaczenie osobistych cech, doświadczenia, ciągłego szkolenia oraz dostosowania się do zmieniającej się dynamiki siły roboczej. Wskazują również na brak spójnych strategii rozwoju zasobów ludzkich w niektórych firmach oraz potrzebę spersonalizowanego, praktycznego i ciągłego szkolenia w celu sprostania współczesnym wyzwaniom. Przeprowadzona szczegółowa analiza wywiadów ukazuje kompleksowe wyzwania, przed jakimi stoi zarządzanie zasobami ludzkimi w branży turystycznej, oraz potrzebę dostosowania się do nowoczesnych trendów i wymagań rynku.

Uzyskane odpowiedzi w ramach przeprowadzonego wywiadu swobodnego stanowiły podstawę do zbudowania kwestionariusza ankiety, zastosowanego podczas etapu III. Istotnym jest bowiem uzupełnienie badań o metodę ilościową opartą na znacznie większej próbie, w ramach której odpowiedzi udzieliły nie tylko osoby zarządzające zasobami ludzkimi, ale również osoby, którymi się zarządza w firmie.

W II etapie procedury badawczej autor dysertacji, po dokonaniu szczegółowej analizy odpowiedzi uzyskanych w ramach przeprowadzonego wywiadu swobodnego z osobami, które na co dzień są odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce, dokonał rozszerzenia procedury badawczej poprzez przeprowadzanie analizy SWOT wybranych elementów strategii ZZL. Zastosowana metoda SWOT jest jedną z podstawowych metod analizowania strategii przedsiębiorstw. Swoją popularność zawdzięcza przede wszystkim dużej prostocie wykonania, dlatego w opracowaniach analitycznych raczej nie występuje samodzielnie, a stanowi element składowy szerszego opracowania analitycznego strategii danego przedsiębiorstwa. Aby sporządzić analizę SWOT, należy określić

i sklasyfikować wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa tzn. czynniki zewnętrzne w stosunku do organizacji (szanse i zagrożenia) oraz czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony).

W tabeli 12 przedstawiono analizę SWOT przedsiębiorstwa z branży turystycznej w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi, wykonaną na podstawie informacji uzyskanych w ramach przeprowadzonych wywiadów swobodnych. W pierwszej części określono następujące mocne strony (w kolejności od najsilniejszych do najsłabszych): integracja zespołu, innowacyjne rozwiązania, możliwości awansowe, doświadczona kadra zarządzająca oraz forma zatrudnienia W drugiej części przedstawiono słabe strony: niskie wynagrodzenia, duża rotacja pracowników, poziom motywacji, system szkoleniowy oraz organizacja pracy. W trzeciej i czwartej części opisując szanse i zagrożenia w ramach zewnętrznych czynników (otoczenia firmy) autor wymienił: stworzenie specjalistycznych pionów HR, stworzenie klarownego systemu motywacyjnego, wykorzystanie potencjał sztucznej inteligencji, ujednoczenie standardów wewnętrznych, inwestowanie w posiadany kapitał ludzki, centralizacja firmy, automatyzacja obsługi klienta, wzrost konkurencyjności na rynku, zmiana oczekiwań klientów oraz wypalenie zawodowe.

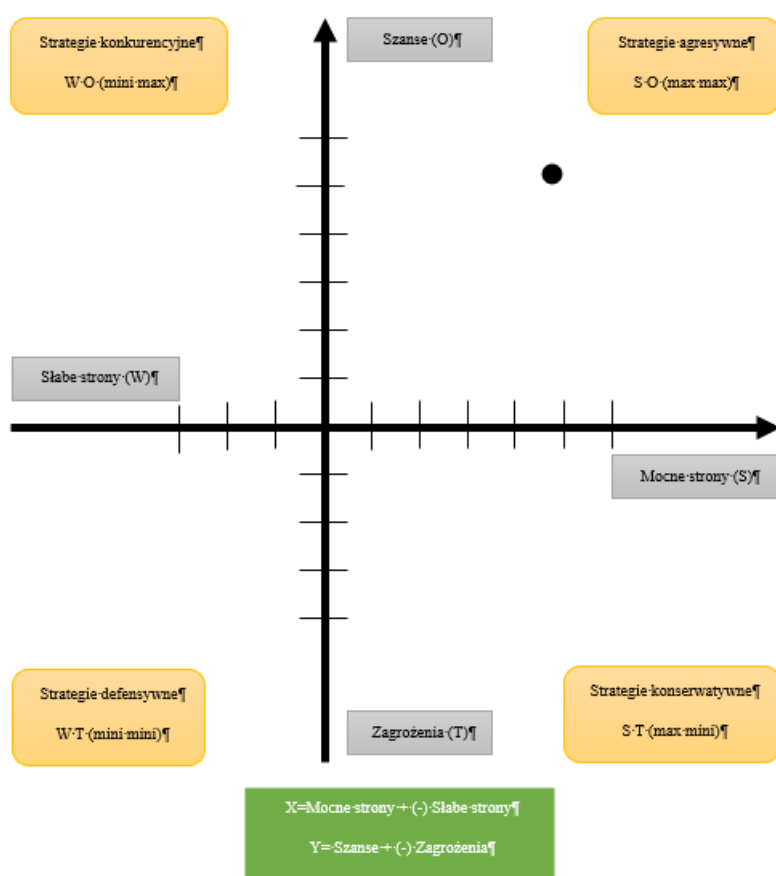
Tabela 13 Analiza SWOT

Analiza SWOT						
Wnętrze organizacji	Skala 1-5	Mocna strony	Waga	Skala 1-5	Słabe strony	Waga
	1	Integracja zespołu	0,30	1	Niskie wynagrodzenia	0,30
	2	Innowacyjne rozwiązania	0,30	2	Duża rotacja pracowników	0,25
	3	Możliwości awansowe	0,20	3	Poziom motywacji	0,25
	4	Doświadczona kadra zarządzająca	0,15	4	System szkoleniowy	0,15
	5	Forma zatrudnienia	0,05	5	Organizacja pracy	0,05
	Suma		Suma	Suma		Suma
	2,35		1	2,40		1
Otoczenie firmy	Skala 1-5	Szanse	Waga	Skala 1-5	Zagrożenia	Waga
	1	Stworzenie specjalistycznych pionów HR	0,30	1	Centralizacja firmy	0,30
	2	Stworzenie klarownego systemu motywacyjnego	0,25	2	Automatyzacja obsługi klienta	0,20
	3	Wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji	0,20	3	Wzrost konkurencyjności na rynku	0,20
	4	Ujednoczenie standardów wewnętrznych	0,125	4	Zmiana oczekiwań klientów	0,20
	5	Inwestowanie w posiadany kapitał ludzki	0,125	5	Wypalenie zawodowe	0,10
	Suma		Suma	Suma		Suma
	2,525		1	2,60		1
			SWOT X	4,75		
			SWOT Y	5,125		

Źródło: opracowanie własne.

Każdemu z czynników przypisano kolejno odpowiednie wagi oraz skale na podstawie których wyliczono dane XY, które przedstawiono na wykresie 3. Na osi X przedstawione są słabe i mocne strony, natomiast na osi Y przedstawiono szanse i zagrożenia. Każda z ćwiartek tego wykresu wyznacza strategię jaką powinna obrać dana firma na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT. Strategia konkurencyjna występuje w ćwiartce słabych stron i szans. Strategia agresywna charakteryzuje się przewagą mocnych stron i szans. Strategia konserwatywna określana jest jako mocne strony i zagrożenia. Natomiast strategii defensywna,

która jest definiowana środowisku biznesowym jak moment radykalnych zmian lub zakończenia działalności, określana jest jako słabe strony i zagrożenia. Aby oszacować, w której części znajduje się analizowana przez nas firma należy zsumować mocne strony ze słabymi stronami (którym przypisujemy wartość ujemną). W ten sposób otrzymamy wartość jako należy zaznaczyć na osi X. Natomiast wartość z osi Y otrzymujemy poprzez zsumowanie szans i zagrożeń (również przypisujemy im wartość ujemną). Autor w ramach przeprowadzonej analizy obliczył, iż przebadana strategia ZZL zaproponowana przez rozmówców w trakcie wywiadu swobodnego z wynikami $X=4,75$ oraz $Y=5,125$ plasuje się w ćwiartce, której przypisana jest strategia agresywna.



Wykres 3 Wyznaczenie strategii na podstawie analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne.

Strategia agresywna ma zastosowanie gdy w przedsiębiorstwie przeważają mocne strony, a w jego otoczeniu występują silnie powiązane z nimi szanse. Jest to strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwaj czynniki. Strategia agresywna obejmuje „takie działania jak: wychwytywanie sposobności, wzmacnianie pozycji na rynku, przejmowanie organizacji o tym samym profilu, koncentrowanie zasobów na konkurencyjnych

produktów”⁴⁵⁶. W takiej sytuacji wynik interpretuje się jako najkorzystniejsza sytuacja ekonomiczna w firmie. Przedsiębiorstwo powinno skoncentrować się na wzmocnieniu swojej pozycji na rynku poprzez inwestycje, w tym w nowe przedsięwzięcia czy próbę wykupu istniejących firm konkurencyjnych.

Przedstawione mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia zostały ze sobą zestawione oraz porównane pod względem siły wzajemnego oddziaływania na siebie. W toku przeprowadzonego badania, opracowano zbiorcze zestawienie, a wyniki analizy SWOT/TOWS przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14 Wyniki analizy SWOT

Kombinacja	Wynik analizy SWOT		Wynik analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony/ Szanse	38/2	7,775	36/2	7,325	74/2	15,1
Mocne strony/ Zagrożenia	22/2	3,95	38/2	8,15	60/2	12,1
Słabe strony/ Szanse	29/2	5,5	26/2	4,5	55/2	10
Słabe strony/ Zagrożenia	24/2	4,35	34/2	6,55	58/2	10,9

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki badania, należy zaobserwować, że zarówno najwyższa suma interakcji jak i iloczynów określona została dla kombinacji mocne strony/szanse. Na tej podstawie celem wyznaczenia i zweryfikowania strategii działania sporządzono macierz strategii, która przedstawiono w tabeli 15.

⁴⁵⁶ Encyklopedia Zarządzania. Strategia agresywna. https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_agresywna [dostęp:10.07.2024]

Tabela 15 Macierz strategii

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna Liczba interakcji – 74/2 Ważona liczba interakcji – 15,1	Strategia konserwatywna Liczba interakcji – 60/2 Ważona liczba interakcji – 12,1
Słabe strony	Strategia konkurencyjna Liczba interakcji – 55/2 Ważona liczba interakcji – 10	Strategia defensywna Liczba interakcji – 58/2 Ważona liczba interakcji – 10,9

Źródło: opracowanie własne.

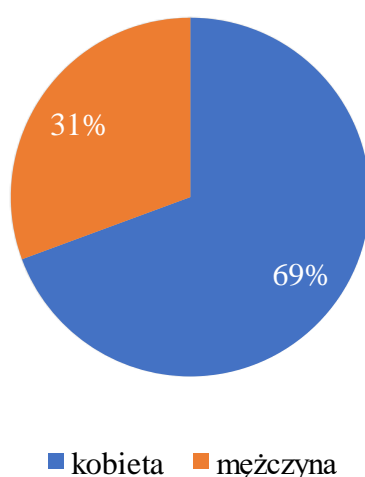
W wyniku przedstawionych badań, autor dysertacji określił najbardziej korzystną strategię dla przedsiębiorstw turystycznych w Polsce, w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi. Z tabeli 15 przedstawiającej macierz strategii wynika, że najbardziej korzystną strategią jest strategia agresywna. Potwierdziło to w pełni wynik otrzymany przy pomocy stworzenia wykresu zależności (wykres 3). Tak jak określono powyżej strategia agresywna powinna być stosowana przez firmy w sytuacji, w której stosunek mocnych stron i szans wynikających z otoczenia, w którym funkcjonuje firma jest znacznie wyższy niż stosunek słabych stron i zagrożeń. Jest to czas, w którym przedsiębiorstwo powinno skupić się na ekspansji rynku oraz rozwojowi firmy. Istotą tej strategii jest próba osiągnięcia efektu synergii, poprzez maksymalne wykorzystanie silnych stron jednostki oraz korzystanie z pojawiających się szans. Przedsiębiorstwa powinny postawić na zdywersyfikowany rozwój w oparciu o wyodrębnione w otoczeniu wewnętrznym mocne strony z wykorzystaniem pojawiających się szans w otoczeniu zewnętrznym.

Badanie ankietowe w wykorzystaniem kwestionariusza ankiety o tożsamym tytule, co temat niniejszej dysertacji doktorskiej zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu sieci Internet oraz specjalistycznych narzędzi Google'a. Ankietę rozesłano do 960 osób, z czego odpowiedzi udzieliło 395, co stanowiło około 41% respondentów. Było to spowodowane przede wszystkim faktem, iż prowadzący badania z większością respondentów nie posiadał prywatnych więzi, co skutkowało brakiem inicjatywy i chęci do wypełnienia formularza ankietowego. Należy zaznaczyć, że przy metodzie ilościowej, jaką jest badanie ankietowe, można uzyskać dużą liczbę odpowiedzi, co jednakże jest skorelowane ze stosunkowo niskim współczynnikiem proporcji względem rozesłanych ankiet. Wykorzystując obecne dobra będące efektem globalizacji, takie jak możliwość korzystania z sieci i dotarcia do większej liczby respondentów przekłada się na zwiększoną anonimowość. Zgodnie ze wzorem opisanym w rozdziale 5.1. obliczono, iż minimalna, wymagana liczba osób w próbie przy założeniu poszczególnych parametrów powinna wynosić 384 respondentów. Podana wartość informuje

o tym, ile należy zbadać osób w badaniu, aby uzyskać daną wartość błędu minimalnego w pomiarze, przy ustalonym poziomie ufności do wyniku ($\alpha = 95\%$). Aby obliczyć wynik, należy podać również wielkość populacji ($N_P = 330\,000$ osób pracujących w szeroko rozumianej branży turystycznej), założony błąd maksymalny ($e = 5\%$) oraz wielkość frakcji ($f = 0,5$).

Struktura badanych z podziałem na płeć, wiek, wykształcenie, staż w branży turystycznej, staż w obecnej firmie czy stanowisko została przedstawiona na wykresach: 4, 5, 6, 7, 8, 9.

N=395 odpowiedzi

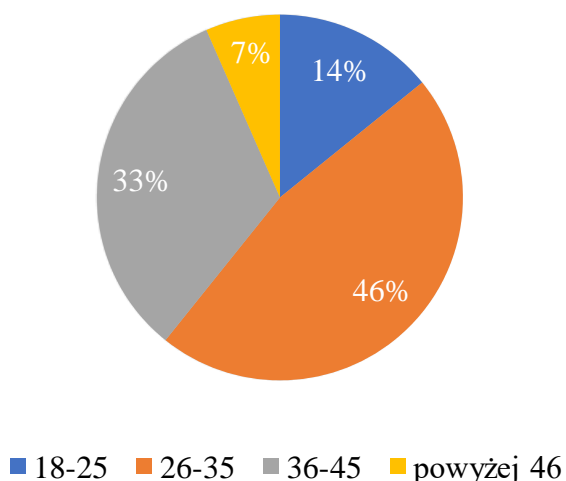


Wykres 4 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 1: „Jakiej jest Pan/i płci?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując dane uzyskane w ramach pytania 1 z kwestionariusza ankiety uzyskano podział strukturalny respondentów ze względu na płeć. W badaniu wzięło udział 274 kobiety (69%) i 121 mężczyzn (31%). Otrzymany wynik jest zbliżony do danych statystycznych prezentowanych przez Główny Urząd Statystyczny (wykres 1 rozdział 5.1.) z zakresu liczby osób z podziałem na płeć pracujących w gospodarce narodowej w 2022 roku, gdzie wskazano, że w branży turystycznej pracowało wówczas około 60% kobiet i 40% mężczyzn. Można więc z całą pewnością przedstawić wniosek, iż w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce w przewadze pracują kobiety.

N=395 odpowiedzi

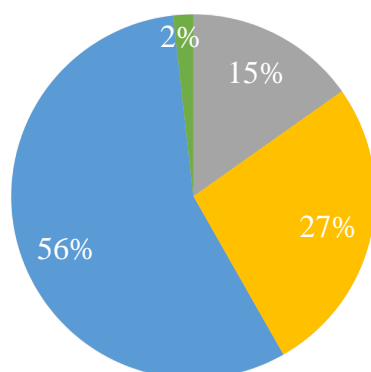


Wykres 5 Podział badanych ze względu na wiek (pytanie 2)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Poddając respondentów wstępnej weryfikacji pod kątem wyselekcjonowania konkretnych grup dokonano podziału badanych ze względu na wiek. Na podstawie wykresu 4 można zauważyć, że w przeprowadzonym badaniu przeważali ankietowani w wieku 26-35 lat (46%), kolejną dużą grupę stanowią pracownicy w wieku 36-45 lat (33%). Najmniej liczne są osoby w grupach wiekowych 18-25 lat (14%) oraz powyżej 46 lat (7%). Otrzymane wyniki są zbieżne z danymi uzyskanymi z Głównego Urzędu Statystycznego, co przedstawia wykres 2 w rozdziale 5.1. i choć pojawiają się różnice wartości procentowych, kolejność pod kątem zatrudnienia w konkretnych przedziałach wiekowych jest tożsama. Według GUS w branży turystycznej zatrudnionych jest około 15% osób w wieku 15-24 lata, około 28% stanowią osoby w wieku 25-34 lata, około 25% to osoby w wieku 35-44 lata, około 19% stanowią osoby w wieku 45-54 lata, około 11% osób jest w wieku 55-64 lata i około 2% osób znajduje się w wieku powyżej 65 roku życia.

N=395 odpowiedzi



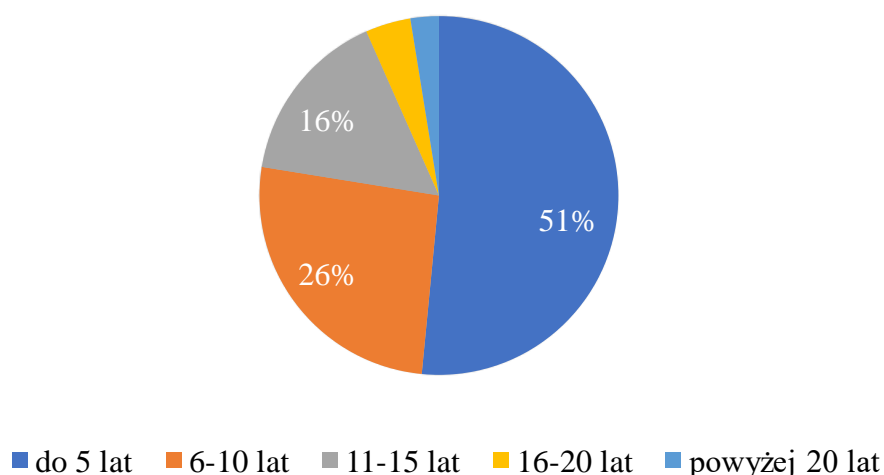
- podstawowe/gimnazjalne
- zasadnicze zawodowe
- średnie/średnie branżowe
- wyższe (ukończony I stopień)
- wyższe (ukończony II stopień)
- wyższe (ukończony III stopień)

Wykres 6 Podział respondentów ze względu na posiadane wykształcenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Na wykresie 6 zobrazowano wyniki z zakresu posiadanego wykształcenia przez osoby pracujące w firmach turystycznych. Spośród 395 badanych żadna osoba nie posiadała wykształcenia podstawowego, gimnazjalnego czy zasadniczego zawodowego. W branży turystycznej przeważają osoby z wykształceniem wyższym, aż 56% respondentów posiada ukończony II stopień studiów lub studia jednolite magisterskie, a 27% ukończyło studia I stopnia. Spośród grupy badawczej wykształcenie średnie posiada 15%, a tytuł doktora jedynie 2%. Widać zatem, że aż 85% posiada wykształcenie wyższe, co świadczy o tym, że w branży turystycznej przeważają osoby wykształcone, jest to cecha branż stawiających na specjalistów oraz na wdrażanie innowacyjnych technologii.

N=395 odpowiedzi

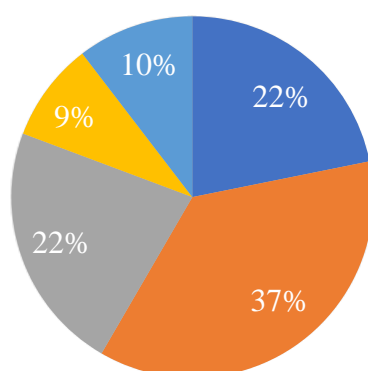


Wykres 7 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 4: „Jaki jest Pana/i staż pracy w branży turystycznej?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując wykres 7, który przedstawia strukturę badanych ze względu na staż pracy w branży turystycznej wysnuto wniosek, iż ponad połowa ankietowanych (51%) krótko pracuje w branży turystycznej (do 5 lat). Pracownicy firm turystycznych w Polsce, którzy swój staż w tej branży szacują na poziomie 6-10 lat lub 11-15 lat stanowią kolejno 26% i 16%. Pracowników doświadczonych i z długim stażem pracy jest łącznie około 7% (osoby ze stażem 16-20 lat stanowią 4%, powyżej 20 lat pracy 3%). Należy wnioskować, że taki stan rzeczy wynika ze struktury organizacyjnej oraz zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach, co w powiązaniu ze wskazanymi w etapie i badań empirycznych (analiza literatury przedmiotu) strategiami prowadzi do wniosku, że przedsiębiorstwa z branży turystycznej opierają swój rozwój i działalność na personelu będącym w fazie najwyższej aktywności zawodowej, a sama branża charakteryzuje się dużą niestabilnością zatrudnienia, ponieważ jest to gałąź gospodarki, która bardzo mocno reaguje na wszelkie zmiany. Doskonałym przykładem była pandemia Covid-19, gdzie to właśnie branża turystyczna ucierpiała najbardziej. Wprowadzone wówczas ograniczenia społeczne niemalże całkowicie ograniczyły działalność i funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych.

N=395 odpowiedzi



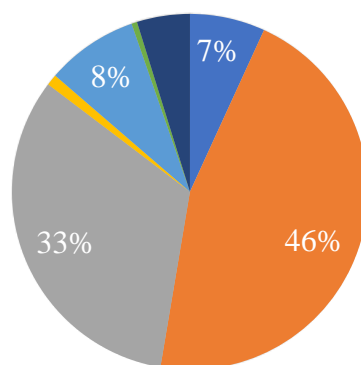
■ do 1 roku ■ 2-4 lata ■ 5-7 lat ■ 8-10 lat ■ powyżej 10 lat

Wykres 8 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 5: „Jaki jest Pana/i staż pracy w obecnej firmie?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Kolejne pytanie „jaki jest Pana/i staż pracy w obecnej firmie?” miało na celu poszerzenie pytania 4 o wartości z zakresu stabilizacji branży turystycznej oraz potencjalnej fluktuacji pracowników. Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 22% ankietowanych dopiero rozpoczęło pracę na obecnie zajmowanych stanowiskach pracy. Zdecydowanie najwięcej osób w danym miejscu pracuje od 2 do 4 lat (37%). Ponadto 22% respondentów pracuje od 5 do 7 lat. Najmniej licznymi grupami są osoby, które pracują w aktualnym miejscu zatrudnienia dłużej niż 8 lat (8-10 lat – 9%, powyżej 10 lat – 10%). Należy wnioskować, że branża turystyczna charakteryzuje się dość dużą fluktuacją. Większa część ankietowanych pracuje na zajmowanym stanowisku mniej jak 5 lat. Jest to spowodowane przede wszystkim tym, że pracownicy nowego pokolenia nie boją się podejmować bardziej dochodowej pracy w innym firmach, nie wyłączając firm zagranicznych. Jest to związane zarówno z łatwością poruszania się po świecie jak i coraz częstszą zdalną formą wykonywania pracy.

N=395 odpowiedzi



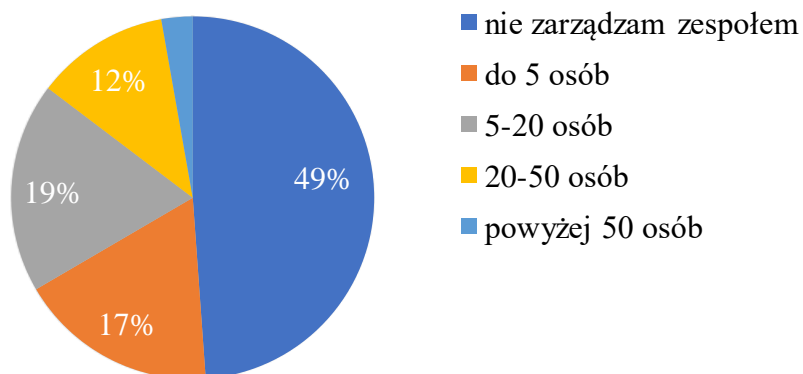
- kadra wyższego szczebla (dyrektor)
- kadra średniego szczebla (menedżer/kierownik)
- starszy specjalista/specjalista/młodszy specjalista
- asystent
- pracownik działu rezerwacji
- przedstawiciel handlowy
- inne

Wykres 9 Podział respondentów ze względu na posiadane stanowisko (pytanie 6)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza danych przedstawionych na wykresie 9 pozwoliła na wstępną weryfikację grupy badawczej, z której wynika, że do badań przystąpili przedstawiciele niemalże wszystkich stanowisk występujących w firmach branży turystycznej, z czego ze względu na specyfikę największe grupy stanowiły: kadra średniego szczebla (menedżerowie i kierownicy) – 46%, specjaliści – 33%, pracownicy działu rezerwacji – 8% oraz 7% – kadra wyższego szczebla (dyrektorzy). Znaczna część ankietowanych (6%) reprezentowała inne stanowiska, tj.: asystent, przedstawiciel handlowy, recepcjonista, zastępca kierownika biura, księgowy, rezydent turystyczny, UI designer, właściciel biura podróży, integration menedżer, posprzedażowa obsługa klienta, pilot, menedżer regionalny, opiekun klientów kluczowych, doradca klienta.

N=395 odpowiedzi

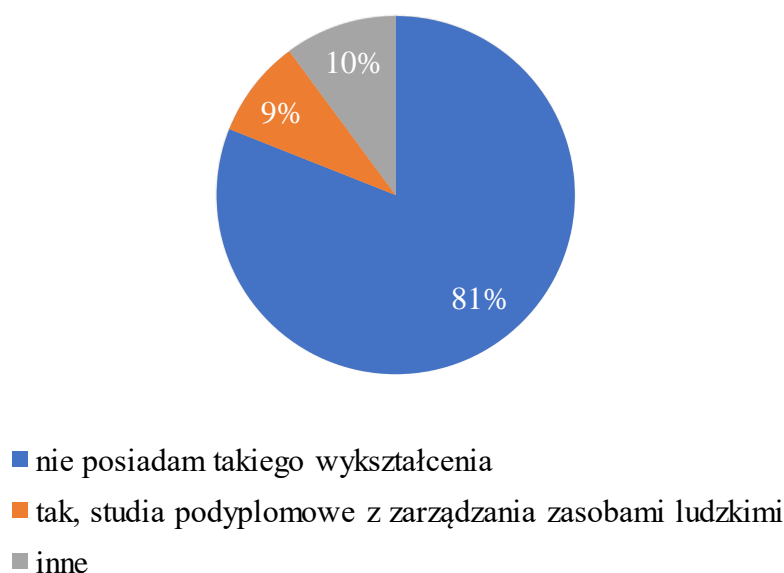


Wykres 10 Podział ankietowanych ze względu na liczebność zespołów, jakimi zarządzają (pytanie 7)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Podczas przeprowadzanego badania spośród 395 respondentów prawie połowa na co dzień nie zarządza zasobami ludzkimi (49%). Zespołami do 5 osób kieruje 17% ankietowanych, a zespołami o liczebności 5-20 osób oraz 20-50 osób zarządza kolejno 19% i 12%. Zdecydowanie najmniej liczną grupą (3%) jest kadra zarządzająca dużymi zespołami liczącymi co najmniej 50 osób. Należy więc wnioskować, że w przedsiębiorstwach branży turystycznej dominuje strategia tworzenia małych zespołów, co jest dużo bardziej wydajnym rozwiązaniem, ponieważ lider takiego zespołu ma większe możliwości bezpośredniej pracy ze swoimi podwładnymi. Według literatury przedmiotu mniejszy zespół jest bardziej zintegrowany, lepiej funkcjonujący i ma wyższą wydajność. Tworzenie mniejszych zespołów umożliwia też stworzenie bardziej przejrzystej hierarchii w firmie, co ułatwia prawidłowe delegowanie zadań oraz monitorowanie postępów.

N=395 odpowiedzi

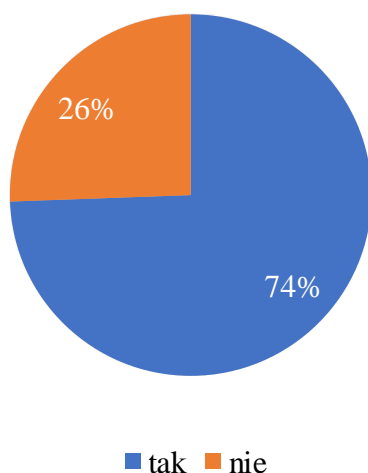


Wykres 11 Podział ankietowanych ze względu na wykształcenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Dokonując analizy odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych wynika, że zdecydowana większość nie posiada wykształcenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko 9% respondentów posiada takowe wykształcenie, zdobyte w formie uzupełnienia wykształcenia wyższego poprzez ukończenie studiów podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak zaznaczyć, że część ankietowanych, których wykształcenie skategoryzowano jako inne posiada dodatkowe wykształcenie pośrednio ułatwiające realizowanie zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, tj. studia podyplomowe z: coachingu, psychologii w zarządzaniu, zarządzania projektami, umiejętności menedżerskich, roli lidera w zespole czy studia MBA. Ta sama część ankietowanych oświadczyła w badaniu, że ukończyła studia z zarządzania I lub II stopnia. Z racji, że aż 81% nie posiada takiego wykształcenia, należy stwierdzić, że znaczna część personelu wyznaczonego do kierowania zespołami w firmach turystycznych nie jest przygotowana merytorycznie do realizacji takich zadań. Tylko około 10% przebadanych osób posiada wykształcenie czy to w formie dodatkowych studiów podyplomowych, czy specjalistycznych kursów przygotowujących do zajmowania stanowiska lidera zespołu. Należy jednak zaznaczyć, że w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi równie ważnym jak przygotowanie merytoryczne jest również nabyte doświadczenie w pracy z ludźmi, a przede wszystkim z kierowania pracą innych osób.

N=395 odpowiedzi

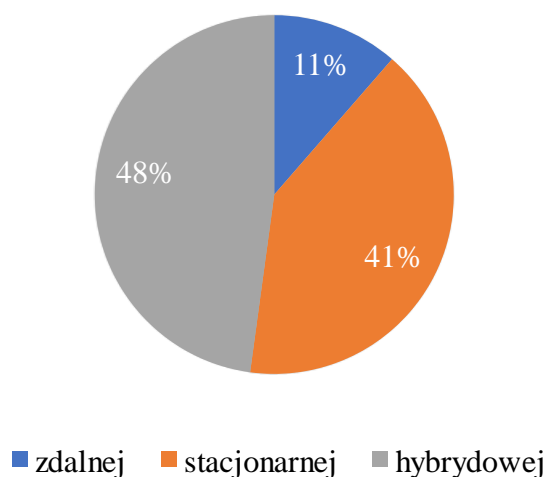


Wykres 12 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 9: „Czy na zajmowanym stanowisku wymaga jest od Pana/i znajomość języka obcego?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Znajomość języka angielskiego, który stanowi tzw. język międzynarodowy stała się czymś niezbędnym i wymaganym na stanowiskach charakterystycznych dla branży turystycznej. W pełni odzwierciedlają to uzyskane wyniki, na podstawie których aż 74% ankietowanych odpowiedziało, że znajomość języka obcego jest obligatoryjna na zajmowanym przez nich stanowisku.

N=395 odpowiedzi

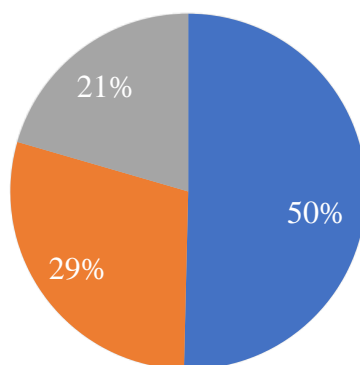


Wykres 13 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 10: „W jakiej formie świadczy Pan/i pracę?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując strukturę odpowiedzi na pytanie 10 (wykres 13) dotyczące formy świadczenia pracy, należy wskazać, że większość badanych zadeklarowało świadczenie pracy w formie hybrydowej— 48%. Jest to możliwe dzięki nowym narzędziom komunikacji, tj. platform MS Teams, Skype, Webex, Zoom czy Google Meet. Równie dużo, bo aż 41% osób zadeklarowało, że pracuje w sposób stacjonarny. Natomiast tylko 11% określiło, że pracę realizuje w formie zdalnej. Rozkład odpowiedzi jest zgodny ze specyfiką badanej grupy, ponieważ branża turystyczna umożliwia realizowanie znacznej ilości zadań bez fizycznej obecności w miejscu zatrudnienia. Należy jednak zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw po pandemii Covid-19 nie pozostała przy świadczeniu pracy w formie tylko i wyłącznie zdalnej. Wynika to z faktu, że największym problemem podczas pracy zdalnej jest brak możliwości faktycznego kierowania poczuciem spójności i jedności w zarządzanej grupie. Fakt, że aż 41% ankietowanych pracę realizuje w sposób stacjonarny wynika z tego, iż na wielu stanowiskach jest wymagany bezpośredni kontakt z klientem albo stała obecność w firmie (np. przy stanowiskach kierowniczych).

N=395 odpowiedzi



- firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki
- firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy
- trudno powiedzieć

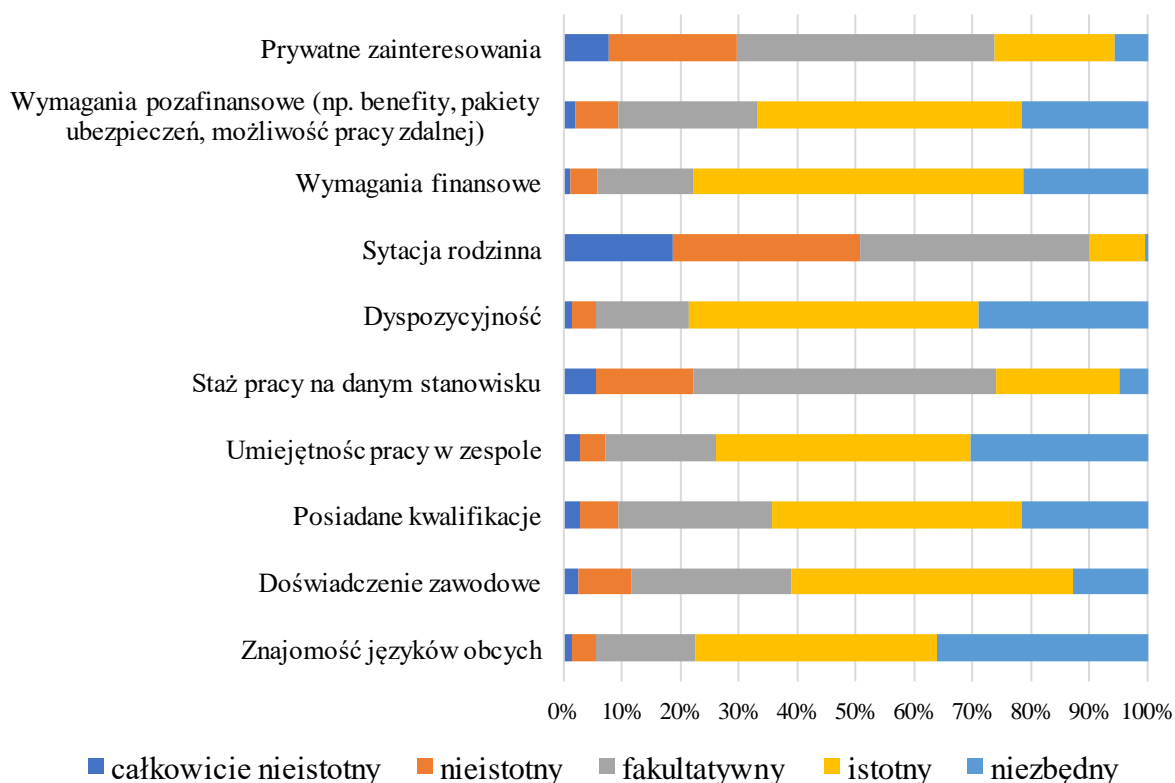
Wykres 14 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 11: „Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Zgodnie z odpowiedziami uzyskanymi podczas przeprowadzanego badania ankietowego, respondenci na zadanie pytanie, jak według nich kształtuje się strategia firmy

pod kątem inwestowania w kapitał ludzki stwierdzili, że według nich przedsiębiorstwa stawiają na zatrudnianie nowego, wyspecjalizowanego personelu zamiast w inwestowanie w posiadany już kapitał ludzki (50%). Tylko 29% ankietowanych było zdania, że firmy w których pracują inwestują w szkolenia pracowników, umożliwiając im przy tym rozwój zawodowy. Aż 21% nie było w stanie określić, jak w ich miejscach pracy jest realizowana polityka firmy z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego. Niestety wiele firm pozostaje dalej w przekonaniu, że tańszym kosztem dla przedsiębiorstwa jest zatrudnianie nowego personelu, który posiada już wymagane kwalifikacje lub wykształcenie. Oczywistym jest fakt, że taki pracownik jest bardzo atrakcyjny w procesie rekrutacyjnym. Jednakże zgodnie z literaturą przedmiotu obecną siłę globalnych przedsiębiorstw, w tym z branży turystycznej, stanowi kapitał ludzki, który w odpowiedni sposób motywowany oraz szkolony decyduje w dużej mierze o sukcesie biznesowym firmy. Inwestowanie w kapitał ludzki jest fundamentalną strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Każde szkolenie należy traktować jako inwestycję w pracownika, która przyniesie zamierzony rezultat. Bez nich w większości przypadków niemożliwe jest zwiększenie efektywności, produktywności, poprawy obsługi klienta czy zaimplementowania rozwiązań dających wykorzystanie nowych technologii informatycznych.

N=395 odpowiedzi

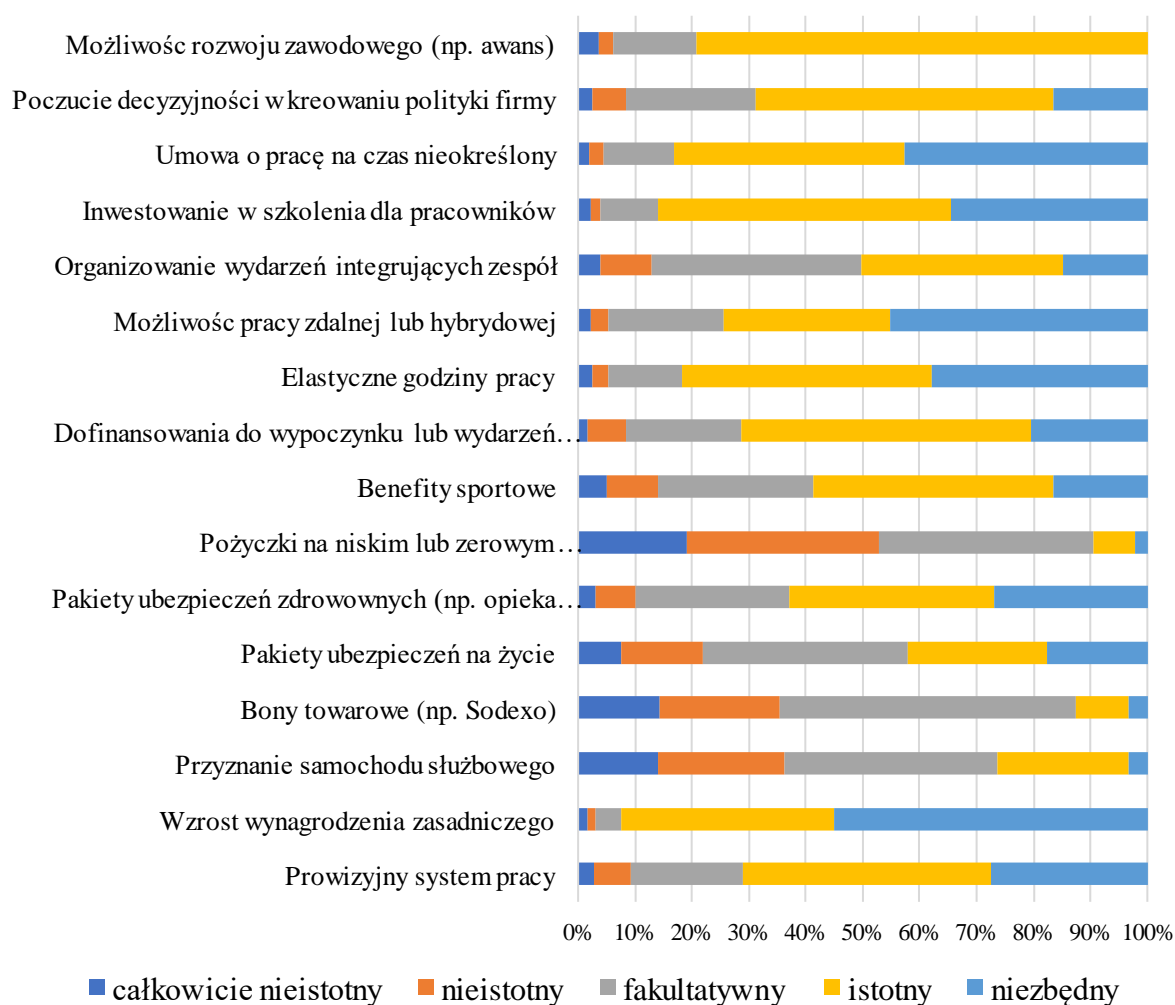


Wykres 15 Podział respondentów pod kątem odpowiedzi z zakresu aspektów, które podczas procesu rekrutacji pracowników z branży turystycznej są najistotniejsze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W pytaniu 12 respondenci zostali poproszeni o wybranie według nich najistotniejszych aspektów, które są uwzględniane podczas procesu rekrutacji pracowników z branży turystycznej. Ankietowani uznali, że prywatne zainteresowania nie są istotne podczas procesu rekrutacji, ewentualnie ten warunek był określany jako fakultatywny. Zarówno wymagania finansowe jak i pozafinansowe zostały uznane za istotne, a przez część ankietowanych nawet jako niezbędne. Kolejny zaproponowany w badaniu czynnik, jakim była sytuacja rodzinna, okazał się nieistotny do uwzględnienia w procesie doboru kandydatów do pracy. Ankietowani niemalże jednomyślnie stwierdzili, że takie czynniki jak dyspozycyjność, umiejętność pracy w zespole, posiadane kwalifikacje, doświadczenie zawodowe i znajomość języków obcych są zdecydowanie istotne lub też niezbędne w czasie prowadzenia procesów rekrutacyjnych. Należy zaznaczyć, że badani w większości stwierdzili, że staż pracy na danym stanowisku jest tylko wartością dodaną (fakultatywną), niekonieczną, aby sprostać wymaganiom rekruterów.

