

Centralny Program Badań Podstawowych 08.06

Turystyka jako czynnik rozwoju społeczno-  
- gospodarczego

Grupa tematyczna VI :

Organizacja i zarządzanie w sferze turystyki.  
Kadry w turystyce.

Temat VI-9 :

Rola czynnika kadrowego w organizacji i obsłudze  
ruchu turystycznego.

Zadanie badawcze VI-9.7 :

ANALIZA PRZYGOTOWANIA KADR DO REFORMOWANIA  
GOSPODARKI W TURYSTYCE NA PRZYKŁADZIE  
WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH

dr Hanna Borne-Falencik

W a r s z a w a 1990

## Spis treści

### I CZĘŚĆ

|    |                                               |   |
|----|-----------------------------------------------|---|
| 1. | Założenia metodologiczne i zakres badań ..... | 1 |
| 2. | Organizacja i materiał badawczy .....         | 3 |
| 3. | Charakterystyka badanej zbiorowości .....     | 4 |

### II CZĘŚĆ. WYNIKI BADAŃ

|        |                                                                                              |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | Kwalifikacje zawodowe pracowników turystyki wybranych<br>Przedsiębiorstw turystycznych ..... | 6  |
| 1.1.   | Ocena sytuacji sprzed 6-7 lat .....                                                          | 6  |
| 1.2.   | Ocena przygotowania zawodowego do pracy w turystyce<br>personelu wykonawczego .....          | 10 |
| 1.2.1. | Trudności w wykonywaniu czynności zawodowych<br>personelu wykonawczego .....                 | 15 |
| 1.2.2. | Dokształcanie i doskonalenie zawodowe .....                                                  | 17 |
| 1.3.   | Ocena przygotowania zawodowego do pracy w turystyce<br>średniej kadry kierowniczej .....     | 20 |
| 1.3.1. | Trudności w wykonywaniu zadań kierowniczych .....                                            | 22 |
| 2.     | Praca zawodowa .....                                                                         | 23 |
| 2.1.   | Stopień zadowolenia z pracy zawodowej .....                                                  | 23 |
| 2.2.   | Opinie o zarobkach pracowników merytorycznych .....                                          | 27 |
| 2.3.   | Kryteria oceny pracownika .....                                                              | 28 |
| 3.     | Wybrane zagadnienia polityki kadrowej .....                                                  | 34 |
| 3.1.   | Problemy racjonalizacji zatrudnienia .....                                                   | 34 |
| 3.2.   | Problem doboru kwalifikowanej kadry do pracy<br>w turystyce .....                            | 41 |
| 3.3.   | Reguły awansowania oraz system ocen .....                                                    | 44 |
| 3.4.   | Problem kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze .                                         | 50 |

|      |                                                                                                                                |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.   | Wybrane zagadnienia związane ze zmianami i przeobrażeniami jakie zachodzą w gospodarce turystycznej .....                      | 54 |
| 4.1. | Szkolenie kadry merytorycznej ORT w zakresie problematyki związanej z reformą gospodarczą .....                                | 54 |
| 4.2. | Kultura obsługi formą konkurencji na rynku turystycznym                                                                        | 56 |
| 4.3. | Problem ocen efektywności pracy .....                                                                                          | 60 |
| 4.4. | Wiedza i umiejętności składające się na obraz dobrego pracownika merytorycznego, na miarę zachodzących zmian w turystyce ..... | 62 |
| 4.5. | Konsultacje i narady załogi z dyrekcją .....                                                                                   | 64 |
| 4.6. | Propozycje działań przedsiębiorstwa w rodzącej się konkurencji i zmianach w turystyce .....                                    | 66 |
| 4.7. | Projekty zmian w polityce kadrowej i zatrudnieniu ....                                                                         | 70 |

### III CZĘŚĆ

|                    |    |
|--------------------|----|
| Podsumowanie ..... | 76 |
| Literatura .....   | 85 |

## I CZĘŚĆ

### 1. Założenia metodologiczne i zakres badań

Temat został sformułowany i zaproponowany w styczniu 1989r. przez Kierownika VI grupy tematycznej CPBP "Organizacja i zarządzanie w sferze turystyki. Kadry w turystyce". Niniejsze zadanie jest związane z dwoma podtematami, a mianowicie tymi, które poruszają w swych badaniach sferę reformy gospodarczej w przedsiębiorstwach turystycznych i problematykę kadr pracujących w turystyce. Przez Kierownika VI grupy tematycznej CPBP zostały sformułowane także pewne ograniczenia w realizacji tego tematu. Ograniczeniami tymi były przede wszystkim roczny termin realizacji zadania badawczego oraz jednoosobowe jego wykonywanie.

Głównym celem zadania badawczego jest analiza przygotowania kadr obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny w okresie wdrażania reformy gospodarczej. Analiza rozumiana zarówno jako poznanie podstawowych kwalifikacji zawodowych pracowników w powiązaniu z wykonywaną pracą i wybranymi elementami polityki kadrowej, jak i przegląd opinii związanych z zagadnieniami reformatorskimi w przedsiębiorstwach, które powinny kształtować się pod wpływem przeobrażeń w gospodarce turystycznej /1989r./.

Podstawowe pytania badawcze są następujące :

- 1/ jaki poziom i kierunki wykształcenia reprezentuje kadra obsługująca bezpośrednio ruch turystyczny wybranych przedsiębiorstw?
- 2/ jak oceniają pracownicy swoje kwalifikacje zawodowe, co mówią o trudnościach i doskonaleniu w dziedzinie turystyki? Jak opiniują kwalifikacje swojego personelu bezpośredni kierownicy i dyrekcja?
- 3/ co się składa na wiedzę i umiejętności dobrego pracownika biura podróży? Na jakie kwalifikacje specjalistyczne pracowników

merytorycznych powinno kłaść się nacisk w obecnej dobie, jako odpowiedź na zmiany zachodzące w turystyce?

4/ jaką politykę kadrową prowadzą badane przedsiębiorstwa?

Problemy związane z: racjonalizacją zatrudnienia, trudnościami w doborze kadry kwalifikowanej, systemem ocen pracownika oraz regułami awansowania, problem kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze, zatrudnienie wielofunkcyjne i wielozadaniowe,

5/ jak kształtują się propozycje pracowników, łącznie z dyrekcją usprawnienia polityki kadrowej i zatrudnienia w przedsiębiorstwach, mając na uwadze obecne przeobrażenia i zmiany w dziedzinie turystyki?

Do badań zostały wytypowane następujące przedsiębiorstwa turystyczne:

- Warszawskie Przedsiębiorstwo Turystyczne "Syrena": Biuro Obsługi Ruchu Turystycznego,
- PTTK: Biuro Turystyki Zagranicznej oraz Warszawski Oddział PTTK,
- Ogólnokrajowa Spółdzielnia Turystyczna "Gromada": Biuro Turystyki Zagranicznej oraz Warszawski Oddział "Gromada".

Badaniami objęto wszystkich pracowników merytorycznych działów bezpośrednio obsługujących ruch turystyczny powyższych biur:

- Działy Koordynacji i Programowania,
- Działy Turystyki Wyjazdowej i Przyjazdowej Zagranicznej,
- Działy Turystyki Wyjazdowej i Przyjazdowej Krajowej.

W badaniach udział wzięli następujący pracownicy:

- a/ personel wykonawczy,
- b/ średni szczebel kierownictwa,
- c/ przedstawiciele dyirekcji przedsiębiorstw.

Podstawowymi źródłami informacji są przeprowadzone wywiady oparte na trzech rodzajach dyspozycji z powyższymi pracownikami.

## 2. Organizacja i materiał badawczy

Badania empiryczne przeprowadzano od II-giej połowy maja, przez czerwiec, wrzesień do połowy października 1989r. Wywiady przeprowadzał autor pracy. Pierwsze dwa miesiące nie były dobrym terminem dla biur podróży, gdyż zaczął się sezon turystyczny. Pracownicy byli zajęci. Na przeprowadzenie rozmowy trzeba było czasami czekać, co w konsekwencji przedłużało czas realizacji wywiadów. W żadnym z biur nie spotkałam się z nieprzychylnym nastawieniem. Rozmowy odbywały się na osobności, indywidualnie, z zachowaniem pełnej anonimowości. Tą drogą, posługując się trzema osobnymi dyspozycjami do przeprowadzania rozmów, zebrano w sumie 90 wywiadów; w tym 67 z personelem wykonawczym, 16 ze średnim szczeblem kierownictwa, 7 z przedstawicielami dyrekcji. Podział na te trzy kategorie pracowników zachowany został przy omawianiu poszczególnych problemów zawartych w pracy, poddając wybrane opinie dwustopniowej i trójstopniowej konfrontacji. Pewne zagadnienia próbowano również ująć w kategoriach dynamicznych - wstecz 6-7 lat i obecnie. Należy również zaznaczyć, że badana zbiorowość oprócz przedstawicieli dyrekcji; to w 75% pracownicy obsługujący bezpośrednio zagraniczny ruch turystyczny, a w 25% ruch krajowy. Układ ten jest konsekwencją doboru przedsiębiorstw turystycznych do niniejszych badań.

Wydaje się, że zebrany materiał należy traktować jako wstępne rozpoznanie poruszanych zagadnień i to bardziej w kategoriach opisowych niż statystycznych. Podniesione bowiem sprawy wymagają dalszych, pogłębionych i poszerzonych prac.

### 3. Charakterystyka badanej zbiorowości

#### Personel wykonawczy

44% tej grupy respondentów legitymuje się wykształceniem średnim. Kończyli oni głównie Licea Techniczne i Ekonomiczne oraz Ogólnokształcące. 31% zbiorowości jest po szkołach policealnych. W zdecydowanej większości są to 2-letnie Studia Obsługi Ruchu Turystycznego. Natomiast co czwarty pracownik ukończył studia wyższe. Jest to przede wszystkim Szkoła Główna Planowania i Statystyki - różne wydziały, ale zawsze kończące się specjalizacją z turystyki. Następnie Akademię Wychowania Fizycznego - wydziały lub specjalizacje z turystyki. Ogółem mniej niż połowa /43%/ badanych legitymuje się turystycznym przygotowaniem zawodowym. 55% respondentów nie posiada żadnych dodatkowych kwalifikacji turystycznych. Druga połowa w zdecydowanej swej większości ma uprawnienia pilota wycieczek zagranicznych, dalej - informatora turystycznego i kasjera walutowego. Tylko 15% zbiorowości twierdzi, że nie zna żadnego języka obcego. Reszta głównie jeden lub dwa języki obce. Większość w formie czynnej /rosyjski, angielski, niemiecki/. Bierna znajomość języków obcych to przede wszystkim języki: niemiecki, rosyjski, angielski.

32% respondentów to osoby z 2-7 letnim stażem pracy w turystyce, a 25% - 14-19-letnim. 95% badanego personelu wykonawczego stanowiły kobiety, głównie w wieku 26-40 lat.

Pracownicy zatrudnieni byli głównie na następujących stanowiskach: specjaliści d/s turystyki /52%/, samodzielni referenci d/s turystyki /21%/, referenci d/s turystyki /16%/.

#### Średnia kadra kierownicza

Połowa średniej kadry kierowniczej legitymuje się wykształceniem średnim i policealnym, mając ukończone następujące szkoły:

Licea Ogólnokształcące i Ekonomiczne, 2-letnie Pomaturalne Studium Obsługi Ruchu Turystycznego, Technikum Gastronomiczno-Hotelarskie, Technikum Dziewiarskie//w ostatnim przypadku stała praca w PTTK oraz 20-letni staż pracy w turystyce/. Druga połowa posiada ukończone studia wyższe, głównie SGPiS Wydział Ekonomiki i Organizacji Turystyki; dwoje po Geografii na Uniwersytecie, jeden matematyk. Analizując wykształcenie od strony zgodności pracy ze specjalistycznym przygotowaniem zawodowym, to tylko 1/3 badanych posiada turystyczne wykształcenie zawodowe. Jednakże większość legitymuje się dodatkowymi kwalifikacjami turystycznymi. Są to przede wszystkim: pilotaż wycieczek zagranicznych, resortowe kursy wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz kursy dla kadry kierowniczej prowadzone przez ODK PP "Orbis". 3/4 średniej kadry kierowniczej zna języki obce. Większość posiada 6-15 letni staż pracy w turystyce i to w swoim przedsiębiorstwie. Są to głównie kobiety w wieku 31-40 lat.

#### Przedstawiciele dyrekcji

Wszyscy oprócz jednego przedstawiciela pełnią funkcje dyrektorskie z nominacji Zarządu lub Centrali. Jedna osoba została wybrana przez załogę w 1981r. Jednakże nie objęła ona funkcji Dyrektora Naczelnego, lecz pozostała jego zastępcą. Jedna z osób skomentowała: "mianuje dyrekcję Zarząd jako organ założycielski. Miał być rozpisany konkurs na stanowisko dyrektora, ale nie doszedł do skutku". Cały zespół przedstawicieli dyrekcji legitymuje się wyższym wykształceniem. 4 osoby ukończyły wyższe studia ekonomiczne, dwie - prawo i jedna historię. Jedna osoba posiada tytuł naukowy doktora habilitowanego i jest od 25 lat wykładowcą na uczelni. Dwie osoby wywodzą się z akademickiego ruchu turystycznego "Almatur" posiadając liczne

uprawnienia turystyki kwalifikowanej /"środowisko, które wypuściło dobrą kadrę turystyczną, liczną na kierowniczych stanowiskach w turystyce"/, ponadto kurs komputerowy oraz kurs doskonalenia kadr kierowniczych organizowany przez ODK PP "Orbis". Ostatni rodzaj szkolenia ukończyło jeszcze dwóch dyrektorów. Cztery osoby były słuchaczami 2-letnich Podyplomowych Studiów z zakresu: Organizacji i Ekonomiki Turystyki /2 osoby/, Organizacji i Zarządzania /1 osoba/ oraz Studium z zakresu Turystyki Zagranicznej. Wszyscy znają języki obce. Staż pracy omawianej grupy pracowników kształtuje się następująco:

- lata pracy ogółem                      od 21 - 39 lat
- lata pracy w turystyce                od 19 - 32 lat
- na szczeblu kierowniczym            od 10 - 30 lat
- na szczeblu dyrektorskim            od 3 - 19 lat
- lata pracy w tym przedsiębiorstwie od 1/2 do 20 lat.

Dyrektorzy to mężczyźni. Rozmówczynią była tylko jedna kobieta. Ich wiek zamyka się w granicach 41 - 65 lat.

## II CZĘŚĆ. WYNIKI BADAŃ

### 1. Kwalifikacje zawodowe pracowników turystyki wybranych

#### przedsiębiorstw turystycznych

#### 1.1. Ocena sytuacji sprzed 6-7 lat

Podstawowym czynnikiem wewnętrznym decydującym o skuteczności realizacji zadań przedsiębiorstwa są jego kadry. Zasadniczym problemem jaki staje przed kierownictwem każdego przedsiębiorstwa jest kwestia pozyskania, utrzymania, rozmieszczenia i wykorzystania zasobu pracy żywej jakimi są kadry, mając na uwadze ich kwalifikacje zawodowe.

W wywiadach poproszone średnią kadrę kierowniczą o ogólną charakterystykę ostatnich 6-7 lat w kontekście kwalifikacji

specjalistycznych pracowników obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny w przedsiębiorstwie. Ewentualne kierunki zmian i stan obecny. Oprócz dwóch osób wszyscy rozmówcy legitymowali się co najmniej 6-letnim stażem pracy w badanym biurze podróży. Oto główne nurty odpowiedzi:

1. Generalnie do 1982r. kadra merytoryczna w badanych przedsiębiorstwach była w miarę stabilna. Pracownicy biur podróży zarabiali podobne wysokości. Od 1982r. przez okres 4-5 lat następuje bardzo duża fluktuacja. Sekcje, a nawet poszczególne działy potrafiły zmieniać swych pracowników parokrotnie! Było to spowodowane po pierwsze - radykalniej różnicującymi się zarobkami pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, na tych samych stanowiskach pracy, po drugie - wchodzącymi w życie /I etap reformy gospodarczej/ nowymi przepisami, często sprzecznymi ze sobą, jednakże których pracownik musiał przestrzegać. Na tle tym rodziło się wiele nerwowych sytuacji, frustracji i konfliktów. Pracownicy zaczęli odchodzić - najczęściej do nowo powstających prywatnych biur podróży. Płace były tam zdecydowanie większe, przepisy klarowniejsze.
2. Spora fluktuacja spowodowana również była, jak to nazwali respondenci, zderzeniem oczekiwań z rzeczywistością. Zjawisko, które miało - i ma - głównie miejsce w działach i sekcjach obsługujących bezpośrednio zagraniczny ruch turystyczny. Te oczekiwania nowych pracowników to przede wszystkim możliwości wyjazdów za granicę, traktowane jako rekompensata niskich pensji. Jeżeli biuro nie zapewniało takich możliwości - pracownicy odchodzili. Istniała taka możliwość jedynie w przypadku, gdy pracownik posiadał uprawnienia pilota wycieczek zagranicznych. Wówczas w ramach urlopu mógł prowadzić wybraną przez siebie imprezę zagraniczną swojego biura.

Sytuacja taka istnieje po dzień dzisiejszy.

3. Czy przy powyższych problemach można było prowadzić racjonalną politykę kadr, mając na względzie kwalifikacje zawodowe? Połowa kierowników odpowiedziała twierdząco, że można było, ale jej nie prowadzono. Pracę mógł podjąć każdy chętny i każdy zaprotegowany - i tak się działo. Dochodziła do tego całkowita, lub w dużym stopniu ingerencja Zarządów, Centrali badanych przedsiębiorstw turystycznych w doborze kadry pracowniczej, gdzie specjalistyczne kwalifikacje nie były podstawowymi miernikami obsadzania stanowisk pracy. Często były to osoby bez jakichkolwiek kwalifikacji turystycznych, czy stażu pracy w turystyce, a połączone układami i znajomościami. Istniała również tendencja nie rezygnowania z pracowników już raz zatrudnionych. Jedynym wyjściem przyuczenia ich do zawodu były szkolenia, doksztalcania i nabieranie doświadczenia poprzez pracę. Dzisiaj, ci którzy pozostali, to pracownicy po licznych kursach szkoleniowych, znający się dobrze na swojej pracy.
4. Wszyscy rozmówcy stwierdzili, że podstawą zatrzymania dobrego pracownika /a zaczyna się doceniać "jakość" kadry/, ~~jest~~ jest wypłacanie mu dobrej pensji, w myśl zasady, że fachowcom należy dobrze płacić. Brak możliwości finansowych badanych biur podróży przekreśla to działanie. Wielu dobrych pracowników merytorycznych poodchodziło i odchodzi, właśnie z tych przyczyn. Pozostają "średniacy".
5. Jaki jest stan obecny:  
- część załóg wykryształizowała się, jest stabilna. Część jest w "pogotowiu" rozglądając się i szukając nowej pracy, lepiej płatnej. Np. kasjer walutowy potrafi w innym biurze niż jego obecne zarobić dwukrotnie więcej,

- w wielu działach /ale nie wszystkich/ następuje redukcja etatów, stanowisk pracy, komasacja czynności zawodowych przy jednoczesnym podwyższaniu pensji. Jest to przyjmowane przez załogę z zadowoleniem. Dzieje się tak tylko w przypadkach, gdy pracownik odchodzi sam, rezygnuje z pracy, wyjeżdża za granicę. Nie na zasadzie selekcji dobrych i lepszych,
- kierownicy twierdzą, że mają w chwili obecnej duży wpływ na przyjmowanie nowych pracowników. Nikt nie jest im w stanie narzucić decyzji w tej kwestii, jeśli się na nią nie zgadzają. Zniknęła /prawie/ dyktatura Zarządów i Centrali w doborze merytorycznych pracowników,
- zarysowuje się tendencja do szukania kadry z turystycznym przygotowaniem zawodowym, zarówno średnim, policealnym jak i wyższym, z konieczną znajomością obcych języków. Są w tym względzie duże trudności. Mówiono o kontaktach ze szkołami, ale i o braku chętnych do podjęcia pracy w turystyce,
- kierownictwo badanych biur podróży zaczyna zastanawiać się nad sposobami zatrzymywania dobrych pracowników merytorycznych obsługujących ruch turystyczny. Starają się, aby pensje były wyższe, a także wprowadzają możliwości dodatkowych zarobków. Jedno z przedsiębiorstw turystycznych wprowadziło ostatnie możliwość 10-dniowego oddelegowania pracownika na okres prowadzenia przez niego imprezy zagranicznej. Konieczne są do tego uprawnienia pilota wycieczek zagranicznych. Pomijając korzyści finansowe, biuro to wychodzi z założenia, że każdy pracownik obsługujący zagraniczny ruch turystyczny powinien posiadać takie uprawnienia, i to ze względów czysto merytorycznych. Bowiem wyjazd taki jest

sprawdzianem tego co stworzył, co zaplanował, "sprawności" trasy, organizacji, ew. popełnionych błędów i pomysłów udoskonalania. Poza tym każdy pracownik może raz na rok-dwa skorzystać z bezmarżowej wycieczki zagranicznej. Pracownicy tego działu zaniechali rezygnacji z pracy.

