

Małgorzata Tyrańska

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW HOTELU

**Abstract:** A determinant in increasing a hotel's competitive advantage in the tourist market is, among other things, the quality of provided services, achieved by making appropriate use of the competence of the hotel staff. Considering the abovementioned thesis, the main aim of the article is to present the process of managing the staff's competence, and particularly the nature, features, elements, and types of the personnel's competence, as well as the tools used in assessing competence.

**Key words:** competence, competence of hotel staff, managing competence, methods of evaluating the hotel staff's competence

### Wprowadzenie

U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi leży przekonanie, że pracownicy stanowią cenny kapitał każdej organizacji, także hotelu. Wartość tego kapitału należy jednak systematycznie podnosić. Zmiana sytuacji ekonomicznej, techniczno-technologicznej czy organizacyjnej hotelu wywołana jego funkcjonowaniem w turbulentnym otoczeniu wymaga przeprowadzenia odpowiednich działań zwiększających jakość zasobów ludzkich hotelu – ilościowo i jakościowo. Działania te nazwać można procesem zarządzania kompetencjami pracowników hotelu.

Należy podkreślić, że proces zarządzania kompetencjami pracowników powinien przebiegać równoległe ze strategicznym rozwojem hotelu. Zdobycie klientów przez różnicowanie cen, zwiększanie dostępności świadczonych usług, lepszy wystrój wnętrz czy dogodniejszą lokalizację ma swoje granice. To, co może wyróżnić dany hotel na rynku usług turystycznych, to właściwy sposób traktowania gości i wysoka jakość świadczonych usług. Działania te należy uznać za najlepszą reklamę i magnes przyciągający stałych i nowych klientów.

W związku z powyższym przyjęto założenie, że determinantą osiągnięcia wskazanych celów dla hotelu, który chce utrzymać lub zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną na rynku usług turystycznych, jest między innymi jakość oraz właściwe wykorzystanie kompetencji pracowników hotelu.

Mając na względzie tak postawioną tezę, za główny cel artykułu przyjęto prezentację procesu zarządzania kompetencjami pracowników hotelu, ze szczególnym uwzględnieniem istoty, cech, elementów i rodzajów kompetencji pracowników hotelu oraz narzędzi stosowanych w ocenie kompetencji.

### **Pojęcie i rodzaje kompetencji pracowników hotelu**

W branży hotelarskiej zatrudniony personel zazwyczaj dzieli się na trzy grupy (*Marketing usług turystycznych* 2007: 154–155):

- 1) personel pierwszej linii – osoby bezpośrednio zajmujące się klientem, mające z nim stały kontakt (np. recepcjonista, kelner, bagażowy, pokojówka). Pracownicy na tych stanowiskach mają dopasować odpowiednią ofertę do potrzeb i wymagań klienta, stworzyć właściwy klimat, informować o wszystkich możliwych produktach/usługach uzupełniających, co ma wzbogacić ofertę podstawową i nakłonić potencjalnego klienta do skorzystania z niej, przekonać nabywcę do podjęcia określonych decyzji finansowych oraz utrzymać stały posprzedażowy kontakt z nabywcą;
- 2) personel zaplecza – realizujący funkcje wykonawcze (np. kucharze) i niemający bezpośredniego kontaktu z gośćmi hotelowymi. Od tej grupy pracowników zależy sprawność i szybkość przeprowadzonych operacji, a więc w dużym stopniu również przyczyniają się oni do osiągnięcia satysfakcji przez gości hotelowych;
- 3) personel kierowniczy – grupa menedżerów nadzorująca prace dwóch poprzednich grup (np. dyrektor hotelu, główny recepcjonista, menedżer restauracji, szef kuchni), kontrolująca wszystkie zadania przydzielane podwładnym oraz samych podwładnych.

Działania wszystkich wskazanych grup pracowniczych powinny być ukierunkowane na realizację wspólnych celów: pomóc gościom hotelowym, sprawienie, by w danym hotelu poczuli się szanowani i najważniejsi. Działania te mają sprawić, że goście będą zadowoleni i wrócą, by ponownie skorzystać z usług

hotelu. Jednakże skuteczna realizacja wskazanych celów wymaga dysponowania przez cały personel hotelu odpowiednimi kompetencjami.

Termin „kompetencje” pochodzi z języka łacińskiego: *competentia* i oznacza zgodność, odpowiedniość, zakres uprawnień, pełnomocnictw (Markowski, Pawelec 2003: 451). W potocznym rozumieniu kompetencje oznaczają też zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności<sup>1</sup>.

Zagadnienie kompetencji ma charakter interdyscyplinarny i zajmuje się nim kilka różnych dziedzin: psychologia, socjologia, prawo, zarządzanie, prakseologia, co powoduje różne rozumienie tego pojęcia. Także w zarządzaniu występuje wiele definicji pojęcia kompetencje. W tabelce 1 przedstawiono ogólne i szczegółowe ujęcie terminu kompetencje pracownicze<sup>2</sup>.

