

# Kompetencje kadry zarządzającej w obiektach hotelarskich

<sup>1</sup>Dorota Kozłowska, <sup>2</sup>Wojciech Ryszkowski, <sup>3</sup>Marcin Blaszkowski

<sup>1</sup>Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku

<sup>2</sup>Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

<sup>3</sup>Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Suwałkach, Instytut Politechniczny

## Abstract

The rat race to gain a larger clientele by hoteliers forces them to routinely improve the standards of their services. One way to do that is to have well a qualified staff at your hotel. If a hotel works like a well-oiled machine, it encourages guests to come back. The study aimed at evaluating the competency level of the managing staff in hotels. The questionnaire based on the Chung-Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. model from the year 2003 was conducted among 21 people. Of the questioned, 61.9% comprised managers of major hotels and the remaining 38.1% were managers of inns as well as other tourist destinations in the Suwałki region. More than half of the staff managed their places of lodging for no longer than 10 years, whereas 37.4% of the questioned for around 5 years. The remaining 12.5% managed their hotels for a period more than 10 years.

This study focused on a wide range of skill levels and the results of management competency showed that in the field of strategic management, the very good level was represented by 52.4% of the questioned. In the field of leadership, very good level was represented by 45.2%. If we look and self-management, 44.6% of those questioned was on a very good level. In the realm of social competency, the poll evaluated the following categories: customer service, interpersonal skills, good manners and communication skills. The amount of respondents on a very good level was as follows: 50.7%, 46.8% 39.7% and 39.0%, respectively. In regard to technical competency, the poll evaluated the following categories: critical thinking, implementation and familiarity with the line of business. The results of respondents earning a very good level were as follows: 45.6%, 41.7% and 40.5% respectively. The results of the questionnaire showed that the level of management competency is on a higher level than that of social or technical competence. We can conclude that a marked increase of competition among hotel owners in the Suwałki region would cause hotel staffs to raise their qualifications and what would follow, would be an equally marked increase in their competency levels in the aforementioned spheres.

Key words: competence, managing staff, hotels.

## Wprowadzenie

Chęć pozyskania coraz większej liczby klientów przez hotelarzy zmusza ich do coraz wyższego poziomu świadczonych usług. Wygodne łóżko oraz podstawowe posiłki nie zapewnią pełnej satysfakcji klienta z pobytu w obiekcie hote-

larskim. Ważnym aspektem w pozyskaniu zadowolonych gości są odpowiednie, dobrze wykształcone kompetencje pracowników [2,3] obiektu hotelarskiego.

Do kadr zarządzających obiektem hotelarskim można zaliczyć: dyrektora i jego zastępców w zakresie gastronomii, finansów, marketingu itp., kierowników poszczególnych działów lub specjalistów – doradców w obszarach złożonych i specyficznych dla konkretnego hotelu. Ilość kierujących zależy od wielkości i specyfiki usług hotelarskich. Całokształtem działalności hotelu kieruje dyrektor [4]. Ustala organizację wewnętrzną hotelu, określa zasady współpracy poszczególnych działów, koordynuje pracę hotelu, określa kierunki polityki handlowej hotelu, kieruje polityką kadrową, monitoruje pracę poszczególnych, sprawuje władzę nad zabezpieczonym mieniem hotelu oraz rozpatruje skargi pracowników. W dużych obiektach hotelarskich, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej zakres odpowiedzialności podzielony jest odpowiednio między głównego dyrektora i jego zastępców do spraw marketingu, gastronomii, spraw osobowych, handlowych, technicznych i innych [6 s. 157].

Zastępca dyrektora do spraw gastronomii to pracownik odpowiedzialny za całokształt działalności gastronomicznej w hotelu. Zastępca dyrektora do spraw hotelowych podobnie jak szef gastronomi nadzoruje pracę służb mu podległych, czyli pionu pobytowego. Bardzo często rolę dyrektora do spraw finansowych przybiera główny księgowy. Zajmuje się on planowaniem gospodarki i finansami hotelu, sprawozdaniami finansowymi i ekonomicznymi, kontrolą finansową. Zastępca dyrektora do spraw osobowych ma za zadanie doradzanie zarządowi

w zakresie rekrutacji pracowników oraz bieżącym ocenianiu jakości pracy. Specjaliści do spraw marketingu i sprzedaży zajmują się reklamą oraz tworzeniem właściwego wizerunku przedsiębiorstwa (public relations). Kierownik recepcji odpowiedzialny jest za odpowiednie obsadzenie stanowisk w recepcji stosownie do potrzeb wynikających z obłożenia hotelu [5, s. 51-54].

W piśmiennictwie polskim trudno odnaleźć precyzyjne treści dotyczące kompetencji kadry zarządzającej obiektami hotelarskimi. Zatem i trudno jest zmierzyć poziom umiejętności kadry kierowniczej. Zatem problem w można sformułować następująco: Jaki poziom kompetencji posiada kadra zarządzająca obiektami hotelarskimi?