N=395 odpowiedzi

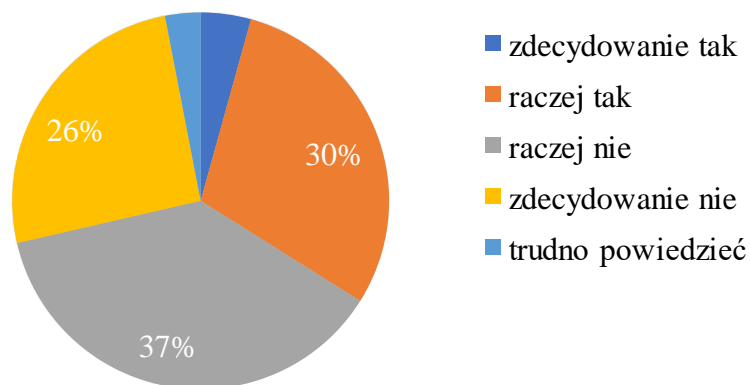


Wykres 16 Podział respondentów pod kątem odpowiedzi z zakresu najbardziej motywujących czynników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Na wykresie 16 zaprezentowano wyniki otrzymane w ramach pytania 13, w którym to respondenci w pięciostopniowej skali dokonali oceny czynników, według nich najbardziej motywujących. Metody zwiększania motywacji i zaangażowania są istotne w zarządzaniu zespołem. Menedżerowie zarządzający zespołami zdają sobie sprawę z tego, jak duży wpływ na wykonywaną pracę ma motywacja pracowników. Respondenci jednomyślnie stwierdzili, że możliwość awansu zawodowego jest istotnym czynnikiem motywacyjnym. Za nieistotne lub fakultatywne uznali pożyczki na niskim lub zerowym oprocentowaniu, pakiety ubezpieczeń na życie, bony towarowe lub przyznanie samochodu służbowego. Za najbardziej istotne oraz w większości niezbędne zostały uznane takie wartości jak: wzrost wynagrodzenia zasadniczego, prowizyjny system pracy, poczucie decyzyjności w kreowaniu polityki firmy, umowę o pracę na czas nieokreślony, inwestowanie w szkolenia dla pracowników, możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, elastyczny czas pracy oraz pakiety ubezpieczeń na zdrowie, tj. pakiety medyczne. Najmniej zróżnicowane odpowiedzi dotyczyły organizowania wydarzeń integrujących zespół, dofinansowania do wypoczynku lub wydarzeń kulturalnych oraz benefitów sportowych.

N=395 odpowiedzi



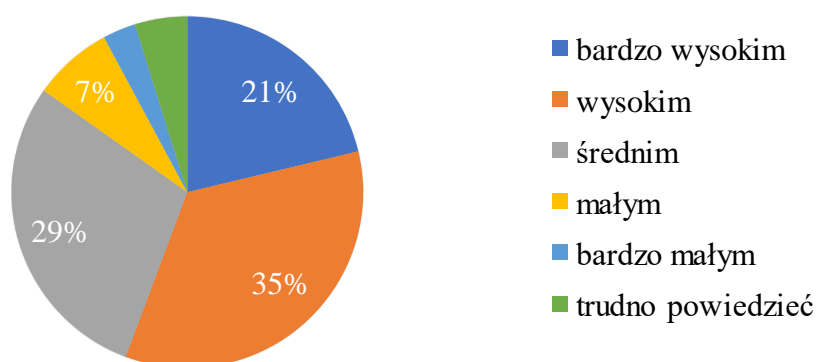
Wykres 17 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 14: „Czy Pana/i zdaniem obecnie stosowany system motywacyjny w Pana/i miejscu pracy jest wystarczający?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Kontynuacją pytania 13 było kolejne pytanie zadane respondentom, a dotyczyło oceny systemu motywacyjnego, który jest stosowany w ich miejscu pracy. Zdecydowanie ponad połowa ankietowanych (63%) odpowiedziała, że system motywacyjny, którego doświadczają w codziennej pracy jest niewystarczający w sposób zdecydowany lub umiarkowany. Tylko 34% badanych stwierdziło, że system motywacyjny jest wystarczający. Odpowiedzi udzielone przez badanych pokazują, że pracodawcy w większości przypadków nie są w stanie spełnić

oczekiwań w zakresie zapewnienia wysokiego poziomu motywacji. Należy wykazać, że jest to znacząco nierozważne podejście w związku z wysoką rotacją pracowników z sektora branży turystycznej oraz zdecydowanie nie odpowiada określonym w strategiach rozwoju kapitału ludzkiego. Należy pamiętać, że zakres czynników motywacyjnych jest różny dla różnych grup wiekowych pracowników lub osób zajmujących różne stanowiska. Tworzenie systemów motywacyjnych powinno być jak najbardziej zindywidualizowane, tak aby osoba zarządzająca zespołem miała jak najszerszy wachlarz możliwości zachęcenia oraz pobudzenia pracownika do zaangażowania w realizowanie zadań będących kompatybilnych z polityką danego przedsiębiorstwa.

N=395 odpowiedzi



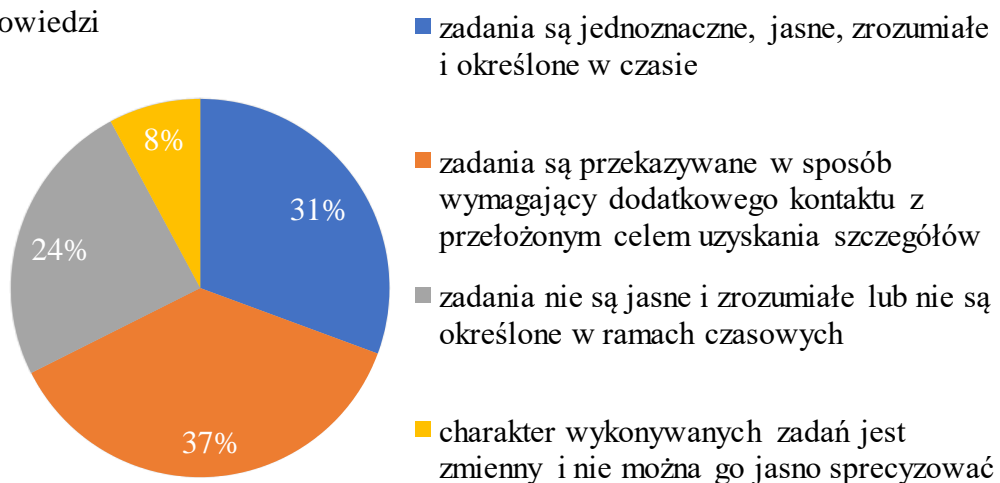
Wykres 18 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 15: „Na jak wysokim poziomie Pana/i zdaniem jest zjawisko rotacji pracowników do firm konkurencyjnych z branży turystycznej?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Jedną z konsekwencji niskiego poziomu motywacji pracowników jest wysoki poziom fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych, co zostało przedstawione na wykresie 18. Aż 35% ankietowanych uważa, że rotacja pracowników do firm konkurencyjnych jest na poziomie wysokim, a aż 21% uważa, że na bardzo wysokim. Tylko 10% respondentów jednoznacznie stwierdziło, że rotacja jest na poziomie małym lub bardzo małym, stwierdzając, iż problem ten nie dotyczy miejsca ich zatrudnienia. Zmiany oczekiwań pracowników względem pracodawców są jedną z najpoważniejszych i najbardziej widocznych konsekwencji globalizacji mającą bezpośredni wpływ na zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Obecnie obserwujemy wzrost rotacji wyspecjalizowanej kadry nie tylko w obrębie lokalnego rynku. Pracownicy coraz częściej decydują się na podejmowanie decyzji o zmianie pracy na bardziej dochodową. Takie podejście zostało wymuszone poniekąd przez galopującą inflację, która powstała na skutek pandemii

Covid-19 i konfliktu na Ukrainie. Ludzie chcąc zachować dotychczasowy poziom życia lub nieco go podwyższyć, muszą szukać bardziej dochodowych miejsc pracy.

N=395 odpowiedzi

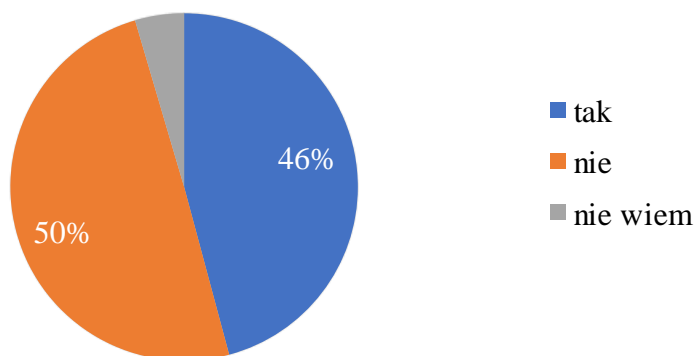


Wykres 19 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 16, w którym respondenci ocenili poziom przekazywanych zadań przez przełożonych pod kątem ich jasności, jednoznaczności, terminowości oraz możliwości interpretacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza odpowiedzi na pytanie jak respondenci oceniają poziom przekazywanych zadań przez przełożonych pod kątem ich jasności, jednoznaczności, terminowości oraz możliwości interpretacyjnych (wykres 19), wykazała że aż 37% badanych uważa, iż zadania są przekazywane w sposób wymagający dodatkowego kontaktu z przełożonym celem uzyskania szczegółów, 24% stwierdziło, że przekazywane zadania nie są jasne i zrozumiałe lub nie są określone w ramach czasowych. Tylko co trzeci ankietowany (31%) uważa, że zadania jakie otrzymuje od swojego przełożonego są jednoznaczne, jasne, zrozumiałe i określone w czasie. Zgodnie z teorią opisaną w literaturze prawidłowe delegowanie zadań musi być jasne i zrozumiałe oraz określone w czasie. To dzięki delegowaniu zadań wraz z uprawnieniami pracownikom, udział lidera zespołu w nadzorowanie pracy jest mniejszy. Jest to milowy krok dla każdej osoby zarządzającej zespołem, ponieważ przechodzi się z pracowania za innych na przydzielanie im szczegółowych i autonomicznych zadań.

N=395 odpowiedzi



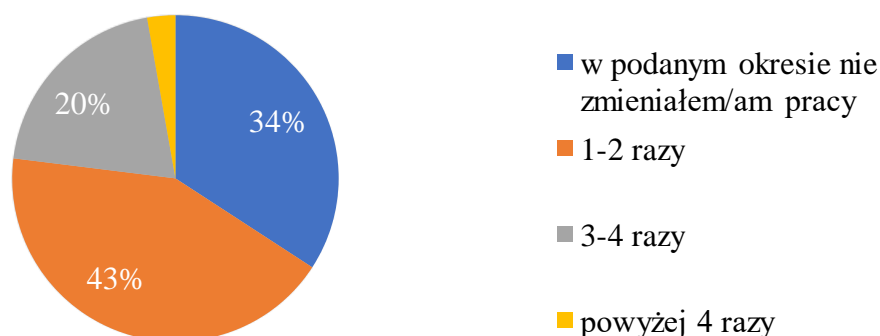
Wykres 20 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 17, w którym respondenci odpowiedzieli na pytanie „Czy w Pana/i zespole jest stosowana praktyka udzielania informacji zwrotnych dotyczących realizowanych przez Pana/ią zadań?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Sprawne zarządzanie zespołem wymaga od przełożonych udzielania regularnych informacji zwrotnych, które stanowią o przyszłym zaangażowaniu i poprawności wykonanych zadań. Na wykresie 20 zostały przedstawione wyniki uzyskane w ramach prowadzonego badania ankietowego, które w tym pytaniu dotyczyło kwestii udzielania informacji zwrotnych w miejscu wykonywania pracy. Odpowiedzi ankietowanych rozłożyły się niemalże po połowie, ponieważ 50% ankietowanych stwierdziło, że nie uzyskuje informacji zwrotnych, a 46% wykazało ich otrzymywanie. Udzielanie informacji zwrotnej jest istotną częścią sprawnego kierowania zespołem, ponieważ umożliwia pracownikowi uzyskanie wiedzy na temat jakości wykonanego zadania, co daje realną szansę na możliwość oszacowania własnych obszarów potencjalnego rozwoju. Jest to jasny i klarowny sposób informowania o tym, jak jest postrzegana jego praca i jakie uzyskuje wyniki. Pozwala na wyciągnięcie wniosków oraz zastosowanie wskazówek co do potencjalnych zmian. Głównymi funkcjami udzielania informacji zwrotnych jest korekcja, stabilizacja oraz motywacja pracownika. Poprzez korekcję należy rozmieść sytuację, w której przełożony udziela konstruktywnej uwagi podwładnemu celem wprowadzenia pożądaných zmian. Funkcja stabilizująca ma na celu przede wszystkim zachęcenie pracownika do kontynuowania dobrze wykonywanej pracy. Realizowane jest to poprzez udzielanie zarówno pozytywnych jak i negatywnych informacji, które mają wskazać elementy do poprawy jak i rzeczy, które zostały prawidłowo i skutecznie wykonane. Ostatnią funkcją jest funkcja motywacyjna, która jak sama nazwa wskazuje ma za zadanie motywować pracowników do jeszcze lepszej pracy. Należy jednak pamiętać,

że niewłaściwe użycie feedback'u może spowodować całkowicie odwrotny efekt, tzw. demotywacji.

N=395 odpowiedzi

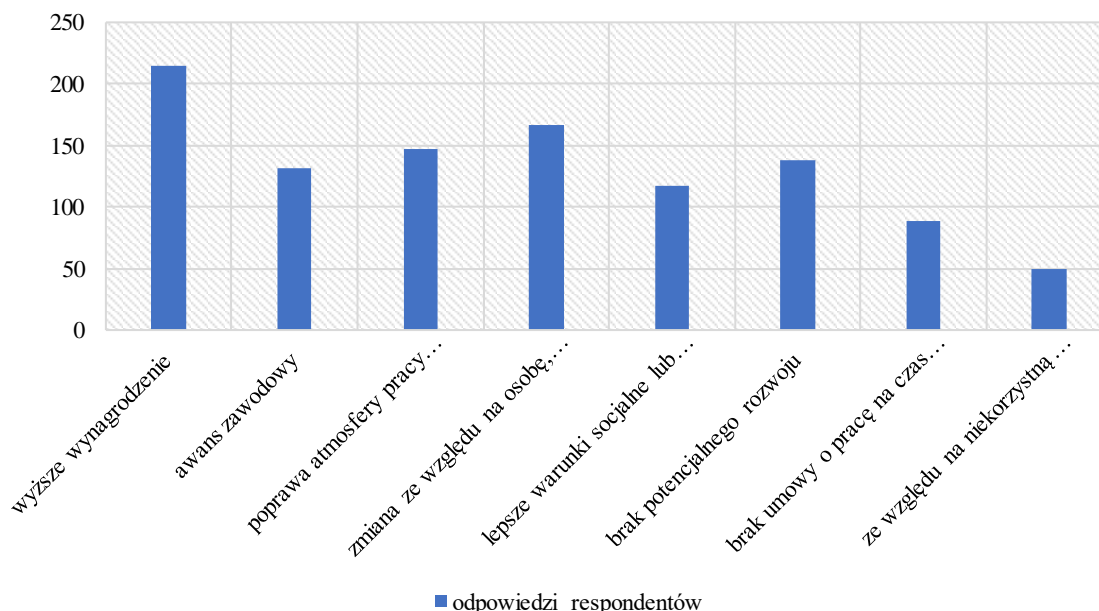


Wykres 21 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 18, w którym respondenci odpowiedzieli na pytanie „Jak często zmieniał Pan/i pracę w przeciągu ostatnich 5 lat?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Z przeprowadzonych badań (wykres 21) wynika, że w ciągu ostatnich 5 lat aż 66% badanych zmieniało pracę. Tylko 34% ankietowanych stwierdziło, że w podanych okresie nie podejmowało decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia. Co więcej coraz większą rolę zaczynają odgrywać pracodawcy, ponieważ to oni kreując jak najlepsze warunki pracy rywalizują między sobą o doświadczonych pracowników. Branża turystyczna charakteryzuje się dość dużą rotacją pracowników. Można więc przypuszczać, iż ta tendencja będzie z czasem narastać.

N=395 odpowiedzi



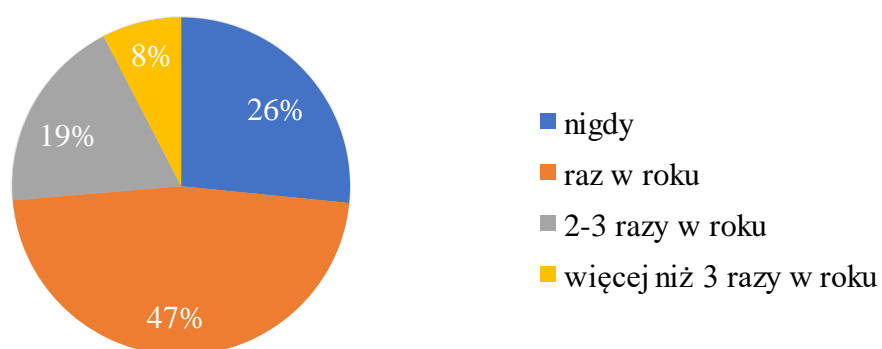
Wykres 22 Podział respondentów pod kątem odpowiedzi z zakresu głównych czynników, na podstawie których badani podejmowali decyzje o zmianie pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Na wykresie 22 przedstawiono wyniki odpowiedzi ankietowanych na pytanie „co było głównym czynnikiem podejmowania decyzji o zmianie pracodawcy”. Respondenci zostali poproszeni o udzielenie wielokrotnych odpowiedzi wybierając najważniejsze według nich czynniki. Analizując przyczyny, dlaczego ludzie zdecydowali się w ostatnim czasie zmienić pracę, do najczęstszej należy zaliczyć wzrost wynagrodzenia (215 odpowiedzi). Jest to przyczyna, która od lat stanowi główną motywację do podejmowania decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia. Sytuacja ekonomiczna wielu państw w czasach po pandemii Covid-19 spowodowała galopującą inflację. Społeczeństwo chcąc nadążyć za rosnącymi cenami zostało poniekąd zmuszone do szukania miejsc pracy oferujących lepsze zarobki. Sektor turystyczny w czasie pandemii ucierpiał najbardziej, ponieważ wprowadzane obostrzenia niemalże całkowicie wstrzymały popyt turystyczny. Wiele osób z sektora turystycznego albo straciło pracę, albo musiało się ratować przechodzeniem na bezpłatne urlopy itp. Dla znacznej liczby ankietowanych równie ważnymi aspektami dotyczącymi podjęcia decyzji o zmianie pracy była chęć awansu zawodowego (132 odpowiedzi), poprawa atmosfery pracy (147 odpowiedzi), zmiana ze względu na osobę zarządzającą (167 odpowiedzi) oraz brak potencjalnego rozwoju (138 odpowiedzi). To pokazuje jak ważne dla współczesnych pracowników z sektora turystycznego są wartości pozapłacowe. Należy więc stwierdzić, że obecny pracownik bardzo wysoko ceni sobie możliwość rozwoju oraz dobrą atmosferę pracy. Z literatury wiadomo, że zapewniając właśnie te dwa czynniki motywacyjne każde przedsiębiorstwo jest w stanie

uzyskiwać większą efektywność. Są to również czynniki umożliwiające zatrzymanie wyspecjalizowanej kadry. Zdecydowanie najciekawszym wnioskiem jest fakt, że badani nie uważają, iż posiadanie umowy o pracę na czas nieokreślony (89 odpowiedzi) czy niekorzystna lokalizacja (49 odpowiedzi), które w przeszłości świadczyły o poczuciu stabilizacji i bezpieczeństwa, są argumentem decydującym podczas zmiany pracy. Jest to kolejny dowód na to, iż młode pokolenie pracowników nie boi się podejmować trudnych i ryzykownych decyzji dotyczących własnych karier zawodowych. Społeczeństwo po doświadczeniach związanych z Covid-19 (które również jest konsekwencją globalizacji) zrozumiało jak niepewna może być wykonywana praca.

N=395 odpowiedzi



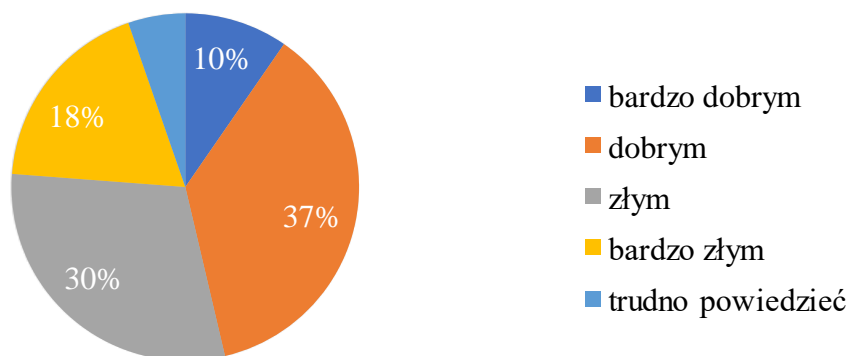
Wykres 23 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 20, w którym respondenci odpowiedzieli na pytanie „Jak często uczestniczy Pan/i w szkoleniach specjalistycznych podnoszących kwalifikacje, organizowanych/finansowanych przez pracodawcę?”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Kolejna część badania ankietowego dotyczyła aspektów dotyczących szkoleń. Na wykresie 23 zobrazowano rozkład wyników dotyczących częstotliwości szkoleń specjalistycznych podnoszących kwalifikacje organizowanych lub finansowanych przez pracodawcę. 26% badanych nigdy nie uczestniczyło w tego rodzaju szkoleniach. Największa grupa ankietowanych (47%) uczestniczy w szkoleniach raz w roku, a tylko 27% uczestnicy w szkoleniach więcej niż 2 razy w roku. W pytaniu 21 o charakterze otwartym respondenci zostali poproszeni o opisanie, jakiego rodzaju szkoleń oraz z jakiej tematyki oczekują od swoich pracodawców. Do najciekawszych odpowiedzi udzielonych przez respondentów należy zaliczyć: szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, szkolenia produktowe, szkolenia podnoszące poziom języka angielskiego, szkolenia z zakresu kierowania zespołem oraz kluczowej roli lidera, szkolenia sprzedażowe, szkolenia związane z systemami analitycznymi opartymi na bazach danych, pracy z klientem, szkolenia integracyjne, szkolenia

menedżerskie, szkolenia z zakresu negocjacji i efektywnej walki z konkurencją. Szkolenia są nieodzowną częścią wszystkich zmian dokonywanych w firmie. Bez nich w większości przypadków niemożliwe jest zwiększenie efektywności, produktywności, poprawy obsługi klienta czy zaimplementowanie rozwiązań dających wykorzystanie nowych technologii informatycznych.

N=395 odpowiedzi

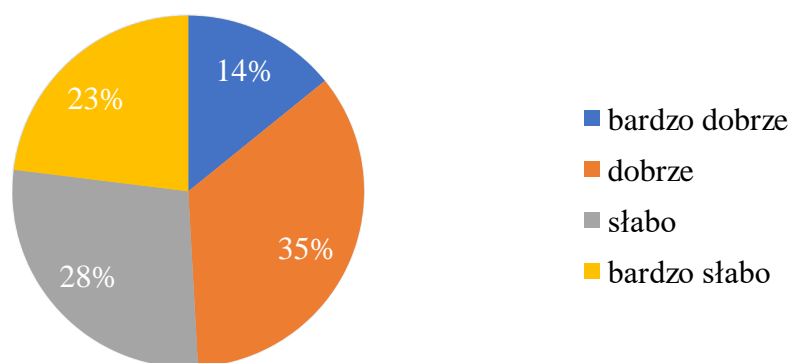


Wykres 24 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 22, w którym respondenci określili poziom planowania i organizacji pracy w ich firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując odpowiedzi respondentów dotyczące poziomu planowania i organizacji pracy w firmach (wykres 24), w których obecnie pracują, należy stwierdzić, że niemalże połowa (48%) uważa, iż poziom planowania i organizacji pracy jest na złym lub bardzo złym poziomie. Odwrotnie proporcjonalnie twierdzi 47% respondentów, którzy ocenili poziom planowania i organizacji pracy dobrze lub nawet bardzo dobrze. Otrzymana charakterystyka obrazuje zróżnicowanie poziomu sposobu organizowania pracy przez pracodawców z branży turystycznej.

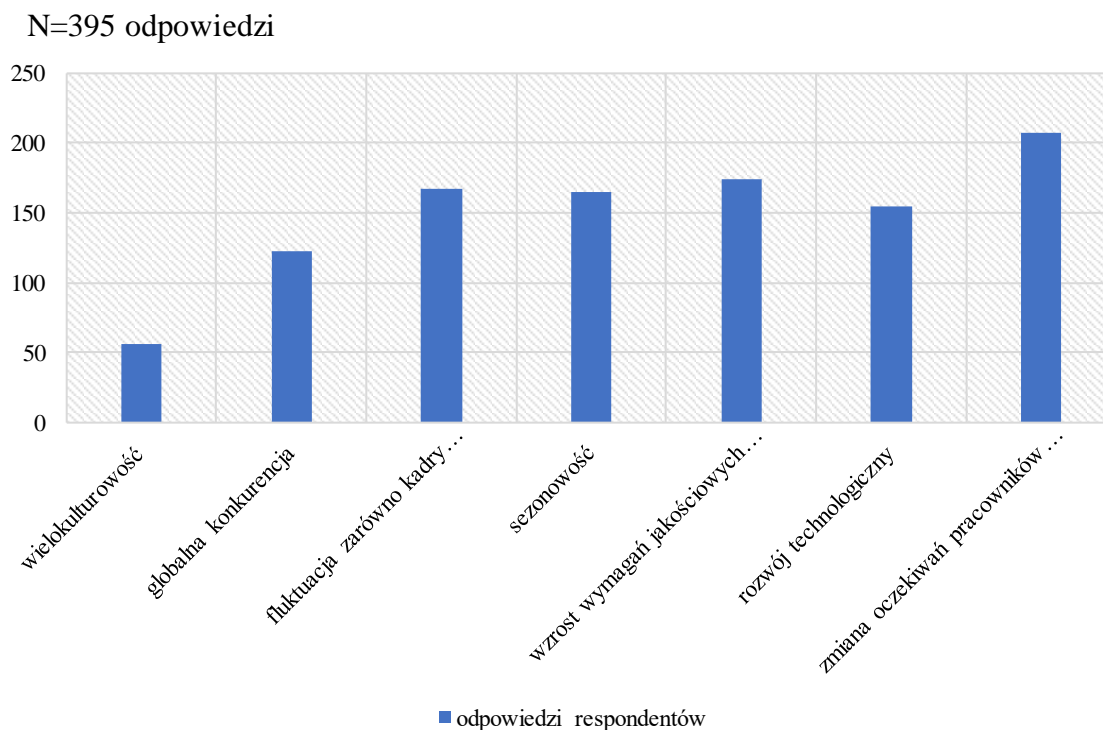
N=395 odpowiedzi



Wykres 25 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 23, w którym respondenci ocenili umiejętność zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w miejscu ich zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W przedostatnim pytaniu zadany podczas przeprowadzania badania ankietowego otrzymano równie podzielone odpowiedzi. Aż 51% respondentów twierdzi, że umiejętność zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w miejscu ich zatrudnienia jest oceniana słabo lub bardzo słabo, natomiast 49% uznaje, że kadra kierownicza zarządza zespołem dobrze lub bardzo dobrze. Niepokojącym jest fakt, że ponad połowa ankietowanych uważa, że kadra zarządzania zasobami ludzkimi nie realizuje swojego podstawowego obowiązku na wysokim poziomie. Należy bowiem pamiętać, że to od liderów zależy efektywność i wydajność zespołów. To na nich najczęściej spoczywa odpowiedzialność za zrealizowanie celów. Liderem należy nazwać osobę, która przede wszystkim wspiera swój zespół i wskazuje kierunki działania. To dzięki zespołowi jest on w stanie osiągnąć założone wcześniej cele. Od lidera wymaga się, aby jako przywódca posiadał pewien zestaw charakterystycznych cech, odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej oraz pożądane umiejętności.



Wykres 26 Największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku według ankietowanych osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Pytanie 24 (wykres 26) miało charakter wielokrotnego wyboru i dotyczyło największych wyzwań dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku. Na podstawie otrzymanych wyników, w ramach których wypowiedzieli się pracownicy niemalże wszystkich szczebli zarządzania (dyrektorzy, menedżerzy, specjaliści, pracownicy i kierownicy biur turystycznych, pracownicy działu rezerwacji, rezydenci, księgowi itp.) wynika, że za najistotniejsze wyzwanie stawiane zarządzaniu zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku stanowi zmiana oczekiwań pracowników względem pracodawcy (208 odpowiedzi). Wzrost wymagań stawianych pracodawcom przez pracowników w dobie globalizacji jest czymś naturalnym dla nowych pokoleń. Większość pracowników oczekuje elastycznego czasu i formy pracy (praca zdalna, hybrydowa lub elastyczne godziny pracy). Równie istotnym aspektem jest wzrost znaczenia zdrowego stylu życia, czyli tzw. „work life balance”. Pracownicy chcą również mieć wpływ na rozwój firmy i jej kulturę organizacyjną. Z przeprowadzonego badania wynika, że dla osób pracujących w branży turystycznej równie ciężkimi wyzwaniami dla turystyki w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi jest sezonowość (165 odpowiedzi). Sezonowość jest to charakterystyczna cecha branży turystycznej, ponieważ zainteresowanie konsumentów narasta w określonych miesiącach w ciągu roku. Równie ważnym okazał się wzrost wymagań

jakościowych kreowanych przez konsumenta (174 odpowiedzi), rozwój technologiczny (155 odpowiedzi), fluktuacja zarówno kadry pracowniczej jak kierowniczej (167 odpowiedzi) oraz globalna konkurencja (123 odpowiedzi). Globalna konkurencja to oczywisty efekt globalizacji, ponieważ obecnie firmy działające w sektorze turystycznym muszą rywalizować o międzynarodowego klienta/turystę z globalnymi przedsiębiorstwami. Ciekawym wyzwaniem jest szybko rozwijająca się technologia oraz jej wpływ na prowadzenie firm turystycznych. Obecnie większość działań związanych z marketingiem została przeniesiona do Internetu. Wzrost wymagań jakościowych kreowanych przez konsumenta – to również efekt globalizacji. Przejawia się poprzez unifikację wzorców oraz ogólną dostępność produktów z rynku międzynarodowego. W konsekwencji wszystkie przedsiębiorstwa chcąc rywalizować na globalnym rynku muszą oferować usługi i towary o jak najwyższej jakości. Z drugiej strony poza ujednoczeniem rynku obserwuje się tendencję polegającą na indywidualizacji usług i produktów dla klientów zamożnych, którzy oczekują wyjątkowych i niepowtarzalnych doznań. Zmiany oczekiwań pracowników względem pracodawców są jedną z najpoważniejszych i najbardziej widocznych konsekwencji globalizacji mającą bezpośredni wpływ na zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Obecnie obserwujemy wzrost rotacji wyspecjalizowanej kadry nie tylko w obrębie lokalnego rynku. Pracownicy nowego pokolenia nie boją się podejmować bardziej dochodowej pracy w firmach zagranicznych. Jest to związane zarówno z łatwością poruszania się po świecie jak i coraz częstszą zdalną formą wykonywania pracy. Ankietowani stwierdzili, że zdecydowanie najmniej znaczącym wyzwaniem dla branży turystycznej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji jest wielokulturowość (56 odpowiedzi). Branża turystyczna z racji na swój charakter i specyfikę od zawsze była otwarta na ludzi z różnych kultur. Było to związane przede wszystkim z faktem, iż większość świadczonych usług wiązała się ze współpracą z lokalnymi pracownikami niemalże wszystkich krajów, które stawiają na rozwój turystyki.

W uzupełnieniu badań ankietowych autor zastosował statystyczną weryfikację hipotez. W testowaniu hipotez zastosowano test chi-kwadrat Pearsona. Test niezależności chi-kwadrat Pearsona „stosuje się w celu zbadania zależności pomiędzy dwiema zmiennymi nominalnymi (kategorialnymi). Bazuje on na porównywaniu ze sobą wartości obserwowanych (czyli takich, które uzyskaliśmy w badaniu) z wartościami oczekiwanymi (czyli takimi, które zakłada test, gdyby nie było żadnego związku pomiędzy zmiennymi). Jeżeli różnica pomiędzy wartościami obserwowanymi a oczekiwanymi jest duża (istotna statystycznie) to można powiedzieć,

że zachodzi relacja pomiędzy jedną zmienną a drugą⁴⁵⁷. Wyróżniamy następujące zastosowania:

1. Test niezależności:
 - a. Sprawdza, czy dwie zmienne kategoryjne są niezależne.
 - b. Używany do analizy danych z tabeli kontyngencji (tabela krzyżowa).
2. Test dopasowania (goodness-of-fit test):
 - a. Sprawdza, czy rozkład obserwowanych danych jest zgodny z określonym rozkładem teoretycznym.
 - b. Używany do porównania rozkładu częstości obserwacji z rozkładem oczekiwanym.

Na podstawie przeprowadzanych pogłębionych studiów literaturowych oraz wyników badań wtórnych sformułowano następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza główna: *Funkcjonowanie przedsiębiorstw branży turystycznej w Polsce w kontekście globalizacji XXI wieku determinują wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi.*

Hipotezy szczegółowe:

- H1: Globalizacja XXI wieku stała się determinantą umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy.
- H2: Przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację nowego personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.
- H3: Strategie z zakresu ZZL w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy oraz ocenę kierowania zespołem.

W pierwszej kolejności analizie statystycznej poddano pierwszą hipotezę szczegółową:

- H1: Globalizacja XXI wieku stała się determinantą umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy
- H1.1.: Płeć różnicuje ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy.

Tabela 15 przedstawia dane dotyczące oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w podziale na płeć badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 3,75,

⁴⁵⁷ *Chi kwadrat*. https://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/chi-kwadrat-test-niezaleznosci_741.html [dostęp: 10.07.2024]

- poziom istotności (p): 0,290.

Jako, iż wartość p (0,290) jest większa od 0,05, nie ma wystarczających dowodów na odrzucenie hipotezy zerowej. Oznacza to, że nie ma statystycznie istotnej zależności między płcią, a oceną umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród kobiet i mężczyzn obserwujemy podobne rozkłady ocen:
 - ocena "bardzo dobrze": 14,5% dla kobiet i 13,2% dla mężczyzn,
 - ocena "bardzo słabo": 24,6% dla kobiet i 19,0% dla mężczyzn,
 - ocena "dobrze": 35,9% dla kobiet i 33,9% dla mężczyzn,
 - ocena "słabo": 25,0% dla kobiet i 33,9% dla mężczyzn.
- Mimo że nie ma istotnej zależności statystycznej, to obserwujemy pewne nieznaczne różnice w rozkładach ocen. Na przykład, wśród mężczyzn procentowy udział ocen "słabo" jest wyższy niż wśród kobiet.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, że płeć wpływa na ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą. Należy jednak wziąć pod uwagę pewne niuanse w rozkładach ocen, które mogą sugerować istnienie subtelnych różnic w postrzeganiu umiejętności kierowniczych kobiet i mężczyzn.

Tabela 16 Tabela krzyżowa z testem chi – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy od płci osób badanych

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?		Płeć		
		kobieta	mężczyzna	Całość
bardzo dobrze	n	40	16	56
	%	14.5 %	13.2 %	14.1 %
bardzo słabo	n	68	23	91
	%	24.6 %	19.0 %	22.9 %
dobrze	n	99	41	140
	%	35.9 %	33.9 %	35.3 %
słabo	n	69	41	110
	%	25.0 %	33.9 %	27.7 %
Całość	n	276	121	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=3,75$; $p=0,290$; Źródło: opracowanie własne.

- H1.2.: Wiek różnicuje ocenę wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w globalizacji XXI wieku.

Tabela 16 przedstawia dane dotyczące oceny wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w podziale na wiek badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 56,2,
- poziom istotności (p): $< 0,001$.

W związku z tym, iż wartość p ($< 0,001$) jest mniejsza od 0,05, można odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między wiekiem, a oceną wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób w różnych grupach wiekowych obserwujemy różne rozkłady ocen:
 - 18-25 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 12,5%,
 - ocena "dobrze": 37,5%,
 - ocena "słabo": 21,4%,
 - ocena "bardzo słabo": 28,6%.
 - 26-35 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 15,7%,
 - ocena "dobrze": 36,2%,
 - ocena "słabo": 15,1%,
 - ocena "bardzo słabo": 33,0%.
 - 36-45 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 12,3%,
 - ocena "dobrze": 33,8%,
 - ocena "słabo": 47,7%,
 - ocena "bardzo słabo": 6,2%.
 - Powyżej 46 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 15,4%,
 - ocena "dobrze": 30,8%,
 - ocena "słabo": 30,8%,
 - ocena "bardzo słabo": 23,1%.

- Osoby starsze (powyżej 46 lat) częściej oceniają wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jako bardzo dobrze lub dobrze.
- Osoby młodsze (18-25 lat) częściej oceniają te wyzwania jako słabo lub bardzo słabo.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że wiek wpływa na ocenę wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby starsze częściej pozytywnie oceniają te wyzwania, podczas gdy osoby młodsze mają bardziej sceptyczne podejście.

Tabela 17 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy od wieku osób badanych

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?	Wiek					Całość
	18-25	26-35	36-45	powyżej 46		
bardzo dobrze	n	7	29	16	4	56
	%	12.5 %	15.7 %	12.3 %	15.4 %	14.1 %
dobrze	n	21	67	44	8	140
	%	37.5 %	36.2 %	33.8 %	30.8 %	35.3 %
słabo	n	12	28	62	8	110
	%	21.4 %	15.1 %	47.7 %	30.8 %	27.7 %
bardzo słabo	n	16	61	8	6	91
	%	28.6 %	33.0 %	6.2 %	23.1 %	22.9 %
Całość	n	56	185	130	26	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=56,2$; $p<0,001$; Źródło: opracowanie własne.

- H1.3.: Wykształcenie różnicuje ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy.

Tabela 17 przedstawia dane dotyczące oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w podziale na wykształcenie badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 61,0,
- poziom istotności (p): < 0,001.

Wartość p ($< 0,001$) jest mniejsza od $0,05$, można więc odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między wykształceniem, a oceną umiejętności zarządzania zespołem.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób o różnym wykształceniu obserwujemy różne rozkłady ocen:
 - Średnie/średnie branżowe:
 - ocena "bardzo dobrze": 13,3%,
 - ocena "dobrze": 36,7%,
 - ocena "słabo": 16,7%,
 - ocena "bardzo słabo": 33,3%.
 - Wyższe (ukończony I stopień):
 - ocena "bardzo dobrze": 13,3%,
 - ocena "dobrze": 29,5%,
 - ocena "słabo": 52,4%,
 - ocena "bardzo słabo": 4,8%.
 - Wyższe (ukończony II stopień lub studia jednolite magisterskie):
 - ocena "bardzo dobrze": 13,8%,
 - ocena "dobrze": 37,8%,
 - ocena "słabo": 19,1%,
 - ocena "bardzo słabo": 29,3%.
 - Wyższe (ukończony III stopień):
 - ocena "bardzo dobrze": 42,9%,
 - ocena "dobrze": 28,6%,
 - ocena "słabo": 28,6%,
 - ocena "bardzo słabo": 0,0%.
- Osoby z wyższym wykształceniem, szczególnie z tytułem doktora, częściej oceniają umiejętności zarządzania zespołem jako bardzo dobrze.
- Osoby ze średnim wykształceniem częściej oceniają te umiejętności jako słabo lub bardzo słabo.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że wykształcenie wpływa na ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą. Osoby z wyższym wykształceniem, szczególnie z tytułem doktora, mają bardziej pozytywną opinię o umiejętnościach kierowniczych swoich przełożonych.

Tabela 18 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od wykształcenia osób badanych

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarząd- zania zespołem przez kadrę kierowni- czą w miejscu Pana/i pracy?	Wykształcenie					Całość
	śred- nie/średnie branżowe	wyższe (ukoń- czony I stopień)	wyższe (ukoń- czony II stopień lub studia jed- nolite magister- skie)	wyższe (ukończony III stopień)		
bardzo dobrze	n	8	14	31	3	56
	%	13.3 %	13.3 %	13.8 %	42.9 %	14.1 %
dobrze	n	22	31	85	2	140
	%	36.7 %	29.5 %	37.8 %	28.6 %	35.3 %
słabo	n	10	55	43	2	110
	%	16.7 %	52.4 %	19.1 %	28.6 %	27.7 %
bardzo słabo	n	20	5	66	0	91
	%	33.3 %	4.8 %	29.3 %	0.0 %	22.9 %
Całość	n	60	105	225	7	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=61,0$; $p<0,001$; Źródło: opracowanie własne.

- H1.4.: Staż pracy w branży turystycznej różnicuje ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy.

Tabela 18 przedstawia dane dotyczące oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w podziale na staż pracy badanych osób w branży turystycznej. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 61,9,
- poziom istotności (p): < 0,001.

Wartość p (< 0,001) jest mniejsza od 0,05, można więc odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między stażem pracy w branży turystycznej a oceną umiejętności zarządzania zespołem.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób o różnym stażu pracy w branży turystycznej obserwujemy różne rozkłady ocen:

- Do 5 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 13,7%,
 - ocena "dobrze": 35,6%,
 - ocena "słabo": 14,6%,
 - ocena "bardzo słabo": 36,1%.
- 6-10 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 15,7%,
 - ocena "dobrze": 30,4%,
 - ocena "słabo": 45,1%,
 - ocena "bardzo słabo": 8,8%.
- 11-15 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 11,1%,
 - ocena "dobrze": 41,3%,
 - ocena "słabo": 38,1%,
 - ocena "bardzo słabo": 9,5%.
- 16-20 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 17,6%,
 - ocena "dobrze": 41,2%,
 - ocena "słabo": 35,3%,
 - ocena "bardzo słabo": 5,9%.
- Powyżej 20 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 20,0%,
 - ocena "dobrze": 30,0%,
 - ocena "słabo": 40,0%,
 - ocena "bardzo słabo": 10,0%.
- Osoby z dłuższym stażem pracy w branży turystycznej (powyżej 15 lat) częściej oceniają umiejętności zarządzania zespołem jako bardzo dobrze lub dobrze.
- Osoby z krótkim stażem pracy (do 5 lat) częściej oceniają te umiejętności jako słabo lub bardzo słabo.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że staż pracy w branży turystycznej wpływa na ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą. Osoby z dłuższym stażem pracy mają bardziej pozytywną opinię o umiejętnościach kierowniczych swoich przełożonych.

Tabela 19 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w miejscu od stażu pracy w branży turystycznej

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?	Staż pracy w branży turystycznej					Całość	
	do 5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	powyżej 20 lat		
bardzo dobrze	n	28	16	7	3	2	56
	%	13.7 %	15.7 %	11.1 %	17.6 %	20.0 %	14.1 %
dobrze	n	73	31	26	7	3	140
	%	35.6 %	30.4 %	41.3 %	41.2 %	30.0 %	35.3 %
słabo	N	30	46	24	6	4	110
	%	14.6 %	45.1 %	38.1 %	35.3 %	40.0 %	27.7 %
bardzo słabo	N	74	9	6	1	1	91
	%	36.1 %	8.8 %	9.5 %	5.9 %	10.0 %	22.9 %
Całość	N	205	102	63	17	10	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=61,9$; $p<0,001$; Źródło: opracowanie własne

- H1.5.: Staż pracy w obecnej firmie różnicuje ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w miejscu pracy.

Tabela 19 przedstawia dane dotyczące oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w podziale na staż pracy badanych osób w obecnej firmie. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 71,7,
- poziom istotności (p): < 0,001.

