

Danuta Sławska

Potencjał ludzki istotnym czynnikiem rozwoju turystyki na Kubie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 259-268

2010

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.

DANUTA SŁAWSKA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

POTENCJAŁ LUDZKI ISTOTNYM CZYNNIKIEM ROZWOJU TURYSTYKI NA KUBIE

Wprowadzenie

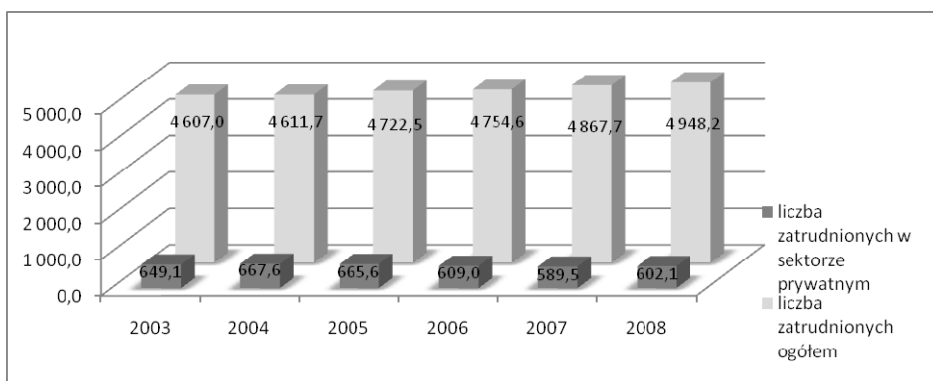
Powszechnie przyjmuje się, że pojęcie „potencjał turystyczny” obejmuje elementy środowiska przyrodniczego i społeczno-gospodarczego, jak również zachowania człowieka, które mogą stać się bodźcem do rozwoju turystyki.

Z właściwym kierunkiem rozwoju turystyki ściśle związane jest przygotowanie wykwalifikowanej kadry, dlatego tak istotną rolę odgrywa kształcenie przyszłych pracowników turystyki oraz podnoszenie kwalifikacji zatrudnionego już personelu. Edukacja dotyczy zarówno kadry turystycznej bezpośredniej (np. hotelarze, obsługa ruchu turystycznego), jak i kadry paraturystycznej (np. kelnerzy, kucharze).

Dla Kuby rozwój turystyki ma kolosalne znaczenie. Jest to jedno z biedniejszych państw świata, a socjalistyczny system polityczny doprowadził do ruiny gospodarczej wyspy. Powszechny niedostatek we wszystkich dziedzinach funkcjonowania kraju powoduje, że zaniedbania w sektorze turystyki są bardzo duże. Kuba ma wspaniałe walory turystyczne, dlatego właśnie w przyszłości turystyka powinna być głównym motorem dzwignięcia kraju z biedy. Aby tak się stało, muszą nastąpić znaczne inwestycje w rozwój turystyki, m.in. w budowę nowych hoteli, a także tworzenie i rozwijanie produktów turystycznych. Do wszystkich koniecznych zmian należy dodać rozwój kadr, co będzie nabierać znaczenia w przyszłości, w miarę rozwoju turystyki. Problematyka potencjału ludzkiego w rozwoju turystyki na Kuby jest bardzo istotna.

1. Stan zatrudnienia i płac w turystyce na Kubie

Według artykułu 45 Konstytucji Republiki Kuby, w socjalistycznym społeczeństwie praca jest prawem, obowiązkiem i źródłem dumy dla każdego mieszkańca. W praktyce na Kubie istnieje obowiązek zatrudnienia. Prowadzi to do powstania zjawiska przerostu zatrudnienia, czego konsekwencją jest niska wydajność pracy. Większość Kubańczyków jest zatrudniona w sektorze państwowym, tylko niewielka część społeczeństwa pracuje w sektorze prywatnym. Urząd Statystyczny Kuby podaje, że bezrobocie w 2008 roku wyniosło 1,6%¹.

