

Anna Tokarz-Kocik

Zarządzanie ryzykiem personalnym w hotelu a proces stymulacji popytu na usługi hotelarskie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 84, 381-393

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA TOKARZ-KOCIK

Uniwersytet Szczeciński

**ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PERSONALNYM
W HOTELU A PROCES STYMULACJI POPYTU NA
USŁUGI HOTELARSKIE**

Wprowadzenie

Popyt w literaturze ekonomicznej określany jest jako „relacja między ceną dobra lub usługi a ich ilością, którą konsumenci są skłonni i są w stanie nabyć w danym odcinku czasu, przy założeniu, że wszystkie inne elementy charakteryzujące sytuację rynkową pozostaną bez zmiany”¹. Podobnie rozumiany jest popyt w odniesieniu do rynku turystycznego. Zgodnie z definicją W. Hunzikera i K. Krapfa popyt turystyczny jest „sumą dóbr turystycznych, usług i towarów, które turyści są skłonni nabyć przy określonym poziomie cen”². Popyt turystyczny jest heterogeniczny. W jego zaspokajaniu biorą udział usługi i dobra pochodzące z niemal wszystkich branż gospodarki, w tym z hotelarstwa. Głównym zadaniem hotelarstwa na współczesnym rynku turystycznym jest kreowanie turystycznej bazy noclegowej oraz świadczenie usług hotelarskich.

¹ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992, s. 49.

² W. Hunziker, K. Krapf, *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre*, w: *Tłumaczenia materiałów dotyczących statystyki ruchu turystycznego w różnych krajach*, Zakład Prawnych i Ekonomicznych Zagadnień Turystyki przy SGPiS, Warszawa 1961, s. 17.

Popyt na usługi konkretnego przedsiębiorstwa hotelarskiego determinują nie tylko czynniki w skali makro (ekonomiczne, demograficzne, kulturowe), ale także elementy wewnętrzne, związane bezpośrednio z przedsiębiorstwem.

Istotny wpływ na kształtowanie popytu na usługi konkretnego przedsiębiorstwa hotelarskiego ma jakość świadczonych w nim usług, a ta z kolei bezpośrednio skorelowana jest z liczbą, kompetencjami i sposobem zarządzania pracownikami w hotelu. Wynika to z faktu, że goście utożsamiają jakość usługi hotelu z obsługą uzyskaną w bezpośrednim kontakcie z pracownikiem. Wyposażenie i walory techniczne obiektu traktują często jako tzw. czynnik higieny i dostrzegają ich znaczenie dopiero wtedy, gdy coś niedomaga.

Pracownicy hotelu poprzez swój stosunek do gościa, należyte, tj. uprzejme, troskliwe, serdeczne, wyrażające szacunek i zrozumienie dla jego potrzeb traktowanie dają mu dobre samopoczucie, wrażenie przyjaznej, gościnnej atmosfery. Tak rozumiana jakość pracy w hotelu, będąc ważnym czynnikiem kształtującym opinię o hotelu, jego renomę, staje się jednym z najważniejszych czynników kształtowania przewagi konkurencyjnej obiektu hotelowego na rynku.

Niewątpliwym zagrożeniem dla pozycji rynkowej hotelu i wielkości zapotrzebowania na jego usługi są wszelkie błędy wynikające z ludzkiej niedoskonałości. Mogą być one skutkiem niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, ale również efektem świadomego łamania przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych, a także nieprawidłowych procesów zarządzania kadrami. Zjawisko takie określane jest mianem ryzyka personalnego.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem personalnym w hotelu jako narzędzia poprawy jakości świadczonych usług, a przez to stymulacji zapotrzebowania na nie. Artykuł jest wynikiem studiów literaturowych. Rozważania mają charakter teoretyczny.

