



Kamila Radlińska*

Politechnika Koszalińska

SEZONOWOŚĆ W TURYSTYCE NADMORSKIEJ – WYZWANIE DLA STRATEGII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH

STRESZCZENIE

Zasoby ludzkie stanowią podstawę kreowania wartości każdego przedsiębiorstwa. Pracownicy mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, dotyczy to także branży turystycznej. Tradycyjne podejście do zasobów ludzkich w branży turystycznej wydaje się niewystarczające, ze względu na sezonowy charakter produkcji. Sezonowość na rynku turystycznym powoduje konieczność przyjęcia odpowiedniej strategii zarządzania zasobem ludzkim. Celem artykułu jest określenie znaczenia sezonowości w wyborze możliwej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych na przykładzie nadmorskiego rynku usług turystycznych.

Słowa kluczowe: sezonowość, turystyka, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Podstawową cechą charakteryzującą branżę turystyczną jest sezonowość (Bi-gović, 2011, s. 15–19). Może ona wynikać z przesłanek o charakterze przyrodniczo-klimatycznym, społecznym i ekonomicznym (Nieżgoda, 2006, s. 65–66). Czynniki

* Adres e-mail: kamila.radlinska@tu.koszalin.pl

przyrodniczo-klimatyczne związane są z występowaniem warunków pogodowych. Inna grupa czynników przyczyniających się do występowania sezonowości w turystyce to czynniki społeczne i ekonomiczne. Najczęściej dotyczą mody, preferencji, dochodów ludności, uwarunkowań i regulacji związanych z rynkiem pracy i edukacją (Vamhover, 2005, s. 70). Przyzwyczajenia turystów to także ważny powód występowania sezonowości (np. rejony Pacyfiku).

Sezonowość jako cecha sektora turystycznego w dużym stopniu wpływa na sytuację ekonomiczną lokalnego rynku. Najważniejszym skutkiem sezonowości jest niepełne wykorzystanie zasobów poza sezonem turystycznym. Zjawisko to dotyczy niewykorzystania zasobów rzeczowych i finansowych oraz – przede wszystkim – zasobów ludzkich. Inne negatywne skutki występowania sezonowości to zagrożenie ekologiczne, obniżenie jakości świadczonych usług, przy jednoczesnym wzroście cen.

Pozasezonowe niewykorzystanie zasobów rzeczowych i finansowych przynosi straty w postaci nieosiągniętego dochodu. Niewykorzystane zasoby ludzkie tracą kwalifikacje i motywacje do pracy. Ponadto, niepełne wykorzystanie zasobów ludzkich poza sezonem w turystyce wpływa na zachowanie gminnych rynków pracy. W ciągu roku pojawiają się okresy wzmożonego popytu na pracowników oraz okresy wzrostu bezrobocia. Zjawiska te stanowią wyzwanie zarówno dla lokalnych, regionalnych instytucji publicznych, jak i dla służb zatrudnieniowych w przedsiębiorstwach turystycznych.

W odniesieniu do przedsiębiorstw sezonowość powoduje konieczność zmiany całościowego podejścia do zasobów ludzkich. Pracownicy odgrywają istotną rolę w branży turystycznej. Wynika to z faktu, że występują na każdym etapie wytwarzania i sprzedaży produktu turystycznego, stając się równocześnie jego częścią. Usługowy charakter działalności turystycznej, wysokie koszty pracy, znaczny wpływ kadry na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, zdolność pracowników do generowania innowacji, możliwość wpływu na relację pracownik–klient ma decydujące znaczenie dla kreowania wizerunku przedsiębiorstwa (Kornak, Rapacz, 2001, s. 195). Dlatego w warunkach zatrudnienia sezonowego tak istotny jest prawidłowy dobór, szkolenie i utrzymanie pracowników. Dotyczy to zarówno kadry wykonawczej, jak i kadry zarządzającej, bowiem nieudany kontakt prowadzący do złej relacji pracownik–klient może doprowadzić do utraty tworzonej latami więzi (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 159).

