

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

**Zarządzanie kapitałem ludzkim.
Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce**

pod redakcją
Iwony Gawron
Teresy Myjak

Nowy Sącz 2019

Redaktor Naukowy

dr inż. Iwona Gawron
dr Teresa Myjak

Redaktor Wydania

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Recenzja

prof. dr hab. Mieczysław Morawski

Redaktor Techniczny

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2019

ISBN 978-83-65575-56-2

Wydawca

Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel. 18 443 45 45, e-mail: briw@pwsz-ns.edu.pl

Adres Redakcji

Nowy Sącz 33-300, ul. Staszica 1
tel. +48 18 443 45 45, e-mail: tbolanowska@pwsz-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
33-300 Nowy Sącz, ul. Lwowska 143
tel. 18 547 45 45, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Wstęp	7
I. Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji	
<i>(Bogusz Mikula)</i>	<i>9</i>
I.1. Wprowadzenie	9
I.2. Geneza koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim	9
I.3. Podejścia w definiowaniu kapitału ludzkiego	12
I.4. Kapitał intelektualny człowieka, kapitał ludzki zespołu a kapitał ludzki organizacji	13
I.5. Rozkład kapitału ludzkiego w organizacji	15
I.6. Międzyorganizacyjny poziom kapitału ludzkiego	17
I.7. Istota i złożoność zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji	18
I.8. Podsumowanie	22
I.9. Bibliografia	23
II. Wyzwania dla zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach	
<i>(Sławomir Ziółkowski)</i>	<i>25</i>
II.1. Wprowadzenie	25
II.2. Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach	25
II.3. Geneza koncepcji zarządzania wiedzą	26
II.4. Wiedza i zarządzanie wiedzą w organizacjach – definicje	27
II.4.1. Dane, informacje, wiedza	27
II.4.2. Zarządzanie wiedzą	30
II.4.3. Teoretyczne modele zarządzania wiedzą	32
II.5. „Twarde” i „miękkie” determinanty zarządzania wiedzą	34
II.5.1. Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą	35
II.5.2. Dyfuzja wiedzy a zarządzanie kapitałem ludzkim	37
II.6. Podsumowanie	38
II.7. Bibliografia	39
III. Wykorzystanie dźwigni akulturacji dla usprawniania procesu zarządzania kapitałem ludzkim	
<i>(Michał Teczek)</i>	<i>41</i>
III.1. Wprowadzenie	41
III.2. Język	42
III.3. Edukacja i kształcenie	44
III.4. Propaganda/komunikacja	45
III.5. Prognozowanie sprawcze/destrukcyjne	47
III.6. Oczekiwania normatywne	48
III.7. Moda	49
III.8. Wzorce i modele kulturowe	49
III.9. Piramida mechanizmów akulturacji	50
III.10. Podsumowanie	52
III.11. Bibliografia	53

IV. Przedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych (<i>Rafał Kusa</i>)	54
IV.1. Wprowadzenie.....	54
IV.2. Zarządzanie przedsiębiorcze i kapitał ludzki	54
IV.3. Specyfika sektora usług turystycznych	58
IV.4. Stymulowanie przedsiębiorczych postaw pracowników w sektorze usług turystycznych	61
IV.5. Podsumowanie	65
IV.6. Bibliografia.....	65
V. Kreatywność pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim w percepcji pracujących studentów (<i>Teresa Myjak</i>)	67
V.1. Wprowadzenie	67
V.2. Istota kreatywności	68
V.3. Kreatywność pracowników w przedsiębiorstwie	70
V.4. Metodyczne kwestie badań empirycznych	72
V.5. Wyniki badań empirycznych	74
V.6. Podsumowanie	76
V.7. Bibliografia	77
VI. Kształtowanie zaangażowania pracowników w organizacji (<i>Iwona Gawron</i>).....	80
VI.1. Wprowadzenie.....	80
VI.2. Zaangażowanie pracowników – przegląd definicji	80
VI.3. Czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników	82
VI.4. Od zaufania do zaangażowania pracowników w organizacji.....	84
VI.5. Wybrane sposoby pomiaru zaangażowania pracowników.....	86
VI.6. Rola bezpośredniego przełożonego w budowaniu zaangażowania.....	89
VI.7. Zaangażowanie w świetle wyników badań	91
VI.8. Podsumowanie	92
VI.9. Bibliografia.....	92
VII. Zarządzanie karierą zawodową – wybrane zagadnienia (<i>Honorata Trzcińska</i>).....	94
VII.1. Wprowadzenie	94
VII.2. Terminologia pojęcia „kariera zawodowa”	96
VII.3. Wybrane modele i typy kariery zawodowej	99
VII.4. Istota planowania i teorie rozwoju ścieżki kariery zawodowej	100
VII.5. Rodzaje narzędzi diagnostycznych w planowaniu kariery	104
VII.6. Podsumowanie	106
VII.7. Bibliografia	107
VIII. Znaczenie szkoleń w rozwoju współczesnych organizacji w świetle praktyki małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (<i>Tomasz Załona</i>).....	108
VIII.1. Wprowadzenie	108
VIII.2. Szkolenia jako instrument podnoszenia kwalifikacji i budowania kompetencji pracowników ...	109
VIII.3. Badania własne	112
VIII.4. Wyniki badań własnych.....	113
VIII.5. Podsumowanie	119
VIII.6. Bibliografia	121

IX. Istota i znaczenie zespołu projektowego w zarządzaniu projektami (<i>Agnieszka Peszko</i>)	123
IX.1. Wprowadzenie	123
IX.2. Specyfika zarządzania projektami	123
IX.3. Metodyki klasyczne a metodyki zwinne w zarządzaniu projektami	126
IX.4. Zespół projektowy jako czynnik stanowiący o powodzeniu projektu.....	129
IX.5. Tworzenie zespołu projektowego	131
IX.6. Tradycyjne a zwinne podejście do zarządzania projektami w temacie znaczenia zespołu projektowego.....	134
IX.7. Podsumowanie.....	135
IX.8. Bibliografia.....	135
X. Personalistyczne podstawy zarządzania (<i>Robert Rogowski</i>).....	137
X.1. Wprowadzenie	137
X.2. Pojęcie „osoba”.....	138
X.3. Pojęcia: „godność osobowa”, „godność osobowościowa” i „godność osobista”	140
X.4. Normatywne konsekwencje w zarządzaniu, wynikające ze statusu aksjologicznego osoby ludzkiej.....	142
X.5. Podsumowanie	143
X.6. Bibliografia	144
Zakończenie	145
Spis tabel	146
Spis rysunków	146
Spis wykresów	146
Informacje o Autorach	147

IV. Proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych (Rafał Kusa)

IV.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest jednym z pożądanych atrybutów organizacji i pracowników. Utożsamiana jest z ukierunkowaniem na okazje, co jest niezwykle ważne w stale zmieniających się warunkach, w których coraz częściej się one pojawiają. Zjawisko to występuje także w sektorze usług turystycznych. Owa zmienność, obejmująca również rosnące oczekiwania turystów, wraz ze złożonością produktu turystycznego, w którego świadczeniu uczestniczy często wiele podmiotów, sprawia, że konieczne jest ciągle poszukiwanie nowych możliwości rozwoju oferty. Wiele takich możliwości tkwi w niezaspokojonych potrzebach klientów – stanowią one źródło sposobności, napędzające przedsiębiorcze działania organizacji. Aczkolwiek muszą one być dostrzeżone i odpowiednio zinterpretowane przez przedsiębiorców, w tym także pracowników (intraprzedsiębiorców). W przedsiębiorstwach sektora usług turystycznych bezpośredni kontakt z klientami (i ich potrzebami) ma wielu pracowników i to od nich zależy, ile tych sposobności zostanie dostrzeżonych, a następnie wykorzystanych w ramach procesu przedsiębiorczości.

