

Krzysztof Brzostek

ORCID 0000-0003-3621-5081

Anna Walulik

ORCID 0000-0002-5607-6974

DOI: 10.34866/czef-da55

Założone a pożądane kompetencje menedżerów. Wstępne wyniki badań w branży hotelarskiej

Between assumed and desired competences of managers. Preliminary results of research in the hotel industry

Keywords: competences, lifelong learning, knowledge-oriented organization, knowledge management, competence gap.

Summary: Implementing training policy in the enterprise brings unquestionable benefits to the organization. It usually supports the process of building a positive image and market position of the institution. At the same time, in-company training allows employees to increase their professional, and thus increase their motivation for work. A knowledge-based organization as well as the presence of "knowledge workers" within the organization involves a different view of competences i.e. the employee capital is perceived as strategic assets. During training employees acquire professional knowledge that enables effective company management in every industry, especially hotel industry. A well trained manager who makes apt personnel and economic decisions guarantees competitiveness. Changes on the hotel services market require adaptation through training and continuous improvement of skills.

Słowa kluczowe: kompetencje, uczenie się przez całe życie, organizacja zorientowana na wiedzę, zarządzanie wiedzą, luka kompetencyjna.

Streszczenie: Kształtowanie i realizacja polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie przynosi korzyści organizacji, wspomagając proces budowania pozytywnego wizerunku i pozycji na konkurencyjnym rynku. Jednocześnie szkolenia pozwalają pracownikowi podnosić swoją wartość na rynku pracy, a co za tym idzie wpływać na wzrost motywacji pracownika. Organizacja oparta na wiedzy, jak również funkcjonowanie w ramach organizacji „pracowników wiedzy” wiąże się z odmiennym spojrzeniem na kwestie kompetencji czy zmianami charakteru pracy kadry menedżerskiej. Istotną rolę odgrywa kształtowanie kapitału pracowniczego traktowanego jako aktywa o charakterze strategicznym. Jednym z ważnych elementów w tym procesie pozostaje umiejętność zdobywania przez pracowników profesjonalnej wiedzy pozwalającej na rywalizowanie na konkurencyjnym rynku. Skuteczne zarządzanie oraz funkcjonowanie w tak konkurencyjnej gospodarce, jaką jest branża hotelarska, gwarantuje wykształcony menedżer, który potrafi wykorzystać wiedzę do podejmowania decyzji personalnych i gospodarczych. Ewoluujące warunki funkcjonowania na rynku usług hotelarskich wymagają dostosowania się do tych zmian poprzez edukację i ciągłe doskonalenie swoich umiejętności.

Wprowadzenie

Zagadnieniem kluczowym, które leży u podstaw niniejszych rozważań, jest rozumienie kompetencyjności przez menedżerów organizacji turystycznych. W pierwszej części artykułu omówione zostaną zagadnienia związane z kompetencjami i całościowym uczeniem się dorosłych w aspekcie rozwoju kompetencji menedżerskich. Za kompetencje uznajemy koniunkcję wiedzy, umiejętności i postaw w przestrzeni doświadczenia oraz wartości. Na tak rozumiane kompetencje wrażliwe są zwłaszcza tzw. organizacje zorientowane na wiedzę. Przy czym pojęcie wiedzy jest rozumiane szeroko i nie odnosi się tylko do gromadzenia i przetwarzania informacji, ale obejmuje proces jej wytwarzania i zarządzania. Jedną z branż, w której zaobserwować można tę tendencję, jest branża hotelarska. Znaczenie turystyki dla ekonomicznego, społecznego i kulturowego rozwoju krajów jest coraz bardziej doceniane. Z raportu opublikowanego przez Światową Organizację Turystyki (UNWTO) wynika, że w 2018 r. w podróż udało się 1,4 mld osób, przy czym ruch turystyczny wzrósł o 6% w porównaniu do 2017 r. (GUS, 2018). W dalszej części przedstawione zostały wstępne analizy wyników badań przeprowadzonych wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w wybranych podmiotach świadczących usługi hotelarskie. Na ich podstawie omówiono kierunki dalszych badań.

