

Katarzyna SZEWCZYK\*

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W TURYSTYCE

*Zarys treści:* Istotnym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstw turystycznych jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Znaczenie przyjętego sposobu zarządzania personelem w turystyce wynika z faktu, iż konsumenci usług turystycznych nabywają produkt niematerialny. Usługa turystyczna świadczona jest przez pracownika i to jego cechy indywidualne wpływają na ocenę zadowolenia turysty. Sezonowość jest najważniejszą cechą sektora turystycznego, która ma wpływ na sytuację ekonomiczną rynku lokalnego. Jest zjawiskiem niekorzystnie oddziałującym na wszystkie elementy rynku turystycznego, zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Zjawisko sezonowości powoduje trudności w planowaniu i zarządzaniu rozwojem turystyki regionu. Stanowi również dużą uciążliwość w organizacji i ustalaniu cen pobytu, w planowaniu nowych inwestycji i w zaopatrzeniu. Ponadto sezonowość popytu na usługi turystyczne przekłada się na powstanie sezonowych, a nie stałych miejsc pracy, co powoduje niestabilność zatrudnienia oraz niepełne wykorzystanie zasobów poza sezonem turystycznym. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie nieregularności rozkładu ruchu turystycznego w Polsce i jego wpływ na wybór strategii zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej. Z przeanalizowanych badań wywnioskować można, że wysoka sezonowość wpływa na funkcjonowanie lokalnych przedsiębiorstw i skutkuje wyborem adekwatnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wykorzystując strategię zarządzania zasobami ludzkimi polegającą na zapoznaniu pracowników z filozofią i planami firmy, szkoleniu, motywowaniu i w efekcie przekształceniu zasobów ludzkich w kapitał ludzki, przedsiębiorstwo dokonuje wyboru strategii postrzegającej sezonowość, jako wyzwanie.

*Słowa kluczowe:* zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek turystyczny, sezonowość.

---

\* Studentka stopnia II kierunku Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska; Studenckie Koło Turystyki i Rekreacji FUTURE

## Wprowadzenie

Wszystkie destynacje na świecie stoją przed problemem sezonowości<sup>1</sup>. Sezonowość oznacza kumulację ruchu turystycznego w danym okresie w ciągu roku i występowanie widocznych różnic w wielkości popytu między sezonem, a poza nim. Jest jedną z cech charakteryzujących popyt w sektorze turystycznym, jednocześnie jest również problemem, z którym muszą sobie radzić podmioty reprezentujące podaż turystyczną. Sezonowość w turystyce zazwyczaj rozpatruje się z punktu widzenia charakteru popytu na usługi turystyczne oraz rozłożenia ruchu turystycznego. Poziom tego zjawiska zależny jest w głównej mierze od pogody i kalendarza<sup>2</sup>. Wpływ na ruch turystyczny mają warunki pogodowe, ponieważ miejscowości nadmorskie są chętniej odwiedzane przez turystów w okresie letnim. W okresie zimowym ruch ten jest znacznie ograniczony. Ograniczenie spowodowane jest obniżeniem temperatury powietrza i wód powierzchniowych. Miejscowości górskie odwiedzane są w okresie letnim i zimowym w związku z licznymi atrakcjami związanymi ze sportami zimowymi i wycieczkami górkimi<sup>3</sup>. Fazy ruchu turystycznego są zależne także od ustalonych terminów wakacji, ferii, przerw świątecznych, ustawowych dni wolnych.

Sezonowość stanowi najważniejszą cechę sektora turystycznego, który komplikuje organizację działalności w turystyce oraz na obszarach turystycznych. Powoduje trudności w planowaniu i zarządzaniu rozwojem turystyki. Co więcej, sezonowość popytu na usługi turystyczne przekłada się na powstanie sezonowych, a nie stałych miejsc pracy, co powoduje niestabilność zatrudnie-

---

<sup>1</sup> T. Baum, *Seasonality in tourism: Understanding the challenges*. Tourism Economics, Scoltad 1999, s. 5-8; K. Radlińska, *Sezonowość w turystyce nadmorskiej-problemy lokalnych rynków pracy. Przykład województwa zachodniopomorskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki*, Szczecin 2018, s. 95-104; N. Suštar, M. L. Ažić, *Measuring Tourism Seasonality Across Selected Mediterranean Countries*. KnE Social Sciences, Bucharest, Romania 2020, s. 216-229.

