

**Sebastian Kopera, Ewa  
Wszendybył-Skulska**

---

**Nowoczesne systemy informatyczne  
w turystyce a dostępność kadr  
turystycznych na rynku lokalnym**

---

International Journal of Management and Economics 35, 172-183

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Sebastian Kopera**  
**Ewa Wszendybył-Skulska**  
*Uniwersytet Jagielloński*

## **Nowoczesne systemy informatyczne w turystyce a dostępność kadr na rynku lokalnym**

### **Wprowadzenie**

Współcześnie jednym z kluczowych czynników sukcesu na rynku turystycznym jest wysoko wykwalifikowany personel. Jego znaczenie przejawia się w wielu aspektach funkcjonowania organizacji, a niedobór może prowadzić do pogorszenia sytuacji konkurencyjnej firmy czy wręcz do kryzysu organizacyjnego. Celem artykułu jest ukazanie związku między rozwojem nowoczesnych systemów informatycznych przez podmioty gospodarki turystycznej (zwłaszcza przedsiębiorstwa oraz samorządy: gospodarcze i lokalne) a zagrożeniem wynikającym z niedoboru kadr na rynkach lokalnych. Analiza jest oparta na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych na ogólnopolskiej próbie małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych.

### **Znaczenie wykwalifikowanego i kompetentnego personelu dla konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych**

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa turystycznego nie zależy od daty jego powstania, lecz od zasobów, które tworzą jego potencjał konkurencyjny. Jak pokazuje raport z badań „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”, najcenniejszym składnikiem potencjału konkurencyjnego małych i średnich przedsiębiorstw jest odpowiednia jakość wyposażenia technicznego oraz kapitał ludzki. Szczególnie ten drugi czynnik jest istotny, gdyż to jemu przypisuje się rolę animatora i kreatora konkurencyjności [Jamka, 2011, s.120]. Ma to szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw z sektora MSP, które dość często dysponują ograniczonymi zasobami materialnymi i dla których personel staje się najważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, źródłem wartości odróżniającej go od konkurentów rynkowych. Od pracowników wymaga się więc emocjonalnego zaangażowania, kreatywności, dążenia do osobistego mistrzostwa w wykonywaniu obowiązków, uzależnionego od skłonności do uczenia się, staranności i efektywności pracy oraz współdziałania w zespołach i pozytywnego nastawienia do realizowanych celów [Godziszewski, 2010, s. 29].

Istotne znaczenie personelu w przedsiębiorstwach turystycznych sektora MSP wynika z [Panasiuk, 2006, s. 146]:

- faktu, iż personel jest elementem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem,
- usługowego charakteru działalności w turystyce,
- wysokiego udziału kosztów pracy w kosztach ogółem,
- dużego wpływu personelu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zdolności do generowania innowacji (personel jako źródło innowacji),
- faktu, iż na rynku turystycznym dochodzi do interakcji między personelem a klientami, co wpływa na jakość oferowanych usług, a tym samym na tworzoną wartość.

To właśnie personel pozwala przedsiębiorstwom turystycznym wyróżnić się na rynku oraz utrwalić w świadomości klientów swą unikalną pozycję. Żadne inne zasoby rzeczowe, finansowe, jakie pozostają w dyspozycji przedsiębiorców, tego nie zagwarantują, ponieważ są dostępne dla innych i łatwe do skopiowania. Jedynymi zasobami, charakteryzującymi się unikatowością i trudnością w naśladowaniu przez konkurencję, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zespołowym, są ludzie. Wszyscy pracownicy, bez względu na zajmowane stanowiska, wnoszą do przedsiębiorstwa swoją wiedzę, umiejętności, zdolności, systemy wartości, które przy dobrej organizacji tworzą specyficzny klimat i kulturę decydującą o niepowtarzalności całego przedsiębiorstwa [Tokarz, 2008, s. 41].

Pracownicy przedsiębiorstwa turystycznego, a w szczególności ich liczba (powinna być adekwatna do zakresu działalności przedsiębiorstwa) oraz kwalifikacje są podstawowym wyznacznikiem jego konkurencyjności. To pracownicy, dzięki swoim kwalifikacjom, walorom intelektualnym, a przede wszystkim chęci do pracy, realizują cele przedsiębiorstwa, decydując o jego sukcesie.