Kompetencje w organizacji zorientowanej na wiedzę - teoretyczne podstawy badań

W dobie gospodarki opartej na wiedzy warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji jest efektywne rozwiązywanie problemów mających charakter strategiczny: modelowanie przebiegu kluczowych procesów organizacji, kształtowanie organizacji pracy, monitorowanie kluczowych procesów organizacji, rozwiązywanie problemów o charakterze społecznym, ustalanie i realizowanie zadań firmy oraz ocena efektów realizowanych procesów. Zasadniczym elementem rozwoju organizacji jest kształtowanie współpracy z interesariuszami zewnętrznymi. Zarządzanie współczesną organizacją weszło w obszar nauk interdyscyplinarnych i w warunkach nowej ekonomii jest wielowymiarowym konstruktem. W koncepcji przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę podkreśla się, że wiedza musi być stale wzbogacana, rozwijana i udostępniana, co powoduje, że polityka szkoleniowa jest jednym z priorytetów w strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Doskonalenie i rozwój zawodowy traktowane są jak inwestycja w zasoby ludzkie, a nie tylko jako koszty. Rozwój zawodowy pracowników i menedżerów jest uznawany za jeden z istotniejszych motywatorów niematerialnych, ponieważ udział w szkoleniach wzbogaca nie tylko wiedzę, ale kształtuje postawy (Juchniewicz, 2014; Różański, 2014; Kupczyk, 2014).

Doskonalenie i rozwój zawodowy pracowników i menedżerów przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści. Podmioty gospodarcze o charakterze globalnym, mające wysoką kulturę organizacyjną (np. IBM, Google, Microsoft, Xerox, McDonald's), posiadają własne ośrodki szkoleniowe lub szkoły. Organizacje te uznały, iż inwestowanie w rozwój pracowników stanowi element budowy pozycji strategicznej or-

ganizacji w przyszłości (Kostera & Kownacki, 2001). Pracownicy wykazują wzrost odpowiedzialności za przetrwanie na rynku pracy. Kluczowym elementem pozostaje podejmowanie aktywności prorozwojowej (Solarczyk-Ambrozik, 2004), więc ukierunkowują swoją edukację w oparciu o potrzeby związane z pracą, rozwojem rynku, dążeniem do sukcesu i odegrania roli w życiu zawodowym (Knowles, Swanson & Holton III, 2009). Ponadto istotnymi elementami wpływającymi na podjęcie decyzji o doskonaleniu zawodowym w formie aktywności edukacyjnej są: samoocena, lepsza jakość życia i wiara w siebie, zdolność refleksji nad własnym zyciem, nad swoimi możliwościami działania (Bendkowski & Bendkowski, 2011).

Jednym z kluczowych czynników rozwoju współczesnych przedsiębiorstw są zasoby informacji i wiedzy oraz budowa i wykorzystanie intelektualnego potencjału pracowników, a następnie ukształtowanie sprawnego przepływu informacji i wiedzy między pracownikami. Rozwijanie kompetencji pracowników stanowi istotny element osiągania wzrostu wartości organizacji (Carleton, 2011). W gospodarce opartej na wiedzy coraz większego znaczenia nabierają kompetencje stanowiące istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Okazuje się, że duże pokłady wiedzy nie są wykorzystywane w sposób należyty, przez co organizacje nie osiągają zamierzonych celów mimo dysponowania odpowiednimi zasobami. Zagadnienia dotyczące kompetencji pracowników stały się istotnym problemem współczesnych przedsiębiorstw oraz nauk o zarządzaniu. Składają się one na kompleksową ocenę przedsiębiorstwa. Posiadanie przez organizację pracowników o różnorodnych kompetencjach jest jednym z elementów kształtowania i osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy kompetencje odgrywają znaczącą rolę, co wynika już z samej etymologii tego pojęcia. Łacińskie słowo „competentia” oznacza bowiem odpowiedniość, zgodność i dotyczy zgodnych działań, przyczyniających się do odnoszenia sukcesów i uzyskiwania pozytywnych efektów działań (Kopaliński, 1983). Ma ono charakter interdyscyplinarny, co wiąże się z trudnością jednoznacznego zdefiniowania zagadnienia. Pojęcie to definiowane jest w wielu obszarach nauk, zarówno humanistycznych, jak i społecznych. Jest przedmiotem zainteresowań takich dyscyplin naukowych, jak: zarządzanie, socjologia, psychologia czy pedagogika.

