

Aneta Stosik, Piotr Zarzycki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZASOBY KADROWE POLSKICH SCHRONISK GÓRSKICH WOBEC ROZWOJU TURYSTYKI MIĘDZYNARODOWEJ

1. Wstęp

Zachodzące współcześnie zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem koncentrują się w dużej mierze na czynniku ludzkim. Ten długo zaniedbywany zasób, którym dysponuje organizacja, jest na nowo odkrywany. W świetle współczesnych teorii organizacji i zarządzania, jedynie efektywnie i umiejętnie zarządzana kadra może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej i fundamentem organizacji, która nie tylko trwa, ale nieustannie się rozwija [Chomątowska 2001]. Efektywność współczesnych organizacji budowana jest bez wątplenia w oparciu o kompetencje zarządzających i pracujących w niej osób. Toteż „posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej” [Bratnicki 2000].

W dobie przekształceń własnościowych w Polsce inne stają się cele i motywy działania organizacji. Prywatyzowane polskie firmy są poddawane ciągłej presji rynkowej, są zmuszane do konkurowania, podlegają procesowi uczenia się skutecznej rywalizacji o nabywców, o większy zbył i większe zyski. Przedmiotem gry, w której uczestniczą zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa, do których należą polskie schroniska młodzieżowe, są: produkt, usługa, pomysł, idea i kapitał. Dziś już nikogo nie dziwi, że nie chodzi jedynie o kapitał w wymiarze finansowym, ale o zasoby kapitału intelektualnego¹, który staje się kluczowym czynnikiem determinującym sukces każdej organizacji. Niezbędne staje się wdrożenie

¹ Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest nową koncepcją zarządzania i ogólnie sprowadza się do identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania „ukrytego potencjału” firmy, czyli tych jej elementów, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna firmy na rynku.

nowych metod prowadzenia biznesu w „nowych” warunkach ekonomicznych, które przyczyniają się do poszerzania zasobów, zwłaszcza tych niematerialnych.

Celem opracowania jest wskazanie na rosnącą potrzebę zmian w organizacjach turystycznych badanego obszaru, ukierunkowanych na zasoby ludzkie oraz wyższą dbałość o realizację funkcji personalnej.

Obserwując zmiany, jakie zachodzą w strukturze rodzajowej górskiego ruchu turystycznego, a także, jak się wydaje, przesycenie konkurencyjnej strefy nadmorskiej, możemy niedługo – jeżeli nie już – stać się świadkami zwiększonego zainteresowania pobytami w podgórskich i górskich ośrodkach. Już teraz wczasy leczniczo-profilaktyczne są uznawane za polski produkt markowy, a turystyka krajoznawcza, tak chętnie podejmowana w czasie świątecznym oraz urlopowo-wakacyjnym, zyskuje wśród turystów coraz większe uznanie. Nie wolno także zapominać, że strefa ta stanowi zaplecze wypoczynkowe dla wielu aglomeracji miejskich, a dzięki swojej atrakcyjności (klimat, ukształtowanie terenu) także dla pręźnie rozwijającej się turystyki aktywnej.

Każda organizacja działa w zmiennych warunkach otoczenia ekonomicznego, formalnoprawnego, społeczno-kulturowego oraz technologicznego. Twarde zdenerowanie ze zmienioną rzeczywistością nastąpiło już na początku lat dziewięćdziesiątych wraz z pogorszeniem koniunktury światowej.

2. Materiał i metody badawcze

W 2005 r. w Katedrze Turystyki i Rekreacji AWF Wrocław powstał projekt badawczy, którego celem było m.in. zweryfikowanie poziomu zarządzania w kontekście realizacji funkcji personalnej schronisk górskich Polski. W porozumieniu z Zakładem Organizacji i Zarządzania AWF Wrocław stworzono procedurę badawczą, w ramach której określono zasięg badań terenowych oraz przeszkolono ankieterów zbierających materiał badawczy. W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie tworzące problematykę badawczą projektu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki wywiadu i narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego, co pozwoliło na przyjęcie założenia, że odpowiedzi respondentów będą charakteryzować się dużą otwartością i szczerością.

Badania terenowe realizowane na terenie 10 wyraźnie zarysowujących się pasm górskich Polski, tj. Gór Izerskich, Karkonoszy, Rudaw Janowickich, Gór Kamiennych, Gór Stołowych, Gór Sowich, Gór Bystrzyckich, Gór Orlickich, Gór Bialskich oraz Masywu Śnieżnika, wchodzących w skład regionu Sudetów, pozwoliły na zebranie materiału badawczego z 20 schronisk górskich. Przyjętym terminem realizacji badań był letni sezon turystyczny zamykający się w miesiącach: czerwiec, lipiec, sierpień i wrzesień 2005 r.