Wykwalifikowany i kompetentny personel stanowi potencjalne źródło sukcesu przedsiębiorstw turystycznych, ponieważ zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni wpływa na tworzenie wartości dla klientów (zaspokojenie potrzeb przez dostarczanie wartościowych usług) i interesariuszy zewnętrznych (tworzenie wartości ekonomicznej i społecznej).

Poziom kwalifikacji zależy w głównej mierze od wykształcenia, odbytych szkoleń, dostarczających wiedzy, natomiast kompetencje „dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji w ramach przedsiębiorstwa” [Lévy-Leboyer, 1997, s. 19].

Personel i efektywne wykorzystanie potencjału, jaki w nim tkwi, staje się obecnie dla wszystkich przedsiębiorstw działających w branży turystycznej zagadnieniem niezwykle istotnym, gdyż współczesna gospodarka oparta na wiedzy, z uwagi na dużą konkurencję i postępującą globalizację, staje się coraz bardziej wymagająca dla podmiotów rynku [Bednarczyk, 2006, s. 10]. Sukces przedsiębiorstwa turystycznego budują ludzie, a ich

kompetencje, wiedza, umiejętności, doświadczenia i postawy decydują o jakości, sprawności, efektywności, a tym samym i konkurencyjności przedsiębiorstwa [Ludwiczynski, Stobińska, 2001, s. 26].

W wymiarze regionalnym, wykształceni, kreatywni i wykwalifikowani pracownicy nie tylko decydują o większym potencjale regionu, ale także warunkują kierunki i szybkość jego rozwoju, budując przy tym przewagę konkurencyjną. Jednocześnie to właśnie otoczenie regionalne i – szczególnie – lokalne są przestrzenią pozyskiwania wykwalifikowanych kadr dla przedsiębiorstw turystycznych. Oznacza to, że brak dostępności odpowiednio wykwalifikowanych pracowników na rynku lokalnym jest znaczącym źródłem zagrożeń dla sprawnego funkcjonowania biznesu turystycznego.

Istnieje wiele czynników, mogących przyczynić się do redukcji tych zagrożeń, wśród których istotne miejsce zajmuje technologia informacyjna, dzięki której przedsiębiorstwa i ich otoczenie rozwijają nowoczesne systemy informatyczne (SI). Celem określenia realnego związku nowoczesnych SI, stosowanych przez podmioty i instytucje turystyczne, z poziomem zagrożenia ze strony niedoboru wykwalifikowanych kadr przeprowadzono w Katedrze Zarządzania w Turystyce UJ pod kierunkiem prof. dr hab. Małgorzaty Bednarczyk badania empiryczne w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*.

## Metodyka badań

Do głównych celów projektu należało opracowanie metodyki diagnozowania gospodarki turystycznej opartej na wiedzy. Jako element tej metodyki stworzony został model pozwalający na identyfikację źródeł przewag konkurencyjnych polskich firm turystycznych, a także gmin i regionów na globalnym rynku turystycznym oraz identyfikację szans i zagrożeń wzrostu/spadku konkurencyjności Polski na tym rynku.

Na potrzeby badań empirycznych zbudowano listę 27 czynników, które wpływają na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych, nazwanych dźwigniami konkurencyjności. Czynniki, których źródłem było otoczenie biznesowe przedsiębiorstw, zostały sklasyfikowane jako zewnętrzne dźwignie konkurencyjności, a te, które były związane z systemem zarządzania przedsiębiorstw, zostały nazwane dźwigniami wewnętrznymi. Wszystkie dźwignie szczegółowe zostały następnie pogrupowane w 8 subobszarów. Z punktu widzenia celu niniejszego opracowania najważniejszymi subobszarami były:

- 1) dostęp do wykwalifikowanej i kompetentnej kadry na rynku lokalnym (zewnętrzna dźwignia konkurencyjności – w całości),
- 2) zastosowanie technologii informacyjnych (wewnętrzne dźwignie konkurencyjności – w całości),
- 3) współtworzenie (zewnętrzne dźwignie konkurencyjności – w zakresie inwestycji technologicznych podmiotów lokalnego otoczenia biznesu).