W zaktualizowanych w 2018 europejskich ramach odniesienia kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie wskazuje się, iż potrzeby kompetencyjne nie są stałe, a ulegają zmianie w okresie całego życia. Kompetencje nabywane w szkole muszą być rozwijane, aby odpowiadać potrzebom przez całe życie. Utrzymanie aktualności kompetencji i nabywanie nowych w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby jest procesem trwającym całe życie. Z tego względu każdy potrzebuje ciągłych możliwości rozwoju swoich kompetencji w okresie zawodowej aktywności (Komisja Europejska, 2018). Pojęcie kompetencji należy odróżnić od pojęcia kwalifikacji. W polskiej literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi pojęcia kwalifikacji i kompetencji często używane są zamiennie,

gdyż zakresy obydwu pojęć w dużym stopniu pokrywają się. Kwalifikacje definiowane są w literaturze jako wykształcenie o charakterze specjalistycznym, umiejętność prowadząca do najefektywniejszego realizowania celów organizacyjnych, zasób wiedzy, uzdolnień, doświadczenia i umiejętności niezbędnych do wykonywania danego zawodu lub zajmowania określonego stanowiska (Teodorescu, 2006). Posiadanie czy nabycie umiejętności nie gwarantuje jeszcze ukształtowania kompetencji, kompetencje stanowią pojęcie szersze niż umiejętności czy kwalifikacje (Antonacopoulou & Fitzgerald, 1996). W literaturze wskazuje się, że „poszukiwanie jednej, wspólnej, czy uniwersalnej definicji lub klasyfikacji, o ile w ogóle jest to możliwe, nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki zarządzania” (Walkowiak, 2008). Zagadnienia dotyczące zależności pomiędzy osiąganymi przez pracowników wynikami a ich indywidualnymi cechami oraz zachowaniami były przedmiotem zainteresowania już w początkowym okresie kształtowania naukowego zarządzania (Jantti & Greenhalgh, 2012).

Założenia metodologiczne badań nad kompetencjami menedżerów branży hotelarskiej

Badanie *ValueView* zrealizowane wśród menedżerów wskazuje, iż około 30% zadań przez nich realizowanych można uznać za niepotrzebne¹. Szkolenie takich menedżerów do osiągnięcia wyższej efektywności nie przyniesie wzrostu organizacji, a może nawet spowodować spadek efektywności. Tym samym każde projektowanie szkoleń wymaga określenia poziomu kompetencji, których organizacja na danym etapie najbardziej potrzebuje. Założenie to stanowiło punkt wyjścia w projektowaniu prezentowanych badań.

Pierwszym etapem badań było określenie zestawu niezbędnych kompetencji dla menedżerów obiektów hotelarskich. Kompetencje określono zarówno na podstawie badań literaturowych, jak i przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród 50 menedżerów obiektów turystycznych w wybranych podmiotach świadczących usługi hotelarskie w Szklarskiej Porębie, Świeradowie Zdroju, Legnicy, Świnoujściu, Kołobrzegu, Ustroniu Morskim i Dąbkach. Ta część projektu badawczego wpisuje się w strategię badań jakościowych. Metodą gromadzenia danych był pogłębiony wywiad indywidualny (IDI). Przebieg IDI ma charakter relacji, podczas której osoba prowadząca wywiad (tj. indagator) jedynie zadaje pytania i pomaga respondentowi znaleźć precyzyjną odpowiedź (Gaskell, 2000). IDI stosuje się wówczas, gdy problem wymaga głębszego poznania poglądów i postaw obiektów badanych (Maison, 2007). Metoda jest czasochłonna ze względu na konieczność bezpośredniego kontaktu z każdym z respondentów. Pozwala jednak na zdobycie informacji, których nie można uzyskać, stosując inne metody, np. badania ankietowe. Opis kluczowych kryteriów metody jakościowej zaprezentowano w tabeli 1.

¹ ValueView to pomiar rentowności zadań, stanowisk i komórek organizacyjnych. Rentowność rozumiana jest jako stosunek wartości tworzonej na stanowisku do generowanych przez nie kosztów. Ocenie podlegają nie uczestnicy, lecz wartość oraz koszty i pracochłonność poszczególnych zadań (www.valueview.eu).

Tabela 1. Badania jakościowe – kryteria

Kryterium	Metoda jakościowa
Pytanie badawcze	„co”, „jak”, „po co”
Poziom badania	synteza, zrozumienie, opis, zmiany
Stosunek badacza do rzeczywistości	uczestniczący w badanych zjawiskach oraz procesach, duże zaangażowanie emocjonalne uczestników badania
Możliwość zapoznania się z przedmiotem badania	dostęp możliwy dla więcej niż jednej osoby
Próba badawcza	niewielka liczebność próby, celowy dobór próby
Metodyka	metody niestandardyzowane
Formy metod	hipotetyczno-dedukcyjne
Wyniki badań	mniej danych, ale dane dokładniejsze i głębsze, rezultaty przedstawione w kategoriach jakościowych, trudności w porównywaniu danych
cel badań	fakty i przyczyny

Źródło: (Brzostek, 2017).