1.2. Ocena przygotowania zawodowego do pracy w turystyce

personelu wykonawczego

Powyższy problem został poddany trójstopniowej opinii. Będą to opinie samych zainteresowanych, ich bezpośrednich kierowników oraz przedstawicieli dyrekcji.

Zdecydowana większość, bo 78% personelu wykonawczego na pytanie, czy jest zadowolona ze swoich kwalifikacji zawodowych, dała odpowiedź twierdzącą, reszta określiła je: "niezupełnie". W uzasadnieniu odpowiedzi zadowolonych dominuje przekonanie, że posiadają właściwe przygotowanie zawodowe /65%/. Mówią o nich ci pracownicy, którzy mają ukończone szkoły o kierunkach turystycznych, ale także osoby, które ukończyły: 2-letnie Studia Stenotypii i Języków Obcych oraz Handlu Zagranicznego, 4 osoby po Liceach Ekonomicznych oraz osoby po filologiach i prawie na Uniwersytecie. Wszystkie te osoby j e d n o c z e ś n i e zaznaczają, że oprócz właściwych kwalifikacji zawodowych posiadają:

- dużą praktykę pracy w turystyce,
  - znają dobrze języki obce,
  - nabyły dodatkowe kwalifikacje turystyczne,
  - posiadają odpowiednie predyspozycje do wykonywania zawodu.
- Reszta również zadowolonych ze swoich kwalifikacji zawodowych potwierdziła swą opinię następującymi stwierdzeniami /podane w kolejności występowania argumentów/:

- posiada dużą praktykę, doświadczenie zawodowe,
- wykazuje się predyspozycjami do wykonywania pracy w turystyce,
- posiada dużą praktykę oraz ukończone liczne kursy turystyczne,
- legitymuje się wyższymi studiami, ale nie jest to sprawa najważniejsza. Liczą się chęci, zaangażowanie, rzutkość, przedsiębiorczość, umiejętność nawiązywania kontaktów z klientem, kontrahentem, trochę doświadczenia zawodowego.

Co piąty pracownik był "częściowo" zadowolony ze swoich kwalifikacji zawodowych, głównie z powodów niedostatecznej znajomości języków obcych, za małego doświadczenia w pracy w turystyce, braku specjalistycznych kwalifikacji, lecz traktowanych <sup>nie</sup> jako element utrudniający mu wykonywanie czynności zawodowych, lecz jako wymóg dalszych, szybszych awansów.

Zweryfikujmy dość optymistyczną opinię dotyczącą kwalifikacji zawodowych personelu wykonawczego z opinią ich bezpośrednich przełożonych. Połowa z nich jest zadowolona z kwalifikacji pracowników. Uzasadniają to przede wszystkim: doświadczeniem ludzi, a także stwierdzeniem, że personel jest "sprawdzony" /połowa kierowników/, dużym ich stażem zawodowym,

- wykształceniem personelu, w większości posiadającym specjalistyczne przygotowanie turystyczne, znający dobrze języki obce.

Druga połowa bezpośrednich kierowników jest tylko częściowo zadowolona z kwalifikacji zawodowych swoich podopiecznych.

Jakie padają zarzuty? Oto one /podane w kolejności ich występowania/:

- aby dobrze wykonywać pracę w turystyce muszą istnieć u pracowników pewne predyspozycje. Pracownik powinien być /jako podstawa/: dokładny, spokojny, systematyczny, zorganizowany, cierpliwy, zrównowagony, z dobrą pamięcią, z osobowością,
- nikt z pracowników nie posiada ukończonej turystycznej szkoły zawodowej,

- personel nie zna dostatecznie języków obcych,
- brak pracowników rzutkich, przedsiębiorczych, posiadających "żyłkę" handlową, zaangażowanych, z "ikrą",
- część pracowników jest przypadkowa,
- można by wymagać więcej od personelu, ale jest obawa, że zrezygnują wówczas z pracy.

A oto opinie dyrekcji badanych przedsiębiorstw na temat kwalifikacji zawodowych personelu wykonawczego obsługującego bezpośrednio ruch turystyczny. Generalnie dominowały dwa podstawowe stwierdzenia: 1/ nie ma nacisku na rynek pracy w turystyce, stąd - mogą pracować w tej dziedzinie wszyscy; 2/ brak jest prawdziwych fachowców, bo nie ma dobrych pensji.

Półowa dyrektorów widzi pewną poprawę w kwalifikacjach pracowników merytorycznych, odnosząc ten stan do okresu 6-7 lat wstecz. Pracowali wówczas ludzie bez przygotowania zawodowego, bez znajomości języków obcych, często przypadkowi. Była duża rotacja kadr. W chwili obecnej załogi są bardziej stabilne, nabrały doświadczenia, praktyki i wiedzy - czym często nadrabiają brak ukończonych szkół turystycznych - zaczynają władać obcymi językami. Dwóch dyrektorów widzi w tej "małej stabilizacji" pewne niebezpieczeństwo, które już przejawia się brakiem działań innowacyjnych, nie rutynowych, nie sztamowych. Druga połowa dyrektorów była i jest zadowolona ze swojego personelu wykonawczego.

Na kanwie tego problemu poruszone zagadnienie przydatności ukończonych szkół specjalistycznych do pracy w turystyce. Wypowiadali się tylko ci respondenci, którzy ukończyli tego typu szkoły. Były to przeważnie "żale" i "że nie tak to powinno wyglądać". Oto główne wątki i spostrzeżenia personelu wykonawczego dotyczące policealnych 2-letnich Szkół Obsługi Ruchu

Turystycznego /podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- uzyskana wiedza i umiejętności dają szybszą orientację w  
pracy w turystyce, większą łatwość w adaptacji i przyswajaniu  
czynności zawodowych. Po rocznym, półtora-rocznym stażu róż-  
nice z osobami bez przygotowania turystycznego zacierają się.  
Robimy to samo równie dobrze,
- nie jesteśmy przygotowani właściwie do wykonywania pracy w  
turystyce. Znamy tylko obce języki. Władanie trzema obcymi  
językami nie jest do opanowania w ciągu 2 lat nauki. Pozosta-  
wieć dwa, za to kończące się egzaminem resortowym lub państwo-  
wym /do wyboru/. Większy nacisk w nauczaniu języków obcych  
położyć na umiejętność rozmowy z kontrahentem, klientem,
- problem praktyk zawodowych jest sprawą kluczową. Tylko dwie  
osoby były zadowolone z ich organizacji. W większości padały  
stwierdzenia typu "beznadziejne", "żadne". Zależą one głównie  
od zakładu pracy, opiekuna szkolnego i zakładowego. Dopóki  
przedsiębiorstwo nie będzie widziało w nich przyszłych poten-  
cjalnych pracowników, nigdy nie będą udane i nigdy "od zaraz"  
nie będą dobrymi pracownikami,
- wstępny egzamin do szkół turystycznych powinien również zawie-  
rać testy /rozmowy/ mówiące o ich predyspozycjach do wykonywa-  
nia pracy w turystyce. Jak do tej pory, szkoły te są "przecho-  
walnią" dla chłopców przed zabraniem ich do wojska, a dla  
znacznej części abiturientów dosyć dobrą nauką języków obcych.  
Mało mówi się o pracy w turystyce.
- relacje są następujące: na 100 absolwentów Policealnego Stu-  
dium ORT pracuje w turystyce 10 osób. Powinien być nabór  
20-osobowy i dla wszystkich praca po szkole w instytucjach  
turystycznych.

Absolwenci wyższych uczelni kierunków i specjalizacji turystycznych ubolewają głównie nad brakiem dobrze zorganizowanych praktyk zawodowych. Osoby po AWF-ach twierdzą, że stosunek kierownictwa biur do nich jest mniej przychylny, niż do absolwentów po kierunkach ekonomicznych.

Również średnia kadra kierownicza wypowiadała się na powyższy temat, w ramach opiniowania kwalifikacji zawodowych merytorycznych pracowników. Przeważało wśród rozmówców przekonanie, że szkoły turystyczne zarówno szczebla średniego, policealnego, a zwłaszcza wyższego, generalnie nie przygotowują absolwentów do pracy w turystyce. Dają jedynie pewną ogłędę i orientację w zagadnieniach turystycznych. Wiadomości oderwane są od życia, nie aktualizowane informacje i przepisy. Padło nawet stwierdzenie, że niektóre programy w szkołach wyższych układane są "pod" wykładowców i nie mają nic wspólnego z rzeczywistością turystyczną. Jedynym plusem obecnych szkół turystycznych jest dobra nauka języków obcych. Zdaniem kierowników w pracy w turystyce ważne są predyspozycje, które powinny być brane pod uwagę na równi z wykształceniem turystycznym. Trzecim elementem postawionym równoległe z dwoma poprzednimi jest doświadczenie i praktyka zawodowa.

Kierownicy zwrócili szczególną uwagę na niefortunną organizację praktyk szkolnych w przedsiębiorstwach. Odbывают się one w miesiącach najbardziej wytężonej pracy wszystkich pracowników obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny, czyli w tzw. sezonie. W okresie tym, nikt nie ma czasu na zajęcie się praktykantami. Nikt nie powierzy im pracy merytorycznej z uwagi na możliwość błędnego wykonania. Czasu na poprawianie nie ma. Często idzie za tym również odpowiedzialność finansowa. W ten sposób praktyki zawodowe kończą się przysłowiowym naklejanem znaczków.

Potwierdzają to absolwenci. Dopóki więc terminy praktyk nie będą zgrane z harmonogramem i nasileniem prac merytorycznych w danym przedsiębiorstwie, doputy będą one fikcją dla obu stron.

1.2.1. Trudności w wykonywaniu czynności zawodowych  
personelu wykonawczego

Problem ten został poddany dwustopniowej opinii - samych zainteresowanych oraz ich bezpośrednich ich kierowników.

70% badanej zbiorowości nie odczuwa żadnych trudności przy wykonywaniu swoich zadań zawodowych. Co piąty pracownik tak. Są one związane z następującymi problemami /podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- niedostateczna znajomość języków obcych,
- bardzo męcząca praca w sezonie: większy zakres obowiązków, spowodowany nie tylko nasileniem obsługi ruchu turystycznego, lecz także licznymi zastępstwami, przedłużającym się czasem pracy,
- trudności wynikające z krótkiego stażu pracy, braku rutyny, niepełnej wiedzy,
- olbrzymia, niepotrzebna wewnętrzna dokumentacja,
- zmieniające się jak w kalejdoskopie przepisy, ceny usług, przeliczenia itp. wprowadzające nerwowość w codzienność pracy zawodowej,
- złe warunki pracy: hałas, niewłaściwe oświetlenie, brak komputerów, sprawnych telefonów, teleksów,
- nieoczekiwane sytuacje, które powinny być wliczane w specyfikę pracy /np. nie odleciał samolot, zachorował pilot, popsuł się transport itp./,
- niewłaściwe terminy przyjmowania do biura praktykantów. Nie może być to sezon turystyczny,

- brak właściwej pomocy przy wprowadzaniu do pracy,
- ogromne kłopoty z załatwianiem bazy noclegowej w ramach realizacji imprez turystyki pobytowej, ciągle błaganie, "zdobywanie" jej, "podlizywanie się".

Prawie wszyscy pracownicy obsługujący turystykę krajową wskazywali na postępujący upadek tej formy turystyki. Głównie z powodu coraz wyższych cen. Fakt ten dotyczy nawet turystyki szkolnej, jak wiadomo dotowanej, zniżkowej. Program imprez dla dzieci, układany przez szkołę, czy zakład pracy niedostosowany jest do ich wieku. Przewodnicy również nie potrafią rozmawiać z dziećmi, zainteresować je przekazując ciekawe informacje. Rola badanych pracowników merytorycznych jest ściśle usługowa, nie twórcza. Załatwiają tylko świadczenia. Czasami doradzą. Stwarza to frustrację i zniechęcenie. Specjalistyczne kwalifikacje turystyczne nie są w tym wypadku potrzebne. Trochę lepiej wygląda sytuacja turystyki indywidualnej krajowej. Pracownicy są często proszeni o zaplanowanie wyjazdów, wycieczki czy zwiedzania miasta.

Jak widzą ten problem bezpośredni kierownicy? Jedna trzecia tego zespołu stwierdziła, że jego personel nie odczuwa żadnych widocznych trudności w wykonywaniu czynności zawodowych. Jest doświadczony, z dużą praktyką, zaangażowany w to co robi, "potrafimy wspólnie rozwiązać każdy problem". Reszta kadry kierowniczej wskazała na "zestaw" spraw, które stwarzają pewne trudności pracownikom. W części pokrywają się one z opiniami personelu wykonawczego. Są to następujące zagadnienia /podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- z dnia na dzień zmieniające się ceny, przeliczniki, nowe kalkulacje, rozliczenia, duża odpowiedzialność finansowa. Wszystko to stwarza pracę nerwową,
- niedostateczna znajomość języków obcych,
- brak predyspozycji do wykonywania zawodu /niedokładny, niesystematyczny, niezorganizowany, nieprecyzyjny/.

- kłopotliwa jest dla pracowników praca przy telefaksie, teleksie,
- ogromne są kłopoty z rezerwowaniem miejsc noclegowych, których permanentnie brak,
- są osoby, które dopiero wprowadzane są w rytm i znajomość pracy. Ich trudności zawodowe w tym przypadku to sytuacja normalna,
- jeśli pracownik dobrze ma wykonywać swoją pracę musi być nią zainteresowany. W przeciwnym razie kłopoty będą istnieć stale,
- przestrzeganie reguł postępowania w przedsiębiorstwie,
- permanentny brak materiałów informacyjnych; map, przewodników, druków, folderów itp.

#### 1.2.2. Dokształcanie i doskonalenie zawodowe

Zagadnienie to zostało poddane dwustopniowej opinii. Wypowiedzieli się na powyższy temat pracownicy oraz ich bezpośredni przełożeni. 78% /1/ badanych szczerze podstawowe stwierdziło, że powinni uzupełnić swoje kwalifikacje zawodowe. Ich propozycje są następujące /badane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- nauka języka obcego. I to w formie lektoratów nauuczających /większość/, jak i w formie prowadzonych konwersacji. Dominują głosy, aby sprawą tą zajęło się przedsiębiorstwo,
- ukończenie kursów pilotów zagranicznych,
- lustracja bazy zagranicznej i krajowej. Uzyskanie tą drogą pełnej i rzetelnej informacji. Fakt ten ma duże znaczenie przy sprzedaży imprez. Będzie również przyczyną mniejszej ilości zażaleń i zgłaszanych pretensji przez klientów,
- raz na miesiąc wewnętrzne spotkania, gdzie byłyby omawiane nowe przepisy, sytuacje, sposoby postępowania. Również sprawy merytoryczne biura: plany na przyszłość, argumenty dla podejmowanych decyzji. Byłaby to forma współuczestnictwa w prowadzonej polityce przedsiębiorstwa,

- ukończenie wyższych studiów turystycznych,
- podawanie /czy to w formie spotkań, czy materiałów/ aktualności turystyki zagranicznej zarówno w fazie planowania, realizacji jak i sposobów kalkulacji cen. Potrzebne kontakty zagraniczne, poznawanie różnych środowisk, korzystanie z badań marketingowych,
- ukończenie studiów podyplomowych w dziedzinie turystyki,
- przeszkolenie rozliczeniowe po sezonie,
- przeszkolenie komputerowe dla wszystkich pracowników.

Co czwarty pracownik nie widzi potrzeby uzupełniania swoich kwalifikacji, bowiem:

- posiada aktualne i wystarczające wiadomości, aby wykonywać zawód,
- posiada odpowiednie i wystarczające turystyczne kwalifikacje specjalistyczne,
- wykonuje pracę poniżej swoich kwalifikacji zawodowych.

Dwoje nowych, młodych pracowników nie odpowiedziało na pytanie.

Jakie propozycje uzupełnienia kwalifikacji zawodowych swoich pracowników wysuwają bezpośredni kierownicy? Połowa z nich nie widzi żadnej potrzeby, aby w jakiejkolwiek formie jego pracownicy doskonalili się lub doksztalcali. Na bieżąco, poprzez codzienną praktykę następuje permanentne samokształcenie personelu wykonawczego. Jeden z kierowników wyraził opinię, będąc sam po średniej szkole ORT i wyższych studiach ekonomicznych w dziedzinie turystyki, że zarówno szkoły jak i wszelkie kursy /oprócz uprawnień pilota zagranicznego/ "nie nie dają, trzeba być zainteresowanym pracą i posiadać osobowość".

Druga połowa średniej kadry kierowniczej proponuje formy uzupełnień kwalifikacji zawodowych swoich pracowników. Jak można zauważyć pokrywają się one w części z sugestiami personelu wykonawczego. Są to:

- różne formy nauki języków obcych. Dla jednych pracowników jest to podstawa wykonywania czynności zawodowych, dla innych nie. Lecz każdy pracownik pracujący przy obsłudze ruchu turystycznego powinien znać chociaż jeden język obcy,
- kadra obsługująca ruch zagraniczny powinna obligatoryjnie kończyć pilotaż zagraniczny. Daje to dobrą szkołę. Jest wówczas rzeczowo przygotowany, poznaje ludzi, trasę, widzi manakamenty, jest otrząskany z nietypowymi sytuacjami jak np. choroby, pobicia, narkotyki, zgony, szpitale itp.,
- wśród pracowników obsługujących zagraniczny ruch turystyczny powinna następować specjalizacja rynków, obejmująca całokształt działalności związanych z danym terenem, krajem. Wiąże się to: ze znajomością danego języka, umiejętnością zawierania umów, osobistym poznaniem kontrahenta, wyjazdem na lustracje bazy, a także co pewien okres tygodniowymi praktykami zagranicznymi,
- personel obsługujący krajowy ruch turystyczny powinien posiadać uprawnienia przewodnickie na 2-3 trasy, objeżdżać co pewien okres czasu bazę noclegową i żywieniową, znać dobrze całokształt warunków imprezy,
- "inwestowanie" w pracownika to obowiązek biura obsługi ruchu turystycznego. Niezależnie od wysyłania go na różne przeszkolenia, przynajmniej raz w roku powinny odbywać się wewnętrzne spotkania z dyrekcją /Centralą, Zarządem/, na których omawianoby nowe przepisy i ich interpretację, nowe zarządzenia, mówiłoby się o merytorycznych sprawach przedsiębiorstwa, można byłoby pytać, proponować, dyskutować,
- wspólne wykształcenie metod pracy dla całego zespołu, bowiem praca jest często zastępcza, zbiorowa,
- pomyśleć przyszłościowo i przeszkolić kadrę merytoryczną w obsłudze komputerów.

1.3. Ocena przygotowania zawodowego do pracy w turystyce  
średniej kadry kierowniczej

Problem ten został poddany trójstopniowej opinii. Oceniają swoje przygotowanie zawodowe sami kierownicy, dyrekcja oraz personel wykonawczy. Ci ostatni poprzez uznanie lub nie swojego bezpośredniego przełożonego za dobrego fachowca.

Oprócz jednej osoby cała średnia kadra kierownicza jest zadowolona ze swoich kwalifikacji zawodowych. Składają się na to przede wszystkim następujące elementy:

- duże doświadczenie zawodowe w turystyce /wszyscy kierownicy/,
- autentyczne zaangażowanie w pracy /wszyscy badani/,
- dobra znajomość firmy, przejście przez wszystkie działy merytoryczne biura, ukończone liczne kursy obsługi ruchu turystycznego /3/4 respondentów/,
- dobra znajomość 2-3 języków obcych /połowa badanych/.

Opinie dyrektorów również są pozytywne odnośnie kwalifikacji zawodowych średniej kadry kierowniczej merytorycznych działów biura. Część z nich twierdzi, że ten typ kadry był 6-7 lat temu stabilny i o właściwych kwalifikacjach specjalistycznych. Stan ten istnieje po dziś dzień. Inni mówią o dawnych praktykach powoływania średniej kadry kierowniczej z zewnątrz, kiedy wykształcenie zawodowe nie odgrywało najważniejszej roli w uzyskiwaniu tej funkcji. W chwili obecnej odchodzi się od tych metod. Poszukuje się dobrych pracowników merytorycznych, głównie z własnego personelu wykonawczego /nie wszyscy nadają się do pełnienia tych funkcji/ lub z zewnątrz. Zadowolenie dyrektorów ze swoich kierowników przejawia się w uznaniu posiadania przez nich:

- dużej praktyki zawodowej, bardzo dobrej znajomości firmy, "wyczuciu" działania na rynku turystycznym, zaangażowania w pracę,

- co rekompensuje braki wykształcenia turystycznego,
- wyższego wykształcenia i dużej praktyki zawodowej,
- część z nich przejawia /co jest popierane/ twórczość działania, pomysłowość, inicjatywę, są rzutcy, chłonni na nowości i nowe rozwiązania, potrafią podejmować szybko decyzje.