<sup>2</sup> M. B. G. Martín, *Weather, climate and tourism a geographical perspective*. Annals of tourism research, Oxford 2005, s. 571-591; J. Borzyszkowski, *Zjawisko sezonowości w turystyce – istota problemu i działań krajowych podmiotów polityki turystycznej na rzecz jego ograniczania*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 167-176.

<sup>3</sup> J. Rembeza, K. Radlińska, *Sezonowość bezrobocia w nadmorskich i górskich regionach turystycznych w Polsce*. Folia Turistica Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, Kraków 2017, s. 45-58; M. Ferrante, G. L. L. Magno, S. De Cantis, *Measuring tourism seasonality across European countries*, Tourism Management, Anglia 2020, s. 220-235.

nia. Wiąże się to z fluktuacją kadry i zatrudnianiem dużej części pracowników na krótkookresowe kontrakty, co dodatkowo pogarsza warunki pracy.

Właściwe zarządzanie działaniem całego systemu turystyki za pomocą parametrów i instrumentów ekonomicznych jest możliwe tylko wtedy, gdy właściwie rozumie się istotę turystyki, jako zjawiska gospodarczego, ale też społecznego. Pracownicy odgrywają istotną rolę w branży turystycznej. Analizując efektywne i skuteczne funkcjonowanie na nieustannie zmieniającym się rynku turystycznym coraz bardziej wymagane jest posiadanie przez pracowników, zwłaszcza pełniących stanowiska menadżerskie, wiedzy oraz umiejętności pozwalających na kształtowanie nowych, konkurencyjnych zachowań. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest metodą zmierzającą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku dzięki zatrudnionym pracownikom, którzy indywidualnie lub zespołowo dążą do realizacji jej celów. Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo można zrealizować wykorzystując do tego następujące etapy zarządzania zasobami ludzkimi jak wybór odpowiednich pracowników, szkolenie ich oraz podtrzymywanie ich w chęci do wykonywania powierzonych im zadań poprzez odpowiedni system ich motywowania<sup>4</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie nieregularności rozkładu ruchu turystycznego w Polsce i jego wpływ na wybór strategii zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej. W artykule starano się odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania. Pierwsze dotyczyło występowania sezonowości popytu turystycznego, a drugie możliwych modeli zarządzania zasobem ludzkim w turystyce.

Postępowanie badawcze zostało podzielone na dwa etapy. W pierwszym posługując się danymi Głównego Urzędu Statystycznego dotyczącymi bazy noclegowej w I półroczu 2020 r. określono natężenie zjawiska nieregularności rozkładu ruchu turystycznego sezonowości w poszczególnych częściach kraju. W drugim bazując na wynikach badań L. Jolliffe, i R. Farnsworth<sup>5</sup> dotyczących określenia znaczenia sezonowości w wyborze możliwej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych na przykładzie nadmorskiego rynku usług turystycznych w Kandzie wskazano możliwe strategie zarządzania zasobem ludzkim wraz z krótką ich charakterystyką.

---

<sup>4</sup> K. Radlińska, *Sezonowość w turystyce nadmorskiej – wyzwanie dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych*, Studia i Prace Wydział Nauk i Zarządzania Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2017, s. 65-76.

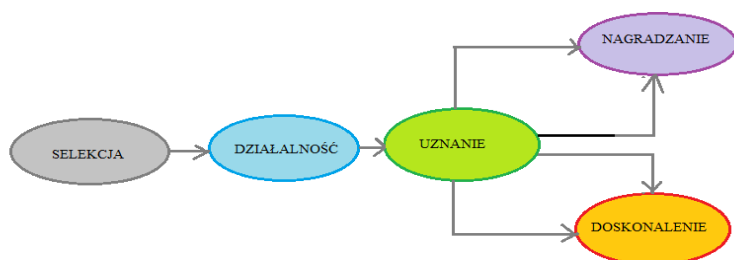
<sup>5</sup> L. Jolliffe, R. Farnsworth, *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, New Brunswick, Canada 2003, s. 312-316.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce

Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają przewagę nad konkurencją<sup>6</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na zbiorze wiedzy, umiejętności i postaw, które potrzebne są wszystkim przedsiębiorstwom, by mogły ze sobą konkurować. Troska kierownictwa o podwładnych, a także zdecydowane działania w selekcji, szkoleniach, wynagradzaniu i dbanie o stosunki pracowników wpływają na poczucie przynależności pracownika do organizacji. Dzięki odpowiedniej polityce zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem rozwija się szczególna więź. Wiąż ta polega na lojalności, zaangażowaniu i motywacji pracownika w zamian za sensowną i rozwijającą pracę. Jednym z ważniejszych przekonań jest teza, że silną pozycję firmy i jej konkurencyjność na rynku stanowi zespół ludzi. Osiągnięcie najlepszego wykorzystania zasobów ludzkich możliwe jest dzięki spójnej i konsekwentnej polityce, która będzie promować zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji i uwalniać pokłady drzemiącej kreatywności i energii pracowników, co w efekcie spotęguje wydajność pracy.