Rozwój przedsiębiorczości w poszczególnych organizacjach wymaga kompleksowych działań, które dotyczą także funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Tworzenie warunków dla przedsiębiorczego postępowania stanowi ważne zadanie w organizacjach usługowych, w tym także podmiotach sektora usług turystycznych. Obecny stan tego sektora i perspektywy jego rozwoju w przyszłości skłaniają do poświęcenia mu szczególnej uwagi. Biorąc powyższe pod uwagę, w opracowaniu przedstawione zostaną podstawowe założenia proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim w tym sektorze. Celem opracowania jest analiza możliwości wykorzystania proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim, ale także wykazanie konieczności uwzględnienia specyficznych dla danej branży warunków determinujących jego skuteczność.

W pierwszej części rozdziału zarysowano istotę zarządzania przedsiębiorczego, a następnie jego konsekwencje dla funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. W drugiej części scharakteryzowano sektor usług turystycznych i określone jego specyficzne cechy, istotne z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim. W kolejnej części przedstawiono postulaty odnoszące się do sfery zarządzania kapitałem ludzkim w podmiotach świadczących usługi turystyczne w zakresie rozwoju postaw przedsiębiorczych w tych podmiotach.

IV.2. Zarządzanie przedsiębiorcze i kapitał ludzki

Organizacje funkcjonujące na współczesnym rynku muszą być przygotowane do działania na rynku charakteryzującym się wysokim poziomem niepewności i zmienności, na którym pojawia się szereg zagrożeń oraz sposobności. Wychwytywanie i wykorzystywanie sposobności stanowi istotę przedsiębiorczości (Stevenson, Jarillo, 1990). Sposobności przedsiębiorcze definiowane są jako sytuacje, w których jednostka wykorzystuje różnego rodzaju zasoby, tworząc nowe relacje między sposobami ich wykorzystania a celami do osiągnięcia, wierząc, że przyniesie to zysk (Shane, 2003). Jak zauważył R. Krupski, „niemożliwe jest planowanie wykorzystywania okazji. Możliwe jest natomiast planowanie warunków, które trzeba spełnić, aby jak okazja zaistnieje, móc ją wykorzystać. (...) Podstawowym warunkiem, który musi być spełniony, by móc wykorzystać określoną okazję jest dostęp do zasobów” (2011, s. 17). Jednym z tych zasobów są umiejętności pracowników, którzy potrafią dostrzec okazję, opracować sposób

na jej wykorzystanie, a następnie wdrożyć go. Selekcja takich pracowników, ich przygotowanie, a także stałe utrzymywanie w gotowości do przedsiębiorczego działania jest w tym kontekście ważnym zadaniem działów personalnych, wskazującym na rolę funkcji zarządzania kapitałem ludzkim w działalności przedsiębiorczej organizacji (Schmelter, Mauer, Börsch, Brettel, 2010).

Częstym przejawem przedsiębiorczości jest tworzenie nowych organizacji (Gartner, 1989). Przedsiębiorczość odnosi się jednak także do już istniejących organizacji i przejawia się w nich poprzez „formalne lub nieformalne działania ukierunkowane na tworzenie nowych podmiotów w istniejących organizacjach poprzez innowacje produktowe i procesowe i rozwój rynku”, a działania takie określane są jako przedsiębiorczość korporacyjna (Zahra, 1991, s. 261). Szeroko definiowana przedsiębiorczość korporacyjna uwzględnia wszelkie formy przedsiębiorczego myślenia i działania w dużych istniejących przedsiębiorstwach (Volkman, Tokarski, Grünhagen, 2010). Przedsiębiorczość korporacyjna wymaga odzwierciedlenia w sposobie zarządzania. Na poziomie strategicznym może prowadzić do przyjęcia koncepcji *zarządzania przez wykorzystywanie okazji*, co oznacza formułowanie strategii organizacji jako perspektywicznego planu tworzenia warunków do wykorzystania okazji (Krupski, 2012). Przedsiębiorcze zarządzanie, ukierunkowane na wykorzystywanie okazji, wymaga m.in. ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wewnątrz organizacji będą identyfikowane jako okazje (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009). Upowszechnienie tych wytycznych pośród pracowników, ale także przygotowanie ich do działania w obliczu zdarzeń stanowiących okazje (m.in. przez specjalistyczne szkolenia w zakresie przedsiębiorczości i umiejętności wykrywania sposobności) urasta zatem do ważnych zadań działów personalnych (Turro, López, Urbano, 2013).

Przedsiębiorczość jest cechą, która może występować w organizacji z różnym nasileniem, choć jego pomiar nasyca trudności. Jedną z koncepcji, na bazie której dokonywany jest pomiar poziomu przedsiębiorczości, jest orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation – EO*). Bazuje ona na definicji przedsiębiorczej firmy zaproponowanej przez D. Millera, zgodnie z którą firma taka „angażuje się w innowacje produktowo-rynkowe, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia, pierwsza wprowadza ‘proaktywne’ innowacje aby pokonać konkurentów” (1983, s. 771). J.G. Covin i D.P. Slevin (1989) zaproponowali skalę do pomiaru orientacji przedsiębiorczej, która obejmuje trzy wymiary: podejmowanie ryzyka, innowacyjność oraz proaktywność. G.T. Lumpkin i G.G. Dees (1996) stworzyli z kolei skalę rozszerzoną o kolejne dwa wymiary: autonomię i konkurencyjną agresywność (*competitive aggressiveness*). Zgodnie z tą koncepcją, chcąc rozwijać swoją przedsiębiorczość, organizacje powinny wzmacniać swoje zachowania we wskazanych powyżej wymiarach, pamiętając jednak, że zbyt duży poziom przedsiębiorczości (np. nadmierna ekspozycja na ryzyko) może okazać się dysfunkcyjna dla organizacji (Morris, Kuratko, 2002).

Na poziom przedsiębiorczości bezpośredni wpływ mają m.in. umiejętności i cechy, a także wynikające z nich zachowania funkcjonujących w niej ludzi. W szczególności, oprócz innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka, na powodzenie działań przedsiębiorczych wpływ mogą mieć cechy pracowników, takie jak: orientacja długookresowa, koncentracja na wynikach, gotowość do zmian, współpraca, niezależność w postępowaniu, tolerancja niejednoznaczności i gotowość do brania odpowiedzialności (Ibidem). Na dostrzeganie sposobności wpływ może mieć zdolność do przyjęcia perspektywy klienta i wcześniej zdobyta wiedza o rynku (Prandelli, Pasquini, Verona, 2016).