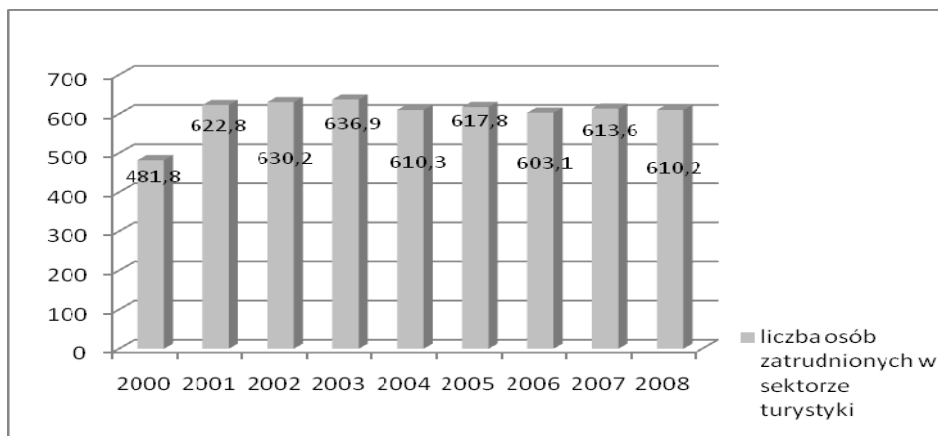


Rys. 1. Liczba zatrudnionych ogółem na Kubie w latach 2003–2008 (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oficina Nacional de Estadísticas, <http://www.one.cu>.

Z danych przedstawionych na rysunku 1 wynika, że liczba zatrudnionych Kubańczyków ogółem w latach 2003–2008 jest zbliżona i wynosi około 4,7 mln osób. Zgodnie ze statystykami, w sektorze prywatnym pracuje około 12% zatrudnionych. Niewielki jest udział osób pracujących na własny rachunek, ponieważ stanowi tylko 2,8% zatrudnienia ogółem (tj. 141,6 tys. osób). Wynika to z dużych i niestety stale rosnących barier, jakie stawia się prowadzącym działalność na własny rachunek. Wysokie podatki skutecznie zniechęcają Kubańczyków do zakładania własnych firm.

¹ Oficina Nacional de Estadísticas, <http://www.one.cu>.



Rys. 2. Liczba osób zatrudnionych w sektorze turystyki na Kubie w latach 2000–2008 (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oficina Nacional de Estadísticas, <http://www.one.cu>.

Na rysunku 2 przedstawiono liczbę Kubańczyków zatrudnionych w sektorze turystyki. Można zauważyć, że w latach 2000–2008 liczba pracujących w turystyce wzrosła o 27%. Zatrudnienie w sektorze turystyki stanowi 12,3% ogółu zatrudnienia. Przewiduje się, że do 2019 roku zatrudnienie w turystyce wzrośnie o 9,4%².

Zatrudnienie w sektorze prywatnym w turystyce na Kubie można podzielić na dwie grupy:

- zatrudnieni na własny rachunek (samozatrudnienie),
- pracownicy sektora mieszanego – spółek typu joint venture (hotele)³.

Najwięcej samozatrudnionych to pracownicy restauracji prywatnych *paladares*, taksówkarze oraz artyści sprzedający swoje wyroby.

Samozatrudnienie podlega wielu ograniczeniom. Osoby te mogą sprzedawać tylko produkty, które zostały przez nich wytworzone, a nie mogą kupować gotowych produktów od innych i ich odsprzedawać w celu zysku. Pracujący na własny rachunek mogą zatrudniać jedynie członków rodziny, nie mają też możliwości uzyskania kredytu bankowego na rozpoczęcie działalności ani jej rozwój. Na uwagę zasługuje fakt, że samozatrudnienie zostało zalegalizowane we wrześniu 1993 roku jako część projektu liberalizacji Kuby po upadku Związku Radzieckiego. Jednak

² Cuba. Travel & Tourism. Economic Impact 2009, World Travel & Tourism Council 2009, s. 11.

³ J.M. Perry, J.W. Steagall, L.A. Woods, *Cuban tourism, economic growth and the welfare of the Cuban worker*, "Cuba in Transition", volume 8, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 1997, s. 145.

już w czerwcu 1995 roku rząd zakazał absolwentom wyższych uczelni pracować na własny rachunek w dziedzinach związanych z kierunkiem studiów⁴.

Mimo że od grudnia 1995 roku samozatrudnienie jest opodatkowane od 5 do 50%, w zależności od wysokości przychodów, samozatrudnieni zarabiają kilkanaście razy więcej niż ci, którzy pracują w sektorze państwowym⁵.