1. Znaczenie czynnika ludzkiego w hotelarstwie

Personel przedsiębiorstwa hotelarskiego tworzą osoby nie tylko zatrudnione na pierwszej linii obsługi klienta (np. recepcjoniści, portierzy, bagażowi, kelnerzy), ale także osoby z zaplecza usługowego (pokojówki, kucharze, pracownicy biurowi). Wszyscy pracownicy, bez względu na zajmowane stanow-

sko, muszą być w jednakowym stopniu świadomi konieczności troszczenia się o gości hotelowych.

Niewłaściwe zachowania pracowników w stosunku do klientów często nie są wynikiem ich złej woli, ale raczej braku zrozumienia misji firmy, a także braku odpowiednich umiejętności i narzędzi. Przyczynami problemów w tym obszarze mogą być:

- niewystarczająca liczba pracowników;
- brak wiedzy u pracowników na temat rzeczywistych oczekiwań klientów;
- brak szkoleń z zakresu obsługi klienta;
- niewłaściwy system motywacyjny;
- nieefektywne procedury biznesowe – brak przepływu informacji między działami, brak uprawnień do podejmowania decyzji przez pracowników liniowych.

Stopień zaangażowania kierownictwa przedsiębiorstwa w kształtowanie usług zorientowanych na gości stanowi czynnik decydujący o jakości relacji w łańcuchu usługowym wzajemnych zależności³.

Rola zasobów ludzkich w hotelarstwie wynika zarówno z pracochłonności tej branży, jak i dominującego znaczenia elementu niematerialnego (usługowego) w strukturze produktu przedsiębiorstwa hotelowego. Próby mechanizacji i informatyzacji pracy w hotelarstwie dotyczą głównie tych zadań i czynności, które nie mają bezpośredniego znaczenia dla usługobiorcy turystycznego (wyjątkiem są internetowe systemy rezerwacji). Kontakt usługowy pozostaje nieodmiennie elementem jakości usług hotelowych i jego eliminacja ma sens tylko w ściśle określonych przypadkach (np. strategia zubożania produktu stosowana przez hotele klasy ekonomicznej).

Czynnościowy charakter usługi sprawia, że zachowanie i predyspozycje pracowników obsługujących klientów mają decydujący wpływ na użyteczność finalnego produktu, gdyż personel biorący udział w procesie świadczenia usługi postrzegany jest jako jego integralna część. Powoduje to rosnące znaczenie ryzyka, które wyraża niebezpieczeństwo zachwiania pozycji firmy spowodowane niewłaściwymi postawami i zachowaniami pracowników, a przez to dostarczeniem produktu o jakości nieodpowiadającej oczekiwaniom

³ W. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19.

nabywcy⁴. Wskazane ryzyko jakości łączy się bezpośrednio z ryzykiem utraty reputacji hotelu, gdyż jakość oferty i działania personelu są jednym z głównych elementów budujących wizerunek przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotny jest odpowiedni proces zarządzania kapitałem ludzkim i związanym z nim ryzykiem personalnym.

2. Istota i obszary ryzyka personalnego

W aspekcie ekonomicznym „ryzyko personalne” jest rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka związanego z systemem społecznym organizacji. Można je zdefiniować jako „angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem”⁵. Narażając się na niebezpieczeństwo, firma może jednak wydatnie zwiększyć swoje szanse nie tylko na przetrwanie, ale i na rozwój, a zasoby ludzkie mogą zostać wzbogacone. Ryzyko personalne przedsiębiorstwa hotelarskiego jest rezultatem oddziaływania często niemożliwego do dokładnego określenia zbioru elementów, jakie mogą powodować odchylenia w realizowanych działaniach personalnych. Niepowtarzalność obiektu oddziaływań (tj. personelu zatrudnionego w hotelu), a często i realizowanych procesów sprawiają, iż:

- istnieją zindywidualizowane profile ryzyka;
- często niemożliwe jest określenie prawdopodobieństw odpowiadających nakładom i efektom tychże procesów.

Ryzyko personalne organizacji związane jest z niemożliwością stwierdzenia, czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy. Stosując nomenklaturę Komitetu Bazylejskiego⁶, należy

⁴ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 21.

⁵ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 24.