Tabela 1. Zestawienie definicji pojęcia kompetencje

Ogólne ujęcie terminu kompetencje	
Autor	Definicja
Boyatzis 1982: 21	Kompetencja to podstawowe cechy danej osoby, które decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i (lub) osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników; kompetencja wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą
Thierry, Sauret, Monod 1994: 6	Kompetencje w znaczeniu ogólnym, to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach, za pomocą określonych środków. W rozwiniętej wersji kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków
Levy- -Leboyer 1997: 32	Kompetencje są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej
Armstrong 2000: 241	Kompetencje stanowią one potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników
Pocztowski 2003: 153	Kompetencje – pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny

<sup>1</sup> Zagadnienie kompetencji pojawiło się w literaturze w drugiej połowie XX w. wraz z opublikowaniem prac dwóch psychologów – White’a i McClellanda. Jako pierwszy White wyróżnił ludzką cechę, którą nazwał kompetencją (ang. *competence*) (1959: 279–333). Natomiast McClelland stwierdził, że chociaż inteligencja ma niewątpliwą wpływ na ludzkie zachowania, to cechy charakterystyczne danej osoby (np. motywacja, postrzeganie samego siebie), które można zaobserwować w sytuacjach życiowych i zawodowych, decydują w większym stopniu niż inteligencja o tym, czy jej określone zachowanie będzie skuteczne, czy nieskuteczne (1973: 1–14).

<sup>2</sup> Nadmienić należy, że w literaturze można spotkać wiele terminów pokrewnych, którym przypisuje się podobne znaczenie, a mianowicie: potencjał kwalifikacyjny, potencjał ludzki czy kapitał ludzki (*Zarządzanie kadrami* 2002: 83; *Leksykon zarządzania* 2004: 259; Pocztowski 1998: 153; Armstrong 2000: 241).

Walkowiak 2004: 19–20	Kompetencje odnoszą się do praktycznych działań w określonych sytuacjach i posiadają zdolność do aktualizacji w procesie pracy oraz, jako struktura dynamiczna, ewoluują pod wpływem zmian zachodzących w gospodarce i w życiu człowieka
Dubois, Rothwell 2008: 26	Kompetencje to cechy, dzięki którym jednostka może z powodzeniem i w sposób godny naśladowania realizować swoje działania
Czekaj 2010: 32	Kompetencje określają zbiór indywidualnych wymagań stawianych pracownikowi, decydujących o jego przydatności zawodowej do wypełniania określonych funkcji i ról organizacyjnych wyznaczonych zakresem czynności
Szczegółowe ujęcie terminu kompetencje	
Autor	Definicja
Oleksyn 1997: 47	Kompetencje obejmują wykształcenie, doświadczenie i wprawę, uzdolnienia i predyspozycje oraz inne cechy psychofizyczne, a także zachowanie oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej
Penc 1998: 95	Na kompetencje składa się zasób wiedzy (kwalifikacje formalne) oraz praktyczne umiejętności przyswojone w toku pracy na danym stanowisku (doświadczenie zawodowe oraz uprawnienia formalne do określonego działania)
Becker, Huselid, Urlich 2002: 162	Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na pracę danej osoby
Kossowka, Sołtysińska 2002: 14	Podstawą kompetencji jest wiedza rozważana na trzech poziomach: – wiedza w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – wiem „co”) – umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „jak” i potrafię) – postawy („chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę”)
Whiddett, Hollyforde 2003: 13	Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje
Pawlak 2003: 138	Kompetencje oznaczają zarówno zdolności do pracy potwierdzone dokumentami, jak i te zdolności oraz umiejętności, które kandydat może potwierdzić prawidłowo wykonując powierzone zadania
Rostkowski 2004: 41	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

Na podstawie zamieszczonego wyżej przeglądu definicji pojęcia, dla potrzeb artykułu kompetencje pracowników hotelu będą rozumiane jako zespół cech pracownika, takich jak osobowość, wiedza, umiejętności oraz postawy, przyczy-

niających się do zachowań decydujących o skutecznym zaspokajaniu potrzeb gości hotelowych<sup>3</sup>. Tak zdefiniowane kompetencje pracowników hotelu odzwierciedlają aspekt statyczny tego pojęcia, identyfikujący poszczególne komponenty kompetencji. Kompetencje pracowników należy rozpatrywać także w aspekcie dynamicznym, przedstawiającym konkretne działania realizowane przez pracowników hotelu oraz skutki tych działań<sup>4</sup>.

Różne podejścia do definiowania terminu kompetencje powodują, że wielu autorów podkreśla konieczność ich podziału na odpowiednie kategorie (rodzaje, grupy). Najbardziej czytelną klasyfikację przedstawił Rostkowski, który wyróżnił trzy grupy (*Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi* 2004: 59):

- kompetencje kluczowe (*core competencies*) – wspólne dla wszystkich pracowników firmy. Ich rolą jest budowanie spójnej, jednolitej dla wszystkich pracowników kultury organizacyjnej firmy. Powinny je posiadać wszystkie osoby pracujące na rzecz firmy, niezależnie od zajmowanego stanowiska (np. nastawienie na klienta). Przy badaniu wartości pracy kompetencje te mogą stanowić podstawę porównań między wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa,
- kompetencje specyficzne dla funkcji (*function-specific competencies*) występują u osób pracujących w konkretnych obszarach działalności fir-

---

<sup>3</sup> W szczególności jako kategorie bliskoznaczne traktuje się terminy kwalifikacji i kompetencji. Kwalifikacje definiowane są jako wykształcenie, przygotowanie potrzebne do wykonywania jakiegoś zawodu, czynności; uzdolnienie, nadawanie się do czegoś. A także jako zdolności do wykonywania określonej pracy potwierdzone stosownymi dokumentami, np. dyplomami ukończenia szkół, certyfikatami z odbytych szkoleń, udokumentowanym stażem pracy, wykazem dorobku zawodowego itp. (Pawlak 2003: 138). W artykule przyjęto, że kompetencje są pojęciem szerszym niż kwalifikacje, ponieważ obejmują one wykształcenie, doświadczenie i wprawę, uzdolnienia i predyspozycje oraz inne cechy psychofizyczne, a także zachowanie, oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej (Oleksyn 1997: 47). Podobnie uważa R. Walkowiak, który stwierdził, że posiadanie kwalifikacji nie jest warunkiem wystarczającym do bycia kompetentnym. Kompetencje odnoszą się do praktycznych działań w określonych sytuacjach i mają zdolność do aktualizacji w procesie pracy oraz jako struktura dynamiczna ewoluują pod wpływem zmian zachodzących w gospodarce i w życiu człowieka (Walkowiak 2004: 19–20).