W kontekście poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej znaczenie kapitału ludzkiego jest szczególnie istotne na wczesnych etapach rozwoju. Kapitał ludzki jest wręcz postrzegany jako predyktor sukcesu preprzesiębiorców, jak również dalszego rozwoju przedsiębiorstw

w pierwszym okresie rozwoju. Uczestniczenie w sieciach biznesowych (co jest jednym z aspektów kapitału ludzkiego) pozytywnie wpływa na przyspieszenie rozpoczęcia sprzedaży i osiągnięcie zysku (Davidsson, Honig, 2003). J.A. Zhang, F. Edgar, A. Geare, a także C. O'Kane (2016) zidentyfikowali istotne zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, zarządzaniem zasobami ludzkimi i działalnością innowacyjną, która z kolei przekłada się na wyniki przedsiębiorstwa. G. Tang, Y. Chen i J. Jin (2015) zauważyli wpływ funkcji personalnej na związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością innowacji produktowych, który jest szczególnie silny w przypadku firm funkcjonujących w turbulentnym środowisku.

Warunkiem pojawienia się przedsiębiorczych działań w organizacjach jest motywacja pracowników. H.H. Stevenson oraz J.C. Jarillo zauważają, że „nikt nie będzie podążać za sposobnościami, jeśli nie będzie tego chcieć” (1990, s. 24), wskazując również, że trudno jest wymusić działania przedsiębiorcze poprzez typowe mechanizmy zarządzania, polegające na wyznaczaniu celów. Wzmacnianie postaw przedsiębiorczych jest jednym z zadań kierowników. W szczególności muszą oni określić pożądany w danej organizacji poziom przedsiębiorczości i odpowiednich działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, które są niezbędne do osiągnięcia celów przedsiębiorczych (Morris, Kuratko, 2002). Odpowiedzialność kierowników w zakresie przedsiębiorczości zależy od ich pozycji w hierarchii organizacyjnej. Kierownicy wyższego szczebla określają środki niezbędne do inicjowania nowych przedsięwzięć i odnowy dotychczas funkcjonujących jednostek. Kierownicy średniego szczebla skupiają się na działaniach w zakresie poszukiwania i analizy sposobności, które mogą być podstawą tworzenia nowych przedsięwzięć lub poprawy konkurencyjności dotychczas istniejących jednostek. Kierownicy liniowi kształtują z kolei wśród swoich podwładnych przedsiębiorcze zachowania, dzięki którym kluczowe kompetencje organizacji mogą być użyte do wykorzystania przedsiębiorczych sposobności (Kuratko, 2010, 145). Kierownicy oddziałują na zachowania swoich podwładnych wieloma sposobami, odwołując się także do emocji. E. Brundin, H. Patzelt i D.A. Shepherd (2008) zauważyli związek pomiędzy chęcią do przedsiębiorczego działania pracowników a nastawieniem kierownika do realizowanych zadań. Pozytywny wpływ na zachowania przedsiębiorcze może mieć przedsiębiorcze przywództwo oraz zachęcanie pracowników do identyfikowania i wykorzystywania sposobności (Newman, Tse, Schwarz, Nielsen, 2018). Przedsiębiorcze postawy pracowników są kształtowane także poprzez rozmaite rozwiązania organizacyjne, włącznie z tymi odnoszącymi się do zarządzania kapitałem ludzkim, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Na poziomie strategicznym ważne jest określenie związków pomiędzy działaniami w zakresie kapitału ludzkiego a przedsiębiorczą strategią lub przedsiębiorczymi aspektami strategii i wdrożeniem przedsiębiorczych zachowań organizacji oraz jej członków. S. Dhliwayo (2010) wskazuje konieczność uwzględnienia w przedsiębiorczej strategii rozwiązań sprzyjających kreatywności i innowacyjności pracowników oraz budowania odpowiedzialności i zaufania. W ramach zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie operacyjnym ważne jest tworzenie przedsiębiorczego środowiska pracy, na co wpływają działania w zakresie planowania pracy, rekrutacji i selekcji pracowników, ich oceny i wynagradzania oraz szkolenia i rozwoju (Morris, Kuratko, 2002). R. Schmelter i in. (2010) zauważyli w niemieckich małych oraz średnich przedsiębiorstwach silny wpływ selekcji, rozwoju, szkolenia oraz nagradzania personelu na przedsiębiorczość organizacyjną. Zidentyfikowali następujące praktyki z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które determinują poziom przedsiębiorczości organizacyjnej (Schmelter i in., 2010):

- cechy przedsiębiorcze (kreatywność, inicjatywa, autonomia) jako kryterium selekcji i awansów;
- szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych (praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów), kreatywności (rozwiązywanie problemów, metody twórczego myślenia), wprowadzania nowych pomysłów i innowacji (zarządzanie projektami, pozyskiwanie zasobów, networking);
- uwzględnianie w wynagradzaniu kadry zarządzającej kreatywności i podejmowanego ryzyka oraz rezultatów działalności innowacyjnej;
- uwzględnianie sukcesów w zakresie rozwoju nowych działalności (wejście na nowy rynek, wprowadzenie nowego produktu) w planowaniu rozwoju pracowników;
- docenianie kreatywności.

W przedsiębiorczych organizacjach powinni być zatrudniani przedsiębiorczy pracownicy, nagradzane przedsiębiorcze działania, a także rozwijane przedsiębiorcze umiejętności i cechy. Przy czym działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim muszą być ze sobą oraz strukturą i kulturą organizacji. H. Rigwema oraz R. Venter postulują, żeby tworzyć intraprzedsiebiorcom warunki do eksperymentowania i innowacyjności (Dhliwayo, 2010). M.H. Morris i F.F. Jones zauważyli, że poziom przedsiębiorczości jest wyższy w przedsiębiorstwach, w których programy szkoleniowe skierowane są bardziej do grup niż poszczególnych pracowników i system wynagradzania jest ukierunkowany bardziej na pewność zatrudnienia niż wysokość zarobków (Morris, Kuratko, 2002). Y. Xing, Y. Liu, D.K. Boojihawon i S. Tarba (2019) wskazują na rolę funkcji zarządzania zasobami ludzkimi we wprzęganiu przedsiębiorczych zespołów w rozwój organizacyjnej zwinności oraz innowacyjności, które mają strategiczne znaczenie dla współczesnych organizacji. Zachowania przedsiębiorcze rozpatrywane mogą być zatem zarówno na poziomie pojedynczych pracowników, jak i zespołów.

Niektóre spośród przedsiębiorczych zachowań pracowników i rozwiązań organizacyjnych, które mają je wzmacniać, określone są w skalach do pomiaru orientacji przedsiębiorczej organizacji. W skali zaproponowanej przez M. Hughesa oraz R.E. Morgana (2007) znalazły się wskaźniki odnoszące się do autonomii pracowników (niezależność w myśleniu oraz działaniu, sposób wykonywania pracy, swoboda i niezależność samodzielnego decydowania o sposobie wykonywania swojej pracy, uprawnienia do samodzielnego działania, swoboda komunikowania się, dostęp do wszelkich potrzebnych informacji), a także podejmowania ryzyka (zachęcanie pracowników do podejmowania wyważonego ryzyka w zakresie nowych pomysłów i postrzeganie określenia „ryzykant”). Niektóre wskaźniki odnoszą się do dominującego podejścia do problemów i rozwiązań organizacyjnych (np. poszukiwanie i eksperymentowanie ze sposobnościami, wprowadzanie usprawnień i innowacji, kreatywność w sposobie działania, poszukiwanie nowych sposobów wykonywania zadań, podejmowanie inicjatywy w każdej sytuacji, identyfikowanie sposobności i potrzeb, inicjowanie działań w odpowiedzi na działania innych organizacji, zdecydowane lub agresywne konkurowanie). J.G. Covin i D.P. Slevin (1989) skupiają się w swojej skali na aktywności kierowników najwyższego szczebla, włączając takie stwierdzenia, jak: „najwyższe kierownictwo kładzie silny nacisk na badania i rozwój”, „najwyższe kierownictwo przejawia silne skłonności ku realizacji projektów obarczonych wysokim ryzykiem” czy „najwyższe kierownictwo jest przekonane, że jeśli wymagają tego warunki, to zdecydowane i zróżnicowane działania są niezbędne aby osiągać cele organizacji”. J.F. Hornsby, D.F. Kuratko i R.V. Montagno zaproponowali narzędzie do pomiaru poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI*). Narzędzie to przeznaczone jest dla dużych organizacji i koncentruje się na pięciu obszarach: wsparcie kierownictwa dla przedsiębiorczych