Na podstawie listy czynników opracowany został kwestionariusz ankietowy, który posłużył do badania 74 przedsiębiorstw turystycznych z terenu całej Polski, świadczących usługi w zakresie: gastronomii, noclegów i pośrednictwa turystycznego (biura podróży).

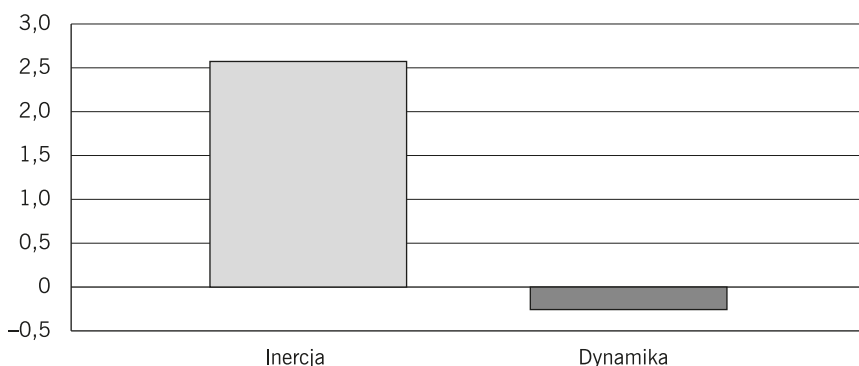
Respondenci – menedżerowie badanych firm – korzystając z pięciostopniowej skali Likerta oceniali każdy czynnik w dwóch wymiarach: statycznym i dynamicznym. Wymiar statyczny oznaczał obecny poziom rozwoju badanego czynnika, natomiast dynamiczny – jego zmiany na przestrzeni 3 lat poprzedzających badanie. Uzyskane oceny poszczególnych czynników pozwoliły na obliczenie poziomu luki kompetencyjnej przedsiębiorstw (dotyczy dźwigni wewnętrznych) oraz poziomu inercji otoczenia (dotyczy dźwigni zewnętrznych). Poziom luki kompetencyjnej bądź inercji należy rozumieć jako różnicę między stanem idealnym a poziomem faktycznym ustalonym w trakcie badania. Przyjmuje on wartości z przedziału  $<0; 4>$ . Im poziom ten jest wyższy, tym wyższy jest także deficyt kompetencji przedsiębiorstwa (luka) lub wsparcia otoczenia instytucjonalnego (inercja). Na potrzeby interpretacji i oceny uzyskanych wyników opracowano skalę zawierającą 5 przedziałów:  $<0,0; 0,8>$  – luka/inercja bardzo niska,  $(0,8; 1,6>$  – luka/inercja niska,  $(1,6; 2,4>$  – luka/inercja średnia,  $(2,4; 3,2>$  – luka/inercja wysoka i  $(3,2; 4,0>$  – luka/inercja bardzo wysoka. W przypadku badania wymiaru dynamicznego, wyniki zostały zmapowane na skalę  $<-2,0; +2,0>$ , gdzie  $-2,0$  oznacza znaczne pogorszenie badanego czynnika (znaczący wzrost luki/inercji), a  $+2,0$  znaczną poprawę (znaczące zmniejszenie luki/inercji). Wartość 0 oznacza stan neutralny, czyli brak jakichkolwiek zmian badanej dźwigni w przyjętym okresie.

Wyniki uzyskane w trakcie badań zostały poddane obróbce statystycznej, dzięki której możliwy był nie tylko prosty opis statystyczny, ale także wskazanie zależności i korelacji między badanymi dźwigniami konkurencyjności.

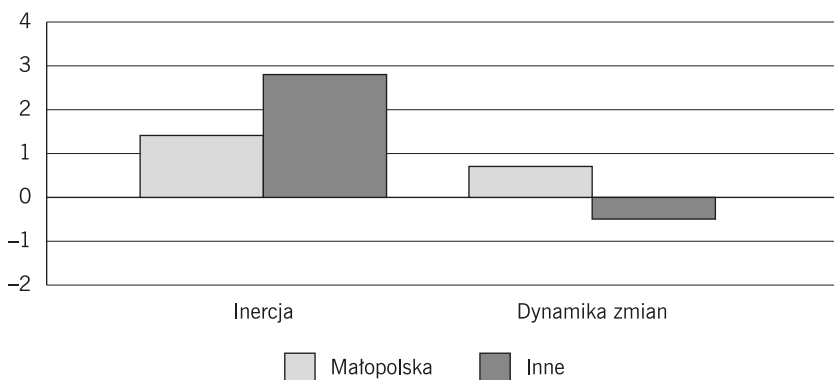
## **Inercja otoczenia oraz dynamika zmian w zakresie dostępu do wykwalifikowanych kadr**