Wartość p (< 0,001) jest mniejsza od 0,05, można więc odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między stażem pracy w obecnej firmie a oceną umiejętności zarządzania zespołem.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób o różnym stażu pracy w obecnej firmie obserwujemy różne rozkłady ocen:
 - Do 1 roku:
 - ocena "bardzo dobrze": 19,8%

- ocena "dobrze": 38,4%
- ocena "słabo": 20,9%
- ocena "bardzo słabo": 20,9%
- 2-4 lata:
 - ocena "bardzo dobrze": 10,3%,
 - ocena "dobrze": 35,2%,
 - ocena "słabo": 14,5%,
 - ocena "bardzo słabo": 40,0%.
- 5-7 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 17,0%,
 - ocena "dobrze": 36,4%,
 - ocena "słabo": 42,0%,
 - ocena "bardzo słabo": 4,5%.
- 7-10 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 11,4%,
 - ocena "dobrze": 25,7%,
 - ocena "słabo": 34,3%,
 - ocena "bardzo słabo": 28,6%.
- Powyżej 10 lat:
 - ocena "bardzo dobrze": 11,6%,
 - ocena "dobrze": 34,9%,
 - ocena "słabo": 51,2%,
 - ocena "bardzo słabo": 2,3%.
- Osoby z dłuższym stażem pracy w obecnej firmie (powyżej 5 lat) częściej oceniają umiejętności zarządzania zespołem jako bardzo dobrze lub dobrze.
- Osoby z krótkim stażem pracy (do 4 lat) częściej oceniają te umiejętności jako słabo lub bardzo słabo.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że staż pracy w obecnej firmie wpływa na ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą. Osoby z dłuższym stażem pracy mają bardziej pozytywną opinię o umiejętnościach kierowniczych swoich przełożonych.

Tabela 20 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od stażu pracy w obecnej firmie

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?	Staż pracy w obecnej firmie?					Całość	
	do 1 roku	2-4 lata	5-7 lat	7-10 lat	powyżej 10 lat		
bardzo dobrze	N	17	15	15	4	5	56
	%	19.8 %	10.3 %	17.0 %	11.4 %	11.6 %	14.1 %
dobrze	N	33	51	32	9	15	140
	%	38.4 %	35.2 %	36.4 %	25.7 %	34.9 %	35.3 %
słabo	N	18	21	37	12	22	110
	%	20.9 %	14.5 %	42.0 %	34.3 %	51.2 %	27.7 %
bardzo słabo	N	18	58	4	10	1	91
	%	20.9 %	40.0 %	4.5 %	28.6 %	2.3 %	22.9 %
Całość	N	86	145	88	35	43	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=71,7$; $p<0,001$; Źródło: opracowanie własne.

- H1.6.: Forma świadczenia pracy różnicuje ocenę umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana pracy.

Tabela 20 przedstawia dane dotyczące oceny wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w podziale na formę świadczenia pracy badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 49,7,
- poziom istotności (p): < 0,001.

Wartość p (< 0,001) jest mniejsza od 0,05, można zatem odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między formą świadczenia pracy, a oceną wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób pracujących w różnych formach obserwujemy różne rozkłady ocen:
 - Praca hybrydowa:
 - ocena "bardzo dobrze": 12,6%,

- ocena "dobrze": 34,0%,
- ocena "słabo": 22,5%,
- ocena "bardzo słabo": 30,9%.
- Praca stacjonarna:
 - ocena "bardzo dobrze": 16,1%,
 - ocena "dobrze": 36,6%,
 - ocena "słabo": 39,8%,
 - ocena "bardzo słabo": 7,5%.
- Praca zdalna:
 - ocena "bardzo dobrze": 13,3%,
 - ocena "dobrze": 35,6%,
 - ocena "słabo": 6,7%,
 - ocena "bardzo słabo": 44,4%.
- Osoby pracujące zdalnie (44,4%) najczęściej oceniają wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jako bardzo słabe.
- Osoby pracujące stacjonarnie (7,5%) najrzadziej oceniają te wyzwania jako bardzo słabe.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że forma świadczenia pracy wpływa na ocenę wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby pracujące zdalnie częściej krytykują sposób, w jaki firmy radzą sobie z tymi wyzwaniami.

Tabela 21 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od stanowiska w obecnej firmie

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?	10. W jakiej formie świadczy Pan/i pracę?				Całość
	hybrydowej	stacjonarnej	zdalnej		
bardzo dobrze	N	24	26	6	56
	%	12.6 %	16.1 %	13.3 %	14.1 %
dobrze	n	65	59	16	140
	%	34.0 %	36.6 %	35.6 %	35.3 %
słabo	n	43	64	3	110
	%	22.5 %	39.8 %	6.7 %	27.7 %
bardzo słabo	N	59	12	20	91
	%	30.9 %	7.5 %	44.4 %	22.9 %
Całość	N	191	161	45	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=49,7$; $p<0,001$; Źródło: opracowanie własne.

- H2: Przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.
- H2.1.: Płeć różnicuje ocenę tego, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

Tabela 21 przedstawia dane dotyczące oceny strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego w podziale na płeć badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 0,397,
- poziom istotności (p): 0,820.

Wartość p (0,820) jest większa od 0,05, zatem nie można odrzucić hipotezy zerowej. Oznacza to, że nie ma statystycznie istotnej zależności między płcią a oceną strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dodatkowe obserwacje:

- Zarówno wśród kobiet (50,4%), jak i wśród mężczyzn (49,6%) przeważa opinia, że firmy turystyczne wolą rekrutować nowych pracowników, zamiast inwestować w rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego.
- Niewiele więcej mężczyzn (31,4%) niż kobiet (28,6%) uważa, że firmy stawiają na inwestowanie w szkolenia pracowników.
- Część badanych osób (21,0% kobiet i 19,0% mężczyzn) nie ma wyrobionego zdania na ten temat.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, aby płeć wpływała na ocenę strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mają podobne opinie na ten temat.

Tabela 22 Tabela krzyżowa z testem chi – kwadrat zależności oceny tego, że strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od płci osób badanych

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?	Płeć			
	kobieta	mężczyzna	Całość	
firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki	n	139	60	199
	%	50.4 %	49.6 %	50.1 %
firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy	N	79	38	117
	%	28.6 %	31.4 %	29.5 %
trudno powiedzieć	N	58	23	81
	%	21.0 %	19.0 %	20.4 %
Całość	N	276	121	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=0,397$; $p=0,820$; Źródło: opracowanie własne.

- H2.2.: Wiek różnicuje ocenę tego, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

Tabela 22 przedstawia dane dotyczące oceny strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego w podziale na wiek badanych osób.

Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 7,03,
- poziom istotności (p): 0,318.

Wartość p (0,318) jest większa od 0,05, nie można więc odrzucić hipotezy zerowej. Oznacza to, że nie ma statystycznie istotnej zależności między wiekiem a oceną strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób w różnych grupach wiekowych obserwujemy pewne różnice w rozkładzie odpowiedzi:
 - 18-25 lat:
 - Ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 44,6%
 - Ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 39,3%
 - Ocena "trudno powiedzieć": 16,1%
 - 26-35 lat:
 - Ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 46,5%
 - Ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 30,8%
 - Ocena "trudno powiedzieć": 22,7%
 - 36-45 lat:
 - Ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 57,7%
 - Ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 23,8%
 - Ocena "trudno powiedzieć": 18,5%
 - Powyżej 46 lat:
 - Ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 50,0%
 - Ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 26,9%
 - Ocena "trudno powiedzieć": 23,1%
- Wśród osób w wieku 36-45 lat największy odsetek badanych uważa, że firmy wolą rekrutować nowych pracowników (57,7%).
- Wśród osób w wieku 26-35 lat największy odsetek badanych nie ma wyrobionego zdania na ten temat (22,7%).

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, aby wiek wpływał na ocenę strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego. Osoby w różnych grupach wiekowych mają zbliżone opinie na ten temat.

Tabela 23 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny tego, że strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od wieku osób badanych

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?	Wiek				Całość	
	18-25	26-35	36-45	powyżej 46		
firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki	N	25	86	75	13	199
	%	44.6 %	46.5 %	57.7 %	50.0 %	50.1 %
firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy	n	22	57	31	7	117
	%	39.3 %	30.8 %	23.8 %	26.9 %	29.5 %
trudno powiedzieć	n	9	42	24	6	81
	%	16.1 %	22.7 %	18.5 %	23.1 %	20.4 %
Całość	N	56	185	130	26	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=7,03$; $p=0,318$; Źródło: opracowanie własne.

- H2.3.: Wykształcenie różnicuje ocenę tego, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

Tabela 23 przedstawia dane dotyczące oceny strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego w podziale na wykształcenie badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 10,5,
- poziom istotności (p): 0,107.

Wartość $p(0,107)$ jest większa od 0,05, nie można zatem odrzucić hipotezy zerowej. Oznacza to, że nie ma statystycznie istotnej zależności między wykształceniem a oceną strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób z różnym wykształceniem obserwujemy pewne różnice w rozkładzie odpowiedzi:
 - Średnie/średnie branżowe:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 45,0%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 38,3%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 16,7%.
 - Wyższe (ukończony I stopień):
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 54,3%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 31,4%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 14,3%.
 - Wyższe (ukończony II stopień lub studia jednolite magisterskie):
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 50,2%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 25,3%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 24,4%.
 - Wyższe (ukończony III stopień):
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 28,6%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 57,1%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 14,3%.
- Wśród osób z wykształceniem wyższym III stopnia największy odsetek badanych uważa, że firmy stawiają na inwestowanie w szkolenia (57,1%).
- Wśród osób z wykształceniem średnim/średnim branżowym i wyższym I stopnia największy odsetek badanych uważa, że firmy wolą rekrutować nowych pracowników (odpowiednio 45,0% i 54,3%).

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, aby wykształcenie wpływało na ocenę strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego. Osoby z różnym wykształceniem mają zbliżone opinie na ten temat.

Tabela 24 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny tego, że strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od wykształcenia osób badanych

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?	Wykształcenie				Całość	
	średnie/średnie branżowe	wyższe (ukończony I stopień)	wyższe (ukończony II stopień lub studia jednolite magisterskie)	wyższe (ukończony III stopień)		
firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki	n	27	57	113	2	199
	%	45.0 %	54.3 %	50.2 %	28.6 %	50.1 %
firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy	n	23	33	57	4	117
	%	38.3 %	31.4 %	25.3 %	57.1 %	29.5 %
trudno powiedzieć	n	10	15	55	1	81
	%	16.7 %	14.3 %	24.4 %	14.3 %	20.4 %
Całość	n	60	105	225	7	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=10,5$; $p=0,107$; Źródło: opracowanie własne.

- H2.4.: Staż pracy w branży turystycznej różnicuje ocenę tego, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

Tabela 24 przedstawia dane dotyczące oceny strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego w podziale na staż pracy w branży turystycznej badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 3,19,
- poziom istotności (p): 0,922.

Wartość p (0,922) jest większa od 0,05, nie można więc odrzucić hipotezy zerowej. Oznacza to, że nie ma statystycznie istotnej zależności między stażem pracy w branży turystycznej a oceną strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób z różnym stażem pracy obserwujemy pewne różnice w rozkładzie odpowiedzi:
 - Do 5 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 51,2%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 29,8%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 19,0%.
 - 6-10 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 48,0%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 29,4%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 22,5%.
 - 11-15 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 52,4%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 25,4%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 22,2%.
 - 16-20 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 47,1%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 41,2%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 11,8%.
 - Powyżej 20 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 40,0%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 30,0%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 30,0%.
- Wśród osób z największym stażem pracy (powyżej 20 lat) największy odsetek badanych nie ma wyrobionego zdania na ten temat (30,0%).
- Wśród osób z 16-20 letnim stażem pracy największy odsetek badanych uważa, że firmy stawiają na inwestowanie w szkolenia (41,2%).

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, aby staż pracy w branży turystycznej wpływał na ocenę strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego. Osoby z różnym stażem pracy mają zbliżone opinie na ten temat.

Tabela 25 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od stażu pracy w branży turystycznej osób badanych

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?	Staż pracy w branży turystycznej					Całość	
	do 5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	powyżej 20 lat		
firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki	n	105	49	33	8	4	199
	%	51.2 %	48.0 %	52.4 %	47.1 %	40.0 %	50.1 %
firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodu	n	61	30	16	7	3	117
	%	29.8 %	29.4 %	25.4 %	41.2 %	30.0 %	29.5 %
trudno powiedzieć	n	39	23	14	2	3	81
	%	19.0 %	22.5 %	22.2 %	11.8 %	30.0 %	20.4 %
Całość	n	205	102	63	17	10	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=3,19$; $p=0,922$; Źródło: opracowanie własne.

- H2.5.: Staż pracy w obecnej firmie różnicuje ocenę tego, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

Tabela 25 przedstawia dane dotyczące oceny strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego w podziale na staż pracy w obecnej firmie badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 10,4,
- poziom istotności (p): 0,239.

Wartość p (0,239) jest większa od 0,05, nie możemy zatem odrzucić hipotezy zerowej. Oznacza to, że nie ma statystycznie istotnej zależności między stażem pracy w obecnej firmie a oceną strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób z różnym stażem pracy obserwujemy pewne różnice w rozkładzie odpowiedzi:
 - Do 1 roku:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 38,4%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 36,0%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 25,6%.
 - 2-4 lata:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 56,6%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 27,6%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 15,9%.
 - 5-7 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 48,9%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 31,8%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 19,3%.
 - 7-10 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 51,4%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 20,0%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 28,6%.
 - Powyżej 10 lat:
 - ocena "firma woli zatrudnić nowego pracownika": 53,5%,
 - ocena "firma stawia na inwestowanie w szkolenia": 25,6%,
 - ocena "trudno powiedzieć": 20,9%.
- Wśród osób z największym stażem pracy (powyżej 10 lat) największy odsetek badanych uważa, że firmy wolą rekrutować nowych pracowników (53,5%).
- Wśród osób z najmniejszym stażem pracy (do 1 roku) największy odsetek badanych nie ma wyrobionego zdania na ten temat (25,6%).

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych nie można stwierdzić, aby staż pracy w obecnej firmie wpływał na ocenę strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego. Osoby z różnym stażem pracy mają zbliżone opinie na ten temat.

Tabela 26 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od stażu pracy w obecnej firmie

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?	Staż pracy w obecnej firmie?						
	do 1 roku	2-4 lata	5-7 lat	7-10 lat	powyżej 10 lat	Całość	
firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki	n	33	82	43	18	23	199
	%	38.4 %	56.6 %	48.9 %	51.4 %	53.5 %	50.1 %
firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy	n	31	40	28	7	11	117
	%	36.0 %	27.6 %	31.8 %	20.0 %	25.6 %	29.5 %
trudno powiedzieć	n	22	23	17	10	9	81
	%	25.6 %	15.9 %	19.3 %	28.6 %	20.9 %	20.4 %
Całość	n	86	145	88	35	43	397
	%	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=10,4$; $p=0,239$; Źródło: opracowanie własne.

- H2.6.: Forma świadczenia pracy różnicuje ocenę tego, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację personelu zamiast na inwestowanie w posiadany kapitał ludzki.

Tabela 26 przedstawia dane dotyczące oceny strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego w podziale na formę świadczenia pracy badanych osób. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wyniki:

- wartość chi-kwadrat: 14,8,
- poziom istotności (p): 0,005.

Wartość p (0,005) jest mniejsza od 0,05, można zatem odrzucić hipotezę zerową. Oznacza to, że istnieje statystycznie istotna zależność między formą świadczenia pracy a oceną strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego.

Dodatkowe obserwacje:

- Wśród osób pracujących w formie hybrydowej obserwujemy największy odsetek badanych, którzy uważają, że firmy wolą rekrutować nowych pracowników (57,6%).
- Wśród osób pracujących w formie stacjonarnej największy odsetek badanych uważa, że firmy stawiają na inwestowanie w szkolenia (31,7%).
- Wśród osób pracujących zdalnie największy odsetek badanych nie ma wyrobionego zdania na ten temat (11,1%).

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że forma świadczenia pracy różnicuje ocenę strategii firm branży turystycznej w zakresie rekrutacji i rozwoju kapitału ludzkiego. Osoby pracujące w formie hybrydowej częściej uważają, że firmy wolą rekrutować nowych pracowników, podczas gdy osoby pracujące w formie stacjonarnej częściej uważają, że firmy stawiają na inwestowanie w szkolenia. Osoby pracujące zdalnie mają zróżnicowane opinie na ten temat.

Tabela 27 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od formy świadczonej pracy

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?	10. W jakiej formie świadczy Pan/i pracę?			
	hybrydowej	stacjonarnej	zdalnej	Całość
firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki	n 110	65	24	199
	% 57.6 %	40.4 %	53.3 %	50.1 %
firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy	n 50	51	16	117
	% 26.2 %	31.7 %	35.6 %	29.5 %
trudno powiedzieć	n 31	45	5	81
	% 16.2 %	28.0 %	11.1 %	20.4 %
Całość	n 191	161	45	397
	% 100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

$\chi^2=14,8$; $p=0,005$; Źródło: opracowanie własne.

- H3: Strategie z zakresu zarządzania w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy oraz ocenę zarządzania zespołem.
- H3.1.: Poziom planowania i organizacji pracy w firmie w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy.

Tabela 27 przedstawia dane dotyczące związku między poziomem planowania i organizacji pracy w firmie, a deklarowanymi przyczynami zmiany pracy przez pracowników. Wykorzystano test chi-kwadrat, aby sprawdzić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Szczegółowe obserwacje:

- Poprawa atmosfery pracy:
 - Osoby oceniające poziom planowania i organizacji pracy jako "bardzo dobry" częściej wskazują poprawę atmosfery pracy jako przyczynę zmiany pracy (34,2%) niż osoby oceniające ten poziom jako "zły" (40,7%).
 - Wartość chi-kwadrat (17,406) i poziom istotności ($p<0,002$) wskazują na silną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Zmiana ze względu na osobę:

- Osoby oceniające poziom planowania i organizacji pracy jako "zły" częściej wskazują zmianę ze względu na osobę jako przyczynę zmiany pracy (62,7%) niż osoby oceniające ten poziom jako "bardzo dobry" (23,7%).
- Wartość chi-kwadrat (56,074) i poziom istotności ($p < 0,001$) wskazują na bardzo silną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Lepsze warunki socjalne:
 - Osoby oceniające poziom planowania i organizacji pracy jako "zły" częściej wskazują lepsze warunki socjalne jako przyczynę zmiany pracy (37,3%) niż osoby oceniające ten poziom jako "bardzo dobry" (15,8%).
 - Wartość chi-kwadrat (21,535) i poziom istotności ($p < 0,001$) wskazują na silną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Brak umowy o pracę:
 - Osoby oceniające poziom planowania i organizacji pracy jako "zły" częściej wskazują brak umowy o pracę jako przyczynę zmiany pracy (42,4%) niż osoby oceniające ten poziom jako "bardzo dobry" (10,5%).
 - Wartość chi-kwadrat (41,007) i poziom istotności ($p < 0,001$) wskazują na bardzo silną zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Wnioski:

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, że poziom planowania i organizacji pracy w firmie w sektorze turystycznym determinuje zmianę pracodawcy w przypadku niektórych przyczyn zmiany pracy.

Tabela 28 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności weryfikacji hipotezy: Poziom planowania i organizacji pracy w firmie w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy

Przyczyny zmiany pracy		W jakim stopniu określi Pan/i poziom planowania i organizacji pracy w pana firmie?									
		bardzo dobrym		dobrym		złym		bardzo złym		trudno powiedzieć	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
wyższe wynagrodzenie	Chi2=7,527; p=0,111	25	65,8%	87	59,2%	54	45,8%	38	52,1%	13	61,9%
awans zawodowy	Chi2=4,122; p=0,030	11	28,9%	43	29,3%	43	36,4%	30	41,1%	6	28,6%
poprawa atmosfery pracy	Chi2=17,406; p=0,002	13	34,2%	40	27,2%	48	40,7%	40	54,8%	6	28,6%
zmiana ze względu na osobę	Chi2=56,074; p<0,001	9	23,7%	35	23,8%	74	62,7%	43	58,9%	6	28,6%
lepsze warunki socjalne	Chi2=21,535; p<0,001	6	15,8%	31	21,1%	44	37,3%	33	45,2%	4	19,0%
brak potencjalnego rozwoju	Chi2=7,061; p=0,133	15	39,5%	42	28,6%	40	33,9%	30	41,1%	11	52,4%
brak umowy o pracę	Chi2=41,007; p<0,001	4	10,5%	18	12,2%	50	42,4%	15	20,5%	2	9,5%
ze względu na niekorzystną	Chi2=0,829; p=0,934	3	7,9%	19	12,9%	15	12,7%	9	12,3%	3	14,3%

Źródło: opracowanie własne.

- H3.2: Poziom oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadre kierowniczą w miejscu pracy w firmie w sektorze turystycznym determinuje zmianę pracodawcy.

Szczegółowe obserwacje:

- Wyższe wynagrodzenie:
 - Osoby oceniające umiejętności zarządzania zespołem jako "dobrze" częściej wskazują wyższe wynagrodzenie jako przyczynę zmiany pracy (62,9%) niż osoby oceniające te umiejętności jako "bardzo słabo" (46,9%).
 - Wartość chi-kwadrat (7,333) i poziom istotności ($p=0,026$) wskazują na umiarkowaną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Poprawa atmosfery pracy:
 - Osoby oceniające umiejętności zarządzania zespołem jako "dobrze" częściej wskazują poprawę atmosfery pracy jako przyczynę zmiany pracy (26,4%) niż osoby oceniające te umiejętności jako "bardzo słabo" (45,6%).
 - Wartość chi-kwadrat (11,555) i poziom istotności ($p=0,003$) wskazują na umiarkowaną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Zmiana ze względu na osobę:
 - Osoby oceniające umiejętności zarządzania zespołem jako "dobrze" częściej wskazują zmianę ze względu na osobę jako przyczynę zmiany pracy (25,0%) niż osoby oceniające te umiejętności jako "bardzo słabo" (53,7%).
 - Wartość chi-kwadrat (26,642) i poziom istotności ($p<0,001$) wskazują na silną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Lepsze warunki socjalne:
 - Osoby oceniające umiejętności zarządzania zespołem jako "dobrze" częściej wskazują lepsze warunki socjalne jako przyczynę zmiany pracy (20,7%) niż osoby oceniające te umiejętności jako "bardzo słabo" (40,1%).
 - Wartość chi-kwadrat (13,386) i poziom istotności ($p=0,001$) wskazują na umiarkowaną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Brak umowy o pracę:
 - Osoby oceniające umiejętności zarządzania zespołem jako "dobrze" częściej wskazują brak umowy o pracę jako przyczynę zmiany pracy (14,3%) niż osoby oceniające te umiejętności jako "bardzo słabo" (32,0%).
 - Wartość chi-kwadrat (13,409) i poziom istotności ($p=0,001$) wskazują na umiarkowaną zależność między tymi dwoma zmiennymi.
- Ze względu na niekorzystną atmosferę w zespole:

- o Osoby oceniające umiejętności zarządzania zespołem jako "dobrze" częściej wskazują niekorzystną atmosferę w zespole jako przyczynę zmiany pracy (12,9%) niż osoby oceniające te umiejętności jako "bardzo słabo" (12,9%).
- o Wartość chi-kwadrat (0,289) i poziom istotności ($p=0,865$) wskazują na umiarkowaną zależność między tymi dwoma zmiennymi.

Tabela 29 Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności weryfikacji hipotezy: Poziom oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy w firmie w sektorze turystycznym determinuje zmianę pracodawcy

Przyczyny zmiany pracy		Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?					
		dobrze		słabo		bardzo słabo	
		n	%	n	%	n	%
wyższe wynagrodzenie	Chi2=7,333; p=0,026	88	62,9%	60	54,5%	69	46,9%
awans zawodowy	Chi2=3,538; p=0,162	39	27,9%	43	39,1%	51	34,7%
poprawa atmosfery pracy	Chi2=11,555; p=0,003	37	26,4%	43	39,1%	67	45,6%
zmiana ze względu na osobę	Chi2=26,642; p<0,001	35	25,0%	53	48,2%	79	53,7%
lepsze warunki socjalne	Chi2=13,386; p=0,001	29	20,7%	30	27,3%	59	40,1%
brak potencjalnego rozwoju	Chi2=0,787; p=0,675	47	33,6%	42	38,2%	49	33,3%
brak umowy o pracę	Chi2=13,409; p=0,001	20	14,3%	22	20,0%	47	32,0%
ze względu na niekorzystną	Chi2=0,289; p=0,865	18	12,9%	12	10,9%	19	12,9%

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem analizy przeprowadzonej analizy statystycznej było stworzenie modelu przyczynowo skutkowego, który obejmuje identyfikację zmiennych zależnych i niezależnych oraz ścieżek wpływu między nimi. Możemy podzielić ankietę na kilka sekcji tematycznych, co ułatwi wyodrębnienie głównych zmiennych oraz relacji między nimi. W dysertacji został zaprezentowany przykład uproszczonego modelu przyczynowo skutkowego z parametrami ścieżek.

Diagram ścieżek można przedstawić w formie graficznej, gdzie strzałki między zmiennymi pokazują kierunek wpływu. Diagram wykonano za pomocą narzędzia do modelowania SEM (z ang. *Structural Equation Modeling - AMOS*).

Analiza ścieżkowa SEM (z ang. *Structural Equation Modeling*) to zaawansowana technika statystyczna wykorzystywana do badania złożonych związków między zmiennymi w modelach badawczych. Jest szczególnie użyteczna w naukach społecznych, takich jak psychologia, socjologia czy zarządzanie, gdzie istnieje wiele zmiennych, które są ze sobą

powiązane. SEM pozwala na modelowanie zarówno związków przyczynowo - skutkowych, jak i zależności między zmiennymi ukrytymi i obserwowalnymi. Model SEM składa się z dwóch głównych części: modelu pomiarowego (z ang. *measurement model*), który opisuje zależności między zmiennymi obserwowalnymi i ukrytymi, oraz modelu strukturalnego (z ang. *structural model*), który opisuje związki przyczynowe między zmiennymi. Analiza ścieżkowa SEM pozwala badaczom na testowanie hipotez dotyczących relacji między zmiennymi oraz ocenę dopasowania modelu do danych empirycznych. Ponadto umożliwia uwzględnienie błędów pomiarowych, co sprawia, że jest bardziej elastyczna niż tradycyjne metody analizy danych.

Współczynnik RMSEA (z ang. *Root Mean Square Error of Approximation*) to jedna z wielu miar oceny dopasowania modelu w analizie ścieżkowej SEM. Jest to miara, która ocenia stopień dopasowania modelu do danych empirycznych, uwzględniając złożoność modelu oraz liczbę stopni swobody. Wartości RMSEA zbliżone do zera wskazują na bardzo dobre dopasowanie modelu do danych, przy czym wartości poniżej 0.05 są uważane za bardzo dobre, wartości między 0.05 a 0.08 oznaczają akceptowalne dopasowanie, a wartości powyżej 0.10 sugerują słabe dopasowanie modelu. W praktyce, RMSEA jest jedną z kilku miar oceny dopasowania modelu, takich jak również CFI (z ang. *Comparative Fit Index*) czy TLI (z ang. *Tucker-Lewis Index*), które razem pozwalają na kompleksową ocenę dopasowania modelu SEM do danych empirycznych.

Współczynnik CFI (z ang. *Comparative Fit Index*) jest miarą oceny dopasowania modelu w analizie ścieżkowej SEM (z ang. *Structural Equation Modeling*). Jest to wskaźnik, który informuje nas o stopniu dopasowania modelu do danych empirycznych, porównując go z modelem porównawczym, który zakłada brak związków między zmiennymi. CFI mierzy, jak bardzo model jest lepszy od modelu porównawczego, przy czym wartości CFI zbliżone do 1 wskazują na bardzo dobre dopasowanie modelu do danych. Zwykle wartości powyżej 0.90 lub nawet 0.95 są uznawane za akceptowalne, chociaż standardy mogą się różnić w zależności od dziedziny naukowej.

Współczynnik GFI (z ang. *Goodness-of-Fit Index*) jest miarą oceny dopasowania modelu w analizie ścieżkowej SEM (z ang. *Structural Equation Modeling*). W przeszłości był często stosowany do oceny jakości dopasowania modelu, ale obecnie częściej korzysta się z innych miar, takich jak CFI (z ang. *Comparative Fit Index*), TLI (z ang. *Tucker-Lewis Index*) czy RMSEA (z ang. *Root Mean Square Error of Approximation*). Współczynnik GFI mierzy stopień dopasowania modelu do danych empirycznych, porównując go z modelem zerowym, który zakłada brak związku między zmiennymi w badanym modelu. Wartości GFI zbliżone

do 1 wskazują na bardzo dobre dopasowanie modelu do danych, przy czym wartości powyżej 0.90 lub nawet 0.95 są zazwyczaj uznawane za akceptowalne.

Każda ze ścieżek jest oznaczona parametrami regresji (w przypadku zmiennych nominalnych jest to prawdopodobieństwo), które estymowano za pomocą analizy SEM, pozwalając na ocenę siły i istotności wpływów poszczególnych predyktorów na zmienne zależne. Wnioski i rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dla przedsiębiorstw branży turystycznej

Opis diagramu (Wykres 27):

1. Główne zmienne niezależne:

- płeć,
- wiek,
- wykształcenie,
- staż pracy w branży,
- staż pracy w obecnej firmie,
- zarządzanie zespołem,
- wykształcenie z zakresu HR,
- znajomość języka obcego,
- forma świadczenia pracy.

2. Zmienna zależna główna:

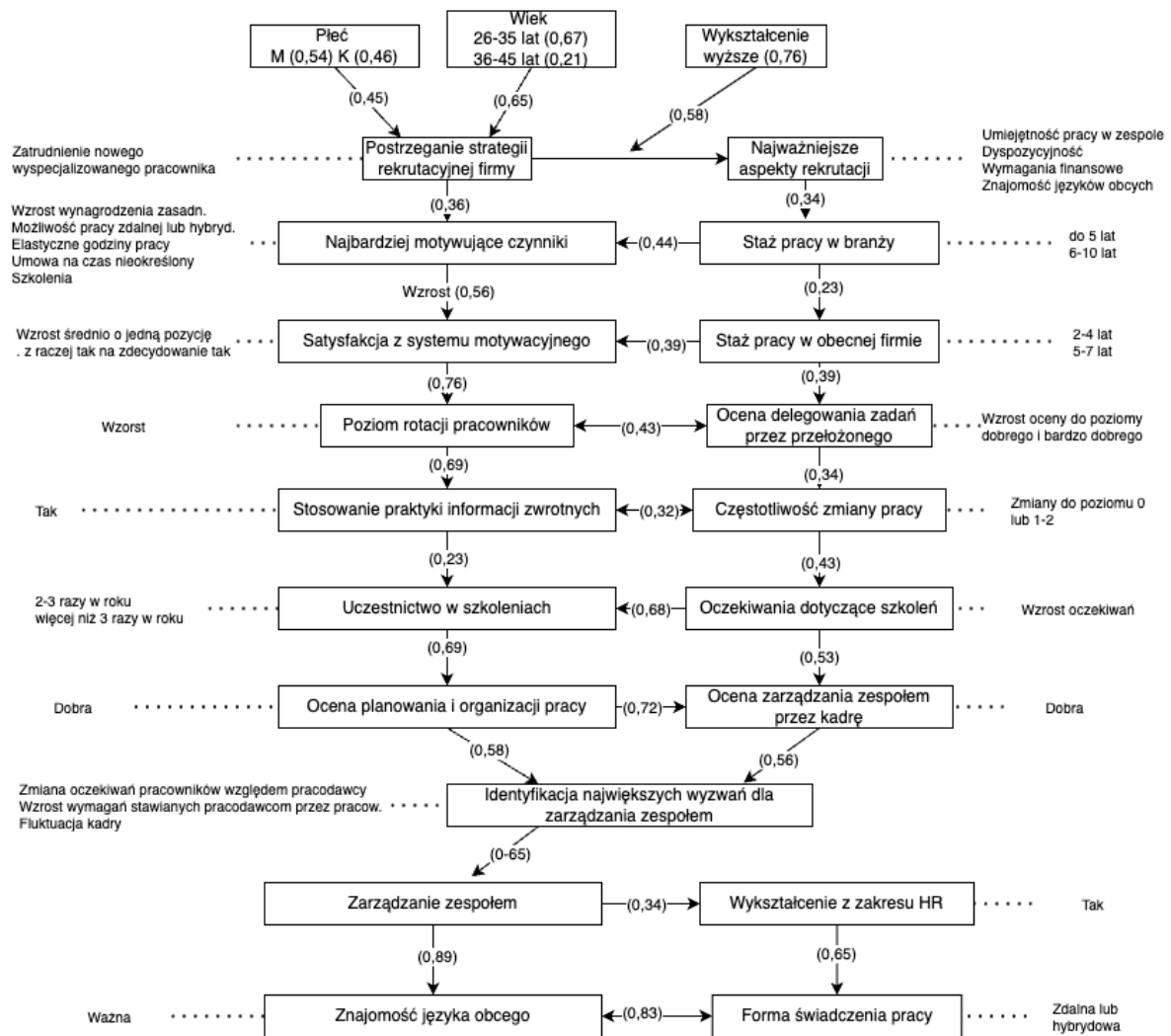
- postrzeganie strategii rekrutacyjnej firmy.

3. Zmienna pośrednicząca:

- najważniejsze aspekty rekrutacji,
- najbardziej motywujące czynniki,
- satysfakcja z systemu motywacyjnego,
- poziom rotacji pracowników,
- ocena delegowania zadań przez przełożonych,
- stosowanie praktyki informacji zwrotnych,
- częstotliwość zmiany pracy,
- uczestnictwo w szkoleniach,
- oczekiwania dotyczące szkoleń,
- ocena planowania i organizacji pracy,
- ocena zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą,
- identyfikacja największych wyzwań dla zarządzania zespołem.

4. Relacje między zmiennymi:

- o strzałki pokazują wpływ jednej zmiennej na drugą.



Wykres 27 Model analizy ścieżkowej (RMSEA=0,045; GIF=0,978; CFI=0,988, Chi2=121,344; p<0,001)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W toku analiz (Wykres 27) uzyskano dobrze dopasowany model (RMSEA=0,045; GIF=0,978; CFI=0,988, Chi2=121,344; p<0,001). Nieznacznie silniejszy wpływ na model mają kobiety (0,54) niż mężczyźni będący w wieku 26-35 lat (0,87) oraz słabiej w wieku 36-45 lat (0,21) z wykształceniem wyższym (0,76).

Na postrzeganie strategii rekrutacyjnej firmy najsilniejszy wpływ ma wiek badanych osób (0,65), następnie wykształcenie (0,76) i płeć (0,45). Najczęściej strategia ta dotyczy zatrudnienie nowego wyspecjalizowanego pracownika. Postrzeganie ww. strategii rekrutacyjnej firmy wpływa silnie (0,81) na pewne najważniejsze aspekty rekrutacji tj. (a) umiejętność pracy w zespole, (b) dyspozycyjność, (c) wymagania finansowe, (d) znajomość języków obcych. Przy ww. cechach ważny jest staż pracy w branży (0,23) który wpływa na postrzeganie najbardziej motywujących czynników tj. (a) wzrost wynagrodzenia

zasadniczego, (b) możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, (c) elastyczne godziny pracy, (d) umowa na czas nieokreślony oraz (e) szkolenia. Staż pracy w branży jest związany ze stażem pracy w firmie (0,23). Możemy również zauważyć, że występowanie ww. motywujących czynników (0,56) oraz stażu pracy w obecnej firmie (0,39) wpływają na wzrost satysfakcji z systemu motywacyjnego, który to przyczynia się (0,76) do większej rotacji pracowników i jest związany (0,43) z oceną delegowania zadań przez przełożonego. W takim przypadku przy wyższym poziomie rotacji pracowników istnieje prawdopodobieństwo (0,69), że stosowane są również praktyki informacji zwrotnych co może mieć związek (0,32) z niską częstością zmiany pracy, która to wpływa (0,53) na dobrą ocenę zarządzania zespołem przez kadre. Na ww. ocenę silnie wpływa (0,72) również dobra ocena planowania i organizacji pracy. Pracownicy, którzy nie zmieniają często pracy mają oczekiwania do szkoleń, co też przekłada się silnie (0,68) na uczestniczenie w tych szkoleniach. Dobra ocena planowania i organizacji pracy (0,58) oraz dobra ocena zarządzania zespołem (0,56) wpływają na identyfikację największych wyzwań dla zarządzania zespołem do których możemy zaliczyć: (a) zmiana oczekiwań pracowników względem pracodawcy, (b) wzrost wymagań stawianych pracodawcom przez pracowników oraz na (c) fluktuacje kadry. Identyfikacja największych wyzwań dla zarządzania zespołem wpływa na jego zarządzanie (0,65) oraz na konieczność posiadania wykształcenia HR (0,34). Zarządzanie zespołem silnie determinuje znajomość języka obcego (0,89) który jest współzależny z formą świadczenia pracy na poziomie zdalnym i hybrydowym.

5.3. Wnioski i rekomendacje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dla przedsiębiorstw branży turystycznej

Zebrany materiał podczas przeprowadzania trzyetapowego badania naukowego składającego się z analizy literatury przedmiotu, wywiadów eksperckich (w tym analiza SWOT) oraz badań ankietowych (w tym analiza statystyczna) umożliwił sformułowanie konkretnych wniosków i rekomendacji, których wdrożenie w przedsiębiorstwach branży turystycznej powinno znacząco poprawić funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Podsumowanie procesu badań umożliwiło zdiagnozowanie potencjalnie mocnych i słabych stron przedsiębiorstw oraz wykreowało elementy strategii, które dotychczasowe błędy powinny wyeliminować bądź znacząco zredukować, co w bezpośredni sposób wpłynie na jakość kierowania posiadanym już kapitałem ludzkim. Podczas wszystkich etapów prowadzenia badań koncentrowano się przede wszystkim na rozwiązaniach z zakresu ZZL stosowanych w firmach turystycznych działających na rynku polskim.

Pierwszy znaczący wniosek umożliwiający scharakteryzowanie przeważającej grupy osób pracujących w turystyce (na podstawie badań wykonanych przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety) dotyczy charakterystyki pracowników pod kątem płci, wieku, wykształcenia czy doświadczenia. Najlicniejszą grupę osób pracujących w sektorze turystycznym stanowią kobiety w wieku od 26 do 45 lat, które posiadają wykształcenie wyższe, a ich staż w branży turystycznej jest kilkuletni. Natomiast najczęściej występującymi zespołami są zespoły małe lub średnie (do 20 osób). Zdecydowanie większość osób nie posiada wykształcenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym ważnym spostrzeżeniem na podstawie analizy wywiadów swobodnych oraz badań ankietowych jest sposób. W jaki osoby badane świadczą pracę oraz czego oczekują od swoich pracodawców. Eksperci, z którymi przeprowadzono wywiady jednoznacznie wykazują, że w branży turystycznej najważniejszą i najbardziej skuteczną formą świadczenia pracy jest sposób stacjonarny, z zachowaniem możliwości okolicznościowego wykorzystania formy zdalnej celem zapewnienia jak najwyższego poziomu zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Taką formę świadczenia pracy potwierdzają przeprowadzone badania ankietowe, z których jasno wynika, iż jest to najczęstsza forma wykonywania zadań służbowych. Jest to ciekawy wniosek, ponieważ stoi on w opozycji do oczekiwań, jakie pracownicy młodych pokoleń stawiają swoim pracodawcom. Większość badanych osób elastyczność w zakresie świadczenia pracy stawia na bardzo wysokim miejscu w kontekście najmocniej oddziałujących na nich czynników motywujących. Wielokrotnie chęć pracy zdalnej stanowiła również poważną przyczynę do podejmowania decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa z branży turystycznej w naturalny sposób poradziły sobie z wyzwaniem określanym mianem wielokulturowości w kontekście globalizacji XXI wieku. Zarówno eksperci jak i ankietowani uznali, że to wyzwanie jest naturalnym środowiskiem, w którym znajduje się turystyka. Obecnie problem barier kulturowych czy językowych nie stanowi większego wyzwania, ponieważ większość pracowników z branży turystycznej posługuje się językiem angielskim. Sama specyfika branży od zawsze wymuszała kontakt z osobami z najodleglejszych zakątków świata.

Wspólnym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie faktu, iż w większości firm nie stawia się wystarczająco wysoko wartości związanych z rozwojem posiadanego już kapitału ludzkiego. Jest to zdecydowanie najważniejsze spostrzeżenie, które w mojej opinii stanowi szerokie pole do zmian i może być przyczyną wielu niepowodzeń w zakresie funkcjonowania i rozwoju firmy. W obu etapach przeprowadzonego badania osoby biorące udział w badaniu stwierdziły, że problemem firm z branży turystycznej jest brak

zapewnienia atrakcyjnego systemu motywacyjnego, zbyt niejednoznaczny proces delegowania zadań, brak udzielania informacji zwrotnej, brak szkoleń czy niedostateczny poziom planowania i organizacji pracy. Wszystkie te czynniki są efektem zmiany oczekiwań pracowników względem pracodawców, przez co wpływają bezpośrednio na poziom fluktuacji zarówno kadry pracowniczej jak i zarządzającej.

W ramach przeprowadzonej analizy wyodrębniono kierunki doskonalenia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku:

1. Konieczność weryfikacji dotychczasowych strategii przedsiębiorstw z zakresu rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego z uwzględnieniem zmian w aspekcie dostosowania organizacji do wymogów nowej, globalnej rzeczywistości.
2. Potrzeba wyodrębnienia szczegółowych strategii motywacyjnych indywidualnie dostosowanych do danych grup pracowniczych celem sprostania rosnącym oczekiwaniom pracowników i zatrzymaniu procesu fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych.
3. Rozwój alternatywnych form świadczenia pracy odpowiadających zarówno pracownikom, jak i pracodawcom pod kątem zasadności realizowanych zadań. Najpewniejszym sposobem jest wdrożenie hybrydowej formy pracy ze stosunkową przewagą pracy stacjonarnej, w szczególności gdy wymagany jest bezpośredni kontakt z klientem.
4. Zbudowanie modelu implementacji zmian celem najszybszego dostosowania się firmy do wymogów dynamicznych zmian otoczenia zewnętrznego.
5. Rozwój strategii szkoleniowych zarówno z obszarów specjalistycznych jak i tych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, aby podjąć skoordynowane i jednoznaczne działania zmierzające do zwiększenia efektywności pracowników i poszerzenia świadomości osób kierujących zespołami.
6. Podkreślenie znaczenia dywersyfikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw branży turystycznej w aspekcie występujących sytuacji kryzysowych, będących negatywnymi konsekwencjami globalizacji XXI wieku.
7. Opracowanie nowych strategii produktowych oraz marketingowych w odpowiedzi na ciągle rosnący poziom wymagań jakościowych kreowanych przez potencjalnych klientów.
8. Przemodelowanie w sposób centralny poziomu planowania i organizacji pracy, w tym takie podstawowe kwestie jak znaczenie i praktykowanie udzielania informacji zwrotnej czy prawidłowe i jednoznaczne delegowanie zadań.

9. Kontynuowanie dobrych praktyk w zakresie strategii zapobiegających odpływowi wykwalifikowanej kadry oraz strategii rozwijania posiadanych pracowników wyjątkowo utalentowanych stanowiących o sile każdego sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa.

10. Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przy zachowaniu umiarkowanego tempa implementacji, tak aby przedsiębiorstwo było w stanie zreorganizować dotychczasową politykę kadrową firmy.