działań, swoboda w miejscu pracy, nagrody i zachęty, dostępność czasowa i ograniczenia organizacyjne. W skali tej znajdują się pytania odnoszące się bezpośrednio do pracowników, w tym kierowników. Dotyczą one wsparcia udzielanego innowatorom przez kierowników najwyższego szczebla, zachęcania pracowników do podejmowania wyważonego ryzyka, możliwości przeznaczenia przez pracowników części czasu pracy na rozwój ich pomysłów, zachęcania do rozmów z pracownikami innych działów o pomysłach na nowe projekty, odpowiedzialności i swobody decydowania przez pracowników o swojej pracy, niezależności i samokontroli, zróżnicowania metod pracy, wsparcia kierowników przy pokonywaniu trudności i ograniczeń organizacyjnych, nagród i ich powiązania z osiągnięciami czy czasu przeznaczonego na wykonywanie zadań (Morris, Kuratko, 2002).

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że przedsiębiorczość organizacyjna jest zdeterminowana poprzez praktyki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, a także rekomendować rozwój tych praktyk, które wspierają przedsiębiorcze zachowania w organizacji. Proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim powinno skupiać się w zakresie swoich funkcji i praktyk na proaktywności, innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka. Przyjęcie przedsiębiorczej perspektywy w zarządzaniu kapitałem ludzkim umożliwia krytyczną refleksję, która prowadzić może do głębokiej zmiany strategii i praktyk organizacyjnych (Shipton, Budhwar, Sparrow, Brown, 2017). Postulat przyjęcia przedsiębiorczych postaw odnosi się także do pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. S. Ren i S.E. Jackson (2019) rekomendują, aby pracownicy działów personalnych podejmowali – zarówno indywidualnie, jak i zespołowo – działania zmierzające do rozwoju zasobów, jakimi dysponują, tj. umiejętności, wiedzy, kapitału społecznego, jak również systemu zarządzania w celu zmiany organizacyjnych norm, zasad, rutyn oraz wartości, a działania te określają jako zinstytucjonalizowaną przedsiębiorczość zarządzania zasobami ludzkimi (*HRM institutional entrepreneurship*).

W dalszej części opracowania przeprowadzona zostanie analiza proprzedsiębiorczych działań w odniesieniu do sektora usług turystycznych. Wcześniej przedstawione zostaną jednak cechy tego sektora, które determinują rozwiązania w zakresie proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim.

IV.3. Specyfika sektora usług turystycznych

Sektor usług turystycznych obejmuje wiele typów organizacji. W wąskim rozumieniu obejmuje podmioty, dla których turystyka jest podstawowym rodzajem działalności (np. linie lotnicze, hotele, przedsiębiorstwa wynajmujące samochody, określane łącznie jako przemysł turystyczny), a w szerokim tego słowa znaczeniu, oprócz przemysłu turystycznego, obejmuje także podmioty funkcjonujące w innych przemysłach oraz instytucje publiczne, których działalność związana jest z turystyką (określane jako gospodarka turystyczna). Podobnie, rozróżnia się bezpośrednią gospodarkę turystyczną, która obejmuje wszystkie podmioty gospodarcze (osoby fizyczne i prawne) powstające oraz prowadzące działalność w związku z rozwojem i obsługą ruchu turystycznego, a także pośrednią gospodarkę turystyczną, której istnienie nie opiera się wyłącznie na popycie turystycznym, chociaż jednostki ją tworzące w określonym stopniu uczestniczą w jego zaspokajaniu (Rapacz, 1998)². W 2015 roku w Unii Europejskiej co 10. przedsiębiorstwo spoza sektora finansowego zaliczało się do przemysłu turystycznego. Przedsiębiorstwa te zatrudniały 12,7 mln pracowników, co stanowi 21,5% zatrudnionych.

² W praktyce stosowane są różne klasyfikacje i bazujące na nich metodyki pomiaru, co utrudnia niekiedy porównywanie dostępnych danych statystycznych.

Wygenerowały one 3,8% przychodów i 5,7% wartości dodanej wytworzonej w gospodarce poza sektorem finansowym ([www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ Tourism_statistics](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics), dostęp: 27.09.2019). Turystyka jest także ważną częścią gospodarki Polski. W ostatnich latach udział gospodarki turystycznej w PKB utrzymuje się na poziomie 5-6%. Gospodarka turystyczna oferuje ok. 760 tys. miejsc pracy, co stanowi 4,7% zatrudnienia ogółem (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2015). W niniejszym opracowaniu, analizując sektor usług turystycznych, skupimy się na podmiotach świadczących usługi hotelarskie oraz organizacji usług turystycznych (biura podróży³) i w odniesieniu do nich dokonamy analizy uwarunkowań przedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim.

Pomimo utrzymującego się w ostatnich latach na ponadprzeciętnym poziomie wzrostu branży turystycznej (ok. 4% rocznie przez 8 kolejnych lat [World Tourism Organisation, 2017]) doświadcza ona szeregu wyzwań i problemów. Wiele spośród nich odnosi się do zatrudnienia. Część z nich ma charakter stały i wynika ze specyfiki działalności turystycznej. Pojawiają się jednak także nowe wyzwania, wobec których dopiero trzeba wypracować rozwiązania.