Przed przystąpieniem do analizy związków pomiędzy dostępnością kadr a zastosowaniem nowoczesnych systemów informacyjnych warto zaprezentować stan i dynamikę zmian tego pierwszego czynnika. Odpowiednie dane zaprezentowano na rysunku 1.

Przeprowadzone badania dowiodły, że inercja lokalnego otoczenia biznesu turystycznego w zakresie dostępności wykwalifikowanych kadr jest wysoka. Oznacza to, że w środowisku lokalnym występuje czynnik mogący istotnie osłabić konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych. Co więcej: menedżerowie badanych organizacji zauważyli, że w badanym okresie dostępność kadr uległa pogorszeniu. Mamy więc do czynienia z realnym zagrożeniem, choć nie wszędzie występuje ono na tym samym poziomie, o czym świadczą dane zaprezentowane na rysunku 2.

**RYSUNEK 1. Inercja otoczenia w zakresie dostępności kadr i jej zmian w badanym okresie**

Źródło: Opracowanie własne.

**RYSUNEK 2. Różnice w ocenach stanu i zmian dostępności kadr dokonanych przez przedsiębiorstwa małopolskie i działające w pozostałych województwach**

Źródło: Opracowanie własne.

Porównano statystycznie istotne różnice w ocenie inercji w zakresie dostępności kadr i jej dynamiki w ujęciu przestrzennym. Sposób dokonania rozróżnienia na województwo małopolskie oraz inne województwa wynikał z założeń projektowych. Na podstawie zaprezentowanych danych można zauważyć, że w Małopolsce sytuacja w badanym zakresie jest znacznie lepsza (1,33 – niska inercja) niż w pozostałych województwach (2,84 – wysoka inercja). Podobnie sytuacja wygląda w przypadku dynamiki zmian badanej dźwigni konkurencyjności: w większości badanych województw zanotowano pogorszenie (-0,38), natomiast w Małopolsce – poprawę (0,7).

Jak widać, poziom zagrożenia dla konkurencyjności podmiotów turystycznych ze strony niskiej dostępności kadr jest zróżnicowany w ujęciu przestrzennym. Tym niemniej w skali całej Polski sytuacja jest niezadowolająca, co wymaga m.in. określenia sposobów jej poprawy. Zgodnie z przyjętym celem poszukiwanie tych sposobów będzie prowadzone w obszarze zastosowań nowoczesnych systemów informatycznych (SI).

## **Związki nowoczesnych SI i dostępności kadr turystycznych na rynkach lokalnych**

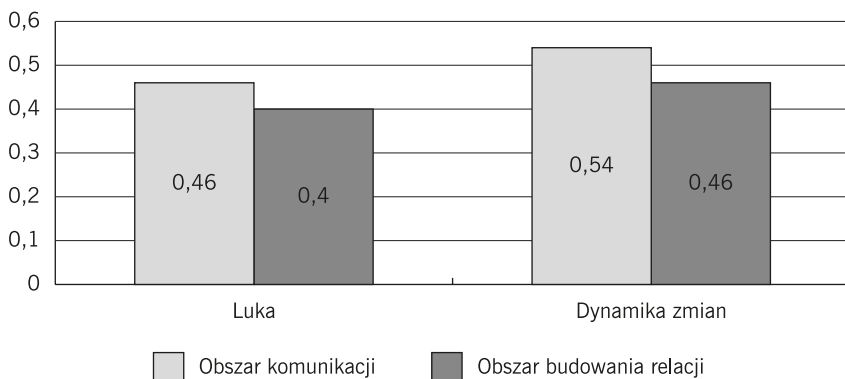
Rozważając znaczenie systemów informatycznych dla redukcji zagrożenia ze strony braku wykwalifikowanych kadr na lokalnym rynku pracy, należy uwzględnić dwa wymiary ewentualnych inwestycji technologicznych: wewnętrzny i zewnętrzny. Wymiar zewnętrzny dotyczy inwestycji w nowoczesne technologie informacyjne dokonywanych przez instytucje regionalnego i lokalnego otoczenia biznesu – głównie samorząd gospodarczy i administracyjny. Jest to wymiar relatywnie niezależny z punktu widzenia przedsiębiorstw. Natomiast wymiar wewnętrzny dotyczy inwestycji dokonywanych przez same przedsiębiorstwa, a więc jest on w pełni (lub w znacznym stopniu) zależny od samych przedsiębiorców. Prezentacja i omówienie wyników badań związków rozwoju IT z problemem dostępności kadr zostaną przeprowadzone z uwzględnieniem obu wspomnianych perspektyw.