Instytucje publiczne także podejmują koncepcyjne i operacyjne działania w zakresie zmniejszania sezonowości w turystyce na lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym szczeblu. Działania te dotyczą w szczególności (Fernández-Morales, 2003, s. 942–956; European Commission, 2007) możliwości pomiaru sezonowości, podejmowania działań skierowanych na wydłużenie głównego sezonu turystycznego, wprowadzania polityki uelastycznienia urlopów. Organami powołanymi do opracowania i realizacji tych działań są m.in. instytucje lokalne, regionalne i krajowe (Gaworecki, 1998, s. 194–199) oraz – w skali międzynarodowej – Światowa Organizacja Turystyki (WTO), Komitet ds. Turystyki Unii Europejskiej, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Działania przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych na rzecz zmniejszenia sezonowości w branży turystycznej są procesem długofalowym i wymagają połączenia obu tych sektorów.

Celem głównym artykułu jest określenie znaczenia sezonowości w wyborze możliwej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych na przykładzie nadmorskiego rynku usług turystycznych. Procedurę badawczą zaplanowano według następującego schematu:

- Etap 1. Analiza sezonowości rynku pracy nadmorskich gmin turystycznych w Polsce.
- Etap 2. Próba określenia znaczenia sezonowości w wyborze możliwej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych na przykładzie nadmorskiego rynku usług turystycznych.

1. Sezonowość rynku pracy nadmorskich gmin turystycznych w Polsce

Na polskim wybrzeżu sezonowość jest cechą wszechobecną, która określa formę organizacji pracy w przedsiębiorstwach turystycznych. Dotyczy ona nie tylko rynku produktów turystycznych, ale także gminnego rynku pracy. Podczas obniżenia aktywności turystycznej na lokalnych rynkach pracy pojawiają się nadwyżki mocy produkcyjnych. Zasoby ludzkie są nie w pełni wykorzystane, natomiast w fazie wzrostu produktywności pracownicy są szybko absorbowani i poziom bezrobocia maleje. Taka sytuacja ma znaczenie dla planowanych działań personalnych w przedsiębiorstwach. Trwałość oddziaływania zjawiska sezonowości w turystyce na gminne rynki pracy jest dostrzegana przez działy zarządzania zasobami ludzkimi, które stale poszukują nowych rozwiązań dla pozyskania, szkolenia i utrzymania

zasobów pracy. Poznanie mechanizmu oddziaływania produkcji turystycznej na lokalny rynek pracy jest sprawą kluczową.

Sytuacja na rynku pracy może być opisywana przy użyciu różnorodnych miar. Najpopularniejszą z nich jest liczba zarejestrowanych bezrobotnych. Dane o miesięcznej liczbie bezrobotnych w gminach są stosunkowo łatwo dostępne. W związku z tym, do charakterystyki sezonowości rynku pracy nadmorskich gmin w Polsce wykorzystano informacje o liczbie zarejestrowanych bezrobotnych.

Źródłem informacji o liczbie bezrobotnych były zasoby Powiatowych Urzędów Pracy dotyczące statystyk nadmorskich rynków pracy. Ostatecznie do badania zgromadzono kompletne dane dla 14 gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego¹ oraz 13 gmin nadmorskich województwa pomorskiego². Z badania celowo wyłączono gminy Szczecin, Koszalin, Słupsk, Gdynia, Sopot, Gdańsk z uwagi na ich wielkomiejski charakter.

Zakres czasowy badania sezonowości rynku pracy gmin nadmorskich dotyczył okresu od stycznia 2005 do grudnia 2015 roku. Rok 2005 był pierwszym rokiem, dla którego możliwe było zgromadzenie kompletnych i wiarygodnych danych, natomiast rok 2015 był ostatnim pełnym rokiem sprawozdawczym.