W przypadku usług turystycznych (podobnie jak wszystkich usług) praca jest ważnym elementem oferowanego produktu. W turystyce stopień mechanizacji pracy jest niewielki. Co prawda realizowane procesy są w dużym stopniu zdigitalizowane⁴, jednak turyści oczekują obsługi ze strony pracowników. Udział pracowników w zapewnieniu satysfakcji klientów jest nie mniej istotny od tego, jaki mają elementy materialne produktu turystycznego. Co więcej, często zadowolenie klienta zależy w dużym stopniu od pracy wykonywanej przez pracowników liniowych (np. obsługi hotelowej), zaangażowanych w bezpośrednią obsługę turystów – to od ich kompetencji zależy subiektywna ocena jakości produktów turystycznych. Tymczasem wiele przedsiębiorstw turystycznych ma problem z zatrudnieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Jednym ze źródeł tych trudności jest – specyficzna dla turystyki – sezonowość. Towarzyszy jej znaczny udział działalności o charakterze tymczasowym (np. organizacja okolicznościowych imprez), co dodatkowo wymusza okresowe zwiększanie zatrudnienia i rekrutację dodatkowych pracowników do obsługi konkretnych wydarzeń. Następstwem sezonowości i tymczasowości w sferze zatrudnienia jest wysoki poziom rotacji kadr (w Wielkiej Brytanii 75% przy 15% średnio dla wszystkich sektorów [People1st, 2017]) oraz wysoki udział pracowników tymczasowych i zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Stanowi to wyzwanie dla wszystkich elementów procesu zarządzania personelem i przekłada się na jego koszty (co szczególnie uwidacznia się w przypadku rekrutacji i szkolenia inicjującego). Przemysł turystyczny jest także wrażliwy na zmiany koniunktury – w okresach wzrostu gospodarczego rośnie popyt na usługi turystyczne, co przekłada się na zwiększone zapotrzebowanie na pracowników, których wraz z poprawą sytuacji na rynku pracy coraz trudniej przyciągnąć do pracy, zwłaszcza w branży obciążonej wcześniej wskazanymi cechami. Oczywiście istnieją grupy pracowników, dla których sezonowość i tymczasowość zatrudnienia nie są ograniczeniem. Wśród nich są studenci, którzy mają istotny udział w strukturze zatrudnienia. Duży udział młodych pracowników oznacza jednak trudności z zapewnieniem obsady stanowisk pracy w okresach „niżów demograficznych”. Zmiany o charakterze koniunkturalnym (a popyt na usługi turystyczne jest na nie szczególnie wrażliwy) skutkować mogą także zmianami poziomu zatrudnienia na stanowiskach stałych

³ Biura podróży stanowią zróżnicowaną wewnątrznie grupę, która obejmuje m.in. tak odmienne podmioty, jak touroperatorów i agencje turystyczne.

⁴ Digitalizacja dotyczy także procesów związanych z bezpośrednią obsługą turystów, np. samodzielne zameldowanie (także poprzez urządzenia mobilne) włącznie z procesem płatności, składanie zamówień w hotelowych restauracjach czy listy zadań dla pracowników obsługi na urządzeniach mobilnych.

(niesezonowych). Biorąc pod uwagę znaczenie kompetencji i doświadczenia pracowników bezpośrednio zaangażowanych w obsługę turystów, problem fluktuacji kadr staje się dla przedsiębiorstw turystycznych krytycznym zagadnieniem, które niesie za sobą poważne zagrożenie dla utrzymania wysokiej jakości usług i konkurencyjności tych przedsiębiorstw (Grobelna, 2015).

Brak stałości zatrudnienia jest jedną z przyczyn postrzegania przez potencjalnych pracowników pracy w turystyce jako mało atrakcyjnej oraz nie dającej możliwości rozwoju (Recruitment International, 2017). Skutkuje to m.in. wysokim udziałem pracowników o niskich kwalifikacjach i o słabej pozycji na rynku pracy (np. ze względu na wiek i pochodzenie). Analiza struktury zatrudnienia w Wielkiej Brytanii wskazuje, że osoby bez kwalifikacji mają w sektorze usług turystycznych większy udział niż w całej gospodarce, a poziom zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem jest przeszło 2-krotnie niższy niż w skali całej gospodarki (People1st, 2017). Oczywiście praca na wielu stanowiskach w sektorze usług turystycznych nie wymaga wysokich kwalifikacji, jednak wraz ze wzrostem wymagań ze strony turystów, jak również digitalizacji pracy wzrasta poziom kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom turystów. To z kolei staje się źródłem dodatkowych wyzwań, przed jakimi stają przedsiębiorstwa: pozyskanie oraz utrzymanie odpowiednich pracowników. Jest to tym trudniejsze, że gościnność (która jest kluczową cechą pracowników świadczących usługi turystyczne) staje się elementem innych usług. Tym samym rośnie zapotrzebowanie na pracowników posiadających umiejętności kluczowe dla usług turystycznych, co wzmaga konkurencję na rynku pracy i potęguje wcześniej wskazane wyzwania dla procesu rekrutacji w przedsiębiorstwach turystycznych.

Kolejnym czynnikiem istotnym z perspektywy przedsiębiorczości jest rozproszenie przestrzenne i zróżnicowanie kulturowe, które przejawia się także w postawach przedsiębiorczych. W szczególności różnice w postawach pracowników mogą odnosić się do ich stosunku do ryzyka, stosunku do władzy czy orientacji na cele krótko- lub długoterminowe (www.hofstede-insights.com, dostęp: 03.09.2019), które determinują postawę przedsiębiorczą. W sektorze usług turystycznych zróżnicowanie to dotyczy również małych podmiotów, które prowadzą działalność w zakresie turystyki międzynarodowej.

Wśród cech charakterystycznych dla pracy przy świadczeniu usług turystycznych znajduje się duży udział współpracy zarówno z klientami, jak i innymi podmiotami (co związane jest ze złożonością produktu turystycznego, w którego przygotowaniu zwykle uczestniczy wiele podmiotów). Dotyczy to także stanowisk liniowych, na których wykonywane są zadania proste i zatrudnieni są pracownicy posiadający niskie kwalifikacje. Tymczasem kontakty z klientami i współpracującymi podmiotami mogą być źródłem cennych spostrzeżeń, które mogą odkrywać sposobności przedsiębiorcze i być wyzwalaczem przedsiębiorczego działania. Ich identyfikacja wymaga jednak dodatkowych kompetencji.

Powyższa charakterystyka wskazuje, że sektor usług turystycznych stawia wysokie wymagania wobec zarządzania kapitałem ludzkim. Ponieważ jednym z istotnych warunków sukcesu jest odpowiedni poziom przedsiębiorczości organizacji i pracowników, to zarządzanie kapitałem społecznym musi sprostać temu wymogowi oraz uwzględniać stymulowanie przedsiębiorczości w swoich działaniach. W dalszej części opracowania wskazane zostaną propozycje działań, które mogą stanowić odpowiedź na to oczekiwanie.

IV.4. Stymulowanie przedsiębiorczych postaw pracowników w sektorze usług turystycznych