## Metodologia badań

Cel i założenia badań: oszacowanie poziomu posiadanych kompetencji przez kadrę zarządzającą obiektami hote-

larskimi. W stosunku do celu i problemu założono, że kadry zarządzające obiektami hotelarskimi nie prezentują wysokiego poziomu. Założono, że w samoocenie większości badanych poziom jest uśredniony, a poziomie bardzo dobry prezentuje niewielka grupa poddanych badaniu.

W stosunku do problemu pracy oraz hipotezy ogólnej sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jaki poziom kompetencji prezentują kadry zarządzające obiektami hotelarskimi?
- Które kompetencje są najbardziej rozwinięte wśród kadry zarządzającej obiektami hotelarskimi?

### Metody i techniki badawcze:

Do realizacji celu zastosowano podejście badawcze oparte o założenia metody sondażu diagnostycznego i metody analizy i krytyki piśmiennictwa. W ramach wymienionych metod badawczych wykorzystano następujące techniki i narzędzia badawcze: analiza dokumentów i badania ankietowe. W oparciu o model Chung – Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. z 2003r. (Rysunek 1) przygotowano kwestionariusz ankiety. Zgodnie z modelem w kwestionariuszu ankiety zawarto 99 kompetencji szczegółowych. Ankietowani oceniali poziom własnych kompetencji mając do wyboru trzy poziomy ich posiadania: znikomy; dobry, bardzo dobry.



Rys. 1. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chung – Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. *Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Acquiring hotel-industry expertise pales in a future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic-management acumen. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Human Resources, 2003 (1-25).*

### Charakterystyka badanych

Do badań przystąpiło 21 osób. Wśród nich przeważały kobiety (52,4%), natomiast mężczyźni stanowili 47,6%. Obiektami hotelarskimi zarządzało 61,9%, natomiast obiektami turystyczno – nocelegowymi 38,1% badanych. Wśród kadry zarządzającej obiektami turystyczno-nocelegowymi 50% stanowiły osoby pracujące na stanowisku kierowniczym około 10 lat. Ponad 1/3 badanych (37,5%) ze stanowiskiem zarządzającym ma kontakt do 5 lat. Ponad 10 lat sta-

nowisko kierownicze piastuje 12,5% badanych. Badania przeprowadzono w styczniu-lutym 2013 w obiektach północno – wschodniej Polski.

### Kompetencje społeczne

#### Grupa kompetencji „Kultura osobista”

Badania wykazały, że w grupie kompetencji społecznych, podgrupie Kultura osobista, kompetencja Etyka w wykonywaniu czynności zawodowych została oceniona przez nieco powyżej 1/3 respondentów (38,1%) na poziomie bardzo dobrym. Nieco poniżej 2/3 badanych (61,9%) oszacowała, iż posiada tę kompetencję na poziomie średnim.

Ponad połowa ankietowanych (52,4%) wskazała, że kompetencję Wyrażanie sprzeciwu w sposób taktowny i wrażliwy posiada na poziomie średnim. Nieco powyżej 1/3 badanych (38,1%) opanowała ją w stopniu bardzo dobrym. Zaledwie dwie osoby wskazały znikomy poziom (9,5%).

Kompetencję Traktowanie ludzi z szacunkiem ponad połowa respondentów (52,4%) posiadało na poziomie bardzo dobrym. Na poziomie średnim posiadało ją 1/3 badanych (33,3%). Na poziomie znikomym kompetencję tę posiadało 14,8% ankietowanych.

Nieco poniżej połowy badanych (47,6%) kompetencję Słuchanie ludzi bez przerywania wskazało na poziomie bardzo dobrym. Na poziomie średnim opanowało ją ponad 1/3 respondentów (38,1%). Za znikomy poziom posiadania tej kompetencji uznało 14,8% ankietowanych.

Ochrona poufnych informacji na poziomie średnim opanowało około 2/3 badanych (61,9%). Ankietowani w 33,3% posiadali tę kompetencję na poziomie bardzo dobrym. Znikomy poziom opanowania wykazało 4,8% badanych.

Traktowanie ludzi sprawiedliwie, jako kompetencję opanowaną w stopniu bardzo dobrym, posiadało 28,6% badanych. Na poziomie średnim opanowało tę kompetencję 2/3 respondentów (66,6%). Zaledwie jeden ankietowany wskazał, iż posiada tę kompetencję na poziomie znikomym co stanowi 4,8% ogółu (Rysunek 2).



Rys. 2. Poziom kompetencji społecznych w grupie „Kultura osobista” w samoocenie badanych. Źródło: opracowanie własne

#### Grupa kompetencji „Komunikatywność”

W grupie Kompetencji społecznych, podgrupie odnoszącej się do Komunikatywności, badania wykazały, że kompe-

tencję Prezentowanie pomysłów w sposób przekonujący 52,4% ankietowanych opanowało w stopniu średnim natomiast 47,6% w bardzo dobrym.

Kompetencję Podsumowywanie i wyjaśnianie opinii ludzi w celu zapewnienia zrozumienia ponad połowa badanych (52,4%) opanowała w stopniu średnim, a 47,6% badanych oceniło ją na poziomie bardzo dobrym.

Wyjaśnianie oczekiwań w stosunku do pracowników na temat zadań, ról i odpowiedzialności na poziomie bardzo dobrym opanowało ponad 1/3 (38,1%) respondentów. Średni poziom wyraziło 42,9% badanych. Za ledwie 19% badanych wskazało na znikomy poziom posiadania tej umiejętności.