Analiza rynku pracy może wykorzystywać różne metody statystyczne (Jóźwiak, 1998, s. 33), które pozwalają m.in. na charakteryzowanie zjawisk na rynku pracy w oparciu o analizy szeregów czasowych obrazujących ich zmiany w czasie. Sezonowość to metoda pomiaru zmian dynamiki zjawisk, regularnie powtarzająca się zależność pomiędzy obserwacjami oddalonymi od siebie o stałą liczbę okresów. W badaniu sezonowe składniki bezrobocia na nadmorskim rynku pracy wyodrębniono przy użyciu procedury ARIMA Census X-12. Census to klasyczna technika dekompozycji szeregów czasowych, która polega na wyodrębnieniu z wejściowego szeregu czasowego składnika: trend-cykl (Tt), składnik losowy (It), efekt różnej liczby dni roboczych (Dt), efekt świąt (Et) i składnik sezonowy (St), posługując się poniższą formułą (Grutkowska, Paśnicka, 2007, s. 8):

¹ Gminy: Będzino, Darłowo (miasto i gmina wiejska), Kołobrzeg (miasto i gmina wiejska), Mielno, Rewal, Ustronie Morskie, Trzebiatów, Świnoujście, Dziwnów, Kamień Pomorski, Międzyzdroje, Wolin.

² Gminy: Hel, Jastarnia, Kosakowo, Krokowa, Postomino, Puck (miasto i gmina wiejska), Smołdzino, Ustka (miasto i gmina wiejska), Władysławowo, Wicko, Łeba.

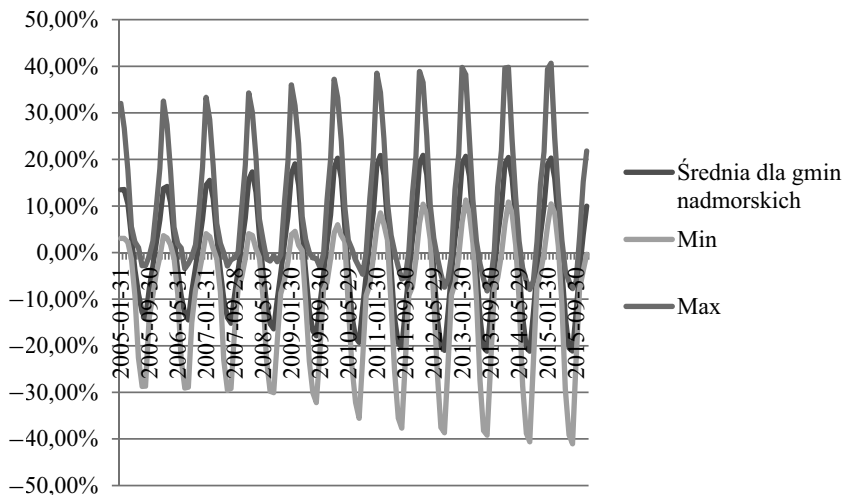
$$X_t = T_t \diamond St \diamond It \diamond Et \diamond Dt ,$$

gdzie:

- ◆ – w zależności od rozpatrywanego modelu multiplikatywnego lub addytywnego oznacza odpowiednio znak mnożenia lub dodawania. W badaniu wykorzystano model multiplikatywny.

Rynek pracy gmin nadmorskich w Polsce w latach 2005–2015 charakteryzuje się dużą wrażliwością na czynniki sezonowe. Jest to wynikiem znaczenia branży turystycznej w aktywności gospodarczej regionu. Wyniki uzyskane dla gmin nadmorskich wskazują na znaczny rozmiar tego zjawiska (rys. 1).