Typowy schemat procesu zarządzania zasobem ludzkim został przedstawiony w pracy M. Armstrong i zobrazuje go cykl zarządzania zasobami ludzkimi (rysunek 1).

**Rysunek 1.** Cykl zarządzania zasobami



**Źródło:** Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 34.

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 14.

Zarządzanie przedsiębiorstwem, także turystycznym składa się z zestawu zadań wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacyjnych wykorzystując zasoby ludzkie w sposób skuteczny i sprawny. Zasoby ludzkie to umiejętności, wiedza, przekonania, nawyki, talenty, poczucie humoru, zdolności, posiadane zainteresowania, zdrowie i zaangażowanie każdego człowieka. Pracownicy są istotną częścią przedsiębiorstwa i odpowiednie zarządzanie ich kapitałem jest nieodłącznym elementem dobrze funkcjonującej organizacji. Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo można zrealizować wykorzystując do tego narzędzia (instrumenty) zarządzania zasobami ludzkimi takie jak pozyskanie (dobór) odpowiednich pracowników, szkolenie oraz podtrzymywanie ich w chęci do wykonywania powierzonych im zadań poprzez odpowiedni system ich motywowania.

W turystyce zasoby ludzkie odgrywają szczególną rolę<sup>7</sup>. Personel jest obecny na każdym etapie wytwarzania i sprzedaży produktu turystycznego. Dynamizacja potencjału pracy w przedsiębiorstwie polega na doskonaleniu poszczególnych składowych potencjału pracownika bądź całego zespołu do zachodzących zmian w otoczeniu jak i samym przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa turystyczne, podobnie jak przedsiębiorstwa w pozostałych branżach powinny kierować się w zarządzaniu zasobami ludzkimi rozwiązaniami, które podpowiada teoria zarządzania, jak i praktyka gospodarcza, jednak działalność turystyczna ma odmienną specyfikę wynikającą z działania w sektorze usług, przewagi przedsiębiorstw małych i średnich w sektorze turystycznym oraz znacznej sezonowości produkcji. Typowe rozwiązania w gospodarowaniu pracownikami w odniesieniu do działalności turystycznej nie sprawdzają się.

Turystykę postrzega się głównie, jako dziedzinę gospodarki kreującą miejsca pracy, przenoszącą popyt z regionów bogatszych do uboższych<sup>8</sup>. Jest ona jedną z niewielu form aktywności gospodarczej, które wymagają nakładów na ochronę środowiska przyrodniczego i dziedzictwa kulturowego<sup>9</sup>. Badając proces zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym należy zauważyć, że do tej pory przedsiębiorstwa z sektora turystycznego to przede wszystkim mikro i małe przedsiębiorstwa. Ponadto duże jest ich rozdrobnienie geograficzne oraz w wielu przedsiębiorstwach występuje negatywne podejście do rozwoju zawodowego pracowników, utrudniające wprowadzanie nowych rozwiązań stosowanych w innych branżach.

---

<sup>7</sup> L. Kozioł, *Zarządzanie kadrami w turystyce*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2010, s. 159-182.

<sup>8</sup> A. Sieczko, A. J. Parzonko, *Wsparcie instytucjonalne promocji turystyki wiejskiej*. Wyd. Turystyka i Rozwój Regionalny, Warszawa 2018, s. 85-95.

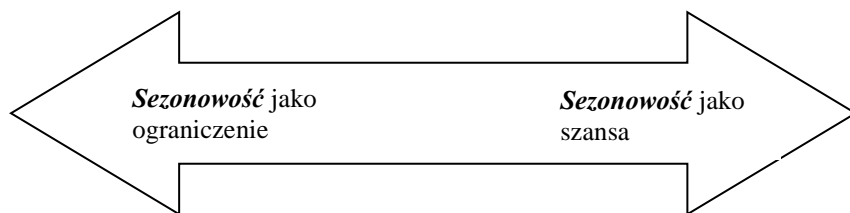
<sup>9</sup> T. Lidzbarski, *Overtourism: poza granicami sukcesu. Funkcje i dysfunkcje turystyki na greckiej wyspie Zakynthos*, Turystyka Kulturowa, Gdańsk 2020, s. 7-46; M. Ferrante, G. L. L. Magno, S. De Cantis, *Measuring tourism seasonality across European countries*, Tourism Management, Anglia 2020, s. 220-235.

## Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych<sup>10</sup>

Proces podejmowania decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach turystycznych odbywa się w określonym środowisku, w którym decyzje menadżerskie są podejmowane. Mianem otoczenia przedsiębiorstwa nazywa się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które stanowią źródło szans i zagrożeń dla przedsiębiorstw. Jednostka gospodarcza powinna prowadzić bieżącą analizę wszystkich czynników otoczenia. Od sumienności tych wyników uzależniona jest alokacja zasobów i sukces firmy. Zasoby ludzkie, w odróżnieniu od pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, są kapitałem dynamicznym, podlegającym ciągłym zmianom, nad którym organizacji jest bardzo trudno zapanować. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej. Tradycyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej nie jest wystarczające. Dlatego przedsiębiorstwa turystyczne gospodarują zasobem w sposób odmienny. Odmienność ta wynika z uwarunkowań m.in. z sezonowości i przyczynia się do stosowanie nieszablonowych metod zarządzania traktując sezonowość, jako wyzwanie, albo jako ograniczenie.

Menadżerowie uwzględniając sezonowość w formułowaniu strategii zarządzania zasobem ludzkim mogą stosować dwa podejścia, co zostało zaprezentowane na rysunku 3.

**Rysunek 3.** Możliwe strategie zarządzania zasobami ludzkimi związane z sezonowością



**Źródło:** Opracowanie na podstawie: L. Jolliffe, R. Farnsworth, *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, New Brunswick, Canada 2003, s. 312-316.

<sup>10</sup> W podpunkcie zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego przez L. Jolliffe, R. Farnsworth, *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, New Brunswick, Canada 2003, s. 312-316.

L. Jolliffe i R. Farnsworth<sup>11</sup> w artykule przedstawili trudną sytuację nadmorskich miejscowości położonych na wschodnim wybrzeżu Kanady, których cechą charakterystyczną, podobnie jak na wybrzeżu polskim, był krótki sezon letni stwarzający wyzwanie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi menadżerom. W powyższych miejscowościach poza sezonem obłożenie wynajętych baz noclegów było mniejsze od około 50-75% niż w miesiącu lipcu i sierpniu. W konsekwencji, czego w wolniejszych sezonach występowała nadmierna oszczędność skutkująca niepełnym wykorzystaniem personelu lub bezrobociem. Zaistniała sytuacja była niekorzystna dla całego tamtejszego społeczeństwa i lokalnych prowincji. Zdaniem Autorów, sezonowość to jedna z dominujących i najmniej rozumianych cech turystyki. W branży turystycznej postrzegana, jako wyzwanie i problem dotyczący wielu dziedzin, także dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Działy kadrowe przedsiębiorstw turystycznych powinny adaptować model zarządzania zasobami ludzkimi do warunków sezonowości. Autorzy podczas badań przedstawili dwa podejścia do powyższego zjawiska.

Pierwsze dotyczyło przedsiębiorstw opracowujących strategię biznesową obejmującą sezonowość, drugie opracowujące strategię ją kwestionującą. Przechodzenie z jednej strategii do drugiej winno uwzględniać czynniki lokalne takie jak lokalizację, kompetencje pracowników, działania władz lokalnych, których wpływ ma znaczenie na wybranie odpowiedniej strategii. Wybór strategii pierwszej jest wyborem tych przedsiębiorstw, które swoje biznesy prowadzą tylko w okresie sezonu, czyli w przedziale od 8-12 tygodni w pełni akceptując sezonową naturę produkcji w turystyce. Uzyskując zyski, które zaspakajają potrzeby życiowe w okresie poza sezonowym. Najczęściej przedstawiciele takich firm żyją w lokalnej społeczności, a ich firmy to małe przedsiębiorstwa rodzinne. W strategii zarządzania zasobami ludzkimi kierują się zatrudnianiem młodych i uczących się pracowników, chętnych do pracy sezonowej. Zatrudnianych na okres dwóch lub trzech miesięcy, przechodzących szybkie szkolenie, bez zapoznania się z celami przedsiębiorstwa.

