
WPROWADZENIE

Zaostrzająca się walka konkurencyjna między korporacjami oraz, co istotniejsze, między zintegrowanymi gospodarczo regionami powoduje, że wiedza z zarządzania oraz informacja o konkurentach często decyduje o przewadze konkurencyjnej, a nawet przetrwaniu organizacji. W ostatnim dziesięcioleciu relatywnie wzrósł popyt na wiedzę o zarządzaniu, niemal podwojeniu uległa liczba stanowisk kierowniczych i stanowisk specjalistów z tej dziedziny. Największy ich wzrost nastąpił w branżach nowoczesnych, szybko rozwijających się, przykładowo takich jak elektronika, telekomunikacja, ubezpieczenia czy turystyka.

Mimo że nawet głęboka wiedza zarządzających z zakresu teorii organizacji i zarządzania nie gwarantuje powodzenia firmy, to jednak umiejętne praktyczne jej zastosowanie wydatnie zmniejsza stopień ryzyka podjętej działalności gospodarczej.

Polskie firmy muszą sprostać licznym wyzwaniom i pokonać wiele barier, jeśli chcą funkcjonować w nowej rzeczywistości. Podstawowymi problemami wymagającymi pilnego rozwiązania a determinującymi przetrwanie i rozwój polskich firm – zwłaszcza turystycznych – w najbliższych latach będą:

- strategiczne myślenie i działanie,
- intensyfikacja internacjonalizacji działań gospodarczych i podjęcie współpracy w sektorach globalnych,
- doskonalenie produktu i zarządzanie jakością,
- wzrost produktywności i konkurencyjności organizacji.

Sukcesywne rozwiązywanie tych problemów wymaga inicjatywy i współdziałania wszystkich pracowników organizacji, których nie da się ściśle kontrolować, a pojawiające się błędy ujawniają się poniewczasie, tzn. wtedy, kiedy nie można nawet ustalić, kto i dlaczego je popełnił. Dlatego tak istotne znaczenie w nowoczesnym procesie wytwórczym ma motywacja do pracy i kwalifikacje ludzi w nim uczestniczących.

Spośród zmiennych determinujących efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich na szczególną uwagę zasługuje kształtowanie i rozwój potencjału pracy. Jeden sposób tworzenia wizji kompetencji pracowników (potencjału pracy) polega zarówno na analizie popytu na rynku dóbr i usług, jak i na analizie stanowiska pracy. Każdy produkt ma pewne cechy użytkowe, standardy jakości, cenę rynkową itp. Jego wytwarzanie wymaga zatem określonych zdolności i umiejętności, czasu, wydatków na technologie, materiały,

pomieszczenia czy warunki pracy. Można zaryzykować tezę, że prowadząc wnikliwie badania marketingowe zawsze można odkryć niszę, czyli pomysł na ofertę, która znajdzie klientów na rynku, a jednocześnie umożliwi zorganizowanie stanowiska pracy i da pracownikom zarobek.

Z kolei analiza pracy, ze zwróceniem uwagi szczególnie na aspekty formalno-prawne, organizacyjne, społeczne, pozwala na określenie dodatkowych wymogów stanowiska pracy – a w ostatecznym rachunku stanowi podstawę diagnozowania i określania standardów w zakresie potencjału pracy.

Drugi sposób tworzenia wizji, a dokładniej określania potencjału pracy, polega na poznaniu predestynacji, predyspozycji, czyli krótko mówiąc – rozpoznawaniu talentów pracowników. Gdy praca zawodowa oparta jest na rozpoznanym talencie, wtedy pracownik ma pozytywną motywację, osiąga dobre rezultaty. Wymaga to jednak dostosowania kompetencji pracowników do stanowisk pracy. Warto zatem – oprócz realizowania funkcji personalnych – skoncentrować się także na samej pracy, co wiąże się z koniecznością poszerzenia przedmiotu analiz i ocen, właśnie o organizację i warunki pracy.

Najlepiej jest, gdy te dwa sposoby tworzenia modelu potencjału pracy daje się zespolic, ale to trudne i pewnie dlatego rzadko występuje w praktyce. Ponieważ nie ma stabilnych sytuacji, proces ten trzeba powtarzać – stąd często mówimy o kształtowaniu, doskonaleniu, rozwoju kompetencji.