Opinie personelu wykonawczego o swoim bezpośrednim przełożonym uzyskano pytając się: "czy uważa swojego kierownika-szefa za dobrego fachowca?" 80% pracowników tak właśnie uważa, popierając swoją opinię następującymi argumentami /podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- jest dobrym pracownikiem merytorycznym, zna pracę całego zespołu, może zastąpić każdego pracownika na danym stanowisku pracy,
- lubi swoją pracę, jest w nią zaangażowany,
- posiada turystyczne wykształcenie specjalistyczne,
- potrafi szybko podejmować właściwe decyzje,
- umiejętnie współpracuje z ludźmi, jest sprawiedliwy, uczciwy, tolerancyjny,
- jest pracowity, dokładny, sumienny, opanowany,
- posiada wysoką kulturę osobistą,
- posiada zdolności organizatorskie.

Co piąty pracownik merytoryczny badanych instytucji nie jest w pełni zadowolony ze swojego bezpośredniego przełożonego ponieważ:

- brak mu predyspozycji kierowniczych, nie posiada strategii działania, mało zdecydowany i odważny, nie idzie z postępem, brak pomysłów i rzutkości w działaniu, bez inwencji /zdecydowanie najważniejszy argument/,
- niekompetentny,
- czasami niesprawiedliwy,
- posiada długą praktykę zawodową, ale bez turystycznych kwalifikacji zawodowych,

- brak kultury osobistej,

- <sup>zwiększa jego</sup> zbędna w strukturze organizacji /dotyczy głównie zastępców działów i sekcji/.

Daje się zauważyć, że wszystkie trzy opinie w swych podstawowych spostrzeżeniach są do siebie zbliżone.

### 1.3.1. Trudności w wykonywaniu zadań kierowniczych

Połowa kadry średniego szczebla nie odczuwa żadnych trudności w wykonywaniu swoich zadań kierowniczych, druga połowa tak. Są one związane z następującymi sprawami:

a/ z wykonywaniem czynności zawodowych

- stałe zmiany kursów pieniądza, a co za tym idzie stałe prze-liczanie kosztów każdej imprezy, co stwarza zupełnie nienormalną sytuację,
- nadmiernie rozbudowana wewnętrzna dokumentacja biura,
- zwalczanie starego stylu pracy od ... do i nic więcej, pracownicy bez inicjatywy i zaangażowania,
- spera fluktuacja personelu, trudności z ciągłym przyuczaniem nowych pracowników do zawodu. Po roku odchodzą i wszystko zaczyna się od początku. Są to osoby bez turystycznego przygotowania zawodowego,

b/ z komunikowaniem się z pracownikami:

- trudności w wypracowywaniu wspólnej metody pracy działu i egzekwowanie tego od pracowników,
- dużo absencji, urlopów, nieobecności w pracy - rozmowy na ten temat są zawsze kłopotliwe,
- młodzi ludzie potrafią być agresywni w swoich racjach i żądaniach,

c/ z wynagradzaniem swojego personelu:

- problem jak zatrzymać dobrego merytorycznie pracownika,

- jak przyciągnąć, zachęcić dobrego fachowca do podjęcia pracy w biurze turystyki,
  - niesnaski wynikające z przyjętej metody płacenia dobrze dobrym pracownikom, a nie wszystkim równo,
- d/ z osobistym charakterem:
- nieumiejętność stawiania spraw ostro i kategorycznie /a czasem wymaga tego sytuacja/.

## 2. Praca zawodowa

### 2.1. Stopień zadowolenia z pracy zawodowej

"Główną funkcją stanu zadowolenia jest wytworzenie sytuacji do zachowania kontaktu z tymi przedmiotami i sytuacjami, które zadowolenie wywołały, a także do powtarzania wywołujących zadowolenie czynności. Tendencja do zachowania kontaktu z sytuacjami przynoszącymi zadowolenie może przybrać formy gotowości do popierania, czy troski o interesy tego przedmiotu /osoby, grupy, instytucji/, który jest źródłem zadowolenia"x/.

Tak więc stopień zadowolenia z wykonywanych czynności zawodowych jest elementem stabilizującym pracownika w danym przedsiębiorstwie. Prześledźmy jak ten problem kształtuje się w badanych instytucjach. Głos mają pracownicy merytoryczni szczebla podstawowego. 84% tej kadry jest zadowolona z pracy w swojej firmie. Jest to stwierdzenie generalne. Respondentów tych proszono również o uszczegółowienie wydanej opinii, podanie pozytywnych i negatywnych cech wykonywanej pracy. Do pozytywnych elementów pracy zaliczyli /129 głosów/ elementy podane w kolejności ich występowania:

- ciekawa, interesująca praca, lubię ją /zdecydowanie wyróżniający się czynnik/,

x/ J. Reykowski, Problematyka i metody badań nad zadowoleniem z pracy, Wrocław 1973

- miła atmosfera, dobre stosunki międzyludzkie,
- praca dająca bezpośredni kontakt z klientem, żywa, nie monotonna, "coś się dzieje",
- możliwości wyjazdów zagranicznych jako pilot imprez swojego biura,
- praca zgodna z posiadanymi kwalifikacjami,
- przywiązanie, przyzwyczajenie,
- widoczne są efekty pracy,
- zadowolenie z kierownictwa firmy,
- danie dużej samodzielności, możność wykazania się pomysłami, "wyżycie się".

Negatywne elementy pracy zawodowej wyróżnione przez badanych to /60 głosów/ podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- niskie zarobki,
- praca w sezonie, duże obciążenie fizyczne i psychiczne, zbyt nerwowa praca,
- złe warunki lokalowe,
- stała, duża odpowiedzialność finansowa,
- przerost biurokracji, nadmiar niepotrzebnej dokumentacji wewnętrznej,
- niedoskonała organizacja pracy,
- słabe warunki socjalne,
- niewłaściwe zachowanie klientów /"zawsze z pretensjami, ciągle zdenerwowani - odbija się to na moim do nich stosunku"/,
- stare schematy myślenia, opór bezpośrednich kierowników i pracowników w wprowadzaniu nowych pomysłów,
- brak dobrej atmosfery i współpracy międzyludzkiej /od dyrekcji poprzez średni szczebel kierownictwa po personel wykonawczy/,
- brak sprawnych telefonów, teleksów.

15% personelu wykonawczego jest tylko częściowo zadowolona z pracy w swojej firmie. Powody są następujące:

- przede wszystkim niskie zarobki,
- nie są w pełni wykorzystane kwalifikacje zawodowe pracownika,
- brak dobrej atmosfery, współpracy z dyrekcją, kierownictwem i pracownikami,
- poczucie braku wpływu na to co się dzieje w dziale /sekcji/.

Jedna osoba całkowicie nie jest zadowolona z wykonywanej pracy. Jest w okresie wypowiedzenia. Co mówi?: "Jestem po Studium ORT, znam dobrze dwa języki, lubię tę pracę, jestem dobrym pracownikiem. Nieoficjalnie od roku pełnię obowiązki kierownika działu bez dodatku funkcyjnego. Na dodatek obroty działu wzrosły 2-krotnie, a zespół "za to" dostał najniższą premię. Wszystko ma swoje granice" - i chyba rzeczywiście.

Rzecz jest znana. Prawie we wszystkich publikatorach, a już na pewno w potocznych stwierdzeniach narzekamy generalnie na złą obsługę klientów w państwowych biurach podróży. W badaniach pytano się respondentów jaki charakter pracy wybrałby, gdyby miał do wyboru: codzienny bezpośredni kontakt z indywidualnym klientem, czy pracę również obsługującą bezpośrednio ruch turystyczny, lecz na szczeblu programowania i koordynacji imprez. Połowa kadry wybrała drugi wariant uzasadniając swoją decyzję w sposób następujący /podane w kolejności występowania argumentów/:

- spokojniejsza, mniej nerwowa praca, mniej kłopotów, praca z klientem jest niewdzięczna. Ostatnie zmiany cen powodują lawinę skarg, sporów, awantur i pretensji, a i więcej pracy dla samego pracownika,
- ciekawszy charakter pracy, tutaj się tworzy, można wykazać się inicjatywą,
- tylko młodzi ludzie mogą pracować z indywidualnym klientem, mają więcej cierpliwości,

- trzeba posiadać specjalne predyspozycje do tego typu pracy.

Co trzeci pracownik preferuje pracę z indywidualnym klientem /kontrahentem/ twierdząc, że lubi przede wszystkim żywą, bezpośrednią rozmowę, że jest to charakter pracy atrakcyjnej, nie monotonnej, dającej dużo satysfakcji. Dla 18% badanych nie jest ważny ten podział. Ważna jest praca w turystyce, którą lubią.

Poproszono również bezpośrednich kierowników o odpowiedź czy praca z indywidualnym klientem przysparza pracownikom kłopotów? Większość szefów stwierdziła, że żadnych, zwłaszcza jeśli pracownik zna języki obce. Reszta, że czasami zdarzają się problemy związane głównie ze wzrostem liczby klientów żądających i skarżących się. Pracownik musi potrafić zachować spokój, zrównowagę, rzeczowość argumentów. Każdy klient wymaga indywidualnego podejścia, należy pamiętać o zasadzie, że odtrącony klient nigdy nie wróci drugi raz do tego samego biura podróży.

Mając na uwadze zarówno zadowolenie pracowników merytorycznych ze swoich kwalifikacji zawodowych jak i z wykonywanej pracy, która w dużej mierze pokrywa się z dokonanym ewentualnie wyborem charakteru pracy, dopełnijmy oceny i uzyskajmy odpowiedź na pytanie: czy kadra ta uważa siebie za dobrych pracowników? 91% uważa, że tak /"tak sędzę"/. Dlaczego tak twierdzą? Co składa się na obraz dobrego pracownika - jakimi są? Każdy z pracowników tej grupy zgłosił trzy czynniki, pierwsze pięć zdecydowanie wyróżniają się ilością głosów:

- dobre wykonywanie czynności zawodowych,
- długi staż pracy w turystyce, duże doświadczenie zawodowe,
- właściwe kwalifikacje zawodowe,
- zaangażowanie w swoją pracę, zainteresowanie /"żyję tą pracą"/,
- posiadanie predyspozycji do wykonywania tego zawodu /"szybko nawiązuję kontakt z klientem /kontrahentem/, jestem spokojny,

- obowiązkowy, zdyscyplinowany, szybki, obrotny"/,
- jestem fachowcem w swojej dziedzinie lecz muszę lepiej zarabiać,
- jest to praca, którą każdy może dobrze wykonać, jeżeli zechce.

Pracownicy /nieliczni/, którzy twierdzą, że jeszcze nie są w pełni dobrymi pracownikami - to kadra o najniższym stażu pracy /do 2 lat/: "za małą praktyką, nabieram dopiero pewności siebie".

## 2.2. Opinie o zarobkach pracowników merytorycznych

Z powyższego obrazu zarysowuje się sylwetka pracownika merytorycznego dobrze przygotowanego do pracy w turystyce, zadowolonego z charakteru czynności zawodowych i dobrze wykonującego powierzoną mu pracę. Jak więc zarabiają? Badanie położenia materialnego należy do najtrudniejszych. Dlatego też ograniczono się do pytania o ocenę dochodów pracownika. 55% oceniło swoje zarobki jako absolutnie złe: "za to co robimy i jakie obroty uzyskujemy powinniśmy zarabiać dużo więcej", "duża odpowiedzialność finansowa, praca nerwowa, ciężka, zarobki powinny być lepsze", "trzymam mnie tylko to, że wiem, że coś się musi zmienić w tym względzie". Co piąty pracownik twierdzi, że jego zarobki są przyzwoite, dobre. Jest to wynik starań dyrekcji w stosunku do działów obsługujących zagraniczny ruch turystyczny, które zastępowały odchodzenie dobrych pracowników merytorycznych. Złożyły się na to następujące działania:

- przy odchodzeniu pracowników rezygnuje się z przyjmowania nowych na ich miejsce. Z pozostałymi /chętными/ pracownikami podpisuje się umowę-zlecenie na przyjęcie dodatkowych czynności zawodowych - dodatkowo płatnych,
- raz na rok, dwa, przysługuje bezpłatny wyjazd na 10-ciodniową wycieczkę zagraniczną, a dla najbliższej rodziny płatną, ale bez marży biura,

- 10-dniowe oddelegowanie na rozpoznanie rynku lub pilotowanie

imprezy zagranicznej swojego biura /dotąd tylko w ramach urlopu/

Skutek jest widoczny - pracownicy nie odchodzą, a wręcz są zadowoleni. 16% badanych ocenia swoje zarobki jako średnio-dobre odnosząc je do możliwości swojego przedsiębiorstwa: "niskie w porównaniu z gałęziami przemysłu, w skali mojej firmy nie najgorsze". 8% respondentów twierdzi, że inne biura podróży płacą lepiej swoim pracownikom: "tutaj nikt nie walczy o nas, nie zależy im na nas, koleżanki z innych biur na tych samych stanowiskach pracy zarabiają zdecydowanie lepiej".

Opinie bezpośrednich kierowników odnośnie wynagrodzenia pracowników pokrywają się w całej rozciągłości z oceną tych ostatnich. Odnosząc rozpatrywane zagadnienie do 6-7 lat wstecz, połowa przełożonych uznała je za lepsze /relatywnie/ w tamtych czasach /"kiedyś lepiej zarabiali pracownicy w biurach podróży"/, co czwarty za słabsze /"teraz nie ma złych pensji, dobry pracownik, który ma wykształcenie, zna języki obce, posiada pewną praktykę, przeskakuje i szybko awansuje"/ i tyle samo za podobne /relatywnie/ do obecnych /"zawsze była to średnia ogólnokrajowa"/.

Merytoryczna średnia kadra kierownicza w połowie jest w miarę zadowolona ze swoich zarobków. Tylko jedna osoba uznała, że "dobrze zarabia", reszta stwierdziła, że "jak na warunki swojego biura to w miarę dobre mają pensje". Druga połowa zdecydowanie uważa je za złe.

### 2.3. Kryteria oceny pracownika

"W najnowszej teorii organizacji zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, ocenianie pracownika zaliczane jest do podstawowych technik kierownictwa. Przestaje być formalnym aktem opartym przeważnie na nieudokumentowanych wrażeniach o człowieku, bez

względu na to, czy były one dodatnie czy też ujemne. Ocenianie pracowników stało się istotnym narzędziem konfrontacji planów merytorycznych przedsiębiorstwa, z możliwością ich realizacji, z możliwościami jakie tkwią w zdolnościach, kwalifikacjach i działaniach ludzi"<sup>x/</sup>. Aby kierownik mógł realizować podstawowe zadania musi działanie swoje oprzeć na twórczej współpracy z całym zespołem pracowniczym. Do istotnych obowiązków kierownika należy dokonywanie właściwej oceny podwładnego. Dla każdego pracownika ocena jest dowodem, że kierownictwo zakładu pracy przejawia zainteresowanie jego pracą i osobą, że chce uznawać jego wiedzę, umiejętności, predyspozycje i zdolności. Podstawowymi zasadami oceniania pracowników w świetle literatury przedmiotu są:

- systematyczność, czyli dokonywanie oceny regularnie w ustalonych odcinkach czasu,
- zróżnicowanie - nie może być sytuacji, że wszyscy pracownicy w danym zespole zostali ocenieni jednakowo,
- otwartość - oceny powinny być podawane wszystkim pracownikom, wraz z argumentacją co na tę ocenę się składa,
- dwustronność - pełny współudział oceniającego z ocenianym.

Jak przedstawia się omawiany problem w badanych instytucjach? Wszystkie powyższe zasady nie są w pełni respektowane. "Systematyczność" - dokonywane są oceny pracownika tylko wtedy, gdy mówi się o awansie, w przypadku podziału premii lub pieniędzy z zysku. "Zróżnicowanie" - są zarówno kierownicy, którzy praktykują tę zasadę i zespół się na to zgadza /niewielki procent/; są tacy, którzy usiłują to robić w minimalnym zakresie ale pracownicy są temu przeciwni /"wszyscy pracujemy jednakowo, równo"/; są też takie przypadki, kiedy kierownicy nie proponują różnic, a

<sup>x/</sup> J. Nadolski, Jak oceniać pracownika, Inst. Wyd. Zw. Zaw. W-wa 1987.

załoga domaga się tego. "Otwartość" - stosowana jest w nielicznych sytuacjach. A właściwie tylko wtedy, gdy pracownik jest karany, zawinił, przedstawiona jest mu wówczas ocena negatywna. "Dwustronność" - tylko w 2 /słownie w dwóch/ sytuacjach została zastosowana.

Zdecydowana większość badanego personelu wykonawczego /67%/ twierdzi, że oceny pracownika dokonuje bezpośredni przełożony. Co czwarty pracownik, że kierownik wraz z zastępcą dyrektora. Sami zainteresowani nie biorą w tym udziału.

Sprawa kryteriów oceny. Mówi się, że powinny być jednoznaczne, obowiązujące wszystkich, wolne od subiektywizmu, zebrane w system ocen. Nie jest to sprawa łatwa. Nawet najlepiej opracowany nie jest w stanie uwzględnić wszystkich sytuacji i niespodzianek. Ważne jest jednak działanie według określonego, choćby niedoskonałego systemu. Nawet jeśli ma on braki i usterki, jest znacznie lepszy od improwizacji, usuwa bowiem subiektywizm, niekonsekwencje i błędy dotychczasowego sposobu oceniania pracownika. Daje wszystkim równą szansę. Żadna z badanych instytucji nie posiadała systemu ocen, choćby jego załączka. 37% personelu wykonawczego mówi o braku jasno sprecyzowanych kryteriów oceny pracownika, domyślają się jedynie, że oceniani są według następujących elementów, które składają się na negatywny i pozytywny obraz pracownika. Prawdopodobnie negatywnie ocenia się pracownika za:

- nieobecność w pracy, a więc wszystkie zwolnienia, choroby, spóźnienia, urlopy wypoczynkowe, - zwolnienia w związku z doksztalcaniem się. Jest to zdecydowanie najważniejszy element,
- tzw. "wpadki", źle załatwione sprawy, nie do końca, nieodpowiedzialnie, niefachowo, często kończące się finansowymi szkodami, jakie ponosi firma,

- brak pracy w danym momencie /okresie czasu/, chociaż jest to wina złej organizacji pracy, a nie samego pracownika,
- nie wykonanie polecenia pomimo, że wiązało się to z uratowaniem biura od strat materialnych /jeden przypadek/.

Prawdopodobnie ocenia się pozytywnie pracownika za /podane w kolejności występowania/:

- dobre podejście do pracy i zaangażowanie /zdecydowanie najważniejszy element/,
- terminowe wykonanie zadań,
- za fachowość i wiedzę,
- operatywność w działaniu,
- dyspozycyjność, pozostawanie po godzinach pracy, jeśli zachodzi taka potrzeba, podejmowanie dodatkowych prac,
- ilość sprzedanych grup, zawartych umów z kontrahentem,
- życzliwość dla pracowników i klientów.

46% załóg podstawowych działów merytorycznych mówi również o braku jasno sprecyzowanych kryteriów oceny pracownika, ale jest pewna, że przy ocenie brane są pod uwagę następujące sprawy /według kolejności występowania/:

- ważna jest sama obecność w pracy,
- sprawność, solidność, rzetelność, szybkość, precyzja działania,
- podejście do pracy, zaangażowanie,
- wzajemna pomoc w sezonie, współpraca, zastępstwo,
- terminowe wykonanie zadań,
- dyspozycyjność,
- porządne prowadzenie dokumentacji.

Występują duże zbieżności, więc tym bardziej można byłoby próbować budowę systemu ocen pracownika, traktując powyższe dane jako punkt wyjścia. 18% nie potrafiło odpowiedzieć na postawione zagadnienie: "nie wie, nie był oceniany", "nie wiem", "trudno powiedzieć".

Ocena pracy jest istotnym elementem oceny pracownika.