<sup>4</sup> Wymienić można następujące cechy kompetencji pracowniczych (*Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* 2006: 171–174):

- 1) złożoność – strukturę kompetencji tworzą następujące komponenty: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania i odpowiedzialność; dopiero jednoczesne występowanie wymienionych elementów prowadzi do pojawienia się określonego, pożądanego zachowania, gwarantującego sukces w pracy menedżera,
- 2) operacyjność i celowość – kompetencje przejawiają się w konkretnym zachowaniu i działaniu prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonego celu; stopień opanowania danej kompetencji można określić na podstawie zaobserwowanych rezultatów podjętych przez pracownika działań,
- 3) sytuacyjność – z jednej strony kompetencje są ściśle związane z wykonywanymi zadaniami zawodowymi, a z drugiej mogą być wykorzystane w innych obszarach funkcjonowania pracownika; ponadto są zależne od kontekstu, czyli konkretnych warunków, w których jest realizowane dane zadanie; pełna kompetencja oznacza zdolność pracownika do adaptacji i do efektywnego działania w zmieniającym się otoczeniu,
- 4) zmienność – kompetencje podlegają procesowi uczenia się, są dynamiczne, rozwijają się w ramach nabywanego przez pracownika doświadczenia zawodowego; tempo tego rozwoju zależy od zmiennych zewnętrznych, dokonujących się w miejscu pracy, gospodarce, życiu osobistym pracownika oraz od stosunkowo stałych właściwości pracownika, takich jak cechy jego osobowości czy poziom inteligencji,
- 5) mierzalność – w ujęciu behawioralnym kompetencje stanowią kategorię stopniowalną i można im przypisać równe poziomy spełnienia, posiadania; dzięki temu można je precyzyjnie zdefiniować, określić wskaźniki do ich obserwacji, pomiaru i oceny.

my (np. marketingu, sprzedaży, badania jakości). Są one ściśle związane z rodzajem wykonywanej pracy, np. umiejętność sporządzania bilansu, umiejętność interpretacji przepisów prawnych, znajomość określonych systemów informatycznych. Na podstawie tych kompetencji dokonuje się porównania między pracownikami danej komórki organizacyjnej, służą one także do planowania procesów rozwoju zawodowego pracowników (konstruowania ścieżek karier, dróg awansów pionowych),

- kompetencje specyficzne dla roli (*role-specific competencies*), zwane również hierarchicznymi, są wymagane od pracowników w związku z odgrywanymi przez nich rolami (np. lidera zespołu). Pozwalają porównać pracowników odgrywających swe role na tych samych szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz zaplanować system awansów poziomych.

Korzystając z powyższej klasyfikacji, poniżej przedstawiono kompetencje, które uznano za kluczowe w przypadku hotelu. Wskazane w tabeli 2 kompetencje wyróżniono przyjmując za punkt wyjścia skuteczne zaspokajanie potrzeb gości hotelowych.

Tabela 2. Kluczowe kompetencje pracowników hotelu

Kompetencja	Opis
Wiedza specjalistyczna	wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań; pracownicy posiadający tę kompetencję, wykazują umiejętność efektywnego wykorzystania jej w praktyce, realizacji zadań w sposób uporządkowany i metodyczny, są ekspertami w swoim obszarze zawodowym
Nastawienie na własny rozwój	zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę niezbędną do skutecznego realizowania obowiązków
Znajomość języków obcych	umiejętność praktycznego wykorzystania języka obcego w komunikacji biznesowej; pracownik posiadający tę kompetencję rozumie, mówi i pisze w języku obcym
Informatyczne	znajomość zastosowania wiedzy informatycznej w funkcjonowaniu hotelu; pracownik posiadający tę kompetencję zna programy komputerowe i systemy informatyczne, stale rozwija swoje kwalifikacje informatyczne
Obsługa gości hotelowych	przestrzeganie obowiązujących standardów obsługi gości hotelowych, skuteczne zaspokajanie potrzeb gości przez zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, okazywanie szacunku, tworzenie przyjaznej atmosfery, umożliwienie gościom przedstawienia własnych racji, służenie pomocą
Umiejętność pracy w zespole	realizacja zadań w zespole przez: – pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby – zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpracę a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu</li> <li>– zgłaszanie wniosków usprawniających pracę w zespole</li> <li>– aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania</li> </ul>
Orientacja na jakość pracy	wykonywanie swojej pracę zgodnie z obowiązującymi standardami i ustaleniami, także niepisanymi; dbałość o uzyskanie pożądanych efektów przez sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, modyfikowanie planów w razie konieczności, podejmowanie działań mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków; troska o szczegóły i doskonalenie się, a nie zadowalanie się przeciętnymi wynikami
Komunikatywność	umiejętność budowania kontaktu z gościem hotelu przez okazywanie szacunku drugiej stronie, próbę aktywnego zrozumienia sytuacji gościa, okazywanie zainteresowania jego opiniami, umiejętność zainteresowania gościa własnymi opiniami; pracownicy posiadający tę kompetencję dysponują dużą siłą perswazji, wyrażają się jasno i zrozumiale, używają jednoznacznych sformułowań, czasami podkreślają to, co mówią przez żywą gestykulację i mimikę; w trakcie rozmowy trzymają się tematu, nie robią dygresji, aktywnie wchodzą w relacje z innymi, współtworzą rozmowę, mają opanowaną technikę zadawania pytań, którymi sterują rozmowę, dają swoim rozmówcom wystarczająco dużo przestrzeni do wypowiedzi, sposobem prowadzenia rozmowy wzbudzają dobry nastrój i otwartość u partnera; nie rezygnują zbyt szybko ze swoich celów w rozmowie, przytaczają rzeczowe argumenty, emanują pewnością siebie i zapałem; nie pozwalają, aby niekonkretni rozmówcy odводzili ich od tematu i celu rozmowy
Samodzielność	zdolność do samodzielnego realizowania powierzonych obowiązków, nie wymaga ciągłej kontroli; do wykonania zadania nie potrzebuje każdorazowo szczegółowych instrukcji, potrafi wyszukiwać informacje, formułować wnioski i proponować rozwiązania w celu wykonywania zleconego zadania; przewiduje i sam rozwiązuje pojawiające się problemy
Podejmowanie decyzji	umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez rozpoznawanie istoty problemu oraz określanie jego przyczyn, podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, rozważanie skutków podejmowanych decyzji, podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych</li> <li>– szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu</li> <li>– dostosowywanie działania do zmieniających się warunków</li> <li>– wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom</li> <li>– informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys</li> <li>– wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji</li> <li>– skuteczne działanie także w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian</li> </ul>