Jak wynika z rozważań poruszonych w niniejszej dysertacji, metody i sposoby kierowania zespołem w przedsiębiorstwach z branży turystycznej w Polsce w warunkach globalizacji XXI wieku podlegają ciągłemu procesowi ewolucyjnemu. Globalizacja niesie za sobą wiele wyzwań, na które muszą odpowiedzieć firmy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy, które przetrwały ostatnie kilka lat na rynku turystycznym w związku z kryzysami globalnymi, takimi jak pandemia Covid-19 czy wybuch wojny na Ukrainie lub Bliskim Wschodzie, zebrały cenne doświadczenie w zakresie tego, jak ważne jest sprawne zarządzanie posiadaniem już kapitałem ludzkim. Duże przedsiębiorstwa działające na rynku polskim dzięki wysokiemu poziomowi elastyczności pod kątem zmian oddziałujących z otoczenia zewnętrznego, poradziły sobie z tymi kryzysami. Firmy turystyczne w Polsce świetnie zmierzyły się z wyzwaniem rosnącej wielokulturowości dzięki naturalnemu środowisku, w jakim na co dzień funkcjonują. Jednakże część zagrożeń i wyzwań opisanych w niniejszej dysertacji w dalszym ciągu stanowi obszary, które wymagają ciągłej poprawy i systemowych ulepszeń. Do największych uchybień należy zaliczyć brak sprecyzowanych strategii rozwoju kapitału ludzkiego uwzględniających najbardziej efektywne metody motywowania pracowników, zapewnienie rozwoju zawodowego, zachowanie balansu pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym czy prowadzenie skoordynowanych i spójnych ze sobą szkoleń, w tym tych przeznaczonych dla osób zarządzających zespołami. Równie ważne jest zwrócenie uwagi na najpoważniejsze wyzwania globalizacji, takie jak fluktuacja wyspecjalizowanej kadry, w tym kadry menedżerskiej, wzrost oczekiwań konsumentów względem jakości otrzymywanych usług oraz wzrost oczekiwań pracowników względem pracodawców. Optymistycznym wnioskiem jest stopniowe wdrażanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstw na wielu płaszczyznach. Należy jednak pamiętać, że na chwilę obecną większość osób, które wzięły udział w badaniu stanowczo zaznaczyły, że rozwój technologiczny w zakresie dotyczącym zarządzania personelem musi być przeprowadzany w sposób ciągły i umiarkowany w czasie,

tak aby firmy turystyczne nadały za wprowadzaniem strategicznych zmian w sposobach zarządzania kapitałem ludzkim.

PODSUMOWANIE

Warunki globalizacji XXI wieku to czas szczególny, w którym wiele przedsiębiorstw z branży turystycznej w Polsce mierzyło się z całkowicie nowymi wyzwaniami. Turystyka jako sektor gospodarczy najbardziej odczuła minione kryzysy globalne, takie jak pandemia Covid-19, kryzys migracyjny czy wybuch wojny na Ukrainie oraz Bliskim Wschodzie. Przedsiębiorstwa chcąc utrzymać się na rynku, musiały wykazać się wysokim poziomem umiejętności adaptacji do nowych warunków kreowanych przez otoczenie zewnętrzne. Do największych wyzwań stawianych firmom turystycznym w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi należy zaliczyć: wielokulturowość, globalną konkurencję, wzrost wymagań jakościowych kreowanych przez konsumenta, rozwój technologiczny, fluktuację wyspecjalizowanej kadry czy zmianę oczekiwań pracowników względem pracodawców. Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględniające ewolucyjny charakter globalizacji i transgraniczny charakter branży turystycznej stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa. Ponadto tematyka z zakresu wpływu globalizacji i nowo powstających wyzwań dla branży turystycznej wymaga dalszej eksploracji naukowej celem przygotowania firm do jak najlepszego funkcjonowania w dzisiejszych, globalnych czasach. Zgodnie z metodyką oraz metodologią prowadzenia badań ważnym jest, aby zasadność prowadzonej pracy badawczej uwzględniała przesłanki wyboru danego tematu, co w tym przypadku jest korelacją studiów literaturowych, dotychczas przeprowadzonych badań i obserwacji własnych autora niniejszej pracy. Ponadto autor wskazał istotne znaczenie ~~planowanych badań~~ wyników badań dla teorii oraz praktyki biznesowej⁴⁵⁸.

W wyniku przeprowadzonych analiz teoretycznych i praktycznych oraz zrealizowaniu badań o charakterze empirycznym w pełni osiągnięto główny cel dysertacji, którym było zidentyfikowanie oraz dokonanie oceny zmian zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji XXI wieku w wybranych przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce oraz wypracowanie rekomendacji do wykorzystania w przyszłości. Cel zasadniczy pracy został osiągnięty dzięki poddaniu trzyetapowemu procesowi badawczemu wybranych firm turystycznych w Polsce. Ponadto zredagowano najważniejsze rekomendacje w zakresie ZZL służące rozwojowi przedsiębiorstw z branży turystycznej, co było naturalnym rozwinięciem i uzupełnieniem zasadniczego celu rozprawy. Należy zaznaczyć, że w trakcie skrupulatnej realizacji procesu badawczego zrealizowano postawione we wstępie cele szczegółowe, w trakcie których zdefiniowano specyfikę wyzwań, jakie

⁴⁵⁸ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 28.

dla branży turystycznej stawia globalizacja, zidentyfikowano metody oraz sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, określono relacje pomiędzy wybranymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi a strategiami stosowanymi przez przedsiębiorstwa turystyczne w zakresie kierowania zespołem oraz zbadano związki pomiędzy procesem zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji, szkolenia, motywacji oraz wybranych elementów kierowania zespołem a oczekiwaniami pracowników względem pracodawców.

Zgodnie z metodyką pisania rozpraw doktorskich, aby osiągnąć założone cele rozprawy, sformułowano problemy badawcze, w tym główny problem badawczy będący pytaniem o to, w jaki sposób można sprostać wyzwaniom stawianym zarządzaniu zasobami ludzkimi będących konsekwencjami globalizacji XXI wieku w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Rozszerzając tę problematykę postawiono problemy szczegółowe, które w formie pytań dotyczyły tego, co determinuje zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach sektora turystycznego w Polsce, jakie czynniki są kluczowe podczas rekrutacji pracowników z branży turystycznej, jak wybrane elementy kierowania zespołem wpływają na rozwój kapitału ludzkiego oraz co tak naprawdę w dobie globalizacji wpływa na rozwój i sukces przedsiębiorstwa turystycznego. Postawione szczegółowe problemy badawcze miały na celu jak najbardziej kompleksowe rozszerzenie głównego celu rozprawy, co w rezultacie doprowadziło do postawienia jednej hipotezy głównej oraz czterech hipotez szczegółowych.

W trakcie rozważań teoretycznych oraz empirycznych dokonano pozytywnej weryfikacji hipotezy głównej, którą postawiono zgodnie z metodyką oraz metodologią w sposób łączący elementy sposobu dedukcyjnego (z teorii) oraz indukcyjnego (na podstawie obserwacji). Postawiona hipoteza jest jasno sformułowana i zachowuje najważniejsze założenia, takie jak oczekiwane związki pomiędzy zmiennymi, z uwzględnieniem ich kierunku (dodatniego lub ujemnego) oraz warunków, w jakich ten związek zachodzi, hipotezy są sprawdzalne za pomocą dostępnych metod oraz są pozbawione elementów wartościujących⁴⁵⁹. Dokonano pozytywnej weryfikacji postawionej hipotezy głównej poprzez uzasadnienie, że najsilniejszy wpływ na zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce w kontekście globalizacji XXI wieku ma rozwój procesu rekrutacji, szkolenia, motywacji oraz wybranych elementów kierowania zespołem. To właśnie te aspekty zarządzania zasobami ludzkimi poprzez odpowiednie dostosowanie stanowią o przewyciężeniu wyzwań, jakie stawia globalizacja. Dowiedziono również, że założone szczegółowe hipotezy badawcze zostały prawidłowo i trafnie

⁴⁵⁹ C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001, s. 35.

sformułowane, co potwierdziło przeprowadzenie trzyetapowego procesu badawczego. Wykazano bowiem, że globalizacja XXI wieku stała się determinantą rozwoju współczesnego zarządzania zasobami ludzkim zarówno pod kątem generowanych możliwości jak i wyzwań, którym obligatoryjnie trzeba sprostać. W efekcie badania ankietowe potwierdziły, że przedsiębiorstwa branży turystycznej stawiają na rekrutację nowego, wyspecjalizowanego personelu zamiast na inwestowanie w posiadany już kapitał ludzki, co stanowi zasadniczy błąd i problem w kreowaniu wydajnych strategii z zakresu posiadanego kapitału ludzkiego. Odmienne wnioski wynikają z przeprowadzonych wywiadów z kadrą zarządzającą. Osoby na stanowiskach kierowniczych i menedżerskich jednoznacznie twierdzą, że stawiają na rozwój zawodowy swoich podwładnych, poprzez umożliwianie awansów oraz wyznaczanie nowych zadań. Ta niejednoznaczność odpowiedzi powoduje pewien dysonans poznawczy, poddając pod wątpliwość stwierdzenie jakoby firmy odpowiednio planowały rozwój posiadanego kapitału ludzkiego. Potwierdzono, że w wyniku niedostosowanych strategii z zakresu szkolenia i motywacji w sektorze turystycznym dochodzi do wysokiego poziomu fluktuacji doświadczonej kadry, co jest zarówno konsekwencją zmiany pokoleniowej pracowników, możliwości jakie dają globalne warunki zatrudnienia czy charakterystyka niestabilnej pracy w sektorze turystycznym. Warto zaznaczyć, że odpowiedzią na problemy, z którymi mierzy się zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce, są nowoczesne metody kierowania zespołem, które obecnie stanowią klucz do sukcesu biznesowego firmy.

Wobec powyższego należy stwierdzić, że zarówno cel główny jak i cele szczegółowe określone w niniejszej dysertacji zostały w pełni osiągnięte. Realizowaniu celów pracy towarzyszył proces weryfikacji hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych pracy oraz odpowiedzi na postawione kluczowe pytania zawierające problemy badawcze. Co więcej, w oparciu o zastosowaną i zrealizowaną procedurę badawczą, zostały one zweryfikowane pozytywnie oraz w sposób niebudzący najmniejszych wątpliwości.

Poszczególne aspekty związane z globalizacją, charakterystyką branży turystycznej w tym ze szczególnym zwróceniem uwagi na firmy turystyczne w Polsce czy zarządzaniem zasobami ludzkimi zaprezentowano w dysertacji zgodnie z aktualnym stanem wiedzy. Należy jednak podkreślić, że zjawisko globalizacji będącej determinantą wszelkich zmian jest procesem ciągłym i bardzo zróżnicowanym, dotyczącym niemalże wszystkich aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa, a sama branża turystyczna jest rynkiem bardzo podatnym na wszelkiego rodzaju zmiany otoczenia zewnętrznego i to zarówno w ujęciu globalnym jak i lokalnym. Część empiryczna pracy została poświęcona analizie sytuacji związanej z ZZL w wybranych firmach turystycznych oraz dokonaniu analizy i oceny zmian, jakie należy

wprowadzić celem usprawnienia obecnie obowiązujących strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Wyniki analizy materiału uzyskanego w czasie realizacji procedury badawczej pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa z branży turystycznej w Polsce stosunkowo dobrze poradziły sobie z globalnymi kryzysami, takimi jak pandemia Covid-19, jednakże w wielu firmach mimo zauważenia wyzwań, jakie kreuje globalizacja, polityka firm zbyt lakonicznie traktuje wagę kwestii związanych z tworzeniem adekwatnych do potrzeb strategii z zakresu rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego.

Zastosowana procedura badawcza oraz zaproponowany układ pracy pozwoliły na zaprezentowanie teoretycznych poglądów z zakresu poruszanych kwestii, które następnie zostały zweryfikowane w badaniach empirycznych. W ramach przeprowadzonych w pracy rozważań, skutecznie udało się pozytywnie zweryfikować postawione hipotezy i osiągnąć założone cele, w konsekwencji czego sformułowano następujące wnioski końcowe:

1. Zaprezentowano mnogość teorii z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi opisanych w dostępnej literaturze przedmiotu. Poruszono w nim obszary dotyczące istoty zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu teoretycznym. W ramach rozwinięcia zagadnień związanych z ZZL skupiono się na szeroko rozumianych kierunkach rozwoju w tej dziedzinie, uwzględniając przy tym współczesne tendencje czy generowane przez otoczenie zewnętrzne wyzwania, takie jak chociażby teraźniejszość doświadczona globalną pandemią Covid-19, która zmieniła postrzeganie wielu aspektów z zakresu zarządzania personelem. Skupiono się również na roli lidera w zespole oraz idei tworzenia i wdrażania wysokowydajnych systemów pracy, które na równi ze strategią zarządzania personelem wyjątkowo utalentowanym stanowią niejednokrotnie o konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Dlatego w tym zakresie niniejsza rozprawa stanowi próbę zaprezentowania wielu podejść i teorii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z teorią.
2. Dokonano analizy pojęcia globalizacji XXI wieku jako determinanty stanowiącej współczesne środowisko pełne wyzwań dla przedsiębiorstw z tak podatnej na zmiany branży, jaką jest turystyka. Zaprezentowano najbardziej widoczne konsekwencje globalizacji oraz skupiono się zarówno na pozytywnych aspektach oddziałujących na rynek i przedsiębiorstwa jak i na negatywnych skutkach, które są nieodzowną częścią tego ciągłego procesu. Podkreślenie realnych wyzwań kreowanych przez proces globalizacji zostało w pełni odzwierciedlone w wynikach przeprowadzonych badań empirycznych, które wskazują jednoznacznie, że znaczenie ZZL jest istotne w kontekście walki o jak najsilniejszą pozycję na rynku turystycznym.

3. Kolejno skoncentrowano się na branży turystycznej oraz jej specyfice w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowano sektor turystyczny z uwzględnieniem różnych etapów globalizacji XXI wieku. Wyszczególniono czynniki rozwoju branży turystycznej w korelacji z rodzajami i funkcjami turystyki. Dokonano analizy zmian ewolucyjnych branży w ujęciu nowej rzeczywistości. Wyjaśniono podatność sektora turystycznego oraz mechanizmy oddziałujące na branżę turystyczną w sytuacjach kryzysowych. Określono również znaczenie i kierunki wykorzystania nowych technologii w turystyce oraz specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na modele struktur organizacyjnych oraz dywersyfikację ze względu na szczebel zarządzania turystyką w Polsce. Omówiono współczesne wyzwania, które stawiane są zarządzaniu w organizacjach turystycznych po pandemii. W efekcie czego wysnuto wniosek, iż to kapitał ludzki stanowi obecnie o sukcesie biznesowym każdej firmy.

4. W rozdziale czwartym przedstawiono empiryczne ujęcie wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Poddano analizie strategię ZZL i główne czynniki decydujące o skutecznych wyborach kandydatów do pracy, do których należą: budowanie zespołów, planowanie, organizacja i ocena pracy czy delegowanie zadań i udzielanie informacji zwrotnych. Omówiono zależności między wybranymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi firmach z branży turystycznej oraz zaproponowano modele i schematy, które wprowadzone do organizacji, znacznie poprawiłyby ich funkcjonowanie.

5. Na podstawie analizy wywiadów swobodnych oraz badań ankietowych uzyskano informacje w zakresie sposobów oraz poziomu, w jakim przedsiębiorstwa z branży turystyczne poradziły sobie z wyzwaniami kreowanym przez globalizację XXI wieku. W efekcie czego wyodrębniono kierunki doskonalenia w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach branży turystycznej w Polsce w dobie globalizacji XXI wieku.

Wyniki uzyskane w ramach przeprowadzonej procedury badawczej, obszerna analiza literatury przedmiotu oraz zaprezentowane rozważania są potwierdzeniem, iż niniejsza dysertacja wskazująca na to jak ważne jest zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce w dobie globalizacji XXI wieku, będzie stanowić o wzroście zainteresowania podejmowaniem dalszych badań naukowych w tym zakresie. W ten sposób może stanowić bazę do umożliwienia prawidłowego przygotowania się przedsiębiorstw na występujące w przyszłości konsekwencje globalizacji oraz jak najefektywniejsze wykorzystanie posiadanego już kapitału ludzkiego.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Developing leaders: The ten key principles*, Maidenhead, 1988.
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Akade, Kraków 2000.
3. Alejziak W., *Determinanty i zróżnicowanie społeczne aktywności turystycznej*, AWF w Krakowie, Kraków 2009.
4. Alejziak W., Marciniak T., *Międzynarodowe organizacje turystyczne*, Wydawnictwo Albis, Kraków 2003.
5. Appelbaum E., Batt R., *The New American Workplace*. ILR Press, Ithaca 1994.
6. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
8. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Kraków 2007.
9. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010.
10. *Atlas. European Association for Tourism and Leisure Education*, [w:] *Tourism trends for Europe*, European Travel Commission, 2006.
11. Anghern A., *Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model*, „European Management Journal”, August, 1997.
12. Balińska A., Siczko A., Zawadka J., *Turystyka. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
13. Banasik M., *Wojna hybrydowa i jej konsekwencje dla bezpieczeństwa euroatlantyckiego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018.
14. Bartosik-Purgat M., *Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku*, [w:] *Procesy integracyjne w Regionie Azji i Pacyfiku*, nr 13. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego 2018.
15. Bass B.M., *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York 1990.
16. Beardwell I., Holden L., *HRM a Contemporary Approach*, Pearson Education, UK 2001.
17. Bednarczyk M., *Przedsiębiorczość w turystyce. Zasady i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2010.
18. Bednarczyk M., *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu, Warszawa 2011.

19. Bednarczyk M., *Wpływ otoczenia komunikacyjnego na redefinicję strategii konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
20. Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001.
21. Bednarczyk M., Wszendybył-Skulska E., *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, CedeWu, Warszawa 2013.
22. Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
23. Belbin M., *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2008.
24. Berry L., *On Great Service: A Framework for Action*, The Free Press, Nowy Jork 1995.
25. Bielański S., Biernat T., *Wokół problematyki integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001.
26. Bielińska I., *Proces globalizacji przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Notatki Płockie 53/4 (217), Muzeum Historii Polski 2008.
27. Blanchard K., Carew D., Parisi-Carew E., *Jednominutowy Menedżer buduje wydajne zespoły*, mtbiznes, Warszawa, 2019.
28. Blanchard K., Oncken W., Burrow H. s., *Jednominutowy Menedżer spotyka małpę*, mtbiznes, Warszawa 2019.
29. Blanchard K., Lorber R., *Techniki Jednominutowego Menedżera w praktyce*, mtbiznes, Warszawa 2019.
30. Boland H., Jaska E., *Podstawy komunikowania w doradztwie*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1995.
31. Bombol M., Dąbrowska A., *Czas wolny. Konsument. Rynek. Marketing.*, K.E. Liber, Warszawa 2003.
32. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*, Przegląd Organizacji, Nr 4 (939), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2018.
33. Borzyszkowski J., *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CedeWu, Warszawa 2011.
34. Borzyszkowski J., *Wsparcie turystyki w dobie pandemii Covid-19. Przegląd wybranych działań podejmowanych przez lokalne organizacje turystyczne*, Mazowsze Studia Regionalne, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Gdańsk 2022.

35. Bosiacki S., Rydlewski P., *Wielkomięjskie centra i galerie handlowe jako miejsca rekreacji i atrakcje turystyczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, nr 16, Poznań 2009.
36. Boxall P.F., Purcell J., Wright P., *Human resource management: Scope, analysis and significance*, [w:] *Oxford Handbook of Human Resource Management*, P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), Oxford University Press, Oxford 2007.
37. Brake T., Walker D., *Doing Business Internationally. The Workbook to Cross – Cultural Success*, Training Management Corporation, Princeton 1995.
38. Bryman A., *Social research methods*, Oxford University Press, Nowy Jork 2012.
39. Brzozowska A., Maśloch P., Maśloch G., *Management of civic Energy and the green transformation. A case study of Poland*, Routledge Taylor&Francis Group, 2023.
40. Budnikowski A., Kawecka–Wyrzykowska E., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 1996.
41. Buhalis D., Law, R. *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- The state of eTourism research*, „Tourism Management”, 2008, vol. 29.
42. Burkiewicz M., *Rola zaangażowania pracowników w strategii ZZL*, PRET S.A., Warszawa 2003.
43. Burszta W.J., *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
44. Chadwick R., *Concepts, Definitions and Measures Used in Travel and Tourism Research*, [w:] *Travel Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, Ritchie J.R.B., Goeldner C.R (red.), John Wiley and Sons, New York 1994.
45. Check J., Schutt R.K., *Research methods in education*, SAGE, Thousand Oaks 2012.
46. Chodorek M., *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
47. Chodorek M., *Globalizacja i jej wpływ na proces konkurowania przedsiębiorstw*, [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Stankiewicz M.J. (red.), Wyd. UMK, Toruń 2002.
48. Chojan A., Olszewski P., *Kryzys Migracyjny jako problem globalny. Konsekwencje dla polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Roczniki Nauk Społecznych, Tom 10 (46), zeszyt 1, 2018.

49. Cierpień-Wolan M., *Turystyka w Polsce w obliczu pandemii Covid-19*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2020.
50. Clawson J.G., *Level three leadership: getting below the Surface*, New Jersey 2006.
51. Cox T.H., *Cultural Diversity in Organizations*, Barrett-Koehler, San Francisco 1993.
52. Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Teoria stakeholders. Krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE, Wrocław 2002.
53. Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2013.
54. Daniecki W., *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2015.
55. Davenport T.H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005.
56. Davidson R., Cope B., *Turystyka biznesowa*, POT, Warszawa 2003.
57. Dąbrowicz M., *Ocena okresowa pracowników w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*, "Biblioteka" 12 (21), 2009.
58. Dejnaka A., *CRM: zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion – Onepress, Gliwice 2002.
59. Dominiak P., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005.
60. Drażkiewicz J., *Miejsce turystyki w zadaniach gminnego samorządu terytorialnego w Polsce*, „Rocznik Żyrardowski”, nr 7, Żyrardów 2009.
61. Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ, Sulechów 2012.
62. Drucker P., *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, 2004.
63. Drzewiecki M., *Agroturystyka*, Instytut Wydawniczy „Świadectwo”, Bydgoszcz 1995.
64. Duszczyk M., Kaczmarczyk P., *Wojna i migracja: napływ uchodźców wojennych z Ukrainy i możliwe scenariusze na przyszłość*, Centre of Migration Research Newsletter, No. 4 (39), Warszawa 2022.
65. France L., *Tourism and Tourists*, [w:] *Travel and Tourism*, Callaghan P., Long P., Robinson M. (red.), Business Education Publishers, Sunderland 1994.
66. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
67. Freeman C., *New Technology and Catching UP*, The European Journal of Development Research, 1989, nr 2.

68. Freeman C., *The Challenge of New Technologies*, [w:] *Independence and Co-operation in Tomorrow's World*, OECD, Paris 1987.
69. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
70. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa, 2010.
71. Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004.
72. Giegiel A., Wildowicz A., *Human Capital and International Competitiveness of OECD Countries*, [w:] *Quality of Labour Resources*, Kopycińska D. (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
73. Godfrey K., *Towards Sustainability? Tourism in the Republic of Cyprus*, [w:] *Practising Responsible Tourism: International Case Studies in Tourism Planning, Policy and Development*, Harrison L., Husbands W. (red.), John Wiley & Sons, Chichester 1996.
74. Gojny-Zbierowska M., *Model High Performance Work System*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr. 230, Katowice 2015.
75. Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004.
76. Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002.
77. Gołębski G., *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
78. Gołębski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
79. Government publicity „Six reforms” (June 1997) za: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, 2010, nr 2.
80. Goetz M., *Warto współpracować, czyli o pracy zespołowej nauczycieli*, „Sedno”. Magazyn Dyrektora Szkoły 2011, nr 11.
81. Górską-Rożej K., Nowakowska-Krystman A., *Strategie biznesowe na rynku zbrojeniowym. Studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2020.
82. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
83. Gross-Gołacka E., *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, Gender Index, Warszawa 2008.

84. Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji Część II*, E. Gołębiowska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
85. Guzik H., Ostrowska B., *Ekonomiczne aspekty gospodarowania przestrzenią turystyczną*. Zeszyty Naukowe. Finanse, (913), 2015.
86. Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.
87. Haffer M., *Polskie przedsiębiorstwa a wyzwania globalizacji*, [w:] *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Stankiewicz M.J. (red.), Wyd. UMK, Toruń 2002.
88. Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995.
89. Hall C.M., *Rola państwa w zarządzaniu turystyką*, [w:] *Zarządzanie turystyką*, Pender L., Sharpley R. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
90. Hall C.M., Jenkins J., *Tourism and Public Policy*, Routledge, Londyn 1995.
91. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2019.
92. Harasim W., *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2008.
93. Harris R.G., *Globalization Trade and Incom*, „Canadian Journal of Economics” 1993.
94. Haulot A., *Social Tourism: Current Dimensions and Future Developments*, „Tourism Management”, nr 2.
95. Henderson J., *The structure of the Travel and Tourism Industry*, [w:] *Travel and Tourism*, Callaghan P., Long P., Robinson M. (red.), Business Education Publishers, Sunderland 1994.
96. Hofstede G., *The Business of International Business is Culture*, „International Business Review, Vol. 3, No. 1, 1994.
97. Holden A., *Environment and Tourism*, Routledge, Londyn, 2000.
98. Holloway J.C., Robinson C., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997.
99. Horney N., *Quality and the Role of Human Resources*, [w:] *Service Quality in Hospitality Organisations*, Olsen M., Teare R., Gummesson E. (red.), Cassell, Londyn 1996.
100. Hunziker W., Krapf K., *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrstehre*, [w:] *Tłumaczenia materiałów dotyczących statystyki ruchu turystycznego w różnych krajach*, SGPiS, Warszawa 1961.

101. Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*; „Academy of Management Journal” 2017, 38(3).
102. Iwańska M., *Podejście LEADER jako przykład funkcjonowania lokalnych partnerstw międzysektorowych*, [w:] *Sieci partnerskiej współpracy na obszarach wiejskich*, Iwańska M., Bieńkowska W., Roman M. (red.), FAPA, Warszawa 2010.
103. Jagodziński A., *Zarządzanie wiedzą jako nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Rozwój Przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej*, Grzywacz J., Kowalski S. (red.), Płock 2010.
104. Jałowiec T., *Towaroznawstwo dla logistyki*, Difin, Warszawa 2011.
105. Janeczko E., Anderwald D., *Birdwatching jako nowa forma turystyki na obszarach leśnych i przyrodniczo cennych w Polsce*, „Studia i Materiały CEPL w Rogowie”, R 13, z. 2(27), 2011.
106. Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.
107. Jerema D.E., *Turystyka społeczna – studium przypadku Wielkiej Brytanii*, [w:] *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy polityki turystycznej*, Rapacz A. (red.), Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 259, Ue we Wrocławiu, Wrocław 2012.
108. Johns N., *The Developing Role of Quality in Hospitality Industry*, [w:] *Service Quality in Hospitality Organisations*, Olsen M., Teare R., Gummesson E. (red.), Cassell, Londyn 1996.
109. Juszczak A., *Trendy rozwojowe turystyki w Polsce przed i w trakcie pandemii COVID-19*, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o. o., Kraków 2020.
110. Jędrzyśki T., *Turystyka kulturowa*, PWE, Warszawa 2008.
111. Kacperska E., *Terroryzm międzynarodowy jako problem globalny współczesnej gospodarki*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 120, Warszawa, 2017.
112. Kaczmarek B., *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania-procesy-wyniki badań*, Glinkowska B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
113. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Wydawnictwo Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk 1991.
114. Karaszewski R., Drewniak R., Skrzypczyńska K., *Perspektywy rozwoju przywództwa w biznesie korporacyjnym*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2019.

115. Kasprzycki D., *Konflikt zbrojny na Ukrainie w kontekście rosyjskiej koncepcji wojny nowej generacji*, Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego, vol. 16, nr 1, Wrocław 2022.
116. Kaźmierczak M., *Metodologiczne podstawy badań*, [w:] *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego w kontekście wsparcia Polskich Kontyngentów Wojskowych realizujących zadania w operacjach wielonarodowych poza granicami kraju*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2017.
117. Kempny M., *Czy globalizacja kulturowa współdecyduje o dynamice społeczeństw postkomunistycznych?*, „Kultura i Społeczeństwo” 2000, nr 1.
118. Kierzek D., Topolska K., Topolski M., *Negatywny wpływ subkultur na zarządzanie organizacją*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, 2016.
119. King S., *Grave New World: The End of Globalization, the Return of History Hardcover*, May 23, 2017, Yale University Press, New Haven and London 2017.
120. Kłósowicz R., *Państwa dysfunkcyjne i międzynarodowe wysiłki zmierzające do ich naprawy*, Wyd. UJ, Kraków 2014.
121. Koch R., *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
122. Kołodko G., *Moja globalizacja, czyli dookoła świata i z powrotem*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.
123. Kopera S., *Infoprzestrzeń firm turystycznych jako narzędzie przeciwdziałania negatywnym skutkom sytuacji kryzysowej*, [w:] *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, Bednarczyk M., Wszendybył-Skulska E. (red.) Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2013.
124. Kornacka-Lątkiewicz D., *Globalizacja – implikacje dla przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie, struktury i miary efektywności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 277, Wyd. US, Szczecin 2000.
125. Kossowska M., Sołtysińska I., *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
126. Kotarski D., *Określenie celów i zadań sanatorium uzdrowiskowego na potrzeby kontroli zarządczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 718, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, 2012.
127. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa 1994.

128. Kowalik T., *Kapitał globalny a tendencje egalitarne i antyegalitarne*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Liberska B. (red.), PWE, Warszawa 2002.
129. Kozak M.W., *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Scholar, Warszawa 2009.
130. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
131. Kozioł L., *Zarządzanie kadrami w turystyce*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2010.
132. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2018.
133. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzykulturowe*, PWE, Warszawa 1999.
134. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
135. Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2002.
136. Kronenberg J., *Globalizacja a cykl życia produktów* [w:] *Ochrona środowiska a procesy integracji i globalizacji*, Budnikowski A., Cygler M. (red.), SGH, Warszawa 2004.
137. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
138. Krukowski K., *Cechy kultury organizacyjnej na różnych poziomach dojrzałości procesowej wybranych urzędów miast*, Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2023.
139. Kubiak B.F., Korowicki A., *Computer Networks and Multimedia Techniques in Development of Organisations and E-commerce*, Polish Association For Knowledge Management, Series: „Studies & Proceedings”, 2007, vol. 9.
140. Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
141. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
142. Kurek W., *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
143. Kurlito M., *Oddziaływanie sytuacji kryzysowych na zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwach turystycznych*, [w:] *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, Bednarczyk M., Wszendybył-Skulska E. (red.) Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2013.
144. Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, PWN, Warszawa 2010.
145. Leiper N., *Tourism Systems*, „Occasional Paper”, no. 2, Massey University, Department of Management Systems, Auckland 1990.

146. Lencioni P., *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes, Warszawa 2012.
147. Leśniak R., *Zastosowanie informacji zwrotnej jako narzędzia motywacji pracowników na przykładzie banków*, Contemporary Economy Electronic Scientific Journal, VI. 9 Issue 1, 2018.
148. Liberska B., *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
149. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
150. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
151. Ludwicyński A., *Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ludwicyński A. (red.), Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
152. Ładyka S., *Liberalizm czy neoliberalizm w polityce gospodarczej państwa*, „Wyzwania gospodarki globalnej”, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 2012, nr 31/2.
153. Łazarek R., *Ekonomika turystyki*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1999.
154. E. Łązniewska, *Turystyka w rozwoju lokalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
155. Łęcka I., *Nowe (?) trendy w turystyce zdrowotnej*, „Prace Studia Geograficzne”, 2003.
156. Maccoby E.E., Maccoby N.A., *The interview: A tool of social science* [w:] *Handbook of social psychology* G. Lindzey (red.), Addison-Wesley, Cambridge 1954.
157. Maćkowiak M., Budych-Tomkowiak E., *Łowiectwo jako forma aktywności w turystyce wiejskiej - wybrane aspekty zachowań konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 699, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 84, 2012.
158. Majewski J., *Wiejskość jako rdzeń produktu turystycznego – użyteczność podejść geograficznego i ekonomicznego*, „Acta Scientiarum Polonarium. Oeconomia”, nr 9(4), 2010.
159. Majewski J., *Struktury organizacyjne dla brandingu produktów terytorialnych*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie”, tom 6/2007, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, Warszawa 2007.
160. Makać A., Oziewicz E., *Globalizacja w gospodarce światowej*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2007.
161. Makowski K., *Japoński model polityki kadrowej*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Makowski K. (red.), Warszawa 2002.

162. *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
163. Marciniak J., *Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój*, WPE INFOR, Warszawa 1999.
164. Maśloch P., *Globalizacja a zarządzanie bezpieczeństwem współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa 2018.
165. Maśloch P., *Globalizacja i rozwój gospodarki w warunkach kryzysu*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, WSB, Toruń 2013.
166. Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017.
167. Mazur B., *Cultural diversity in organizational theory and practice*, Journal of Intercultural Management, vol. 2 no. 2, 2010.
168. McCormick J., *The Global Environmental Movement*, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
169. McGrew A., *Conceptualizing Global Politics*, [w:] *Global Politics*, McGrew A. (red.), Polity Press. Cambridge 1992.
170. Michałowski K., Ziółkowski R., *Zarządzanie turystyką*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2002.
171. Michna A., Grygiel K., Grygiel P., *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
172. Middleton V.T.C., *Tourism product*, [w:] *Tourism Marketing and Management Handbook*, Witt S., Mountinho L. (red.), Prentice Hall 1989.
173. Mill R., Morrison A., *The Tourism System: An Introductory Test*, Kendall/Hunt Publishing Co., Dubuque 1998.
174. Mika M., Ptaszycka-Jackowska D., *Formy turystyki zdrowotnej*, [w:] *Turystyka*, Kurek W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
175. Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
176. Moon C., *In the Shadow of Broken Cheers: The Dynamics of Globalization in South Korea*, Department of Political Science, Yonsei University, Seoul 1998.
177. Moore K., Lewis D., *Birth of Multinational*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 1999.
178. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa 2007.
179. Mruk H., Rutkowski P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001.

180. Nadolna B., *Formalne i nieformalne informacje zwrotne w rachunkowości zarządczej*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 58, 2013.
181. Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, New Jersey 2006.
182. Niezgoda A., *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 697, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 82, 2012.
183. Niezgoda A., *Rola różnych koncepcji i form rozwoju turystyki w dążeniu do celów rozwoju zrównoważonego*, „Turyzm”, nr 18/2, 2008.
184. Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy „Bellona” & Oficyna Wydawnicza „Rytm”, Warszawa 2000.
185. Northouse P.G., *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks 2003.
186. Nowakowska-Grunt J., Kabus J. (red.), *Badania naukowe w świetle uwarunkowań turbulentnego otoczenia*. Gospodarka-Świat-Człowiek, Sophia 2017.
187. Nowakowska-Grunt J., Miciuła I., *Wybrane aspekty zarządzania organizacją w XXI wieku*, Sophia 2016.
188. Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych* [w:] *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Dudycz T., Wilimowska Z. (red.). Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.
189. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
190. Ohmae K., *The Global Logic of Strategic Alliances*. „Harvard Business Review” 1989.
191. Ohmae K., *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, New York 1990.
192. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 2009.
193. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
194. Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 3.
195. Osińska M., *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
196. Paauwe J., *HRM and Performance: Achieving long term viability*, Oxford University Press, Oxford 2004.
197. Pakulska J., Rutkowska-Podołowska M., Podołowski G., *Nowoczesne formy działalności gospodarczej szansą rozwoju obszarów wiejskich*, Economicus, Szczecin 2010.

198. Panasiuk A., *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
199. Panasiuk A., *Marketing w turystyce i rekreacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2013.
200. Payne G., Payne J., *Key concepts in social research*, SAGE, Londyn 2004.
201. Pearce D., *Tourist Organizations*, Longman Scientific and Technical, Harlow 1992.
202. Pegg S., *De Facto States in the International System*, "Working Paper", Institute of International Relations. The University of British Columbia, nr 21, 1998.
203. Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
204. Pierścionek Z., *Regres czy upadek globalizacji?*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2007, nr 4.
205. Płoszajski P., Mierzejewska B., *Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej*, „E-mentor”, nr 1, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
206. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
207. Pomykało W., *Encyklopedia biznesu*, Fundacja innowacyjna, Warszawa 1995.
208. Poon A., *Tourism, Technology and Competetice Strategies*, CABI Publishing, Wallingford 1993.
209. Popławski Ł., *Gospodarstwo agroturystyczne, ekoagroturystyczne i ekologiczne jako czynnik rozwoju, który występuje na terenie świętokrzyskiego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie NR 3(14)/2009, Tarnów 2009.
210. Posner B.Z., *An investigation into the leadership practices of volunteer leaders*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36, No. 7/2015.
211. *Pracujący w gospodarce narodowej w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023.
212. Presenza A., Sheehan L., Brent Ritchie J.R., *Towards a Model of the Toles and Activities of Destinantion Management Organizations*, „Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science”, 2005.
213. *Profil pożądanego pracownika – badanie pracodawców*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie. Zachodniopomorskie obserwatorium rynku pracy, Szczecin 2006.
214. Przeclawski K., *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*, Wydawnictwo Albis, Kraków 1997.
215. Przytuła S., *Japoński model zarządzania zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.

216. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
217. Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
218. Rosak M., Krukowski K., Oliński M., *Strategie konkurencyjne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, 2010.
219. Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2011.
220. Rutka R., *Kierowanie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, Czermiński A., Czerskiej M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (red.), Toruń 2001.
221. Rutkowska M., *Nowe formy turystyki wiejskiej*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2006.
222. Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
223. Rymarczyk J., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2010.
224. Rzycka O., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
225. Sachs J., *Globalization and patterns of economic development*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, February 2000, 136(4).
226. Schuler R.S., *Strategic Human Resources Management*, *Organizational Dynamics*, 1992.
227. Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, The Free Press, New York 1976.
228. Sellers P., *The 50 Most Powerful Woman in Business*, *Fortune* 2014.
229. Shih H.A., Chiang Y.H., C.C. Hsu, *Can high performance work systems really lead to better performance?*, „Academy of Management Conference Paper” 2005.
230. Sholte J.A., *What is globalization? The Definitional Issue – Again*, *Centre for the Study of Globalization and Regionalization*, University of Warwick, United Kingdom 2012.
231. Sieczko A., *Turystyka kulinarna a smak regionu*, „Handel Wewnętrzny”, 2009.
232. Siekierski J., Popławski Ł., *Usługi turystyczne jako forma przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* nr 3(14)/2009, Tarnów 2009, s. 157.
233. Siuta-Tokarska B., *SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis. The Sources of Problems, the Effects of Changes, Applied Tools and Management Strategies—The Example of Poland*, „Sustainability”, MDPI, 13 (18), 2021.
234. Słomka T., Kicińska-Świdorska A., *Geoturystyka- podstawowe pojęcia*, „Geoturystyka”, nr 1, t. 1, 2004.

235. Smith J.A., Foti R.J., *A pattern approach to the study of leader emergence*, „Leadership Quarterly”, Vol. 2/1998.
236. Southgate C., Sharpley R., *Tourism, Development and the Environment*, [w:] *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Sharpley R., Telfer D. (red.), Channel View Publications, Clevedon 2002.
237. Sporek T., *Przejawy konkurencji i konkurencyjności wobec korporacji transnarodowych i problemów globalnych*, Syrek M. (red.), Katowice 2008.
238. Sporek T., *Tendencje w międzynarodowym i globalnym handlu produktami zaawansowanymi technologicznie* [w:] *Ochrona środowiska a procesy integracji i globalizacji*, Budnikowski A., Cygler M. (red.), Oficyna Wydawnicza 2004.
239. Spychała A., Graja-Zwolińska S.S., Wlekła E., *Wybrane determinanty popytu ekoturystycznego. Przykład Rzeczpospolitej Ptasiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 698, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 83, 2012.
240. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
241. Stepaniuk K., *Portal społecznościowy w kreowaniu potrzeb turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 698, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 83, 2012.
242. Stogdill R.M., *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York 1974.
243. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
244. Strużyńska J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Kożuch B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
245. Stojczew K., *Ocena wpływu pandemii koronawirusa na branżę turystyczną w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, vol. 65, nr 1, Wrocław 2021.
246. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategie i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
247. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
248. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
249. Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
250. Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2001.

251. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
252. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
253. *Survey of destination management organisations*. Report April 2004, World Tourism Organisation, Madryt 2004.
254. Szewczyk K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 1(25), Koszalin 2022.
255. Schwichtenberg A., *Fenomen podróży motywacyjnych w Polsce i na świecie*, [w:] *Turystyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji w Gdańsku, Gdańsk 2017.
256. Szymańska A.I., *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Przedsiębiorczość – Edukacja, Warszawa 2012.
257. Szymański W., *Interesy i sprzeczności globalizacji. w prowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa 2004.
258. Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. Difin, Warszawa 2010.
259. Ślusarczyk Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, nr 2(17)/2018.
260. Świdorski K., Kuźniar Z., *Międzynarodowy terroryzm jako największe zagrożenie bezpieczeństwa współczesnego świata*, Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje, 2015.
261. Thurow L.C., *Przyszłość kapitalizmu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2009.
262. Toffler A., *Szok przyszłości*, PWE, Warszawa 1999.
263. *Turystyka w negocjacjach z Unią Europejską. Stan aktualny i perspektywy*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Turystyki, Warszawa 2002.
264. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 43, Poznań 2004.
265. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych.
266. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym.
267. Walton R.E., *From control to commitment in the workplace*, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1985.