3. Sytuacja polskich schronisk w Sudetach i realizacja podstawowych funkcji zarządzania zasobami niematerialnymi w świetle wyników badań

Po prawie 20 latach gospodarki rynkowej w Polsce, w dalszym ciągu obserwuje się zachowania przedsiębiorstw i menedżerów cechujące się starymi nawykami, widoczne jest to zwłaszcza w organizacjach budżetowych i tych, które próbują się dostosować, ale pozostają nadal w dawnych strukturach. Mowa tu o ośrodkach turystyki górskiej na terenie Sudetów, które są przedmiotem niniejszej analizy.

Tylko nieliczne małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają wiedzę i rozpoznanie w zakresie celowości wybranych strategii i ich związków z otoczeniem, między konkurencją a dostępnością do informacji, między posiadanymi zasobami a metodami ich wykorzystania. Może to oznaczać, że w dalszych latach rozwoju i doskonalenia czeka je duży wysiłek w zakresie absorpcji nowoczesnej wiedzy, jaka płynie z doświadczeń firm, które odnoszą sukces.

Specyfika przemian w organizacjach budżetowych, a do takich należą organizacje obsługi ruchu turystycznego, czyli schroniska w polskich górach, wydaje się nieco odmienna od komercyjnych działań wielu przekształcanych przedsiębiorstw na rynku polskim.

Schroniska młodzieżowe w Sudetach, które są przedmiotem analizy w niniejszym artykule, w wielu elementach realizacji podstawowych funkcji zarządzania nieco odbiegają od standardów europejskich, zwłaszcza w sposobie realizacji strategii marketingowych, jakości obsługi klienta oraz realizacji funkcji personalnej, ze szczególnym uwzględnieniem procedur i stosowanych metod, w tym realizacji funkcji personalnej.

Nawet jeśli uwzględnimy specyfikę produktu oraz specyfikę klienta, można dostrzec wiele niedomagań w zakresie poziomu dostosowania działań tych organizacji do wymogów międzynarodowej konkurencji i standaryzacji produktu, szczególnie gdy rynek staje się coraz bardziej globalny.

Polska gospodarka rozpaczliwie poszukuje swoich kluczowych kompetencji, czyli elementów, które decydowałyby o pozyskiwaniu większej grupy klientów z rynków Europy Zachodniej i innych państw, które wykazują pewne zainteresowanie nie odkrytym jeszcze państwem polskim w zakresie szeroko rozumianej turystyki.

Próbuje się kreować kompetencje regionów, ze specyficznym produktem regionalnym oraz wykorzystać atrakcyjność nie naruszonych cywilizacją obszarów turystycznych w Polsce. Ale wiele cech takiego produktu musi mieć znamiona wysokiego poziomu standardów światowych, do których na tym polu jeszcze nam daleko.

W celu zweryfikowania hipotez, że polskie schroniska górskie w Sudetach mają małą szansę na wysoki poziom konkurowania na europejskim rynku turystycznym, ze względu na słabe przygotowanie do zmian oraz ograniczone możliwości

merytoryczno-formalne, przeprowadzono badania empiryczne, które jednoznacznie wskazują na czynniki i elementy ograniczające możliwości światowej konkurencji w zakresie zarówno produktu, jak i podstawowych elementów zarządzania, poczynając od braków podstawowych, takich jak struktura, poziom usług i produktów czy stosowane metody zarządzania, słabo uwzględniające podstawowe wartości działań marketingowych.

Po przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych z przedstawicielami analizowanych organizacji należy stwierdzić, że organizacje te są w znacznej większości (17 na 20 badanych obiektów) przedsiębiorstwami znajdującymi się w strukturach budżetowych i działają na podstawie umów dzierżawczych², co znacznie utrudnia prowadzenie działalności opartej na zasadach wolnego rynku i wieloletnich inwestycjach. To z kolei wpływa na ograniczone działania inwestycyjne, a co za tym idzie, również marketingowe. Nie dziwi zatem to, że do największych trudności w prowadzeniu takiej działalności gospodarczej respondenci zaliczyli: trudności z pozyskiwaniem środków finansowych na podstawową działalność, utrzymanie wysokiego poziomu produktu i zaspokojenie potrzeb klienta³.