Rysunek 1. Średniomiesięczna sezonowość liczby bezrobotnych w gminach nadmorskich w latach 2005–2015



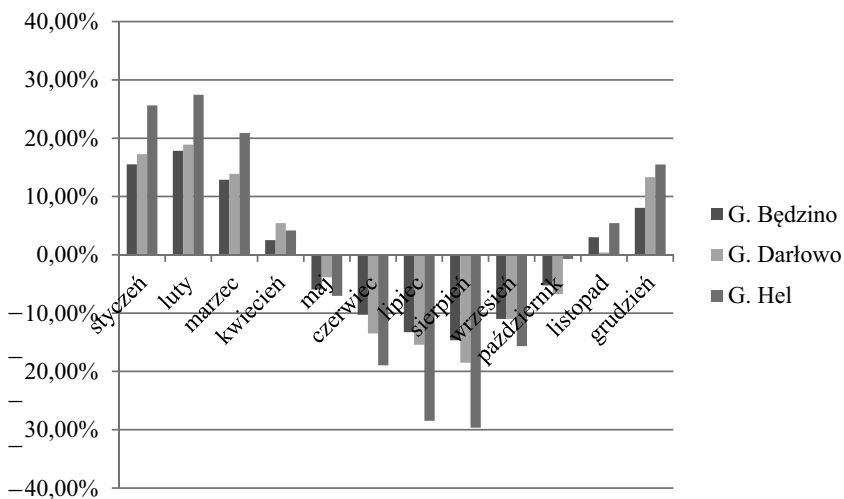
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Powiatowych Urzędów Pracy.

Sezonowość liczby bezrobotnych w analizowanych gminach była zróżnicowana i podlegała wyraźnym zmianom w czasie. Mimo programów instytucji turystycznych w skali globalnej, krajowej, regionalnej i lokalnej sezonowość nadmorskich

gmin w Polsce wyrażona składnikiem sezonowym liczby bezrobotnych nasiliła się³ i była ponad trzykrotnie wyższa od średniorocznej sezonowości bezrobocia w kraju (Rembeza, Klonowska-Matynia, Radlińska, 2015, s. 367–369). Wyniki analizy wskazują na wzrost problemu w czasie oraz jego trwałość.

Drugim krokiem analizy sezonowości był rozkład sezonowych odchyłeń liczby bezrobotnych w trakcie trwania roku. Sezonowość w trakcie trwania roku zachowuje się podobnie, daje się zauważyć jeden cykl roczny – zwiększa się w okresie od listopada do kwietnia, osiągając najwyższy poziom w lutym. Natomiast liczba sezonowych bezrobotnych zmniejsza się w okresie od maja do października, osiągając najniższy poziom w miesiącach lipiec–sierpień (rys. 2).

Rysunek 2. Rozkład średniomiesięcznej sezonowości liczby bezrobotnych w wybranych gminach nadmorskich w trakcie trwania roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Powiatowych Urzędów Pracy.

Rozkład sezonowości w trakcie roku w gminach nadmorskich układa się podobnie. Jednak zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi gminami było znaczne.

³ Średnioroczna stopa sezonowości liczby bezrobotnych w analizowanych gminach w 2005 r. wyniosła 8,56%, podczas gdy w 2015 r. zwiększyła się do 12,78% (opracowanie własne na podstawie danych PUP).

Analiza sezonowości bezrobocia określiła specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji publicznych. W oparciu o wyniki analizy dała podstawę do określenia wyzwań, jakie stoją przed działaniami zajmującymi się zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych. Stan rynku pracy wpływa na podejmowane przez pracodawcę strategie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