Umiejętność Wchodzenia w interakcje z ludźmi w sposób bezpośredni i otwarty prawie 3/4 (71,4%) ankietowanych posiadało na poziomie średnim, a w bardzo dobrym zdolność tą opanowało 28,6% respondentów.

Z badań wynika, że kompetencja Praca nad nawiązaniem silnych relacji z właścicielami innych obiektów wśród prawie połowy ankietowanych (47,6%) opanowana jest na poziomie średnim. W 33,3% ankietowanych posiadała ją na poziomie bardzo dobrym. W stopniu znikomym posiadała tę kompetencję 19,1% badanych.

Budowanie powiązań z ludźmi wewnątrz i na zewnątrz budynku, to kompetencja, którą 2/3 (66,7%) ankietowanych posiadało na poziomie średnim. Około 1/4 (23,8%) badanych wskazało, że opanowało ją na bardzo dobrym poziomie, a jedynie 9,5% ankietowanych, że na poziomie znikomym.

Kompetencja Pisanie w sposób efektywny opanowana została przez ponad połowę respondentów (57,1%) na poziomie średnim. Mniej, gdyż 1/3 ankietowanych (33,3%) wskazało na bardzo dobry poziom opanowania. W 9,5% badanych na poziom znikomy.

Inspirowanie i motywowanie innych w stopniu bardzo dobrym opanowało 52,4% respondentów. W stopniu średnim posiadało tę umiejętność nieco poniżej połowy badanych (47,6%).

Kompetencja Mówienie głośno i wyraźnie w różnych sytuacjach, została poznana przez 47,6% respondentów w stopniu średnim. Trochę ponad 2/3 badanych wskazało na bardzo dobry poziom przyswojenia tej zdolności. Za ledwie 14,3% badanych wskazało na znikome opanowanie tej umiejętności.

Badania wykazały, iż kompetencję Działanie jako członek zespołu, niecała połowa respondentów (47,6%) opanowała na poziomie bardzo dobrym. Nieco powyżej 40% ankietowanych (42,9%) wskazało na średni stopień przyswojenia tej zdolności. Najmniej, bo 9,5% badanych oceniło znikomy poziom jej posiadania (Rysunek 3).

### Grupa kompetencji „Obsługa klienta”

W podgrupie kompetencji dotyczącej Obsługi klienta, grupy kompetencji społecznych, kompetencja Opracowanie planów działania w celu spełnienia potrzeb klienta, została opanowana przez ponad połowę badanych (57,1%) na poziomie średnim, a w ocenie 1/3 ankietowanych (33,3%) bardzo dobry poziom opanowania umiejętności. Za ledwie 9,5% badanych wskazało na poziom znikomy.

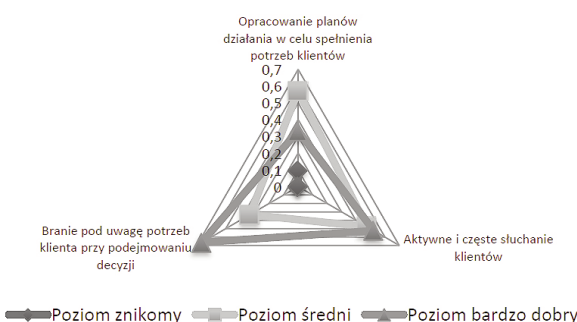


Rys. 3. Poziom kompetencji społecznych w grupie „Komunikatywność” w samoocenie badanych

Źródło: opracowanie własne

Aktywne i częste słuchanie klientów według 52,4% badanych opanowane zostało na poziomie bardzo dobrym. Nieco poniżej połowy badanych (47,6%) posiadało kompetencję na poziomie średnim.

Według 66,6% respondentów kompetencja Branie pod uwagę potrzeb klienta przy podejmowaniu decyzji opanowana była na poziomie bardzo dobrym. Średni poziom opanowania tej kompetencji wskazało 1/3 ankietowanych (33,3%) (Rysunek 4).



Rys. 4. Poziom kompetencji społecznych w grupie „Obsługa klienta” w samoocenie badanych

Źródło: opracowanie własne

### Grupa kompetencji „Interpersonalne”

Ostatnią podgrupą kompetencji są zdolności odnoszące się do umiejętności interpersonalnych. Ankietowani w prawie 2/3 (61,9%) ocenili pierwszą z kompetencji w tej podgrupie Kontrolowanie postępów i w razie potrzeby przekierowanie wysiłku pracy na innych na poziomie średnim. Równo 1/3 badanych (33,3%) posiadało ją w stopniu bardzo dobrym. Za ledwie 4,8% respondentów opowiedziało się za znikomym stopniem opanowania tej umiejętności.

Wyszukiwanie relacji zwrotnych (opinii) u innych jest zdolnością opanowaną przez prawie połowę ankietowanych (47,6%) na poziomie średnim. Ponad 1/3 respondentów (38,1%) wskazała na bardzo dobry poziom opanowania tej umiejętności. W stopniu znikomym natomiast posiadało ją 14,3% badanych.