268. Wanhill S.R.C., *UK – politics and Tourism*, „*Tourism Management*”, nr 1(8), 1987.
269. Watson T.J., *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*, *The International Journal of Human Resource Management* 2010, 21 (6).
270. Wawrzusiszyn A., *Kryzys migracyjny na granicy polsko-białoruskiej i jego wpływ na bezpieczeństwo Polski*, *Nowa Polityka Wschodnia* nr 2 (33), 2022.
271. Wawrzyniak M., *Czytanie miasta – idea produktu turystyki literackiej na przykładzie Łodzi*, „*Turystyka Kulturowa*”, nr 3, 2010.
272. Webster N., *Webster’s Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*, Merriam Webster, 2002.
273. Wiśniewska J., Pajewski L., *Zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwój*, Urbańczyk E. (red.), Wydawnictwo KREOS, Szczecin 2003.
274. Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1997.
275. *World Economic Situation and Prospects*, United Nations, 2013.
276. Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa 2005.
277. Wszendybył-Skulska E., *Inwestycje w kapitał ludzki – sposobem na kryzys przedsiębiorstw hotelarskich*, [w:] *Zarządzanie Turystyką w Kryzysie. Edukacja i Marka*, Bednarczyk M., Wszendybył-Skulska E. (red.) Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa 2013.
278. Wysokińska-Senkus A., *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, Difin, Warszawa 2013.
279. Valasamkis A.C., Vivan R.W., Du Toit G.S., *Risk management: managing enterprise risks*, 3rd ed., Sandton: Heinemann 2004.
280. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007.
281. Załoga W., *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Siedlce 2013.
282. Zaręba D., *Ekoturystyka. Wyzwania i nadzieje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
283. Zenderowski R., Cebul K., Krycki M., *Międzynarodowe stosunki kulturalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

284. Zielińska-Pękał D., *Poradnictwo a świat mediów, czyli o poradnictwie zapośredniczonym*, [w:] *Poradzoznawstwo – kontynuacja dyskursu*, Kargulowa A. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
285. Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

NETOGRAFIA

1. *3 Metody udzielania feedbacku*. <https://hubhr.eu/doradztwo-hr/3-metody-udzielania-feedbacku> [dostęp: 15.11.2023]
2. *7 problemów ekologicznych, z jakimi zmaga się współczesny. świat* <https://esbud.pl/7-problemow-ekologicznych-z-jakimi-zmaga-sie-wspolczesny-swiat> [dostęp: 20.06.2023]
3. *Analiza SWOT*. <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/analiza-swot/> [dostęp: 06.07.2024]
4. *Asylum in the EU Member States*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7662180/3-22092016-AP-EN.pdf/22f5de3b-b5a8-4195-82fe-3072a4a08146> [dostęp: 20.06.2023]
5. *Character Qualities for the Workplace: BIAC Survey*. <https://documents.pub/document/character-qualities-for-the-workplace-biac-of-specific-character-qualities-respondents.html?page=1> [dostęp: 31.10.2023]
6. *Chi kwadrat*. https://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/chi-kwadrat-test-niezaleznosci_741.html [dostęp: 10.07.2024]
7. *Co to jest feedback? 3 metody dawania feedbacku*. <https://delante.pl/co-to-jest-feedback-3-metody-dawania-feedbacku/#metoda-fuko> [dostęp: 15.11.2023]
8. *Coronavirus Cancellations: An Updating List, New York Times*. <https://web.archive.org/web/20200501092942/https://www.nytimes.com/article/cancelled-events-coronavirus.html> [dostęp: 12.07.2023]
9. *Coronavirus: Covid-19 Is Now Officially A Pandemic*. <https://web.archive.org/web/20201009083217/https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/03/11/814474930/coronavirus-covid-19-is-now-officially-a-pandemic-who-says> [dostęp: 12.07.2023]
10. *COVID Live Update – Worldometer*. <https://www.worldometers.info/coronavirus> [dostęp: 23.11.2022]
11. *Czym jest e-learning?* <https://www.e-learning.pl/e-wiedza/czym-jest-e-learning> [dostęp: 11.11.2023 r.]
12. *Dlaczego warto organizować szkolenia integracyjne dla firm?* <https://commplace.pl/blog/szkolenia-integracyjne-dla-firm> [dostęp: 11.11.2023]
13. *Doświadczenia miast turystycznych w pandemii Covid-19*. <https://www.gov.pl/web/wuf11/doswiadczenia-miast-turystycznych-w-pandemii-covid-19> [dostęp: 25.08.2023]
14. *Dziewięć ról zespołowych Belbina*. <https://www.belbin.pl/role-zespolowe-belbina> [dostęp: 04.06.2023]
15. *Encyklopedia PWN*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3925451> [dostęp: 12.07.2023]
16. *Encyklopedia Zarządzania. Samokształcenie*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Szkolenie_personelu [dostęp: 11.11.2023]

17. *Encyklopedia Zarządzania. Szkolenie adaptacyjne.*
https://mfiles.pl/pl/index.php/Szkolenie_adaptacyjne [dostęp: 12.11.2023]
18. *Encyklopedia Zarządzania. Strategia agresywna.*
https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_agresywna [dostęp: 10.07.2024]
19. *Fazy rozwoju zespołu.* <http://technicalleadership.pl/knowledge/fazy-rozwoju-zespołu>
[dostęp: 15.11.2023]
20. *Feedback, czyli informacja zwrotna jako narzędzie.* <https://www.szkola-liderow.eu/feedback-czyli-informacja-zwrotna-jako-narzedzie> [dostęp: 15.11.2023]
21. *Globalizacja.* <https://zpe.gov.pl/a/globalizacja/DcRTcRal> [dostęp: 05.06.2023]
22. *Globalizacja gospodarki.* <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/globalizacja-gospodarki;3905882.html> [dostęp: 05.06.2023]
23. *Globalizacja polityczna.* <https://pl.economy-pedia.com/11040211-political-globalization>
[dostęp: 05.06.2023]
24. *Globalizacja – szanse i zagrożenia.* <https://globalna.ceo.org.pl/materialy/globalizacja-szanse-i-zagrozenia> [dostęp: 05.06.2023]
25. *Globalny kryzys energetyczny.* <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=pl> [dostęp: 12.07.2023]
26. *Globalny Ranking Manufacturing Risk Index (MRI).*
<https://www.cushmanwakefield.com/pl-pl/poland/insights/global-manufacturing-risk-index> [dostęp: 19.06.2023]
27. *Grupa vs Zespół – znajdź różnicę.* <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice>
[dostęp: 20.11.2023]
28. *High Performance Work System High Performance Work System: Principles, Features, Implementation, Design.* <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/high-performance-work-system/20686> [dostęp: 04.06.2023]
29. *Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej.* <https://itrp.pl/> [dostęp: 26.08.2023]
30. *Jakie cechy powinien posiadać pracownik branży turystycznej?*
<https://wartoszkolic.pl/baza-wiedzy/cechy-pracownik-branzy-turystycznej>
[dostęp: 31.10.2023]
31. *Kluczowe kryteria wyboru kandydatów.* <https://softgarden.com/pl/blog/kluczowe-kryteria-wyboru-kandydatow> [dostęp: 31.10.2023]
32. *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi.* <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/jakie-istnieja-koncepcje-zarzadzania-zasobami-ludzkimi>
[dostęp: 01.11.2022]
33. *Koronawirus.* <https://www.gov.pl/web/koronawirus> [dostęp: 23.11.2022]
34. *Kryzys migracyjny w Europie: kalendarium wydarzeń.*
<https://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/1766075,Kryzys-migracyjny-w-Europie-kalendarium-wydarzen> [dostęp: 28.06.2023]

35. *Kultowe słuchawki z przeszłości. Te telefony wszyscy znają, niektórzy wciąż kochają.*
<https://tech.wp.pl/kultowe-sluchawki-z-przeszlosci-te-telefony-wszyscy-znaja-niektorzy-wciaz-kochaja,6035080381653633g> [dostęp: 05.06.2023]
36. *Lokalne Organizacje Turystyczne.* <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne> [dostęp: 26.08.2023]
37. *Marketing Wirusowy w Przemysle Turystycznym: Promocja Mediów Społecznych, Article Marketing, Pisanie Blogów.* <https://www.tourism-review.pl/social-media-marketing-w-turystyce-page689> [dostęp: 24.08.2023]
38. *Ministerstwo Sportu i Turystyki.* <https://www.gov.pl/web/sport/turystyka> [dostęp: 26.08.2023]
39. *Planowanie wspólnej pracy.* <https://projektanciedukacji.pl/praca-projektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy> [dostęp: 21.11.2023]
40. *Podsumowanie lockdownu w Polsce.* <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2021/01/25.01.2021-Business-Paper-Podsumowanie-lockdownu-w-Polsce.pdf> [dostęp: 23.11.2022]
41. *Polska Izba Turystyki.* <https://www.pit.org.pl/o-nas/polska-izba-turystyki.html> [dostęp: 26.08.2023]
42. *Projekt przywództwo.* <https://www.projektprzywodztwo.com/teorie-motywacji> [dostęp: 13.11.2023]
43. *Regionalne Izby Turystyki.* http://www.tur-targi.pl/teksty/organizacje_regionalne.php [dostęp: 26.08.2023]
44. *Regionalne Organizacje Turystyczne.* <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne> [dostęp: 26.08.2023]
45. *Rekrutera interesuje nie tylko wiedza, ale i wartości kandydata.*
<https://www.rp.pl/ekonomia/art18735621-rekrutera-interesuje-nie-tylko-wiedza-ale-i-wartosci-kandydata> [dostęp: 31.10.2023]
46. *Rodzaje globalizacji.* <https://pl.economy-pedia.com/11031927-types-of-globalization#menu-1> [dostęp: 05.06.2023]
47. *Rodzaje, metody i techniki rekrutacji.* <https://perso.in/blog/rodzaje-metody-i-techniki-rekrutacji> [dostęp: 31.10.2023]
48. *Rola i zadania Destination Management Organisations (DMO) różnych typów w procesie zarządzania rozwojem turystyki w miastach.*
<https://turystykawmiescie.org/2016/05/10/rola-i-zadania-dmo-roznych-typow> [dostęp: 25.08.2023]
49. *Role zespołowe: 9 typów umożliwiających stworzenie zrównoważonego zespołu.*
<https://asana.com/pl/resources/team-roles> [dostęp: 16.11.2023]
50. *Schuman Report.* www.robert-schuman.eu [dostęp: 20.06.2023]
51. *Szkolenia specjalistyczne i branżowe.* <https://www.sgh.waw.pl/oferta-edukacyjna/szkolenia-dla-biznesu/szkolenia-specjalistyczne-i-branzowe> [dostęp: 11.11.2023]

52. *Teorie motywacji – 7 teorii i 2 modele*. <https://www.motiflowapp.com/teorie-motywacji-osiagaj-cele/> [dostęp: 12.11.2023]
53. *Test niezależności Chi-kwadrat Pearsona*. <https://predictivesolutions.pl/test-niezaleznosci-chi-kwadrat-pearsona> [dostęp: 06.07.2024]
54. *The 5 skills employers want now (and how to show them)*. <https://www.seek.com.au/career-advice/article/the-5-skills-employers-want-now-and-how-to-show-them> [dostęp: 31.10.2023]
55. *Turystyka po pandemii*. <https://blog.ue.wroc.pl/turystyka-po-pandemii> [dostęp: 25.08.2023]
56. *Wczasopedia*. <http://www.wczasopedia.pl/index.html> [dostęp: 29.11.2023]
57. *WHO. Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/dgv/covid-19---11-march-2020> [dostęp: 23.11.2022]
58. *WHO. Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV) 2020*. [https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committeeregarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committeeregarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)) [dostęp: 23.11.2022]
59. *Wirtualne podróże – 12 wycieczek bez wychodzenia z domu*. <https://planetescape.pl/blog/wirtualne-podroze-12-wycieczek-bez-wychodzenia-z-domu> [dostęp: 24.08.2023]
60. *World Health Organization*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/household-air-pollution-and-health?gclid=Cj0KCQjwj_ajBhCqARIsAA37s0y7a5DFFXfE_ZI84M_ksD5pDXAeNqKVi6jUdQ5lE64Fpg3SWBvIJmEaAmJDEALw_wcB [dostęp: 05.06.2023]
61. *Worldometer*. <https://www.worldometers.info/coronavirus> [dostęp: 12.07.2023]
62. *Zadania POT*. <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/podstawowe-informacje/zadania-pot> [dostęp: 26.08.2023]
63. *Zarządzanie*. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie> [dostęp: 31.10.2022]
64. *Zarządzanie zasobami ludzkimi – definicja, modele, funkcje modeli*. <https://www.psychologiawbiznesie.pl/zarzadzanie-zasobami-ludzkimi> [dostęp: 01.11.2022]
65. *Zespół zdalny – jak zarządzać rozproszonym zespołem na odległość? Marzec 2020*. <https://startup.pfr.pl> [dostęp: 23.11.2022]

SPIS RYSUNKÓW, TABEL, WYKRESÓW

A. RYSUNKI

Rysunek 1 Obszary zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.....	20
Rysunek 2 Model dopasowania Michigana.....	21
Rysunek 3 Model harwardzki.....	22
Rysunek 4 Trzy filary zarządzania japońskiego.....	23
Rysunek 5 Model Schulera.....	25
Rysunek 6 Wyzwania dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.....	33
Rysunek 7 Model powiązań zachowań lidera	47
Rysunek 8 Diamentowy schemat przywództwa.....	49
Rysunek 9 Model przywództwa w ujęciu zespołowym	51
Rysunek 10 Siły prowadzące do globalizacji.....	62
Rysunek 11 Fazy rozwoju dyscypliny zarządzania międzykulturowego.....	82
Rysunek 12 Poziomy kultury według Scheina.....	84
Rysunek 13 Elementy składowe produktu turystycznego.....	102
Rysunek 14 Podstawowy model turystyki	103
Rysunek 15 Redystrybucja dochodu indywidualnego	104
Rysunek 16 Instytucje kreujące polityki turystycznej w Polsce na poszczególnych poziomach.....	108
Rysunek 17 Wpływ Covid-19 na poszczególne aspekty funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa.....	119
Rysunek 18 Podstawowe sektory przemysłu turystycznego.....	121
Rysunek 19 Model zarządzania ryzykiem wg Valsamkisa.....	123
Rysunek 20 Sposoby korzystania z zasobów środowiska przez turystów	129
Rysunek 21 Model badań nad relacjami między turystyką, a środowiskiem.....	130
Rysunek 22 Dokładność prognostyczna niektórych metod selekcji	153
Rysunek 23 Schemat procesu selekcji.....	154
Rysunek 24 Analiza potrzeb szkoleniowych - obszary i metody.....	156
Rysunek 25 Proces motywacji	158
Rysunek 26 Charakterystyka wysokowydajnego zespołu według K. Blancharda.....	161
Rysunek 27 Fazy rozwoju zespołu według B. Tuckmana.....	162
Rysunek 28 Przykładowy plan taktyczny	165
Rysunek 29 Gwiazda pytań.....	166

Rysunek 30 Delegowanie uprawnień	167
Rysunek 31 Cykl Deminga.....	168
Rysunek 32 System pięciu kroków.....	168
Rysunek 33 Metoda kanapki.....	170
Rysunek 34 Metoda FUKO	171
Rysunek 35 Struktura profilu wymogów stawianych kandydatom do pracy	175
Rysunek 36 Piramida potrzeb A. Maslova	183
Rysunek 37 Prawo Yerkesa-Dodsona.....	186
Rysunek 38 Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie branży turystycznej.....	189
Rysunek 39 Właściwe strategie ZZL rekomendowana do wdrożenia w przedsiębiorstwach branży turystycznej.....	191
Rysunek 40 Elementy składające się na realizację celu ZZL w przedsiębiorstwie turystycznym	193
Rysunek 41 Etapy ZZL w dobrze prosperującej firmie turystycznej	195
Rysunek 42 Dziesięć największych touroperatorów pod względem przychodów	199
Rysunek 43 Etapy zastosowanej procedury badawczej.....	200

TABELE

Tabela 1 Porównanie wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi	28
Tabela 2 Statystyki zachorowań na świecie na COVID-19 na dzień 23.11.2022 r.....	36
Tabela 3 Wady i zalety pracy zdalnej.....	38
Tabela 4 Cechy i kompetencje dobrych menedżerów	41
Tabela 5 Zestawienie elementów wchodzących w poszczególne grupy czynników....	63
Tabela 6 Wzrost realnego poziomu PKB	89
Tabela 7 Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw	95
Tabela 8 Przejawy globalizacji.....	96
Tabela 9 Ewolucja polityki w dziedzinie turystyki międzynarodowej po 1945 roku	126
Tabela 10 Zadania regionalnych i lokalnych podmiotów w zakresie turystyki na tle struktur krajowych.....	137
Tabela 11 Kryteria oceny jakości usług przez klienta	146
Tabela 12 Zestawienie kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście polskich przedsiębiorstw turystycznych.....	187
Tabela 13 Analiza SWOT.....	216

Tabela 14 Wyniki analizy SWOT	218
Tabela 15 Macierz strategii	219
Tabela 16 Tabela krzyżowa z testem chi – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy od płci osób badanych.....	244
Tabela 17 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy od wieku osób badanych.....	246
Tabela 18 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od wykształcenia osób badanych.....	248
Tabela 19 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od stażu pracy w branży turystycznej.....	250
Tabela 20 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od stażu pracy w obecnej firmie	252
Tabela 21 Tabela krzyżowa z testem chi. – kwadrat zależności oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu od stanowiska w obecnej firmie	254
Tabela 22 Tabela krzyżowa z testem chi – kwadrat zależności oceny tego, że strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od płci osób badanych	255
Tabela 23 Tabela krzyżowa z testem chi– kwadrat zależności oceny tego, że strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od wieku osób badanych.....	257
Tabela 24 Tabela krzyżowa z testem chi– kwadrat zależności oceny tego, że strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od wykształcenia osób badanych.....	259
Tabela 25 Tabela krzyżowa z testem chi– kwadrat zależności oceny stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego	

	już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od stażu pracy w branży turystycznej osób badanych.....	261
Tabela 26	Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od stażu pracy w obecnej firmie.....	263
Tabela 27	Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności oceny stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)? od formy świadczonej pracy	265
Tabela 28	Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności weryfikacji hipotezy: Poziom planowania i organizacji pracy w firmie w sektorze turystycznym determinują zmianę pracodawcy.....	266
Tabela 29	Tabela krzyżowa z testem chi–kwadrat zależności weryfikacji hipotezy: Poziom oceny umiejętności zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu pracy w firmie w sektorze turystycznym determinuje zmianę pracodawcy	268

C WYKRESY

Wykres 1	Liczba pracujących w gospodarce narodowej według płci i sekcji PKD w 2022 roku.....	204
Wykres 2	Struktura pracujących w gospodarce narodowej według wybranych sekcji PKD i grup wiekowych w 2022 roku.....	204
Wykres 3	Wyznaczenie strategii na podstawie analizy SWOT.....	217
Wykres 4	Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 1: „Jakiej jest Pan/i płci?” ..	220
Wykres 5	Podział badanych ze względu na wiek (pytanie 2).....	221
Wykres 6	Podział respondentów ze względu na posiadane wykształcenie	222
Wykres 7	Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 4: „Jaki jest Pana/i staż pracy w branży turystycznej?”	223
Wykres 8	Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 5: „Jaki jest Pana/i staż pracy w obecnej firmie?”	224
Wykres 9	Podział respondentów ze względu na posiadane stanowisko (pytanie 6) ..	225
Wykres 10	Podział ankietowanych ze względu na liczebność zespołów, jakimi zarządzają (pytanie 7).....	226

Wykres 11 Podział ankietowanych ze względu na wykształcenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.....	227
Wykres 12 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 9: „Czy na zajmowanym stanowisku wymaga jest od Pana/i znajomość języka obcego?”.....	228
Wykres 13 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 10: „W jakiej formie świadczy Pan/i pracę?”.....	228
Wykres 14 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 11: „Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?”.....	229
Wykres 15 Podział respondentów pod kątem odpowiedzi z zakresu aspektów, które podczas procesu rekrutacji pracowników z branży turystycznej są najistotniejsze.....	230
Wykres 16 Podział respondentów pod kątem odpowiedzi z zakresu najbardziej motywujących czynników.....	231
Wykres 17 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 14: „Czy Pana/i zdaniem obecnie stosowany system motywacyjny w Pana/i miejscu pracy jest wystarczający?”.....	232
Wykres 18 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 15: „Na jak wysokim poziomie Pana/i zdaniem jest zjawisko rotacji pracowników do firm konkurencyjnych z branży turystycznej?”.....	233
Wykres 19 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 16, w którym respondenci ocenili poziom przekazywanych zadań przez przełożonych pod kątem ich jasności, jednoznaczności, terminowości oraz możliwości interpretacyjnych.....	234
Wykres 20 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 17, w którym respondenci odpowiedzieli na pytanie „Czy w Pana/i zespole jest stosowana praktyka udzielania informacji zwrotnych dotyczących realizowanych przez Pana/ią zadań?”.....	235
Wykres 21 Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 18, w którym respondenci odpowiedzieli na pytanie „Jak często zmieniał Pan/i pracę w przeciągu ostatnich 5 lat?”.....	236
Wykres 22 Podział respondentów pod kątem odpowiedzi z zakresu głównych czynników, na podstawie których badani podejmowali decyzje o zmianie pracodawcy.....	237

Wykres 23	Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 20, w którym respondenci odpowiedzieli na pytanie „Jak często uczestniczy Pan/i w szkoleniach specjalistycznych podnoszących kwalifikacje, organizowanych/finansowanych przez pracodawcę?”	238
Wykres 24	Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 22, w którym respondenci określili poziom planowania i organizacji pracy w ich firmie	239
Wykres 25	Struktura uzyskanych odpowiedzi na pytanie 23, w którym respondenci ocenili umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu ich zatrudnienia	240
Wykres 26	Największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku według ankietowanych osób.....	241
Wykres 27	Model analizy ścieżkowej (RMSEA=0,045; GIF=0,978; CFI=0,988, Chi2=121,344; p<0,001).....	271

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1 – kwestionariusz ankiety

Załącznik 1

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo,

W związku z prowadzonymi badaniami, w ramach przygotowanej rozprawy doktorskiej, na temat: **Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce**, uprzejmie proszę o zapoznanie się z kwestionariuszem ankiety oraz ustosunkowanie się do zaprezentowanych w nim zagadnień.

Ankieta jest anonimowa, a uzyskane za jej pomocą dane zostaną wykorzystane wyłącznie na potrzeby badań i prezentowane będą w sposób zbiorczy. Proszę o zaznaczenie Państwa odpowiedzi, bądź wpisanie odpowiedzi w wyznaczonym do tego celu miejscu.

Bardzo dziękuję za współpracę, udzieloną pomoc i poświęcony czas.

Z poważaniem
mgr inż. Jerzy CHOJECKI

1. Jakiej jest Pan/i płci?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- kobieta
- mężczyzna

2. Ile ma Pan/i lat?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- powyżej 46

3. Jakie jest Pana/i wykształcenie?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- podstawowe/gimnazjalne
- zasadnicze zawodowe
- średnie/średnie branżowe
- wyższe (ukończony I stopień)
- wyższe (ukończony II stopień lub studia jednolite magisterskie)
- wyższe (ukończony III stopień)

4. Jaki jest Pana/i staż pracy w branży turystycznej?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- do 5 lat
- 6 – 10 lat
- 11 – 15 lat
- 16 – 20 lat
- powyżej 20 lat

5. Jaki jest Pana/i staż pracy w obecnej firmie?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- do 1 roku
- 2 – 4 lat
- 5 – 7 lat
- 7 – 10 lat
- powyżej 10 lat

6. Jakie zajmuje Pan/i stanowisko w obecnej firmie?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- kadra wyższego szczebla (dyrektor)
- kadra średniego szczebla (menedżer/kierownik)
- starszy specjalista/specjalista/młodszy specjalista
- asystent
- przedstawiciel handlowy
- pracownik działu rezerwacji
- inne, jakie?

.....

7. Jeśli zarządza Pan/i zespołem to jaka jest jego liczebność?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- nie zarządzam zespołem
- do 5 osób
- 5 – 20 osób
- 20 – 50 osób
- powyżej 50 osób

8. Czy posiada Pan/i wykształcenie (studia podyplomowe, specjalistyczne kursy itp.) z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi? Jeżeli tak to jakie?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- nie posiadam takiego wykształcenia
- tak, jakie?

9. Czy na zajmowanym stanowisku wymagana jest od Pana/i znajomość języka obcego?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- tak
- nie

10. W jakiej formie świadczy Pan/i pracę?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- zdalnej
- stacjonarnej
- hybrydowej (proszę określić % stosunek zdalnej do stacjonarnej)
forma zdalna (%), forma stacjonarna (%)

11. Czy według Pana/i strategia firmy stawia na rekrutację wysoce wyspecjalizowanych pracowników czy na rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego (np. poprzez inwestowanie w szkolenia)?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- firma woli zatrudnić nowego, wyspecjalizowanego pracownika niż inwestować w posiadany już kapitał ludzki
- firma stawia na inwestowanie w szkolenia pracowników, umożliwiając rozwój zawodowy
- trudno powiedzieć

12. Które z wymienionych aspektów według Pana/i są najistotniejsze podczas procesu rekrutacji pracowników z branży turystycznej?

Proszę dokonać oceny poprzez zakreślenie właściwej liczby, gdzie liczby oznaczają 1-całkowicie nieistotny, 2-nieistotny, 3-fakultatywny, 4-istotny, 5-niezbędny.

a)	Znajomość języków obcych	1	2	3	4	5
b)	Doświadczenie zawodowe	1	2	3	4	5
c)	Posiadane kwalifikacje	1	2	3	4	5
d)	Opinia od poprzedniego pracodawcy	1	2	3	4	5
e)	Umiejętność pracy w zespole	1	2	3	4	5
f)	Staż pracy na danym stanowisku	1	2	3	4	5
g)	Dyspozycyjność	1	2	3	4	5
h)	Sytuacja rodzinna	1	2	3	4	5
i)	Wymagania finansowe	1	2	3	4	5
j)	Wymagania pozafinansowe (np. benefity, pakiety ubezpieczeń, umożliwienie pracy zdalnej)	1	2	3	4	5
k)	Prywatne zainteresowania	1	2	3	4	5

13. Które z wymienionych czynników według Pana/i są najbardziej motywujące?

Proszę dokonać oceny poprzez zakreślenie właściwej liczby, gdzie liczby oznaczają 1-całkowicie nieistotny, 2-nieistotny, 3-fakultatywny, 4-istotny, 5-niezbędny.

a)	Prowizyjny system pracy	1	2	3	4	5
b)	Wzrost wynagrodzenia zasadniczego	1	2	3	4	5
c)	Przyznanie samochodu służbowego	1	2	3	4	5
d)	Bony towarowe (np. Sodexo)	1	2	3	4	5
e)	Pakiety ubezpieczeń na życie	1	2	3	4	5
f)	Pakiety ubezpieczeń zdrowotnych (np. opieka medyczna)	1	2	3	4	5
g)	Pożyczki na niskim lub zerowym oprocentowaniu (np. kasy zapomogowe)	1	2	3	4	5
h)	Benefity sportowe	1	2	3	4	5
i)	Dofinansowania do wypoczynku lub wydarzeń kulturalnych	1	2	3	4	5

j)	Elastyczne godziny pracy	1	2	3	4	5
k)	Możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej	1	2	3	4	5
l)	Organizowanie wydarzeń integrujących zespół	1	2	3	4	5
ł)	Inwestowanie w szkolenia dla pracowników	1	2	3	4	5
m)	Umowa o pracę na czas nieokreślony	1	2	3	4	5
n)	Poczucie decyzyjności w kreowaniu polityki firmy	1	2	3	4	5
o)	Możliwość rozwoju zawodowego (np. awans)	1	2	3	4	5

14. Czy Pana/i zdaniem obecnie stosowany system motywacyjny w Pana/i miejscu pracy jest wystarczający?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- raczej nie
- zdecydowanie nie
- trudno powiedzieć

15. Na jak wysokim poziomie Pana/i zdaniem jest zjawisko rotacji pracowników do firm konkurencyjnych z branży turystycznej?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- bardzo wysokim
- wysokim
- średnim
- małym
- bardzo małym
- trudno powiedzieć

16. Proszę ocenić poziom przekazywanych zadań przez przełożonych pod kątem ich jasności, jednoznaczności, terminowości oraz możliwości interpretacyjnych (dotyczy procesu delegowania zadań do wykonania)?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- zadania są jednoznaczne, jasne, zrozumiałe i określone w czasie
- zadania są przekazywane w sposób wymagający dodatkowego kontaktu z przełożonym celem uzyskania szczegółowych wyjaśnień
- zadania nie są jasne i zrozumiałe lub nie są określone w ramach czasowych
- charakter wykonywanych zadań jest zmienny i nie można go jasno sprecyzować

17. Czy w Pana/i zespole jest stosowana praktyka udzielania informacji zwrotnych dotyczących realizowanych przez Pana/ią zadań?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- tak
- nie
- nie wiem

18. Jak często zmieniał Pan/i pracę w przeciągu ostatnich 5 lat?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź

- w podanym okresie nie zmieniałem/am pracy
- 1 – 2 razy
- 3 – 4 razy
- Powyżej 4 razy

19. Co było głównym czynnikiem podejmowania decyzji o zmianie pracodawcy?

Proszę dowolną liczbę odpowiedzi.

- wyższe wynagrodzenie
- awans zawodowy
- poprawa atmosfery pracy (względem współpracowników)
- zmiana ze względu na osobę, która zarządzała Pana/i pracą
- lepsze warunki socjalne/system motywacyjny
- brak potencjalnego rozwoju
- brak umowy o pracę na czas nieokreślony
- ze względu na niekorzystną lokalizację

20. Jak często uczestniczy Pan/i w szkoleniach specjalistycznych podnoszących kwalifikacje, organizowanych/finansowanych przez pracodawcę?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- nigdy
- raz w roku
- 2 – 3 razy w roku
- więcej niż 3 razy w roku

21. Jakiego rodzaju szkoleń Pan/i najbardziej oczekuje od swojego pracodawcy (proszę opisać najważniejsze)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. W jakim stopniu określi Pan/i poziom planowania i organizacji pracy w pana firmie?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedź.

- bardzo dobrym
- dobrym
- złym
- bardzo złym
- trudno powiedzieć

23. Jak ocenia Pan/i umiejętność zarządzania zespołem przez kadrę kierowniczą w miejscu Pana/i pracy?

Proszę zaznaczyć 1 odpowiedzi.

- bardzo dobrze
- dobrze
- słabo
- bardzo słabo

Proszę o uzasadnienie wypowiedzi:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

24. Co według Pana/i stanowi największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Proszę dowolną liczbę odpowiedzi.

- wielokulturowość
- globalna konkurencja
- fluktuacja zarówno kadry pracowniczej jak i zarządzającej
- sezonowość
- wzrost wymagań jakościowych kreowanych przez konsumentów
- rozwój technologiczny
- zmiana oczekiwań pracowników (np. nacisk na pracę zdalną)

Bardzo dziękuję za udział w badaniu.

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Szanowni Państwo,

W związku z prowadzonymi badaniami w ramach przygotowanej rozprawy doktorskiej, na temat: **Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce**, uprzejmie proszę o zapoznanie się z kwestionariuszem wywiadu oraz ustosunkowanie się do zaprezentowanych w nim pytań.

Uzyskane za pomocą wywiadu dane zostaną wykorzystane wyłącznie na potrzeby badań.

Bardzo dziękuję za współpracę, udzieloną pomoc i poświęcony czas.

Z poważaniem
mgr inż. Jerzy CHOJECKI

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bardzo dziękuję za udział w badaniu.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 1

Zajmowane stanowisko: **Menedżer ds. marketingu**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **2 lata**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **7 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **10.11.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Według mnie najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w naszej firmie, która reprezentuje sektor turystyczny w Polsce, są posiadane umiejętności specjalistyczne. W dziale, w którym odpowiadam za rozwijanie i wdrażanie strategii marketingowej, stawiam na rekrutowanie pracowników, którzy nabyli już umiejętności w tym obszarze. Równie ważna jest dla mnie umiejętność współpracy w zespole, przez co rozumiem również wysoki poziom komunikatywności. Jako osoba zarządzająca zespołem uważam, że to właśnie współpraca stanowi klucz do sukcesu każdego zespołu. Od pracowników chcących dołączyć do zespołu realizującego zadania w turystyce wymagana jest również umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z pozostałymi członkami zespołu. Uważam, że dobrze działający zespół wspiera słabsze ogniwa i czerpie z osób bardziej doświadczonych. Ponadto chciałabym dodać, iż w branży turystycznej na przykładzie firmy, w której pracuję, istotna jest dyspozycyjność, przez którą rozumiem gotowość do pracy w formie stacjonarnej. Z punktu widzenia firmy wiąże się to z możliwością lepszego praktykowania bezpośrednich kontaktów interpersonalnych oraz możliwością większego wpływu dla osób zarządzających na monitorowanie pracy członków zespołu. Z mojego punktu widzenia stacjonarna forma świadczenia pracy nie ma aż tak dużego znaczenia, dlatego po okresie próbnym osoby z mojego zespołu, mogą pracować również w formie hybrydowej.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Zdecydowanie najważniejszym kryterium podczas zatrudniania osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, w której pracuję, jest doświadczenie w kierowaniu

zespołem. Kładziemy nacisk na rekrutację osób, które kierowały już co najmniej kilkuosobowymi zespołami przez okres nie krótszy niż trzy lata. Dla nas zdecydowanie najbardziej liczą się umiejętności praktyczne nabyte w toku dotychczasowej pracy z zakresu pracy z ludźmi, rozdzielania zadań, monitorowania postępów prac czy realizowania założonych celów biznesowych. Wykształcenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi traktujemy jako wartość dodaną, jednakże nie obowiązkową a na pewno nie ważniejszą niż wiedza praktyczna w tym zakresie.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

W mojej firmie polityka w zakresie rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego opiera się na inwestowaniu w cykliczne szkolenia specjalistyczne organizowane dla poszczególnych zespołów. W moim zespole są to branżowe szkolenia z zakresu prowadzenia efektywnego marketingu w sieci przy wykorzystaniu nowinek technologicznych oraz nowych form efektywnego dotarcia do klienta. Są prowadzone również kwartalne szkolenia o charakterze integracyjno-sprawozdawczym, w których uczestniczą niemalże wszyscy pracownicy, poznając dzięki temu sukcesy firmy oraz planowane kierunki dalszego rozwoju. Ponadto w firmie, którą reprezentuję inwestuje się w kapitał ludzki umożliwiając uczestnictwo w komercyjnych szkoleniach podnoszących kwalifikacje oraz poprzez umożliwienie drogi do awansu zawodowego poprzez wyznaczanie na bardziej odpowiedzialne i ambitne stanowiska służbowe.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Według mnie takie szkolenia powinny się odbywać co najmniej raz w roku, a swoim zakresem powinny dotyczyć przede wszystkim najnowszych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pozwoli to na utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności w walce o jak najlepszych pracowników. Szkolenia swoim zakresem powinny obejmować możliwości i sposoby jak najskuteczniejszego motywowania pracownika, tak aby zapewnić sobie jego lojalność i zmaksymalizować jego poziom zaangażowania w wykonywaną pracę.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Obecnie najważniejszą przyczyną odejść z firmy, w której pracuję jest brak możliwości sprostania oczekiwaniom finansowym kreowanym przez pracowników. Dotyczy to również braku możliwości finansowych, aby podnieść proporcjonalnie wynagrodzenia względem nowych obowiązków służbowych wynikających, np. z awansowania na wyższe stanowiska służbowe. Ponadto uważam, że jako firma przegrywamy z konkurencją pod kątem oferowanych pozapłacowych czynników motywacyjnych, tj. popularnych benefitów. Ze swojej perspektywy uważam również, że obecnie wielu osobom zarządzającym zespołami w naszej firmie brakuje świadomości, w jaki sposób można skutecznie walczyć o utrzymanie najlepszych pracowników (brak indywidualnego podejścia).

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

W mojej opinii w dalszym ciągu najistotniejszymi czynnikami motywacyjnymi dla pracowników są aspekty związane z finansami. Dlatego też stały wzrost wynagrodzenia, który powinien być cyklicznie negocjowany (np. raz w roku lub na dwa lata) zajmuje tutaj pierwsze miejsce. Równie motywujące są premie kwartalne wypłacane w sytuacji zrealizowania przez pracowników założonych celów biznesowych. Ze swojej perspektywy uważam, że pozapłacowe aspekty realizowane w formie benefitów sportowych czy personalizowanych pakietów medycznych również stanowią wartość dodaną dla każdego pracownika.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Mimo, iż w firmie w której pracuję realizowana jest przede wszystkim praca w formie stacjonarnej, to moim zdaniem świadczenie pracy w sposób hybrydowy jest zdecydowanie najbardziej efektywne. Wynika to przede wszystkim z możliwości pełnego wykorzystania korzyści płynących z teorii work life-balance. Dzięki pracy hybrydowej pracownicy są w stanie wydajniej i efektywniej wykonywać swoje obowiązki, ponieważ zachowują idealną równowagę pomiędzy życiem prywatnym a służbowym. Praca hybrydowa eliminuje także negatywne czynniki, jak chociażby strata czasu na dojazd do pracy, przez co nawet

niekorzystna lokalizacja siedziby firmy przestaje odgrywać kluczową rolę podczas wyboru miejsca zatrudnienia. Co więcej praca realizowana w sposób hybrydowy zapewnia niemalże taką samą wydajność i dyspozycyjność jak praca stacjonarna. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu wyspecjalizowanych narzędzi służących do komunikacji w sieci, tj. MS TEAMS. Platforma ta umożliwia uczestnictwo w czasie rzeczywistym w spotkaniach zespołu czy w utrzymaniu kontaktu z klientem.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Z racji mojego dwuletniego doświadczenia w obecnej firmie, czyli tak naprawdę od roku 2021, w którym cały świat borykał się jeszcze z pandemią Covid-19 nie zaszło aż tak wiele zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Na pewno jedną z najbardziej widocznych zmian jest wprowadzanie hybrydowego sposobu świadczenia pracy. Firma poniekąd dostosowała się do zmian w regulacjach prawnych z zakresu sposobów świadczenia pracy ujętych w kodeksie pracy. Obecnie w mojej firmie każdy pracownik ma prawo realizować pracę w sposób w pełni zdalny dwa dni w miesiącu. W moim zespole, jak już wcześniej wspomniałam, umożliwiam pracownikom realizowanie pracy hybrydowej częściej niż dwa razy w miesiącu, takie praktyki stosuję indywidualnie po okresie próbnym. Ponadto w odpowiedzi na zapotrzebowania zgłaszane przez pracowników firma postanowiła rozszerzyć dotychczasowe pozapłacowe czynniki motywacyjne o możliwości skorzystania z systemu prywatnej opieki zdrowotnej po preferencyjnych cenach oraz kart sportowych. Obecnie firma jest również w trakcie wprowadzania cyklicznych premii za zrealizowanie określonych celów biznesowych.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Według mnie największymi wyzwaniami dla zarządzania zespołem w przedsiębiorstwach z sektora turystycznego w dobie globalizacji XXI wieku jest wysoki poziom fluktuacji kadry niższego i średniego szczebla, sezonowość oraz rozwój technologiczny. Wysoka rotacja personelu moim zdaniem wynika z faktu, iż młode pokolenia nie przywiązują się do miejsca pracy. W przeciwieństwie do pracowników starszych nie są tak lojalni swojemu pracodawcy. Ludzie młodzi nie boją się zmian i są skłonni do podejmowania decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia ze względu na proponowane lepsze

wynagrodzenie czy lepszy system świadczeń motywacyjnych i socjalnych. Sezonowość natomiast w branży turystycznej na przykładzie firmy, w której pracuję i która działa przede wszystkim na lokalnym, polskim rynku jest bardzo widoczna w okresach niskiego obłożenia obsługiwanych przez nas lokalizacji. Konsekwencją zarówno sezonowości jak i rozwoju technologicznego jest ograniczenie w zatrudnianiu nowych pracowników szczególnie na poziomie lokalnym. W firmie, w której pracuję przykładem wprowadzenia nowości technologicznej jest zaimplementowanie rozwiązania bezobsługowego systemu klamek, który niemalże całkowicie wyeliminował potrzebę zatrudnienia personelu do lokalnego obsługiwania posiadanych przez firmę obiektów. Ostatnim ważnym wyzwaniem w dobie globalizacji dla zarządzania zasobami ludzkimi jest stale rosnący poziom konkurencyjności, który w naszym przypadku dotyczy przede wszystkim firm powstających i działających na terenie Polski.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 2

Zajmowane stanowisko: **Menedżer ds. sprzedaży regionalnej**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **3 lata**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **25 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **05.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej najważniejszymi czynnikami, jakie powinny zostać uwzględnione, są kreatywność, komunikatywność, uczciwość, lojalność oraz dyspozycyjność. Uważam, że bez wymienionych powyżej cech nie jestem w stanie pozyskać pracownika godnego zaufania, w którego warto będzie inwestować. Od kandydatów do pracy oczekuję przede wszystkim zaangażowania do pracy. Od ludzi w branży turystycznej wymaga się wysokiego poziomu komunikatywności ze względu na bezpośredni kontakt z klientem. Osobiście wyznaję zasadę awansowania już posiadanej personelu, tak aby wzbudzić sympatię i lojalność wobec mojej osoby (poczucie wdzięczności). Wymagam również, aby osoby nowo zatrudniane były dyspozycyjne, ponieważ praca z klientem w sektorze, jakim jest turystyka, wymaga pewnej elastyczności w kwestii spełniania oczekiwań klientów.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Niestety, w firmie, w której pracuję, nie stawia się żadnych oczekiwań wobec osób mających zarządzać zasobami ludzkimi. Wyznaje się zasadę „rzucenia na głęboką wodę”. W momencie pozytywnego zrealizowania założonych celów, osoba taka pozostaje na stanowisku. Według mnie kierownictwo firmy uważa za wartość dodaną posiadane wykształcenie oraz doświadczenie z szeroko rozumianego obszaru kierowania pracą zespołu. Wyznaczając na stanowiska związane z ZZL daje dużą swobodę co do indywidualnego podejścia każdego nowo wyznaczonego menedżera.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Pozytywnym aspektem realizowanej strategii rozwoju kapitału ludzkiego w firmie, w której na co dzień pracuję, jest umożliwienie szerokiej ścieżki awansu zawodowego. Struktura firmy opiera się na doświadczonych i często wieloletnich pracownikach. Należy zaznaczyć, że wraz ze zmianami stanowiskowymi w firmie oraz przydzielaniem nowych zadań wzrasta proporcjonalnie wynagrodzenie. Ponadto firma dba o to, aby pracownicy mogli rozwijać się i realizować nowe zadania. Wielokrotnie umożliwia wyjazdy służbowe połączone z aspektem integracyjnym. Nie mogę jednak nie wspomnieć o negatywnych aspektach strategii rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. W mojej ocenie zdecydowanie brakuje indywidualnego podejścia do pracownika oraz adekwatnego wynagrodzenia co do rozpiętości zadań, którymi są obarczani. Uważam, że pion kadrowy dyslokowany w centrali firmy wprowadza odrealnione strategie rozwojowe względem personelu realizującego zadania w terenie. Nie znając specyfiki wykonywanych zadań oraz możliwości rozwojowych nie są w stanie zaproponować konkretnie przygotowanych planów zdywersyfikowanych do potrzeb kadry pracowniczej.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Z mojego doświadczenia tego rodzaju szkoleń nie przynoszą zamierzonego efektu. Muszę przyznać, że mam mocno sceptyczne nastawienie do tematu związanego ze szkoleniami dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi, ponieważ w większości są to szkolenia realizowane przez teoretyków. Osobiście uważam, że takie szkolenia są bardzo potrzebne i powinny być realizowane nawet dwa razy do roku. Powinny być realizowane w formie wymiany doświadczeń organizowanych przez praktyków na co dzień zarządzających zespołami w przedsiębiorstwach branży turystycznej.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Zdecydowanie według mnie najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych jest chęć uzyskania wyższego wynagrodzenia. Moim zdaniem w firmie, w której pracuję wynagrodzenia dla pracowników są jednymi z niższych na rynku turystycznym. Dlatego jako firma borykamy się z dużymi problemami kadrowi oraz brakami na stanowiskach (fluktuacja kadry jest na wysokim poziomie). Odgórna polityka firmy nie stawia też na budowanie zgranego zespołu cechującego się wysokim poziomem lojalności wobec pracodawcy oraz utożsamiania się z celami wynikającymi z polityki firmy.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