Inicjatywa	umiejętność i chęć poszukiwania obszarów wymagających zmian, inicjowanie działań i branie za nie odpowiedzialności, mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstawania
Kreatywność	wykorzystanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań usprawniających proces pracy przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami</li> <li>– wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych</li> <li>– otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod</li> <li>– inicjowanie nowych sposobów działania</li> <li>– badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego</li> <li>– zachęcanie innych do proponowania i wdrażania nowych rozwiązań</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony wyżej zestaw kluczowych kompetencji pracowników hotelu powinien zostać uzupełniony, w przypadku stanowiska menedżerskiego (np. dyrektor hotelu, główny recepcjonista, szef zmiany, menedżer restauracji) o kompetencję specyficzną dla pełnionej roli zawodowej, a mianowicie kierowanie pracownikami. Posiadanie przez menedżera tej cechy wyraża się motywowaniem pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy przez:

- zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania,
- komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy,
- ocenę osiągnięć pracowników – rozpoznawanie ich mocnych i słabych stron,
- określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych oraz wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy,
- traktowanie pracowników w sposób uczciwy i bezstronny, zachęcanie do wyrażania własnych opinii oraz włączanie w proces podejmowania decyzji,
- inspirowanie pracowników do realizowania celów hotelu.

### **Proces zarządzania kompetencjami pracowników hotelu**

*Proces zarządzania kompetencjami jest częścią szerszego systemu, a mianowicie zarządzania zasobami ludzkimi.* Proces zarządzania kompetencjami ma charakter kompleksowy i ukierunkowany jest na realizację strategii hotelu. E. Masłyk-Musiał sprecyzowała, że wytyczną zarządzania kompetencjami jest ustalenie, które z nich są wymagane na poszczególnych stanowiskach oraz zapo-



bieganie dezaktualizacji tych kompetencji (*Zarządzanie kompetencjami w organizacji* 2005: 11). Zarządzanie kompetencjami jest także szczególnie uznawane za zorganizowaną działalność, która za swoje główne cele przyjmuje (Oleksyn 2010: 40):

- zapewnienie niezbędnych kompetencji – poszczególnych ludzi, organizacji i w końcu całego społeczeństwa – gwarantujących wysoką jakość pracy i życia,
- osiąganie wysokiego poziomu efektywności i konkurencyjności,
- zapewnienie i rozwijanie zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwienie im samorealizacji, utrzymania swoich rodzin oraz godziwej egzystencji we wszystkich wymiarach życia,
- dostosowanie kompetencji do zmieniających się potrzeb, co wymaga uzupełnienia kwalifikacji, a niekiedy przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych, a także niezbędnej elastyczności.

Kompleksowość wspomnianych działań oznacza potrzebę uwzględnienia wszelkich realizowanych w hotelu funkcji personalnych. Wśród funkcji, których udział w procesie zarządzania kompetencjami pracowników jest niezaprzeczalny, wymienić należy planowanie zasobów i rekrutację kadr, wyznaczenie ścieżki kariery i budowę systemu awansowania, opracowanie i wdrożenie systemu wynagradzania, szkolenia, oceniania, kreowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, budowanie sprawnej komunikacji<sup>5</sup>. Działania prowadzone w ramach wskazanych funkcji wzajemnie się warunkują, uzupełniają i przenikają. Nie można wskazać tutaj funkcji głównej czy pomocniczych. Każda z nich musi być uwzględniona w procesie prawidłowego zarządzania kompetencjami pracowników hotelu.