Pracownicy sektora usług turystycznych stanowią zróżnicowaną grupę. Dla potrzeb dalszej analizy wyodrębnione zostaną wśród nich cztery grupy. Pierwszą z nich stanowią pracownicy zajmujący się przygotowaniem produktu (w tym m.in. zarządzaniem obiektami, kontraktowaniem usług, prognozowaniem rynku). Druga grupa to pracownicy zajmujący się sprzedażą produktów (w tym pracownicy touroperatorów i obiektów turystycznych, ale także niezależni agenci czy pracownicy agencji turystycznych). Trzecią grupę stanowią kierownicy zespołów. Czwarta grupa obejmuje pracowników zajmujących się obsługą turystów (np. oprowadzaniem turystów w czasie zwiedzania czy ich obsługą w miejscu zakwaterowania, włącznie z utrzymaniem czystości) – jest to w większości przedsiębiorstw turystycznych najliczniejsza grupa. Dwie pierwsze grupy pracowników (zajmujące się przygotowaniem i sprzedażą produktów turystycznych) podlegają zasadom, które obowiązują również w innych branżach i w ich przypadku specyfika branży turystycznej w mniejszym stopniu rzutuje na działania, jakie należy podejmować, żeby zwiększyć poziom ich przedsiębiorczych postaw w miejscu pracy. W przypadku pracowników liniowych, tworzących czwartą grupę, specyfika branży turystycznej wymaga uwzględnienia – pracownicy ci pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami (czego w znacznie mniejszym stopniu doświadczają pracownicy liniowi w przedsiębiorstwach produkcyjnych). A z racji bezpośredniego kontaktu z turystami w trakcie trwania imprez turystycznych mogą oni być ważnym źródłem informacji na temat niezaspokojonych potrzeb turystów i problemów, jakie występują w trakcie trwania imprezy, a także pomysłów co do ewentualnych zmian. W dalszej części analizy skupimy się głównie na tej grupie pracowników, jak też na ich bezpośrednich przełożonych. Pracownicy ci reprezentują cechy charakterystyczne dla sfery kapitału ludzkiego w sektorze usług turystycznych, choć dodatkowo odznacza ich to, że w znacznej części są najniżej opłacanymi pracownikami, posiadają najniższe kwalifikacje, a z racji wysokiego poziomu rotacji w tej grupie pracowników są oni także słabo związani z firmą i słabo zmotywowani do podejmowania działań, które wykraczają poza zakres obowiązków. Należy oczekiwać, że wśród nich niewielu będzie reprezentować wysoki poziom przedsiębiorczości. Działania mające na celu pobudzenie aktywności przedsiębiorczej powinny być zatem skierowane nie do wszystkich, lecz do tych nielicznych pracowników, którzy posiadają odpowiednie cechy i właściwy poziom motywacji.

Działania przedsiębiorcze, jakich można oczekiwać od pracowników zajmujących się bezpośrednią obsługą turystów mogą być związane zarówno z odosobnionymi sytuacjami (np. usterki w obiektach, czy braki w wyposażeniu lub ofercie), jak i stałymi cechami oferowanych usług (np. zbyt krótki czas przewidziany na zwiedzanie atrakcji w czasie wycieczki, czy nieodpowiednia jakość usług dostarczanych przez podwykonawców). Jeśli dane zdarzenie ma charakter incydentalny, to wymaga podjęcia doraźnego działania (np. samodzielne rozwiązanie problemu lub zgłoszenie odpowiednim pracownikom). Jeśli jednak sytuacje takie mają charakter powtarzalny, to ich identyfikacja skutkować powinna wprowadzeniem trwałych rozwiązań, w tym przeprojektowaniem produktów lub wprowadzeniem nowych. Choć działania takie mogą być ocenione jako marginalne, to niekiedy mogą one determinować całościową ocenę produktu turystycznego – o jakości produktu często decyduje jego najsłabszy element, a biorąc pod uwagę zróżnicowane oczekiwania i kryteria, jakimi kierują się turyści, to każdy składnik w pewnych sytuacjach może mieć decydujący wpływ. I oczywiście taka subiektywna ocena klienta nie jest bynajmniej mniej ważna od obiektywnej oceny bazującej na szeregu wskaźników, dokonywanej przez dostawcę usług. Ponadto, wielu pracowników liniowych ma kontakt z usługami świadczonymi przez podwykonawców. Biorąc pod uwagę złożoność usług turystycznych

i mnogość podmiotów uczestniczących w jej realizacji, występuje wiele elementów, które mogą rzutować negatywnie na ocenę całego produktu turystycznego. Ważne zatem jest ukierunkowanie pracowników na sondowanie potrzeb turystów i ocenę usług świadczonych przez podwykonawców, a także uzmysłowienie im wagi ich spostrzeżeń i zachęcanie do przekazywania ich swoim przełożonym. Oprócz takich działań, oczekiwać można także dalej idących inicjatyw. Opisywana grupa pracowników, mając bezpośredni kontakt z klientami, odbiera ich opinie i oczekiwania, które mogą być symptomami poważniejszych problemów i zarazem sposobności. Można przyjąć, że wśród tych pracowników znajdują się tacy, którzy dysponują potencjałem, aby na podstawie tych spostrzeżeń samodzielnie zainicjować działania przedsiębiorcze. Zadaniem funkcji zarządzania kapitałem ludzkim jest wspieranie takiej aktywności.

Działania proprzedsiębiorcze dotyczą już etapu projektowania opisu stanowisk pracy. Wskazane jest także określenie, od ilu pracowników, na jakich stanowiskach i w jakim zakresie oczekujemy postaw przedsiębiorczych. W odniesieniu do pracowników, którzy przejawiają cechy przedsiębiorcze, wskazane może być dodanie zapisów dotyczących przedsiębiorczego działania w ramach realizowanych zadań. Przyciągnięcie i zatrzymanie osób przedsiębiorczych (potencjalnych intrapredsiębiorców) wymaga również podjęcia działań zmierzających do uatrakcyjnienia pracy. W tym celu wskazane jest zaoferowanie im odpowiednich warunków zatrudnienia, które obejmują zarówno wynagrodzenie i możliwości rozwoju, jak również warunki do przedsiębiorczego działania, a w szczególności większą autonomię w miejscu pracy oraz dostęp do zasobów (w tym czasu) niezbędnych do realizacji procesów przedsiębiorczych. Ważnym czynnikiem, determinującym zachowania przedsiębiorcze pracowników, jest standaryzacja. Standaryzacja usprawnia proces zarządzania, ale jednocześnie ogranicza swobodę działania pracowników i może zniechęcać do podejmowania inicjatywy. W sektorze usług turystycznych obserwujemy duże zróżnicowanie pod tym względem (np. pomiędzy hotelami sieciowymi i nie sieciowymi), co przekłada się na ocenę środowiska pracy dokonywaną przez pracowników (Molenda, Banasik, 2014). Z perspektywy stymulowania aktywności przedsiębiorczej ważne jest odpowiednie kształtowanie tego środowiska, także pod względem poziomu standaryzacji pracy.

Realizacja działań przedsiębiorczych uzależniona jest od możliwości i postaw pracowników. Stawia to dodatkowe wymagania wobec procesu rekrutacji: pośród zatrudnianych pracowników zidentyfikować tych, którzy posiadają potencjał do przedsiębiorczego działania. Do nich skierowane będą dalsze działania w zakresie szkolenia, motywowania czy projektowania pracy. Identyfikacja przedsiębiorczych pracowników w przedsiębiorstwach turystycznych obarczona jest trudnościami związanymi z liczebnością tej grupy pracowników, potęgowaną przez wysoki poziom fluktuacji pracowników, nierównomierne rozłożenie w czasie procesu rekrutacji (sezonowość), jak i rozproszenie przestrzenne. Stawia to wyzwania zarówno dla pracowników działów personalnych, jak i kierowników liniowych uczestniczących w rekrutacji swoich podwładnych. Wskazane jest zatem opracowanie i stosowanie prostych, tanich oraz szybkich metod identyfikowania wśród zatrudnianych pracowników potencjału do działań przedsiębiorczych.

Ponieważ znaczny udział w działaniach przedsiębiorczych na poziomie liniowym (wykonawczym) mają bezpośredni przełożeni pracowników zajmujących się obsługą klienta, również w ich przypadku ważne jest uwzględnienie cech i umiejętności przedsiębiorczych, które są niezbędne na poszczególnych etapach procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Dotyczy to zarówno posiadania przez nich cech przedsiębiorczych wymaganych do samodzielnego inicjowania i wprowadzania przedsiębiorczych działań, jak też umiejętności niezbędnych do współpracy przy realizacji procesów przedsiębiorczych inicjowanych przez podwładnych (w tym znajomości narzędzi i technik stosowanych na różnych etapach procesu przedsiębiorczości),

ale także realizacji funkcji kierowniczej z uwzględnieniem przedsiębiorczości (czyli identyfikowanie przedsiębiorczych pracowników, ich motywowanie i wspieranie ich rozwoju).