Statystyki pokazują, że 45% samozatrudnionych ma wykształcenie techniczne, 29% wykształcenie wyższe, 24% wykształcenie średnie, a tylko 2% wykształcenie podstawowe⁶.

Drugim rodzajem zatrudnienia w sektorze prywatnym w turystyce jest zatrudnienie w spółkach typu joint venture. Zagraniczne firmy (sieci hotelowe) będące w spółkach typu joint venture z kubańskim rządem muszą zatrudniać personel za pośrednictwem agencji rządowych Cubalse i Acorec. Organem rządowym, który zajmuje się wypłatą pensji pracownikom pracujących w zagranicznych firmach, jest Cubatec. Rząd wymaga zatrudniania tylko politycznie poprawnych kandydatów. Państwo kontroluje też działalność zagranicznych firm poprzez nadzorowanie wysokości prowizji i wynagrodzenia siły roboczej, którą zatrudniają.

Dokładne zasady wynajmu i wynagradzania kubańskich pracowników przez zagraniczne firmy zostały określone w rozdziale IX Ustawy numer 77 z dnia 5 września 1995 roku o inwestycjach zagranicznych⁷. W artykule 31 tej ustawy określa się, że zatrudniani w zagranicznych firmach powinni być głównie Kubańczycy albo rezydenci stale mieszkający na Kubie. Wyższe stanowiska oraz stanowiska techniczne mogą być obejmowane przez osoby pochodzące z zagranicy, zgodnie z zasadami imigracyjnymi. W artykule 32 zezwala się na utworzenie przez firmę zagraniczną funduszu motywacji pracowników do lepszej pracy, który jest wygospodarowany z zysków firmy. W artykułach 33 i 34 ustanawia się, że rząd kubański jest oficjalnym organem wynajmującym pracowników, a czyni to za pomocą jednostek zatrudniających tzw. *entidad empleadora*. Jednostki te otrzymują płatności od zagranicznych pracodawców w zagranicznej walucie wymiennej, a następnie płacą kubańskim pracownikom w narodowej walucie kubańskiej – pesos.

W praktyce zatrudnianie pracowników przez zagraniczne firmy wygląda tak, że Kubańczycy zapisują się na listy w biurze zatrudnienia (*bolsa de empleo*), które znajdują się w każdym dużym mieście Kuby. Kubańczycy wpisują się na listy zgodnie z dziedzinami, w których chcą i mogą pracować (np. turystyka). Gdy agen-

⁴ T. Henken, *Last resort or bridge to the future? Tourism and workers in Cuba's second economy*, "Cuba in Transition" volume 11, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2000, s. 323.

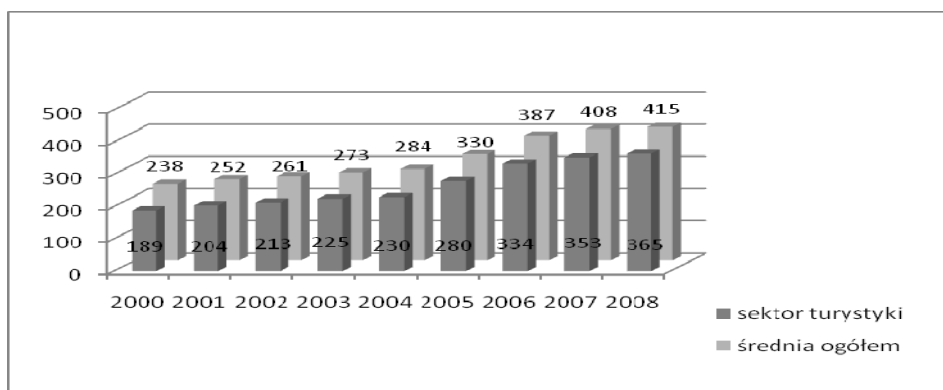
⁵ B. Smith, *The Self-employed in Cuba: a street level view*, "Cuba in Transition" volume 10, Association for the Study of the Cuban Economy, Coral Gables 1999, s. 50.

⁶ *Ibidem*, s. 55.