System zarządzania kompetencjami można przedstawiać w dwóch ujęciach: rzeczowym i czynnościowym. Strukturę rzeczową systemu zarządzania kompetencjami tworzą takie elementy, jak: filozofia i koncepcje, projekty i programy, narzędzia i procedury, ludzie obsługujący system oraz sposób jego finansowania. Z kolei na ujęcie czynnościowe systemu zarządzania kompetencjami pracowniczymi składają się następujące działania: określenie modeli potrzebnych kompetencji w organizacji i na stanowisku, identyfikacja kompetencji realnie posiadanych przez pracowników, określenie luki kompetencyjnej i kompetencji nadwyżkowych, poprawa bilansu kompetencji przez alokacje kadr na wewnętrznym rynku pracy, przekwalifikowanie i szkolenie pracowników, rekrutacje i dobór kadr z zewnętrznego rynku pracy, outsourcing; outplacement (Kubik 2004: 134–137).

Poszczególne etapy, składające się na proces zarządzania kompetencjami pracowników przedstawiono w sposób usystematyzowany w tabeli 3.

---

<sup>5</sup> Charakterystykę wymienionych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia Korzeniowski (2010: 229–237).

Tabela 3. Etapy procesu zarządzania kompetencjami pracowników

<b>Etap procesu</b>	<b>Cel realizacji</b>	<b>Cele szczegółowe</b>	<b>Proponowane metody</b>	<b>Wykonawcy</b>
Identyfikacja kompetencji wzorcowych	Opracowanie wzorcowych kompetencji kluczowych, stanowiskowych i właściwych dla pełnionych ról zawodowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacja strategii hotelu i jego strategii personalnej</li> <li>– budowa modeli kompetencyjnych,</li> <li>– opracowanie wzorcowych profili kompetencyjnych</li> </ul>	metody identyfikujące wzorcowe kompetencje	kadra menedżerska, konsultanci/ eksperci
Diagnozowanie stanu kompetencji	Ustalenie poziomu kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacja rzeczywistego poziomu kompetencji</li> <li>– porównanie rzeczywistego poziomu kompetencji z poziomem wzorcowym</li> <li>– ustalenie luki kompetencyjnej</li> <li>– planowanie przedsięwzięć prowadzących do likwidacji lub ograniczenia luki kompetencyjnej</li> </ul>	metody umożliwiające pomiar rzeczywistych kompetencji	konsultanci/ eksperci
Podejmowanie decyzji kadrowych	Wybór metod doskonalenia kompetencji pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rekrutacja i selekcja</li> <li>– szkolenia pracownicze</li> <li>– strukturyzacja pracy</li> <li>– przemieszczenia pracownicze</li> <li>– modyfikacja systemów wynagrodzenia</li> <li>– zwolnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mentoring</li> <li>– coaching</li> <li>– budowa ścieżek kariery</li> <li>– rotacja</li> <li>– wzbogacanie pracy</li> <li>– outplacement</li> </ul>	kadra menedżerska, pracownicy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie kadrami* 1999: 65; Pocztowski 1998: 217–279; Wal-kowiak 2004: 58.

W kolejnej tabeli przedstawiono specyficzne metody właściwe dla identyfikacji wzorcowych kompetencji oraz umożliwiające ich pomiar u pracowników.

Tabela 4. Metody identyfikacji wzorcowych i rzeczywistych kompetencji prawniczych

Identyfikacja wzorcowych kompetencji	Pomiar rzeczywistych kompetencji
<p>1) Techniki opierające się na wcześniejszych doświadczeniach identyfikują kompetencje cenione w danej organizacji. Zalicza się do nich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– badanie materiałów archiwalnych (np. analiza raportów sprzedaży usług hotelu)</li> <li>– metody analizy pracy</li> <li>– karty opisu stanowisk pracy</li> <li>– wywiady z menedżerami</li> <li>– obserwacja</li> <li>– metodę zdarzeń krytycznych</li> </ul> <p>2) Techniki opierające się na projekcji przyszłości wymagają jasnej wizji przyszłości. Po dokonaniu analizy zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, działania opracowuje się prognozy dotyczące kompetencji, które będą potrzebne do realizacji celów. Zalicza się do nich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– analizę misji i strategii firmy</li> <li>– panele ekspertów</li> <li>– modele kompetencyjne</li> <li>– profile kompetencyjne</li> <li>– listy kompetencyjne</li> </ul>	<p>1) Metody organizatorskie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– testy wiedzy merytorycznej</li> <li>– metody wartościowania kompetencji</li> <li>– audyt kompetencji menedżerskich</li> <li>– benchmarking kompetencji menedżerskich</li> <li>– controlling</li> <li>– analiza SWOT</li> </ul> <p>2) Testy psychologiczne</p> <p>3) Metody behawioralne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– obserwacja</li> <li>– analiza życiorysów</li> <li>– analiza listów intencyjnych</li> <li>– ośrodki oceny (AC – Assessment Center)</li> <li>– ośrodki rozwoju (DC – Development Center)</li> <li>– wywiady behawioralne – diagnostyczne (<i>BEI – Behavioral Event Interview</i>)</li> <li>– bilans kompetencji</li> <li>– portfolio personalne</li> <li>– testy stylu zarządzania</li> <li>– technika wydarzeń krytycznych</li> <li>– modele kompetencyjne</li> <li>– profile kompetencyjne</li> <li>– listy kompetencyjne</li> <li>– zarządzanie przez cele (<i>Management by Objectives</i>)</li> <li>– zarządzanie przez wyniki</li> <li>– metoda planowania i analizy pracy (<i>Work Planning and Review</i>)</li> <li>– analiza biografii</li> <li>– genogram</li> </ul> <p>4) Metody pomiaru kapitału intelektualnego, np. strategiczna karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)</p>

Źródło: opracowanie własne

Decyzję o zastosowaniu konkretnej metody identyfikacji wzorcowych i rzeczywistych kompetencji, należy uzależnić od następujących aspektów:

- 1) celu diagnozy uwzględniającego konkretne potrzeby kadrowe hotelu (np. dobór, rozwój, redukcja zatrudnienia, kształtowanie polityki wynagrodzeń, ocena efektywności pracy);
- 2) rodzaju badanych kompetencji (niektóre z metod służą wyłącznie do identyfikacji kompetencji podstawowych. np. testy wiedzy merytorycznej,

- inne metody mają bardziej kompleksowy charakter i umożliwiają ocenę różnych rodzajów kompetencji (np. *Assessment* lub *Development Center*, metody wartościowania kompetencji);
- 3) kondycji ekonomiczno-finansowej danego hotelu, np. metody wartościowania kompetencji są metodami pracochłonnymi i należy zwracać uwagę na koszty ich zastosowania. Sytuacja finansowa hotelu determinuje decyzje o szkoleniach, awansowaniu pracowników czy wysokości przyznawanych premii i nagród;
  - 4) wielkości hotelu – w złożonych organizacjach pojawia się potrzeba podziału pracowników na różne kategorie, wyodrębnione ze względu na poziom oraz obszar zarządzania i opracowanie dla każdej z nich „podsystemów oceny”, uwzględniających specyfikę pracy na określonych stanowiskach pracy;
  - 5) kompetencji podmiotów odpowiedzialnych za politykę personalną oraz podmiotów realizujących proces identyfikacji kompetencji. Przykładowo, takie metody oceny kompetencji, jak testy psychologiczne, wymagają od ich użytkowników odpowiedniego wykształcenia, posiadania certyfikatów potwierdzających umiejętność posługiwania się tymi złożonymi narzędziami.

### **Identyfikacja rzeczywistych kompetencji pracowników hotelu kluczem etapem procesu zarządzania kompetencjami**

Istotnym elementem procesu zarządzania kompetencjami jest identyfikacja faktycznego poziomu kompetencji pracowniczych. Realizacja tego etapu następuje przy wykorzystaniu odpowiednich metod oceny. Sama ocena polega na porównaniu posiadanych przez pracowników kwalifikacji, osiągniętych efektów pracy, ujawnionych zachowań i cech osobowościowych z przyjętymi dla poszczególnych kryteriów oceny normami (kwalifikacyjne, efektywnościowe, behawioralne, osobowościowe).

Ocena kompetencji pracowniczych pozwala na identyfikację rzeczywistych kompetencji, ustalenie na podstawie porównania rzeczywistych kompetencji z wzorcowymi luki kompetencyjnej, wskazanie przyczyn zidentyfikowanych nieprawidłowości, określenie możliwości ich poprawy oraz wyznaczenie kierunków doskonalenia.

Ocena kompetencji pracowników hotelu powinna umożliwiać identyfikację statycznego i dynamicznego aspektu kompetencji pracowniczych. Ocena aspektu statycznego kompetencji pracowników hotelu może być prowadzona z wykorzystaniem poniżej przedstawionego arkusza ocen (tab. 5).

Tabela 5. Ocena kompetencji pracowników hotelu

<b>Ocena kwalifikacji i doświadczenia pracowników</b>
Poziom wykształcenia pracownika Ukończone szkolenia zewnętrzne lub wewnętrzne w okresie ostatnich 3 lat Obecnie realizowane kierunki i sposoby podnoszenia kwalifikacji Poziom znajomości języków obcych Poziom umiejętności obsługi sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych
Ocena postaw i zachowań
Skala oceny: celująco, bardzo dobrze, dobrze, zadowolająco, niesatysfakcjonująco
1. Zachowanie i postawa w stosunku do gości hotelu 2. Współpraca – umiejętność i chęć współpracy z przełożonymi, współpracownikami i podwładnymi 3. Jakość wykonywanej pracy – dokładność i czystość wykonywanej pracy 4. Komunikatywność 5. Samodzielność 6. Podejmowanie decyzji 7. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych 8. Inicjatywa 9. Kreatywność 10. Umiejętność kierowania pracownikami
Ocena profilu umiejętności pracowników w kontekście rozwoju kompetencji
Kwalifikacje w odniesieniu do pełnionych obowiązków Brak kwalifikacji Powyżej oczekiwań 1 2 3 4 5 komentarz:
Postawa i chęć zaspokajania potrzeb klientów Wymaga poprawy Na najwyższym poziomie 1 2 3 4 5 komentarz:
Umiejętność przyczyniania się do rozwoju hotelu Mała Znacząca 1 2 3 4 5 komentarz:
Kompetencja w odniesieniu do przyszłych obowiązków Brak kompetencji Kompetencje odpowiednie 1 2 3 4 5 komentarz:
Ambicje w odniesieniu do przyszłej kariery zawodowej i obowiązków Brak chęci Skłonny do podejmowania nowych wyzwań 1 2 3 4 5 komentarz:

Źródło: opracowanie własne.

Kompleksowa ocena kompetencji pracowników wymaga identyfikacji efektywności pracy uzyskanej przez pracownika, czyli rozpoznania aspektu dynamicznego jego kompetencji. Przyjęcie takiego założenia wynika z faktu, że kompetencje tworzą związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami pracy (Pocztowski 2007: 231). Zatem powyżej przedstawione narzędzie oceny – tzw. arkusz oceny, należy uzupełnić o metody oceny efektów pracy. Ocena efektów pracy może być w sposób pośredni przeprowadzona za pomocą wielokryterialnych metod pomiaru kapitału intelektualnego. Jedną z tych metod jest strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*)<sup>6</sup>. Metoda ta zapewnia największe powiązanie systemów ocen kompetencji ze strategią organizacji, ponieważ podstawę oceny pracownika stanowi stopień realizacji przydzielonych mu zadań (ocena działań bieżących), a jednocześnie uwzględnia kierunki długofalowego rozwoju organizacji. Koncepcja strategicznej karty wyników opiera się na zestawie kryteriów oceny dostosowanych do specyfiki czterech obszarów (perspektyw) działania organizacji (Kaplan, Norton 2001). Przyjęte w każdej perspektywie kryteria mogą stanowić podstawę oceny skuteczności i efektywności działań pracownika. Przykładową zrównoważoną kartę wyników dla hotelu przedstawiono w tabeli 6<sup>7</sup>.