W oparciu o dane uzyskane poprzez pogłębiony wywiad indywidualny i wykorzystując dostępne w literaturze kwestionariusze ankiet, przygotowano autorski kwestionariusz ankiety (Chung-Herra, Enz, & Lankau, 2003). Najważniejsze potencjalne determinanty kompetencji menedżerskich pozwoliły na umieszczenie w kwestionariuszu pytań dotyczących: myślenia strategicznego, orientacji na wyniki, przywództwa, rozwiązywania problemów. Kompetencje uznane jako najistotniejsze w ocenie badanych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Kompetencje uznane jako najistotniejsze w ocenie badanych

Kompetencja	Opis kompetencji
Myślenie strategiczne	Rozumiane jako umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji, planowania adekwatnych strategii działania, monitorowania postępów, modyfikowania sposobów działania.
Orientacja na wyniki	Rozumiane jako zorientowanie na cel, rozumienie realizowanych zadań, świadomość wpływu kosztów na wyniki. Umiejętność kaskadowania celów, zachowania proporcji pomiędzy nakładami i efektami finansowymi każdego działania, umiejętność kontrolowania kosztów, poszukiwanie sposobów ich obniżania przy zachowaniu jakości, wydajności i bezpieczeństwa pracy.
Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie	Rozumiane jako umiejętność planowania zasobów, sposobów ich optymalnego wykorzystania dla realizacji wyznaczonych celów oraz kontrolowania ich wykonania. Wykorzystywanie własnych kompetencji i relacji z innymi w celu organizowania i usprawniania pracy. Umiejętność wzbudzania, ukierunkowywania i podtrzymywania pożądanych zachowań pracowników w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Umiejętności marketingowe	Rozumiane jako umiejętność komunikacji z pracownikami i otoczeniem (PR, sponsoring, marketing bezpośredni, reklama).
Przywództwo	Rozumiane jako umiejętność budowania i wykorzystywania własnego autorytetu do inspirowania ludzi do pracy, wyzwiania energii w ludziach, pozyskiwania poparcia zespołu dla realizacji wyznaczonych kierunków działania. Zdolność do efektywnej pracy w warunkach presji czynników zewnętrznych (stres, deficyt czasu, konflikt).
Rozwiązywanie problemów	Rozumiane jako umiejętność przeprowadzania analizy posiadanych informacji w celu właściwego identyfikowania i definiowania problemu, przetwarzania informacji, dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych w zakresie podejmowanych działań, wyciągania wniosków, dokonywania wyborów, formułowania możliwych rozwiązań, podejmowania trafnych decyzji w ramach posiadanych uprawnień. Kreatywność w rozwiązywaniu problemów. Przewidywanie konsekwencji proponowanego rozwiązania, rozumienie potencjalnego ryzyka.
Umiejętności społeczne	Rozumiane jako umiejętność samodzielnego wykonywania powierzonych zadań z uwzględnieniem skutków swojego działania. Umiejętność ustalania priorytetów.
Współdziałanie Komunikatywność	Rozumiane jako umiejętność współtworzenia warunków i właściwej atmosfery pracy, wymiana kluczowych informacji, przekazywanie wiedzy, doświadczenia, udzielanie wsparcia. Umiejętność precyzyjnego i jasnego wyrażania się oraz rozumienia wypowiedzi różnych osób. Przedstawianie swoich opinii w sposób jasny, zrozumiały i przekonujący, aktywne słuchanie rozmówcy. Otwartość na kontakt z innymi.
Zaangażowanie i identyfikacja z organizacją	Rozumiane jako dbałość o dobre imię firmy. Lojalność – kształtowanie i przestrzeganie pożądanych postaw, norm, wzorców zachowań – nieakceptowanie nieuzasadnionych kosztów (np. kradzieży, marnotrawstwa, nieuzasadnionych zwolnień lekarskich). Zaangażowanie i zainteresowanie problemami hotelu, działanie na rzecz ich dobra.
Znajomość branży turystycznej	Rozumiane jako umiejętność znajomości lokalnego rynku hotelarskiego. Umiejętność wskazania głównych konkurentów. Analiza sytuacji branży w kraju. Analiza oczekiwań klientów i umiejętność szybkiej odpowiedzi na zmieniające się oczekiwania rynku.
Umiejętność koncentrowania się na kliencie	Rozumiane jako zbiór kompetencji miękkich, do których zaliczamy: komunikatywność, umiejętność budowania relacji z innymi, nastawienie na klienta, umiejętność radzenia sobie z konfliktami.
Zarządzanie wiedzą i informacją	Wiedza uważana jest za kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Umiejętność dobrego zarządzania wiedzą ma znaczący wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa . Zarządzanie wiedzą to system wielu interdyscyplinarnych działań zorientowanych na efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy w celu realizacji celów biznesowych współczesnych organizacji.