⁷ Ley Numero 77, Ley de la Inversión Extranjera, <http://www.adelante.cu/oportunidad/documentos/77.htm>.

cja podróży potrzebuje pracownika, zgłasza to Ministerstwu Pracy, które przekazuje informację do biura zatrudnienia. Następnie biuro zatrudnienia wyznacza osoby odpowiednie do tej pracy i najlepsze z nich są zatrudniane przez agencję podróży.

W hotelach mogą pracować jedynie Kubańcy, natomiast w administracji hotelowej mogą być zatrudnieni obcokrajowcy. Dyrektorem hotelu może być tylko Kubańczyk należący do partii. W przypadku spółek z kapitałem zagranicznym joint venture w hotelu jest zatrudnionych dwóch dyrektorów: dyrektor zagraniczny i dyrektor – Kubańczyk, który należy do partii komunistycznej.



Rys. 3. Miesięczna pensja pracowników Kuby w latach 2000–2008 (w CUP)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oficina Nacional de Estadísticas, <http://www.one.cu>.

Z danych zawartych na rysunku 3 wynika, że średnia miesięczna pensja na Kubie jest wyższa niż pensja w sektorze turystyki. Płaca w turystyce stanowi 88% średniej pensji na Kubie, co nie oznacza, że w tej dziedzinie Kubańcy zarabiają mniej. Osoby pracujące w turystyce dodatkowo otrzymują napiwki od turystów, więc w rzeczywistości zarabiają dużo więcej niż wynosi średnia pensja.

Rozwój turystyki spowodował powstanie nowej klasy społecznej – bogatych pracowników branży turystycznej, dlatego obecnie na Kubie zauważa się wielkie zainteresowanie pracą w turystyce. Osoby zatrudnione w tym sektorze, oprócz znacznie wyższych zarobków, mogą przebywać w miejscach, gdzie zwykli Kubańcy nie mają wstępu, i posiadają wyższy status społeczny.

Na Kubie proporcje płac są nieadekwatne do poziomu wykształcenia, dlatego ludzie z wyższym wykształceniem porzucają państwowe posady i podejmują lepiej płatne zajęcia, pracując jako kelnerzy czy pokojówki. W 2003 roku średnia miesięczna pensja w sektorze nieturystycznym wynosiła 10 USD, a w turystyce Ku-

bańczycy średnio zarabiali 100 USD dzięki napiwkom od turystów⁸. Młodzi Kubańscy coraz częściej twierdzą, że nie ma sensu się uczyć, skoro taksówkarz wożący turystów zarabia 10 razy więcej niż lekarz na państwowej posadzie⁹.

Warunki płacowe w sektorze turystycznym są niekorzystne. Pensja pracownika przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym jest negocjowana między rządem kubańskim i przedsiębiorstwem bez najmniejszego udziału samego zainteresowanego. Przykładowo, spółki joint venture mogą płacić pracownikom 400-500 USD miesięcznie. W rzeczywistości pracownicy dostają niewielką część tego, co zarabiają, ponieważ rząd kubański pobiera prowizję od wypłaty, a kurs przeliczeniowy USD na kubańskie peso jest bardzo niekorzystny dla Kubańczyków¹⁰.

Sektor turystyki jest pod ściślejszą kontrolą państwa niż inne sektory gospodarki, ponieważ niektórzy pracownicy tego sektora są agentami kubańskiej tajnej policji. Służą oni rządowi jako informatorzy, obserwują turystów zagranicznych i towarzyszą pracującym w turystyce Kubańczykom podczas ich pracy.

19 lutego 2005 roku minister turystyki rządu kubańskiego Manuel Marrero Cruz wydał rozporządzenie regulujące kontakty Kubańczyków z zagranicznymi turystami. Każdy Kubańczyk podczas kontaktu z obcokrajowcami musi kierować się „zasadami moralnymi oraz wiernością ojczyźnie, socjalistycznej praworządności oraz polityce władz”. Oto przykłady „odpowiednich” zachowań Kubańczyków:

- nie wolno przyjmować osobistych zaproszeń na bankiety,
- jeśli spotkanie jest konieczne, to musi się odbyć w obecności świadka,
- kosztów zaproszenia nie może pokrywać obcokrajowiec,
- podczas spotkania Kubańczyk musi „zachować stałą czujność na zdarzenia lub postawy mogące naruszać interesy państwa”,
- najdalej na 72 godziny po spotkaniu Kubańczyk musi powiadomić przełożonych o „wszelkich czynnościach lub faktach naruszających godność, bezpieczeństwo i zasady rewolucji”,
- Kubańczyk musi zachować dyskrecję podczas rozmowy z obcokrajowcem,
- jeśli Kubańczyk chce zrobić prezent obcokrajowcowi, musi dostać na to pisemną zgodę,
- Kubańczyk ma obowiązek przekazywania wszelkich upominków otrzymanych od cudzoziemców przełożonemu, który „zadecyduje o ich przeznaczeniu”.

Nowe rozporządzenie dotyczy wszystkich osób obsługujących zagranicznych

⁸ A. Colantonio, *Tourism in Havana during the Special Period: impacts, residents' perceptions and planning issues*, "Cuba in Transition" volume 15, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2004, s. 29.

⁹ M.A. Figueras, *International tourism and the formation of productive clusters in the Cuban Economy*, Latin American Studies Association, Washington 2001, s. 14.

¹⁰ J.M. Perry, J.W. Steagall, L.A. Woods, *Cuban tourism...*, *op.cit.*, s. 146.

turystów¹¹.

Pracownicy sektora turystyki podlegają też większym ograniczeniom niż pracownicy innych sektorów. Mogą być zwolnieni natychmiastowo, jeśli zachowają się nieodpowiednio lub są krytyczni w stosunku do rządu kubańskiego. Kubańczycy pracujący w turystyce mają dłuższe godziny pracy, bardziej nieregularny harmonogram pracy i brak prawa do odwołań w sądzie w przypadku zwolnienia z pracy. Nie mają prawa pracowniczego do jednoczenia się i do strajków. Centrum Pracowników Kubańskich (*Central de Trabajadores de Cuba*) jest jedyną legalną organizacją pracowniczą, będącą pod kontrolą Kubańskiej Partii Komunistycznej. Niezależne stowarzyszenia pracowników są na Kubie nielegalne¹².

2. Ocena kształcenia kadr dla potrzeb turystyki na Kubie

W artykułach 9 i 51 Konstytucji Republiki Kuby stanowi się, że na Kubie istnieje system bezpłatnego nauczania i studiowania. W artykule 39 określa się, że państwo kieruje polityką edukacyjną i zapewnia najwyższy poziom nauczania.

Poziom edukacji na Kubie jest wysoki, czym rząd kubański bardzo się chlubi. Edukacja jest obowiązkowa i bezpłatna na wszystkich szczeblach nauczania. Co roku rząd wydaje 7% PKB na kształcenie. Na 42 mieszkańców przypada 1 nauczyciel – jest to bardzo wysoki wskaźnik, jeden z najwyższych na świecie¹³. Nauka w szkole wyższej trwa co najmniej 5 lat, a poziom nauki przedmiotów uniwersyteckich jest wysoki.

Na rysunku 4 uwidoczniło, że połowa Kubańczyków posiada wykształcenie średnie, a 14% ukończyło studia wyższe.

W celu podnoszenia kwalifikacji kadr sektora turystyki na Kubie utworzono Narodowy System Kształcenia Kadr dla Turystyki (FORMATUR), w którego skład wchodzi 19 Szkół Turystyki znajdujących się na wyspie¹⁴. Absolwenci szkół średnich chcący pracować w turystyce muszą ukończyć takie szkoły.

Na Uniwersytecie w Hawanie na wydziale turystyki można ukończyć 5-letnie studia magisterskie z zakresu turystyki. Studenci tego kierunku, oprócz przedmiotów ogólnych (rachunkowość, ekonomia, matematyka, statystyka, administracja,