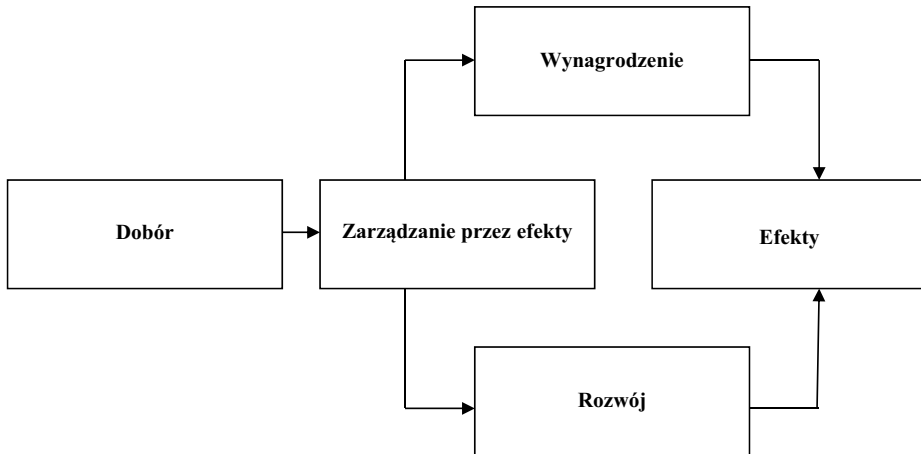
2. Sezonowość w turystyce – wyzwanie dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych

W ciągu minionego półwiecza poglądy na zasoby pracy ulegały ciągłym zmianom. Razem ze zmianą podejścia do definiowania zasobów pracy zmieniało się także podejście do zarządzania ludźmi. Do końca lat 60. XX wieku zarządzanie zasobami ludzkimi ograniczało się wyłącznie do pełnienia przez komórki personalne funkcji administracyjnych. W latach 70. i 80., obok funkcji administracyjnych, komórki odpowiedzialne za personel zaczęły sprawować funkcję nadzorczą. Dopiero w latach 90. zarządzanie zasobami ludzkimi nabrało charakteru strategicznego.

Z podejścia operacyjnego i rutynowego do zasobów ludzkich, ograniczającego się wyłącznie do rozstrzygania bieżących spraw dotyczących zatrudnienia, zrodziło się kompleksowe i długofalowe podejście do funkcji kadrowej. Przyczynami tych zmian było otoczenie przedsiębiorstwa, wzrastająca konkurencja, postęp technologiczny, wysokie koszty pracy, wzrost wykształcenia i aspiracji pracowników. Współcześnie branża turystyczna stoi przed kolejnym wyzwaniem. Sezonowość w turystyce wymaga przyjęcia nowych rozwiązań strategicznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Punktem wyjścia analizy jest tradycyjne ujęcie działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Działania te skoncentrowane zostały na: doborze pracowników, ocenie efektywności pracy, wynagradzaniu, szkoleniu i rozwoju. Tak sformułowane elementy stanowią tzw. cykl życia zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach (rys. 3).

Rysunek 3. Cykl życia zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie



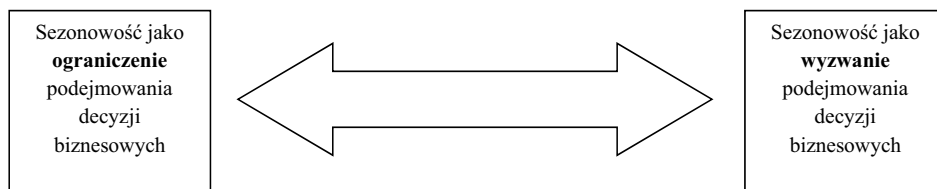
Źródło: opracowanie własne na podstawie Pochtowski (2008), s. 24.

Dobór pracowników w tradycyjnej teorii cyklu życia zasobów ludzkich odnosi się do dopasowania dostępnych zasobów ludzkich do stanowisk pracy. Po doborze pracowników rozpoczyna się zarządzanie zasobami ludzkimi przez efekty odnoszące się do procedury, w której wytyczane są wspólne cele pracownika i organizacji. Realizacja poleceń powinna doprowadzać do sytuacji, w której wymagania postawione przed pracownikiem są osiągnięte. Z etapem tym związana jest kontrola wykonania pracy. Po sprawdzeniu stopnia realizacji celu, następuje etap wynagrodzenia za pracę. System wynagrodzeń jest najprostszym, jednak najrzadziej wykorzystywanym i najczęściej niewłaściwie używanym narzędziem polepszania wyników organizacji, które ma do dyspozycji kadra zarządzająca. Rozwój oznacza rozwijanie dobrych pracowników; w organizacjach wykorzystywany jak element motywacji. Cele zarządzania zasobami ludzkimi wynikają z wewnętrznej struktury, choć powinny także odwoływać się do elementów otoczenia przedsiębiorstwa.