W przypadku przedsiębiorstw rzucających wyzwanie sezonowości ogólna strategia zarządzania zasobami ludzkimi polega na traktowaniu działu personalnego na równi z pozostałymi działami, np. działem marketingu, oraz zmianie podejścia do poszczególnych czynności podejmowanych w kontekście cyklu życia zasobów ludzkich, takich jak zatrudnianie, szkolenie i utrzymanie pracowników. Zapoznaniu ich z filozofią i planami firmy, wykorzystaniu tkwiącego kapitału ludzkiego, motywowaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje

---

<sup>11</sup> L. Jolliffe, R. Farnsworth, *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, New Brunswick, Canada 2003, s. 312-316.

decyzje i działania menedżerskie mające wpływ na relacje łączące przedsiębiorstwo z zatrudnionymi pracownikami, prowadzące w dłuższym okresie do transformacji zasobów ludzkich w kapitał ludzki. Podstawą działań takich firm jest dążenie do tego, aby na oferowane przez nich usługi był popyt także poza sezonem. W sezonie przejściowym zmierzają do:

- zminimalizowania problemu sezonowości poprzez rozwijanie takiego asortymentu i usług, które przyczynią się do przedłużenia sezonu,
- wprowadzenia strategii zróżnicowania cen poprzez okresowe podnoszenie cen w celu zredukowania popytu uzyskania dodatkowych środków na naprawę wyrządzonych przez turystów szkód oraz obniżenie cen w okresach niskiego sezonu,
- rozpoczęcia współpracy z innymi turystycznymi podmiotami,
- rozwoju techniki marketingowej poprzez sterowanie popytem polegającym na promocji zwiedzania atrakcji poza sezonem, sprzedawania łączonych biletów z innymi atrakcjami,
- korzystania z różnych dotacji państwa.

## Sezonowość popytu turystycznego

Zgodnie z definicją opracowaną przez Światową Organizację Turystyki (UNWTO) i przyjętą przez Komisję Statystyki ONZ w 1993 r., turystyka to całokształt czynności jednostek podróżujących i przebywających poza ich miejscem zamieszkania przez okres nie przekraczalnym rok czasu w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych<sup>12</sup>. Popyt turystyczny uwzględnia wszystkie dobra turystyczne i usługi o towary, które są kupowane przez turystów. Charakterystycznymi cechami dla popytu turystycznego między innymi są: elastyczność cenowa, elastyczność dochodowa, złożoność, mobilność, komplementarność, niejednorodność, substytucyjność, sezonowość. Najważniejszą cechą turystyki jest jej sezonowość, niezależnie od klimatu i uwarunkowań instytucjonalnych regiony turystyczne cechuje sezonowość popytu turystycznego i ma ona duży wpływ na rynek pracy i zatrudnienie.

Sezonowość określa kumulację ruchu turystycznego w danym okresie w ciągu roku i występowanie widocznych różnic w wielkości popytu między sezonem wysokim, a sezonem niskim<sup>13</sup>. Sezonowość popytu turystycznego jest

<sup>12</sup> E. Dziedzic, T. Skalska, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*, Wyd. Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, Warszawa 2012, s. 11.

<sup>13</sup> J. Borzyszkowski, *Zjawisko sezonowości w turystyce – istota problemu i działań krajowych podmiotów polityki turystycznej na rzecz jego ograniczania*. Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 167-