Kompetencję Zapewnienie pracownikom dostępu do informacji prawie 2/3 badanych (61,9%) posiadało na poziomie średnim. Bardzo dobry poziom opanowania tej kompetencji wykazało ponad 1/3 badanych (38,1%).

Łączenie procesu planowania działań przez grupy robocze lub jednostki organizacyjne to zdolność opanowana w stopniu średnim przez ponad połowę badanych (52,4%), natomiast 47,6% respondentów posiadało tę umiejętność na poziomie bardzo dobrym.

Ankietowani w 42,9% posiadają na poziomie bardzo dobrym kompetencję Wyrażanie zaufania w stosunku do kompetencji ludzi do wykonywania pracy. W stopniu średnim opanowało ją ponad 1/3 ankietowanych (38,1%). Poziom znikomy przyswojenia tej umiejętności wykazało 19% badanych.

Poddawanie konstruktywnej krytyce w sposób konkretny i na czas wśród 2/3 badanych (66,7%) ankietowanych opanowana była na poziomie bardzo dobrym, a na średnim 1/3 respondentów (33,3%).

Modelowanie zmian oczekiwanych od innych jest zdolnością, którą 42,9% ankietowanych posiadało na poziomie średnim. Stopień bardzo dobry przyswojenia tej zdolności wyraziło ponad 1/3 respondentów (38,1%). W stopniu znikomym opanowało ją 19% badanych.

Zachęcanie pracowników do korzystania z ich inicjatywy na celu rozwiązania pojawiających się problemów była kompetencją opanowaną w stopniu średnim przez ponad połowę ankietowanych (52,4%). W stopniu bardzo dobrym zdolność tą posiadało 47,6% respondentów.

Zachęcanie innych do wyrażania swoich poglądów, nawet tych sprzecznych jest umiejętnością, którą ponad połowa respondentów (52,4%) opanowało na poziomie bardzo dobrym. W stopniu średnim posiadało ją 42,9% ankietowanych. Poziom znikomy opanowania tej umiejętności wykazało zaledwie 4,8% badanych.

Uważne słuchanie obaw wyrażanych przez innych to kompetencja, którą 42,9% ankietowanych posiadało na poziomie bardzo dobrym, a w średnim 38,1% badanych. Natomiast w stopniu znikomym posiadało ją 19% badanych.

Dostosowanie podejścia kierowniczego, aby dopasować się do innych osób jest umiejętnością opanowaną w stopniu bardzo dobrym przez ponad połowę badanych (52,4%). W stopniu średnim posiadało ją 47,6% respondentów.

Rozwijanie innych poprzez krytyczne decyzje wpływające na nich to zdolność, którą 52,4% ankietowanych posiadało w stopniu średnim natomiast. Pozostali badani (47,6%) opanowali tę kompetencję na poziomie średnim.

Rozumienie skomplikowanych koncepcji i relacji międzyludzkich jest kompetencją opanowaną przez 2/3 badanych (66,7%) na poziomie średnim. Stopień bardzo dobry tej kompetencji wykazało 1/3 respondentów (33,3%).

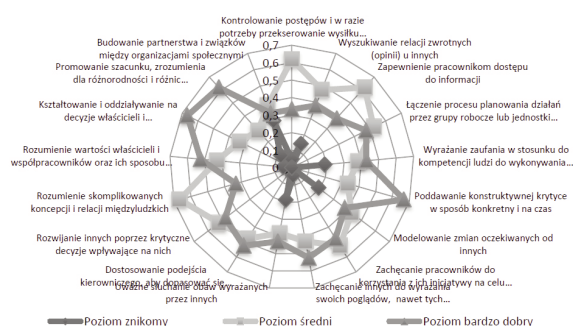
Rozumienie wartości właścicieli i współpracowników oraz ich sposobu postrzegania rzeczy to umiejętność, którą ponad połowa (52,4%) ankietowanych opanowała w stopniu bardzo dobrym. Poziom średni wyraziło 42,6% badanych. Stopień znikomy przyswojenia tej umiejętności wskazało 19% badanych.

Kształtowanie i oddziaływanie na decyzje właścicieli

i współpracowników wśród 2/3 badanych (66,7%) posiadana jest na poziomie bardzo dobrym. W stopniu średnim posiadanie tej kompetencji wskazało 1/3 respondentów (33,3%).

Ankietowani wskazali, że kompetencja Promowanie szacunku, zrozumienia dla różnorodności i różnic indywidualnych wśród 2/3 badanych (61,8%) posiadają na poziomie bardzo dobrym. Poziom średni wskazało ponad 1/4 ankietowanych (28,6%). W stopniu znikomym kompetencję tą posiadało 9,5% respondentów.

Ostatnią kompetencję Budowanie partnerstwa i związków między organizacjami społecznymi w stopniu średnim posiadało ponad 1/3 respondentów (38,1%). Ankietowani w 33,3% wskazali, że posiadają ją na poziomie bardzo dobrym, a 28,6% badanych znikomy poziom przyswojenia tej zdolności (Rysunek 5).