Tabela 6. Przykład zrównoważonej karty wyników dla hotelu

Perspektywa finansowa			
Cele ogólne	Mierniki	Działania	Wielkości docelowe
Wzrost rentowności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentowność sprzedaży usług hotelu (w porównaniu do roku ubiegłego)</li> <li>• wskaźnik przychodów na 1 pokój</li> <li>• wskaźnik eksploatacyjnej zdolności usługowej hotelu</li> <li>• wskaźnik zdolności obsługowej konferencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zróżnicować strukturę sprzedaży pokoi (jednoosobowych, dwuosobowych, wieloosobowych)</li> <li>• zwiększenie liczby stałych łóżek (miejsc noclegowych)</li> <li>• otwarcie i wyposażenie nowej sali konferencyjnej</li> </ul>	≥ 5%
Optimalizacja kosztów własnych hotelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom i struktura kosztów w porównaniu z rokiem ubiegłym</li> <li>• wskaźnik przeciętnej liczby udzielonych noclegów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawidłowy dobór źródeł finansowania działalności hotelu</li> <li>• ustalenie właściwej struktury kosztów</li> <li>• monitorowanie poziomu kosztów i szukanie rezerw beznakładowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lepsza niż w roku ubiegłym</li> <li>• wzrost o 5% w porównaniu z rokiem ubiegłym</li> </ul>

<sup>6</sup> Szerzej na temat metod rozmiaru kapitału intelektualnego zob. Kicińska 2006.

<sup>7</sup> Podane w zrównoważonej karcie wyników dla hotelu mierniki i wskaźniki zostały zaproponowane na podstawie: *Przedsiębiorstwo turystyczne* 2007: 127–149.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszt utrzymania jednego pokoju rocznie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza wykorzystania czasu pracy przez pracowników</li> <li>• systematyczna analiza cen u dostawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niższy o 3% niż w roku ubiegłym</li> </ul>
Utrzymanie płynności finansowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacja gotówki operacyjnej do zobowiązań krótkoterminowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematyczna kontrola należności</li> <li>• prawidłowe zarządzanie przepływem gotówki</li> </ul>	≥ 1,2
<b>Perspektywa klienta</b>			
<b>Cele ogólne</b>	<b>Mierniki</b>	<b>Działania</b>	<b>Wielkości docelowe</b>
Wzrost udziału w rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacja sprzedaży usług hotelu do sprzedaży w danym segmencie rynku</li> <li>• wskaźnik wykorzystania pokoi</li> <li>• wskaźnik wykorzystania obiektu przez gości: krajowych, zagranicznych, indywidualnych, grupowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza działań konkurentów</li> <li>• tworzenie baz danych o gościach: krajowych/zagranicznych, indywidualnych/grupowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ≥ 10%</li> <li>• 100%</li> <li>• wzrost liczby gości zagranicznych i grupowych w ogólnej liczbie gości hotelowych</li> </ul>
Zwiększenie zadowolenia klientów z jakości usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźnik przeciętnej długości pobytu gościa w dniach (wskaźnik rotacji)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimalizacja niedogodności</li> <li>• wprowadzanie nowych usług</li> </ul>	≥ 5 dni
Utrzymanie stałych klientów (lojalność klientów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba stałych klientów w ogólnej liczbie klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badanie potrzeb, oczekiwań i stopnia zadowolenia klientów</li> <li>• stałe doskonalenie procesu obsługi</li> <li>• utrzymywanie stałego kontraktu z klientem</li> <li>• badanie przyczyn utraty stałych klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost liczby stałych klientów</li> </ul>
<b>Perspektywa procesów wewnętrznych</b>			
<b>Cele ogólne</b>	<b>Mierniki</b>	<b>Działania</b>	<b>Wielkości docelowe</b>
Podniesienie jakości świadczonych usług hotelarskich i gastronomicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie dokumentacji systemu jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utworzenie stanowiska organizacyjnego – menedżera ds. jakości – odpowiedzialnego za koordynację działań projakościowych w hotelu</li> <li>• ustalenie zasad podnoszących jakość wykonywanej pracy</li> <li>• stosowanie różnych narzędzi kontroli jakości pracy, np. tajemniczy klient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• do końca bieżącego roku</li> </ul>