Do ograniczeń działania analizowanych przedsiębiorstw należy również struktura zatrudnienia: większość kierowników (tymczasowych właścicieli na umowach dzierżawy) ma wykształcenie średnie (50% respondentów) i wyższe (40% wskazań), a 10% – wykształcenie zasadnicze. Wskazany poziom wykształcenia może być czynnikiem ograniczającym wysoki poziom sprawowania wielu funkcji zarządzania, nawet jeśli przyjmemy, że ich duże doświadczenie (aż 35% schronisk prowadzonych jest od 35 lat przez tych samych kierowników, 20% respondentów ma doświadczenie niespełna 10-letnie) jest wystarczające do prowadzenia efektywnych przedsięwzięć w nowych warunkach rynkowych z wykorzystaniem współczesnych metod zarządzania. W badanych organizacjach dominuje struktura zatrudnienia rodzinnego, a w systemie doboru na stanowiska dominują metody z tzw. polecenia. Takie podejście do realizacji procesu selekcji może utrudniać racjonalne weryfikowanie kompetencji i kwalifikacji, często również wpływa niekorzystnie na morale pozostałych pracowników.

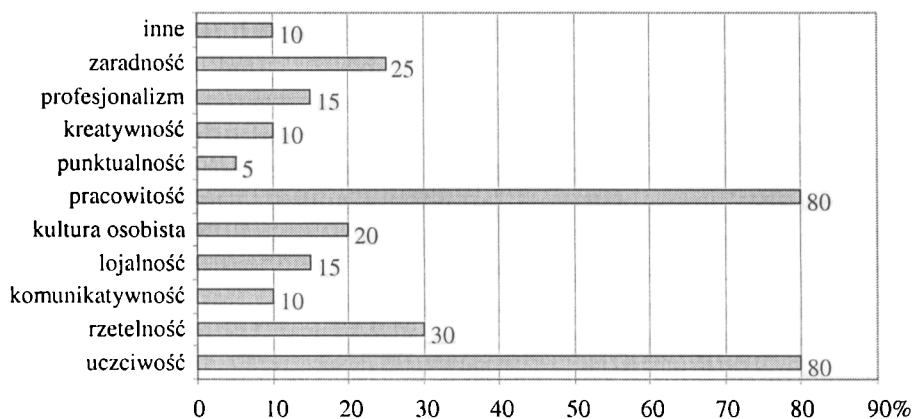
Badane organizacje zatrudniają od 2 do 10 osób, z czego tylko 40% to osoby z wykształceniem wyższym. Mimo tak małego zatrudnienia dominują tu struktury hierarchiczne, co może wpływać na słabe utożsamianie się pracowników z celami organizacji ze względu na brak partycypacyjnego podejścia do zarządzania. Trudno również dostrzec w tych strukturach wysoki poziom delegowania uprawnień decyzyjnych, co nie wpływa korzystnie na rozwój całej organizacji. Dodatkowym aspektem mogącym utrudniać efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi jest to, że aż 35% zatrudnionych pracowników zajmuje stanowiska nieadekwatne do swojego wykształcenia. Sytuacja

² Kierownicy schronisk są dzierżawcami obiektów od PTTK.

³ Badania własne: Zarzycki, Stosik (zob. opis materiału i metod badawczych).

taka jest mało komfortowa dla właścicieli schronisk, gdyż mogą wystąpić frustracje i brak satysfakcji z pracy, a co za tym idzie mała skuteczność i efektywność pracowników. Być może taka struktura zatrudnienia wynika z dużego bezrobocia w tym regionie i pozyskiwania pracowników z polecenia (100% wskazań) niezależnie od zainteresowań i zawodu. W procedurze rekrutacji stosuje się dodatkowo anonsy prasowe, ale ten rodzaj pozyskiwania pracowników stosuje jedynie 10% badanych ośrodków.

Do najbardziej cenionych u pracowników cech zaliczono: pracowitość i uczciwość oraz zaradność i rzetelność (rys. 1). W kontekście nowych wyzwań gospodarki rynkowej oraz współczesnych koncepcji zarządzania, w kontekście kreowania wartości opartych na strukturze kapitału intelektualnego, wskazania te nie są kompatybilne. Dzisiaj, w dobie zarządzania wiedzą oraz kreowania wartości dodanej, cechami pożądanymi⁴ byłyby: kreatywność, przedsiębiorczość, samodzielność, samomotywacja, twórczy niepokój, komunikatywność, ogólny potencjał, czyli te cechy, które determinują rozwój i w przyszłości konkurencyjność, ponieważ wyzwalają inicjatywę i myślenie strategiczne i bardziej antycypacyjne.