⁶ Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego (*The Basel Committee on Banking Supervision*) to międzynarodowy zespół doradczy powołany w 1974 roku pod patronatem Banku Rozliczeń Międzynarodowych (*Bank for International Settlements*). Choć nie posiada on żadnych formalnych uprawnień ponadnarodowych, tworzy rekomendacje dla najlepszych praktyk ostrożnościowych w sektorze bankowym, które są następ nie wdrażane w życie przez kraje członkowskie (w tym Polskę). Komitet Bazylejski przyjął następującą definicję **ryzyka operacyjnego**: *ryzyko strat*

stwierdzić, że ryzyko personalne to jeden ze składników ryzyka operacyjnego. Jak piszą Y. Chong i E. May Brown „brak doświadczenia, niekompetencja oraz korupcja pracowników to trzy główne powody ryzyka personalnego”⁷.

Ryzyko personalne może być wyszczególniane odpowiednio do funkcji polityki personalnej i nazwane stosownie do nich. A zatem wyróżnia się⁸:

- ryzyko rekrutacyjne (niedostosowania popytu i podaży pracy) polegające na braku odpowiednich kandydatów do pracy na danym stanowisku;
- ryzyko selekcyjne – konsekwencje dla przedsiębiorstwa wynikające z przyjęcia lub odrzucenia oferty danego kandydata do pracy;
- ryzyko podziału ról – prawdopodobieństwo nienależytego wypełniania zadań przypisanych do danych stanowisk wskutek niekompetentnego rozdziału czynności, tj. niedopasowania wymagań pracy do kwalifikacji;
- ryzyko ewaluacyjne związane z procesem powstawania, formułowania i wyrażania opinii cech osobowościowych pracownika, jego zachowań w pracy i uzyskiwanych przez niego rezultatów;
- ryzyko inwestowania w rozwój pracowników obejmujące następujące cząstkowe rodzaje ryzyka personalnego: ryzyko braku chęci pracowników do rozwoju, ryzyko braku zwrotu nakładów w kapitał ludzki, ryzyko odpływu pracowników, w których zainwestowano;
- ryzyko powstania luk w wiedzy i umiejętnościach personelu;
- ryzyko motywacyjne, tj. konsekwencje dla przedsiębiorstwa wynikające z niewłaściwego doboru narzędzi motywacji w stosunku do poszczególnych pracowników;
- ryzyko derekrutacyjne (zwalniania) może być związane z takimi procesami, jak: restrukturyzacja, prywatyzacja, fuzja czy podział (dezintegracja) przedsiębiorstwa;
- ryzyko wystąpienia patologicznych zachowań, w tym zachowań niezgodnych z etyką zawodową.

finansowych wywołanych przez ludzi, nieadekwatne lub wadliwe systemy lub procesy wewnętrzne, lub zjawiska zewnętrzne, za: P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 98.

⁷ Y. Chong i E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 85.

⁸ A. Lipka, *Ryzyko personalne ...*, s. 30–34.

Dysfunkcje procesu gospodarowania ludźmi są stanem zaniku lub nieustanowienia norm prawnych, etycznych, zawodowych i dotyczą zarówno pojedynczych ludzi, jak i szerokich struktur, do których jednostki świadomie przenoszą działania szkodliwe. Mogą się one przyczynić do wywołania zachowań sprzecznych z oczekiwaniami. Najbardziej popularnym motywem tych zachowań jest fakt, że działając w sprzeczności z normami, można osiągnąć szybciej niż normalnie lub osiągnąć w ogóle pożądaną pozycję w określonym, najczęściej finansowym wymiarze. Dysfunkcje funkcji personalnej są więc często drogą do celu, jakim jest określony awans osiągany w sprzeczności z obowiązującymi standardami⁹.

Ludzi charakteryzuje skłonność do postępowania nieetycznego dla osiągnięcia indywidualnych celów. Typowe ryzyko związane z zatrudnianiem pracowników to różnego rodzaju zachowania patologiczne: defraudacje, kradzieże (mienia, tajemnic handlowych) czy inne dysfunkcje personalne.