Decyduje bowiem o roli człowieka w procesie pracy i jego zarobkach, awansach, wyróżnieniach, przydziale zadań bardziej odpowiedzialnych lub bardziej skomplikowanych. Przed każdym kierownikiem stoi nieuniknione i kluczowe zadanie - musi on umieć zróżnicować swych podwładnych i podejmować decyzje, od których nie wolno mu się uchyłać. Kierownik ma dwie drogi: może oprzeć swój osąd na usystematyzowanym podejściu do zagadnienia tzn. na ocenie pracy pracownika, jako wynik prowadzonego systemu ocen lub też polegać na intuicji i innych mniej systematycznych sposobach postępowania. Wprowadzenie systemu ocen pracy ma tę przewagę, że mniej usystematyzowane sposoby podejścia do problemu wyboru określonej decyzji są bardziej wadliwe, niż jakikolwiek przyjęty system ocen podwładnego. W związku z tym, że nie istnieje w żadnym z badanych przedsiębiorstw, a jednak w jakiś sposób musi funkcjonować, spytano załogę, czy zgadza się z formą oceny swojej pracy. 34% pracowników zgodziła się z nią, czyli dowolnością, świadcząca o próbach obiektywizmu. Jednakże zdecydowania większość /57%/ - "niezupełnie" lub "zdecydowanie nie". Powody są następujące /podane w kolejności występowania/:

- dominuje niejasność i nieдомówienie, ponieważ brak jest sprecyzowanych kryteriów. Nie ma żadnych rozmów z pracownikami na ten temat /zdecydowana większość głosów/,
- liczy się czas obecności w pracy, a nie efekty pracy, nie jej jakość i ilość,
- subiektywna ocena pracownika, duża dowolność opinii, decydują osobiste anse, układy, są "równi i równiejsi",
- wszyscy traktowani są jednakowo, całe działy merytoryczne. Ich pensje, premie, nagrody są takie same - "wiadomo, że wszyscy równo<sup>nie</sup> pracują",

- istnieją przypadki jawnej niesprawiedliwości: "biorąc dodatkową pracę, a tu nawet słów podziękowania nie ma", "zrobiliśmy jako dział duże zyski, a premie dostaliśmy o 20 tys. zł niższe niż inne działy. Zwróciliśmy się o wyjaśnienie, nikt tego nie zrobił", "niesprawiedliwe przyznawanie premii, polegające tylko na układach", "zespół zgrany, stały, dobrze pracujący, pracownicy samodzielni, a wszyscy źle zarabiamy",
- nie jest równomiernie rozłożona praca,
- ocenia się cały dział, a nie indywidualnego pracownika i jego wkład pracy.

Można stwierdzić jedno, że jeżeli zarządzaniem ludzi nie będzie towarzyszyła troska o to, aby ~~o~~ postrzegać trafnie i aby zmniejszyć jak dalece to tylko możliwe subiektywne podejście w ocenianiu innych, trudno będzie mówić o efektywności działalności kierowniczej. "Żadne wyniki badań nie uzasadniają wniosku, że kiedy kierownik powie, że będzie starał się być obiektywny to właśnie tak będzie postępował. Stąd konieczne są próby budowania systemu ocen dla wszystkich pracowników"<sup>x/</sup>. Załoga musi znać cele, jakim ocena ma służyć i musi te cele akceptować. Właściwą dla danego zakładu pracy /działu/ metodę ocen i odpowiednią instrukcję powinno opracować grono specjalistów. W żadnym z badanych przedsiębiorstw nie podjęto nawet próby budowy systemu oceny pracownika. Ze strony kierownictwa padały stwierdzenia, że przedsiębiorstwo jest za małe lub, że charakteryzuje się ono tak różnorodną działalnością jako całość, że trudno mówić o budowie sensownego systemu ocen pracowników. Wyczuwało się niechęć i niezrozumienie. Nikt nie potraktował tego problemu w kategoriach przyczyniających się do zobiektywizowania

<sup>x/</sup> -----  
Zachowanie człowieka w organizacji, pod red. W.E.Scotta i L.L.Cummingsa, PWN, W-wa 1983.

opinii i ocen wydawanych przez kierownictwo, tym samym także ułatwiając sprawowanie tej funkcji, lecz jako przeszkodę i "zamach" na swobodę w decydowaniu i subiektywizm. Natomiast większość personelu wykonawczego widzi potrzebę stałych, jasnych i precyzyjnych kryteriów oceny ich pracy.

### 3. Wybrane zagadnienia polityki kadrowej

"Dotychczasowa polityka kadrowa w zakładach pracy, a więc metody doboru, awansowania, wymiany kadr nie zawsze odpowiadają obecnemu etapowi rozwoju społecznego i gospodarczego i nie sprzyjają optymalnemu wykorzystaniu kwalifikacji i uzdolnień kadr pracujących"<sup>x/</sup>.

#### 3.1. Problemy racjonalizacji zatrudnienia

Istnieje powszechne przekonanie, w znacznym stopniu uzasadnione, że jedną z przyczyn kryzysu, trudności gospodarczych są przerosty w zatrudnieniu. Jaka jest opinia na ten temat całej badanej zbiorowości<sup>x/</sup> w kontekście swojego przedsiębiorstwa? Czy 6-7 lat temu występowało to zjawisko i czy występuje obecnie?

| zbędne zatrudnienie w przedsiębiorstwie                                            | śr. kadra<br>kierownicza<br>100% | personel<br>wykonawczy<br>100% |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| występowało wstecz i istnieje obecnie                                              | 56%                              | 37%                            |
| nie było tego problemu i nie występuje on obecnie                                  | 25%                              | 25%                            |
| nie orientuje się, nie pracował 6-7 lat wstecz, ale obecnie istnieje ten problem   | 19%                              | 25%                            |
| sądzi, że dawniej, 6-7 lat wstecz występował ten problem, teraz jest trochę lepiej | -                                | 6%                             |
| trudno powiedzieć                                                                  | -                                | 7%                             |

<sup>x/</sup> M. Kabaj, System motywacji i płac ... op.cit.

Opinia pracowników merytorycznych jest właściwie jednoznaczna. Zbędne zatrudnienie istniało 6-7 lat wstecz i istnieje obecnie. Tylko co czwarty pracownik twierdzi, że nie miało ono miejsca dawniej i nie ma dzisiaj. Przerosty zatrudnienia występują głównie, zdaniem respondentów, w działach administracyjnych, finansowych i rozliczeniowych. Osobnym problemem są istniejące Zarządy i Centrale badanych przedsiębiorstw. Opinie są kategoryczne: "zlikwidować cały Zarząd-Centralkę, a przynajmniej 3/4 jego pracowników. Na nich się nie znają, herbatki popijają, nic nie robią, a my na nich pracujemy. To jawnie usankcjonowana niesprawiedliwość".

Pracownicy zarówno średniej kadry kierowniczej jak i personelu wykonawczego wysunęli propozycje zmniejszenia zbędnego zatrudnienia w swoich zakładach pracy, podając następujące propozycje /podane w kolejności występowania/:

- jeśli nie zlikwidować, to zmniejszyć o połowę liczbę pracowników Zarządów i Central,
  - zatrudniać w sezonie własnych emerytów. Są to osoby w pełni wykwalifikowane. Nie zatrudniać osób przypadkowych,
  - kasować zbędne stanowiska pracy; pracę rozłożyć na pozostałych /chętnych/ pracowników na zasadzie umowy-zlecenia /są podejmowane takie próby/,
  - w sezonie przesuwac pracowników z działów finansowo-rozliczeniowych do pomocy pracownikom merytorycznym,
  - zlikwidować stanowiska zastępców kierowników sekcji i działów.
- To zbędne funkcje w strukturze organizacyjnej.

Dyrektorzy proszeni o skomentowanie tego problemu skupili się głównie na kłopotach związanych z doбором kadry merytorycznej /omówione w rozdziale pod tym tytułem/. Tylko jeden z dyrektorów stwierdził, że nigdy nie było i nie ma przerostów w zatrudnieniu, co wynika przede wszystkim z faktu, że biuro jest stale na własnym

rozrachunku i nie można pozwolić sobie na "lekką rękę".

Jednym z przejawów racjonalnej polityki zatrudnienia prowadzonej w zakładach pracy jest stosowanie technik i metod tzw. otwartej polityki kadrowej - informowanie o wolnych stanowiskach pracy w biuletynach, w prasie, radiu, TV, ogłaszanie otwartych konkursów itp. Sprawa ta ma wielkie znaczenie społeczne. Ograniczanie bowiem pola doboru może stwarzać wrażenie, że specjaliści i ludzie utalentowani nie są potrzebni, gdyż nikt ich nie poszukuje. W rzeczywistości zaś wiele zakładów pracy odczuwa brak tych kadr i często - stosując zamknięte metody doboru - nie znajduje ich. Jak sprawa ta wygląda w badanych przedsiębiorstwach? Zdania są podzielone:

- 34% pracowników merytorycznych obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny nie słyszało, aby jego biuro prowadziło takie akcje, zarówno 6-7 lat wstecz jak i obecnie. Może dlatego, że się tym nie interesowali,
- 16% jest pewna, że firma nie stosuje obecnie takich metod pozyskiwania ludzi do pracy. Co do przeszłości - nie wiedzą, ponieważ nie pracowali jeszcze w tym okresie,
- co czwarty pracownik nie potrafi powiedzieć jak było dawniej lecz wie, że teraz taka polityka jest prowadzona, jednakże tylko w stosunku do działów administracyjno-finansowych i kasjerów walutowych,
- co piąty pracownik twierdzi, że polityka ta jest prowadzona także w stosunku do stanowisk merytorycznych, gdzie preferowane jest wykształcenie turystyczne: "są ogłoszenia w gazecie. Przychodzą osoby przypadkowe, pytając się o pieniądze i wyjazdy zagraniczne. Jeśli tego nie ma - dalsze rozmowy się nie odbywają", "dyrektor wyklada na uczelni. Poszukuje i werbuje do swojego biura osoby, szukając kadry wyspecjalizowanej".

Połowa dyrektorów stwierdziła, że biuro jest za małe, aby stosować otwartą politykę kadr względem jakiegokolwiek stanowisk pracy. Druga część potwierdziła prowadzenie takiej polityki 6-7 lat wstecz jak i obecnie, głównie na stanowiska administracyjno-finansowe oraz kasjerów walutowych. Incydentalnie natomiast szukając merytorycznych pracowników do obsługi ruchu turystycznego - nawiązywano wówczas kontakt ze szkołami turystycznymi.

Prześledźmy zatem w jaki sposób badany personel wykonawczy - w ich własnej opinii - znalazł pracę, którą w tej chwili wykonuje. W jaki sposób został zatrudniony:

- przez znajomych, koleżanki, które w tym biurze pracują lub pracowały /36%/,
- dzięki znajomym, od których dowiedział się o wolnym miejscu pracy /18%/,
- sam starał się o pracę w biurze podróży, chodził, pytał /13%/,
- przez Wydział Zatrudnienia /7%/,
- była podana wiadomość w szkole /6%/,
- pracował w działach administracyjno-finansowych starając się o przejście do działów merytorycznych /6%/,
- przeczytał ogłoszenie w witrynie biura /4%/,
- dzięki reorganizacji biura /3%/,
- tutaj odbywał praktyki zawodowe, były dobre, spodobało mu się /3%/,
- przyszedł z Zarządu /1%/,
- przeniesienie służbowe /1%/.

Tak więc połowa kadry obsługującej bezpośrednio ruch turystyczny w badanych instytucjach została zatrudniona dzięki znajomościom i poparciu. Prowadzi to do zawężenia pola doboru kadr do grup ludzi pozostających w kręgu układów, znajomych, ludzi popierających. Problem polega nie tylko na tym, że poza tym

kręgiem pozostają osoby utalentowane z właściwymi kwalifikacjami zawodowymi, lecz także na tym, że zmniejsza to efektywność społeczną całego systemu polityki kadrowej. Postępowanie takie jest właśnie przeciwieństwem tego co proponuje otwarta polityka kadr.

Integralną częścią racjonalnej polityki zatrudnienia powinien być szeroko rozumiany system rotacji i wymiany kadr. Stosowana w naszej gospodarce polityka zawierania umów o pracę na czas nieokreślony, a także nadmiernie rozwinięta ochrona socjalna utrudnia zwalnianie lub przesunięcie pracownika do innej pracy, stwarza niebezpieczeństwo stagnacji i utrwalenie się nieoptymalnych struktur zatrudnienia. Jest to istotna bariera procesu pozytywnej selekcji kadr znacznie ograniczającej szanse awansu ludzi utalentowanych. Rotacja kadr należy do najtrudniejszych i najbardziej kontrowersyjnych problemów polityki kadrowej. Należy więc poszukiwać rozwiązań optymalnych i społecznie akceptowanych. Rozwiązanie takie jest możliwe i powinno opierać się na następujących zasadach:

4. problemy rotacji kadr powinny być wplecione w system doboru i awansowania kadr. Nie mogą mieć charakteru doraźnego; rotacja nie może być traktowana /tak jak obecnie/ jako swoista degradacja pracownika,
2. najkorzystniejszą formą wymiany kadr powinno być znaczne rozszerzenie polityki zawierania umów o pracę na czas określony np. rok, dwa, trzy. Kodeks Pracy dopuszcza takie działania, jednakże w praktyce są one rzadko stosowane. Rozwiązanie to jest korzystne zarówno dla ludzi jak i dla racjonalizacji struktur kwalifikacyjnych w zakładach pracy; zachęca do podnoszenia kwalifikacji i poprawy efektów pracy<sup>x/</sup>.

<sup>x/</sup> M. Kabaj, System motywacji i płac w reformie gospodarczej, PWE, W-wa 1984.

W badanych przedsiębiorstwach nie są stosowane praktyki zawierania umów z pracownikami na czas określony. Warto jednakże zorientować się jak kształtuje się opinia na ten temat: dyrekcji, średniej kadry kierowniczej oraz personelu wykonawczego. Tylko jeden z dyrektorów zareagował entuzjastycznie: "pierwszy zastosuję, umowy takie działałyby mobilizująco na załogę. Termin jeden rok. Przejście przez cały cykl imprezy turystycznej - od przygotowania, poprzez realizację aż do rozliczenia. Po trzech miesiącach dać wolną rękę aby samodzielnie wykonać zadanie. Musi się sprawdzić". Reszta dyrektorów była bardziej sceptyczna. Podkreślali, że jest to możliwe, gdy system ten będzie obligatoryjny dla wszystkich biur i wszystkich pracowników, ale i tak:

- "będzie to szokiem dla pracowników,
- co zrobić ze starszymi pracownikami? Jeśli nie włączy się ich w tę "operację" to od razu ukształtuje się podział na tych lepszych i gorszych. Jeśli włączyć - to boję się o zawaly,
- to nie jest istotne - i tak po trzech miesiącach można stwierdzić, czy pracownik się nadaje czy nie,
- nie jest to żadne wyjście z sytuacji, my i tak "łapiemy" pracowników, a nie selekcjonujemy,
- nie jestem przekonany o słuszności tego działania. Powinienem móc zawsze zwolnić pracownika, jeśli jest niedobry."

Opinia średniej kadry kierowniczej jest jednoznaczna. Jeśli wprowadzić umowy na czas określony - to system ten powinien być wprowadzony obligatoryjnie dla wszystkich przedsiębiorstw turystycznych, względem wszystkich pracowników. Rozbieżności zaistniały przy precyzowaniu czasookresu takiej umowy, w ramach którego pracownik w pełni powinien poznać charakter swojej

pracy zawodowej, stwierdzić czy mu ona odpowiada czy nie, a on firmie, stać się pracownikiem w miarę samodzielnym i pełnodyspozycyjnym. Uznali, że okres ten stanowi /podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- pół roku - "potem kwestia zaangażowania i przystosowania /największa liczba głosów/,"
- trzy miesiące - "i już wiadomo, czy się pracownik do tej pracy nadaje, czy też nie",
- dwa lata - "pracownik powinien przejść przez wszystkie działy merytoryczne obsługujące bezpośrednio ruch turystyczny",
- jeden rok - "pełny sezon wraz z przygotowaniem, realizacją i rozliczaniem".

Cała zbiorowość personelu wykonawczego /oprócz jednej osoby: "tak", koniecznie zatrudniać na czas określony"/ zaskoczona była pytaniem, zupełnie się nie orientując, że takie możliwości istnieją. Nie potrafiły przedstawić swojej opinii na omawiany problem. Określiły natomiast ewentualny czas projektowanej umowy, po wyjaśnieniu co on powinien rozstrzygać. I tak:

- prawie połowa tej kadry opowiedziała się za jednym rokiem: "ogólny obraz firmy, dobra wiedza o dziale",
- 40% było za półroczną umową na czas określony: "przygotowanie, sezon=realizacja, rozliczenie",
- 12% stwierdziło, że okres trzech miesięcy jest "w zupełności wystarczający",
- 2% było za półtorarocznym okresem czasu.

Następnym elementem wskazującym na racjonalizację zatrudnienia jest kwestia ewentualnego łączenia stanowisk pracy i funkcji, dążenie, aby pracownik był wielofunkcyjny i wielo-

zadaniowy. To znaczy, możliwość przesuwania go do różnych czynności, potrafiący zastąpić nieobecnego pracownika w swoim dziale, czy potrafiący pomóc mu jeśli zachodzi taka potrzeba. Czy możliwe są takie działania w badanych przedsiębiorstwach i to z punktu widzenia organizacji, jak i kwalifikacji pracującej kadry? 3/4 personelu wykonawczego i tyleż samo średniej kadry kierowniczej stwierdziło, że tak właśnie postępuje się w ich dziale: "wszyscy znają czynności i zadania kolegów. W każdej chwili można zastąpić się nawzajem. Nawet gdy pracownika nie ma - zadania jego rozkłada się na pozostałe osoby.", "ja, jako kierownik też staję i zastępuję kolegów, gdy zachodzi taka potrzeba". Reszta osób z badanych grup stwierdziła, że dzieje się tak, lecz w sposób ograniczony. Kryterium podziału pracy jest znajomość danego języka obcego i praca z wytypowanym rynkiem i kontrahentem.

### 3.2. Problem doboru kwalifikowanej kadry do pracy w turystyce

Zagadnienie to zostało omówione z dyrekcją i kierownikami średniego szczebla zarządzania działów obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny. 6-7 lat temu problem ten kształtował się różnie w poszczególnych przedsiębiorstwach i działach:

- 1/3 rozmówców stwierdziła, że była zdecydowanie mniejsza fluktuacja. Istniało coś takiego jak przywiązanie do firmy. Pensje w biurach podróży były na podobnym poziomie. Wobec takiej sytuacji nabór nowego personelu był niewielki. Obowiązywały taryfikatory kwalifikacyjne - w każdym razie teoretyczne,
- u 1/3 respondentów istniała w tamtym okresie spora ruchliwość pracownicza. Jednakże nie prowadzono sensownej polityki

kadr. Nie wymagano kwalifikacji turystycznych. Pracę podejmowali ludzie przypadkowi lub dzięki znajomościom i protekcjom. Taryfikatory były interpretowane jako zalecenia, a nie wymóg średniego czy wyższego wykształcenia na poszczególne stanowiska pracy:/"taryfikatory można było obejść jak był dobrym towarzyszem"/,

- 1/3 badanych stwierdziła, że zawsze chciała prowadzić politykę naboru kwalifikowanej kadry, jednakże polityka ta zawsze przegrywała, szczególnie wobec wyższych płac w innych firmach i przedsiębiorstwach oraz braku możliwości swobodnego decydowania w tej kwestii.