Książka składa się z trzech rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia. W pierwszym rozdziale przedstawiono dyskusję wokół podstawowych pojęć z zakresu turystyki oraz scharakteryzowano branżę turystyczną i różne rodzaje przedsiębiorstw turystycznych. Ukazano tym samym rozległość i wielo wątkowość tej dziedziny gospodarki oraz wskazano na wyzwania, jakie stawia ona zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL). W drugiej części rozdziału pierwszego zawarto opisy zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi na wyższym poziomie ogólności, podając m.in. współczesne modele zarządzania zasobami ludzkimi i strategię polityki personalnej, nadto zaprezentowano klasyfikację funkcji personalnych wskazując przy tym ich znaczenie w identyfikacji, kształtowaniu i rozwoju potencjału pracy pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym i hotelarskim. Zagadnienie potencjału pracy uznano za jedną z istotnych metod zarządzania personelem, której zastosowanie umożliwia racjonalizację zatrudnienia.

W rozdziale drugim opisano węzłowe kwestie merytoryczne i metodyczne kształtowania potencjału pracy (zarządzania kompetencjami) w organizacji, ze zwróceniem uwagi szczególnie na etapy tej metody zarządzania personelem, a w jej ramach wyróżniono etap planowania, organizowania i kontroli z równoczesnym podziałem na aspekty strategiczne i operacyjne rozwoju

potencjału pracy. Szczególnie wiele miejsca poświęcono na omówienie algorytmu identyfikacji luki (lub nadwyżki) potencjału pracy oraz sposobu jej niwelacji. To właśnie problem „luki potencjału pracy”, a dokładniej kwestia jej identyfikacji i niwelacji jest centralnym punktem badawczym zarządzania personelem w przedsiębiorstwie turystycznym.

Rozdział trzeci poświęcono na omówienie metodycznych aspektów kształtowania potencjału pracy. Podano zarówno etapy tego procesu, jak i zasady, metody i techniki pomocne w jego realizacji. Wyróżniono etap planowania, tj. diagnozowania i modelowania kompetencji. Przedstawiono etap drugi: organizowanie, a więc proces określania „luki” lub „nadwyżki” potencjału pracy, jak również wskazano sposoby jej niwelacji. W końcowej części zamieszczono charakterystykę etapu trzeciego: kontrola. Bez należytej kontroli określonych standardów kwalifikacyjnych zarządzanie nimi sprowadza się głównie do stymulowania pracowników do zdobywania coraz to nowych kompetencji. Pracownicy zainteresowani są rozwojem swoich kompetencji (od nich zależy bowiem ich wynagrodzenie) nie starają się przy tym należycie o wyniki swojej pracy. W tej sytuacji zdarza się, że wyniki osób o bardzo wysokich kompetencjach są relatywnie niskie, bywa że spadają – co w ostatecznym rachunku powoduje pogorszenie sytuacji finansowej firmy mimo rozwoju kompetencji pracowniczych. Rozdział trzeci zawiera opis narzędzi pomocnych w realizacji wspomnianych etapów, takich przykładowo, jak system oceny potencjału pracy, metody i techniki szkolenia pracowników, rozwój struktur, formy strukturyzacji oraz badanie czynników motywacji pracy.

W tej książce podjęto próbę określenia istoty, struktury i praktycznego zarządzania potencjałem pracy (kompetencjami) w przedsiębiorstwie turystycznym. Podano również metodykę diagnozowania i doskonalenia potencjału pracy, przy czym nacisk położono na opis metod i technik pomocnych w owym zarządzaniu. Ze względu na doniosłość tej problematyki, jak i jej silne związki z ogólną strategią firmy zarządzanie kompetencjami należy uzupełnić przymiotnikiem „strategiczny”, a więc można mówić o strategicznym zarządzaniu potencjałem pracy czy kompetencjami.

Nawet pobieżny przegląd licznej już i rozległej literatury przedmiotu wykazuje, że tematyka zarządzania personelem wciąż pozostaje na „obrzeżach” turystyki, hotelarstwa czy rekreacji. Wydając tę książkę mamy nadzieję, że problematykę tę uda nam się spopularyzować, zainteresować kierownictwa firm turystycznych, pracowników – którzy również ze swej strony powinni zadbać o swoje kompetencje – oraz przede wszystkim studentów na takich kierunkach, jak turystyka i rekreacja, zarządzanie oraz marketing. To właśnie głównie do nich oraz do praktyków książkę tę kierujemy.