Patologie pojawiające się w organizacji są zawsze wypadkową indywidualnych cech pracownika oraz właściwości przedsiębiorstwa. Źródeł tych patologii można się doszukiwać na trzech poziomach:

- pracownika jako jednostki;
- grupy pracowniczej;
- organizacji jako całości.

W pierwszym przypadku powodem zachowań patologicznych mogą być naturalne predyspozycje człowieka, socjo- i psychopatogeny charakter otoczenia, w którym przebywa pracownik, oraz niezgodność charakteru wykonywanej pracy z psychologicznymi skłonnościami pracownika¹⁰. Patologie w zespole pracowniczym i organizacji wynikać mogą z norm funkcjonujących w grupie, struktury grupy, błędów w zarządzaniu zespołami pracowniczymi¹¹. W odniesieniu do organizacji za dysfunkcję uznać można „zakłócenia i nieprawidłowości, które określa się jako odchylenia w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji, w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym”¹².

⁹ *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 9.

¹⁰ M. Laszczak, *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 12.

¹¹ *Tamże*, s. 101–130.

¹² *Dysfunkcje i patologie...*, s. 11.

Działania dysfunkcjonalne, choć niewystarczająco zdiagnozowane, są obserwowane na co dzień w funkcjonowaniu przedsiębiorstw hotelarskich. W sferze doboru widoczne są one w sytuacji zatrudniania „po znajomości”, a nie ze względu na faktyczne kwalifikacje kandydatów. Zdarza się również, że przydatność kandydatów weryfikowana jest za pomocą technik (np. testów psychologicznych), których interpretacji dokonują osoby do tego nieuprawnione. Podczas wprowadzenia do pracy ogranicza się nowemu pracownikowi dostęp do informacji, które ułatwiłyby mu wdrożenie się do pracy w firmie. Ocena przeprowadzona jest często na podstawie niezrozumiałych dla pracowników kryteriów, oceniani są nie wszyscy zatrudnieni, lecz tylko wybrane grupy pracowników. Nie zawsze też pracownicy informowani są o wynikach przeprowadzonej oceny. Pracowników awansuje się nie ze względu na ich faktyczne umiejętności, lecz znajomości. Szkolenia nie zawsze mają na celu podniesienie kwalifikacji pracowników. Czasami organizowane są tylko dlatego, ponieważ należy wydać środki z funduszu szkoleniowego. Systemy motywowania nie są oparte na racjonalnych kryteriach. Struktura wynagrodzeń nie ma charakteru motywacyjnego. W procesie motywowania nie zawsze uwzględniane są potrzeby i aspiracje pracowników. Brakuje również rzetelnych informacji o polityce firmy, celach i planowanych zmianach. Zwalniani pracownicy pozostawieni są często sami sobie, nie mogą liczyć na wsparcie przedsiębiorstwa (brak działań z zakresu outplacementu). Również w przypadku derekrutacji nie zawsze jasno określone są powody zwolnienia.

3. Proces zarządzania ryzykiem personalnym

„Zarządzanie ryzykiem to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości”¹³.

Zarządzanie ryzykiem personalnym to kwestia kluczowa dla wszystkich organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw usługowych. Przedsiębiorstwa hotelarskie winny wpisać świadomość ryzyka, zarówno w odniesieniu do zadań, które

¹³ Norma australijska/nowozelandzka 4360: 1999, za: Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, http://bip.mf.gov.pl/_files.

mogą zostać nieprawidłowo wykonane oraz możliwości, które mogą zostać wykorzystane, w ramy całej swojej działalności. Organizacje, które potrafią w ten sposób uwzględnić świadomość zarządzania ryzykiem, będą w stanie wykorzystać proces zarządzania ryzykiem w celu poprawy uzyskiwanych wyników oraz podniesienia zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron. Dlatego bardzo istotne jest opracowanie właściwej metodologii zarządzania ryzykiem personalnym i odpowiednie jej wdrożenie. Proces zarządzania ryzykiem personalnym powinien obejmować następujące etapy:

- 1) identyfikacja ryzyka personalnego (stworzenie listy potencjalnych zagrożeń dla przedsiębiorstwa);
- 2) analiza ryzyka (określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia i jego wpływu na funkcjonowanie organizacji);
- 3) punktowa ocena i hierarchizacja ryzyka;
- 4) wdrożenie konkretnych działań z zakresu zarządzania ryzykiem personalnym:
 - akceptacja ryzyka,
 - identyfikacja i ocena planów redukcji,
 - przygotowanie planów przeciwdziałania skutkom ryzyka.

Choć ryzyka personalnego występującego w całej organizacji nie można dokładnie zmierzyć, można starać się je oszacować po to, aby nim zarządzać. Narzędziem oceny ryzyka personalnego może być mapa ryzyka personalnego (zwana też profilem ryzyka personalnego). Powinna ona zawierać informację o szacowanej wielkości strat, na jakie narażona jest organizacja przy zadanej strategii, strukturze i sposobie organizacji procesów biznesowych oraz biorąc pod uwagę założenia odnośnie aktualnej i przewidywanej sytuacji w otoczeniu zewnętrznym. Choć sporządzenie w pełni wiarygodnej kalkulacji strat, na jakie narażona jest organizacja w związku z tzw. czynnikiem ludzkim, może nie być w pełni osiągalne, gdyż wymaga to rozpoznania tego, na skutek jakich czynników organizacja jest narażona na ryzyko personalne oraz – co można zrobić, aby niebezpieczeństwo strat zmniejszyć.

Proces tworzenia mapy ryzyka przedstawia się następująco¹⁴:

- określenie rodzajów ryzyka personalnego występującego w organizacji
 - wyodrębnienie tych procesów HR, które są najbardziej ryzykowne;

¹⁴ P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 113.

- zidentyfikowanie dla poszczególnych rodzajów ryzyka personalnego tzw. nośników ryzyka, czyli czynników, które sprzyjają jego wzrostowi poprzez uprawdopodobnienie zajścia niekorzystnych wypadków lub poprzez zwiększenie się potencjalnych strat;
- określenie, w jakich miejscach organizacji lub przy jakich procesach występuje ryzyko oraz (w miarę możliwości) na ile prawdopodobne jest jego wystąpienie;
- określenie wielkości możliwych strat związanych z poszczególnymi rodzajami ryzyka.

Niektóre z międzynarodowych korporacji przypisują indywidualną odpowiedzialność za kwestie ryzyka bądź to rozszerzając zakres zadań dyrektora finansowego, bądź to powołując osobne stanowiska dyrektora wykonawczego ds. ryzyka (*Chief Risk Officer*)¹⁵. Wydaje się, że w przypadku ryzyka personalnego powierzenie kompetencji w zakresie zarządzania nim komuś spoza struktur HR osłabiłoby efektywność tej funkcji. To właśnie specjaliści ds. HR posiadają najlepsze kompetencje do oceny ryzyka związanego z rekrutacją, motywacją i rozwojem czy retencją pracowników. To dyrektor personalny lub ktoś raportujący bezpośrednio do niego powinien być odpowiedzialny za stworzenie, wdrożenie i monitorowanie procedur związanych z zarządzaniem ryzykiem personalnym w całej organizacji.

Pierwszą barierą, którą napotka dyrektor personalny zainteresowany oszacowaniem ryzyka personalnego, jest problem braku właściwych informacji. Pomimo że w archiwach personalnych hoteli znajduje się mnóstwo dokumentów, takich jak: często już nieaktualne opisy stanowisk, schematy organizacyjne, wnioski urlopowe sprzed paru lat, to w tych samych archiwach nie można znaleźć informacji, które pozwoliłyby na ocenę jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa zwykle nie gromadzą danych historycznych dotyczących konkretnych przedsięwzięć w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Próżno by szukać zestawienia wszystkich projektów rekrutacyjnych prowadzonych w firmie wraz z opisem ich efektów i wnioskami. To samo tyczy się innych przedsięwzięć, jak szkolenia czy projekty związane z doskonaleniem systemów HR.