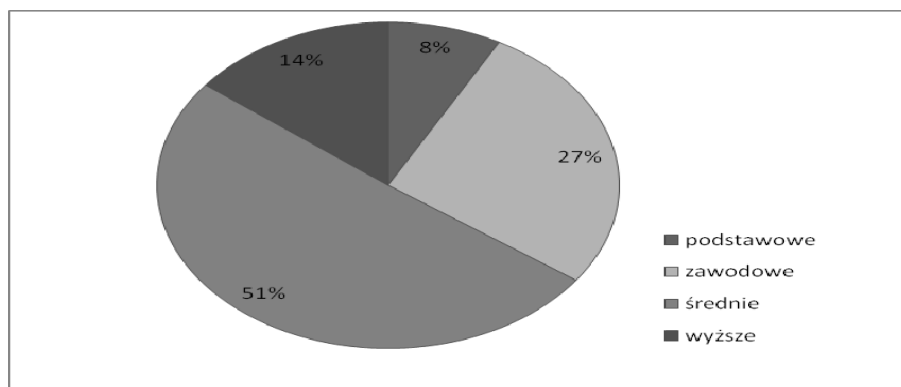
¹¹ *Ograniczenie przez władze Kuby kontaktów Kubańczyków z cudzoziemcami*, biuletyn „Ameryka Północna i Środkowa w mediach światowych” z 26.01.2005 r., Ministerstwo Spraw Zagranicznych, <http://www.msz.gov.pl>.

¹² F.E. Sixto, *Cuban trade and tourism: economic, political and social concerns*, “Cuba in Transition” volume 11, Association for the Study of the Cuban Economy, Miami 2006, s. 320.

¹³ General Characteristics of The Cuban Educational System, http://www.cubaminrex.cu/-English/Look_Cuba/Society/General1%20Characteristics.htm.

¹⁴ Ministerio del Turismo, http://www.cubaminrex.cu/English/Look_Cuba/Economy/economy_Ministry%20of%20Tourism%20.htm.

informatyka), uczą się geografii turystyki, negocjacji w turystyce, marketingu turystycznego, zarządzania agencjami podróży, hotelem, regionem turystycznym, transportem turystycznym oraz zdobywają wiedzę o krajach, z których przyjeżdżają turyści na Kubę. Mają też obowiązkowe praktyki w przedsiębiorstwach turystycznych¹⁵.



Rys. 4. Struktura poziomu wykształcenia Kubańczyków w 2008 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oficina Nacional de Estadísticas, <http://www.one.cu>.

System Szkół Turystyki FORMATUR należy do Amerykańskiego Stowarzyszenia Szkół Hotelarstwa i Turystyki (CONPEHT)¹⁶. Stowarzyszenie to powstało w 1991 roku i obecnie zrzesza 17 państw Ameryki Środkowej i Południowej. Celem jego działalności jest poprawa poziomu nauczania, opracowywanie programów studiów oraz organizacja kongresów poświęconych programom nauczania w Szkołach Turystyki.

Ważne jest to, że osoby chcące bezpośrednio pracować z turystami muszą ukończyć specjalne kursy, na których omawiane są podstawy turystyki oraz wiadomości o Kubie. Kursanci uczą się też o krajach, z których pochodzą turyści (historia, położenie geograficzne, polityka, zwyczaje oraz cechy turysty). Kursy z zakresu turystyki muszą ukończyć nawet osoby z zawodami wymagającymi najniższych kwalifikacji (np. sprzątaczkę w hotelach). Kierowca autobusu ma obowiązek posiadania ważnego prawa jazdy, musi ukończyć kurs języka angielskiego oraz kurs etyki/zachowania wobec turystów.

¹⁵ Universidad de la Habana, Centro de Estudios Turísticos: <http://www.uh.cu/cetur/index.htm>.

¹⁶ Ministerio del Turismo, http://www.cubaminrex.cu/English/Look_Cuba/Economy/economy_Ministry%20of%20Tourism%20.htm.

Mimo iż praca w turystyce jest dla Kubańczyków ciężka, to jednak znacznie wyższe możliwości zarobkowania powodują wielkie zainteresowanie zatrudnieniem w tym sektorze gospodarki.

Poziom wykształcenia kadr na Kubie jest wysoki, co ma związek z inwestycjami rządu kubańskiego w edukację i rozwój zawodowy. W przyszłości Kuba będzie musiała zainwestować wiele, aby utrzymać ten rozwój. Istotnym zadaniem będzie też utrzymanie dotychczasowej kadry na wysokim poziomie, ponieważ wiele osób wykształconych nie wykorzystywało swych kwalifikacji przez długi czas¹⁷.