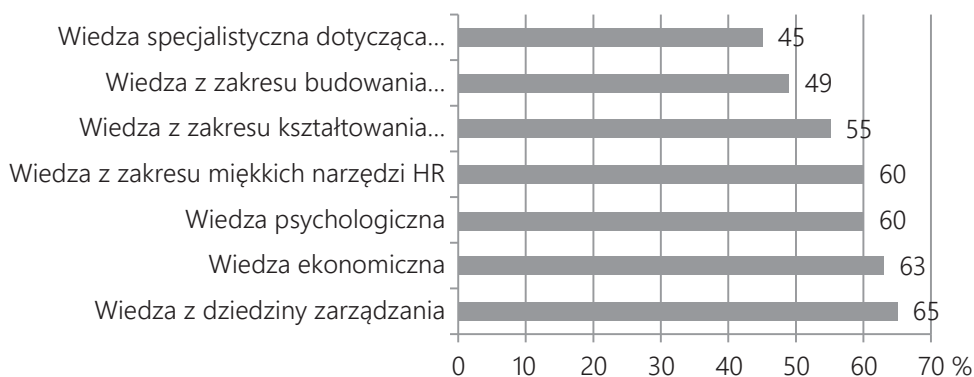
Źródło: opracowanie własne.

Zestaw pożądanych kompetencji powinien pozwolić na kształtowanie działań rozwojowych, w tym również szkoleniowych. Przez działania rozwojowe należy rozumieć zbiór efektywnych metod wpływających na poszerzanie kompetencji pracowników. Proces rozwoju menedżerów ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań, co w efekcie przekłada się na osiągnięcie celów zarówno organizacji, jak i indywidualnych pracownika oraz zaspokojenie jego potrzeb (rozwoju). Działania rozwojowe mogą obejmować takie elementy, jak: samodoskonalenie, szkolenia, mentoring – wsparcie wskazanego mentora, czy indywidualne plany rozwoju – we współpracy ze wskazanym trenerem.

Kwestionariusz obejmował pytania dotyczące 99 kompetencji szczegółowych. Badania objęły 70 menedżerów średniego szczebla i menedżerów wyższego szczebla poszczególnych hoteli, którzy pełnią kierownicze stanowiska i posiadają staż pracy powyżej 10 lat. Odzwierciedla to stabilność zatrudnienia w badanych hotelach.

Luka kompetencyjna i sposoby jej niwelowania – analiza i interpretacja wyników

Przeprowadzona w ramach projektu badawczego diagnoza kadry kierowniczej na temat kompetencji wskazanych jako kluczowe w przedsiębiorstwie hotelarskim i porównanie z samooceną dokonaną przez badanych umożliwiły wskazanie luki kompetencyjnej menedżerów branży turystycznej. Jej specyfikację przedstawia wykres 1.



Wykres 1. Luka kompetencyjna wśród badanych menedżerów.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu skupiono się na wskazaniu obszarów wiedzy, gdyż bez niej nie ma możliwości budowania kompetencji. Obszary, które badani menedżerowie identyfikują jako najbardziej wymagające uzupełnienia, związane są z zarządzaniem (65% uczestników badań), zagadnieniami ekonomicznymi (63%), psychologicznymi (60%), czy kwestiami wykorzystania narzędzi HR (*Human Resources* 60%). Otrzymany rozkład wyników wskazuje, że w dynamicznie rozwijającej się gałęzi gospodarki, jaką sta-

nowią obiekty turystyczne, menedżerowie potrzebują wsparcia wynikającego ze specyfiki zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy. Przeprowadzona diagnoza powinna stanowić element kształtowania potrzeb szkoleniowych, a tym samym element polityki kadrowej (w ramach posiadanych środków na ten cel). Dzielenie się wiedzą przez menedżerów średniego szczebla i menedżerów wyższego szczebla poszczególnych hoteli wymaga przełamania barier związanych z hierarchią w organizacji, barier o charakterze osobistym, jednak wymierne korzyści stają się szybko widoczne nie tylko dla poszczególnych pracowników, ale i dla całej organizacji.