W procesie motywacji pracowników najistotniejszymi motywatorami są czynniki pozapłacowe budujące zgrany i dobrze funkcjonujący zespół. Osobiście stawiam na cykliczne oraz regularne organizowanie szkoleń wyjazdowych dla zespołu, których głównym celem jest integrowanie się pracowników. Uważam, że najlepszymi czynnikami motywacyjnymi są te, które pośrednio wpływają na komfort życia prywatnego pracowników. Ważnym jest również umożliwianie rozwoju zawodowego poprzez awansowanie i wyznaczanie na nowe stanowiska służbowe. Nie można jednak zapominać o finansowych czynnikach motywacyjnych, takich jak podwyżka wynagrodzenia zasadniczego czy wprowadzanie korzystnych systemów prowizyjnych.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Według mnie najbardziej efektywną formą świadczenia pracy dla osób zarządzających zespołem w terenie jest realizowanie zadań w formie zdalnej. Umożliwia to większą elastyczność oraz możliwość osiągnięcia założonych wcześniej celów biznesowych. Rolą menedżera/lidera w dobrze funkcjonującym zespole jest bardziej monitorowanie pracy niż nadzorowanie jej, a jest to efektem dobrze zgranego zespołu oraz wysokiego poziomu zaufania do poszczególnych pracowników, co niemalże zawsze wiąże się z efektywnym delegowaniem zadań oraz uprawnień. Natomiast jeśli chodzi o pracowników firm turystycznych, którzy w większości mają bezpośredni kontakt z klientem uważam, że najlepszą

formą świadczenia pracy jest praca stacjonarna, ponieważ zdecydowanie usprawnia ona działanie firmy i jakość realizowanych zadań w szczególności w zakresie obsługi klienta. Stacjonarne realizowanie zadań przez pracowników stwarza dodatkowe możliwości w kontekście podnoszenia poziomu współpracy pomiędzy współpracownikami.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Na przestrzeni ostatnich 5 lat w firmie, w której pracuję nie doszło do żadnych pozytywnych zmian w sposobie zarządzania ludźmi. Wręcz przeciwnie, polityka firmy skupia się na rozwoju technologicznym oraz implementacji nowych rozwiązań, które mają za zadanie zautomatyzować procesy związane z bezpośrednią obsługą klienta. Bezpośrednią konsekwencją tego są zwolnienia personelu niższego szczebla (redukcja etatów), co w mojej ocenie jest negatywnym skutkiem dla zarządzania ludźmi w firmie.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Według mnie do najważniejszych wyzwań dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku należy zaliczyć rozwój technologiczny, wzrost konkurencyjności oraz globalne kryzysy (pandemia Covid-19 czy wybuch wojny na Ukrainie i Bliskim Wschodzie). Rozwój technologiczny jest bardzo dużym wyzwaniem dla ZZL, ponieważ nowinki technologiczne wprowadzane w przedsiębiorstwach turystycznych stanowią o sile potencjału pod kątem konkurencyjności. Jednakże nie można zapominać o negatywnych aspektach rozwoju technologicznego, do których zaliczam marginalizowanie zadań realizowanych przez ludzi. W dobie globalizacji obserwujemy również znaczący wzrost konkurencyjności na rynku, ponieważ coraz więcej wielkich międzynarodowych firm przenika na obszary działalności firm lokalnych oferując przy tym często lepsze warunki finansowe zarówno dla klientów jak i potencjalnych pracowników. Jednakże moim zdaniem zdecydowanie najpoważniejszym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmach turystycznych w dobie globalizacji XXI wieku jest konieczność wysokiej elastyczności firmy, co pokazały ostatnie trzy lata. Firmy turystyczne najszybciej i najbardziej ucierpiały podczas globalnych kryzysów, np. podczas pandemii Covid-19. Jest to taki sektor gospodarki, który musi być wyczulony na wszelkie zmiany oraz musi bardzo szybko adaptować się do warunków kreowanych przez globalną rzeczywistość.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 3

Zajmowane stanowisko: **Menedżer ds. sprzedaży regionalnej**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **2 lata**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **25 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **06.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Osobiście gdy rekrutuję pracowników do swojego zespołu każdorazowo zwracam uwagę na to czy dana osoba pod kątem charakterologicznym pasuje do mojego zespołu. Jako osoba zarządzająca na co dzień zespołem wynoszącym do 25 osób, kluczowym jest dla mnie, aby kandydat pasował do dobrze działającej już całości. Stawiam na to, aby zespół był ze sobą bardzo zintegrowany i aby na bieżąco dochodziło między współpracownikami do wymiany doświadczeń i wiedzy. W czasie rekrutacji równie ważnym czynnikiem jest wysoki poziom komunikatywności, ponieważ w większości przypadków jest to praca bezpośrednio wymagająca utrzymania jak najlepszych relacji z klientem. Firma, w której pracuję, realizuje strategię firmy rodzinnej zarówno w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi jak świadczenia usług dla klientów. Jako osoba przeprowadzająca procesy rekrutacyjne zwracam również uwagę na prywatne zainteresowania danego kandydata, ponieważ jestem zwolenniczką utożsamiania pewnych cech charakterologicznych z pasjami i zainteresowaniami praktykowanymi przez kandydatów.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

W firmie, w której pracuję na stanowiska, od których wymagane jest zarządzanie zespołem, nie prowadzi się rekrutacji z zewnętrznego rynku pracy. Na takie stanowiska kierownictwo firmy organizuje wewnętrzne procesy rekrutacyjne, umożliwiając w ten sposób drogę rozwoju zawodowego poprzez awans na wyższe stanowisko służbowe. Głównymi według mnie kryteriami do objęcia takowego stanowiska jest wysoki poziom komunikatywności, umiejętność zachowania szerszej i jak najbardziej obiektywnej perspektywy w trakcie podejmowania decyzji, profesjonalizm w czasie wykonywanych zadań

oraz bardzo wysoki poziom elastyczności, przez co rozumiem umiejętność adaptacji do nowych wyzwań.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Główną zasadą polityki firmy, w której pracuję, jest tworzenie silnie zintegrowanych zespołów. Prezesi firmy umożliwiają osobisty kontakt ze sobą pracownikom oraz kadrze zarządzającej zasobami ludzkimi wszystkich szczebli, tworząc w ten sposób realne warunki do spełnienia poczucia wpływu na zmiany i kierunki dotyczące działalności firmy. Ponadto polityka firmy w swojej strategii rozwoju posiadanego kapitału ludzkiego uwzględnia cykliczne zmiany obowiązków i budowanie nowych wyzwań dla pracowników, tak aby walczyć ze zjawiskiem będącym konsekwencją współczesnych czasów, a mianowicie z wypaleniem zawodowym. W firmie istnieją wysokie możliwości w kreowaniu ścieżek rozwojowych, umożliwiając rozwój osobisty oraz zawodowy.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi powinny być realizowane minimum raz w roku przy zastosowaniu dywersyfikacji potrzeb uczestników takowych szkoleń. Osobiście od tego typu szkoleń oczekuję spersonalizowanego podejścia do kursanta. Uważam, że swoim zakresem powinny dotyczyć nowoczesnych form i metod skutecznych podczas pracy z ludźmi. Powinny rozwijać przede wszystkim umiejętności miękkie oraz uzupełniać wiedzę merytoryczną ze sposobów kierowania zespołem oraz sprawowania funkcji lidera zespołu.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

W firmie, w której pracuję rotacja pracowników utrzymuje się niezmiennie na umiarkowanym poziomie. Ze swojego doświadczenia uważam, że najczęstszą przyczyną przechodzenia do konkurencji jest potrzeba przewartościowania swojego życia zawodowego, poszukując równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (tzw. work-life balance). Wiele osób zmienia również miejsce zatrudnienia ze względu na chęć zmiany obszaru zadań,

w jakim na co dzień się porusza. Ludzie młodzi, których cechuje ambicja coraz częściej decydują się na zmiany miejsca pracy w poszukiwaniu nowych wyzwań zawodowych. Uważam również, że jedną z zasadniczych przyczyn podejmowania decyzji o zmianie pracy są powstające konflikty międzyludzkie, które nie zostają wystarczająco wcześnie zdiagnozowane oraz wyeliminowane.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Zgodnie z moim doświadczeniem, uważam że najistotniejszymi czynnikami motywacyjnymi dla pracowników są zarówno motywatory finansowe jak i pozapłacowe. Mówiąc o finansowych motywatorach mam na myśli przede wszystkim szeroko rozbudowany prowizyjny system pracy. W firmie, w której pracuję kierownictwo stale rozwija nowe projekty, których realizowanie umożliwia korzystanie nawet z kilku systemów prowizyjnych równocześnie. Ponadto uważam, że bardzo ważnymi czynnikami motywacyjnymi jest tworzenie wysokowydajnego i dobrze zintegrowanego zespołu, w którym pracownicy są w pełni zaangażowani w wykonywaną pracę oraz czują współodpowiedzialność za realizowanie polityki firmy. W zespole każdy powinien mieć przypisane role zespołowe, a relacje pomiędzy współpracownikami czy między przełożonymi, a podwładnymi muszą być na jak najwyższym poziomie. Pragnę również dodać, iż osobiście jestem wielką zwolenniczką wykorzystywania takich narzędzi w kierowaniu zespołem jak regularne udzielanie informacji zwrotnych oraz przeprowadzania szczegółowych analiz SWOT minimum dwa razy w roku. Podczas tych analiz indywidualnie omawiam z każdym pracownikiem jego mocne i słabe strony oraz potencjalne szanse i zagrożenia. Praktykuję również cykliczne rozmowy dotyczące oczekiwań pracowników w zakresie jego dalszego rozwoju zawodowego i osobistego.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Według mnie zdecydowanie najbardziej efektywną formą świadczenia pracy przez pracowników jest praca w sposób stacjonarny. Uważam tak, ponieważ branża turystyczna wymaga w zdecydowanej większości zachowania wysokiego poziomu bezpośredniego kontaktu z klientem. Ponadto wykonując pracę stacjonarnie w mojej ocenie jest łatwiej rozdzielić czas poświęcany na sprawy zawodowe oraz prywatne. Pomaga to w zachowaniu

równowagi pomiędzy tymi dwoma sferami życia, co zdecydowanie przekłada się na większą wydajność pracowników. Uważam również, że pracując stacjonarnie dzięki relacjom interpersonalnym naturalnie łatwiej jest budować większy poziom motywacji (choćby poprzez wzajemną motywację do działania) jak również prowadzić tzw. burze mózgów, które są stosowane podczas rozwiązywania nagłych i skomplikowanych problemów.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

W przeciągu ostatnich 5 lat największą zmianą w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi było zrealizowanie ogromnego projektu HR, który uwzględniał ponad półroczną kontrolę i analizę firmy pod kątem kadrowym oraz wydajności realizowanych zadań. Efektem było zrewolucjonizowanie struktury firmy, uszczegóławiając przy tym zakresy obowiązków konkretnych pracowników, co w przyszłości ma prowadzić do zwiększenia efektywności firmy pod kątem zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim. W związku z zaimplementowaniem na stałe nowych rozwiązań technologicznych z zakresu obsługi klienta, w kontekście ZZL doszło również do dywersyfikacji potrzeb kadrowych, co spowodowało zmniejszenie kadry pracowniczej.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Według mnie do największych wyzwań stawianych szeroko rozumianemu zarządzaniu zespołem w przedsiębiorstwach z branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku należy zaliczyć zmianę pokoleniową pracowników. Zdecydowanie innego podejścia wymaga się od menedżerów zarządzających młodymi ludźmi niż od tych, którzy na co dzień pracują z ludźmi dojrzałymi zawodowo. Młodzi ludzie oczekują dużo większej elastyczności od pracodawców w odpowiedzi na ich indywidualne oczekiwania. Są to pracownicy bardzo bystrzy i szybko uczący się, którzy za wszelką cenę stawiają na elastyczne godziny pracy, zdalną formę świadczenia pracy, szybki rozwój zawodowy oraz ciągłą zmianę nowych wyzwań do osiągnięcia. Zmiana podejścia do pracowników jest widoczna niemalże w każdej sferze życia zawodowego.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 4

Zajmowane stanowisko: **Dyrektor regionalny**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **15 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **50 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **07.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Z uwagi na moje wieloletnie doświadczenie w branży turystycznej, gdzie od ponad 15 lat zarządzam dużym zespołem (w tym momencie personel, którym zarządzam liczy ponad 50 osób), stawiam na przeprowadzanie wszelkich rekrutacji tylko uwzględniając osobiste spotkania. Podczas spotkań „na żywo” jestem w stanie wywnioskować, jak dana osoba zachowuje się podczas rozmowy, jakie sprawia wrażenie, czy w jaki sposób się wypowiada. Uważam również, że istotnymi czynnikami podczas procesu doboru kandydatów do pracy są posiadane doświadczenie zawodowe oraz wysoka odporność na stres. Umiejętność zachowania się w trudnych sytuacjach, która jest niezbędna u przyszłych pracowników wymaga wysokiego poziomu elastyczności oraz umiejętności adaptacji do nagle powstających wyzwań. Branża turystyczna charakteryzuje się dużą zmiennością oraz nieregularnymi godzinami pracy. Moim motto, które powtarzam wszystkim pracownikom brzmi: „gdy my odpoczywamy, to inni pracują, ale gdy inni chcą odpocząć, to jest czas naszej pracy, a zadaniem naszym jest zorganizowanie dla tych ludzi odpoczynku, zachowując przy tym jak najwyższy poziom świadczonych usług”. Pragnę nadmienić, że równie ważnymi czynnikami, na które osobiście zwracam uwagę podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej, jest zaangażowanie do pracy oraz świadomość, na czym polega praca z klientem. Problem, który zaobserwowałem na przestrzeni kilku ostatnich lat dotyczy przede wszystkim młodych ludzi, którzy ubiegają się o przyjęcie do naszej firmy. Pracownicy młodych pokoleń są niedyspozycyjni, wykazują mało kreatywności oraz unikają odpowiedzialności za realizowane zadania. Ważnym jest jednak, że przy tym wzrastają ich oczekiwania względem pracodawcy, w tym oczekiwania finansowe oraz dotyczące sposobu świadczenia pracy (najlepiej praca zdalna).

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Analizując kryteria, jakie w mojej firmie są obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdzam że są one bardzo pokrewne do tych stawianych wszystkim pracownikom. Dlatego też realizowana jest przede wszystkim polityka dotycząca wybierania kadry zarządzającej spośród już posiadanego kapitału ludzkiego. W procesie selekcji kierujemy się kryteriami takimi jak: zdobyte doświadczenie, efekty jaki uzyskiwał dany pracownik, umiejętność rozwiązywania nietypowych problemów oraz wykazywanie cech charakterystycznych dla prawdziwego przywódcy/lidera. Równie ważnym kryterium jest umiejętność organizacji czasu pracy przyszłym podwładnym.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Niestety nie mogę stwierdzić, jakoby istniała jakakolwiek jasno określona strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. W firmie, w której pracuję, mówiąc o tworzeniu strategii kapitału ludzkiego, należy dokonać podziału na centralę oraz jednostki zamiejscowe. W centrali bezpośrednio nad tym rozwojem czuwają prezesi, którzy tworząc nowe działy i komórki organizacyjne wyznaczają trzon kadry z posiadanego już zasobu ludzkiego, umożliwiając przy tym możliwości awansowe. Na stanowiska pracownicze dobierają wtedy pracowników z rynku zewnętrznego bądź decydują się na zatrudnienie firmy zewnętrznej świadczącej daną usługę (wszystko zależy od kalkulacji). W terenie za politykę rozwoju kapitału ludzkiego odpowiadają kolejno osoby zarządzające zasobem ludzkim na różnych szczeblach. Czynnikiem wspólnym jest umożliwianie rozwoju zawodowego oraz wyznaczanie nowych zadań, oczywiście proporcjonalnie zwiększając też wartość wynagrodzenia. Równie ważne jest dla nas zapewnienie odpowiedniego poziomu motywacji wśród pracowników, rozwijanie potencjałów oraz docenianie sukcesów.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Według mnie takie szkolenia powinny być organizowane cyklicznie, a ich intensywność powinna zależeć od zapotrzebowania. Dla osób nowo obejmujących stanowiska związane z zarządzaniem kadrą takie szkolenia powinny być częstsze oraz powinny rozpoczynać się od szkolenia wprowadzającego. Swoim zakresem powinny obejmować sposoby i techniki wykorzystywane w usprawnianiu komunikacji pomiędzy pracownikami, ale i pomiędzy osobami pracującymi w różnych (pod kątem merytorycznym) działach. Szkolenia te muszą być podparte najnowszą teorią zgodną z trendami wprowadzanymi i wykorzystywanymi na świecie. Muszą być również podparte ćwiczeniami praktycznymi realizowanymi przez prawdziwych praktyków, zajmujących się na co dzień tymi obszarami. Tematyka kolejnych szkoleń powinna być naturalną kontynuacją poprzednich przy uwzględnieniu zmian zachodzących w tej materii oraz przypomnieniu i utrwaleniu wcześniejszego materiału. Uważam również, że szkolenia powinny dotyczyć szeroko rozumianego kierowania zespołem, roli lidera w zespole, psychologii w biznesie oraz w zarządzaniu oraz sposobów przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Na każdym szkoleniu powinno się poświęcać dużo czasu na nowe rozwiązania w zakresie motywacji oraz przyczyn demotywacji pracowników.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Obecnie uważam, że od kilku lat w firmie, w której jestem jednym z dyrektorów zjawisko rotacji pracowników do firm konkurencyjnych jest na niskim poziomie. Te incydentalne przypadki takich odejść są zazwyczaj konsekwencją „podkupywania” pracowników przez konkurencję. Oczywiście wtedy przede wszystkim zachęcają tych najmniej zżytych z zespołem pracowników poprzez oferowanie znacznie wyższego wynagrodzenia. Jednakże wielokrotnie dochodzi do sytuacji, w których nasi pracownicy po przepracowaniu określonego czasu u konkurencji pragną wrócić w szeregi naszej firmy.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Według mnie najistotniejszymi czynnikami motywacyjnymi poza tak oczywistymi jak czynniki finansowe, np. większe wynagrodzenie lub wprowadzenie większych i bardziej opłacalnych systemów prowizyjnych, należy zaliczyć czynniki pozapłacowe. Dlatego ja zawsze stawiam na tworzenie zgranych zespołów, zwiększanie zaangażowania poprzez przydzielanie ambitnych projektów czy umożliwianie drogi awansu zawodowego. Jestem również skory do wynagradzania poprzez przyznawanie bardziej elastycznego czasu pracy (oczywiście, jeśli jest to możliwe), co dla pewnych osób może stanowić największą wartość dodaną ze względu na różne sytuacje życiowe.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Uważam, że jest to zagadnienie indywidualne. W znacznej większości przypadków preferuję pracę stacjonarną względem swoich podwładnych, ponieważ uważam, że będąc w biurze są oni bardziej skoncentrowani i wydajni. Czas pandemii pokazał, że praca w systemie zdalnym jest możliwa, jednakże w dłuższym czasie tracane są takie wartości jak chociażby współpraca w zespole. W szczególnych przypadkach skłaniam się do zastosowania pracy hybrydowej rozumianej w sposób klasyczny, czyli zazwyczaj stacjonarnie z odstępstwami na dni, gdzie praca jest wykonywana w pełni zdalnie. Pragnę dodać, że jestem autorem stworzenia niestandardowej koncepcji pracy hybrydowej, a mianowicie przez pół dnia praca jest realizowana stacjonarnie, później następuje kilkugodzinna przerwa w pracy, a następnie pracownik wykonuje kilka godzin pracę w sposób wyłącznie zdalny. Jest to nowatorski pomysł, który po zastosowaniu póki co odnosi doskonałe rezultaty. Uważam jednak, że jest to rozwiązanie szczególne dla osób bardzo wykazujących się w firmie, których realizacja zadań na dotychczasowym, wysokim poziomie jest uzależniona od zapewnienia komfortu w życiu codziennym (np. opieka nad dzieckiem).

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Niestety jestem zmuszony odpowiedzieć, iż w przeciągu ostatnich 5 lat doszło do negatywnych zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi. W firmie podjęto dużą inicjatywę przeprowadzenia rewolucji strukturalnej realizowanej przez zewnętrzną firmę, specjalizującą się w sprawach HR. Celem tego było przede wszystkim usystematyzowanie zadań oraz usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji. Niestety cała reforma niemalże całkowicie dotyczyła centrali firmy, co w konsekwencji spowodowało jeszcze większe różnice i problemy komunikacyjne jednostek terenowych z centralą.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Największym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmach turystycznych w dobie globalizacji XXI wieku jest rozwój technologiczny oraz zanik kontaktu międzyludzkiego. Ostatnie lata pokazały, że można prowadzić przedsiębiorstwo turystyczne minimalizując przy tym kontakt bezpośredni z klientem. Moim jednak zdaniem turystyka to branża, gdzie kontakt interpersonalny jest niezbędny, ponieważ umożliwia on wyższy poziom świadczenia usług. Uważam również, że ludzie w szczególności młodzi tracą takie umiejętności jak: budowanie prawidłowych relacji międzyludzkich. Stoję na stanowisku, iż wszelkie implementowane rozwiązania technologiczne powinny być rozłożone w czasie, w szczególności te, które bezpośrednio wpływają na redukcję osób zatrudnionych.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 5

Zajmowane stanowisko: **Team leader ds. mediów społecznościowych**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **3 lata**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **3 osoby**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **10.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Według mnie najistotniejszymi czynnikami podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej są komunikatywność, otwartość i umiejętność pracy w zespole. Bardzo często pracownicy mają kontakt z klientami lub przedstawicielami różnych firm, z którymi współpracujemy, dlatego komunikacja i swobodne kierowanie rozmową są tak ważne. Myślę, że umiejętność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych oraz stresujących jest także mile widziana. W kandydatach doceniam umiejętność łagodzenia takich sytuacji, szczególnie w przypadku rozmów z roszczeniowym klientem. Istotną rolę odgrywa również możliwość uczenia się od siebie nawzajem i czerpania z wiedzy bardziej doświadczonych pracowników.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

W firmie, w której pracuję, osoby przewidziane do zarządzania zasobami ludzkimi wybierane są spośród pracowników. Zmiana stanowiska dotyczy osób bardziej doświadczonych i z dłuższym stażem oraz wiąże się z awansem. Prezes firmy umożliwia samodzielne opracowanie strategii zarządzania zespołem, jednakże w konsultacji systemu pracy i wynagrodzenia.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego realizowana jest poprzez umożliwienie awansu zawodowego zatrudnionym pracownikom. Zwiększający się staż pracy, wykazywanie się w pełnionych obowiązkach, chęć rozwoju przekładają się na zajęcie wyższego stanowiska, a co za tym idzie, podwyższenia zasadniczego wynagrodzenia. Ponadto pracownicy mogą brać udział w szkoleniach zewnętrznych, jednakże wiąże się to z uargumentowaniem wyboru i jest zależne od aprobaty wyższych przełożonych.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Myślę, że kadra zarządzająca powinna brać udział w regularnych szkoleniach, które z czasem powinny coraz bardziej rozwijać wiedzę i umiejętności. Niestety, w firmie, w której pracuję, takie szkolenia nie są realizowane. Szkolenia kadry zarządzającej według mnie przełożyłyby się na wydajność zespołu oraz umożliwiłyby jeszcze lepsze wyniki. Kadra zarządzająca miałaby większą pewność co do strategii realizowanych działań oraz więcej możliwości do motywowania zespołu.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Myślę, że duży wpływ na fluktuację kadry do firm konkurencyjnych mają czynniki finansowe oraz benefity pozapłacowe. W firmie, w której pracuję, stawiamy na pozytywną atmosferę, pracownicy są ze sobą zgrani, realizowane są spotkania integracyjne. Jednakże firma nie dysponuje takimi środkami finansowymi, jak konkurencja, nie posiada również benefitów pozapłacowych, takich jak chociażby karta sportowa czy ubezpieczenie zdrowotne. W dziale, w którym pracuję, zatrudniamy w głównej mierze osoby młode, które obok rozwoju osobistego cenią sobie również wyższe wynagrodzenie oraz nadprogramowe korzyści.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Myślę, że w firmie, w której pracuję głównym źródłem motywacji jest możliwość rozwoju osobistego, podnoszenia kwalifikacji poprzez udział w szkoleniach oraz zdobywanie kolejnych szczebli awansu zawodowego. Pracownicy cenią sobie również realny wpływ na politykę firmy. Osoby zatrudnione na wyższych stanowiskach wsłuchują się w pomysły wszystkich pracowników i umożliwiają prowadzenie dodatkowych działań i wykazywanie się na różnych polach.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Według mnie najbardziej efektywną formą pracy jest praca hybrydowa. Jak już wspomniałam ludzie młodzi, mają szczególne wymagania, w tym dostęp do możliwości pracy zdalnej. W firmie, w której pracuję, możliwe jest realizowanie zadań właśnie w taki sposób. Zdajemy sobie sprawę, że dzięki takiemu rozwiązaniu, pracownicy nie tracą czasu na dojazdy, mają więcej czasu dla siebie i zachowują work-life balance. Jako osoba zarządzająca zespołem, łączę się z pracownikami zdalnie za pomocą narzędzi on-line i przeprowadzam spotkania, rozmawiam i ustaliam harmonogram prac. Nie widzę różnicy w wynikach pracy, gdy jest ona realizowana w biurze lub zdalnie.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Odkąd pracuję w firmie nie widzę większych zmian. Z pewnością poradziliśmy sobie na rynku turystycznym po zakończeniu globalnych obostrzeń w związku z pandemią Covid-19 i doszło do tego bez wprowadzania większych zmian wobec zatrudnionych pracowników. Myślę, że temat zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowany w firmie zbyt powierzchownie i wymaga większego zaangażowania ze strony prezesa firmy, aby można było zatrzymać zjawisko fluktuacji.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Właśnie zjawisko fluktuacji jest jednym z największych wyzwań, z jakim współcześnie firmy z branży turystycznej powinny się zmierzyć. Wypracowanie konkretnych rozwiązań pozwoli na zatrzymanie wykwalifikowanej kadry oraz przełoży się na lepsze działania struktur w firmie. Fluktuacja pracowników do firm konkurencyjnych obniża również lojalność i poczucie przynależności, a częstsze zmiany w kadrze wynikające z tego procesu obniżają poziom dobrej atmosfery, o który tak staramy się dbać. Idąc za zjawiskiem fluktuacji, należy zwrócić uwagę na to, że wynika ono ze stale rosnących potrzeb pracowników, którym obecnie firma, w której pracuję, nie jest w stanie sprostać.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 6

Zajmowane stanowisko: **Dyrektor ds. kluczowych klientów**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **10 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **6 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **12.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Z racji, iż odpowiadam za dział nastawiony na pozyskiwanie klientów dysponujących apartamentami, potrzebuję ludzi, którzy umieją przetłumaczyć „język turystyki na język biznesowy” innym przedsiębiorcom. Dlatego najważniejszymi cechami dla mnie są zdolność analitycznego myślenia oraz zdolności matematyczne, które ułatwiają wykonywanie szybkich obliczeń, co do korzyści płynących z naszych usług. Równie pożądanymi kompetencjami są umiejętności sprzedażowe i umiejętność rozmowy z klientem (wysoki poziom komunikatywności). Ważne jest, aby kandydaci wykazywali się dużą kreatywną oraz samodzielnością podczas podejmowania decyzji. Ponadto każdorazowo zwracam uwagę, czy kandydat do pracy posiada doświadczenie w zakresie pracy bezpośredniej z klientem. Może to zabrzmieć mało poważnie, ale podczas procesu rekrutacji zwracam uwagę na jakość wykonanego CV. Uważam, że można z niego wyczytać nie tylko merytoryczne fakty na temat danej osoby, ale również zwrócić uwagę na takie cechy jak staranność, skrupulatność czy świeże podejście. Są to umiejętności ułatwiające wdrożenie się do działu, którym na co dzień zarządzam (dział obsługi klientów kluczowych).

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

W firmie, w której pracuję okazjonalnie dochodzi do sytuacji zatrudniania osób na stanowiska kierownicze. W zdecydowanej większości osoby te są wyłaniane w wewnętrznych rekrutacjach, w których biorą udział pracownicy już zatrudnieni w firmie i którzy na swoich stanowiskach osiągnęli najlepsze wyniki. Z moich obserwacji wynika, że w centrali firmy większość awansów zawodowych odbywa się raczej w kierunku poziomym, co oznacza, że są wyznaczani na tożsame stanowiska w nowo tworzonych zespołach zostając ich kierownikami/menedżerami. Natomiast w terenie bardzo powszechną

praktyką są awanse pionowe, gdy jeden z pracowników zespołu zostaje w drodze wewnętrznej rekrutacji wyłoniony i awansowany do zarządzania tymże zespołem.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Niestety nie ma u nas odgórnej, scentralizowanej i spójnej strategii rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. Firma mimo dużego rozmiaru wywodzi się i kultywuje rodzinne tradycje w związku z czym ten temat jest traktowany trochę po macoszemu. Co prawda w ostatnim czasie prezesi zarządu firmy podejmują kroki, aby stworzyć bardziej korporacyjną i usystematyzowaną strukturę, jednakże na razie są to raczej plany niż faktyczne działania. Głównie kapitał ludzki jest rozwijany zgodnie z indywidualnymi strategiami kreowanymi przez osoby bezpośrednio nim zarządzające. Jest to realizowane poprzez umożliwianie awansu zawodowego czy przydzielanie nowych zadań i stawianie nowych wyzwań. W ten sposób większość z nas stara się walczyć ze zjawiskiem „wypalenia zawodowego”.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi powinny być obowiązkowe, w szczególności dla osób, które dopiero zaczynają swoją zawodową przygodę z pracą z ludźmi. Uważam, że na takich szkoleniach należałoby skoncentrować się na poznawaniu nowych technik i metod wdrażanych w ZZL w kontekście globalnym w turystyce. Ponadto powinny opiewać one w kwestie dotyczące motywacji pracownika, tak aby uzmysłowić osobom zarządzającym, jakim wachlarzem narzędzi dysponują w walce o utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników. Niestety w mojej firmie doceniani i dobrze motywowani są głównie pracownicy z wieloletnim doświadczeniem, którzy niejednokrotnie pracują w firmie od momentu jej powstania. Uważam również, że powinny być realizowane szkolenia adaptacyjne dla każdego nowo zatrudnionego pracownika, tak aby pokazać i wyjaśnić jak działa nasza firma oraz co czyni ją konkurencyjną na rynku turystycznym. Równie ważne są szkolenia integracyjne, które u nas odbywają się raz w roku i trwają kilka dni. Rolą tych szkoleń jest wzmacnianie więzi pomiędzy pracownikami oraz podniesienie poziomu utożsamiania się z polityką firmy. W tym czasie odbywają się również szkolenia kierunkowe i specjalistyczne, które realizowane są własnymi siłami przez osoby na kluczowych

stanowiskach w firmie przybierając formę studium przypadków, w których to prelegenci opowiadają o konkretnych sytuacjach i sposobach, w jaki sobie z nimi poradzi. Często kontynuacją i uzupełnieniem tych szkoleń są kursy realizowane przez firmy zewnętrzne, które odbywają się 1-2 razy w roku i rozwijają obszary, które podczas tego spotkania integracyjnego zostały wyznaczone jako te wymagające szczególnej uwagi. Niestety w firmie nie jest prowadzona forma egzekwowania uzyskanych nowych umiejętności, co powoduje, że część szkoleń okazuje się po prostu bezcelowa.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Zdecydowanie najpoważniejszą przyczyną rotacji pracowników są aspekty finansowe oraz brak ujednoliconego systemu motywacyjnego. Większość świetnych pracowników po około 1,5 roku decyduje się na przejście do konkurencji, ponieważ otrzymują bardziej preferencyjne warunki pozapłacowe oraz wyższe wynagrodzenie zasadnicze (dotyczy to w szczególności pracowników niższego szczebla). Jeżeli chodzi zaś o fluktuację kadry zarządzającej, to jest ona na bardzo niskim poziomie. Jest to spowodowane wieloletnim doświadczeniem i utożsamianiem się z polityką i misją firmy.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Według mnie dla młodych ludzi, którzy zaczynają stanowić coraz większy udział pracowników w firmie najistotniejszymi czynnikami motywacyjnymi jest wysokie wynagrodzenie zasadnicze, rozbudowane systemy premiowe czy jasno sprecyzowana ścieżka rozwoju zawodowego. Uważam również, że bardzo ważne są wszelkiego rodzaju dodatkowe czynniki, takie jak rozbudowane systemy motywacyjne i socjalne, w które powinny wchodzić benefity sportowe, systemy prywatnej opieki zdrowotnej, paczki na święta dla pracowników, bony towarowe, np. Sodexo czy pakiety ubezpieczeń na życie. Moim zdaniem coraz częściej pracownicy zwracają uwagę na przejrzystość systemu motywacyjnego uwzględniając możliwości rozwoju.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Uważam, że najlepszą formą świadczenia pracy jest forma hybrydowa, która składa się w 80% z pracy stacjonarnej i 20% pracy zdalnej. Taka proporcja w mojej ocenie zapewnia wysoki poziom prawidłowego balansu pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Praca stacjonarna w mojej ocenie jest bardziej efektywna, ale tylko w przypadku gdy pracownik ma ten jeden dzień w tygodniu na pracę zdalną, która umożliwia zmianę otoczenia pracy.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Według mnie na przestrzeni ostatnich 5 lat nie doszło do rewolucyjnych zmian w firmie pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi. Główne zmiany wynikają z nowych i innowacyjnych rozwiązań technologicznych, które w sposób pośredni dotyczą sfery zarządzania ludźmi. Dotyczą one przede wszystkim automatyzacji w kwestiach związanych z obsługą turystów. Przedsiębiorstwo turystyczne, w którym jestem zatrudniony dobrze poradziło sobie z kryzysami globalnymi, takimi jak Covid-19, dzięki czemu nie byliśmy zmuszeni do redukcji kadry oraz wdrażania nowych rozwiązań w zakresie ZZL.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Wyróżniam dwa zasadnicze wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku. Pierwszym z nich jest coraz większy udział młodych pracowników, którzy prezentują bardziej roszczeniowe podejście do pracodawcy. Są to osoby wymagające całkowicie innego stylu zarządzania. Wymagają od pracodawców znacznie większej ilości bodźców motywujących do pracy oraz stawiania wyzwań. Według mnie znacznie szybciej dotyka ich zjawisko wypalenia zawodowego. Ich postawę określiłbym jako nieproporcjonalną do oferowanych przez siebie umiejętności i kompetencji oraz poziomu zaangażowania w przeciwieństwie do ludzi starszych pokoleń, którzy mają całkowicie inny etos pracy. Pragnę również dodać, że konsekwencją tego jest tzw. rynek pracownika, czyli sytuacja, w której to pracownik przedstawia swoje oczekiwania, a firma musi się do nich dostosować. Niestety prawdą jest też, że procesy rekrutacyjne zostały bardzo ograniczone ze względu na ilość osób chętnych do podjęcia pracy, Na przestrzeni ostatnich lat spadła

ona nawet kilkakrotnie, co w konsekwencji powoduje praktycznie całkowicie pominięcie etapu selekcji. Drugim ważnym w mojej ocenie wyzwaniem dla ZZL w turystyce jest wprowadzenie nowych technologii, a w szczególności możliwości jakie daje wykorzystanie sztucznej inteligencji. Uważam, że w przyszłości sztuczna inteligencja spowoduje duże redukcje takich stanowisk, które odpowiedzialne są za przyjmowanie rezerwacji, udzielanie informacji czy nawet obsługę klienta.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 7

Zajmowane stanowisko: **Prezes zarządu spółki**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **15 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **500 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **13.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Jako prezes zarządu spółki uważam, że najistotniejszymi cechami, których szukam w kandydatach do pracy są entuzjazm oraz zapał do pracy. W swojej polityce stawiam na cechy osobowościowe kandydatów i według mnie to one decydują w głównej mierze o tym, kogo przyjmujemy do pracy. Bardzo cenię sobie pracowników, którzy dołączają do naszego zespołu z całkowicie innych obszarów gospodarki, mając przy tym doświadczenie w pracy z wymagającym klientem, jakim np. jest turysta. Uważam, że tacy pracownicy to w większości przypadków olbrzymia wartość dodana dla firmy, ponieważ wnoszą „świeże spojrzenie” na wiele kwestii. Bardzo często są dla nas skarbnicą wiedzy dzieląc się z nami informacjami jak wyglądała m.in. skuteczna obsługa klienta w innych branżach czy jak wykorzystywali nowe technologie w funkcjonowaniu i usprawnianiu firmy. Szukając osób do pracy staramy się zawsze podchodzić indywidualnie do każdego procesu rekrutacyjnego, co w naszej ocenie pozwala na lepsze dostosowanie wymagań niezbędnych do spełnienia na danym stanowisku. Z racji, iż w firmie stawiamy na budowanie zespołów projektowych, poszukujemy również ludzi, którzy mają zadaniowe podejście do pracy oraz doskonale odnajdują się we współpracy z innymi pracownikami.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Moje dotychczasowe doświadczenie w obszarze zatrudniania osób na stanowiska przewidziane do zarządzania zespołami wskazuje na to, że najlepiej jest wyznaczać ich z posiadanego już personelu. Umożliwienie awansu zawodowego samoistnie zwiększa poziom motywacji tychże pracowników. Co więcej, według mnie rekrutacje wewnętrzne mają tę przewagę, że gwarantują zmiany stanowiskowe w oparciu o dobrze znany personel, co daje pewność co do jakości i zaangażowania kadry zarządzającej. Podczas awansów

horyzontalnych, w których pracownicy są wyznaczani na nowe stanowiska zmieniając przy tym charakter wykonywanej pracy, jestem zwolennikiem zatrudniania specjalistów z firm zewnętrznych, którzy przez okres około roku czasu sprawują mentoring nad taką osobą oraz przekazują wszelką niezbędną wiedzę i umiejętności do samodzielnego wykonywania zadań. W rekrutacjach wewnętrznych jak i zewnętrznych wartością dodaną jest doświadczenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jednakże uważam że każdemu należy dać szansę rozwinąć posiadany potencjał nawet w przypadku braku adekwatnego wykształcenia czy doświadczenia.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Muszę przyznać, że ten temat w ostatnim czasie stał się moim oczkiem w głowie. W związku ze spostrzeżeniami zarządu spółki stwierdzono braki w zakresie prowadzonych strategii rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. Dlatego od początku przyszłego roku zostanie wprowadzona rewolucja w tym zakresie. Zostanie utworzony wyspecjalizowany dział HR w firmie, który będzie wspierany przez ekspertów z firm zewnętrznych. W ramach tych zmian zostaną stworzone i wdrożone: usystematyzowane i konkretne strategie rozwoju zawodowego każdego pracownika, jasno określone zakresy obowiązków, przejrzyste systemy motywacyjne, atrakcyjne systemy prowizyjne i premialne ściśle powiązane z kartą celów firmy oraz plany szkoleniowe zarówno z zakresu rozwoju umiejętności specjalistycznych, sprzedażowych jak i umiejętności miękkich. Uważam, że obecnie mamy bardzo dobrze rozwinięty system rozwoju zawodowego pracowników w ramach rozwoju kapitału ludzkiego. Kolejnym dobrze funkcjonującym aspektem obecnej strategii jest duży nacisk na budowanie dobrze współpracujących zespołów oraz tworzenie zespołów projektowych, które mają na celu przeciwdziałanie zjawisku „wypalenia zawodowego”. Uważam, że rozwój to przede wszystkim nowe wyzwania i możliwość robienia rzeczy ciekawych i innowacyjnych, na które w naszej firmie kładziemy szczególny nacisk. Cały czas staramy się być na bieżąco z nowinkami technologicznymi ze świata, przez co stale opracowujemy i implementujemy nowe rozwiązania w szczególności w zakresie obsługi klienta.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Obecnie realizujemy jedno duże szkolenie raz w roku, które trwa około 3-4 dni. Główną częścią szkolenia jest integracja ludzi z całej Polski pracujących i tworzących naszą firmę. Stawiamy tam na wartości związane z budowaniem zespołów. Ponadto odbywają się szkolenia w mniejszych podgrupach, które mają charakter szkoleń specjalistycznych. Zawsze jest też organizowane szkolenie dla kadry zarządzającej średniego i wysokiego szczebla właśnie z zakresu rozwijania umiejętności efektywnego kierowania zespołem, w tym organizacji pracy, sposobów motywacji czy udzielania bieżących informacji zwrotnych. Bardzo ważne są dla mnie również szkolenia adaptacyjne, które mają za zadanie wdrożyć do pracy nowo przyjętych pracowników. Wychodzę z założenia, że w mojej firmie każdy powinien wiedzieć, jaka jest misja nadrzędna firmy oraz w jaki sposób funkcjonujemy. Warto nadmienić, że wszelkiego rodzaju szkolenia powinny być regularnie realizowane i powinny dotyczyć pracownika każdego szczebla uwzględniając rozwój kompetencji specjalistycznych jak i umiejętności miękkich.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Z całą pewnością mogę stwierdzić, że poziom rotacji pracowników do firm konkurencyjnych jest bardzo niski. Raczej to my zatrudniamy osoby, które pracowały wcześniej w konkurencji i które nadal pragną realizować się zawodowo w sektorze turystycznym. Jednostkowe przypadki odejść z firmy były niemalże zawsze związane z prywatnymi motywacjami, takimi jak chwilowa rezygnacja z aktywności zawodowej czy rozpoczęcie pracy w przedsiębiorstwach zajmujących się innymi sektorami gospodarki. Praca w turystyce jest na pewno pracą wymagającą dużego zaangażowania i poświęcenia. Nie jest to praca dla każdego, dlatego też często młodzi ludzie szukający swojego miejsca na rynku pracy odchodzą szukając spokojniejszej pracy, która jest bardziej sformalizowana i w sposób oczywisty łatwiej umożliwia zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Według mnie najważniejszymi motywatorami dla pracowników są czynniki pozafinansowe. Uważam, że obecnie każdy pracownik ma wysoką potrzebę rozwoju osobistego, dlatego też preferuję projektowe podejście do danych zagadnień oraz umożliwiam uczestniczenie w tworzeniu rozwiązań innowacyjnych na rynku turystycznym. Ponadto, co podkreślałem już wcześniej, w mojej firmie każdy pracownik ma realne szanse na awanse zawodowe zarówno w strukturze horyzontalnej jak i wertykalnej. Czynniki finansowe, które w mojej ocenie nie są najistotniejsze, również rozwijam w swojej firmie poprzez tworzenie systemów premiowych powiązanych z osiąganiem założonych celów firmy. Rozliczanie takich celów jest przeprowadzane raz na kwartał. Od dawna w firmie funkcjonują również pakiety medyczne czy też możliwość korzystania nieodpłatnie z usług naszej firmy w skali 7 dni w roku dla każdego pracownika wraz z jego najbliższymi, co umożliwia wypoczynek oraz zmianę otoczenia. Równie istotne są szkolenia, które gdy tylko pracownicy wykażą inicjatywę są organizowane dla nich przez podmioty zewnętrzne. Często są to szkolenia najlepsze, jakie obecnie są dostępne na rynku. Umożliwiam również finansowanie podnoszenia kwalifikacji i wykształcenia w postaci zwrotu kosztów za podjęte studia czy ukończone kursy specjalistyczne. Jednakże najważniejszym czynnikiem motywacyjnym w mojej ocenie jest stworzenie dobrej, rodzinnej atmosfery pracy, tak aby pracownicy utożsamiali się z firmą oraz jej działaniami. Uważam, że dzień w biurze, gdzie panuje rodzinna atmosfera to połączenie pracy z przyjemnością podobnie płynącą ze spotkań towarzyskich.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Według mnie najlepszą formą świadczenia pracy jest forma hybrydowa, która składa się w 80% z pracy stacjonarnej i 20% pracy zdalnej. Taka proporcja w mojej ocenie zapewnia wysoki poziom prawidłowego balansu pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. W mojej ocenie ludzie efektywniej pracują stacjonarnie, na miejscu w biurze, gdzie mają naturalną możliwość pracy w zespole i korzystania ze wzajemnej wiedzy czy doświadczenia. To właśnie praca hybrydowa zapewnia wyższy poziom work-life balance. Z mojego punktu widzenia praca zdalna tak naprawdę powoduje brak rozgraniczenia pomiędzy czasem własnym a czasem pracy. Nie wiadomo też kiedy i w jakim tak naprawdę momencie realizuje się obowiązki służbowe, co znacząco utrudnia planowanie życia osobistego. Praca zdalna w mojej ocenie powoduje

zanik umiejętności interpersonalnych, bez których nie jesteśmy w stanie budować dobrze funkcjonujących zespołów.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Do największych zmian, jakie zaszły w firmie na przełomie ostatnich 5 lat zaliczam wprowadzenie pracy w zespołach projektowych oraz wypracowanie skutecznego systemu pracy hybrydowej. Wprowadzono również szereg zmian strukturalnych w firmie mających na celu usystematyzowanie pracy. Było to zrealizowane przy wykorzystaniu zewnętrznych specjalistów, którzy przez około roku wspólnie z nami zreorganizowali ówczesną strukturę firmy. Ponadto stawiam na to, aby łączyć w małe podzespoły osoby zarządzające zespołami wyższego szczebla, tak aby mogły ze sobą współpracować osoby, które za wszelką cenę stawiają na rozwój firmy i innowacyjne rozwiązania z osobami, które racjonalnie dbają o kosztowe podejście do funkcjonowania sprawnie działającej organizacji. Na przestrzeni ostatnich 5 lat wprowadzono również strategie dotyczące celów firmy, co znacznie usprawniło organizację i monitorowanie pracy całego personelu. Na zakończenie dodam, że nasza firma cały czas się rozwija, czego spektakularnym przykładem będzie przyszłoroczna rewolucja w obszarze HR. Wierzę, że pozwoli to na wejście na sam szczyt pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi w naszym przedsiębiorstwie.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Według mnie najistotniejszym wyzwaniem dla branży turystycznej jest rozwój technologiczny, w tym wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji. Jest to kwestia, która bardzo mnie pasjonuje oraz w której pokładam olbrzymią nadzieję. Uważam, że rozwój sztucznej inteligencji wpłynie znacząco na wszelkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstw branży turystycznej, od sposobu obsługi klienta po sposoby w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dlatego za wszelką cenę staramy się być na bieżąco z technologicznymi nowinkami ze świata, tak aby zachować wysoki poziom elastyczności i konkurencyjności.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 8