W trakcie przeprowadzonych badań zostały poddane analizie kierunki zastosowań technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach turystycznych w ujęciu wymiarów infoprzestrzeni (orientacja na otoczenie i orientacja na wnętrze organizacji), rodzajów technologii (np. strony WWW, rozwiązania społecznościowe), jak również wspomaganych działań organizacji (np. pozyskiwanie innowacji, zarządzanie wiedzą). Poniżej zostaną omówione jedynie te kierunki/obszary rozwoju SI, w przypadku których korelacja z dostępnością kadr (w ujęci statycznym i dynamicznym) osiągnęła przynajmniej umiarkowany poziom.

Pierwszy ze wspomnianych kierunków dotyczy informatyzacji obszaru łączącego organizację z jej otoczeniem, a więc zorientowanej na infoprzestrzeń zewnętrzną. Przy badaniu prawidłowości w tym zakresie posłużono się trójwymiarowym modelem infoprzestrzeni zewnętrznej, na który składają się: wymiar komunikacyjny, kooperacyjny i transakcyjny [Kopera, 2011, s. 126]. W pierwszym z nich analizowane były rozwiązania informatyczne, które wspierają procesy komunikacyjne z otoczeniem firmy. W drugim przypadku pod uwagę brano rozwiązania wspierające współpracę i – w rezultacie – budowanie długofalowych relacji z podmiotami zewnętrznymi. Natomiast wymiar trzeci to rozwiązania, które wspierają realizację transakcji rynkowych. W kwestionariuszu nie pytano o konkretne rozwiązania, ale o wsparcie wymienionych wymiarów. W rzeczywistości te same aplikacje mogą wspierać więcej niż jeden wymiar.

W toku badań ustalono, że przynajmniej umiarkowana korelacja z poziomem (ale nie zmianami!) dostępności wykwalifikowanych kadr na rynku lokalnym występuje tylko w przypadku wymiaru komunikacyjnego i kooperacyjnego (budowania relacji) – rysunek 3. Przy tym na pierwszy plan wysunął się wymiar komunikacyjny. W jego przypadku poziom badanego czynnika był w stopniu dość silnym skorelowany z poziomem wsparcia informatycznego dla komunikacji z otoczeniem i w silnym z jego zmianami. Oznacza to, że firmy, które w badanym okresie dokonały większych zmian w zakresie wsparcia komunikacji zewnętrznej, albo też charakteryzowały się wyższym obecnym stopniem jego rozwoju, bardziej optymistycznie postrzegają sytuację na lokalnym rynku pracy.

**RYСУNEK 3. Korelacja poziomu i dynamiki wybranych zewnętrznych obszarów wsparcia informatycznego z poziomem dostępności kadr**



Źródło: Opracowanie własne.