Obeonie ważne jest to, że dyrekcja badanych biur podróży ma wolną rękę /choć nie zawsze/ w prowadzeniu polityki kadrowej w swojej firmie. Kłopoty w doborze kadry kwalifikowanej, podstawowej, merytorycznej istnieją i skupiają się głównie na następujących sprawach:

- pierwsze pytanie jakie pada ze strony przyszłego pracownika to: "Ile będę zarabiał pieniędzy i czy będę wyjeżdżał za granicę?". Pyta się w ten sposób i ten, na którym by firmie mogło zależeć, jak i ten, który nie posiada żadnych podstaw, aby stawiać jakiekolwiek warunki. Pierwszy rezygnuje, bo nie zadawalają go warunki finansowe, a drugi po "obniżeniu" wymagań - o paradoksie - zostaje przyjęty. Jest to jeszcze jeden dowód na to, jak nisko traktowany jest /i był/ rynek pracy w turystyce,
- jeśli przedsiębiorstwo poszukuje nowych pracowników, czyni to przeważnie w miesiącach kwiecień-czerwiec, niektórzy styczeń-luty, chcąc pozyskać tym samym kadry na nowy sezon turystyczny. Natomiast absolwenci wszystkich szkół wykorzystują swoje wakacje i przychodzą do przedsiębiorstwa we

wrześniu i październiku, kiedy biuro nie widzi już potrzeby zatrudniania nowych pracowników. Sytuacja taka funkcjonuje już od lat. Jeżeli się to nie zmieni - to ciągle będzie istniała negatywna selekcja pracowników merytorycznych. Będzie się zatrudniało nie tego najlepszego, lecz tego, który w danym momencie zgłosi się do pracy, - należałoby jak najprędzej rozwiązać problem możliwości zatrudniania fachowców, dobrych merytorycznie pracowników, dla których nie powinien istnieć żaden taryfikator kwalifikacyjny. Stawia on m.in. wymóg stażu pracy na danym stanowisku. Uniemożliwia to "przeskoczenie" kolejnych stanowisk pracy i osiągnięcie takiego progu zarobków, który będzie zadawał pracownika, lub zatrzyma go w przedsiębiorstwie. Istnieje już "walka" o kwalifikowaną kadrę. Biura, jeżeli mogą zapłacić więcej "podkupują" sobie nawzajem fachowców. Przewodzą prywatne biura podróży, handel zagraniczny, spółki, które przebijają każdą pensję państwowego pracownika biura podróży;

- jest bardzo trudno o kadrę znającą dobrze języki obce, poparte egzaminami państwowymi i resortowymi,
- podejmowano również próby bliższego związania się ze szkołami turystycznymi, ale nie było wśród absolwentów chętnych do pracy w turystyce,
- w chwili obecnej po to, aby zatrudnić bardziej kwalifikowaną kadrę, czyli kadrę wykształconą, z predyspozycjami do wykonywania zawodu w turystyce i pewną praktyką zawodową zakładając, że kadra ta czeka na przyjęcie do biura podróży - należałoby część pracujących ludzi zwolnić. Czy jest to możliwe? Teoretycznie tak, praktycznie niezupełnie /zgoda Rady Pracowniczej, Związków Zawodowych/. Jeden z dyrektorów twierdzi, że na dobrą sprawę powinien zwolnić 80% /!/ kadry merytorycznej. W tym tylko 30% pracowników zależy na tej pracy! <sup>^</sup>Może nie reprezentują najwyższych kwalifikacji, ale widać, że chcą pracować.

Mają na utrzymaniu rodziny i ich zarobki stanowią równoważny wkład w budżet domowy. Pozostałe kobiety znajdują się na wyłącznym utrzymaniu mężów, nie zależy im na pieniądzach i pracy. Nie angażują się, robią wszystko bez specjalnego wysiłku i dobrych chęci, wręcz utrudniają wprowadzenie jakichkolwiek nowych rozwiązań. Poza tym, starsi pracownicy widząc, że brak im zarówno wykształcenia specjalistycznego, w tym również znajomości języków obcych, jak i predyspozycji, o których była mowa, a które coraz częściej dochodzą do głosu, starają się niedopuszczać nowych, rzutkich pracowników do współpracy z nimi. Zespół taki potrafi zniszczyć młodego, dobrego pracownika<sup>n</sup>.

### 3.3. Reguły awansowania oraz system ocen

"Większość zakładów pracy nie posiada formalnego dokumentu - dostępnego każdemu pracownikowi - określającego zasady i kryteria obsadzania stanowisk i awansowania kadr"<sup>x/</sup>. Konsekwencją tego stanu rzeczy może być i często bywa dowolność i nadmierny subiektywizm kadry kierowniczej, a co za tym idzie wielość interpretacji tych decyzji przez pracowników. W tych warunkach nawet słuszne i racjonalne decyzje kadrowe mogą być różnie interpretowane i oceniane przez pracowników. Tak prowadzona polityka kadrowa rodzi wiele sytuacji konfliktowych. Punktem wyjścia do określenia kryteriów awansowania jest ustalenie drogi zawodowej dla różnych zawodów i specjalności, od dnia rozpoczęcia pracy aż do osiągnięcia najwyższej pozycji w danym zawodzie czy zakładzie pracy. Pracownik, który rozpoczyna pracę powinien wiedzieć jaką ma przed sobą drogę

<sup>x/</sup> M. Kabaj, System motywacji i płac ... op.cit.

zawodową, jak będzie oceniana jego praca oraz jakie są reguły poruszania się w górę po tej drodze. Musi również znać zasady awansu płacowego. Prześledźmy powyższe podstawowe postulaty na przykładzie badanych przedsiębiorstw turystycznych.

Z a d n e z badanych biur nie posiadało dokumentu formułującego drogę zawodową pracownika merytorycznego obsługującego bezpośrednio ruch turystyczny. Tylko jeden z przedstawicieli grupy dyrektorów widział jego potrzebę: "jak najbardziej, wprowadziłoby to jasność gry, działając mobilizująco na pracowników". Reszta była przeciwna argumentując swoją postawę w następujący sposób:

- " - niewielkie biura, nie ma potrzeby,
- to są tylko dodatkowe ograniczenia i usztywnienia,
- może będzie miało to sens, kiedy rynek finansowy będzie bardziej stabilny,
- Zarząd nie jest zupełnie tym zainteresowany, co to kogo obchodzi".

Również z a d n e z badanych przedsiębiorstw nie posiadało jawnego dokumentu reguł awansowania pracowników. Na pytanie czy powinien istnieć taki dokument? - 60% personelu wykonawczego zdecydowanie odpowiedziało się za jego utworzeniem: "byłaby klarowna i jasna sytuacja, mobilizowałaby pracowników", "częste osoby, które nie pracowały w turystyce dostają z góry stanowisko specjalisty d/s turystyki, którymi oczywiście nie są. Trzeba go dopiero wprowadzać, uczyć. Brak jest możliwości dobrego zarabiania na niższym poziomie stanowisk pracy". Dla 15% zbiorowości dokument nie jest potrzebny, a co czwarty pracownik mówi o dobrej idei, ale ma pewne wątpliwości wyrażone stwierdzeniami:

- " - to i tak niewiele zmieni. Nie wierzę w słowo pisane, rzadko kiedy się tego przestrzega,

- poziomo tak, pionowo małe możliwości, praca podobna jest na wszystkich szczeblach podstawowych,
- rozszerzyć widełki płacowe, bez szczegółowych kryteriów,
- trudne do zredagowania,
- uwzględniać: dobry pracownik "przeskakuje", awansuje, nieodpowiedni - nie".

Średnia kadra kierownicza bardziej sceptycznie odniosła się do ewentualnego istnienia dokumentu precyzującego zasady i kryteria awansowania pracowników. Tylko co trzecia osoba z tej grupy jest zdania, że dokument taki powinien istnieć: "bezwarunkowo, czyste zasady gry", "walkowany był nowy taryfikator, ale po dziś dzień go nie ma", "Zarząd robi to już kilka lat", "w dyskusji w gronie dyrekcji proponowaniem, ale bez echa". Reszta uważa to za rzecz zbyteczną, argumentując:

- " - dobra idea, ale kiedy nastąpi pewna stabilizacja finansowa,
- już teraz bierze się pod uwagę inicjatywę, zaangażowanie, przedsiębiorczość i jakość pracy,
- istnieją tylko cztery szczeble awansowania pionowego -
  - to śmieszne!,
- bierze się teraz pod uwagę przygotowanie zawodowe, doświadczenie,
- są to sprawy indywidualne,
- tylko dodatkowe usztywnienie, pracownik, kiedy jest dobry to szybko awansuje,
- za małe biuro".

Żaden z przedstawicieli dyrekcji nie poczuwał się do "winy" zaniedbania czegoś, co powinno istnieć w jego przedsiębiorstwie. Tylko jeden z dyrektorów uważał to za błąd, błąd popełniony przez Zarząd, a nie przez jego niedopatrzenie.

Reszta uznała w chwili obecnej za rzecz zbędną istnienie takiego dokumentu, twierdząc co następuje:

" - jestem trzy lata dyrektorem. Nigdy dotąd nie było jeszcze podwyżek, same regulacje. Wszystko "szło" równo: premie, nagrody, pensje. Teraz staram się /bardzo nieśmiało - tak ocenili pracownicy/, aby dobry pracownik zarabiał lepiej niż gorszy",

" - musi zaistnieć stabilizacja finansowa. Taki dokument jest dla dobrych, którzy widzą swoją przyszłość, a nie dla takich słabeuszy jak my,

- 'mam zespół, którego wydajność sięga 40% /1/ i co - awansować? Robię wyrównania, a wydajność nie poprawia się. Musi być nacisk na pracę w turystyce, wielu czekających na nią, dopiero wówczas może się coś zmienić",

- "musi być forma aktu prawnego, instrukcja, ogólne zasady, dokument musi być elastyczny, uzgodnione progi kompetencji na danym stanowisku pracy. Należy dążyć, aby każdy bardzo dobry pracownik na danym stanowisku zarabiał bardzo dobrze. Hołubić każdego dobrego, nawet na najniższych szczeblach. Nie każdy się nadaje na kierownika. Dobrych należy wysyłać na praktyki, za granicę, dawać premie, wyższe pensje, dbać o nich".

Mając powyższe opinie na uwadze prześledźmy jak kształtują się kryteria oceny awansu pionowego i poziomego. Ogólnie stosowaną dotąd praktyką w zakładzie pracy było nadmierne preferowanie awansu pionowego. Natomiast znacznie mniejszą rangę społeczną ma awans poziomy, uwarunkowany doskonaleniem jakości i sprawności pracy. Ostatnio coraz częściej tabele płac uwzględniają tzw. system widełkowy, zawierający minimalne i maksymalne stawki płac dla poszczególnych stanowisk. Niestety zasady awansu

placowego w ramach widełek nie są na ogół precyzyjne.

W badaniach zwrócono się do średniej kadry kierowniczej i dyrekcji o sprecyzowanie kryteriów i zasad awansu poziomego i pionowego stosowanego względem merytorycznych pracowników obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny. Jawnego dokumentu nie ma, więc jaka jest praktyka? W opinii dyrektorów na awans pionowy generalnie składają się wykształcenie i staż pracy określone taryfikatorami kwalifikacyjnymi, dwóch przedstawicieli dołączyło niezbędne predyspozycje do wykonywania czynności na danym stanowisku pracy. Jednocześnie twierdzili, że właściwie nie ma obecnie awansów, a tylko regulacje płac. Pensje ostatnio wzrosły dla wszystkich równo o 100%.

Półowa dyrektorów jest zdania, że w chwili obecnej, w dobie tak głębokiej inflacji, nikt nie zastanawia się nad kryteriami awansu poziomego, walczy się o pieniądze dla wszystkich pracowników. Poza tym, reakcje poszczególnych załóg w pewnym sensie również zmuszają go do takiego właśnie "równego" działania: "dałem większą premię dobremu pracownikowi, to reszta powiedziała, że jak taki dobry to niech sam "zasuwa" - oni ulgowo", "personel chce, aby wszyscy równo dostawali, próbowałem różnicować - to od razu konflikty, obrażania się, a atmosfera jest bardzo ważna, zwłaszcza przy zespołowej pracy". Druga połowa przedstawicieli dyrekcji usiłuje różnicować wysokość premii, bowiem tylko w tej formie wyraża się awans poziomy. Bierze się pod uwagę efekty pracy, zaangażowanie, szybkość i wydajność działania. Dochodzą do tego roczne nagrody z dyrektorskiej puli i ewentualne wyjazdy za granicę. Wychodzą z założenia, że dobrych fachowców mogą utrzymać wyłącznie dobrymi wynagrodzeniami.

Zdecydowana większość średniej kadry kierowniczej stwierdziła, że właściwie brak jest możliwości awansu pionowego pracownika: "cztery szczeble awansu to śmieszne". Istnieją taryfikatory kwalifikacyjne /idiotyczne - to ich opinia/ biorące pod uwagę tylko sprawy bardzo ogólne - rodzaj wykształcenia i staż pracy: "podobno jest projekt nowego". W tej sytuacji bezpośredni kierownik może tylko proponować najwyższe możliwe stawki pieniężne: "dbam o pracowników, robię co mogę, aby zarabiali więcej", "w ostatnim czasie sprawy awansów zastąpione zostały częstymi regulacjami płac". W tej sytuacji tylko awans poziomy pozostaje sprawą bardziej otwartą. Wyraża się on głównie w wysekościach premii ustalanych na podstawie następujących kryteriów, jawnie nie sprecyzowanych, a stosowanych przez średnią kadrę kierowniczą /podane w kolejności występowania/:

- sprawność, jakość pracy, dobra robota /zdecydowanie najważniejszy element/,
- obowiązkowość,
- podjęcie dodatkowych prac,
- zaangażowanie,
- inicjatywa, szukanie nowych rozwiązań,
- ilość przepracowanego czasu /bez chorób, spóźnień, zwolnień/,
- prowadzenie trudnych rynków /to znaczy takich, których organizowanie nie jest takie proste, wymaga wielu negocjacji, a także takich, których nie jest łatwo sprzedać w kraju/,
- przydatność w pracy,
- sumienność.

Półowa kierowników stwierdziła, że pomimo pewnych oporów ze strony pracowników starają się różnicować wysokość premii pomiędzy załogę - wyższe kwoty dla dobrze pracujących, niższe dla gorszych: "tylko w ten sposób mogę uhonorować dobrego pracownika". Starają się również swoje decyzje poprzeć jawną

argumentacją. Bywa też i tak, że zespoły pracowniowe chcą, aby pieniądze były rozdzielone równo pomiędzy zespół. W przeciwnym razie załamuje się dobra atmosfera działu: "na spotkaniu z dyrekcją nie padł ani jeden głos za zróżnicowaniem wysokości premii - i co mam robić?", "Bywało również i tak, że pracownik, który zastępował nieobecna osobę nie dostał za to premii, a pieniądze rozłożone zostały na wszystkie działy - to absurd!".

Do awansu poziomego kierownicy zaliczyli również możliwość wyjazdu na bezpłatną wycieczkę ze swojego biura, a także nagrody z dyrektorskich funduszy.

Przejdźmy do <sup>ostatniej</sup> podstawowej kwestii - systemu ocen pracownika. Powinien on być ściśle powiązany z kryteriami awansu pionowego, a także z zasadami awansu poziomego. Czy istnieje w badanych przedsiębiorstwach? Nie, w żadnym i nigdy nie były podejmowane próby stworzenia takiego systemu. O tym jak się odbywa ocenianie pracowników w praktyce traktuje rozdział 2.3.

### 3.4. Problem kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze

Zagadnienie jest zaliczane do jednego z podstawowych elementów polityki kadrowej prowadzonej w zakładach pracy. "Przez pojęcie "rezerwowa kadra kierownicza" rozumieć należy grupę wytypowanych pracowników, którzy aktualnie nie pełnią funkcji kierowniczych, ale są zdolni i przygotowani do objęcia takich funkcji"<sup>x/</sup>.

Podstawą formowania rezerwy kadry kierowniczej powinny być systematyczne i na bieżąco prowadzone oceny pracowników. Literatura mówi o opracowaniu dokładnych opisów kierowniczych miejsc pracy, które podawałyby szczegółowo zakres pracy, pożądane kwalifikacje i staż pracy w zawodzie i zakładzie pracy, wymagania

<sup>x/</sup> M. Frank, Elementy polityki personalnej w zakładach pracy, W-wa, 1971.

dotyczące osobistych cech kandydatów na stanowiska kierownicze. Te opisy powinny stanowić wzorzec, do którego "przymierzyć" się może każdy pracownik. Jak wiemy, w badanych przedsiębiorstwach nie ma prawidłowo prowadzonych ocen pracowników, brak jest również opisanych wyżej wzorców. A więc jaka jest praktyka? Problem ten będzie dotyczył tylko średniej kadry kierowniczej, nie dyrektorskiej. Ta ostatnia powoływana jest przez Zarządy lub Centrale badanych instytucji. Na pytanie: "czy w przedsiębiorstwie istnieje kadra rezerwowa na stanowiska kierownicze i czy istniała 6-7 lat temu", przedstawiciele dyrekcji stwierdzili, że oficjalnie nigdy nie istniała - w przeszłości i obecnie - nigdy nie była instytucjonalnie usankcjonowana, podawana ogółowi do wiadomości, a kryteria przynależności nigdy nie były sprecyzowane. 6-7 lat wstecz były to zazwyczaj kandydatury narzucone przez Zarządy i Centrale, w chwili obecnej praktykowana jest swoboda /może nie całkowita, ale zawsze/ w dobieraniu średniej kadry kierowniczej. Oto opinie przedstawicieli dyrekcji:

- " - nigdy nie miałem pełnej swobody, zawsze byłem uzależniony od Centrali. W pewnym sensie po dzień dzisiejszy.
- liczy się fachowość i lojalność - 50% na 50%,
- zawsze istniała, nigdy nie podawana do publicznej wiadomości, ale i tak personel był dobrze zorientowany,
- zawsze było to tajemnicą - i źle, niedobrze, absolutnie wszyscy powinni o tym wiedzieć, powinny być ustalone kryteria przynależności, działałoby to mobilizująco na pracowników,
- teoretycznie tak, praktycznie nie, dawniej nie miałem do gadania - teraz jest lepiej,
- to czysta fikcja - nikt nie chce być kierownikiem, to duża odpowiedzialność nie poparta dobrymi wynagrodzeniami".

Tylko jeden z dyrektorów odniósł się pozytywnie do omawianego problemu - kryteria powinny być ustalone i jawne.

3/4 średniej kadry kierowniczej stwierdziła, że tak jak 6-7 lat temu tak i obecnie nie istnieje w przedsiębiorstwie pojęcie kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze. 20% jest zdania, że funkcjonuje lecz nieoficjalnie, utrzymywana w tajemnicy. Dwie osoby "nie orientują się".

Również 60% personelu wykonawczego nic nie wie na ten temat, aby w biurze istniała kadra rezerwowa na stanowiska kierownicze. 10% twierdzi, że istnieje i 10%, że podobno tak, lecz owiana "mgłą tajemnicy".

Brak jest rezerwy na stanowiska kierownicze, a zatem brak jest również programu jej szkolenia. Kto zatem obejmował 6-7 lat wstecz i kto obejmuje obecnie funkcje kierownicze w badanych przedsiębiorstwach? Parę lat wstecz średnia kadra kierownicza była typowana najczęściej przez Centrale i Zarządy - twierdzą dyrektorzy. Obecnie funkcje te obejmują najczęściej osoby wywodzące się z personelu wykonawczego danego biura. Jaki działa mechanizm i kryteria doboru? Oto odpowiedzi dyrektorów:

- " - kierownikami zostają długoletni pracownicy, pełnodyspozycyjni, fachowcy,
- jest dobry - zostaje kierownikiem,
- często jest i tak, że te najwłaściwsze osoby odmawiają, wycozuwając, że personel ich nie zaakceptuje. A "kliki" potrafią zniszczyć każdego pracownika,
- często pracownik posiada wyższe studia, staż pracy, lecz nie nadaje się na kierownicze stanowisko, będąc w sumie dobrym pracownikiem. Potrzebne są do tego predyspozycje,

- kierownik wybiera sobie następcę /przy mojej akceptacji/ - wprowadzając go w temat, w pracę. Osoba taka dostaje wyższą pensję i premię,
- nie zawsze znajduje się osoby spośród pracowników, które nadają się na kierowników. Zaczynam szukać na zewnątrz. Musi być sprawdzony i się nadawać. Szukam właściwych ludzi wśród znajomych".

Średnia kadra kierownicza potwierdziła powyższe sposoby obsadzania stanowisk kierowniczych. W 75% stanowią oni byłą podstawową kadre merytoryczną obsługującą bezpośrednio ruch turystyczny danego biura. 25% to osoby "ściągnięte" z zewnątrz. Przykładowe wypowiedzi:

- " - odbyło się to dosyć przypadkowo. Spotkałem dawnych kolegów z "Almaturu". Oni namówili mnie na objęcie tej funkcji,
- byłem i jestem pilotem wycieczek zagranicznych. Niezależnie od tego prowadziłem działalność handlową w firmie polonijnej. Miałem pomysł na "rozruszanie" zagranicznej turystyki przyjazdowej. Zostałem przyjęty. Jeśli pomysł się nie uda - odejdę".

Wiadomo już, że brak jest oficjalnych kryteriów przynależności do kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze w badanych przedsiębiorstwach, traktując tę sprawę z jednej strony jako "nieważną", z drugiej zaś - jako "oczywistą" dla pracowników. Wobec tego, czy rzeczywiście stanowi<sup>ona</sup> "oczywistość" dla personelu wykonawczego. 90% badanych nie ma najmniejszego rozeznanie<sup>o</sup> do kryteriów i zasad przynależności do niej.

Pozostali sugerowali następujące elementy:

- " - właściwie nie wiem, ale chyba kwalifikacje zawodowe,
- chyba kwalifikacje zawodowe oraz rzutkość i operatywność,

- warunk konieczny to lojalność wobec dyrekcji i całkowite jej podporządkowanie,
- ważne kwalifikacje zawodowe, wiadomości, predyspozycje, współpraca z ludźmi,
- wykształcenie, staż pracy w turystyce, ale pracownicy powinni też mieć coś do powiedzenia. Jeden będzie dobrym kierownikiem, drugi nie,
- powinny być jawnie i oficjalnie podane kryteria,
- dyrektor prowadzi własną politykę".