Konieczne jest opracowanie metod rozwoju kompetencji przedsiębiorczych wśród intraprzedsiebiorców zatrudnionych przy obsłudze klienta. W odniesieniu do tej grupy pracowników w szczególności pożądane jest wskazanie potencjalnych sytuacji, które mogą sygnalizować występowanie sposobności i instruktaż dotyczący sposobu postępowania po jej identyfikacji. Biorąc pod uwagę liczbę pracowników i ich rotację, podstawowymi formami rozwoju kompetencji mogą być szkolenia w miejscu pracy, a dla wybranych pracowników także coaching. Zapewnienie możliwości rozwoju kompetencji w zakresie przedsiębiorczości z wykorzystaniem takich form stawia dodatkowe wymagania wobec przełożonych i może oznaczać konieczność dodatkowych szkoleń dla kierowników w zakresie metodyki szkolenia podwładnych. Oferowane pracownikom możliwości rozwoju stanowią mogą dla części spośród nich dodatkowe źródło motywacji, zarówno do podejmowania działań przedsiębiorczych, jak i ogólnego zaangażowania w pracę.

Istotnym wyzwaniem jest także stworzenie systemu motywowania i wynagradzania pracowników za ich przedsiębiorcze inicjatywy. Jak już wskazano, wielu pracowników obsługujących turystów zatrudnionych jest tymczasowo (sezonowo) i w niepełnym wymiarze czasu pracy. Sezonowość i wysoki poziom fluktuacji pracowników prowadzą do dominacji celów krótkookresowych, co uwiadamia się np. przy ocenianiu i wynagradzaniu pracowników (ale ma także istotny wpływ na proces rekrutacji i szkolenia). Tymczasem, proces przedsiębiorczości może trwać dłużej niż okres zatrudnienia, co prowadzi do niemożności zrealizowania go przez pracownika inicjującego dany proces, a tym bardziej partycypacji w korzyściach związanych z jego pozytywnymi rezultatami. Może to ograniczać motywację pracowników do podejmowania takiej aktywności. Konieczna zatem może być zmiana podejścia do zatrudnienia, przynajmniej tych pracowników, od których oczekujemy aktywności przedsiębiorczej, a także dążenie do zmniejszenia poziomu rotacji wśród tych pracowników. Ważne jest też opracowanie metodyk nagradzania inicjatyw, a nie tylko efektów, gdyż nie wszystkie próby podejmowane przez pracowników zakończą się powodzeniem. Wynika to zarówno z krótkiego czasu zatrudnienia wielu pracowników, jak i istoty przedsiębiorczego działania, któremu zawsze towarzyszy ryzyko niepowodzenia. Z tego też względu w organizacjach przedsiębiorczych niepowodzenia traktowane są jako nieunikniona konsekwencja poszukiwania nowych rozwiązań, a co więcej – dobre porażki zasługują na uznanie⁵ (Ismail, 2016).

Wśród cech charakterystycznych dla usług turystycznych znajduje się duży udział działań kooperacyjnych, w tym także współpracy z zewnętrznymi podmiotami. W działaniach tych często uczestniczą pracownicy zatrudnieni przy obsłudze turystów. Wiele z nich kontaktuje się z wieloma podmiotami. Współpraca międzyorganizacyjna może stanowić źródło cennych spostrzeżeń, dotyczących nowych możliwości, a równocześnie sama w sobie może stanowić sposobność. Dla zwiększenia efektywności działań przedsiębiorczych ważne mogą być zatem odpowiednie działania w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim oraz zarządzania wiedzą, ukierunkowane na maksymalizowanie korzyści z uczestnictwa organizacji w sieciach współpracujących podmiotów (Beck, Schenker-Wicki, 2014). Wymagać to może dodatkowych działań, ukierunkowanych na rozwój wybranych kompetencji społecznych. Możliwość współpracy, także z pracownikami innych podmiotów, umożliwia zaspokojenie potrzeb społecznych pracowników.

⁵ S. Ismail (2016) podaje przykład firmy Procter&Gamble w której istnieje nagroda o nazwie *Heroic Failure* (Bohaterska Porażka), którą otrzymuje ten pracownik lub zespół, którego niepowodzenie pozwoliło wyciągnąć najcenniejsze wnioski dla całej firmy.

Część podmiotów świadczących usługi turystyczne to podmioty non-profit, co dodatkowo wymaga uwzględnienia ich specyfiki w zakresie przedsiębiorczości (gdyż podmioty niekomercyjne także mogą być, i coraz częściej są, przedsiębiorcze w swoim postępowaniu) oraz zarządzania kapitałem ludzkim (zwłaszcza w kontekście profesjonalizacji sektora non-profit). Jednym ze specyficznych problemów zarządzania w organizacjach niekomercyjnych jest istotny udział wolontariuszy i niewynagradzanych członków zarządów tych organizacji.

Oprócz praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim na zachowania pracowników wpływ mają także inne czynniki, w tym struktura, technologia, system kontroli, cykl rozwoju organizacji, które dodatkowo wpływają także na siebie nawzajem (Morris, Kuratko, 2002). Wszystkie one muszą być zatem skonfigurowane w sposób wspierający przedsiębiorcze postawy i zachowania, aby były one skuteczne i efektywne w osiąganiu celów organizacji oraz zaspokajaniu potrzeb pracowników. Jednym z ważnych wyzwań jest zapewnienie możliwości wykorzystania propozycji płynących od pracowników liniowych, obsługujących bezpośrednio klientów. Wymaga to wcześniejszego stworzenia systemu zapewniającego przepływ informacji między pracownikami liniowymi a centrami podejmowania decyzji. Postulat ten jest uniwersalny – system przepływu informacji jest ważny w każdej organizacji. Jednak specyfika organizacji turystycznych oznacza udział w nim pracowników sezonowych i wymaga opracowania dla nich prostych procedur przekazywania informacji. Ważne jest także określenie wytycznych, zgodnie z którymi pomysły pracowników będą weryfikowane i wstępnie rozwijane przy współpracy z bezpośrednimi przełożonymi. Stopień ich wykorzystania determinuje także poziom motywacji pracowników – jeśli propozycje zgłaszane przez pracowników będą powszechnie ignorowane, to działać to będzie na nich demotywująco, i to nie tylko w odniesieniu do ich przedsiębiorczej aktywności. Wykorzystanie większej liczby propozycji zgłaszanych przez pracowników oznacza dodatkowe obowiązki dla kierowników, co z kolei może powodować konieczność zmian w strukturze ich zatrudnienia. Część sposobności identyfikowanych przez pracowników może stanowić podstawę nowych produktów, a może też typów działalności. Konieczna jest zatem gotowość organizacji do wprowadzania zmian w swojej ofercie rynkowej i sposobie działania.