Współcześnie zarządzanie wiedzą jest postrzegane jako istotny czynnik umożliwiający dostosowanie przedsiębiorstwa do wymogów rynku, poprawy efektywności i innowacyjności (Bosua & Venkitachalam, 2013), (Kamhawi, 2012). Rola wiedzy stała się na tyle znacząca, iż pojawiły się pojęcia odzwierciedlające ten stan rzeczy: gospodarka wiedzy (*knowledge economy*) czy gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge based economy*). Podmioty gospodarcze muszą uzyskać odpowiednią ilość i jakość wiedzy oraz wypracować umiejętność wykorzystania wiedzy, ale także jej aktualizowania. Komisja Europejska przy kształtowaniu założeń strategii konkurencyjności Unii Europejskiej także użyła w 2000 roku terminu gospodarka oparta na wiedzy (Karlsson Ch, Johansson, & Sough, 2009). Koźmiński przypomina, że „Gospodarka oparta na wiedzy to jest taka gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które o wiedzę opierają swoją przewagę konkurencyjną” i proponuje swoje rozumienie jej budowania. „Przez budowanie gospodarki opartej na wiedzy będę tu rozumiał stworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi przedsiębiorstw, które opierają na wiedzy swoją przewagę konkurencyjną. Tymi podmiotami mogą być m.in. państwo, władze lokalne, przedsiębiorstwa (zwłaszcza sektora finansowego), środowiska intelektualne i akademickie” (Koźmiński, 2001). Z zagadnieniem wykorzystania wiedzy wiąże się bezpośrednio koncepcja *Resources Based View* (RBV). Zwolennicy zarządzania wiedzą i HR przeanalizowali, w jaki sposób wykorzystanie wiedzy w organizacji jest pobudzane przez zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje zarządzania wiedzą i HR pozwalają ująć pracę oraz wiedzę za pomocą wspólnego systemu i połączyć wraz z kapitałem finansowym, społecznym, a także zintegrować działania planistyczne przedsiębiorstwa. W obu kierunkach wykorzystuje się to „jako metodologiczną podstawę do analiz modeli opartych na podejściu zasobowym” (Kaczmarek-Kurczak & Kaczmarek, 2012). RBV wskazuje na wagę wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzbogacając je o zagadnienia związane z kształtowaniem relacji między pracownikami organizacji i organizacją samej pracy. W myśl tej koncepcji organizację traktuje się jako zbiór zasobów i kluczowych kompetencji, których wykorzystanie kształtuje efektywność jej funkcjonowania (Gaál, Szabó, Obermayer-Kovács, & Csepregi, 2015).

Analiza zgromadzonych danych w zakresie kompetencji uznawanych jako niezbędne w przedsiębiorstwach branży turystycznej i wyłaniającej się z niej luki kompetencyjnej pozwala określić niezbędne kierunki kształcenia kadry kierowniczej obiektów hotelarskich. Nowoczesne hotelarstwo jest jedną z najszybciej rozwijających

się dziedzin gospodarki. Aby odnieść w niej sukces, nie wystarcza już zapewnienie podstawowych usług (Shin, Holden, & Schmidt, 2001). „Rosnące wskaźniki makroekonomiczne i związana z tym większa zamożność społeczeństwa sprawiają, że inwestowanie w branżę hotelarskiej cały czas jest atrakcyjne. Chęć osiągnięcia wysokich stóp zwrotu, zależna jest jednak od wielu czynników. Wymaga znaczących inwestycji, posiadania specjalistycznej wiedzy i doświadczenia. Sukces zależy, m.in. od usytuowania, optymalnej wielkości obiektu, atrakcyjności otoczenia i radzenia sobie z sezonowością. Sporym wyzwaniem jest też kwestia zatrudnienia. Rekordowo niskie bezrobocie i rosnące płace z jednej strony sprzyjają hotelom, a z drugiej są źródłem jej problemów z brakiem pracowników. Jednym z kluczowych czynników wpływających na wyniki finansowe jest trwający w branży boom inwestycyjny. Jego konsekwencją już jest wzrost konkurencji, co wpływa na obłożenie hoteli” (ORBI, 2019).