4. Wybrane zagadnienia związane ze zmianami i przeobrażeniami  
jakie zachodzą w gospodarce turystycznej

Rozdział ten będzie poruszał i sygnalizował te sprawy, które wiążą się lub powinny wiązać się ze zmianami i przeobrażeniami jakie dokonują się w gospodarce turystycznej na styku: pracownik - praca - zakład pracy. Literaturę przedmiotu, gdzie autorzy rozprawiają się z wchodzącą w życie reformą gospodarczą - to przede wszystkim rozważania ekonomiczno-organizacyjne, rzadko kiedy zawierające o pracownika, politykę kadrową w kontekście tego co być powinno. Część zagadnień poruszanych w niniejszym rozdziale pochodzi z tych rozważań, część z codzienności pracy w przedsiębiorstwie turystycznym, <sup>część</sup> wyrażone drogą ocen i opinii pracowników.

4.1. Szkolenie kadry merytorycznej ORT w zakresie problematyki  
związanej z reformą gospodarczą

6-7 lat temu, gdy wchodziła w życie reforma gospodarcza, mówiło się, że każdy pracownik zatrudniony w gospodarce uspołecznionej powinien być przeszkolony w zakresie problematyki z nią związanej. Czy osoby biorące udział w badaniach były szkolone

z tego zakresu? 3/4 podstawowego personelu wykonawczego nie brała udziału w szkoleniach związanych z reformą gospodarczą. Co piąty respondent tej grupy nie pracował jeszcze w omawianym okresie. Tylko trzech pracowników odbyło omawiane szkolenie lecz nie w obecnym miejscu pracy, a w poprzedniej instytucji /Ministerstwo Handlu Zagranicznego, Bank Narodowy/. Czy widzą obecnie potrzebę tego typu doskonalenia zawodowego, bowiem zmiany i przeobrażenia są w dalszym ciągu kontynuowane? Tylko co czwarty pracownik obsługi ruchu turystycznego widzi potrzebę nie tyle szkoleń z zakresu reformy gospodarczej, co spotkań i rozmów z dyrekcją na tematy z nią związane. Byłyby to następujące kwestie: funkcjonowanie przedsiębiorstwa biorąc pod uwagę zmiany jakie zachodzą w turystyce; zyski firmy i kierunki wydawania pieniędzy; jaki procent z tych zysków idzie na wynagrodzenia dla pracowników merytorycznych, a jaki na służby pomocnicze; jak wygląda realizacja planów w porównaniu z innymi oddziałami /biurami/; co robi Zarząd - Centrala, czym się zajmuje, ilu ludzi tam pracuje; jak wielkie pieniądze oddziału /biura/ oddawane są do Zarządów i dlaczego tak dużo, itp.?"

Nikt z pracowników średniej kadry kierowniczej nie był szkoleny w zakresie reformy gospodarczej. Nie widzieli wówczas 6-7 lat temu i nie widzą teraz takiej potrzeby:

" - ani przedsiębiorstwo, ani ja jako bezpośredni kierownik nie widzieliśmy takiej potrzeby. Reforma była ulotna, niepewna, co chwilę wchodziły w życie nowe przepisy i to często sprzeczne ze sobą,

- można powiedzieć, że szkolenie odbywało się na bieżąco.

Śledzenie wszystkich nowych przepisów i dyspozycji było koniecznością. Bez ich znajomości nie było możliwe wykonywanie zawodu,

- to nie było szkolenie. Odbyło się jedno spotkanie z dyrekcją przedsiębiorstwa. Nie było żadnej dyskusji,
- nie pracował tutaj, a w poprzedniej instytucji też nic takiego nie było".

Dwóch przedstawicieli dyrekcji było szkolonych w związku z reformą gospodarczą. Kurs polegał na sposobach interpretacji nowo wchodzących przepisów. Szkolenie odbyło się w byłej pracy obu dyrektorów - PP "Orbis". Tam również, jak się okazuje, została przeszkolona średnia kadra kierownicza oraz dział finansów i księgowości.

Wszyscy badani dyrektorzy twierdzą, że materiały, jakie otrzymali w związku z tą działalnością przekazywali średniej kadrze kierowniczej. Były one już często spóźnione i nieaktualne. Nie widzi sensu szkolenia zarówno wcześniejszego jak i w obecnej dobie:

- " - niepotrzebna dla nikogo, wchodziła w życie z dnia na dzień, życie szkoli samo,
- co roku inne zasady, często sprzeczne ze sobą, nowe przepisy często wykluczające się wzajemnie - to denerwuje i zniechęca. Trudno się dziwić, że od początku było negatywne podejście,
- odbyło się spotkanie Centrali z oddziałem - informacyjne. Załoga bez specjalnego zainteresowania. Pytania koncentrowały się na stwierdzeniach "co to da",
- reforma? - to od początku wielki bałagan".

#### 4.2. Kultura obsługi formą konkurencji na rynku turystycznym

Istnieje potoczna opinia złej, niewłaściwej kultury obsługi klientów w biurach i przedsiębiorstwach turystycznych. Mówi się o arogancji pracowników, niekompetencji, niewłaściwym

zachowaniu, braku szyczliwości. Uruchomiona reforma gospodarcza miała stworzyć na miejsce rynku sprzedawcy, w którym on dyktował prawa i obowiązki, rynek konkurencyjny, rynek klienta, o którego się zabiega, prosi. Jednym z nieodzownych elementów realizacji tego zamierzenia, wymuszonym jakoby przez nowo powstający rynek klienta, miała być dobra jego obsługa, przyciągająca go, starająca się o jego zadowolenie. Jak rzecz się przedstawia w turystyce? Czy obsługę można uznać za formę konkurencji na rynku turystycznym? Z tym pytaniem zwrócono się do merytorycznych pracowników obsługi ruchu turystycznego, zarówno personelu wykonawczego, jak i ich przełożonych. Tylko 6% pracowników szczebla podstawowego stwierdziła, że kultura obsługi klientów /kontrahentów/ w chwili obecnej jest już formą konkurencji na rynku turystycznym. To znaczy, że istnieje przeświadczenie, że tracą klientów ci, którzy źle ich obsługują, tracąc tym samym potencjalny zarobek dla firmy, a w dalszej kolejności swój własny. 50% respondentów uważa, że mechanizm ten powinien działać absolutnie, ale rynek turystyczny dopiero zaczyna rozumieć wagę tej sprawy:

- " - pierwszoplanową rolę odgrywają ceny i świadczenia w ramach danej imprezy, reszta jest nieważna,
- za małą podaż, wykupywane są na pniu handlowe kierunki imprez, bez względu na cenę,
- ważny jest atrakcyjny program,
- rzetelność zrealizowanej imprezy przez biura, bez nieporozumień, dodatkowych zmian, świadczeń, ważna rola dobrego pilota,
- w kulturę obsługi można wliczyć również jakość i standard wystroju wnętrza biura, pierwsze wrażenie robi swoje. U nas jest fatalnie, wręcz odpychająco,

- zasadnicze zadanie to nie zrazić klienta /kontrahenta/, w przeciwnym razie uzna, że biuro nie jest dobre i już nigdy nie wróci,
- jesteśmy w centrum miasta i bardzo często wchodzi indywidualni turyści, pytając o różne rzeczy. Nie mamy informatora turystycznego na etacie w okresie chociażby sezonu, ani pracowników znających języki obce. W przypadkach takich biegamy po dziewczynę z innego działu, która włada dobrze językiem angielskim. To śmieszne i skandaliczne!".

43% badanych pracowników ORT uznało tę kwestię za ważną, twierdząc, że już w tej chwili przywiązuje biuro dużą wagę do jakości obsługi klientów /kontrahentów/: "dobra obsługa przywiązuje klienta do biura, przekazuje dalej, że został dobrze załatwiony, mamy stałych klientów".

Średnia kadra kierownicza opiniuje omawiany problem następująco:

- "- ceny odgrywają dużą rolę, ale i obsługa klienta jest bardzo ważna - szybka, sprawna, kompetentna, z dużą kulturą i sympatią. Dotyczy to także kontrahentów zagranicznych - jeśli nie będzie dobrego kontaktu, fachowego, sprawnego, kontrahent zrezygnuje z ofert biura /największa liczba głosów/,
- odgrywają rolę tylko ceny, reszta jest nieważna lub prawie,
- dokładne i dobre zabezpieczenie wszystkich świadczeń imprez,
- ważne jest pierwsze wrażenie biura, lokalu, wyposażenie, wystrój, a z tym jest bardzo źle,
- oferta turystyczna ważniejsza niż wszystko inne. Utrafić w kierunek handlowy, w modę - wszystko się sprzeda".

Kierownicy generalnie dobrze oceniają kulturę obsługi w swoim dziale:

- " - jest dobra. Szczególną uwagę przywiązuje biuro do obsługi klientów. Wymaga to specjalnych predyspozycji pracownika.

- Stara się takich ludzi dobierać i im zlecać pracę z indywidualnym klientem,
- jest dobra obsługa kontrahentów. Konieczna znajomość języków obcych,
  - nie wszystkie osoby nadają się do tego rodzaju pracy. Trudno jest wdrożyć w pewne kanony obsługi klientów".

Większość z nich twierdzi, że pracownikom, którzy im podlegają praca z indywidualnym klientem nie przysparza specjalnych kłopotów, podkreślając jednocześnie ważkość predyspozycji i konieczność znajomości języków obcych. Jeśli zdarzają się pewne problemy - to wynikają one głównie z braku powyższych elementów:

"trzeba mieć dużo spokoju, zrównoważenie, indywidualne podejście do każdego klienta. Ostatnio wzrosła liczba klientów żądających, skarżących się, trzeba umieć się zachować", "jeśli pracownicy znają języki obce - to nie ma kłopotów".

Poparciem dobrej kultury obsługi klienta powinna być dobra jakość świadczonych usług przez biura turystyki. Obiegowe opinie nie są przychylne. Zawsze stawiano tezę, że im wyższe kwalifikacje zawodowe pracowników turystyki, tym wyższa jakość świadczonych usług. Średnią kadre kierowniczą poproszono o komentarz do tak sformułowanej współzależności. Oto ich wypowiedzi /podane w kolejności ich malejącego nasilenia/:

- " - na jakość usług rzutuje bardziej doświadczenie, praktyka pracownika niż jego kwalifikacje /połowa respondentów/,
- tak, jeśli kwalifikacje zawodowe będą rozumiane jako rodzaj i poziom wykształcenia, a także jako kompetencja i fachowość,
- w przypadku zagranicznej turystyki przyjazdowej jakość usług nie zależy w głównej mierze od pracownika, ale od jakości bazy noclegowej. Pracownik musi znać jej standard na bieżąco. Dlatego konieczne są stałe i osobiste objazdy oferowanej bazy noclegowej,

- wykształcenie średnie pracownika jako wymóg bezwzględny, lecz już dalej predyspozycje zawodowe są ważniejsze,
- o jakości usług decyduje kultura osobista i osobowość pracownika".

Podstawowa teza została przez badanych odrzucona.

#### 4.3. Problem ocen efektywności pracy

Przy względnym nasyceniu gospodarki kadrami wykwalifikowanymi priorytety przesuwają się w kierunku doskonalenia jakości i efektywności pracy, pełniejszego wykorzystania kwalifikowanych kadr już zatrudnionych. Ważną funkcję w lepszym wykorzystaniu kwalifikacji mogą pełnić okresowe oceny efektów pracy. W odniesieniu do licznych grup pracowniczych oceny powinny mieć charakter obligatoryjny. Za podstawę oceny należałoby przyjąć określone, szczególnie ważne zadania pracownika na danym stanowisku. Ocena powinna dotyczyć jakości i sprawności wykonywania tych zadań oraz osiągniętych rezultatów pracy. System ocen trzeba ściśle powiązać z kryteriami awansu pionowego, a także z zasadami awansu poziomego. Sprawne funkcjonowanie okresowych ocen pracowników wymaga wielkiej troski kierownictwa zakładu. Przynieść one mogą rezultaty dopiero po pewnym czasie. Jak wiemy badane przedsiębiorstwa nie posiadają ani systemu ocen pracownika, ani jawnych reguł i zasad awansowania pionowego i poziomego pracowników. Nie posiadają również mierników oceny efektów pracy. A zatem - czy w odczuciu pracowników istnieje chociaż częściowe przeświadczenie, że w jakimś stopniu są oceniani z efektów swojej pracy? Czy starania pracowników, aby być sprawniejszym, lepszym, szybszym są zauważane przez przełożonych i oceniane pozytywnie? Dyrektorzy twierdzą, że oceny dokonuje bezpośredni szef, często wraz z zastępcą dyrektora lub samym dyrektorem, lecz zazwyczaj sami

kierownicy, którzy mają wolną rękę w merytorycznej ocenie pracownika. To on ustala kryteria /subiektywne/. 42% personelu wykonawczego uznało, że jest oceniany z efektywności pracy: "szef stara się, są trudne rynki, które trudno się sprzedaje. Pracownik musi wykazać dużo inicjatywy i sposobów, aby wszystko poszło. Są takie, które sprzedaje się jak wodę. Jak ocenić? Jak porównać? Obserwacja?"

39% respondentów twierdzi, że nie zawsze jest oceniana z efektywności pracy: "nierówna gra, brak określonych i jawnych kryteriów stwarzają duże nierówności przy ocenie, nie wszystko jest dopowiedziane". 17% podstawowych pracowników merytorycznych nie jest w ogóle oceniana z efektów pracy: "wszystko równo - pensje, premie, nagrody. W tej sytuacji po co się starać, kiedy i tak nie jest to zauważane i nagradzane". 2% badanych nie wyraziło opinii, bo za krótko pracują.

Przeszło połowa tej grupy badanych uznała, że jakość ich pracy ma związek z wynagrodzeniami tylko w formie wyższych premii: "zawsze coś, lecz różnice w premiach są niewielkie - 10-15 tys. zł", "premie są tak niskie, że właściwie nie ma o czym mówić", "premia ustalana jest dla całego zespołu, nie indywidualnie - uważam to za błąd", "premie są zróżnicowane lecz bez podania argumentacji dlaczego i za co dostaje się więcej". 13% respondentów wśród pracowników merytorycznych stwierdziło, że efektywność ich pracy ma również związek nie tylko z premią ale i z płacą zasadniczą: "różnice prawie żadne, zespół równy, wykonujemy podobną pracę", "załoga zadowolona - kierownik stosuje jawność i jasność argumentów, wszystko dopowiedziane i zróżnicowane". 3% respondentów jest zdania, że za dobre efekty swojej pracy można tylko otrzymać ew. nagrodę roczną: "sumy są tak małe, że aż śmieszne - 7-8 tys. zł". Natomiast prawie co trzeci pracownik twierdzi, że fakt ten nie ma w ogóle związku z żadnym pieniężnym ekwiwalentem.

4.4. Wiedza i umiejętności składające się na obraz dobrego  
pracownika merytorycznego, na miarę zachodzących zmian  
w turystyce

Kadrę średniego szczebla zarządzania poproszono o scharakteryzowanie dobrze przygotowanego zawodowo merytorycznego pracownika obsługującego bezpośrednio ruch turystyczny, którego by od zaraz przyjął do pracy. Natychmiastowe stwierdzenie wszystkich kierowników brzmiało: "to nie może być pracownik przypadkowy, jak to się nazywa potocznie "z ulicy" - a tak często bywało i jeszcze bywa". Musi posiadać:

- wykształcenie i praktykę zawodową /12%/, albo
- praktykę zawodową i predyspozycje do wykonywania tego zawodu /44%/, albo
- wykształcenie i predyspozycje /44%/.

Co się kryje pod stwierdzeniem "wykształcenie" wg. opinii badanych? Jest to co najmniej średnie wykształcenie turystyczne, policealne o kierunku turystycznym, także Studium Języków Obcych lub Handlu Zagranicznego, po studia wyższe o kierunkach i specjalnościach turystycznych, także prawo i ekonomia. Dochodzi do tego dobra znajomość języków obcych potocznie w świecie używanych /a więc nie np. serbsko-chorwacki/. Wymagania dotyczące praktyki zawodowej - to przynajmniej 2-3-letnia praca w działach merytorycznych biur podróży, a także praca w charakterze pilota wycieczek zagranicznych. O jakich predyspozycjach do wykonywania czynności zawodowych w bezpośredniej obsłudze ruchu turystycznego mówią kierownicy? Oto one, o prawie jednakowej częstotliwości występowania /+1, -1/:

- umiejętność nawiązywania kontaktów z klientem, kontrahentem,
- systematyczny,

- szybki, operatywny, samodzielny,
- wysoka kultura osobista,
- musi lubić swoją pracę, być zaangażowany w to co robi,
- uprzejmy,
- dokładny,
- z inicjatywą, twórczy,
- elokwentny,
- cierpliwy.

Wiedza i umiejętności specjalistyczne, jakie powinien posiadać dobry pracownik merytoryczny, mając także na uwadze zmiany i przeobrażenia, jakie zachodzą w gospodarce turystycznej wg. opinii średniej kadry kierowniczej są następujące:

- bezwzględna znajomość języków obcych,
- uprawnienia pilota wycieczek zagranicznych,
- umiejętność rozliczania i księgowania,
- dobra znajomość wszystkich przepisów obowiązujących w danym momencie,
- zainteresowanie wykonywaną pracą, nie może być pracownikowi wszystko jedno, musi chcieć i być zaangażowany,
- umiejętność samodzielnego zawierania umów z kontrahentami zagranicznymi i dobra z nimi współpraca,
- umiejętność obsługi teleksu, telefaksu, w przyszłości komputerów,
- umiejętność dobrego sprzedawania i kupowania, w myśl zasady "tanie kupić - drogo sprzedać / impreza turystyczna to towar /",
- umiejętność zorganizowania własnej pracy / większe obciążenie pracą i większe wymagania /,
- umiejętność dobrej obsługi klienta: "on nie jest jego utrapieniem. Dzięki niemu ma pracę i pieniądze".

Dyrektorzy pytani o ten sam problem widzą kwalifikacje zawodowe dobrego merytorycznie pracownika w podobny sposób jak średnia

kadra kierownicza, nie mniej akcenty są nieco inaczej rozłożone, a zagadnienie ujęte bardziej generalnie:

- przede wszystkim powinien być to handlowiec - menadżer, potrafiący korzystać z badań marketingowych lub potrafiący sam je przeprowadzać, o dobrej znajomości języków obcych, z pewną praktyką pracy w turystyce,
- powinien posiadać umiejętności dobrej współpracy z klientem, kontrahentem, powinien być bystry, inteligentny, szybki, sprawny, samodzielny, z inicjatywą, pomysłami i przedsiębiorczością.

Dla tak przygotowanych ludzi jest praca w turystyce. Wszystko inne to fikcja lub namiastka. Aby dysponować takimi pracownikami należy zmienić system kształcenia specjalistycznego. Od rynku pracy powinno wychodzić zapotrzebowanie na rodzaje kształcenia kadry, a nie odwrotnie. To rynek sugeruje i dyktuje to, co pracownik powinien wiedzieć, jakie posiadać kwalifikacje, umiejętności i jakimi cechami się charakteryzować, aby sprostać zadaniom stawianym przed turystyką. W tej chwili nie ma takich ludzi, lub jest ich bardzo mało. Można znaleźć ich głównie w firmach polonijnych, handlu zagranicznym, spółkach.

#### 4.5. Konsultacje i narady załogi z dyrekcją

Jest to ważny element w zarządzaniu przedsiębiorstwem - szczególnie w ostatniej dobie. Mówi się o współtworzeniu, współdziałaniu dyrekcji i załogi, o wspólnym ustalaniu planów i strategii postępowania. Spymano się dyrektorów w jakich kwestiach i jak często konsultują się z pracownikami. Czy były kwestie sporne? Odpowiedzieli, że istnieją coroczne ogólne spotkania z załogą. Wiem od pracowników, że spotkania te są "monologiem" dyrektora, pomijającym te sprawy, które mogłyby wywołać dyskusję i wymianę poglądów. Wystąpienie nie zawiera pytań, jest czystym

sprawozdaniem statystycznym, bez interpretacji wyników. Jeden z dyrektorów powiedział: "Za Solidarności /1980-1981/ były spotkania załogi i burzliwe dyskusje. Potem wszystko upadło - po dziś dzień. Spotkania są niezbędne. Polityka gospodarcza, finansowa, merytoryczna powinna uwzględniać także propozycje pracowników, bez patentu na nieomyślność i wszechwiedzę. Nauczyć się powinno obie strony prawdziwej dyskusji i współdziałania". Była i taka wypowiedź: "Dla załogi częściej nie ma potrzeby spotykania się z dyrektorem - to strata czasu. Bieżące sprawy załatwiane są od ręki". Dyrektorzy stwierdzili również, że co tydzień spotykają się z kierownikami poszczególnych działów, gdzie omawiane są aktualne problemy przedsiębiorstwa: "musielibyśmy zamknąć biuro na 2-3 godziny, jeśli miałyby odbywać się spotkania z całą załogą. Podaję wiadomości i informacje przez kierowników".