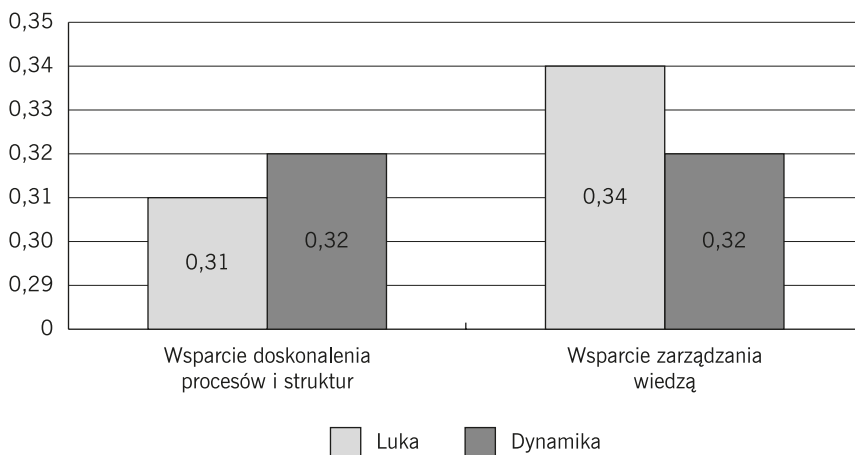
Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku wsparcia informatycznego wymiaru współpracy i budowania relacji; zaobserwowano tu umiarkowaną korelację obecnego poziomu i dość silną zmian wsparcia budowania relacji z obecnym poziomem dostępności kadr.

Wyjaśnienia zaobserwowanych faktów należy szukać w charakterystyce współczesnych zmian w otoczeniu społecznym i technologicznym. Narzędzia informatyczne, w tym internet, są podstawowym instrumentarium rosnącej grupy (zwłaszcza, choć nie tylko) młodych ludzi. Służą one w dużej mierze rozrywce, ale również poszukiwaniu i wykonywaniu pracy. Co więcej, internet stał się w ostatnich latach głównym narzędziem poszukiwania pracy [Anam, 2011]. Nic więc dziwnego, że firmy, które wykorzystują narzędzia informatyczne do komunikacji i budowania relacji z otoczeniem, łatwiej „odnajdują” potencjalnych pracowników, a w rezultacie w mniejszym stopniu są podatne na zagrożenia ze strony niedoboru wykwalifikowanych kadr.



W toku badań zaobserwowano również występowanie korelacji pomiędzy dostępnością kadr na lokalnym rynku pracy a stosowaniem przez firmy systemów informatycznych do wsparcia wybranych aspektów wewnętrznego funkcjonowania firmy. Pod uwagę brane było zastosowanie SI do: automatyzacji zadań, doskonalenia procesów i struktur, podejmowania decyzji oraz zarządzania wiedzą. Są to najistotniejsze wymiary budowania wewnętrznej doskonałości przez stosowanie SI [Kopera, 2011, s. 128]. W badanym kontekście dwa z nich wymagają szczególnej uwagi: zastosowanie SI do doskonalenia procesów i struktur oraz do zarządzania wiedzą (rysunek 4).

**RYСУNEK 4. Koleracja poziomu i dynamiki informatycznego wsparcia wybranych zadań wewnętrznych i dostępności kadr na rynku lokalnym**



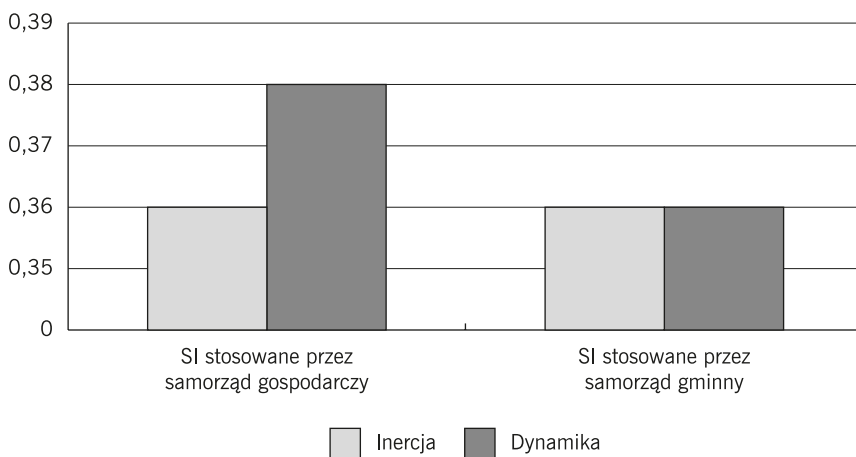
Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku wsparcia informatycznego zadań wewnętrznych korelacja z badaną dostępnością kadr jest niższa niż w przypadku informatyzacji wymiarów infoprzestrzeni zewnętrznej. Tym niemniej warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa, które wykazały wyższy poziom wsparcia wybranych obszarów przez IT, jak również więcej w tych zakresach zrobiły w badanym okresie, lepiej postrzegały sytuację na lokalnym rynku pracy. Jednym z możliwych wyjaśnień zaobserwowanych prawidłowości jest to, że stosowanie SI do wsparcia wymienionych zadań poprawiało efektywność już posiadanych zasobów ludzkich, co redukowało zapotrzebowanie firm na nową kadrę pracowniczą pozyskiwaną z zewnątrz. To z kolei mogło się przełożyć na bardziej pozytywne oceny dostępności kadr na rynku lokalnym.