Rys.5. Poziom kompetencji społecznych w grupie „Umiejętności interpersonalnych” w samoocenie badanych  
źródło: opracowanie własne

## Kompetencje menadżerskie

### Grupa kompetencji “Zarządzanie sobą”

Z badań wynika, iż w grupie drugiej kompetencje menadżerskie, w podgrupie odnoszącej się do zarządzania sobą kompetencja Adaptacja do zmieniających się okoliczności została oceniona przez ponad połowę respondentów (57,1%) na poziomie średnim. Ponad 1/4 badanych wskazała na bardzo dobry stopień przyswojenia tej umiejętności. Zaledwie 14,3% badanych wskazało na znikomy poziom posiadania tej zdolności.

Kompetencja Skuteczna praca w dwuznacznych (niejasnych) sytuacjach przez ponad połowę ankietowanych (52,4%) wykształcona jest na poziomie średnim. Na poziomie bardzo dobrym posiadało tę kompetencję 1/3 badanych (33,3%). Opanowanie tej umiejętności na poziomie znikomym wykazało 14,3% badanych.

Konstruktywna praca pod wpływem stresu i presji jako kompetencja kadry zarządzającej obiektami hotelarskimi opanowana była przez 2/3 badanych (66,7%) na poziomie średnim, a na bardzo dobrym 33,3% badanych.

Według prawie połowy respondentów (47,6%) kompetencja Praca nad tym, aby zrozumieć, dlaczego inni są odporni na zmiany, zamiast zmuszać innych do akceptacji zmian została przyswojona na bardzo dobrym poziomie.



Na średnim poziomie oceniło ją 42,9% badanych, a na poziomie znikomym 9,5% ankietowanych.

Kompetencję Zrozumienie, planów i perspektyw właścicieli, pracowników, menedżerów i innych stron ponad połowa badanych (52,4%) posiadała na poziomie bardzo dobrym. Średni stopień opanowania tej umiejętności zadeklarowało 42,9% respondentów. Zaledwie 4,8% badanych posiadało tą zdolność w stopniu znikomym.

Zmianie zachowania w odpowiedzi na reakcje i przeżycia wśród ponad połowy badanych (52,4%) opanowana była w stopniu średnim. Na poziomie bardzo dobrym posiadała ją 47,6% ankietowanych.

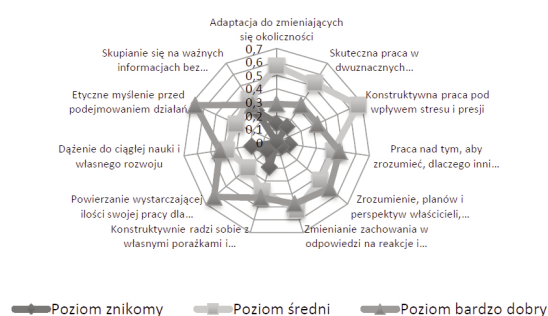
Ponad 1/3 badanych (38,1%) kompetencję Konstruktynie radzi sobie z własnymi porażkami i błędami posiadała na poziomie średnim, a na bardzo dobrym 42,9% respondentów. W stopniu znikomym 19% ankietowanych.

Powierzenie wystarczającej ilości swojej pracy dla innych to zdolność, którą prawie 2/3 badanych (61,9%) posiadała na poziomie bardzo dobrym. W stopniu średnim opanowała ją ponad 1/4 ankietowanych (28,6%). Tylko 9,5% respondentów wskazało na znikomy poziom opanowania tej zdolności.

Dążenie do ciągłej nauki i własnego rozwoju wśród 42,6% respondentów została opanowana w stopniu bardzo dobrym. Ponad 1/3 ankietowanych (38,1%) opanowało ją w stopniu średnim, a w znikomym 19% badanych.

Umiejętność Etycznego myślenia przed podejmowaniem działań wśród 2/3 (66,7%) ankietowanych przyswojona była na poziomie bardzo dobrym. Poziom średni opanowania jej wykazało 1/3 (33,3%) badanych.

Ostatnią kompetencję z podgrupy odnoszącej się do zarządzania sobą, Skupianie się na ważnych informacjach bez rozpraszania się niepotrzebnymi szczegółami, wśród 1/3 (33,3%) badanych opanowana była w stopniu bardzo dobrym. Średni poziom opanowania tej umiejętności wykazało ponad 1/3 respondentów (38,1%). W stopniu znikomym opanowało ją ponad 1/4 ankietowanych (28,6%) (Rysunek 6).



Rys. 6. Poziom kompetencji menadżerskich w grupie „Zarządzanie sobą” w samoocenie badanych  
Źródło: Opracowanie własne

### Grupa kompetencji “Zarządzanie strategiczne”

Kolejną podgrupą kompetencji menadżerskich są kompetencje odnoszące się do zarządzania strategicznego. Kompetencja Zarządzanie czasem w celu zapewnienia wy-

dajności wśród 47,6% respondentów opanowana była na poziomie bardzo dobrym, a w ocenie 42,9% na poziomie średnim. Badani w 9,5% wykazali poziom znikomy.

Przygotowanie ludzi do zrozumienia zmian w ocenie 38,1% ankietowanych opanowane było na poziomie średnim, a w 33,3% na poziomie bardzo dobrym. Nieco ponad 1/4 respondentów wykazała poziom znikomy.