Rys. 1. Cechy pracowników cenione przez kierowników schronisk w Sudetach (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie tylko połowa właścicieli badanych schronisk wskazuje na jakiegokolwiek stosowane formy motywacji, głównie jednak finansowe. Nieliczni respondenci widzą konieczność stosowania różnicowanych bodźców w kontekście analizy procesów motywacyjnych w ich firmach. Trudno zatem wymagać od pracowników wysokiej wydajności, skoro brakuje mechanizmów wyzwalających kreatywność czy choćby zaangażowanie.

⁴ Badania własne (podobne wskazania wystąpiły w badaniach innych autorów, m.in. Bratnickiego, Czekała i Wawrzyniaka).

4. Zakończenie

Nie można powiedzieć, że polskie schroniska młodzieżowe w Sudetach działają na podstawie wyznaczników koncepcji kapitału intelektualnego. Po pierwsze, nie jest ona ani znana, ani intuicyjnie nawet wdrażana. A przecież rolą liderów jest tworzenie atmosfery sprzyjającej zmianie, z wykorzystaniem doświadczenia i nadmiaru pomysłów, twórczego entuzjazmu, którego najwyraźniej brakuje polskim kierownikom schronisk młodzieżowych w Sudetach. Oczywiście nie każdy dysponuje takim wrodzonym talentem interpersonalnym i intuicją.

Potrzebą obecnych czasów jest znajomość innych dziedzin zarządzania, myślenie, działanie i komunikowanie się w kategoriach wyników biznesowych. Współczesne przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, musi się nastawić na częste zmiany, na tworzenie nowych produktów, usług, rynków, wreszcie na zmiany organizacyjne i strukturalne usprawniające działanie organizacji, pozwalające lepiej wykorzystać jej potencjał.

Właściciele omawianych organizacji muszą się również liczyć z nową sytuacją w ich najbliższym otoczeniu, tj. powstawaniem nowych wymogów jakości, pojawianiem się nowych zasad dbałości o klienta i nowych wyzwań związanych z otwarciem granic.

Zmienia się otoczenie firm rozpoczynających zmagania o przetrwanie w warunkach dużej turbulencji otoczenia. Analizując otoczenie gospodarcze, należy stwierdzić, że coraz szybszym zmianom ulegają poszczególne jego parametry, tj. stopa inflacji, poziom bezrobocia, wysokość dochodów ludności, średnia płaca, dostępność kredytów, stopa oprocentowania kredytów, kursy wymiany walut, stopa podatków, deficyt w budżecie państwa, koniunktura gospodarcza oraz wielkość produktu narodowego brutto. Te wszystkie czynniki istotnie wpływają na funkcjonowanie firm, zwłaszcza małych i średnich, o niewielkim kapitale obrotowym, którym przyszło działać w dobie przemian gospodarczych w Polsce na początkach XXI w. Te czynniki wpływają na istotność zmian, gdzie zmiany naruszają dotychczasową równowagę rynkową, szybkość i częstość zmian, gdzie organizacje muszą dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia, nieprzewidywalność zmian, gdzie organizacje zaskakiwane są sytuacjami trudnymi, często skrajnymi, oraz wielowymiarowość zmian, które dotyczą wielu aspektów działalności organizacji jednocześnie.

Wyznacznikiem nowej rzeczywistości, zarówno gospodarczej, jak i ekonomicznej, staje się zjawisko dostrzegania roli zasobów niematerialnych współczesnych przedsiębiorstw. Zauważa się przesunięcie uwagi menedżerów w realizacji zamierzeń strategicznych z tradycyjnych form i środków podnoszenia efektywności organizacji na drodze do osiągnięcia sukcesu do postrzegania swoich szans w walce o przetrwanie i rozwój przez pryzmat bardziej jakościowego podejścia do zarządzania. Istotną rolę zaczynają odgrywać takie czynniki, jak: kultura organizacyjna, kapitał intelektualny, wiedza organizacji oraz jej kompetencje. Wszystkie

wymienione czynniki stają się najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz ich produktów.

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu zaczynają akceptować fakt, że sukces współczesnych firm w dużej mierze determinowany jest przez skupienie uwagi na zarządzaniu kapitałem intelektualnym, dostrzeganie istotnej roli kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozycji firm na rynku, relacje firmy z otoczeniem, specyficzne kompetencje właścicielskie oraz szeroko rozumiane zasoby niematerialne. Przedstawiciele nurtu zasobowego w literaturze przedmiotu często zastanawiają się nad czynnikami sukcesu w organizacji. Stąd należy z nadzieją stwierdzić, iż czeka nas bardziej świetlana perspektywa ludzkich czasów, w których współczesną bronią staje się wiedza. Taką szansę kształtowania nowej rzeczywistości stwarza uzyskany postęp cywilizacyjny, kulturowy, technologiczny, materialny, potęgowany procesami syntezy, konkurencyjności w skali globalnej. Istniejące zagrożenie przewagą innych rejonów świata rodzi potrzebę integracji, współpracy, pomocy, synergii, w skali nie tylko regionów i kraju, lecz całej Europy.