Czy były kwestie sporne? Poważnych zatargów nie było. Codzienne ewentualne konflikty załatwiane są od razu. Niesnaski wynikają najczęściej w kwestiach finansowych - ktoś dostał za małą premię, inny za dużą. Mówi jeden z przedstawicieli dyrekcji: "spór wynikł o pieniądze. Ja chcę, aby w biurze pracowali ludzie merytoryczni z inicjatywą, zaangażowani, fachowcy i jestem w stanie zapłacić im dobrze za dobrą pracę. Tymczasem załoga pracuje "na pół gwizdka" - świadomie bimbają. Co robię? - nie wypłacam pełnej premii, bo nie ma za co. Awantura - wszyscy przeciwko mnie. Jak mogę nie dać ludziom zarobić? No i co mam robić?".

Cała badana grupa średniej kadry kierowniczej na pytanie o konsultacje ze swoimi pracownikami odpowiedziała, że jakiegokolwiek kwestie sporne wyjaśniane są wspólnie na bieżąco. Tylko dwóch kierowników stwierdziło, że spotkania powinny się również odbywać z dyrekcją i to częściej niż raz w roku.

1/3 tej grupy dodała, uprzedzając pytanie o kwestie sporne, że wysokość premii różnicuje, dając w danym momencie lepszym pracownikom więcej pieniędzy, zawsze podając ogółowi argumenty podjęcia takiej decyzji. Problemy i zagadnienia merytoryczne nie są dyskutowane wspólnie z personelem wykonawczym badanych firm - a właśnie część z nich tego się domaga. Są traktowani jako "stan niższy" w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa.

#### 4.6. Propozycje działań przedsiębiorstwa w rodzącej się konkurencji i zmianach w turystyce

Możliwość wypowiedzenia się merytorycznym pracownikom służyła podstawowego obsługującego bezpośrednio ruch turystyczny na powyższe zagadnienie przyniosło spory materiał. Wydaje się, że jest on konsekwencją braku możliwości swobodnego dyskusowania w tej kwestii z kierownictwem i dyrekcją badanych instytucji. Stąd jednocześnie i żale, i postulaty wypowiedziane w tych rozmowach. Każdy z pracowników zgłosił co najmniej trzy problemy - propozycje. Poniżej one, ujęte w grupy problemowe /podane procenty odnoszą się za każdym razem do całej zbiorowości pracowników merytorycznych - 100%/:

##### 1. Zmiany w sposobie myślenia i działania zarówno dyrekcji, pracowników, jak i Zarządów-Central /64%/:

- " należy sobie uświadamiać, że im większe zyski i obroty przedsiębiorstwa - tym lepiej zarabiają jego pracownicy,
- biuro nie odczuwa potrzeby walki o klienta-kontrahenta, należy przyciągnąć go, zatrzymać /m.in. cenami imprez, które powinny być podane już w marcu, a nie w maju/, również kulturą obsługi, należy wiedzieć, czego oczekuje /badania marketingowe/, zmieniać ofertę i programy na atrakcyjniejsze,

- plany zostały wykonane i dalej nikomu już się nie chce nic robić. Żadnej nowej oferty ze strony Zarządu, Biura, żadnej inicjatywy, a pomysły nasze, oddziałowe zablokowane. Jest to potencjalna strata pieniędzy również w formie premii, czy nagród dla pracowników. Należy sobie uświadomić, że im większe zyski i obroty przedsiębiorstwa tym lepiej zarabiają jego pracownicy,
- zdecydowanie większa reklama /postawiona na wysokim poziomie, robiona przez fachowca/ biura i jego imprez - prasa, telewizja, witryna. Bardzo dużo tracimy na braku promocji naszych ofert,
- opracowywać w porę prognozy ruchu turystycznego, kierunki zmian, preferowane formy uczestnictwa w turystyce,
- turystyka przyjazdowa zagraniczna leży, brak bazy noclegowej, każdy "szarpie" tę samą ilość, to nie jest konkurencja, to wkracza już na drogę przestępczą - brane są łapówki za załatwianie noclegów - i to biura płacą, nie indywidualni turyści,
- przy takiej polityce turystyka będzie upadać, należy liczyć się z przeobrażaniem części przedsiębiorstwa, jako wynik zmian i konkurencji na rynku turystycznym /np. prowadzić tylko przewozy docelowe oraz powrotne/,
- biuro musi zainwestować w dobre katalogi, mapy, przewodniki, w reklamę. Klient musi spokojnie przejrzeć oferty, porównać ceny, warunki i świadczenia imprezy. Informacje podane ustnie "płaczą się", nie są przejrzyste i jasne,
- należy zacząć myśleć o realizowaniu tzw. umów wiązanych w celu zdobycia pieniędzy /dolarów/ np. zagraniczny handel kwiatami, czy innymi towarami. Tak robią niektóre prywatne biura podróży".

2. Dobór pracowników i ich zatrudnienie /54%/:

- "nawiązywać kontakty tylko z ludźmi przygotowanymi do zawodu, kompetentnymi, samodzielnymi, szybkimi, bystrymi, znającymi języki obce i potrafiącymi handlować, jednym słowem z fachowcami,
- ważniejszy jest typ człowieka od jego kwalifikacji zawodowych - przedsiębiorczy, rzutki, życzliwy dla ludzi, zaangażowany w pracę, z pewną praktyką,
- każdy pracownik, szczególnie pracujący w obsłudze turystyki zagranicznej przyjazdowej i wyjazdowej powinien być pilotem wycieczek zagranicznych,
- zdecydowanie zmniejszyć zatrudnienie, a zdobyte tą drogą pieniądze rozdzielić między pracowników,
- większy nacisk położyć na kwalifikacje zawodowe pracowników i ich predyspozycje. W tej chwili jest to zbieranie ludzi, a tych co są nie szanuje się".

3. Sposoby zatrzymania dobrych pracowników w przedsiębiorstwie /52%/:

- "zacząć dobrze płacić dobrym pracownikom, inaczej prędzej czy później odejdą,
- raz na rok, dwa możliwość wyjeżdżania na bezmarżową wycieczkę biura. Centrala podobnie już tak robi, a my?,
- możliwość wyjeżdżania na lustrację bazy obsługiwanego rynku. Jeżdżą pracownicy Centrali /!/, a osoby, które sprzedają mają zachęcać, mówić o szczegółach - nie! Chyba powinno być odwrotnie. Ostatnio pojechało pół Zarządu, a od nas nikt,
- w ramach oddelegowania umożliwić pracownikom 2-3 razy w roku pilotowanie imprez biura,
- nie szanuje się osób już zatrudnionych, chociaż są dobrymi pracownikami. Nie daje się samodzielności tylko się o niej

mówi - bądź samodzielny pod moim nadzorem, wszystko pod cenzurą,

- poprawić warunki pracy i świadczenia socjalne".

4. Zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa /40%/:

- "likwidacja Zarządów-Central lub usamodzielnienie się Oddziałów. To Oddziały robią duże zyski, obroty i pieniądze, które w 80% odprowadzane są do Zarządów-Central. Pracownicy nie odczuwają w żaden sposób zysków mniejszych lub większych. Zarządy hamują w Oddziałach inicjatywę, obowiązują limity, sami nie mogą merytorycznie zdecydować. Zarządy-Centra-  
le to niepotrzebne dublowanie etatów,
- nasze przedsiębiorstwa to molochy. Nie są elastyczne, a sytuacje często wymagają natychmiastowej reakcji - kwestia cen, kierunków imprez, pewnej mody na poszczególne kraje - biurokratyczna struktura wszystko zaprzepaszcza,
- podobno występują duże różnice płacowe pomiędzy tymi samymi stanowiskami pracy w Zarządach-Centralach a w Oddziałach, na niekorzyść tych ostatnich - to jawna niesprawiedliwość. To dzięki nam oni żyją!".

5. Spotkania dyrekcji z załogą /39%/:

- "niedosyt wszelkiej informacji co robi Oddział, a szczególnie Zarząd-Centrala. Jaka jest polityka przedsiębiorstwa? Jakie są zyski? Co się dzieje z tymi pieniędzmi, na co są wydawane? Coś się mówi o spółkach i budowie hoteli, nikt takich informacji nie przekazuje pracownikom merytorycznym. Nikt nas nie pyta o zdanie,
- pracownicy nie czują się współtwórcami polityki turystycznej swojego biura, a takie mają aspiracje. Ich propozycje i postulaty nie są brane pod uwagę. Prowadzić zebrania otwarte,

- powinny być co tydzień spotkania, podawane informacje o nowościach w turystyce i o wprowadzaniu nowych przepisów. Aktualny stan Biura. Prowadzić dyskusje, możliwość bezkarne-  
go mówienia o wszystkich sprawach".

6. Organizacja pracy /20%/:

- "powinna nastąpić poprawa pracy terenowych punktów sprzedaży. Oddać je w ajencje - pracownicy zaczną dbać o dobre prowadzenie biura. Będzie im bardziej zależeć. Zarobki uzależnione od jakości pracy,
- konieczna komputeryzacja biura".

7. Inne problemy:

- możliwość wykupywania akcji swojego przedsiębiorstwa,
- piloci wycieczek zagranicznych prowadzą handel walutą i złotem i to prawie oficjalnie - jak to ukrócić, co robić?
- likwidować ceny dolarowe przy wykupywaniu imprez".

Przeobrażenia, jakie zachodzą w gospodarce turystycznej nie będą mogły ominąć badanych przedsiębiorstw. Zdają sobie z tego sprawę pracownicy. Ich zdaniem punktem wyjścia do jakichkolwiek sensownych działań są zmiany w sposobie myślenia i działania całego biura, szczególnie tej jego części, która odpowiedzialna jest za firmę pełniąc w niej funkcje kierownicze. Dalej muszą nastąpić zmiany w strukturze organizacyjnej instytucji, w doborze jej pracowników merytorycznych jak i w sposobie traktowania już zatrudnionych. Dużą część ~~1112~~ podanych propozycji przez rozmówców można by rozwiązać już dzisiaj.

4.7. Projekty zmian w polityce kadrowej i zatrudnieniu

Rozmówcami była średnia kadra kierownicza i przedstawiciele dyrekcji. Omawiany problem to: jakie działania powinny nastąpić w polityce zatrudnienia w przedsiębiorstwach, mając na

uwadze zmiany, jakie zachodzą w gospodarce turystycznej? Projekty dotyczyły różnych kwestii w ramach postawionego problemu. Oto one zgłoszone przez średnią kadre kierowniczą działów merytorycznych:

1. Polityka wobec zatrudnionych pracowników /zagadnienie dyskutowane przez wszystkich kierowników/:

- "potraktować jako zadanie priorytetowe opracowanie metod i sposobów zatrzymania fachowców, dobrych merytorycznie pracowników, spowodować, aby nie odchodzili z biur, a wręcz przeciwnie - chętnie do nich przychodzili,
- skończyć z przypadkowością w zatrudnianiu, zabiegać o fachowców i dobrze im płacić,
- skończyć z równością pensji i premii - różnicować, nagradzać i płacić za faktyczną dobrą pracę. Róbć to jawnie i konsekwentnie,
- powinny odbywać się konkursy dla wszystkich pracowników merytorycznych i dyrekcji /personel wykonawczy, średnia kadra kierownicza/. Konkursy powinny być oparte nie tylko o wykształcenie i staż pracy, ale o specjalne testy, które badałyby predyspozycje pracowników na poszczególne stanowiska pracy,
- każdy pracownik powinien być pilotem wycieczek zagranicznych i krajowych,
- demoralizujące jest sztuczne forsowanie pieniężne pracowników tuż przed emeryturą, w sytuacji, kiedy są złymi pracownikami,
- zachęcać dobrych fachowców do pozostawania w biurach płacąc im w dewizach /dzień płatny aktualnym kursem/. Płaca zagregowana w punktach. W tej sytuacji konieczne byłyby zmiany przepisów dewizowych".

2. Problem struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa /mówiło o nich 3/4 respondentów/:

- "oderwać biura i oddziały od Zarządów-Central, które utrzymujemy odprowadzając masę pieniędzy. Usamodzielić się. Podwyższa się na przykład plan przy tej samej ilości ludzi za te same pieniądze,
- absolutnie błędna polityka kadrowa, nielogiczna,
- może by zawrzeć spółkę z innymi biurami? Kiedy pracownicy będą wiedzieli, że pracują na siebie - będą chęci, będzie motywacja i będą dobrzy pracownicy".

3. Racjonalizacja zatrudnienia /co trzeci respondent poruszył tę kwestię/:

- "zmniejszyć zatrudnienie o 50%. Redukcja powinna dotyczyć głównie działów administracyjno-finansowych, za to wprowadzić komputeryzację biura i dobre połączenia telefoniczne,
- działy merytoryczne pozostawić 4-5 osobowe, a nie jak teraz 6-8 osobowe. Zatrzymać pracowników "z klasą", rzutkich, z inicjatywą, kulturą osobistą, dobrze znających języki obce, chętnie pracujących na zmiany. Uzyskane pieniądze rozdzielić pomiędzy pozostałych,
- zrezygnować z zastępców dyrektorów i zastępców kierowników, czasami kierowników sekcji - to fikcja,
- nie powiększać zatrudnienia na czas sezonu turystycznego, za to ściągnąć emerytów swojego biura".

4. Organizacja pracy /co czwarty rozmówca podniósł ten problem/:

- "na objazdy bazy jeździ dyrekcja, a nie pracownicy merytoryczni, którzy powinni,
- szerzy się korupcja - np. biuro dysponowało tylko trzema miejscami do Tajlandii. Wykupił je ten sam klient na miejscu, był pierwszy. Może oddawać w komis?
- po sezonie pracownicy są niewykorzystani, jest spory luz. Centrala nie załatwiła żadnej oferty, my nie zarabiamy, a inicjatywy Oddziału nie są przyjmowane".

5. Doksztalcanie i doskonalenie zawodowe pracowników /25% respondentów wypowiedziało się na ten temat/:

- " wszyscy pracownicy merytoryczni powinni przejść przez kurs pracy na teleksie i telefaksie. Jeżeli wejdą do biura komputery - to także przeszkolenie w tym kierunku. Mogą być problemy ze starszymi pracownikami, którzy nie są skory do nauki, do nowości, podnoszenia kwalifikacji, prezentując stereotyp działania".

Na jakie problemy kładli nacisk przedstawiciele dyrekcji:

1. Struktury organizacyjne:

- "uniezależnić się od Zarządów i Central. Oddajemy mnóstwo pieniędzy. Pracownicy nie odczuwają "swoich" zysków. Pieniądze idą głównie na remonty hoteli, które są stałe, permanentne, bez końca. Bardzo rozbudowany personalnie Zarząd, zdarza się często dublowanie pracy, kontrola kontroli. To bez sensu,
- istnieje zła struktura organizacyjna. Nikt nie zastanawia się nad zmianami i przeobrażeniami w turystyce - panuje stereotyp działania. Np. istnieją Rady Nadzorcze i Rady Nadzorcze w Oddziałach Okręgowych, które mogą odwoływać dyrektorów Oddziałów Okręgowych. Są to ludzie niekompetentni, wysuwają zastrzeżenia i propozycje nie znając się zupełnie na sprawach, ale chcą wszystko wiedzieć, znać, do wszystkiego się wtrącać. Gdyby była to grupa ekspertów - to tak, ale jest wręcz odwrotnie. Jest to kula u nogi. Od Rady Nadzorczej idą dyrektywy. Oddziały mają w chwili obecnej samodzielność tylko personalną, nie finansową i nie merytoryczną,
- źle pracują ekspozytury - oddać je w agencję. Gdy będzie motywacja i świadomość zarabiania na sobie - od razu będzie inaczej".

## 2. Polityka personalna:

- "musi zacząć funkcjonować wolny rynek pracy w turystyce, zatrudniać będzie można fachowców, dając im dobrą pracę i płacę,
- jeśli będą miał wybór w zatrudnianiu pracowników, to będą wybierali pracowników doświadczonych, z kontaktami osobistymi, po szkołach turystycznych,
- bardzo ciężko znaleźć pracowników z praktyką, fachowców, ze znajomością języków obcych, potrafiących handlować. Nie może być to "świeży" absolwent po studiach. Musi nabyć trochę praktyki".

## 3. Racjonalizacja zatrudnienia:

- "wprowadzić komputeryzację biura, co da automatycznie zwolnienie części administracji i księgowości,
- zawód sfeminizowany, określa to w dużym stopniu rytm ich pracy: ciąża, urlopy macierzyńskie, później choroby dzieci, zwolnienia - dzięki temu 20% więcej osób jest zatrudnionych niż być powinno,
- możliwość indywidualnego zwalniania pracownika, jeżeli jest pracownikiem nieodpowiednim. Ten element plus małe bezrobocie powinno dać efekt większego nacisku na rynek pracy w turystyce, wymuszający jednocześnie bycie dobrym, lepszym, dbanie o pracę".

Zgłoszone również zostały przez obydwie grupy respondentów pewne formy inicjatyw, które przedsiębiorstwa powinny wprowadzić, aby "przetrwać" w nowej, ciężkiej sytuacji gospodarczej. Oto one:

- "coś" zrobić z bazą noclegową. Mieć ją. To wielkie ograniczenie. Bez niej nie może istnieć przyjazdowa turystyka zagraniczna, na której tak nam zależy. Przeznaczyć na ten cel duże pieniądze - jest już prawie za późno,

- zagraniczna turystyka przyjazdowa to jest przyszłość. Wyeliminować biura pośredniczące w bazie noclegowej i samemu przejąć tę działalność. Decyzja leży w Zarządzie już od dwóch lat!
- wychodzić z ofertami i promocjami imprez wcześniej. Starać się mieć pewne stałe imprezy, przyzwyczajając do nich klienta. Oferta biura powinna być całoroczna,
- totalnie "leży" kwestia reklamy tego co robi biuro!
- dawniej nie trzeba było zabiegać o klienta, teraz tak, szczególnie dotyczy to turystyki krajowej i wczasów. Są duże kłopoty ze sprzedażą. Brakuje "czegoś" nowego, przyciągającego, brak promocji i reklamy. Należałoby wyjść na zewnątrz z ofertami biura, do klienta, np. reklama w zakładach pracy. Przy ubogim społeczeństwie, turystyka i wypoczynek nie są podstawową potrzebą, jeżeli ludzie rezygnują - to właśnie z tego,
- próbować nowych form turystyki, np. kwalifikowanej, organizować imprezy fakultatywne - wyjeżdża, a na miejscu płaci, jeśli chce w czymś uczestniczyć".

Przedstawicieli dyrekcji poproszono również o skomentowanie współzależności - jak dalece w tym "przetrwaniu" umieszczone są ich zdaniem kwalifikacje pracowników merytorycznych. Czy mogą one decydować o "sile" firmy? Oto odpowiedzi:

- "kwalifikacje są bez znaczenia w takim kształcie, w jakim one są obecnie. Lepiej by to wyglądało, gdyby była prawdziwa i dobra praktyka zawodowa. W biurze podróży może pracować każdy. Powinien posiadać tylko, zamiast szkół, wymóg licencji na ten typ pracy. Liczy się wynik, efekty, obojętnie kto to robi. Przez lata do pracy w turystyce praktykowana była selekcja negatywna - partyjność, znajomości, układy, kwalifikacje były najmniej ważne. Teraz trochę lepsza sytuacja,

- pewne kwalifikacje turystyczne są potrzebne, ale czy aż 4 lata musi trwać ich zdobywanie? Potraktować cały system kształcenia dla potrzeb turystyki bardziej zawodowo, jako odpowiedź na potrzeby rynku turystycznego,
- powinien nastąpić większy nacisk biur podróży i hoteli na zmiany systemu kształcenia. To rynek turystyczny ustala co pracownik musi umieć, aby sprostać zadaniom przed nim stawianym. Jeśli chodzi o biura podróży to musi to być umiejętność negocjowania, handlowania, przy bezwzględnej znajomości języków obcych.