problemowa dla przedmiotów reprezentujących podaż turystyczną. Stanowi ona przeszkodę, której pokonanie wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów przez przedsiębiorców. Sezonowe wahania wielkości popytu dzieli się na przyczyny naturalne i instytucjonalne. Warunki klimatyczne to przyczyny naturalne tj. pogoda, temperatura powietrza i wody, liczba godzin słonecznych. Do przyczyn instytucjonalnych zalicza się natomiast ustawowe terminy ferii zimowych, wakacji, świąt państwowych i kościelnych, podczas których większość ludzi ma wolne od pracy i szkoły. Przykładami miejsc w Polsce, w których daje się w sposób bezpośredni zaobserwować zależność wielkości popytu turystycznego i warunków pogodowych jest Zakopane i Mielno. Miejscowość Zakopane oferująca inne atrakcje turystyczne w miesiącach letnich, a inne w miesiącach zimowych, w branży turystycznej charakteryzuje się dwoma pikami sezonowymi. Natomiast ze względu na strefę klimatyczną umiarkowaną, Mielno i pozostałe miejscowości nadmorskie największe obciążenie przeżywają w szczycie sezonu przypadającym w okresie letnim, który jest wynikiem sezonu urlopowego. Miejscowości nadmorskie cieszą się większym zainteresowaniem w okresie letnim i są najczęstszym kierunkiem wyjazdów. Poza sezonem turystycznym liczba odwiedzających w tym regionie znacznie maleje. Sezonowość popytu na usługi turystyczne przekłada się na powstanie sezonowych, a nie stałych miejsc pracy, co powoduje niestabilność zatrudnienia oraz niepełne wykorzystanie zasobów poza sezonem turystyczny. Wskaźnik zatrudnienia wzrasta i maleje w wybranych okresach roku. Dlatego efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najtrudniejszych problemów tej branży. W momencie obniżenia aktywności turystycznej na miejscowych rynkach powstają nadwyżki mocy produkcyjnej, co wiąże się z niewykorzystaniem zasobów ludzkich. W fazie wzrostu produktywności poziom bezrobocia maleje<sup>14</sup>. Powyższa sytuacja wpływa na działania personalne w przedsiębiorstwie. Regularność zjawiska sezonowości ma wpływ na rynki pracy w turystycznych przedsiębiorstwach, które systematycznie poszukują nowych rozwiązań dla pozyskiwania, utrzymania i wyszkolenia pracowników firmy. Negatywnymi jej skutkami jest m.in.: napływ zbyt dużej liczby turystów w okresach wzmożonego ruchu, co skutkuje przeciążeniem danego obszaru i wystąpieniem licznych zagrożeń dla jego ekosystemu. Następnie prowadzenie działalności gospodarczej w wyższych kosztach w celu zapewnienia poziomu rezerw skutkujące konieczną regulacją za-

---

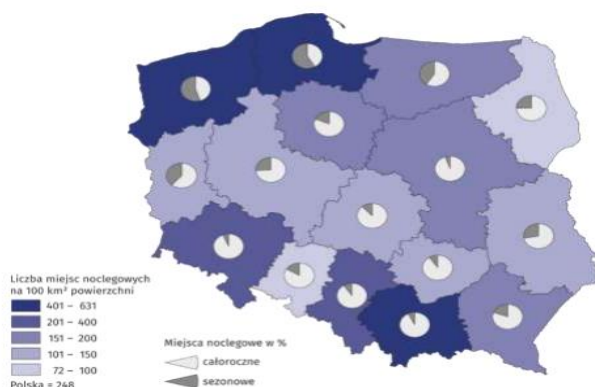
176; J. Rembeza, K. Radlińska, *Sezonowość bezrobocia w nadmorskich i górskich regionach turystycznych w Polsce*. Folia Turistica Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, Kraków 2017, s. 45-58.

<sup>14</sup> M. Klonowska-Matynia, K. Radlińska, *Ocena wahań sezonowych bezrobocia w nadmorskich regionach turystycznych Polski i Hiszpanii*. Wiadomości Statystyczne, Koszalin 2018.

trudnionego personelu w innych ilościach w trakcie sezonu, a poza sezonem. Zmniejszenie zatrudnienia powoduje marnotrawstwo zasoby siły roboczej. Dlatego konieczne jest przyjęcia przez właścicieli firmy odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkim.

Istotną informację o ruchu turystycznym w poszczególnych województwach daje wskaźnik gęstości ruchu, dlatego w artykule wykorzystano dane dotyczące bazy noclegowej według stanu w dniu 31 lipca 2020 r. i jej wykorzystanie w I półroczu 2020 roku (mapa 1).

**Mapa 1.** Miejsca noclegowe w turystycznych obiektach noclegowych w 2020 r. – stan w dniu 31 VII

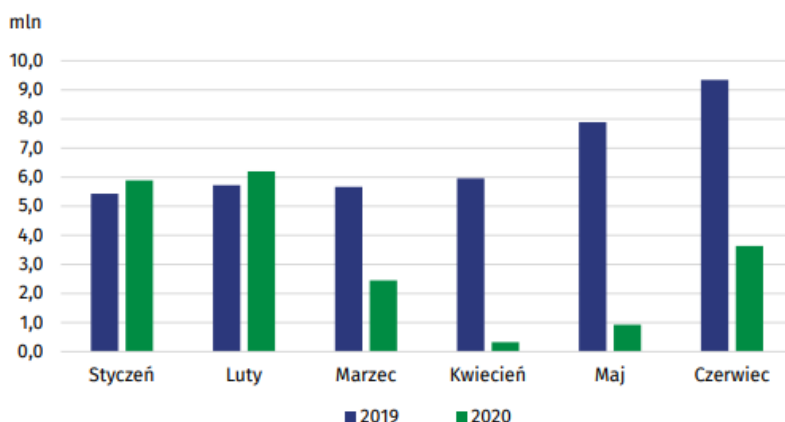


**Źródło:** Główny Urząd Statystyczny – baza noclegowa według stanu w dniu 31 lipca 2020 r. i jej wykorzystanie w I półroczu 2020 r.