Kolejnym krokiem wynikającym z analizy danych jest określenie metod, jakie mogą być wykorzystane do uzupełnienia luki kompetencyjnej. Dla osób uczących się najważniejszym elementem jest nie tylko nabycie nowej wiedzy ale przede wszystkim przełożenie tej wiedzy na praktykę zawodową. Tymczasem badania wskazują, iż tradycyjne metody szkoleniowe często wiążą się z problemem transferu umiejętności. Wskazuje to, iż formalne szkolenia i metody edukacyjne są jednym ze źródeł wiedzy – choć na pewno nie źródłem satysfakcjonującym. Wskazuje się, iż miejsce pracy staje się również istotnym miejscem uczenia się (Czubak-Koch, 2014). W opinii badanych tradycyjne sposoby kształcenia nie spełniają ich wymogów w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Zdecydowana większość oferowanych szkoleń koncentruje się na umiejętnościach z zakresu konkretnych dyscyplin. Tymczasem menedżerowie, jak również pracodawcy oczekują położenia nacisku również na umiejętności o charakterze relacyjnym, umiejętności komunikacyjne czy percepcyjne. Podnoszony postulat „uczenia się przez całe życie” znajduje odzwierciedlenie w ofercie zindywidualizowanych programów nauczania (Walulik, 2012). Edukacja dorosłych w rozumieniu idei uczenia się przez całe życie utożsamia się z procesem uczenia się, który jest składową codziennego życia, dokonuje się nieformalnie (Kargul, 2013).

Przeprowadzone badania wskazują na wysokie zainteresowanie szkoleniami prowadzonymi metodą „on-the-job”. Tego typu szkolenia na stanowisku pracy są niskokosztowe i jednocześnie pozwalają na dostosowanie szkoleń do potrzeb organizacji. Wadą tego typu szkoleń jest ich rozłożenie w czasie. Metoda polega na pracy trenera (którym może być zarówno pracownik organizacji o większym stażu i wiedzy, jak i trener zewnętrzny) z pracownikiem w czasie wykonywania codziennych obowiązków. Pracownik na bieżąco może uzyskiwać od trenera wnioski, sugestie do efektywniejszych rozwiązań i metod pracy. Podstawowymi celami tej metody staje się udoskonalenie konkretnych zachowań lub podniesienie umiejętności zawodowych. Kształcenie w opinii badanych powinno zapewnić uczestnikom aktywność w procesie uczenia – tym samym wskazywane jest stosowanie metod

aktywizujących, pobudzających do aktywności poznawczej. Uwzględniany jest nacisk na działania o charakterze praktycznym, które w intensywnej formie i krótkim czasie pozwolą zdobyć nowe kompetencje.

Badani wskazywali na zainteresowanie takimi metodami, jak: coaching, mentoring, udział w planach następstw, powierzanie zastępstwa, wzorowanie się, rotacja na stanowiskach pracy, udział w pracach projektowych. Istotną rolę odgrywa również udostępnianie w organizacjach baz wiedzy. Bazy takie powinny obejmować zarówno zagadnienia organizacyjne i formalne – istotne dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, jak również treści merytoryczne, metody uczenia się. Udostępnienie baz wiedzy cechuje się podstawową zaletą z punktu widzenia pracodawcy – niskim kosztem krańcowym przeszkolenia pracownika.

Wnioski i kierunki dalszych badań

Otrzymane wyniki mogą być wykorzystane w trakcie procesu kształtowania założeń implementacji zarządzania wiedzą, budowania i realizacji polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie, a w efekcie długofalowych decyzji w zakresie określania niezbędnych kompetencji dla menedżerów obiektów hotelarskich. Kompetencje rozumiane jako koniunkcja wiedzy, umiejętności i postaw w przestrzeni doświadczenia i wartości stwarzają warunki do powstawania i ujawniania się efektów synergicznych (Walulik, 2011), co stanowi element funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego. Koncepcje zarządzania w istotnym stopniu budowane są na kompetencjach, relacjach społecznych czy doświadczeniu. Tym samym zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowić może strategiczne źródło sukcesu przedsiębiorstwa turystycznego. Interesujące poznawczo byłoby przeprowadzenie badań w dłuższym okresie, jak również przeprowadzenie analogicznych badań w tych samych podmiotach hotelarskich za kilka lat. Przedsiębiorstwa hotelarskie powinny kształtować kulturę organizacyjną opartą na zdobywaniu kompetencji uznanych za niezbędne oraz umożliwić menedżerom zatrudnionym w organizacji kumulację wiedzy, przekazywanie określonej wiedzy współpracownikom i kontrahentom. Istotną rolę może również odegrać w organizacjach hotelarskich intermentoring, polegający na dwukierunkowym transferze wiedzy, i związana z tym możliwość odwracania ról.

Bibliografia

1. Antonacopoulou E., & Fitzgerald L. (1996). Framing Competency in Management Development. *HRM Journal No 1*, pp. 27-48.
2. Bendkowski J., & Bendkowski J. (2011). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
3. Bosua R., & Venkitachalam K. (2013). Aligning Strategies and Processes in Knowledge Management: a framework. *Journal of Knowledge Management Vol. 17 (3)*, pp. 331–346.
4. Brzostek K. (2017). *Zarządzanie wiedzą w kontekście orientacji rynkowej i efektywności funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Zabrze: Politechnika Śląska (niepublikowana rozprawa dr).
5. Carleton K. (2011). How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature. *International Journal of Management (2) 28*, pp. 459–469.