Stanowisko dyrektorów jest jednoznaczne: o sile biura będą decydowali pracownicy merytoryczni o kwalifikacjach menedżerskich, z dobrą znajomością języków obcych, rzutcy, przedsiębiorczy, z inicjatywą, "robiący" wynik, zysk. Jeśli obecne szkoły turystyczne chcą, aby ich absolwenci byli uznawani za specjalistów w dziedzinie turystyki i podejmowali bez zastrzeżeń merytorycznych pracę w turystyce - to szkoły te powinny poddać swój program kształcenia weryfikacji. Kryteria naboru kandydatów również powinny się zmienić. Muszą dojść do głosu predyspozycje do wykonywania tego zawodu. A może zmienić cały system kształcenia dla potrzeb turystyki?

### III CZĘŚĆ

#### Podsumowanie

1. Analizując kwalifikacje zawodowe pracowników turystyki obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny, należy zauważyć może nie radykalne, ale pewne zmiany, które zaszły pomiędzy latami 1982 - 1989. Okres wsteczny charakteryzował się sporą fluktuacją kadr merytorycznych spowodowanych głównie poszukiwaniem lepiej płatnej pracy. Przedsiębiorstwa nie prowadziły konstruktywnej polityki doboru kadr. Pracę mógł podjąć każdy chętny

i każdy zaprotegowany. Dochodziła do tego całkowita, lub w dużym stopniu <sup>generalna</sup> ~~integracja~~ Zarządów-Central badanych instytucji w doborze personelu, gdzie specjalistyczne kwalifikacje nie były podstawowymi miernikami obsadzania stanowisk pracy. Jedynym wyjściem przyuczenia tych osób do zawodu były szkolenia, doksztalcania i nabieranie doświadczenia poprzez pracę. Dzisiaj ci, którzy pozostali to kadra z prawdziwego zdarzenia, po licznych kursach szkoleniowych, znająca się dobrze na wykonywanej pracy. Obecnie przedstawiciele dyrekcji i średnia kadr kierownicza twierdzą, że mają decydujący wpływ na przyjmowanie nowych pracowników. Nikt nie jest w stanie narzucić im decyzji w tej kwestii. Zniknęła /prawie/ dyktatura Zarządów-Central w doborze merytorycznej kadry obsługującej bezpośrednio ruch turystyczny. Nastąpiła pewna stabilizacja załóg. Pewna, bowiem istnieje całkiem nie mała grupa pracowników - i to dobrych merytorycznie, którzy są w trakcie poszukiwania nowego miejsca pracy. Powód - zbyt niskie dotychczasowe wynagrodzenie. Aby temu zapobiec kierownictwa badanych biur zaczynają zastanawiać się nad sposobami zatrzymania dobrych merytorycznie pracowników. Zarysowuje się tendencja do redukowania stanowisk pracy, komasacji czynności zawodowych, przy jednoczesnym podwyższaniu wynagrodzenia. Posunięcia te są przyjmowane z aprobatą przez załogi. Jedno z biur wprowadziło ostatnio możliwość 10-dniowego oddelegowania pracownika na okres prowadzenia przez niego imprezy zagranicznej oraz raz na rok, dwa, skorzystania z bezmarżowej wycieczki zagranicznej. Zarysowuje się również tendencja do poszukiwania kadry z turystycznym przygotowaniem zawodowym /wykształcenie i staż pracy w turystyce często traktowane zamiennie/ zarówno średnim, policealnym jak i wyższym, z koniecznością znajomości języków obcych. Jednakże, aby dobór kadr merytorycznych przybrał formę selekcji pozytywnej należałoby przede wszystkim -

i to w trybie pilnym - scharmonizować czas poszukiwania pracy przez absolwentów szkół turystycznych z możliwościami jej znalezienia w przedsiębiorstwach turystycznych. Jeżeli problem ten nie będzie rozwiązany, to w dalszym ciągu będzie istniała negatywna selekcja pracowników merytorycznych do pracy w turystyce. Będzie się zatrudniało nie tego najlepszego, lecz tego, który w danym, dobrym dla przedsiębiorstwa momencie zgłosi się do pracy.

2. Rozpatrując kwalifikacje zawodowe badanych pracowników turystyki obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny - i to w różnych przedstawionych powyżej płaszczyznach - nieustannie powtarzało się pięć czynników, które powinny w sposób pierwszoplanowy i jednoznaczny charakteryzować merytorycznego pracownika turystyki. To one są powodem zadowolenia, lub nie z kwalifikacji zawodowych badanych pracowników, to one przysparzają, lub nie trudności w wykonywaniu czynności zawodowych, a brak ich jest zgłaszany jako propozycje doksztalczeń i doskonaień zawodowych. Są to:

1. wykształcenie - co najmniej średnie, policealne o kierunku turystycznym, także po szkołach Języków Obcych, Handlu Zagranicznym, po studiach wyższe o kierunkach i specjalizacjach turystycznych /AE, AWF/, lecz także prawo /jako jedyny zgłaszany kierunek humanistyczny/ i ekonomia. Na skutek przeobrażeń i zmian, jakie zachodzą w gospodarce turystycznej, mówi się o wykształceniu pracownika typu menedżerskiego, potrafiącego korzystać z badań marketingowych,

2. predyspozycje do wykonywania zawodu w turystyce - czynnik bardzo silnie podkreślany przez całą badaną zbiorowość. Czyli: umiejętność nawiązywania kontaktów międzyludzkich, dokładny, spokojny, systematyczny, zorganizowany, szybki, operatywny, samodzielny, z dużą kulturą osobistą, rzutki, przedsiębiorczy, twórczy, z inicjatywą,

3. bezwzględna znajomość języków obcych, potocznie w świecie używanych, wchodząca w skład wykształcenia, lecz bardzo silnie wybijana w opiniach wszystkich zainteresowanych,
4. praktyka zawodowa - ważny jest 2-3 letni staż pracy w działach merytorycznych przedsiębiorstw turystycznych, lecz także praca w charakterze pilota imprez zagranicznych,
5. wykazywanie autentycznego zainteresowania wykonywaną pracą, osobiste zaangażowanie.

Szkoły turystyczne nie przygotowują tego typu pracownika, a już zupełnie nie są brane pod uwagę /kształtowane w toku nauki/ predyspozycje do wykonywania zawodu w turystyce.

3. W wyniku samoopinii badanych kadr zarysowuje się sylwetka pracownika merytorycznego:

1. dobrze przygotowanego do pracy w turystyce /78%/, ale tylko połowa bezpośrednich kierowników jest tego zdania,
2. zadowolonego z charakteru wykonywanych czynności zawodowych /84%/, które pokrywają się w dużej części z ewentualnym wyborem typu pracy,
3. dobrze wykonującego powierzoną pracę /91%/,
4. absolutnie źle wynagradzanego /55%/. Tylko 1/3 badanych jest względnie zadowolona ze swoich pborów.

W badanych instytucjach nie są w pełni respektowane podstawowe zasady oceniania pracownika /systematyczność, różnicowanie, otwartość, dwustronność/. Instytucje nie posiadają systemu ocen - choćby prowizorycznego. Brak jest jasno sprecyzowanych kryteriów ocen pracownika. Polega ona na subiektywnej opinii bezpośredniego przełożonego. 57% pracowników merytorycznych niezupełnie się z nią zgadza, ponieważ dominuje dowolność i niejasność opiniowania. Brak jest sprecyzowanych kryteriów równych dla wszystkich pracowników.

Ocenia się głównie za obecność w pracy, a nie za efekty i jakość pracy. Zespoły często traktowane są jako jedność - równe pensje, premie, nagrody. Brak jest indywidualnego podejścia do pracownika. Nikt z badanych przedstawicieli dyrekcji nie potraktował tego problemu w kategoriach przyczyniających się do zbiektywizowania opinii i ocen wydawanych przez kierownictwo, tym samym także ułatwiających sprawowanie tej funkcji, lecz jako swoisty "zamach" i przeszkodę na swobodę w decydowaniu i zbiektywizm. Natomiast większość personelu wykonawczego widzi potrzebę stałych, jasnych i precyzyjnych kryteriów oceny pracy.

4. Wybrane zagadnienia polityki kadrowej:

- zbędne zatrudnienie istniało wstecz 6-7 lat i istnieje obecnie. Przerosty zatrudnienia występują głównie w działach administracyjnych, finansowych i rozliczeniowych. Radykalniejsza poprawa /od obecnej/ mogłaby jedynie nastąpić w wyniku wprowadzenia komputeryzacji do tych działów,
- problem otwartej polityki kadr w przedsiębiorstwach - 50% respondentów nie słyszało o prowadzeniu takiej polityki 6-7 lat wstecz i obecnie. Druga połowa tak, lecz stosowana tylko w stosunku do pracowników działów administracyjnych i finansowych oraz kasjerów walutowych, nie w stosunku do kadr merytorycznych. 1/2 przedstawicieli dyrekcji nie widzi potrzeby prowadzenia tego rodzaju działalności, druga połowa prowadzi ją w stosunku do wyżej wymienionych działów. Połowa merytorycznych pracowników ORT została zatrudniona dzięki znajomościom i poparciu. Jest to działanie przeciwne do proponowanego przez otwartą politykę zatrudniania,
- system rotacji i wymiany kadr - nie jest stosowana w badanych przedsiębiorstwach polityka zawierania umów z pracownikami na czas określony. Dyrekcja wraz ze średnią kadrą kierowniczą

- skłaniałaby się nawet ku temu działaniu, jednakże tylko w przypadku obligatoryjnego systemu obejmującego wszystkie biura i wszystkich pracowników,
- łączenie podobnych stanowisk i funkcji, dążenie, aby pracownik był wielofunkcyjny i wielozadaniowy - zdaniem 75% personelu wykonawczego i średniej kadry kierowniczej działania te są realizowane w badanych działach przedsiębiorstw,
  - dobór kadry kwalifikowanej - w chwili obecnej dyrektorzy mają wolną rękę /choć nie zawsze/ w kształtowaniu polityki zatrudnienia. Nie jest ona prowadzona prawidłowo generalnie z dwóch powodów. Przede wszystkim nie jest scharmonizowany termin poszukiwania pracy przez absolwentów z możliwościami ich zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach. Po drugie - polityka wynagrodzeń nie satysfakcjonuje dobrych merytorycznie pracowników /fachowców/. Badane instytucje przegrywają w tej kwestii z takimi firmami jak: spółki, biura handlu zagranicznego, prywatne biura podróży, czy firmy polonijne,
  - żadne z badanych przedsiębiorstw nie posiadało dokumentu formułującego drogę zawodową pracownika merytorycznego obsługującego bezpośrednio ruch turystyczny,
  - żadne z badanych biur nie dysponowało jawnym dokumentem reguł awansowania pracowników. 60% personelu wykonawczego opowiedziało się za jego utworzeniem, ale tylko 1/3 średniej kadry kierowniczej. Reszta tej grupy, wraz z przedstawicielami dyrekcji uznała za rzecz zbyleczną istnienie takiego dokumentu w chwili obecnej, w dobie głębokiej inflacji i braku stabilizacji finansowej w całej gospodarce. W praktyce badane przedsiębiorstwa przy awansach pionowych w dalszym ciągu opierają się na taryfikatorach kwalifikacyjnych /mocno krytykowanych/. Awans poziomy przejawia się głównie w wysokości premii i nagrodach dyrektorskich. Kryteria nie są jawne i jasno sprecyzowane.

Połowa bezpośrednich przełożonych stara się różnicować wartości premii, chcąc większymi wysokościami usatysfakcjonować dobrych pracowników. Podawane są przy tym argumenty podjęcia takich decyzji. Nie zawsze to jest aprobowane przez załogę, która nierzadko woli, aby wszystkie kwestie pieniężne były dzielone równo pomiędzy zespoły,

- nigdy ~~nie~~ oficjalnie i jawnie nie funkcjonowało w badanych przedsiębiorstwach, zarówno parę lat wstecz, jak i obecnie pojęcie kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze szczebla średniego /dyrektorzy powoływani są przez Zarządy-Centrale/. Brak jest jawnie podanych kryteriów i zasad przynależności do niej,

5. W dobie kryzysu i przemian badani pracownicy merytoryczni widzą potrzebę wspólnych dyskusji merytorycznych, chcą mówić o strategii postępowania firmy, chcą brać udział w tworzeniu nowej linii działania. Respondenci łączą ją z "nowym" myśleniem, zmianą mentalności w sposobie patrzenia i gospodarowania przedsiębiorstwem. Zmiany w polityce kadrowej i zatrudnieniu powinny wziąć początek ze zmian struktur organizacyjnych, czyli likwidacji Zarządów-Central i usamodzielnienia się Oddziałów. Jest to dla badanych osób źródło nieuzasadnionego utrzymywania "czegoś", co nie pomaga w pracy, wręcz przeciwnie utrudnia - dublowanie etatów, oddawanie wypracowanego zysku bez wiedzy i kontroli wydatkowania tych pieniędzy, nieuzasadnione pracą przywileje osób tam zatrudnionych, uzależnienie merytoryczne, enigmatyczność potrzeby istnienia. Respondenci są przeświadczeni, że usamodzielnienie biur lub likwidacja tej części struktury przedsiębiorstwa, wpłynie bezpośrednio na polepszenie warunków finansowych pracowników Oddziałów, sytuacja stanie się klarowniejsza, bardziej sprawiedliwa, pracownicy będą przeświadczeni, że pracują na własny rachunek. Zmiany w polityce personalnej ta także

zdecydowane zmniejszenie zatrudnienia w działach administracyjno-finansowych. Również działy merytoryczne obsługujące bezpośrednio ruch turystyczny proponuje się zmniejszyć do 4-5 osób. Zrezygnować powinno się również ze wszystkich zastępców kierowników: sekcji, działów i dyrekcji. Są to funkcje bez uzasadnień merytorycznych i organizacyjnych. Dobór kadry merytorycznej powinien być oparty tylko i wyłącznie na kompetencji i fachowości osób przyjmowanych. Powinni reprezentować wysokie specjalistyczne przygotowanie zawodowe i otrzymywać bardzo wysokie wynagrodzenie. Pensje i premie winny być /50% respondentów/ różnicowane - jawnie, konsekwentnie, oparte o jasne zasady i kryteria. Dobra praca i jej efekty powinny być podstawą formułowania tych zasad, równych dla wszystkich i wszystkich obowiązujących. Respondenci zaproponowali nawet odbywanie się konkursów kwalifikacyjnych dla pracowników merytorycznych, zarówno personelu wykonawczego, średniej kadry kierowniczej i dyrekcji. Konkursy oparte nie tylko o wykształcenie, ale o specjalistyczne testy, które badałyby predyspozycje pracowników na poszczególne stanowiska pracy. W rozmowach często mówiło się bardziej o "typie" człowieka predystynowanego do pracy w turystyce /rzutki, przedsiębiorczy, z inicjatywą, szybki, samodzielny, życzliwy, zaangażowany/ niż o jego kwalifikacjach zawodowych.

Aby można było realizować powyższe postulaty dyrektorzy twierdzą, że konieczne jest zaistnienie wolnego rynku pracy w turystyce, co pozwoliłoby wybierać tych najlepszych. Mając na uwadze zmiany i przeobrażenia, jakie zachodzą w turystyce, o "sile" przedsiębiorstwa ich zdaniem będą decydowali pracownicy merytoryczni o kwalifikacjach menedżerskich, z dobrą znajomością języków obcych, rzutcy, przedsiębiorczy, z inicjatywą. Na tak przygotowanych ludzi czeka już praca w turystyce. Aby dysponować tak

przygotowaną kadram, należałoby zmienić system kształcenia specjalistycznego. Od rynku pracy powinno wychodzić zapotrzebowanie na rodzaje kształcenia kadry, a nie odwrotnie. To rynek sugeruje i dyktuje to, co pracownik powinien wiedzieć, jakie posiadać umiejętności i jakimi cechami się charakteryzować, aby sprostać zadaniom stawianym przed turystyką.

Jeśli obecne szkoły turystyczne chcą, aby ich absolwenci byli uznawani za specjalistów w dziedzinie turystyki i podejmowali bez zastrzeżeń merytorycznych pracę w turystyce, to szkoły te powinny poddać swój program kształcenia weryfikacji. Kryteria naboru kandydatów również powinny się zmienić. Muszą dojść do głosu określone predyspozycje do wykonywania tego zawodu.

Literatura:

1. R.Aleksander, M.Wróblewska: Oddziaływanie mechanizmów I i II etapu reformy gospodarczej na funkcjonowanie terenowych przedsiębiorstw turystycznych, raport etapowy, maszynopis IT 1987r.
2. Dodatek do "Rzeczpospolitej" z dn. 31.03.88 nr 128 "Program realizacji II etapu reformy gospodarczej"
3. Dodatek do "Rzeczpospolitej" z dn. 16.06.88 nr 134 tamże: Opracowanie propozycji zmian w zakresie funkcjonowania i finansowania turystyki i wypoczynku w oparciu tej działalności na zasadzie samofinansowania.
4. M.Frank, Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy, W-wa, KiW, 1971
5. R.Gałęcki, J.Kuczyński, Ekonomia przedsiębiorstw turystycznych, Wyd.Ak.Ekonomicznej Poznań 1984.
6. R.Gałęcki, Przedsiębiorstwa turystyczne wobec reformy gospodarczej w: Przedsiębiorstwa usługowe w ramach nierównowagi rynkowej, Ak.Ekonomiczna Zeszyty Naukowe nr 103 Poznań 1982r.
7. Gospodarka turystyczna. Ocena funkcjonowania mechanizmów reformy w gospodarce turystycznej. Prace naukowe Ak.Ekonomicznej, Wrocław 1986.
8. M.Jedlińska: Wybrane problemy polityki zatrudnienia w gospodarce turystycznej w: Społeczno-ekonomiczne problemy regionu jeleniogórskiego, prace KTN Nr 33 Jelenia Góra 1983.
9. M.Kabaj, System motywacji i płac w reformie gospodarczej, PWE W-wa 1984.
10. J.Kaleta, Finanse przedsiębiorstw w warunkach reformy gospodarczej, PWE W-wa 1985.
11. Kierunki reformy gospodarczej w turystyce GKT W-wa 1982, Zespół d/s reformy gospodarczej.
12. A.Kornak, Parametry i instrumenty kierowania turystyką w Polsce, raport etapowy, maszynopis IT 1988r.

13. A.Kornak, Praca w turystyce w: Gospodarka turystyczna w regionie w dobie reformy, AWF Kraków Zeszyty Naukowe nr 30, 1984r.
14. P.Masiukiewicz, Problemy turystyki w II etapie reformy cz. I i II, Hotelarz 1987 nr 11 i 12
15. J.Nadolski, Jak oceniać pracownika, Inst.Wyd.Zw.Zaw. W-wa 1987
16. Podstawy polityki kadrowej w przedsiębiorstwie, pr.zbiorowa pod red.J.Orczyka, PWN, W-wa, 1987
17. J.Raciborski, Problematyka jakości usług turystycznych w reformie gospodarczej w: Turystyka w okresie reformy gospodarczej, AWF Kraków Zeszyty Naukowe nr 32, 1983r.
18. A.Rapacz, Funkcjonowanie terenowych przedsiębiorstw turystycznych w ramach realizowania reformy gospodarczej w: Gospodarka turystyczna, Ak.Ekonomiczna, Prace naukowe, Wrocław 1985r.
19. J.Reykowski, Problematyka i metody badań nad zadowoleniem z pracy, Wrocław 1973
20. Turystyka i wypoczynek w warunkach reformy gospodarczej, Materiały z ogólnokrajowej konferencji naukowej Koszalin 22-25 wrzesień 1984, Koszalin 1985.
21. Zachowanie człowieka w organizacji, pod red. W.E.Scotta i L.L.Cummingsa, PWN, W-wa 1983.
22. Zarządzanie i organizacja ogólnokrajowych przedsiębiorstw turystycznych /etap II/, pr.zbiorowa, maszynopis IT 1988r.

BIBLIOTEKA IV  
Archiwum Prac  
Naukowo-Badawczych

dr Hanna Borne-Falencik

Instytut Turystyki

Warszawa

Analiza przygotowania kadr do reorganizowania  
gospodarki w turystyce na przykładzie  
wybranych przedsiębiorstw turystycznych

/CEBP - 08.06 - VI.9 - 7/

**Abstrakt:** Analiza przygotowania kadr obsługujących bezpośrednio ruch turystyczny. Analiza rozumiana zarówno jako poznanie podstawowych kwalifikacji zawodowych pracowników w powiązaniu z wykonywaną pracą i wybranymi elementami polityki kadrowej, jak i przegląd opinii związanych z zagadnieniami reformatorskimi w przedsiębiorstwach, które powinny kształtować się pod wpływem przeobrażeń jakie mają miejsce w obecnej gospodarce turystycznej.

**Słowa kluczowe:** kwalifikacje, pracownik merytoryczny obsługujący bezpośrednio ruch turystyczny, praca w turystyce, przedsiębiorstwo turystyczne, zmiany i przeobrażenia zachodzące w gospodarce turystycznej.