Ankietowani menedżerowie zostali także zapytani o to, w jakim stopniu systemy informatyczne stosowane przez samorząd gospodarczy oraz samorząd gminny przyczyniają się

do tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Podobnie jak poprzednio, zarejestrowano tu zarówno ujęcie statyczne (stan obecny), jak i dynamiczne (zmiany w badanym okresie). Następnie zbadano korelację wyników z odpowiedziami na pytanie o dostępność kadr. Zaobserwowano korelację obu ujęć (statycznego i dynamicznego) wyłącznie z obecnym poziomem dostępności kadr. Wyniki zaprezentowano na rysunku 5.

**RYСУNEK 5. Korelacja inercji i dynamiki zmian w zakresie wpływu SI stosowanych przez otoczenie biznesu na kształtowanie warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych oraz poziomu dostępności kadr**



Źródło: Opracowanie własne.

We wszystkich przypadkach korelacja wpływu stosowanych przez samorządy systemów informatycznych na kształtowanie warunków rozwoju przedsiębiorstw turystycznych z poziomem dostępności kadr przyjmowała wartości umiarkowane i dość mało zróżnicowane. O ile była to prawidłowość oczekiwana, o tyle jej poziom („tylko” umiarkowany) jest wynikiem raczej rozczarującym i dającym do myślenia. Oznacza bowiem, że informatyzacja otoczenia instytucjonalnego firm turystycznych, która jest w założeniach zorientowana na tworzenie korzystnych warunków dla ich rozwoju, w odniesieniu do dostępności wykwalifikowanych kadr na rynku lokalnym nie przynosi wystarczająco znaczących efektów. Można tu bowiem oczekiwać relacji kauzalnej, gdzie inwestycje w SI będą stymulatorami dostępności kadr. Tym niemniej, biorąc pod uwagę cel niniejszego opracowania, którym jest poszukiwanie czynników redukujących zagrożenie ze strony niedoborów wykwalifikowanych kadr na rynkach lokalnych, należy zauważyć pewne znaczenie w tym zakresie inwestycji w IT dokonywanych przez samorządy: gospodarcze i gminne.

## Podsumowanie

Rynki pracy: regionalny i lokalny oferują określoną liczbę potencjalnych pracowników o określonych kwalifikacjach. To jest sfera faktów. Natomiast wpływ tych faktów na działalność przedsiębiorstw – faktyczny i potencjalny – zależy od ich postrzegania i oceny przez przedsiębiorców turystycznych. Z kolei na postrzeganie przez przedsiębiorców występowania i istotności problemu niedoboru kadr będą wpływały zarówno działania instytucji otoczenia biznesu w zakresie inwestycji w systemy informatyczne, jak i analogiczne działania samych podmiotów gospodarczych.

Jeśli chodzi o działania samorządów – gospodarczych i gminnych – to zaobserwowano pozytywny wpływ stosowanych przez nie rozwiązań informatycznych na postrzeganie dostępności kadr na rynku lokalnym. Należy to odbierać jako optymistyczny sygnał wskazujący pożądaną kierunek dalszych działań samorządów, które przez przemyślane decyzje inwestycyjne w systemy informatyczne mogą przyczynić się do redukcji zagrożenia ze strony niedoborów kadrowych na rynkach lokalnych.