Zdolność Określania wymiernych działań, które wspierają działania hotelu strategii i misji u ponad połowy ankietowanych (52,4%) występowała na poziomie średnim, a na bardzo dobrym w samoocenie 47,6% badanych.

Kompetencję Zmniejszenie zwolnień z pracy w procesach i procedurach na poziomie bardzo dobrym opanowało 2/3 badanych (66,7%). Stopień średni przyswojenia tej zdolności zadeklarowało 33,3% ankietowanych.

Powierzenie zasobów organizacji na rzecz imprez (wydarzeń) społecznych według 2/3 ankietowanych wykształcone było na poziomie bardzo dobrym. Nieco ponad 1/4 badanych (28,6%) oceniło, że posiada kompetencję w stopniu średnim. Tylko 9,5% respondentów wskazało na znikomy stopień przyswojenia tej zdolności.

Identyfikacja i określanie problemów to kompetencja, którą ponad połowa badanych (52,4%) posiadała na poziomie bardzo dobrym. Na stopień średni posiadania tej umiejętności wskazało 42,9% respondentów. Zaledwie 4,8% badanych wskazało na znikomy poziom posiadania tej umiejętności.

Rozpoznawanie i rozumienie strategicznych możliwości w środowisku na poziomie bardzo dobrym opanowało 61,9% badanych. Stopień średni przyswojenia tej zdolności wskazała nieco ponad 1/4 badanych (28,6%). W stopniu znikomym kompetencję tą posiadało 9,5% respondentów.

Ponad połowa badanych (52,4%) kompetencję Zezwalanie na prowadzenie innym w odpowiednich warunkach posiadała na poziomie bardzo dobrym. Dokładnie 1/3 ankietowanych (33,3%) wykształciła ją w stopniu średnim. Znikomy stopień opanowania tej umiejętności wskazało 14,3% badanych.

Promowanie pracy w grupie, zachęcanie do konstruktywnego myślenia w ocenie 66,7% badanych posiadało na poziomie bardzo dobrym. Średni poziom przyswojenia tej zdolności wskazało 33,3% badanych (Rysunek 7).

### Grupa kompetencji “Przywództwo”

Ostatnią podgrupą kompetencji menadżerskich są umiejętności odnoszące się do przywództwa. Pierwszą kompetencją z tej podgrupy jest Kierowanie konfliktem nie biorąc pod uwagę kierunku zagadnienia i cech osobowych. Blisko połowa ankietowanych (47,6%) wskazała, iż posiada tą umiejętność na poziomie bardzo dobrym, natomiast na poziomie średnim 42,9% badanych. Znikomy poziom prezentowało 9,5% respondentów.

Zajmowanie stanowiska przy rozwiązywaniu ważnych kwestii to zdolność, którą ponad połowa badanych (52,4%) miała opanowaną w stopniu średnim. Badani w 33,3% przyswoili tą umiejętność na poziomie bardzo dobrym. Niewielu respondentów (14,3%) wskazało na znikomy poziom opanowania tej zdolności.



Rys. 7. Poziom kompetencji menadżerskich w grupie „Zarządzanie strategiczne” w samoocenie badanych.  
Źródło: opracowanie własne.

Konsekwentność w słowach i działaniach jest kompetencją, którą 2/3 badanych (66,7%) opanowało na poziomie średnim, natomiast pozostali (33,3%) posiadali ją na poziomie bardzo dobrym.

Kolejną kompetencją z tej podgrupy jest Zwracanie uwagi na wiele czynników podczas rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Respondenci w 52,4% uznali średni poziom opanowania tej umiejętności. Bardzo dobry stopień przyswojenia tej zdolności wykazało 47,6% ankietowanych.

Rzucanie wyzwań innym do podejmowania trudnych wyborów w stopniu bardzo dobrym opanowała ponad połowa badanych (52,4%). Średni stopień przyswojenia tej zdolności wskazało 42,9% respondentów. Zaledwie 4,8% badanych zadeklarowało znikomy stopień posiadania tej kompetencji.

Dokładne określenie mocnych i słabych strony w innych wśród 52,4% ankietowanych przyswojone było na poziomie średnim. Na poziomie bardzo dobrym tę umiejętność posiadała prawie połowa badanych (47,6%).

Z badań wynika, że kompetencję Wybieranie najbardziej odpowiedniego stylu przywództwa do sytuacji opanowało na poziomie bardzo dobrym niemal 2/3 badanych (61,9%). W stopniu średnim przyswoiło ją nieco ponad 1/4 ankietowanych (28,6%). Jedynie 9,5% respondentów wskazało na znikomy poziom opanowania tej zdolności.

Kierowanie i praca w bezpośrednim konflikcie to zdolność, którą 42,9% ankietowanych posiadało na poziomie średnim. Ponad 1/3 badanych (38,1%) oszacowała ją na poziomie bardzo dobrym. Poziom znikomy wskazało 19% respondentów.

Ostrożność, alternatywy przed podjęciem decyzji jest kompetencją opanowaną przez ponad 1/3 badanych (38,1%) na poziomie średnim. Badani w 33,3% wskazali bardzo dobry poziom przyswojenia tej zdolności, a nieco powyżej 1/4 badanych (28,6%) na poziom znikomy.