6. Chung–Herra B., Enz C., & Lankau M. (2003). *Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Acquiring hotel-industry expertise pales in a future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic-management acumen*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Human Resources.
7. Czubak-Koch M. (2014). *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*. Wrocław: DSW.
8. Gaál Z., Szabó L., Obermayer–Kovács N., & Csepregi A. (2015). Exploring the role of social media in knowledge sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 13 (3)*, pp. 185–197.
9. Gaskell G. (2000). Individual and Group Interviewing. In M. Bauer, & G. Gaskell, *Individual and GrQualitative Researching with Text* (pp. 38–53). London: Image and Sound.
10. GUS. (2018). *Główny Urząd Statystyczny*. Pobrano z lokalizacji <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2018-roku> [dostęp: 21.05.2020].
11. Jantti M., & Greenhalgh N. (2012). Leadership competencies: a reference point for development and evaluation. *Library Management 33(6/7)*, pp. 421–428.
12. Juchniewicz M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Warszawa: PWE.
13. Kaczmarek-Kurczak P., & Kaczmarek M. (2012). Problem poprawy efektywności organizacji poprzez mobilizację potencjału ludzi z perspektywy literatury zarządzania wiedzą i psychologii. *Management and Business Administration. Central Europe Vol. 4 (117)*, pp. 23–33.
14. Kamhawi E. (2012). Knowledge management fishbone: A standard framework of organisational enablers. *Journal of Knowledge Management Vol. 16 (5)*, strony 808–828.
15. Kargul J. (2013). *Obszary pozaformalnej i nieformalnej edukacji dorosłych. Przesłanki do budowy teorii edukacji całościowej*. Wrocław: DSW.
16. Karlsson Ch.C., Johansson B. i Sough R. (2009). *Entrepreneurship and Dynamics in the Knowledge Economy*. New York: Routledge.
17. Knowles M., Holton III E.F, E., & Swanson R. (2009). *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWN.
18. Komisja Europejska (2018). Pobrano z lokalizacji: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/PL/COM-2018-24-F1-PL-MAIN-PART-1.PDF>
19. Kopaliński W. (1983). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
20. Kostera M., & Kownacki S. (2001). Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. W: A. Koźmiński & W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (pp. 430–431). Warszawa: PWN.
21. Koźmiński A. (2001). Jak tworzyć gospodarke opartą na wiedzy? W: *Strategia rozwoju polski u progu XXI wieku*. Warszawa: Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, PAN.
22. Kupczyk T. (2014). *Competencies of Management Staff in the Knowledge-Based Economy*. Wrocław.
23. Maison D. (2007). Jakościowe metody badań marketingowych. W: D. Maison, & A. Noga-Bogomilski, *Maison D., Jakościowe metody badań marketingowych, Badania marketingowe. Od teorii do praktyki* (pp. 3–26). Gdańsk: GWP.
24. ORBI. (2019). *Ogólnopolski Raport Biura Informacji Gospodarczej. Obraz rynku hotelowego w Polsce*. InfoMonitor.
25. Parlament Europejski. (2006). *Zalecenia w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*. Pobrano z lokalizacji <https://eur-lex.europa.eu/> [dostęp: 21.05.2020].
26. Różański A. (2014). *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Lublin.
27. Shin M., Holden T., & Schmidt R. (2001). From Knowledge Theory to Management Practice: towards an Integrated Approach. *Information Processing and Management Vol. 37 (1)*, pp. 335–355.

28. Solarczyk-Ambrozik E. (2004). *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej: między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*. Poznań: Wydawnictwo UMK.
29. Teodorescu T. (2006). Competence versus competency. What is the difference? *Performance Improvement Nov/Dec Vol. 45 No 10*.
30. Walkowiak R. (2008). Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji. W S. Witkowski, & T. Listwan, *Kompetencje a sukces w zarządzania organizacją* (pp. 27–37). Warszawa: Difin.
31. Walulik A. (2011). *Moderacyjne i synergiczne kształtowanie dorosłości*. Kraków: WSF-P, WAM.
32. Walulik A. (2012). *Edukacyjne wspomaganie dorosłych w refleksji nad życiem*. Kraków: Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM.

dr Krzysztof Brzostek – KGHM Polska Miedź S.A.

dr hab. Anna Walulik, prof. AIK – Akademia Ignatianum w Krakowie