Branża turystyczna (Highman, Hinch, 2002, s. 175–185), ponieważ działa w warunkach sezonowości, powinna potraktować sezonowość jako wyzwanie i ograniczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Działy personalne przedsiębiorstw turystycznych powinny adaptować model zarządzania zasobami ludzkimi do warunków sezonowości. Jedną z możliwości jest potraktowanie sezonowości jako ograni-

czenia biznesu turystycznego, drugim skrajnym modelem zarządzania przedsiębiorstwem turystycznych, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, jest ujmowanie sezonowości jako wyzwania (rys. 4). Często przedsiębiorstwa turystyczne przechodzą z podejścia, które rozpatruje sezonowość jako ograniczenie do strategii, do takiego, w którym sezonowość jest wyzwaniem. Przejście z jednej koncepcji prowadzenia działalności turystycznej do drugiej powinno uwzględniać czynniki lokalne, tj. lokalizację, kompetencje pracowników, działania władz lokalnych. Czynniki te mogą utrudniać wprowadzenie wybranej strategii.

Rysunek 4. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach sezonowości



Źródło: opracowanie własne na podstawie Jolliffe, Farnsworth (2003).

Wybór podejścia pierwszego do zarządzania zasobami ludzkimi, tj. traktującego sezonowość jako ograniczenie, niekiedy może być wyborem lub akceptacją sezonowej natury produkcji w turystyce. Niektóre przedsiębiorstwa preferują działalność tylko w wybranych okresach roku. Zyski ze sprzedaży z krótkiego nawet okresu są wystarczające, ponieważ właściciele tak działających przedsiębiorstw żyją w lokalnej społeczności ze specyfiką sezonową. Przykładem tego typu postaw są zachowania małych, rodzinnych przedsiębiorstw turystycznych. Przedsiębiorstwa działające w oparciu o tę strategię podejmują wyłącznie krótkookresowe decyzje dotyczące zasobów ludzkich. Ich działania w tym zakresie sprowadzają się do zatrudniania ludzi młodych, uczących się, którzy są mniej zainteresowani pracą na cały etat i nie są ograniczeni obowiązkami domowymi. Zatrudnienie to ma charakter krótkookresowy, dwu- lub trzymiesięczny. Zarządzanie zasobami ludzkimi wówczas obejmuje jedynie szybkie szkolenie, bez przekazania pracownikom celów przedsiębiorstwa. Pracownik w tej strategii nie jest motywowany, rozliczany jest wyłącznie za wyniki.

Natomiast przedsiębiorstwa turystyczne, które traktują sezonowość jako wyzwanie, próbują przezwyciężyć sezonową naturę turystyki oferując na przykład do-

datkowe rabaty w okresach poza sezonem, dokładając dodatkowe usługi do oferty, korzystając z rządowych dopłat dla turystów pozasezonowych. Przykładem przedsiębiorstw podejmujących tę strategię mogą być globalne sieci hotelowe. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tym podejściu jest kluczowe i wspiera podjętą strategię działania skierowaną na wykorzystanie sezonowości. Wówczas zarządzanie zasobami ludzkimi jest nastawione na traktowanie działu personalnego na równi z pozostałymi działami, np. działem marketingu, oraz zmianę w podejściu do poszczególnych czynności podejmowanych w kontekście cyklu życia zasobów ludzkich, tj. przyjmowaniu, szkoleniu i utrzymaniu pracowników. W ramach tej strategii zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje decyzje i działania menedżerskie mające wpływ na relacje łączące przedsiębiorstwo z zatrudnionymi pracownikami. Strategię tę oparto na długofalowych działaniach traktujących pracowników jako aktywa przedsiębiorstwa, uznając za istotne angażowanie pracowników w sprawy firmy oraz skuteczne działanie motywacyjne i rozwój. Takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych prowadzi w dłuższym okresie do zmiany zasobów ludzkich w kapitał ludzki. Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału może przekształcić istniejące zasoby ludzkie w kapitał ludzki także w przedsiębiorstwach turystycznych.