W 2020 roku najwięcej turystycznych obiektów noclegowych znajdowało się w województwach: pomorskim (1555), zachodniopomorskim (1484), małopolskim (1362) i dolnośląskim (1012). Analizując sytuację obserwowaną w 2020 roku, w porównaniu z 2019 rokiem zauważa się spadek wynajętych miejsc noclegowych. Spadek dotyczył niemal wszystkich rodzajów obiektów, z wyjątkiem pensjonatów i zespołów domków turystycznych, w których liczba miejsc pozostała na niezmiennym poziomie, a także schronisk, które oferowały o około 11% więcej miejsc niż rok wcześniej. Biorąc pod uwagę liczbę wynajętych miejsc noclegowych zaobserwować można, że największe obciążenie zlokalizowane jest w województwach nadmorskich i górskich, najmniejsze w województwie opolskim. Natomiast największą sezonowością charakteryzują się obiekty nadmorskie. Im dalej od miejscowości nadmorskich tym wzrasta działalność całoroczna.

W celu lepszego zobrazowania sezonowości i różnic pomiędzy 2019 a 2020 przedstawiono poniższy wykres (wykres 1).

**Wykres 1.** Noclegi udzielone w turystycznych obiektach noclegowych



**Źródło:** Główny Urząd Statystyczny – baza noclegowa według stanu w dniu 31 lipca 2020 r. i jej wykorzystanie w I półroczu 2020 r.

Wykres przedstawia zależności związane z liczbą turystów korzystających z baz noclegowych w poszczególnych miesiącach I półrocza roku 2019 i 2020. W 2019 roku tendencja korzystania z miejsc noclegowych jest rosnąca. Im bliżej okresu wakacyjnego tym ta liczba wzrasta. Natomiast liczba wykorzystanych miejsc noclegowych w 2020 roku ewidentnie spadła. W 2020 roku okres ferii zimowych oraz okresu nadchodzącego lata, tym samym cieplejszej pory roku wskazuje na większą liczbę turystów niż pozostałe miesiące.

Sezonowość wpływa na sytuację ekonomiczną lokalnego rynku. Przyczynia się do niepełnego wykorzystania zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych poza sezonem. W efekcie przynosi straty dochodowe oraz negatywnie wpływa na rozwój zasobów ludzkich. Praca pracowników w sezonie niekiedy jest ponad ich siły, natomiast poza sezonem pracownicy zostają bierni zawodowo lub bezrobotni. W ciągu roku pojawiają się okresy wzmożonego popytu na pracowników oraz okresy wzrostu bezrobocia. Odpowiednie zarządzanie działem systemu turystyki jest możliwe wtedy, gdy istota turystyki jest rozpatrywana jako zjawiska gospodarcze i społeczne. Najważniejszym aktywem w firmie są zatrudnieni pracownicy, którzy swoją pracą i zaangażowaniem dążą do realizacji wizji przedsiębiorstwa. Dlatego konieczne jest przyjęcie przez właścicieli firmy odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Na polskim wybrzeżu sezonowość jest cechą wszechobecną, która określa formę organizacji pracy w przedsiębiorstwach turystycznych. Wpływa na funkcjonowanie lokalnych przedsiębiorstw i skutkuje wyborem adekwatnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Przykładem przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących w Polsce podejmujących strategię traktowania sezonowości jako wyzwanie są sanatoria, w których uczestnikami poza sezonem w dużej mierze są seniorzy. Mający dużo wolnego czasu, często nie mający zobowiązań i preferujący miejscowości turystyczne w czasie wolnym od natłoku turystów. Kolejnym przykładem będą globalne sieci hotelowe.

W świetle uzyskanych badań wydaje się, że korzystniejszy dla regionu jest wybór strategii drugiej. Także dla przedsiębiorstw strategia ta może być korzystna. Inwestowanie w rozwój firmy przyczynia się do zwiększenia jej zysków przez prowadzenie działalności w trakcie sezonu oraz poza nim. Zastosowanie przez przedsiębiorstwa omawianego podejścia w przyszłości będzie skutkowało uzyskaniem przewagi konkurencyjnej nad firmami działającymi jedynie podczas sezonu. Dbanie o dobro kadry pracowniczej, właściwe zarządzanie jej zasobami i inwestowanie w jej rozwój skutkować będzie zaangażowaniem i lojalnością pracowników, a także wspólnym dążeniem do osiągnięcia celów i strategii firmy.