Zajmowane stanowisko: **Kierownik biura lokalnego**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **10 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **6 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **20.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Z mojego doświadczenia wynika, że kandydaci, którzy chcą podjąć pracę w branży turystycznej muszą przede wszystkim być bardzo dyspozycyjni. Dotyczy to przede wszystkim osób, które mają bezpośredni kontakt z klientem, ponieważ w turystyce gdy klienci chcą wypocząć, to jest czas naszej zintensyfikowanej pracy. Równie ważnymi cechami wymaganymi od kandydatów do pracy jest wysoka komunikatywność, otwartość oraz umiejętność adaptacji do dynamicznie zmieniających się sytuacji. Uważam, że praca w branży turystycznej jest bardzo wymagająca i nie jest to sektor, w którym każdy jest w stanie się odnaleźć. W mojej opinii jest to praca bardzo stresująca, ponieważ wymagania klientów stale rosną. Dlatego tak ważna jest również odporność na stres oraz umiejętność szybkiego i kreatywnego rozwiązywania powstających problemów.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

W mojej ocenie kryteria stosowane podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi powinny być takie same co przedstawione jako obowiązkowe czynniki dla wszystkich pracowników z branży turystycznej. Uważam, że ponadto osoby, które będą zarządzać zasobami ludzkimi powinny posiadać cechy naturalnego lidera, który przede wszystkim będzie dbać o dobro swojego zespołu. Co więcej, powinny potrafić organizować pracę nie tylko swoją ale i osób, którymi będą zarządzać.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

W firmie, w której pracuję nie ma żadnej zcentralizowanej, ujednocionej strategii rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego. Sama osobiście świadczę usługi firmie na zasadach kontraktów realizowanych przez moją spółkę. W firmie niemalże nie istnieje pojęcie „rozwoju personelu” w jednostkach terenowych. Praktycznie nie ma możliwości na zaproponowanie pracownikom ścieżek rozwoju zawodowego. Jediną opcją są sytuacje, w których otwierane są nowe biura lokalne, wtedy faktycznie tworzy się jednostkowe możliwości do awansu zawodowego. Jednakże jest to związane z relokacją stałego miejsca pracy. Co więcej, nie są uwzględniane wnioski dotyczące podwyżki wynagrodzenia zasadniczego. W efekcie czego płace są niejednokrotnie na poziomie najniższej krajowej. Inaczej wygląda sytuacja w centrali firmy, gdzie istnieją możliwości rozwoju zawodowego, wyrażanego np. poprzez awanse pionowe oraz poziome. Jeśli mowa o strategii rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego, jeżeli jest ona w jakiś sposób stworzona, to dotyczy tylko osób pracujących w centrali. Ponadto w firmie, w której pracuję niemalże nie istnieje system motywacyjny czy socjalny, mimo iż firma bardzo się rozwija i swoją strukturą zaczyna przypominać korporację. W większości firm konkurencyjnych takie systemy motywacyjne są już dawno wprowadzone. W terenie każda z osób zarządzających personelem musi kreować lokalne strategie co do rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego, bez pomocy i udziału centrali firmy. Osobiście staram się zachowywać jak największą bliską relację ze swoimi pracownikami, tworząc lub utrzymując takie wartości jak lojalność czy zapał. Niestety skutkuje to lojalnością do samego kierownika co w momencie odejścia tej osoby z firmy będzie skutkowało odejściem również członków zespołu. Zawsze stawiam na tworzenie zgranego i silnego zespołu, który wzajemnie się wspiera. Bardzo zwracam uwagę na to, by nie dochodziło do sytuacji przemęczenia moich pracowników, co może skutkować „wypaleniem zawodowym”. Gdy tylko widzę, że ktoś zaczyna się „męczyć” w pracy to każdorazowo proponuję mu, aby odpoczął i wykorzystał urlop, poświęcając się realizowaniu prywatnych celów.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Według mnie takie szkolenia są bardzo ważne i powinny być realizowane cyklicznie, tak aby zwiększać poziom świadomości, jak ważnym elementem dobrze funkcjonującej organizacji jest prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi. W tym momencie z przykrością muszę stwierdzić, że w firmie w której pracuję są organizowane tylko roczne szkolenia o charakterze przede wszystkim integracyjnym. Są to szkolenia dla całego stanu osobowego firmy. Ich formuła jest jednakże bardzo źle skonstruowana, ponieważ części szkolenia dotyczące rozwijania umiejętności sprzedażowych są niedostosowane do obecnego rynku. Co więcej, prowadzą je ludzie tylko z teoretyczną wiedzą, nie mając podparcia w doświadczeniu, jakie posiada każdy pracownik biura lokalnego. Zdecydowanie największym błędem jest nieprzeprowadzanie szkoleń z zakresu nowo wdrażanych systemów i rozwiązań technologicznych. Jako ostatnie ogniwo firmy, które tak naprawdę odpowiada za przychód firmy oraz faktyczne wykorzystanie tych rozwiązań, jesteśmy informowani o danych nowościach jako ostatni. Nie przechodzimy szkoleń wdrażających. Z nowo zastaną sytuacją mamy sobie po prostu sami poradzić i każdorazowo wszystkiego uczymy się na własnych błędach.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Tutaj muszę zdecydowanie powiedzieć, że rotacja jest na naprawdę wysokim poziomie, w szczególności wśród kadry niższego szczebla. Jest to zawsze spowodowane przyczynami finansowymi, ponieważ średnia płaca jest bardzo niska i nieadekwatna do zakresu wykonywanych prac i obowiązków.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Według mnie w obecnych czasach, gdzie przyszło nam mierzyć się z galopującą inflacją oraz szerokim spectrum ofert i miejsc pracy na rynku uważam, że najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest godziwe wynagrodzenie zasadnicze, które wraz z biegiem pracy powinno wzrastać. Mam tu na myśli, np. wprowadzenie dodatków stażowych, które to istnieją i dobrze motywują pracowników w sektorze publicznym. Ponadto uważam, że powinny zostać

wprowadzone systemy premiowe kreowane na szczeblu lokalnym, tak aby nie walczyć ze sztucznie napędzaną statystyką. Premie również są sprawdzonym i dobrze działającym motywatorem dla pracowników. Ponadto uważam, że nie można zapominać o zwykłym „dobrym słowie” za dobrze wykonaną pracę. Takie uznanie ze strony przełożonych również wpływa natychmiastowo na wzrost poziomu motywacji oraz poczucia przynależności do firmy. Wartością dodaną będą usystematyzowane systemy motywacyjne czy socjalne.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Z mojego punktu widzenia najlepszą formą świadczenia pracy jest praca hybrydowa, ponieważ między konkretnymi biurami są niejednokrotnie bardzo duże odległości, a realną pracę wykonujemy w większości przy wykorzystaniu technicznych środków łączności. W związku z tym uważam, że gdy tylko jest taka możliwość, pracę można z powodzeniem realizować w sposób zdalny. Uważam, że taka forma świadczenia pracy znacząco wpływa na wzrost dyspozycyjności pracowników. Oczywiście gdy obowiązki służbowe tego wymagają, pracownicy muszą być gotowi na świadczenie pracy w sposób stacjonarny. Dlatego idealnym rozwiązaniem jest realizowanie pracy w sposób hybrydowy.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Na przestrzeni ostatnich 5 lat zaszło dużo znaczących zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi w naszej firmie. Było to spowodowane przede wszystkim dużą liczbą odejść osób doświadczonych z centrali, które doskonale znały się na swojej pracy i miały dobrze wypracowane systemy komunikacji z biurami lokalnymi. Niestety obserwujemy też częste zmiany kadrowe na poziomie lokalnym. Obecnie uważam, że komunikacja w firmie uległa znaczącemu pogorszeniu. Coraz częściej zaczyna dochodzić do tzw. „psychologii” obowiązków. Teraz centrala większość zadań zrzuca na lokalne biura, co powoduje przeciążenie tychże biur pod kątem liczby zadań, jakie mają zrealizować. Muszę zaznaczyć, że wcześniej firma była znacznie bardziej rodzinna, a główną rolą centrali było prawidłowe zabezpieczenie działań realizowanych w terenie, w związku z czym pracownicy w centrali stanowili doraźną pomoc dla pracowników pracujących w biurach lokalnych.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Największe wyzwanie dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku stanowi sposób zmiany stylu zarządzania osobami młodszych pokoleń. Z moich doświadczeń wynika, że młodzi udzie są mniej kreatywni oraz zaangażowani w wykonywaną pracę. Wykazują się dużo niższym poziomem odporności na stres, który w branży turystycznej jest czymś niemalże obligatoryjnym. Uważam, że bardzo poważnym wyzwaniem dla każdej osoby zarządzającej młodym personelem jest utrzymanie go w ciągłej motywacji do wykonywania pracy. Kolejnym dużym wyzwaniem, powiązaniem ze wcześniej wymienionym jest wzrost wymagań jakościowych stawianych przed konsumenta. Klienci oczekują coraz bardziej profesjonalnej obsługi oraz indywidualnie dostosowywanych usług. Niestety nasilają się również zjawiska praktykowane przez nieuczciwych klientów, którzy za wszelką cenę próbują dowodzić swoich racji w procesach składania nieuczciwych reklamacji. Ostatnim dużym wyzwaniem jest odpowiednie nadążenie za zmianami technologicznymi. Mam tu na myśli prowadzenie odpowiedniej ilości oraz poziomu szkoleń, tak aby wszyscy pracownicy byli na bieżąco co do wprowadzanych w firmach innowacji technologicznych.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 9

Zajmowane stanowisko: **Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **1 rok**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **24 osoby**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **21.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Według mnie najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej jest posiadane doświadczenie zawodowe, które obejmuje pracę w branży turystycznej a w szczególności pracę dotyczącą rynku najmu. Ponadto uważam, że równie ważnym czynnikiem są umiejętności analityczne, które w mojej ocenie pozwalają na praktyczne realizowanie zadań zgodnie z bieżąco przeprowadzanymi analizami rynku turystycznego. Według mnie osoby analityczne, z większą łatwością czerpią z doświadczeń związanych z realizacją zadań przez firmę. Dużym plusem u kandydatów jest wysoki poziom kreatywności oraz zaangażowania w pracę. Bardzo cenię sobie również osoby odnajdujące się w zespołach, które dzięki komunikacji są w stanie dobrze współpracować ze sobą nawzajem.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Jestem nauczona wartości stanowiących, że lider powinien być naturalnie wyłaniany z grupy. W mojej ocenie powinien być to najbardziej doświadczony pracownik, prezentujący cechy naturalnego lidera zespołu. Wychodzę z założenia, że osoba zarządzająca zasobami ludzkimi powinna być przede wszystkim doskonałym specjalistą w danej branży. Uważam, że tzw. umiejętności miękkich, do których zaliczam umiejętność zarządzania ludźmi, można nauczyć każdego pracownika. Osoba, która jest wyznaczona na takowe stanowisko powinna potrafić umiejętnie pracować w zespole oraz organizować i monitorować pracę osób, których pracą będzie zarządzać. W mojej ocenie osoba przewidziana do zarządzania zasobami ludzkimi powinna umieć na bieżąco robić analizy sytuacyjne i umiejętnie generować zarówno pomysły jak i możliwości ich wdrożenia. Należy bowiem pamiętać, że lider odpowiada nie tylko za efekty swojej pracy, ale i pracy wykonanej przez cały jego zespół.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Według mnie obecnie stosowana strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego nie do końca wykorzystuje potencjał własnych zasobów ludzkich. Co prawda stawia się na rozwój zawodowy pracowników poprzez umożliwianie im awansów pionowych (na wyższe stanowiska służbowe), jednakże zapomina się o inwestowaniu w kapitał ludzki poprzez odpowiedni poziom szkolenia. Na ten moment prowadzi się tylko szkolenia wstępne i produktowe. Uważam, że wina spoczywa tutaj zarówno na osobach zarządzających zespołami jak i na pracownikach. W mojej ocenie inicjatywa co do szkoleń powinna być również oddolna, ponieważ to sami zainteresowani rozwojem i szkoleniami często najlepiej wiedzą, czego tak naprawdę oczekują. Obecnie jest tak szeroki wachlarz szkoleń, że według mnie każdy powinien inwestować również samodzielnie w swój osobisty kapitał. W firmie, w której pracuję stawia się również na umożliwianie realizacji ciekawych projektów, które stanowią bardzo motywujące wyzwania zawodowe. Niestety większość pracowników ma problem z komunikowaniem się z przełożonym co do zakresu wykonywanych obowiązków. Uważam, że wzrost wynagrodzenia nie jest jedynym rozwiązaniem. Bardziej optymalnym rozwiązaniem jest rozszerzenie danego zespołu o nowych pracowników celem odciążenia danej osoby od zbyt dużej ilości obowiązków.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Niestety tego typu szkoleń w firmie, w której pracuję, nie ma. Szkolenia dotyczą aspektów specjalistycznych, czyli zagadnień sprzedażowych czy negocjacyjnych. W mojej ocenie takie szkolenia powinny być obligatoryjne dla całej kadry kierowniczej firmy. Ich częstotliwość powinna być na bieżąco dostosowywana do potrzeb firmy, a zakresem powinny obejmować kompetencje lidera oraz szerokie spectrum umiejętności i cech, które usprawniają proces zarządzania zasobami ludzkimi.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Z tego co obserwuje powodem rotacji kadry do firm konkurencyjnych są aspekty związane z finansami czy chęcią dalszego rozwoju zawodowego. Uważam jednak, że poziom fluktuacji kadry w naszej firmie jest na zasadniczo niskim poziomie.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

W kontekście motywacji pracowników najistotniejszym czynnikiem jest przeprowadzanie cyklicznych rozmów mających na celu ustalenie, jakie są ich oczekiwania od firmy, gdzie widzą siebie w firmie oraz czym chcieliby się obecnie zajmować. W mojej ocenie czynnik finansowy nie jest najważniejszy, ponieważ stanowi on tylko o krótkotrwałej motywacji, która w żaden sposób nie przekłada się na rozwój pracowników. Bardzo motywującymi czynnikami są wszelkie zabiegi zmierzające do podnoszenia kwalifikacji oraz umiejętności pracowników. W mojej ocenie inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich każdorazowo prowadzi do zwiększenia motywacji. To samo dotyczy umożliwiania realizacji nowych i ciekawych wyzwań. Pracownicy są motywowani również poprzez zwiększanie ich zaangażowania w realizację celów wynikających z polityki firmy.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej

Zdecydowanie najbardziej efektywną formą świadczenia pracy jest praca w sposób stacjonarny z ewentualną pracą zdalną w wymiarze maksymalnie dwóch razy w miesiącu. Jest to de facto hybrydowy sposób świadczenia pracy, który jest zgodny z prawnymi regulacjami w naszym kraju. W mojej ocenie praca zdalna ma służyć przede wszystkim zmianie otoczenia i regeneracji. Natomiast to praca stacjonarna jest znacznie bardziej efektywna. Praca stacjonarna zwiększa zaangażowanie wśród współpracowników do realizacji zadań na jak najwyższym poziomie. Uważam, że największym plusem pracy stacjonarnej jest kontakt międzyludzki i możliwość interakcji interpersonalnych, które stanowią o sile dobrze funkcjonującego zespołu.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Według mnie do największych zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi do jakich doszło w firmie, w której pracuję w przeciągu ostatnich 5 lat należy zaliczyć znaczący rozwój pracowników oraz zwiększenie poziomu komunikacji zarówno wewnątrz zespołów jak i na zewnątrz, pomiędzy różnymi zespołami. Wprowadzono również dużo innowacyjnych, technologicznych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, do których należy zaliczyć specjalistyczne oprogramowania usprawniające kwestie kadrowe. Na przestrzeni ostatnich 5 lat całkowicie zmieniono styl zarządzania, przekierowując większą uwagę na zarządzanie w skali lokalnej. Ponadto przeprowadzono duże zmiany strukturalne w firmie, które były skutkiem dużego projektu HR. Dzięki tym zmianom znacznie ustandaryzowano i usprawniono pracę oraz doszło do połączeń działów celem maksymalizacji efektów pracy. W niedalekiej przyszłości kolejnym wyzwaniem będą redukcje etatów związane z przejściem na technologiczne rozwiązanie w aspekcie bezpośredniej obsługi klientów.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Największymi wyzwaniami dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji XXI wieku będzie dynamiczny rozwój technologiczny oraz potencjalne globalne zmiany w sektorze turystycznym. Rozwój technologiczny stanowi tak ważne wyzwanie, ponieważ jego tempo stale rośnie, a zadaniem każdej firmy, która chce się utrzymać i dobrze prosperować na rynku turystycznym jest ciągle dostosowywanie się do zmian. Według mnie to innowacyjność będzie generować największą konkurencyjność. Ponadto ostatnie lata pokazały jak branża turystyczna jest podatna na zmiany zachodzące w skali globalnej, dlatego też należy stale obserwować międzynarodowy rynek turystyczny, tak aby móc jak najszybciej zareagować i przeciwdziałać potencjalnym negatywnym konsekwencjom.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 10

Zajmowane stanowisko: **Kierownik biura podróży**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **7 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **4 osoby**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **23.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Myszę, że najistotniejszymi czynnikami przy wyborze kandydatów do pracy w branży turystycznej są pasja do turystyki, komunikatywność, umiejętność pracy w zespole oraz chęć do działania. Jeśli potencjalny pracownik lubi podróżować, poznawać nowe miejsca i opowiadać o nich, to według mnie już połowa sukcesu. Jako kierownik biura dążę do uzyskania sprawnego przepływu informacji oraz dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem. Naszym głównym zadaniem jest uzyskanie jak najwyższego zadowolenia turysty, dlatego dążymy do tego, by nie tylko zachęcić go do skorzystania z oferty, ale przede wszystkim zaspokoić jego indywidualne potrzeby. Niekiedy zdarza się, że musimy rozwiązywać sytuacje problemowe, stąd ważna jest dla mnie umiejętność radzenia sobie z nimi.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Przede wszystkim taka osoba powinna rozumieć potrzeby swojego zespołu i w miarę możliwości je zaspokajać. Do głównych zadań lidera należy stałe motywowanie pracowników i dążenie do maksymalnego ograniczenia występowania zjawiska „wypalenia zawodowego”. W rekrutacji takiej osoby należy wziąć pod uwagę posiadane umiejętności komunikacyjne, delegowania zadań, podsumowywania pracy. Z własnego doświadczenia wiem, że lider wyłaniany jest wśród pracowników. Doświadczenie na takim stanowisku jest mile widziane, ale w mojej ocenie nie jest niezbędne.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego niestety nie jest realizowana w wystarczającym stopniu. Firma ogranicza się do podstawowych szkoleń produktowych, które odbywają się w przypadku wprowadzania różnego typu zmian. Realizowane są również wyjazdy study tours (przynajmniej raz w roku) połączone ze szkoleniami, poznaniem oferty i wymianą doświadczeń między pracownikami. Z pewnością brakuje tu możliwości awansu zawodowego czy personalnych szkoleń podnoszących kwalifikacje. Firma stawia na stabilne warunki zatrudnienia i w jej ocenie to wystarczające środki, które podejmuje w obecnych, niepewnych czasach.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Uważam, że szkolenia dla osób zarządzających powinny odbywać się przynajmniej raz w roku. W mojej obecnej firmie takie szkolenia nie są realizowane. Jako osoba, która zarządza zespołem sama staram się podnosić swoje kwalifikacje w tym zakresie i przekładam zdobytą wiedzę na pracę w moim dziale.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Najpoważniejszym czynnikiem fluktuacji kadry jest według mnie brak możliwości rozwoju, szczególnie jeśli chodzi o pracowników niższego szczebla. Oczywiście zdarzają się tacy pracownicy, którym ich praca przynosi satysfakcję i sami podnoszą sobie wyżej poprzeczkę, jednak większość woli stosować proste rozwiązania, które mogą prowadzić do znużenia na danym stanowisku. Dla pracowników biura z czasem również kontakt z klientem może stawać się coraz bardziej frustrujący, wynika to głównie z rosnących potrzeb turystów. Myślę, że przyczyną fluktuacji jest również wynagrodzenie zasadnicze, które zdarza się, że w firmach konkurencyjnych jest po prostu wyższe.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Zauważam, że pracownicy w moim zespole cenią sobie przede wszystkim możliwość rozmowy, zawsze staram się doceniać pracę, okazywać wdzięczność za wykonane zadania i motywować choćby słownie. Z racji pracy w biurze podróży, myślę, że największą motywacją dla pracowników jest otrzymanie jak najwyższej prowizji, która zależna jest od ilości i jakości sprzedanych ofert. W firmie dysponujemy również benefitami, z których korzystają nasi pracownicy – pakiet sportowy, medyczny i przede wszystkim możliwość skorzystania z oferty firmy na bardzo preferencyjnych warunkach.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

W związku z tym, że działamy na rynku lokalnym, uważam że najlepszą formą pełnienia pracy jest forma stacjonarna z elementami hybrydowymi. Nasze biuro jest otwarte 6 razy w tygodniu, stąd musi znajdować się w nim pracownik, jednak zdaję sobie sprawę z tego, że dla zachowania komfortu między życiem prywatnym a zawodowym, dobrze jest od czasu do czasu pracę wykonywać w domu. Dopuszczam pełnienie tej formy pracy maksymalnie 1 raz w tygodniu (szczególnie poza sezonami wyjazdowymi), w zależności od ustaleń w grafiku.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Myślę, że najistotniejszym czynnikiem było wprowadzenie pracy o charakterze hybrydowym. Przed wystąpieniem pandemii działaliśmy wyłącznie stacjonarnie, obecnie dopuszcza się sytuacje, aby obowiązki realizować poza biurem. W ostatnich latach rozbudowany został na korzyść pracownika również system premiowy, który wpływa na wynagrodzenie w zależności od wyników.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

W mojej ocenie do największych wyzwań zalicza się zarówno zmianę oczekiwań pracowników, fluktuacje kadry, coraz wzrost wymagań konsumentów. Obecnie pracownicy mają coraz większe wymagania co do wynagrodzenia zasadniczego, nie mają wyższych ambicji dla zdobywania wynagrodzenia prowizyjnego, które jest zależne od zwiększonego nakładu pracy. Ponadto dla wielu osób praca w formie zmianowej jest mniej atrakcyjna, niż ta realizowana w stałych godzinach. Wymagania pracowników przekładają się na fluktuacje kadry, pracownicy szukają dla siebie lepszych rozwiązań, szczególnie ci niższego szczebla, często zmieniając charakter pracy lub nawet samą branżę. Jako ostatni punkt wymieniłam wzrost wymagań konsumentów, którym coraz trudniej sprostać. Turyści (szczególnie ci ze średniej grupy społecznej) oczekują wysokiego komfortu często za jak najmniejsze pieniądze, dlatego też porównują oferty, wybierając tę najlepszą, która ostatecznie i tak nie zawsze trafia w ich gust.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 11

Zajmowane stanowisko: **Właściciel biura turystycznego**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **10 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **40 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **24.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Jako właściciel biura turystycznego uważam, że najistotniejszym czynnikiem jest zapał do pracy oraz chęć współpracy z drugim człowiekiem. W mojej ocenie branża turystyczna wymaga od osób w niej pracujących, aby były bardzo kontaktowe i aby umiały swobodnie rozmawiać z drugim człowiekiem (klientem). Podczas organizacji wycieczek równie ważnym jest dla mnie znajomość języka angielskiego oraz podstawowa wiedza geograficzna czy też tematyczna z obszaru turystyki. Jestem zdania, że jest to branża, w której każdy kto ma chęć, jest w stanie się odnaleźć. Nie niezbędnym, ale miłym zaskoczeniem jest, gdy potencjalny pracownik posiada wykształcenie z obszaru turystyki, np. z hotelarstwa.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Gdy zatrudniam osoby przewidziane do zarządzania zasobami ludzkimi, zwracam przede wszystkim uwagę na ich doświadczenie oraz wykształcenie właśnie w szeroko rozumianym obszarze ZZL. Wielokrotnie przekonałem się, że ważniejsze jest, aby lider zespołu umiał przede wszystkim zarządzać personelem. Na drugim miejscu stawiam wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu turystyki. Kieruje się ideą bardzo szeroko stosowaną w branży IT, gdzie bardzo często osoby zarządzające zespołami projektowymi złożonymi ze świetnych informatyków i programistów, same nie posiadają kompetencji w tym obszarze, jednakże są doskonale przygotowane do kierowania pracą specjalistów.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Przede wszystkim w ramach obecnej polityki firmy, w której część jest poświęcona strategii rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego, uważam że zarówno czynniki płacowe oraz pozapłacowe są równie istotne. Do najważniejszych płacowych motywatorów zaliczam cykliczny wzrost wynagrodzenia zasadniczego oraz system premiowy, który wyróżnia odpowiednie premie za wskazaną ilość sprzedanych wycieczek. Ponadto w ramach pozapłacowych czynników w mojej firmie mamy wprowadzony system motywacyjny w oparciu o benefity sportowe, pakiety prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych, paczki dla pracowników na święta, przydzielenie telefonu oraz komputera służbowego. Stawiam również na budowanie zgranych zespołów poprzez organizowanie spotkań integracyjnych oraz szkoleń, które zakresem obejmują zagadnienia prawidłowego budowania zespołu.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Analizując zadane pytanie, należy uznać że szkolenia dla kadry zarządzającej personelem są niezbędne i powinny być realizowane co najmniej raz na pół roku. W praktyce w mojej firmie wygląda to nieco skromniej. Jednakże takie szkolenia są zawsze realizowane dla osób nowo zatrudnionych na takie stanowisko. Staram się również, aby raz w roku odbywało się takie dwudniowe szkolenie, które swym zakresem obejmuje rolę lidera w zespole, prawidłową organizację i monitorowanie pracy oraz możliwości motywacyjne, które mogą wykorzystywać w pracy ze swoimi pracownikami.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Przede wszystkim fluktuacja nie dotyczy raczej przechodzenia do firm konkurencyjnych. Jest ona niemalże zawsze związana ze zmianą branży. Wynika to z faktu, że jest to praca dla osób bardzo energicznych i dyspozycyjnych. Wiele młodych osób po przepracowaniu kilku lat w branży turystycznej decyduje się na zmianę wykonywanego zawodu. Mimo, iż jest to branża oferująca szeroki rozwój zawodowy i podejmowanie się ciekawych i interesujących zadań, jest to również praca, gdzie bardzo ważnym czynnikiem jest bezpośredni kontakt z wymagającym klientem.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Obserwując inne firmy z branży uważam, że obecnie pracownicy dużą rolę motywacyjną przypisują specjalnie przygotowanym systemom motywacyjnym, które są realizowane poprzez przydzielanie bonów towarów, pakietów ubezpieczeń na życie, pakietów ubezpieczeń zdrowotnych, dofinansowania do wydarzeń kulturalnych czy możliwość korzystania z usług w firmie, w której pracują na preferencyjnych warunkach cenowych. Ponadto oczywiście niezmiennym od lat czynnikiem motywującym jest wysokie wynagrodzenie oraz umowa o pracę na czas nieokreślony. Coraz częściej pracownicy zwracają również uwagę na atmosferę pracy oraz dobre relacje z przełożonymi. Dlatego tak ważnym jest dla mnie tworzenie przyjacielskiej atmosfery, w której wszyscy pracownicy tworzą ściśle żyte i świetnie współpracujące środowisko.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Osobiście uważam, że to hybrydowa forma świadczenia pracy jest najbardziej efektywna. Stosowany w moim biurze system pół na pół podziału stosunku pracy stacjonarnej do zdalnej przynosi zamierzone efekty. Uważam, że praca hybrydowa niesie za sobą korzyści płynące z obu form świadczenia pracy. Z jednej strony ludzie mają możliwość rozwijania swoich interpersonalnych relacji, co przekłada się na większy poziom motywacji do pracy. Z drugiej strony pracownicy mają większą możliwość dostosowania pracy pod swoje indywidualne potrzeby, co ułatwia utrzymanie tzw. work-life balance.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Główne zmiany, jakie zaszły w przeciągu ostatnich 5 lat, są efektem kryzysu globalnego w postaci pandemii Covid-19, z jakim mierzyła się niemalże cała branża turystyczna. Najbardziej widoczną zmianą w sposobie zarządzania ludźmi jest wprowadzenie stałe hybrydowej formy świadczenia pracy, która jeszcze przed rokiem 2020 w Polsce była raczej czymś rzadkim i zarezerwowanym dla takich branż jak np. IT. Po tym jak przetestowaliśmy zdalną formę pracy i poznaliśmy zarówno dobre jak i złe strony takiej formy świadczenia pracy, w moim biurze wypracowano najbardziej efektywną, hybrydową formę pracy, z której

niemalże wszyscy pracownicy są bardzo zadowoleni. Zauważyłem, że podczas pracy hybrydowej pracownicy są bardziej efektywni, wypoczęci, zmotywowani do działania oraz osiągają lepsze efekty pracy (realizują znacznie więcej celów firmy).

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Dla mnie największym wyzwaniem dla zarządzania zespołem w branży turystycznej jest wpływ bezpośrednio samej globalizacji, a dokładnie globalne kryzysy. Obecnie na arenie międzynarodowej obserwujemy wiele problemów związanych z nielegalną imigracją oraz wybuchy coraz to nowszych konfliktów zbrojnych. Wiele kierunków turystycznych w związku z tym zostaje wyłączonych z ofert biur. Ograniczenia w tworzeniu jak najbardziej doskonałych ofert spełniających stale rosnące oczekiwania klientów stanowią główne wyzwanie, któremu będą musieli sprostać przedsiębiorcy z branży turystycznej. Branża turystyczna nauczona doświadczeniem musi stawiać na jak największą elastyczność skutkującą szybką umiejętnością adaptacji do nowo zastanych warunków kreowanych przez globalne otoczenie.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 12

Zajmowane stanowisko: **Kierownik działu rezerwacji**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **5 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **24 osoby**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **27.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Z mojej perspektywy najistotniejszymi czynnikami podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej są otwartość, komunikatywność oraz dyspozycyjność. Są to niezbędne cechy, ponieważ turystyka opiera się na świadczeniu usług i częstym, bezpośrednim kontakcie z klientem. Jako kierownik działu rezerwacji uważam, że w tej branży nie odnajdą się osoby, które mają problem z nawiązywaniem dobrych relacji interpersonalnych lub nie są w stanie pracować w niestandardowych godzinach pracy. W mojej ocenie bardzo ważną kompetencją jest umiejętność rozwiązywania problemów oraz pracy pod presją. Podczas rozmów z turystami dochodzi bowiem często do sytuacji problemowych, co wymaga umiejętności szybkiej i skutecznej reakcji personelu firmy turystycznej. Branża ta charakteryzuje się stale rosnącymi wymaganiami kreowanymi przez klientów, a to właśnie pracownicy działów rezerwacyjnych stanowią często pierwszą linię kontaktu z klientem.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Według mnie obowiązkowym kryterium podczas zatrudniania osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi jest przygotowanie merytoryczne w tymże zakresie. W ramach przygotowania merytorycznego z zakresu ZZL rozumiem zarówno doświadczenie w kierowaniu pracą zespołów oraz odpowiednie wykształcenie czy to w postaci studiów, czy szkoleń specjalistycznych dających odpowiednią wiedzę teoretyczną w tymże zakresie. W mojej ocenie na takie stanowiska trzeba zatrudniać osoby z doświadczeniem w zarządzaniu personelem, nawet jeśli wcześniejsze działania nie dotyczyły danej branży. Dobrym uzasadnieniem jest zjawisko obecne w branży IT na świecie. Normalną i powszechną praktyką jest zarządzanie zespołami projektowymi składającymi się z programistów, przez osoby świetnie zarządzające ludźmi, które same nie są informatykami.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

W firmie, w której pracuję kwestie związane z rozwojem posiadanego kapitału ludzkiego są traktowane bez należytej uwagi. Rozwój pracownika w rozumieniu kierownictwa mojej firmy polega na umożliwianiu awansów i podnoszeniu wynagrodzenia zasadniczego. Zapomina się w pełni o takich wartościach jak inwestowanie w szkolenia, tworzenie dobrze zgranego zespołu czy umożliwianie rozwoju osobistego. Z tego co wiem w wielu firmach stanowiska związane z działem rezerwacji są pierwszymi stanowiskami służbowymi, z których po odpowiednim czasie pracy oraz nabyciu odpowiedniego doświadczenia awansuje się pracowników do działów bardziej specjalistycznych. Jest to zarówno związane ze wzrostem wynagrodzenia oraz ze stabilizacją dotyczącą pory dnia, w której praca jest realizowana. W dziale rezerwacji bardzo często praca jest realizowana w systemie dwuzmianowym. Co więcej funkcjonuje również tzw. praca pod telefonem, charakteryzująca się dyspozycyjnością podczas czasu wolnego od pracy.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Uważam, że takie szkolenia są niezbędne i powinny być realizowane cyklicznie (minimum raz w roku) dla kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla. Swoim zakresem powinny obejmować przede wszystkim tematy związane z zapobieganiem powstawaniu zjawiska wypalenia zawodowego, roli lidera w zespole, efektywności konkretnych czynników motywacyjnych czy psychologii w zakresie zarządzania ludźmi. W mojej ocenie powinny być to nie tylko szkolenia teoretyczne, ale również praktyczne w formie warsztatów czy ćwiczeń pokazujących jak pozyskaną wiedzę można realnie wykorzystać w trakcie kierowania zespołem.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Niestety branża turystyczna charakteryzuje się niskimi płacami, szczególnie pośród pracowników niższego szczebla. Dlatego dużo pracowników odchodzi z firmy zmieniając zazwyczaj branżę. Rzadkością jest zjawisko fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych. Do głównych przyczyn poza niskimi finansami należy zaliczyć również duże obciążenie psychiczne oraz trudność w zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Branża turystyczna jest bardzo wymagająca, co w konfrontacji z niskimi zarobkami kształtuje ten sektor jako nieatrakcyjny, w szczególności dla młodych pracowników.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Z racji na moje kilkunastoletnie doświadczenie w branży turystycznej, z czego od 5 lat pracuję jako kierownik działu rezerwacji, uważam że czynniki motywacyjne najbardziej oddziałujące na pracowników można podzielić na dwa podstawowe rodzaje: finansowe (płacowe) oraz pozapłacowe. Do najistotniejszych czynników finansowych należy zaliczyć wzrost wynagrodzenia zasadniczego, prowizyjny system pracy oraz premie okresowe. Natomiast do pozapłacowych należy zaliczyć przede wszystkim szkolenia, systemy socjalne uwzględniające benefity sportowe, paczki na święta dla pracowników, ubezpieczenia zdrowotne, umowę o pracę na czas nieokreślony czy możliwość realizowania pracy w sposób częściowo zdalny. Tylko połączenie tych dwóch rodzajów motywatorów i wypracowanie skutecznego i przejrzystego systemu motywacyjnego przyniesie zamierzony efekt, jakim jest wysoki poziom zmotywowania pracowników.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Nauczony doświadczeniami związanymi z globalną pandemią Covid-19 uważam, że w szczególności w dziale rezerwacji pracownicy powinni świadczyć pracę w sposób hybrydowy, z przewagą pracy zdalnej. Osobiście praktykuję rozwiązanie 20% pracy stacjonarnej i 80% pracy zdalnej. Takie rozwiązanie wpływa na poziom motywacji pracowników, umożliwia zachowanie większej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym oraz znacząco zwiększa dyspozycyjność oraz efektywność pracowników.

Według mnie przy wykorzystaniu powszechnie dostępnych narzędzi definiowanych do komunikowania się w sieci pracę można realizować niemalże w pełni zdalnie. Oczywiście dobrze jest, aby nie zapominać o kontakcie interpersonalnym, ponieważ to właśnie w ten sposób tworzy się zgrane zespoły ludzkie. Dlatego wyznaję zasadę, że raz w tygodniu wszyscy pracownicy przychodzą do biura. Umożliwia to sprawniejsze postawienie i rozliczenie zadań oraz pełni poniekąd rolę integracyjną dla całego zespołu.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Główne zmiany, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich 5 lat, są efektem światowego kryzysu spowodowanego pandemią Covid-19, z którym borykała się niemal cała branża turystyczna. Najbardziej widoczną zmianą w sposobie zarządzania ludźmi jest trwałe wprowadzenie pracy hybrydowej, która do 2020 roku była w Polsce dość rzadko spotykana. Po przetestowaniu pracy zdalnej i poznaniu jej zalet i wad, każda firma wypracowała i dostosowała odpowiednie proporcje pracy zdalnej i stacjonarnej. Wprowadzone zmiany zostały bardzo pozytywnie odebrane przez pracowników, co znacząco wpłynęło na ich chęć dalszej pracy. Zauważyłem, że podczas pracy hybrydowej pracownicy są bardziej produktywni, bardziej wypoczęci, bardziej zmotywowani do działania i osiągają lepsze wyniki w pracy.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Wyzwań dla zarządzania zespołem w firmach turystycznych jest wiele. W mojej ocenie najpoważniejsze wyzwania to te, które kreują klienci jak i sami pracownicy, bowiem na przestrzeni kilku lat widać znaczący wzrost wymagań jakościowych kreowanych przez klientów względem usługodawców oraz znacznie wzrosły wymagania stawiane przez pracowników swoim pracodawcom. W obu tych przypadkach firmy muszą dostosowywać się do stawianych wymagań celem zatrzymania najlepszych pracowników oraz pozyskania jak największej ilości klientów. Przedsiębiorstwa, które nie postawią na elastyczność pod kątem adaptacji do nowych wyzwań, najprawdopodobniej nie utrzymają się na rynku turystycznym. Jest to wyzwanie zarówno dla małych jak i dużych przedsiębiorstw. Jednakże na ten moment w mojej ocenie lepiej radzą sobie duże przedsiębiorstwa, które swoim zasięgiem dokonują globalnej ekspansji rynku turystycznego.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 13

Zajmowane stanowisko: **Menedżer hotelu**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **7 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **32 osoby**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **28.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Osobiście uważam, że w branży turystycznej najistotniejszymi czynnikami decydującymi o pomyślnym przejściu procesu rekrutacji i selekcji jest duże zaangażowanie, wysoka komunikatywność, chęć pracy z ludźmi oraz dyspozycyjność. Moje odpowiedzi wynikają z mojego doświadczenia zawodowego w sektorze hotelarskim. Podczas wielu rekrutacji, które osobiście przeprowadzałem, zawsze stawiałem przede wszystkim na ludzi z zapałem do pracy. Ważne jest również, aby pracownik hotelu był uprzejmy, życzliwy oraz umiał rozwiązywać problemy kreowane przez klientów, tak aby zadbać o jak najwyższy poziom świadczonych usług.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Zdecydowanie w firmie, w której pracuję, na stanowiska związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi prowadzimy wewnętrzne rekrutacje, przede wszystkim na stanowiska kierownicze średniego szczebla. Pozwala to zarówno zaoszczędzić koszty i czas wynikający z prowadzenia zewnętrznych procesów rekrutacyjnych oraz umożliwia naturalny rozwój najbardziej wyróżniających się pracowników. Każdorazowo podczas rekrutacji wewnętrznych zwracamy uwagę przede wszystkim na naturalne zdolności przywódcze, zdobyte dotychczas doświadczenie, poziom zrealizowanych zadań oraz dyspozycyjność, jaką wykazał się pracownik. Natomiast jeżeli chodzi o rekrutowanie osób na stanowiska kierownicze wyższego szczebla, to wielokrotnie korzystamy z usług wyspecjalizowanych firm zajmujących się prowadzeniem takowych procesów. W tym przypadku wymagania są bardzo wysokie i ważne, ponieważ w naszej ocenie musi być to osoba posiadająca zarówno duże doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwach turystycznych jak i w zarządzaniu personelem. Mile widzianym atutem

jest posiadanie wykształcenia w obu tych kierunkach, biorąc pod uwagę specjalistyczne kursy czy studia podyplomowe.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

W firmie, w której pracuję, strategia rozwoju posiadanego kapitału ludzkiego uwzględnia inwestowanie w szkolenia personelu w zakresie zarówno umiejętności miękkich jak i umiejętności związanych z obsługą nowo wdrażanych rozwiązań technologicznych. Umożliwiamy ponadto nieodpłatne szkolenia językowe w jednej ze współpracujących z nami szkół językowych. Ważnym aspektem jest również ciągły rozwój systemu motywacyjnego. Staramy się poszerzać cyklicznie rodzaje benefitów, wprowadzamy ulgi pracownicze na usługi hotelu lub współpracujących z nami firm. Umożliwiamy w firmie również rozwój zawodowy. Sam osobiście zaczynałem pracę w firmie od stanowiska recepcjonisty. Istnieje też możliwość negocjowania raz na dwa lata wysokości wynagrodzenia zasadniczego.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Oczywiście takie szkolenia są ważne i potrzebne. Powinny być one realizowane zgodnie z potrzebami wynikającymi z planów szkoleń. Swoim zakresem powinny obejmować przede wszystkim wszelkie praktyczne aspekty dotyczące kierowania zespołem oraz ulepszania umiejętności komunikowania się.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Największą przyczyną rotacji kadry do firm konkurencyjnych jest chęć awansu zawodowego. Mimo iż w naszej firmie istnieją możliwości awansowe, to naturalnym jest, że takie sytuacje mogą wystąpić tylko w przypadku zwolnienia się wyższego stanowiska. Wiele osób, w szczególności młodych nie chce czekać na swoją szansę w firmie. Pracownicy nie są lojalni wobec pracodawcy. Stawiają na szybkie kariery zawodowe. Po zdobyciu jakiegokolwiek doświadczenia w branży od razu szukają na rynku ofert pracy na wyższe stanowiska, co naturalnie powiązane jest również ze wzrostem wynagrodzenia lub polepszeniem pozapłacowych warunków pracy. Podsumowując nie mogę jednoznacznie

stwierdzić, by było to powszechne zjawisko. Od kilku lat jest na jednakowo umiarkowanym poziomie i dotyczy przede wszystkim ludzi młodych pracujących maksymalnie rok w naszej firmie.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Według mnie ludzi od lat najbardziej motywują pieniądze. Faktycznie obserwujemy wzrost znaczenia pozapłacowych motywatorów, jednakże moim zdaniem to wzrost wynagrodzenia i często za tym idące awanse zawodowe stanowią największy motywator dla pracowników z branży turystycznej.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Obserwując całą gospodarkę, zarówno polską jak i światową uważam, że najlepszą formą świadczenia pracy jest praca hybrydowa. Jednakże w naszej firmie z racji na charakter pracy, czyli obsługi bezpośredniej klienta praca jest świadczona przede wszystkim w sposób stacjonarny. Pracę hybrydową w niewielkim zakresie świadczą menedżerowie oraz dyrektorzy w firmie. Niestety mimo, iż jestem zwolennikiem pracy hybrydowej to z przykrością muszę stwierdzić, że nie widzę możliwości wprowadzenia takiego rozwiązania w pracy związanej z obsługą usług hotelarskich.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Moim zdaniem na przestrzeni ostatnich 5 lat nie doszło do znaczących zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, w której pracuję. Zmiany objęły raczej sferę dotyczącą obsługi klienta, które polegały na większej informatyzacji.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Dla mnie najcięższe wyzwania to te, które kreują bezpośrednio klienci i sami pracownicy, gdyż na przestrzeni ostatnich kilku lat znacząco wzrosły wymagania jakościowe klientów wobec usługodawców, a także znacząco wzrosły wymagania pracowników wobec pracodawców. W obu przypadkach firmy muszą dostosować się do tych wymagań, aby zatrzymać najlepszych pracowników i pozyskać jak najwięcej klientów. Firmy, które nie reagują na nowe wyzwania, prawdopodobnie nie przetrwają na rynku turystycznym. W hotelarstwie bardzo ważnym jest ciągle dostosowywanie ofert związanych z wypoczynkiem, dbając o ich różnorodność oraz unikalność.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 14