Podsumowanie

Celem głównym artykułu było określenie znaczenia sezonowości w wyborze możliwej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych na przykładzie nadmorskiego rynku usług turystycznych. Sezonowość jest zjawiskiem wszechobecnym na rynku turystycznym, w tym także na rynku pracy. Skala tego zjawiska jest zróżnicowana. Jednak we wszystkich analizowanych gminach nadmorskich sezonowość na rynku pracy jest wyższa niż na innych rynkach lokalnych. Wpływa ona na funkcjonowanie lokalnych przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw turystycznych, które mogą sezonowość potraktować jako ograniczenie lub jako wyzwanie. Przyjęcie jednej z koncepcji związane jest z podjęciem odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa lokalne, rodzinne odbierają sezonowość jako ograniczenie ich działalności, przez co ich strategie zarządzania zasobami ludzkimi są skoncentrowane na zatrudnieniu krótkookresowym,

rozliczanym za wyniki. Natomiast globalne przedsiębiorstwa turystyczne stosują alternatywne strategie zarządzania zasobami ludzkimi, w których sezonowość traktowana jest jako wyzwanie, w których zasoby ludzkie postrzegane są jako kapitał.

Literatura

- Action for More Sustainable European Tourism. Report of the Tourism Sustainability Group* (2007). European Commission.
- Bigović, M. (2011), Quantifying Seasonality in Tourism: A Case Study of Montenegro, *Academica Turistica. Tourism & Innovation Journal*, 4 (2), s. 15–32.
- Fernández-Morales, A. (2003). Decomposing Seasonal Concentration. *Annals of Tourism Research*, 30 (4), 942–956.
- Gaworecki, W.W. (1998). *Turystyka*. Warszawa: PWE.
- Grutkowska, S., Paśnicka, E. (2007). *X-12-ARIMA i TRAMO/SEATS: empiryczne porównanie metod wyrównania sezonowego w kontekście długości próby*. Warszawa: Narodowy Bank Polski
- Highman, J., Hinch, T. (2002). Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors. *Tourism Management*, 23, 175–185.
- Jolliffe, L., Farnsworth, R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (6), 312–316.
- Józwiak, J. (1998). *Statystyka od podstaw*. Warszawa: PWE.
- Kornak, A.S., Rapacz, A. (2001). *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Niezgoda, A., Zmyślony P. (2006). *Popyt turystyczny: uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rembeza, J., Klonowska-Matynia, M., Radlińska, K. (2015). Regionalne zróżnicowanie sezonowości bezrobocia w Polsce, Niemczech i Hiszpanii. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 44, 367–379.
- Sarnowski, E., Kirejczyk, J. (2007). *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Vanhover, N. (2005). *The Economics of Tourism Destinations*. Amsterdam: Elsevier.

SEASONALITY IN TOURISM – HUMAN RESOURCE CHALLENGES

Abstract

Human resources are the basis for creating value each company. Employees can be a source of competitive advantage, this includes the tourist industry. The traditional approach to human resources in the tourism industry appears to be insufficient, because in tourism is seasonal nature of production. Seasonality of the tourism market makes it necessary to adopt a suitable strategy for human resource management. The aim of this article is to determine the effect of the importance of seasonality in choosing a possible strategy for human resources management in tourism businesses.

Translated by Anna Nowak

Keywords: seasonality, tourism, human resource

JEL codes: E24, J34