3. Konieczność rozwoju potencjału ludzkiego na potrzeby turystyki na Kubie

Dla kształcenia kadr w sektorze turystyki nieodzowne jest zwiększenie liczby szkół turystycznych. Niezbędne są też zmiany w rekrutacji kadr na stanowiska menedżerskie, tak by o wyborze kandydata na dane stanowisko nie decydowała przynależność do partii. Konieczne jest również doprowadzenie do zmian w mentalności osób pracujących w sektorze turystyki.

Zwiększanie liczby szkół kształcących kadry dla potrzeb turystyki powinno iść w parze ze zmianą programów nauczania. Należy odejść od kształcenia według systemu socjalistycznego na rzecz podejścia nowoczesnego, które zwraca dużą uwagę na jakość świadczonych usług, co jest niezbędne przy obsłudze bardzo wymagających turystów zagranicznych.

Słabą stroną obsługi turystów jest to, że menedżerowie hotelowi nie potrafią odpowiednio zarządzać kadrą i nie stosują głównej zasady usług, że to klient jest najważniejszy. O wyborze osób na wysokie stanowiska we wszystkich hotelach nie decydują kwalifikacje i umiejętności, lecz przynależność do partii. Kuba powinna zmienić tę zasadę i na stanowiska kierownicze rekrutować osoby najlepiej nadające się do tej pracy, a nie tylko tych poprawnych politycznie.

Należy również zmieniać mentalność osób obsługujących turystów, ponieważ brak konkurencji między hotelami nie zmusza ludzi do szczególnych zabiegów o klienta. Pracownicy często nie spełniają życzeń gości i nie dbają o standard świadczonych przez nich usług. Powodem tego jest panujący na wyspie system socjalistyczny, który nie wymusza na pracownikach odpowiedniego podejścia do klienta. Na dodatek niskie płace nie zachęcają do aktywnej pracy.

Niezbędne jest też wprowadzenie zmian w zakresie stworzenia korzystniejszych warunków do prowadzenia przez Kubańczyków prywatnej działalności gospodarczej. To z pewnością wyzwoliłoby w ludziach inicjatywę i przedsiębiorczość,

¹⁷ F. León, *Cuba: Human Resources Development & Employment. What to do after the "Periodo Especial"?*, Canadian Foundation for the Americas (FOCAL), Santiago, Chile 2000, s. 7.

bardzo przydatną np. w dziedzinie usług turystycznych (małe hotele, kwatery prywatne, lokale gastronomiczne). Likwidacja gospodarki centralnie zarządzanej stworzyłaby warunki do tworzenia i wspierania konkurencyjnych, innowacyjnych, wysokiej jakości produktów turystycznych, opartych o regionalne walory turystyczne oraz silnie identyfikowanych z krajem. Rozwój turystyki pociągnie za sobą konieczność doskonalenia zawodowego i kształtowania kadr poprzez działania edukacyjne i szkoleniowe.

Dzięki rozwojowi turystyki będzie możliwe uzyskanie przyrostu dochodu narodowego, co przyczyni się do poprawy bytu mieszkańców wyspy. Wzmoczony ruch turystyczny powinien stać się w przyszłości głównym źródłem utrzymującym to piękne, ale biedne państwo.

HUMAN POTENTIAL AS A KEY FACTOR IN TOURISM DEVELOPMENT IN CUBA

Summary

Tourism development is closely related to the preparation of well-qualified personnel and therefore it is important for educating future tourism workers and improving skills of the staff already employed. For Cuba, the development of tourism is very important, as it is one of the poorest countries in the world and the general shortage in all areas of functioning of the country means that negligence in the tourism sector is huge. It is necessary to invest in tourism development as well as to create and develop tourist products. The development of human resources employed in the tourism sector must be added to the rest needed reorganisations. In Cuba, it is necessary to increase the number of tourism schools and change curricula. There are also required changes in the recruitment of personnel for managerial positions, so that the choice of candidate for the job is not influenced by party affiliation rather than qualifications and skills. It is also necessary to change the mentality of people working in the tourism sector. Employees do not care about the customer and standard of their services. In addition, low wages do not encourage to the active work. Positive changes can bring creation of conditions for the conduct of the private business, which will create initiative and entrepreneurship in Cubans. Tourism development will cause the need for further training and in consequence would improve the quality of tourism services.

Translated by Danuta Sławska