## Podsumowanie

Głównym celem artykułu było przedstawienie nieregularności rozkładu ruchu turystycznego w Polsce i jego wpływ na wybór strategii zarządzania zasobami ludzkimi w branży turystycznej.

Sezonowość jest cechą charakteryzującą popyt turystyczny i w branży turystycznej jest zjawiskiem mającym duży wpływ na sytuację ekonomiczną regionu i lokalnych przedsiębiorstw. Skala tego zjawiska jest zróżnicowana w przestrzeni. Z przeanalizowanych badań wywnioskować można, że największą sezonowością cechują się regiony nadmorskie. Wysoka sezonowość wpływa na funkcjonowanie lokalnych przedsiębiorstw i skutkuje wyborem adekwatnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wykorzystując strategię zarządzania zasobami ludzkimi polegającą na zapoznaniu pracowników z filozofią i planami firmy, szkoleniu, motywowaniu i w efekcie przekształceniu zasobów ludzkich w kapitał ludzki, przedsiębiorstwo dokonuje wyboru strategii postrzegającej sezonowość, jako wyzwanie. Jednak często przedsiębiorstwa lokalne, rodzinne odbierają sezonowość, jako ograniczenie. Wówczas zarządzanie zasobami ludzkimi skoncentrowane jest na zatrudnieniu pracowników krótkookresowo, bez inwestowania w ich rozwój, rozliczanych za wyniki.

## Bibliografia

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
2. T. Baum, *Seasonality in tourism: Understanding the challenges*. Tourism Economics, Scoltad 1999.
3. J. Borzyszkowski, *Zjawisko sezonowości w turystyce – istota problemu i działań krajowych podmiotów polityki turystycznej na rzecz jego ograniczania*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
4. E. Dziedzic, T. Skalska, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*, Wyd. Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, Warszawa 2012.
5. M. Ferrante, G. L. L. Magno, S. De Cantis, *Measuring tourism seasonality across European countries*, Tourism Management, Anglia 2020.
6. L. Jolliffe, R. Farnsworth, *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, New Brunswick, Canada 2003.
7. M. Klonowska-Matynia, K. Radlińska, *Ocena wahań sezonowych bezrobocia w nadmorskich regionach turystycznych Polski i Hiszpanii*. Wiadomości Statystyczne, Koszalin 2018.
8. L. Koziół, *Zarządzanie kadrami w turystyce*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2010.
9. T. Lidzbarski, *Overtourism: poza granicami sukcesu. Funkcje i dysfunkcje turystyki na greckiej wyspie Zakynthos*, Turystyka Kulturowa, Gdańsk 2020.
10. M. B. G. Martín, *Weather, climate and tourism a geographical perspective*. Annals of tourism research, Oxford 2005.
11. K. Radlińska, *Sezonowość w turystyce nadmorskiej-problemy lokalnych rynków pracy. Przykład województwa zachodniopomorskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki*, Szczecin 2018.
12. J. Rembeza, K. Radlińska, *Sezonowość bezrobocia w nadmorskich i górskich regionach turystycznych w Polsce*. Folia Turistica Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, Kraków 2017.
13. K. Radlińska, *Sezonowość w turystyce nadmorskiej – wyzwanie dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych*, Studia i Prace Wydział Nauk i Zarządzania Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2017.
14. A. Sieczko, A. J. Parzonko, *Wsparcie instytucjonalne promocji turystyki wiejskiej*. Wyd. Turystyka i Rozwój Regionalny, Warszawa 2018.
15. N. Suštar, M. L. Ažić, *Measuring Tourism Seasonality Across Selected Mediterranean Countries*, KnE Social Sciences, Bucharest, Romania 2020.

## **RESOURCE MANAGEMENT POLICY IN TOURISM HUMAN**

An extremely important element in the functioning of the enterprise is the competent management of human capital, especially in the tourism economy, where consumers of tourist services deal with an intangible product. The aim of this study is to present the characteristics of the tourism market and the related goals and strategies for human resource management. It describes what human capital is and how it influences the company. The issue of human resource management in tourism is caused by one of the characteristics of the tourism market, which is seasonality, which can be treated as a threat or opportunity for enterprises operating in tourist destinations. The paper describes research on the impact of seasonality on employment in Poland. The ways of using human resources in tourism companies were discussed.

Keywords: human resources management, tourism market, seasonality.