Duży potencjał w tym zakresie drzemie także w działaniach samych podmiotów turystycznych, które stosują różne systemy informatyczne do wsparcia swoich działań wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Badania wykazały, że zwłaszcza informatyzacja komunikacji zewnętrznej i budowania relacji z podmiotami otoczenia biznesowego może przynieść dużo korzyści, redukując (postrzegany) niedobór kadr na rynku lokalnym. Nie bez znaczenia jest także stosowanie systemów informatycznych wewnątrz organizacji, które – służąc doskonaleniu jej funkcjonowania – podnoszą efektywność wykorzystania już posiadanych zasobów (w tym także ludzkich) i zmniejszają uzależnienie od otoczenia.

Należy zauważyć, że przedstawione wnioski dotyczące wyników badań, w związku z niereprezentatywnością próby badawczej, mają charakter hipotez, które wymagają dalszych badań ukierunkowanych na ich weryfikację. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na pytania, które warto uwzględnić, projektując przyszłe badania w tym zakresie. Do podstawowych zagadnień należy m.in. ustalenie rodzaju rozwiązań informatycznych, które po obu stronach (przedsiębiorstw i otoczenia) będą w największym stopniu przyczyniały się do redukcji zagrożenia ze strony niedoborów kadrowych na rynku lokalnym. Odpowiedź na to pytanie powinna iść w parze z poszukiwaniem kierunków zmian organizacyjnych, które należą do istoty efektywnych wdrożeń dowolnych systemów informatycznych. Rozwinięciem powyższych zagadnień jest pytanie o ewentualną współpracę firm i otoczenia, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i technologicznym. Jej rezultatem mogłaby być cyfrowa platforma współpracy w regionach turystycznych, do której zadań należałoby m.in. poprawianie dostępności kadr przez ich ukierunkowany rozwój, a także usprawnienie przepływu informacji o potrzebach kadrowych z jednej strony i lokalnej podaży pracy z drugiej. Taką cyfrową platformę współpracy w regionach turystycznych należałoby rozumieć jako całokształt info-

struktury podmiotów w regionie, którą cechuje pewien poziom integracji i złożoności funkcjonalnej. Istnieją już pewne doświadczenia w tym zakresie w krajach zachodnich, głównie nawiązujące swoją logiką do systemów zarządzania destynacjami (DMS – Destination Management Systems). Niestety w Polsce rozwój takich rozwiązań jest wciąż na bardzo wczesnym etapie, co utrudnia skuteczne rozwiązywanie problemów, które zostały tu omówione.

## Bibliografia

- Anam R., 2011, Poszukiwanie pracy: Internet najlepszy?, <http://www.egospodarka.pl>, data dostępu: 10.11.2011
- Bednarczyk M. (red.), Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym, 2006, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Godziszewski B., 2010, Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń
- Jamka B., 2011, Czynniki ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa
- Kopera S., 2011, Kierunki wykorzystania technologii informacyjnej w przedsiębiorstwach turystycznych, [w:] Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach, red. M. Bednarczyk, CeDeWu, Warszawa
- Lévy-Leboyer C., 1997, Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych, Poltext, Warszawa
- Ludwiczynski A., Stobińska K., 2001, Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Poltext, Warszawa
- Panasiuk A., 2006, Marketing usług turystycznych, PWE, Warszawa
- Tokarz A., 2008, Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym, Difin, Warszawa

## **Advanced IT systems and availability of tourism workforce in a local market**

### **Summary**

Nowadays, one of the key success factors in the tourism market is highly qualified personnel. Its importance manifests in different aspects of company operations, and its shortage may result in deterioration of a competitive position or even organizational crisis. The aim of the paper was to assess the actual relationship between application of computerized information systems by tourism enterprises and institutions and the threat of personnel shortage in the local markets. The assessment was based on the survey carried out on the sample of Polish small and medium tourism enterprises. The survey results lead to conclusion that although the potential of ICT used by tourism SMEs and tourism institutions concerning the reduction of personnel shortage threat is high – neither SMTE nor tourism institutions could exploit this potential. To change the

unfavourable situation some actions aimed at stimulating the effective and integrated use of information technology should be undertaken by both sides, although local and regional self-government should play a prominent role in this process.

**Keywords:** tourism, SME, personnel, tourism market, ICT in tourism, competitiveness, regional and local self-government, business self-governments

**Słowa kluczowe:** MSP, turystyka, kadry, rynek turystyczny, systemy informatyczne w turystyce, konkurencyjność, regionalny i lokalny samorząd, samorządy gospodarcze