Szczególnie w Polsce, gdzie wymogi odnośnie do dokumentacji spraw kadrowych są bardzo rozbudowane i skrupulatnie egzekwowane przez Państwową

¹⁵Tamże, s. 110.

Inspekcję Pracy, mamy do czynienia z sytuacją paradoksalną – z jednej strony pracodawca zmuszony jest do szczegółowej ewidencji czasu pracy swojego pracownika, a z drugiej – nie archiwizuje danych, na podstawie których mógłby w przyszłości ocenić trafność decyzji związanych z rekrutacją czy rozwojem, czy też określić te elementy procesów gospodarowania kapitałem ludzkim, które mogły doprowadzić do strat, np. w wyniku błędnej decyzji o zatrudnieniu.

Pomimo tego, że ryzyko jest nieodłącznym elementem wszystkich decyzji strategicznych, w większości przedsiębiorstw hotelarskich temat zarządzania ryzykiem personalnym nie funkcjonuje w zbiorowej świadomości pracowników w kontekście strategii biznesowej. Nawet jeśli na etapie opracowywania strategii przedsiębiorstwa pojawiają się wątpliwości (np. *Czy uda nam się znaleźć właściwych ludzi przy ekspansji na nowy rynek?*; *Czy wprowadzenie nowego systemu wynagrodzeń nie spowoduje odejścia kluczowych pracowników?*), to tym dyskusjom brak jednak zwykle konkretności, a stosunkowo rzadkie angażowanie w nie specjalistów ds. personalnych powoduje, że często wiele aspektów ryzyka bywa pomijanych.

W związku z powyższym proces zarządzania ryzykiem personalnym w hotelu powinien uwzględniać następujące wytyczne¹⁶:

- zarządzanie ryzykiem personalnym musi być jednym z priorytetów dyrektora personalnego i znaleźć zrozumienie zarządu;
- osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem personalnym powinny mieć jasno określone kompetencje rozumiane w całej organizacji;
- wspólne cele w zakresie ryzyka personalnego na poziomie całej organizacji powinny być powszechnie znane;
- powinno zostać stworzone wspólne podejście do oceny i minimalizowania ryzyka personalnego oraz wdrożone w całej organizacji jako polityka firmy;
- procedury bezpieczeństwa i narzędzia pozwalające na stosowanie się do polityki firmy powinny być przekazane, a pracownicy przeszkoleni w ich stosowaniu;
- w firmie powinien powstać system zapisywania danych mogących pomóc określić obszary ryzyka i ocenić jego rozmiary; w szczególności

¹⁶ *Taming Uncertainty. Risk Management for the Entire Enterprise*, Price WaterhouseCoopers, The Economist Intelligence Unit, July 2002, www.pwcglobal.com.

powinna powstać baza danych zawierająca dane historyczne odnośnie strat, które miały miejsce i były powiązane z ryzykiem personalnym.

Zarządzania ryzykiem nie można traktować jako obciążenia dla organizacji, lecz jako sposób maksymalizacji dostępnych możliwości i zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki. Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę utworzenia właściwego ładu organizacyjnego, tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań w organizacji nakierowanych na realizację celów tej organizacji. W tym celu organizacja musi zapewnić

odpowiednie zarządzanie ryzykiem związanym ze świadczeniem usług na rzecz społeczeństwa. Dlatego też proces zarządzania ryzykiem należy wdrożyć w całej organizacji.

Korzyści płynące z takiego działania, to:

- większy nacisk kierownictwa na sprawy faktycznie istotne;
- krótszy czas reakcji kierownictwa na sprawy kryzysowe;
- mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację;
- większy nacisk w organizacji na poprawne wykonywanie właściwych zadań;
- większe prawdopodobieństwo realizacji celów organizacji;
- większe prawdopodobieństwo wdrożenia planowanych zmian;
- lepsze wykorzystanie zasobów.