Obniżenie poziomu reklamacji składanych przez gości hotelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba zgłaszanych reklamacji</li> <li>• średni czas rozwiązywania problemu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• średni czas rozwiązywania problemu</li> <li>• ustalenie przyczyn pojawienia się reklamacji</li> <li>• ustalenie odpowiedzialności personalnej za zgłoszone reklamacje</li> </ul>	0,0
Zapewnienie sprawnej obsługi gości hotelowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie systemu <i>Customer Relationship Management (CRM)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostarczenie brakującej informacji o potrzebach klientów</li> <li>• uporządkowanie danych i utrzymanie ich w jednej bazie danych</li> <li>• polepszenie obiegu informacji i koordynację jej obiegu wewnątrz firmy</li> <li>• wspieranie procesu wymiany informacji z klientami przez dostęp do informacji o kliencie w czasie rzeczywistym z dowolnego stanowiska</li> <li>• eliminacja zagrożenia utraty niektórych informacji</li> <li>• polepszenie efektywności obsługi klientów</li> </ul>	• do końca bieżącego roku
<b>Perspektywa rozwoju</b>			
<b>Cele ogólne</b>	<b>Mierniki</b>	<b>Działania</b>	<b>Wielkości docelowe</b>
Zwiększenie stopnia zadowolenia pracowników z pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość sprzedaży usług na jednego pracownika</li> <li>• wskaźnik rzeczywistej liczby pokoi obsłużonych przez 1 pracownika</li> <li>• wskaźnik zatrudnienia w obiekcie hotelarskim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawidłowy dobór pracowników na stanowiska</li> <li>• doskonalenie systemu motywacyjnego (w szczególności systemu wynagradzania)</li> <li>• analiza braku satysfakcji z pracy za pomocą ankiety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost o 10% w przekroju miesięcznym</li> <li>• wzrost o 20%</li> <li>• <math>\geq 0,2</math></li> <li>• stabilizacja zatrudnienia</li> </ul>
Systematyczne podnoszenie kompetencji pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba dni roboczych przeznaczonych na szkolenia</li> <li>• koszty szkoleń</li> </ul>	wewnętrzna ścieżka awansów organizacja szkoleń wewnętrznych przyjmowanie pracowników o wyższym poziomie kwalifikacji stosowanie systemu oceniania pracowników	• wzrost o 5% w porównaniu z rokiem ubiegłym



Zwiększenie stopnia znajomości strategii wśród pracowników	• procent pozytywnych odpowiedzi	ankieta badająca znajomość powiązania pracy własnej ze strategią doskonalenie wewnętrznych kanałów informacyjnych dostępność informacji potrzebnych w procesie decyzyjnym	• wzrost o 20%
--	----------------------------------	---	----------------

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przedstawione rozważania należy podkreślić, że zastosowany system oceny kompetencji pracowników przynosi korzyści pracownikowi, przełożonym oraz hotelowi. Przykładowo, dla pracownika proces oceny staje się ważny, ponieważ dowiaduje się, czego się od niego oczekuje i jakie będą stosowane kryteria oceny. Dzięki istniejącym modelom oceny może przewidzieć konsekwencje swoich działań i możliwości rozwoju. Otrzymuje także informację zwrotną o tym, jak postrzegana jest jego praca, co umożliwi mu korektę zachowań, postaw oraz inspirowanie do podnoszenia jakości wykonywanej pracy.

Z kolei korzyści z zastosowania systemów oceny kompetencji dla przełożonego wynikają z faktu, że otrzymuje on informacje o poziomie i stylu pracy podwładnych, o ich możliwościach rozwojowych oraz potrzebach szkoleniowych. Ponadto dysponuje narzędziem sformalizowanym umożliwiającym zobiektywizowanie wyników oceny oraz podejmowanie na ich podstawie trafnych decyzji kadrowych.

Natomiast wśród korzyści rozpatrywanych z punktu widzenia hotelu wymienić należy: ustalenie stopnia przydatności pracownika na danym stanowisku pracy, modyfikację systemów wynagradzania pracowników w kontekście ich rzeczywistych kwalifikacji, przyjmowanych postaw, umiejętności i osiągniętych efektów pracy, zidentyfikowanie potencjału rozwojowego poszczególnych pracowników i planowanie indywidualnych ścieżek rozwoju oraz szkoleń, wytypowanie pracowników do rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze i wysoko specjalistyczne, konstruowanie kryteriów doboru i selekcji pracowników, poprawa komunikacji między przełożonym a pracownikiem, wzrost motywacji i stabilizacja najlepszej kadry.

## Podsumowanie

Hotele, konkurując między sobą o klientów, muszą zwracać uwagę nie tylko na wysokiej jakości wyposażenie i szeroki wachlarz usług, ale również na jakość obsługi swoich gości. Sposób, w jaki pracownicy zwracają się do gości hotelowych, otwartość, życzliwość i pomoc w rozwiązywaniu problemów, mogą w znaczący sposób przyczynić się do pozyskania lojalnych klientów. Dlatego należy dążyć do

podniesienia świadomości pracowników pod względem ich roli i wkładu w rozwój i generowane wyniki finansowe hotelu. Realizacja tego postulatu może być osiągnięta za pomocą procesu zarządzania kompetencjami pracowników. Proces ten z jednej strony obejmuje działania prowadzące do identyfikacji i oceny dotychczasowego poziomu kompetencji pracowników, zaś z drugiej umożliwia doskonalenie kompetencji oraz stwarza możliwości zdobywania nowych.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Boyatzis R., *Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Czekaj J., *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
- Dubois D., Rothwell W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Oblicza modelu kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników: Jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kicińska M., *Metody pomiaru kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Korzeniowski L., *Menedżment*, EAS, Kraków 2010.
- Kossowka M., Soltysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- McClelland D.C., *Testing for competence Rather than for intelligence*, „American Psychologist” 1973, No. 28 (1).
- Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2007.
- Markowski A., Pawelec R., *Słownik wyrazów obcych i trudnych*, Wilga, Warszawa 2003.
- Masłyk-Musiał E., *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.

- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- White R., *Motivation Reconsidered: the Concept of Competence*, „Psychological Review” 1959, No. 66.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.