Procesy dyfuzji wiedzy, zarządzania wiedzą, kształtowania społeczeństwa wiedzy wymagają zwielokrotnionego wysiłku eliminowania różnic społecznych; kształtowania życzliwych stosunków egzystencji społecznej, współpracy, życzliwości – dzielenia się nie tylko wiedzą, lecz także i władzą oraz bogactwem zasobów materialnych i finansowych, przez partycypację w pracy, we władzy i własności. Szansą na pomyślną perspektywę społeczne są życzliwe konkurencyjność, wzajemna pomoc i dopingowanie do wspólnego zwielokrotnionego wysiłku oraz budowania partnerstwa.

Należy zatem stwierdzić, że konieczne są dalsze badania naukowe dotyczące standaryzacji usług turystyki w polskich schroniskach. Konieczne są wskazania na wzory zachodnich standardów, które stawiają wysokie wymagania jakościowe, zwłaszcza w kontekście obsługi klienta, lecz także infrastruktury technicznej. Nowoczesne podejście do zarządzania wymaga również, aby zmiany dokonywane były szybko, a adaptacja do wymogów otoczenia nie stanowiła ograniczeń dla organizacji. Stąd, jeśli polskie firmy badanego sektora nie dostosują swojej oferty do oczekiwań klientów na arenie międzynarodowej, to nie mogą liczyć na przewagę konkurencyjną. Często podkreśla się potrzebę kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw oraz w skali makro również państwa. Wnioskując, należy stwierdzić, że polska oferta turystyczna może stać się atrakcyjna dzięki kompleksowości oraz wyjątkowym walorom geograficznym polskich pasm górskich. Wymaga to jednak zarówno sporego zaangażowania w otoczeniu samych schronisk, jak i wsparcia ze strony gmin. Polskie schroniska, mając ubogą infrastrukturę, muszą zachwycać walorami obsługi klienta, do czego nie są jeszcze przygotowane. Zasoby kadrowe tych firm, „upięte” w specyficzną strukturę organizacyjną, podległą dzierżawcom państwowych instytucji, narażone są na podporządkowanie się wymogom formalnoprawnym, wynikającym z uwarunkowań ich strategii.

Gospodarka polska włącza się w proces globalizacji, a jej elementy wiążą się z procesem integracji z Unią Europejską i muszą być traktowane jako główne uwarunkowania zewnętrzne, z których wynika potrzeba dostosowania do coraz bardziej otwartej konkurencji, ale także uświadomienie sobie potrzeby dostosowania do szybkiego wzrostu sił i nowych jakościowych cech tej konkurencji.

W obliczu takich faktów należy zadbać o czynniki konkurencji: innowacyjność, przedsiębiorczość i wysokie kwalifikacje czynnika ludzkiego. Jako główny nośnik rozwoju w procesie globalizacji należy wymienić oryginalne pomysły i innowacje.

Organizacje turystyczne badanego segmentu rynku muszą zatem zdać sobie sprawę ze znaczenia, jakie w tym procesie ma kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002.
- Chomątowska B., *Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, red. T. Listwan, S. Witkowski, AE, Wrocław 2001.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company Real Value by Measuring its Hidden Brain Power*, Piatkus, London 1997.
- Penc J., *Menedżerowie w uczącej się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 5.
- Podstawy zarządzania. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, red. B. Olszewska, AE, Wrocław 2004.
- Stosik A., *Behawioralne determinanty sukcesu biznesmenów w organizacjach przedsiębiorczych*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2003.
- Stosik A., *Kierunek zmian zarządzania w organizacjach usługowych branży sportowo-rekreacyjnej*, materiały niepublikowane, przygotowane na Ogólnopolską Konferencję Naukową „Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, listopad 2005.
- Stosik A., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Sukces w zarządzaniu – problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, AE, Wrocław 2001.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999.

HUMAN RESOURCES IN POLISH YOUTH HOSTELS IN SUDETY MOUNTAINS IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL TOURISM DEVELOPMENT

Summary

The article describes elements of nonmaterial resources management in Polish youth hostels in Sudety Mountains. The article points out need the to change the competition advance strategy which should be based on European Union recommendations.