Istotne z punktu widzenia efektywności działań ukierunkowanych na podwyższenie przedsiębiorczości pracowników może być również przyjęcie dłuższej perspektywy czasowej w odniesieniu do wybranych aspektów zarządzania. Jak wspomniano, dominacja celów krótkookresowych (wynikająca z sezonowości i tymczasowości zatrudnienia znacznej części pracowników, jak również pracy w niepełnym wymiarze) wpływa niekorzystnie – z perspektywy aktywności przedsiębiorczej – na proces rozwoju kompetencji pracowników i nagradzania ich z tytułu aktywności przedsiębiorczej. Efekty aktywności przedsiębiorczej, podobnie jak i szkolenia w zakresie umiejętności przedsiębiorczych, ujawniają się bowiem często po długim czasie. Pożądane zapewnienie stałości zatrudnienia pracownikom przedsiębiorczym może wymagać zmian strukturalnych w obrębie przedsiębiorstwa. Jeśli takie działania byłyby podjęte, to dodatkowo powinny one być wsparte działaniami ukierunkowanymi na budowanie korzystnego wizerunku firmy jako pracodawcy, w tym w szczególności pracodawcy oferującego stałe zatrudnienie, możliwości rozwoju i dodatkowe wynagrodzenia dla osób podejmujących działania przedsiębiorcze. Powyższe spostrzeżenia wskazują na konieczność zmiany często występującego w przedsiębiorstwach turystycznych modelu sita w kierunku modelu kapitału ludzkiego, co oznacza strategiczną zmianę w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

IV.5. Podsumowanie

Projektując proprzedsiębiorczy system zarządzania kapitałem ludzkim, konieczne jest uwzględnienie specyfiki wykonywanej pracy. W rozdziale przedstawiono podstawowe założenia i kierunki rozwoju takiego systemu w sektorze usług turystycznych. Wykazano, że specyfika tych usług powinna być uwzględniona na wszystkich etapach procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Wskazano także, że podejmowane działania powinny być zróżnicowane ze względu na formę zatrudnienia i zadania realizowane przez pracowników. Z przeprowadzonej analizy wynika, że działania w zakresie przedsiębiorczości pracowników muszą mieć charakter kompleksowy i wykraczać poza sferę zarządzania kapitałem ludzkim. Co więcej, mogą wymagać zmiany strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim.

Rozdział ten nie wyczerpuje zagadnienia proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych – mnogość problemów i wyzwań, jak również możliwych rozwiązań wykracza poza jego ramy. Z tego też względu rekomendowane są dalsze analizy dotyczące tej problematyki, także w odniesieniu do innych rodzajów działalności. Wskazane są ponadto badania dotyczące poprawy efektywności poprzez proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście strategii organizacji, kultury organizacji czy zarządzania wiedzą, jak również zarządzania partycypacyjnego.

IV.6. Bibliografia

- Beck, M., Schenker-Wicki, A. (2014). Cooperating with external partners: the importance of diversity for innovation performance. *European Journal of International Management*, 8(5), 548-569.
- Brundin, E., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2008). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 221-243.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Davidsson, P., Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Dhliwayo, S. (2010). The entrepreneurial organization. W: B. Urban (ed.), *Frontiers in Entrepreneurship, Perspectives in Entrepreneurship* (s. 139-158). Heidelberg-Berlin: Springer-Verlag.
- Gartner, W.B. (1989). „Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-67.
- Grobelna, A. (2015). Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie: fluktuacja kadr. *Logistyka*, 3, 1638-1651.
- Hughes, M., Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Ismail, S. (2016). *Organizacje wykładnicze*. Warszawa: Poltext.
- Krupski, R. (2011). Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 4(147), 11-24.
- Krupski, R. (2012). O okazjach raz jeszcze: trochę teorii i raportu z badań. *Przegląd Organizacji*, 11, 3-5.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kuratko, D.F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. W: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research An Interdisciplinary Survey and Introduction* (pp. 129-163). New York: Springer-Verlag.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2015). *Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku*. Pobrane z: <https://msit.gov.pl>.
- Molenda, M., Banasik, W. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie turystycznym. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 1(31), 125-137.
- Morris, M.H., Kuratko D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Newman, A., Tse, H.H.M., Schwarz, G., Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Prandelli, E., Pasquini, M., Verona, G. (2016). In user's shoes: An experimental design on the role of perspective taking in discovering entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 287-301.
- Rapacz, A. (red.). (1998). *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Ren, S., Jackson, S.E. (2019). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*. In press.
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., Brown, A. (2017). Editorial overview: HRM and innovation – a multi-level perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 203-208.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- People1st. (2017). *The performance & talent management revolution: Driving productivity in hospitality & tourism*. Pobrane z: www.people1st.co.uk.
- Recruitment International. (2017). *Finding talent in hospitality and tourism*. Pobrane z: www.recruitment-international.co.uk
- Tang, G., Chen, Y., Jin, J. (2015). Entrepreneurial orientation and innovation performance: roles of strategic HRM and technical turbulence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 163-184.
- Turro, A., López, L., Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal of International Management*, 7(3), 315-332.
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O., Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective. Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- World Tourism Organisation. (2017). *Annual Report*. Pobrane z: www.unwto.org.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojhawon (Roshan), D.K., Tarba, S. (2019). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. In press.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- Zhang, J.A., Edgar, F., Geare, A., O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 58, 131-143.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics.
www.hofstede-insights.com.

Informacje o Autorach

dr inż. Iwona GAWRON

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Zakładzie Zarządzania w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Od 2015 roku kierownik studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Zainteresowania naukowe koncentruje na problematyce zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania informacją. Jest autorką kilkudziesięciu artykułów (jako autor i współautor) wydanych w Polsce i poza granicami kraju.

dr Rafał KUSA

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, gdzie uzyskał także stopień doktora nauk ekonomicznych. Od 1999 roku pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Współautor czterech monografii naukowych i autor lub współautor przeszło 60 innych publikacji naukowych. Zainteresowania badawcze obejmują zarządzanie strategiczne, innowacyjność, przedsiębiorczość organizacyjną, przedsiębiorczość społeczną i zarządzanie w turystyce.

dr hab. Bogusz MIKUŁA, prof. PWSZ

Kierownik Zakładu Zarządzania i Turystyki Instytutu Ekonomicznego Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. W swoich zainteresowaniach koncentruje się głównie na nowoczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, a w szczególności na tematyce zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym, zarządzania talentami, kształtowania zachowań ludzi w organizacjach. Autor i współautor ponad 200 publikacji.

dr Teresa MYJAK

Adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Zainteresowania naukowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie wiedzą, zarządzanie strategiczne, zarządzanie w przedsiębiorstwie, organizacja i zarządzanie, zachowania organizacyjne, edukacja, praca zawodowa. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji związanych z wyżej wymienionym obszarem.

dr Agnieszka PESZKO

Absolwentka ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Pracę doktorską obroniła z wyróżnieniem w 2012 roku już na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Od 2004 roku pracownik dydaktyczno-naukowy Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej. Obecnie adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego. Autorka kilkudziesięciu publikacji naukowych. Prowadzone przez nią zajęcia ze studentami w dużej mierze pokrywają się z jej zainteresowaniami naukowymi: zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie MSP oraz zarządzanie projektami.

dr Robert ROGOWSKI

Adiunkt w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, absolwent Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z etyką życia gospodarczego, socjologii przedsiębiorczości, socjologii pracy, a także socjologii moralności.