Zajmowane stanowisko: **Menedżer ds. pozyskiwania zasobów turystycznych**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **3 lata**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **10 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **29.12.2023 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Do czynników decydujących o pomyślnym przejściu procesów rekrutacyjnych na stanowiska w przedsiębiorstwach z branży turystycznej zalicza się przede wszystkim zbiór cech i umiejętności świadczących o otwartości kandydata pod kątem pracy z innymi ludźmi. Turystyka wymaga od osób, które chcą osiągać sukcesy zawodowe w tej branży, muszą posiadać naturalną łatwość do nawiązywania relacji. Wynika to przede wszystkim z faktu, że świadczone usługi mają za zadanie jak najlepiej spełnić oczekiwania klientów. Z racji mojego doświadczenia, uważam również, że niezbędnymi czynnikami jest bardzo dobra znajomość języka angielskiego oraz dyspozycyjność. W moim dziale pracownicy są odpowiedzialni za nawiązanie relacji z nowymi partnerami biznesowymi za granicami kraju celem pozyskiwania nowych zasobów turystycznych, które można wykorzystać podczas tworzenia coraz to nowszych ofert dla klientów. Realizowanie tych zadań nie byłoby możliwe bez znajomości języka angielskiego, swobody w nawiązywaniu relacji interpersonalnych oraz dyspozycyjności umożliwiającej uczestnictwo w służbowych wyjazdach.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Według mnie kluczowym kryterium podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi jest przede wszystkim doświadczenie zawodowe ogólne oraz doświadczenie w zakresie kierowania zespołem. Od osób, które będą zarządzać pracą ludzi w mojej firmie wymaga się, aby posiadali odpowiednie kompetencje w tym zakresie podparte zarówno metodyczną wiedzą teoretyczną oraz umiejętnością praktycznej implementacji tejże wiedzy podczas normalnego funkcjonowania firmy. W mojej opinii to na osobach zarządzających pracą ludzi spoczywa największa odpowiedzialność za realizowanie celów firmy.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

W firmie, w której pracuję, strategia rozwoju posiadanego kapitału ludzkiego obejmuje przede wszystkim możliwość zwiększenia dochodów poprzez korzystny system prowizyjny obliczany procentowo od zysków wygenerowanych dla firmy. Faktycznie w moim dziale nie dysponujemy możliwością zaoferowania szerokiej możliwości awansowania. Awanse przebiegają poziomo i obejmują takie stanowiska służbowe jak młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista czy główny specjalista. Z awansami nie są związane większe obowiązki. Jest podniesiona nieznacznie pensja, a sam awans świadczy raczej o stopniu samodzielności w podejmowaniu decyzji, jaki kierunek świata dana osoba chce eksplorować, tak aby pozyskać do współpracy kolejne, lokalne przedsiębiorstwa. W ramach rozwoju kapitału ludzkiego moja firma inwestuje w szkolenia personelu, które rozwijają znajomość języków obcych, uczą globalnych i doskonalszych technik sprzedażowych czy metod negocjacji biznesowej.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

Uważam, że takie szkolenia są potrzebne, jednakże ich częstotliwość w mojej ocenie powinna wynosić maksymalnie raz w roku. Uważam, że umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nabywa się przede wszystkim poprzez praktycznie realizowanie takich zadań. W mojej ocenie szkolenia musiałyby dostarczać nowej, zaktualizowanej wiedzy teoretycznej pokazującej globalne trendy w tymże obszarze zarządzania.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Najczęstszą przyczyną odejść pracowników z naszej firmy, a w szczególności z mojego działu, są przyczyny związane z prywatnym aspektem życia. Praca ta jest ściśle związana z dyspozycyjnością, ponieważ opiera się na częstych wyjazdach służbowych. W związku z tym niejednostronnie dochodzi do sytuacji, w których pracownicy chcąc dokonać życiowych zmian, podejmują decyzje dotyczące zmiany pracy. Ogólnie praca w turystyce jest często pracą bardzo wymagającą, która nie jest stosunkowo dobrze płatna, dlatego z problemem fluktuacji kadry boryka się niemalże cały sektor gospodarczy.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

W kontekście motywacji pracowników najbardziej wydajne i popularne są takie motywatory jak: prowizyjny system wynagradzania, wzrost wynagrodzenia zasadniczego, przyznanie samochodu służbowego, bony towarowe, pakiety ubezpieczeń na życie, pakiety prywatnej opieki medycznej, pożyczki na niskim lub zerowym oprocentowaniu, benefity sportowe, dofinansowania do wypoczynku lub eventów kulturalnych, rozwój osobisty, rozwój zawodowy, poczucie decyzyjności, prestiż, stabilizacja i bezpieczeństwo, szeroki wachlarz szkoleń, poczucie przynależności do grupy, elastyczność godzin pracy, praca zdalna lub hybrydowa. Uważam, że uwzględniając te czynniki każda firma jest w stanie zaproponować indywidualnie dopasowane systemy motywacyjne spełniające oczekiwania najbardziej wymagających pracowników.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

W mojej opinii najbardziej efektywną formą świadczenia pracy jest forma hybrydowa, polegająca na racjonalnym dzieleniu pracy na tę wykonywaną stacjonarnie oraz na tę wykonywaną w sposób zdalny. Uważam, że jeżeli zadania służbowe pozwalają na realizowanie ich bez fizycznego pojawienia się w biurze to jak najbardziej wartością dodaną jest możliwość wykonywania pracy zdalnej. Pozwala to pracownikom na łatwiejsze połączenie życia prywatnego z życiem zawodowym. W mojej ocenie działa też motywująco dla pracowników, co przekłada się na poziom wykonywanych przez nich działań. Należy jednak zaznaczyć, że wtedy kiedy jest wymagany kontakt osobisty z klientem, np. podczas podróży służbowych do różnych zakątków świata celem zdobycia nowych dóbr turystycznych poszerzających naszą ofertę turystyczną, należy pracę realizować w sposób stacjonarny (uwzględniający pracę w różnych miejscach na świecie).

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Na przestrzeni ostatnich 5 lat wprowadzono na stałe hybrydowy sposób świadczenia pracy. Stało się to na tyle naturalne, że nie jest już traktowane w naszej firmie jako motywator czy wyróżnienie. Kolejną dużą zmianą w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi okazało się wprowadzenie wielu rozwiązań technologicznych mających na celu ułatwienie zarządzania personelem. Nowe technologie poza specjalistycznym oprogramowaniem dla firmy uwzględniało też m.in. wprowadzenie dedykowanej aplikacji, którą może pobrać każdy pracownik i która umożliwia załatwienie części spraw kadrowych w pełni zdalnie. Dużą zmianą było też wprowadzenie i ciągłe doskonalenie bardzo korzystnego i motywującego systemu prowizyjnego, który znacząco ułatwił proces motywacji pracowników.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Zjawisko rotacji pracowników jest jednym z największych wyzwań, przed którymi stoją dziś firmy turystyczne. Tylko wypracowanie konkretnych rozwiązań pozwoli zatrzymać wykwalifikowanych pracowników i przełożyć się na lepsze funkcjonowanie struktury firmy. Zjawisko fluktuacji kadry wpływa demotywująco na pozostałych pracowników, zmniejszając chociażby ich poziom zaangażowania w poczucie realizowanej misji. Kiedy pojawiają się wahania, należy mieć na uwadze, że jest to spowodowane rosnącymi potrzebami pracowników, a firma jest zmuszona podjąć stosowne działania, aby tym potrzebom sprostać. Innym wyzwaniem stojącym przed zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych w dobie globalizacji XXI wieku jest rozwój technologii i zanik komunikacji międzyludzkiej. Ostatnie lata pokazały, że można prowadzić działalność turystyczną, minimalizując bezpośredni kontakt z klientami. Uważam jednak, że turystyka to branża wymagająca interakcji międzyludzkich, ponieważ może zapewnić wyższy poziom usług. Wierzę też, że ludzie, szczególnie młodzi, tracą umiejętności budowania właściwych relacji. Moim zdaniem dużym wyzwaniem, a nawet zagrożeniem jest stale rosnące tempo zmian związanych z rozwojem technologicznym. Dzieje się tak, ponieważ wszystkie przedsiębiorstwa starają się za wszelką cenę nadążyć za globalnymi trendami, zapominając przy tym o sile, jaki stanowi kapitał ludzki.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 15

Zajmowane stanowisko: **Dyrektor operacyjny**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **6 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **36 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **03.01.2024 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Biorąc pod uwagę moje dotychczasowe doświadczenie uważam, że nie ma jednego konkretnego czynnika, który każdorazowo odpowiada za podjęcie decyzji o pozytywnym zakończeniu procesu rekrutacji i zatrudnieniu kandydata do naszej firmy. Poznawszy od podszewki zasady, jakimi rządzi się rynek turystyczny, z całą pewnością mogę stwierdzić, że najlepsi kandydaci posiadali pewne wspólne zbiory cech osobowościowych. Cechy, które stanowiły wartość dodaną to komunikatywność, otwartość, łatwość nawiązywania kontaktu, dyspozycyjność, uprzejmość, kreatywność, umiejętność działania pod presją czy umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów. Uważam, że idealny kandydat powinien posiadać te wszystkie cechy, ponieważ moim zdaniem poradzi on sobie doskonale w branży turystycznej, która jest bardzo wymagająca, ale również bardzo satysfakcjonująca.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Muszę przyznać, że wielokrotnie miałem okazję rekrutować na stanowiska kierownicze średniego szczebla (menedżerowie, kierownicy czy team leaderzy). Zdecydowana większość tych stanowisk polegała na kierowaniu zespołem. Zawsze podczas rekrutacji na stanowiska przewidziane do zarządzania zasobami ludzkimi kluczową rolę stanowi doświadczenie w tymże obszarze. Równie ważne są indywidualne cechy osobowościowe charakterystyczne dla naturalnych liderów. Te aspekty są dla mnie zdecydowanie bardziej istotne niż zdobyte wykształcenie z tego obszaru. Oczywiście każdorazowo stanowi to dodatkowy plus przy rekrutacji na takowe stanowiska do naszej firmy.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego w firmie, w której pracuję, realizowana jest poprzez inwestowanie w zasoby ludzkie. Mam tu na myśli przede wszystkim rozbudowane plany szkoleniowe, uwzględniające zarówno szkolenia realizowane dla całej firmy (integracyjne, specjalistyczne), jak również dla poszczególnych zespołów. Dodam, że istnieje możliwość uzyskania zwrotu kosztów za ukończenie kierunkowych kursów czy studiów, których ukończenie pozwoli na uzyskanie nowych umiejętności, jakie realnie przyczynią się do polepszenia poziomu realizacji zadań i celów firmy. Ponadto polityka firmy uwzględnia premie za realizację wcześniej ustalonych zadań dla konkretnych pracowników.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

W naszej firmie takie szkolenia są przeprowadzane raz na pół roku dla całej kadry kierowniczej. Dla kadry dyrektorskiej, czyli kadry zarządzającej wyższego szczebla jest organizowane oddzielne szkolenie raz w roku zakresem obejmujące właśnie problematykę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach branży turystycznej. Ponadto w firmie każdorazowo jest organizowane indywidualne szkolenie adaptacyjne dla każdego nowo zatrudnionego menedżera. Co prawda nie jest to szkolenie stricte dotyczące kierowania zespołem, jednakże w części również wyczerpuje tę tematykę. W mojej ocenie taka częstotliwość, jaką wymieniłem, jest w mojej ocenie rozsądna i w pełni wystarczająca. Uważam, że szkolenia te powinny być prowadzone przez prawdziwych praktyków, którzy będą potrafili zarówno przedstawić najnowocześniejsze trendy i rozwiązania w zakresie kierowania zespołem w ujęciu teoretycznym, jak i przeprowadzić szkolenia czysto praktyczne. Osobiście byłbym zainteresowany szkoleniem z zakresu roli lidera jako przywódcy w zespole oraz stylów przywództwa w kontekście zarządzania zespołem w przedsiębiorstwie turystycznym.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Ciężko odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ w mojej ocenie nie mogę jednoznacznie stwierdzić, aby w naszej firmie był duży poziom rotacji pracowników. Na ten moment najwięcej odejść dotyczy stanowisk najniższego szczebla, które charakteryzują się

nieproporcjonalnymi zarobkami względem stawianych wymagań. Niestety w naszej firmie część wymagań jest jednakowo obowiązkowa dla wszystkich, jak np. znajomość języka angielskiego czy znajomość obsługi pakietu Office. Myślę, że motywacją większości odejść jest podłoże finansowe.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Moim zdaniem, poza czynnikami oczywistymi, takimi jak czynniki finansowe, czyli np. wyższa płaca czy wprowadzenie większego i bardziej dochodowego systemu prowizyjnego, najważniejszymi czynnikami motywującymi są czynniki pozapłacowe. Dlatego zawsze skupiam się na tworzeniu zgranych zespołów, które zwiększają zaangażowanie i dają możliwości rozwoju kariery poprzez przydzielanie ambitnych projektów. Ponadto uważam, że bardzo ważnym jest postawienie na inwestowanie w rozwój pracowników, m.in. poprzez ich szkolenie.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Moim zdaniem najbardziej efektywną formą pracy jest forma hybrydowa, która racjonalnie dzieli pracę na pracę stacjonarną i zdalną. Wierzę, że możliwość pracy zdalnej jest wartością dodaną, jeśli zadania w pracy pozwalają na ich realizację bez konieczności fizycznej obecności w biurze. Dzięki temu pracownikom łatwiej jest łączyć życie osobiste z zawodowym. Moim zdaniem praca zdalna dodatkowo motywuje pracowników, co przekłada się na poziom realizowanych działań. Uważam również, że praca hybrydowa z naciskiem na pracę zdalną pozwala również łatwiej organizować czas pracy.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

W ciągu ostatnich 5 lat na stałe wprowadzono hybrydową pracę, z przewagą pracy zdalnej. Takie rozwiązanie w mojej ocenie się sprawdziło, efektywność powierzonych zadań nie spadła, a pracownicy bardzo cenią sobie tę możliwość. Oczywiście każdy, kto chce częściej pojawiać się w biurze, może to robić, jednak widzę, że większość osób nie korzysta z tej opcji. W mojej firmie na bieżąco zachodzą zmiany w systemie prowizyjnym, który dostosowuje się

do coraz to nowych rozwiązań. Zwróciłem też uwagę, że od kilku lat kadra wyższego szczebla stara się przydzielać ciekawe i angażujące projekty, których realizacja ma realny wpływ na rozwój firmy, a to przekłada się znacząco na satysfakcję pracowników z powierzonych zadań.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Największym wyzwaniem stojącym przed zarządzaniem zespołami turystycznymi w dobie globalizacji XXI wieku jest zmiana stylu zarządzania młodszego pokolenia. Z mojego doświadczenia wynika, że młodzi ludzie są mniej kreatywni i mniej zaangażowani w pracę. Ich tolerancja na stres jest znacznie niższa, co jest dużym problemem w branży turystycznej. Uważam, że bardzo poważnym wyzwaniem dla każdego, kto zarządza młodymi pracownikami, jest utrzymanie ich ciągłej motywacji do wykonywania swojej pracy. Kolejnym istotnym wyzwaniem są rosnące wymagania jakościowe konsumentów. Klienci oczekują coraz bardziej profesjonalnej i spersonalizowanej obsługi. Ostatnim dużym wyzwaniem jest nadążanie za zmianami technologicznymi. Mam tu na myśli odpowiednią ilość szkoleń na odpowiednim poziomie, aby wszyscy pracownicy byli świadomi wprowadzanych w firmie najnowszych innowacji technologicznych.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 16

Zajmowane stanowisko: **Dyrektor HR**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **6 lat**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **4 osoby**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **05.01.2024 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Od kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej wymagamy różnych umiejętności w zależności od stanowiska. Gdy zatrudniamy pracowników niższego szczebla, do działu Call Center, szukamy osób, które lubią pracę z ludźmi, szybko nawiązują relacje, potrafią słuchać i nie boją się wyzwań. W tym przypadku doświadczenie nie gra większej roli, choć oczywiście jest mile widziane, podobnie jak zorientowanie się w podstawowych kierunkach wyjazdów turystycznych. Jesteśmy przygotowani na to, by nowy pracownik opanował podstawowe techniki sprzedaży. Na stanowiska wyższego szczebla oczekiwania są już zgoła inne. Kluczowe są dla nas umiejętności związane z realizacją celów sprzedażowych, marketingowych i jakościowych. Ceniemy komunikatywność oraz umiejętność budowania pozytywnych i trwałych relacji z pracownikami oraz firmami zewnętrznymi, z którymi współpracujemy. Za niezbędne uznajemy dobrą organizację pracy własnej i zespołu, posiadane doświadczenie (choć nie musi dotyczyć stricte branży turystycznej), dyspozycyjność i wysoką kulturę osobistą. Na wiele stanowisk niezbędna jest również znajomość języka angielskiego lub innych języków.

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

Od osób, które mają zarządzać zasobami ludzkimi, oczekujemy przede wszystkim umiejętności związanych z organizacją pracy własnej i zespołu oraz wyznaczania i egzekwowania realizacji celów. Ceniemy nastawienie na sukcesy, samodzielność w działaniu i inicjatywę własną w przypadku wprowadzania nowych projektów jak i zakończenia dotychczasowych. Kluczowe jest dla nas doświadczenie na podobnym stanowisku, posiadanie umiejętności analitycznych, przygotowywanie raportów i wskazywanie rozwiązań na podstawie danych.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

Aby dbać o rozwój posiadanego już kapitału ludzkiego, rozwijamy umiejętności zatrudnionych pracowników. Osoby w dziale Call Center przed rozpoczęciem pracy odbywają obowiązkowo szkolenia wprowadzające oraz szkolenia sprzedażowe. W innych działach szkolenia odbywają się w zależności od potrzeb. Osoba zarządzająca zespołem lub całym działem dokonuje zgłoszenia (zwykle z końcem roku) chęci udziału w danych szkoleniach, po czym następuje kalkulacja takich działań oraz ich akceptacja. Zwykle szkolenia realizowane są około 2 razy w roku w danym dziale, ponadto pracownicy mogą zgłaszać bezpośrednio chęć odbycia dodatkowego szkolenia zewnętrznego do swoich przełożonych. Posiadamy również dostęp do platformy wellbeing'owej, na której dla naszych pracowników są dostępne różne szkolenia i webinary oraz materiały związane z dobrostanem psychicznym. Ponadto staramy się, aby nasi pracownicy mieli realny wpływ na rozwój firmy, poprzez udział w angażujących projektach, zgłaszanie nowych pomysłów i ich realizację.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

W naszej firmie są szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi, które realizowane są raz w roku. Intensywność takich szkoleń zwiększa się, jeśli rośnie zapotrzebowanie. Szkolenia realizujemy poprzez firmy zewnętrzne, dodatkowo realizujemy też szkolenia w formie wymiany doświadczeń między pracownikami wyższego i średniego szczebla. Szkolenia kadry zarządzającej zawsze dotyczą wybranych przez pracowników aspektów i są kontynuacją poprzednich szkoleń.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Myślę, że fluktuacja kadry do firm konkurencyjnych w przypadku mojej firmy dotyczy głównie pracowników niższego szczebla, których ścieżka awansu może nie być wystarczająco satysfakcjonująca. Mimo to staramy się stosować najróżniejsze motyvatory, aby fluktuacja była jak najmniejsza. W przypadku pracowników wyższego i średniego szczebla odejścia z firmy spotykane są dużo rzadziej, zwykle dotyczą prywatnych decyzji pracowników, które niekoniecznie wiążą się z atmosferą pracy czy polityką firmy. Ponadto fluktuacja jak już się

pojawia wiąże się ze zmianą branży. Ponadto z mojego punktu widzenia wykonujemy szereg działań, które zmniejszają fluktuację.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

W mojej firmie staramy się motywować pracowników przez najróżniejsze metody. Począwszy od podstaw, oferujemy umowę o pracę na czas nieokreślony lub B2B i hybrydową lub zdalną formę pracy. Dążymy do stałego wzrostu wynagrodzenia zasadniczego, posiadamy system prowizyjny, z którego można korzystać na różnych stanowiskach oraz wprowadziliśmy system premiowy związany z realizacją celów biznesowych. Naszym pracownikom oferujemy pakiet benefitów, z którego mogą korzystać wg własnych upodobań: ubezpieczenie zdrowotne i na życie, karta sportowa, vouchery na lunchy, systemy kafeterijne dostępne na zewnętrznej platformie. Organizujemy wyjazdy integracyjne oraz study tours – podróże zagraniczne, których celem jest poznanie oferty. Dla naszych pracowników i ich rodzin proponujemy zniżki na naszą ofertę. Myślę, że dużym motywatorem jest dla pracowników realny wpływ na politykę firmy oraz dodatkowa gratyfikacja za zgłoszony i wdrożony projekt innowacyjny. W ostatnim czasie wprowadziliśmy też program poleceń pracowników, dzięki któremu umożliwiamy zdobycie środków finansowych za zatrudnienie poleconej osoby.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Według mnie najbardziej efektywną formą pracy jest praca hybrydowa i zdalna. Oczywiście wszystko zależy od indywidualnych potrzeb pracownika oraz możliwości, jakie daje jego stanowisko. Dla równowagi między życiem prywatnym i zawodowym proponujemy w pięciodniowym tygodniu pracy w biurze, jeden dzień pracy w biurze, pozostałe dni zależą już od samych zatrudnionych. Myślę, że taka forma świadczenia pracy daje dużą swobodę, ale wymaga też samodyscypliny. Póki co takie rozwiązanie jest satysfakcjonujące dla obu stron.

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Myślę, że w ostatnim czasie szczególnie widoczne jest wprowadzenie pracy hybrydowej i zdalnej, niegdyś korzystaliśmy z niej okazjonalnie, dziś jest na porządku dziennym. Ponadto oprócz podstawowego pakietu benefitów, zwróciliśmy uwagę na stan psychiczny pracowników. Pandemia Covid-19 sprawiła, że wiele osób czuło się niepewnie i wyobcowanych, dlatego też umożliwiliśmy dostęp do platformy wellbeing'owej, na której dla naszych pracowników udostępniliśmy materiały związane z dobrostanem psychicznym oraz różne szkolenia i webinary. W tym szczególnym czasie organizowaliśmy też wiele spotkań integracyjnych on-line, udział w konkursach, celem poczucia przynależności do firmy oraz zapewnienia ciągłości pracy. Jak już wspominałam wprowadziliśmy też program poleceń pracowników oraz wspieramy finansowo pracowników, którzy opracowali i wdrożyli innowacyjne projekty.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Myślę, że największym wyzwaniem stają się wymagania pracowników na rynku pracy oraz coraz wyższe wymagania konsumentów. Naszym zadaniem jako działu HR jest realizowanie wszelkich możliwych działań, dzięki którym uda nam się sprostać oczekiwaniom pracowników. Uznajemy, że rola kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstwa jest szczególnie istotna. Obecnie konsumenci chcieliby otrzymać jak najlepszą ofertę, w której zawiera się ogrom udogodnień, dlatego jako firma cały czas szukamy nowych rozwiązań. Moim zdaniem istotne są również nowe rozwiązania technologiczne, z których wprowadzaniem cały czas prześcigamy się na rynku turystycznym. Nie ma już takiej możliwości, aby dana firma nie miała szybko działającej aplikacji mobilnej, obsługi rezerwacji w kilku językach czy możliwości zamieszczania opinii.

Metryczka do wywiadu eksperckiego nr 17

Zajmowane stanowisko: **Team Leader zespołu sprzedażowego**

Staż pracy na wskazanym stanowisku: **4 lata**

Liczba osób w zarządzanym zespole: **20 osób**

Data oraz miejsce przeprowadzenia wywiadu: **5.01.2024 r., Warszawa**

1. Co według Pana/i jest najistotniejszym czynnikiem podczas wyboru kandydatów do pracy w firmie z branży turystycznej?

Według mnie na stanowisko do działu Call Center, w którym jestem team leaderem, najważniejsze są takie cechy jak: umiejętność swobodnego wypowiedzania się, wysoka kultura osobista, zaangażowanie, sumienność oraz dyspozycyjność ze względu na pracę w systemie zmianowym (od poniedziałku do niedzieli oraz w święta między godz. 8.00 a 23.00).

2. Jakie kryterium w Pana/i firmie jest obowiązkowe podczas zatrudnienia osób przewidzianych do zarządzania zasobami ludzkimi?

W przypadku osób, które zarządzają zespołem, odniosę się do wymagań, jakie były skierowane wobec mnie. Przede wszystkim ważne było doświadczenie w zarządzaniu pracą innych (min. 2 lata), dzięki temu wiedziałem już jak delegować zadania oraz osiągać wyznaczone cele. Zarządzanie procesem telefonicznej sprzedaży wiąże się właśnie z realizacją celów krótko i długoterminowych oraz odpowiedzialnością za wyniki całego działu. Bardzo dużą rolę na stanowisku, na którym zarządza się ludźmi odgrywa dbanie o rozwój i motywację zespołu. Cieszę się, że w mojej firmie mam możliwości, dzięki którym mogę faktycznie wpływać na zaangażowanie pracowników. Jeśli chodzi o osoby, które zarządzają zasobami ludzkimi istotne są również kwestie związane z dbaniem o pozytywny wizerunek firmy, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz, ważne jest wdrażanie wysokich standardów obsługi, optymalizacja procesów związanych ze sprzedażą oraz pogłębianie wiedzy na ten temat. Na koniec dodam jeszcze, że zarządzanie zespołem wiąże się też z zachowaniem odpowiedniego poziomu etyki i wymaga wysokiej kultury osobistej.

3. W jaki sposób w firmie, w której Pan/i pracuje realizowana jest strategia rozwoju posiadanego już kapitału ludzkiego?

W mojej firmie zależy nam, by dbać o pracowników. Obecnie mogą oni przebierać w najróżniejszych ofertach pracy, dlatego zależy nam, by wyróżniać się na rynku oraz staramy się doceniać tych zatrudnionych. Przede wszystkim w dziale Call Center pracownicy mają wg mnie dość atrakcyjne wynagrodzenie zasadnicze oraz rozbudowany system prowizyjny. Wszystkie nowo zatrudnione osoby obowiązkowo uczestniczą w szkoleniu wprowadzającym oraz w kolejnych szkoleniach sprzedażowych, pogłębiających umiejętności. Zdarza się, że osoby z działu Call Center awansują do innych działów w firmie. Aby dbać o pracowników, realizowane są spotkania integracyjne oraz wyjazdy, dzięki czemu utożsamiamy się jeszcze bardziej z naszą marką.

4. Jak często oraz z jakiego zakresu Pana/i zdaniem należy przeprowadzać szkolenia dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi?

W mojej opinii szkolenia dla kadry zarządzającej powinny odbywać się przynajmniej raz w roku, a zdobyte wiedza i umiejętności powinny być od razu wprowadzane do pracy zespołu. Pracuję w firmie, w której tego typu szkolenia realizowane są właśnie w takim wymiarze i najczęściej realizowane są przez podmioty zewnętrzne. Ponadto wykorzystujemy też nasze wewnętrzne doświadczenia, którymi dzielimy się z innymi działami w formie tzw. case study.

5. Co według Pana/i jest najpoważniejszą przyczyną fluktuacji kadry do firm konkurencyjnych?

Według mnie najpoważniejszą przyczyną fluktuacji jest duża dyspozycyjność, której wymaga się w dziale sprzedaży w sektorze turystycznym. Pracownicy w mojej ocenie dokonują zmiany branży a nie zmiany pracy do firm konkurencyjnych. Zwykle wiąże się to ze zmianą stylu życia i zaprzestaniem pracy w systemie zmianowym.

6. Jakie według Pana/i czynniki są najistotniejsze w kontekście motywacji pracowników?

Motywacja pracowników to niezwykle ważne zadanie, szczególnie w tak wymagających działach, którego jestem team leaderem. Tutaj osoby są szczególnie narażone na wypalenie zawodowe ze względu na wysokie oczekiwania związane z efektywnością pracy oraz wysoką dyspozycyjnością. Jako główny motywator działu to wynagrodzenie zasadnicze, umowa o pracę oraz system prowizyjny. Nasi pracownicy mogą również korzystać z pakietu benefitów: ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia zdrowotnego, karty sportowej, systemu kafeteryjnego, zewnętrznej platformy z dostępem do pakietu szkoleń. Myślę, że dobrym motywatorem dla tego charakteru pracy jest praca zdalna i hybrydowa – dostosowana indywidualnie do potrzeb. Dbamy również o wewnętrzną integrację zespołu oraz całej firmy. Posiadamy też system prowizyjny dla pracownika, który poleci inną zaangażowaną osobę. To rozwiązanie jest korzystne zarówno dla firmy, jak i dla samych pracowników, którzy chętnie współpracują ze znajomymi osobami.

7. Jaka forma świadczenia pracy przez pracowników według Pana/i opinii jest najbardziej efektywna i dlaczego (stacjonarna, zdalna, hybrydowa)?

Najbardziej efektywną formą pracy jest wg mnie praca hybrydowa i zdalna. Na stanowisku w Call Center bardzo łatwo można sprawdzić efektywność pracy, dlatego też, nie musi być ona wykonywana w biurze. Dla mnie jako team leadera najważniejsze są efekty pracy, a nie to gdzie została ona wykonana. Nasi pracownicy najczęściej wykonują pracę zdalną w weekendy oraz święta, od poniedziałku do piątku zwykle pojawiają się w biurze raz w tygodniu (chyba, że ktoś chce częściej).

8. Proszę ocenić, jakie Pana/i zdaniem zaszły zmiany w sposobie zarządzania ludźmi w ramach funkcjonowania firmy na przestrzeni ostatnich 5 lat?

Moim zdaniem największą zmianą w przeciągu ostatnich 5 lat było wprowadzenie pracy zdalnej i hybrydowej. To w bardzo dużym stopniu wpłynęło na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ponadto branża turystyczna musiała sobie poradzić z pandemią covid-19, która totalnie zamroziła wyjazdy. Wymagało to sporej cierpliwości ze strony pracowników, którzy nie mieli możliwości działania w pełnym wymiarze czasu pracy

i wynagrodzenia. Ciekawą zmianą było wprowadzenie systemu prowizyjnego poleceń do pracy, co cieszy się w naszej firmie dużym zainteresowaniem.

9. Jakie według Pana/i są największe wyzwania dla zarządzania zespołem w branży turystycznej w dobie globalizacji w XXI wieku?

Według mnie największym wyzwaniem dla zarządzania zespołem w branży turystycznej jest fluktuacja kadry. Jak już wcześniej wspominałem, zmagamy się z rotacją pracowników w dziale Call Center, dlatego staramy się w jak największym stopniu motywować ich do pracy i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu. W branży turystycznej spotykamy się również z coraz to nowszymi rozwiązaniami technologicznymi, zarówno w ramach systemu rezerwacji, jak i sposobu działania infolinii (wystarczy, że nasi pracownicy zabiorą ze sobą sprzęt i mogą pracować w innym miejscu jak biuro). Również klienci oczekują nowych rozwiązań technologicznych, tj. dobrze działającej strony internetowej i aplikacji. W turystyce mamy również styczność z sezonowością, która przekłada się na liczbę rezerwacji oraz ilość pracowników w dziale Call Center.

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TOURIST ENTERPRISES IN POLAND

The 21st century is a period of intensification of globalization processes around the world, which has covered all sectors of the economy. Every day, more and more international enterprises are established using global resources, including human resources. In economic terms, the impact of globalization can be observed through the emergence of the phenomena of market unification. Due to the cross-border nature of many companies, standardization of products and services has become a significant trend. However, globalisation does not only lead to the homogenisation of markets. Entrepreneurs who want to expand internationally must offer every increasingly demanding consumer a product or service that meets their expectations. This is primarily due to technological developments that have made it easier to access a wide range of products from all over the world. It is also worth remembering that many local markets are very different from each other due to cultural differences.

The Polish tourism sector has also been forced to assimilate with the conditions created by globalization. This applies in particular to the aspect of human resources management, which is the foundation of the proper functioning of any company in the tourism industry. The biggest challenges faced by tourism companies in the context of human resources management include: multiculturalism, global competition, increase in quality requirements set by the consumer, technological development, fluctuation of specialized staff or change in employees' expectations towards employers. Efficient management of human resources, taking into account the evolutionary nature of globalization and the cross-border nature of the tourism industry, determines the success of the company.

The main objective of the dissertation is to fill the research gap in the identification of changes taking place in the area of human resource management in the era of globalization of the 21st century and to examine the relationship between selected elements of human resource management and the strategies used by tourist companies in the field of team management. The dissertation specifies the following specific objectives:

C1: Organizing and verifying the achievements of knowledge in the field of human resources management.

C2: Defining the specifics of the challenges posed by the globalization of the 21st century for the tourism industry.

C3: To identify methods and ways of human resources management for the tourism industry in Poland.

C4: Operationalisation of a research tool to assess the level of behaviour of tourism industry enterprises.

C5: Empirical identification of the impact of selected variables determining the relationship between the human resources management process in the field of recruitment, training, motivation and selected elements of team management and employees' expectations towards employers.

With reference to the assumptions and objectives of the work, the main research problem and specific problems were formulated, which obliged to formulate the main hypothesis and detailed hypotheses. **The key research problem formulated in the form of a question is: how to meet the challenges posed by human resource management resulting from the globalization of the 21st century in tourism industry enterprises.**

Deepening the research issues, the following specific problems were posed:

1. What determines changes in human resources management in modern enterprises in the tourism sector in Poland?
2. What factors are key when recruiting employees in the tourism industry?
3. How do selected elements of team management affect the development of human capital?
4. What affects the development and success of a tourist company in the era of globalization?

In response to the research problem formulated in this way, the main hypothesis was put forward, according to which **it should be assumed that the functioning of tourism industry enterprises in Poland in the context of globalization of the 21st century is determined by selected elements of human resources management.** In order to improve the human resources management process, it is necessary to identify and evaluate the changes taking place in the HRM area as a result of the globalization of the 21st century and to develop recommendations that will be the key to success in human capital management ensuring business victory in the future. In order to achieve the goal of the dissertation, detailed hypotheses were formulated to respond to the detailed research problems posed.

1. Detailed hypotheses:
2. The globalization of the 21st century has become a determinant of the ability of managers to manage a team in the workplace.
3. Companies in the tourism industry focus on recruiting new staff instead of investing in their human capital.

4. HRM strategies in the tourism sector determine the change of employer and the assessment of team management.

Both the main objective of the work and the hypotheses allowed for the selection of appropriate forms and research methods included in the proposed research procedure, which enabled the implementation of the set goal of the work, the solution of the research problems and the verification of the adopted hypotheses. The indicated research process was composed on the basis of three main stages:

Stage I, consisting of a thorough analysis of the available literature on the subject in the field of the subject discussed in the dissertation. In accordance with the principle of methodological eclecticism in the conducted research in the science of management and quality, it made it possible to select the most adequate quantitative and qualitative method, which were used in the subsequent stages of the research procedure. At this stage, the selection and selection of key issues for further research was also made.

Stage II includes conducting an unstructured interview, in which the focus was on obtaining information in the field of:

1. factors that affect the selection of candidates to work in a company in the tourism industry,
2. mandatory criteria for the employment of persons intended for human resources management,
3. human capital development strategy,
4. training of human resources management staff,
5. the reasons for staff fluctuation,
6. motivating factors,
7. effectiveness of the chosen form of work,
8. changes in the way of human resources management,
9. challenges for team management in the travel industry in the age of globalization.

In addition, the results obtained as part of the unstructured interview were used to conduct a SWOT analysis of enterprises in terms of human resources management strategies.

Stage III, as part of which a survey was conducted using the author's questionnaire of questions addressed to respondents. This stage required, first of all, the appropriate selection of the group of recipients in accordance with the principles consistent with the research methodology of the identified and previously selected companies from the tourism industry in Poland. At this stage, a number of methods were also used, such as the Pearson Chi-square

study as part of the statistical analysis. The results obtained then enabled the creation of a path analysis model.

The aim of each of the presented stages of the research was to obtain information necessary to verify the hypotheses and to formulate conclusions allowing to achieve the presented objectives of the study.

During the implementation of stage I of the research, i.e. a meticulous analysis of the literature on the subject, the literature on individual scientific areas, such as globalization, human resource management and tourism, was used. On the other hand, during the second and third stages of the research procedure, both the unstructured interview and the survey were directed to a deliberately selected research sample, the size of which was determined with the help of official statistical data published by the Central Statistical Office. The group consisted of employees from selected companies taking into account strictly defined criteria, which included:

1. Subject of activity: tourism,
2. place of business: Poland (with a note that it may be of a global nature),
3. enterprise status: medium and large,
4. period of operation on the Polish market: minimum 5 years,
5. companies dealing with the hotel industry, apartment rental and organization of tourist trips (the so-called tour operators).

The study carried out in the second stage of the research procedure, using the qualitative method of free (expert) interviewing, involved human capital management staff in tourism industry enterprises in Poland. These were both managers, supervisors, coordinators, directors and presidents of companies, i.e. both middle and high-level management. The interviewees differed from each other in terms of experience, seniority in a given position and the size of the team they manage on a daily basis.

The continuation of the empirical research was the third stage of the research procedure, in which employees of tourism companies in Poland were examined using a questionnaire. 395 respondents took part in this survey. They answered questions concerning a number of issues concerning the recruitment and training strategies implemented in the company, forms of work provision, the approach of enterprises to investing in human capital, factors and incentive systems, the problem of rotation of qualified personnel, the correctness of the process of delegating tasks, providing feedback, work organization and the biggest challenges for team management in the tourism industry in the era of globalization of the 21st century. The research methodology used made it possible to process, i.e. collect and evaluate the information necessary to verify the research hypotheses. To confirm the defined goals, the adopted structure

of the dissertation was used, consisting of five coherent chapters, containing substantive content, devoted to the specificity of globalization, human resources management and tourism.

In accordance with the adopted objectives and hypotheses of the dissertation, the essence of human resources management was presented in detail and the specificity of management in tourism industry enterprises in Poland was presented. Reference was made to the results of empirical research, which to a large extent located the discussed issues in the era of globalization of the 21st century.

The first chapter is devoted to human resource management in a modern enterprise. It discusses areas related to the essence of human resource management in theoretical terms. A number of objectives and selected concepts of human resources management are also presented, with a detailed characterization of selected models of human resource management, both classic (theoretical) and those used today. As part of the development of issues related to human resources management (HRM), the focus was on the broadly understood directions of HRM development, taking into account contemporary trends or challenges generated by the external environment, such as the present experienced by the global Covid-19 pandemic, which has changed the perception of many aspects of personnel management. The first chapter of this doctoral dissertation also describes in detail the position of a leader, referred to as a leader or manager, who performs one of the basic functions in any well-functioning organization. When describing the broad spectrum of HRM in terms of the functioning of modern companies in the tourism industry, it is impossible to ignore the idea of creating and implementing high-performance work systems, which, as well as the personnel management strategy, often determine the competitiveness of enterprises on the tourism market.

The next chapter is devoted to the globalization of the 21st century, i.e. a new definition of globalization, which is the first to present an innovative approach to the problems of contemporary globalization. This chapter broadly discusses the subject of progressing globalization as a determinant of the functioning of tourism industry enterprises. A large part of the chapter is devoted to the consequences of globalization. The considerations focus on both the positive aspects affecting the market and enterprises, as well as the negative effects that are an indispensable part of this process.

In tourist companies, knowledge of the issues related to globalization, including its essence and the mechanisms of change, is the key to maintaining themselves in an increasingly demanding market. The industry itself is one of the most vulnerable to all kinds of global crises, which have been acutely experienced by almost all sectors of the economy in recent years. The essence of the operation of any tourist company is to reach the largest number of customers, offering the highest quality of services, which guarantees

obtaining and maximizing profits in the shortest possible time through constant search for new solutions, optimization of activities and striving for innovation. The first chapter presents the types, features and properties of globalization as well as the issue of multiculturalism, which is a characteristic feature of global companies. In addition, the focus was on systematizing knowledge about the meaning of key concepts in the discussed area. The tourism industry in Poland is one of the most dynamically developing sectors of the economy, which is able to generate huge income and promote a given country on the international arena. Thus, it has a positive impact on economic development both nationally and locally.

The third chapter is fully devoted to the tourism industry and its specificity in terms of human resources management. The tourism sector in different stages of globalization is presented, presenting the theoretical basis for the definition and characteristics of this area. The factors of development of the tourism industry in correlation with the types and functions of tourism occurring almost all over the world are specified. The analysis of evolutionary changes in the industry in the era of the new reality – after the coronavirus pandemic – has been made again. It also focused on explaining the mechanisms that arise in the event of crisis situations and how to deal with them. Tourism companies, which were among the first to succumb to the negative effects of globalization in the 21st century, are trying to counteract them by creating individual and flexible strategies that provide adaptability to changes in the external environment. The contemporary challenges of managing a company in the tourism industry as well as the importance and directions of the use of new technologies in tourism are analyzed. However, the most important was to determine the specificity of HRM in enterprises, taking into account models of organizational structures and management of the tourism industry and diversification due to the level of tourism management in Poland (national, regional, local level). This made it possible to place the development of human capital as the main factor determining the business success of any organization.

The fourth chapter concerns selected aspects of human resources management in tourism industry enterprises. The structure of the chapter presents the elements of HRM, such as recruitment, training, motivation and elements of team management. These aspects are characterized in detail, focusing on the importance of selected strategies and describing the main factors determining effective choices in team building, planning, work organization, work evaluation, delegation and feedback. The relationships between selected elements of HRM were also examined and their impact on the functioning of a company in the tourism industry was presented.

On the other hand, the fifth chapter of a strictly empirical nature, the content and form of which is based on the results of two-stage research carried out as part of a strictly defined

research process (17 unstructured interviews with experts from the tourism industry and 395 results of questionnaire surveys), summarizes and confirms both theoretical studies and empirical works. This chapter also uses statistical analysis and SWOT analysis. The results of the research allowed to develop conclusions and recommendations in the field of human resources management for companies in the tourism industry in Poland in the era of globalization of the 21st century. In addition, the conducted surveys made it possible to verify the obtained data in terms of the characteristics of the group of people working in tourism in terms of gender, age, education or experience in comparison with statistical data obtained from the Central Statistical Office in Poland. On the basis of the analysis of unstructured interviews and surveys, information was obtained on the way in which the respondents perform work and what they expect from their employers, how tourism companies coped with the challenge of multiculturalism in the context of globalization of the 21st century and the approach of companies to the development of their existing human capital. As part of the analysis, the directions of improvement in the area of human resources management in tourism industry enterprises in the era of globalization were distinguished.

The summary is a conclusion concerning the research process carried out in accordance with the set research objective, the response to the problems posed, as well as an attempt to verify the adopted hypothesis.