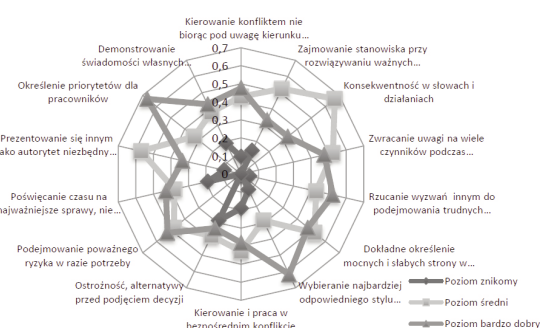
Podejmowanie poważnego ryzyka w razie potrzeby na poziomie bardzo dobrym posiadała ponad połowa respondentów (52,4%). Średni poziom posiadania tej zdolności wskazało 47,6% badanych.

Poświęcanie czasu na najważniejsze sprawy, nie tylko najpilniejsze jest kompetencją opanowaną przez 42,9% ankietowanych na poziomie bardzo dobrym. W stopniu średnim przyswoiło ją 38,1% respondentów. Stopień znikomy opanowania tej umiejętności wykazało 19% ankietowanych.

Prezentowanie się innym jako autorytet niezbędny do osiągnięcia celów w stopniu średnim opanowało 57,1% ankietowanych. Badani w 33,3% wskazali na bardzo dobre opanowanie tej zdolności. Niewiele, gdyż 9,5% badanych wykazało znikomy stopień posiadania tej kompetencji.

Określenie priorytetów dla pracowników jest zdolnością opanowaną przez 2/3 badanych (66,7%) na poziomie bardzo dobrym. Średni poziom przyswojenia tej zdolności wykazało 33,3% respondentów.

Ostatnią kompetencją z tej podgrupy jest Demonstrowanie świadomości własnych słabych i mocnych stron. Respondenci w 42,9% wskazali na bardzo dobre opanowanie tej umiejętności. Ponad 1/3 ankietowanych (38,1%) zadeklarowało średni poziom posiadania tej kompetencji, a poziom znikomy 19% ankietowanych (Rysunek 8).



Rys. 8. Poziom kompetencji menadżerskich w grupie „Przywództwo” w samoocenie badanych.  
Źródło: opracowanie własne.

### Kompetencje specjalistyczno - techniczne

#### Grupa kompetencji “Krytyczne myślenie”

Trzecią grupą kompetencji są umiejętności specjalistyczno-techniczne. Grupa ta została podzielona na trzy podgrupy z których pierwsza odnosi się do krytycznego myślenia. Ankietowani ocenili, że zdolność Antycypacja przeszkód i rozwijanie planów awaryjnych w 52,4% posiadają na poziomie bardzo dobrym. W stopniu średnim opanowało tę umiejętność 42,9% respondentów. Jedynie 4,8% badanych wskazało na znikomy stopień przyswojenia.

Działanie w kierunku znajdowania rozwiązań, jeśli to możliwe z obopólną korzyścią dla innych to kompetencja, którą 52,4% posiadała na poziomie średnim, a na bardzo dobrym 47,6% badanych.

Dostarczanie trudnych zadań w celu ułatwienia rozwoju prawie w 2/3 ankietowanych (61,9%) przyswoiło na poziomie bardzo dobrym. W stopniu średnim posiadała ją ponad 1/4 badanych (28,6%). Zaledwie 9,5% badanych wskazało na znikomy poziom opanowania tej zdolności.

Stosowanie funkcjonalnych połączeń wiedzy, aby zrozumieć i rozwiązać problemy to zdolność, którą 42,9% ankietowanych posiadało na średnim poziomie. Nieco ponad 1/3 badanych wskazała na bardzo dobry poziom przyswojenia tej umiejętności, a 19% respondentów posiada ją w stopniu znikomym.

Kompetencję Rozumienie i wykorzystanie różnic indywidualnych tworzenia przewagi konkurencyjnej ponad połowa badanych (52,4%) oceniła na poziomie średnim, a na bardzo dobrym 47,6% respondentów.

Kolejną kompetencją jest Rozważanie wad i zalet proponowanych rozwiązań problemów. Zdolność tą ponad połowa respondentów (52,4%) posiadała na poziomie bardzo dobrym. Średni poziom opanowania tej zdolności wskazało 42,9% badanych. Zaledwie 4,8% respondentów wskazało na znikomy poziom opanowania tej zdolności.

Rozwijanie innych poprzez krytyczne decyzje wpływające na nich to umiejętność, którą 2/3 (66,7%) ankietowanych posiadała na poziomie bardzo dobrym natomiast 33,3% na poziomie średnim.