Uwagi końcowe

Różnice w osiągniętej pozycji rynkowej pomiędzy konkurującymi obiektami hotelarskimi mogą mieć swe źródło zarówno w czynnikach, które związane są z otoczeniem firmy, a także w czynnikach tkwiących w jej wnętrzu. Na wielkość popytu na usługi przedsiębiorstwa hotelarskiego wpływa wiele elementów, m.in.: jakość i ceny oferowanych usług hotelarskich, innowacyjność procesu usługowego (stosowana technika i technologia), sieć kontaktów (z dostawcami, odbiorcami, kooperantami), ale także kapitał ludzki. W niniejszym opracowaniu uwaga została skupiona na ostatnim z wymienionych czynników. Wynika to z faktu, że w hotelarstwie pracownicy są dużo mocniej zaangażowani w tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta, niż ma to miejsce na przykład w firmach przemysłowych. Wiedza, umiejętności i predyspozycje pracowników są

kluczowymi elementami decydującymi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Coraz powszechniej uznaje się, że zarządzanie ryzykiem personalnym może pomóc organizacji w poprawie jakości świadczenia usług i wykorzystaniu dostępnych możliwości.

Zarządzanie ryzykiem nie sprowadza się wyłącznie do wdrożenia funkcji audytu wewnętrznego. Jest to zadanie każdego pracownika przedsiębiorstwa, nie tylko wybranych specjalistów. Proces ten należy postrzegać jako podstawowy obowiązek zarządzających, którzy powinni zachęcać pracowników świadczących usługi hotelarskie do stosowania podejścia opartego na świadomości występowania ryzyka. W tym celu przedsiębiorstwa hotelarskie powinny:

- postrzegać zarządzanie ryzykiem jako pozytywny wkład do sukcesu instytucji, a nie ograniczenie lub dodatkową warstwę biurokracji;
- uznać, że proces zarządzania ryzykiem należy wesprzeć solidną bazą informacyjną obejmującą: identyfikację ryzyka, analizę ryzyka, punktową ocenę ryzyka (*risk scoring*) i hierarchizację ryzyka;
- zapewnić, by podejmowane decyzje były przekazywane i wdrażane w każdej działalności wykonywanej przez instytucję;
- zachęcić pracowników do zastanowienia się, w jaki sposób ich praca może przyczynić się do osiągnięcia korzystnej relacji pomiędzy ponoszonym ryzykiem a osiąganymi korzyściami;
- zapewnić, by personel kierowniczy wyższego szczebla był osobiście odpowiedzialny za wspieranie procesu zarządzania ryzykiem w całej organizacji;
- wypracować i umocnić postawy i metody oparte na świadomości ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwie hotelarskim powinno polegać z jednej strony na jego ograniczaniu poprzez neutralizowanie czynników aktywizujących ryzyko w obszarze personalnym (gospodarce kadrowej), z drugiej strony na poszukiwaniu szans rozwoju przedsiębiorstwa poprzez odpowiednie decyzje kadrowe. Różnorodność i wieloaspektowość ryzyka oraz postrzeganie zjawiska w kategoriach pozytywnych (szans) powoduje, że zarządzanie ryzykiem jawi się jako warunek wzrostu konkurencyjności i rozwoju każdej organizacji.

**PERSONAL RISK MANAGEMENT IN HOSPITALITY AND THE
PROCESS OF STIMULATION THE DEMAND ON THE
HOSPITALITY SERVICES**

Summary

The paper presents and characterizes the main sources of risk in the human resources management in the hospitality sector. Moreover it has been attempted to define the role of personal risk management in creating quality of hospitality services. The most significant role in this process has enterprise's staff. The employees through their attitude and skills actually strongly influence the overall quality of service. In case there is no identification of employees with the firm, the whole financial and organizational effort and even well planned public relations activities might be ineffective.

The considerations are theoretical. The article is the result of literature studies and analysis of available secondary data.

Translated by Anna Tokarz-Kocik