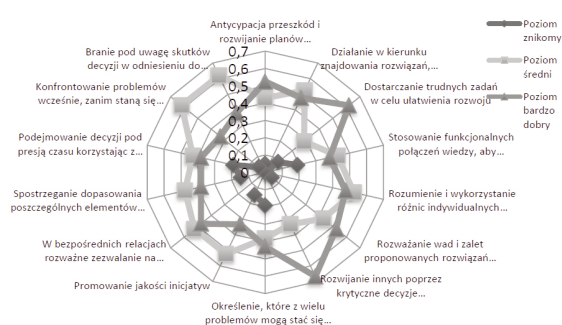
Określenie, które z wielu problemów mogą stać się przyczyną kryzysu na poziomie bardzo dobrym posiadało 42,9% ankietowanych. Na poziomie średnim posiadało ją nieco powyżej 1/3 badanych (38,1%). Znikomy stopień posiadania tej umiejętności wykazało 19% respondentów.

Promowanie jakości inicjatyw ponad połowa badanych (52,4%) posiadała na poziomie średnim. Respondenci w 33,3% ocenili jej posiadanie na bardzo dobrym poziomie, a na poziomie znikomym 14,3% ankietowanych.

W bezpośrednich relacjach rozważanie zezwalanie na używanie ich własnych metod w wypełnianiu zadań jest zdolnością opanowaną przez ponad połowę respondentów (52,4%) w stopniu średnim, natomiast w stopniu bardzo dobrym posiadało ją 47,6% ankietowanych.

Spostrzeganie dopasowania poszczególnych elementów do ogółu w stopniu średnim posiadało 47,6% badanych. Ponad 1/3 badanych (38,1%) opanowało ją w stopniu bardzo dobrym, w stopniu znikomym posiadało ją 14,3% ankietowanych.

Podjęmowanie decyzji pod presją czasu korzystając z ograniczonych źródeł jest zdolnością opanowaną przez 42,9% ankietowanych w stopniu średnim. Ponad 1/3 respondentów wskazała na bardzo dobry stopień posiadania tej zdolności. W stopniu znikomym opanowało ją 19% badanych.



Rys. 9. Poziom kompetencji specjalistyczno – technicznych w grupie „Krytycznego myślenia” w samoocenie badanych  
Źródło: opracowanie własne

Konfrontowanie problemów wcześniej, zanim staną się niemożliwe do załagodzenia to umiejętność opanowana w stopniu średnim przez prawie 2/3 badanych (61,9%). W stopniu bardzo dobrym posiadała ją 1/3 ankietowanych (33,3%). W stopniu znikomym 4,8% ankietowanych.

Ostatnią kompetencją z tej podgrupy jest Branie pod uwagę skutków decyzji w odniesieniu do dobrobytu społeczeństwa. Prawie 2/3 badanych (61,9%) posiadała tę umiejętność na poziomie średnim. W stopniu bardzo dobrym umiejętność tą wykazało ponad 1/3 respondentów (38,1%) (Rysunek 9).

### Grupa kompetencji “Wdrażanie”

Drugą podgrupą kompetencji specjalistyczno-technicznych są umiejętności odnoszące się do wdrażania. Ankietowani w 61,9% wskazali na średni stopień posiadania kompetencji Łączenie różnych poglądów i podejścia w twórczy sposób. Badani w 33,3% posiadali ją na poziomie bardzo dobrym, a 4,8% na znikomym poziomie.

Trenowanie innych w rozwoju umiejętności to zdolność, którą niemal 2/3 badanych (61,9%) opanowało na poziomie średnim. W stopniu bardzo dobrym posiadało tę kompetencję ponad 1/3 respondentów (38,1%).

Ponad połowa ankietowanych (52,4%) opanowała w stopniu średnim Rozpatrywanie problemów, jako okazji i pomyłek w rozwoju. Na poziomie bardzo dobrym posiadało ją poniżej połowy respondentów (47,6%).

Rozwijanie nowych systemów i procesów w celu zwiększenia wydajności jest zdolnością, którą 42,9% respondentów posiadała na poziomie bardzo dobrym. Nieco powyżej 1/3 ankietowanych posiadała ją na poziomie średnim, natomiast 19% ankietowanych wskazało na znikomy stopień przyswojenia tej umiejętności.

Definiowanie i wprowadzanie standardów jakości dla pracowników w stopniu średnim posiadała ponad połowa ankietowanych (52,4%), natomiast w stopniu bardzo dobrym opanowało ją 47,6% badanych.

Angażowanie innych, zainteresowanych osób procesy zmian jest zdolnością opanowaną przez ponad połowę ankietowanych w stopniu bardzo dobrym. Średni poziom przyswojenia tej umiejętności wykazało 42,9% badanych natomiast stopień znikomy opanowania tej zdolności wykazało zaledwie 4,8% respondentów.

Tworzenie systemów i procedur potrzebnych do wspierania zmian jest umiejętnością, którą ponad połowa ankietowanych (52,4%) posiadała na średnim poziomie. Respondenci w 33,3% ocenili jest umiejętność na poziomie bardzo dobrym. Znikomy stopień opanowania tej zdolności wykazało 14,3% respondentów.

Ostatnią kompetencją z podgrupy odnoszącej się do wdrażania jest Poszukiwanie nowych pomysłów i inicjatyw. Ankietowani wskazali, że w 42,9% posiadali ją na poziomie średnim, a ponad 1/3 respondentów (38,1%) na poziomie bardzo dobrym. W stopniu znikomym opanowało ją 19% badanych (Rysunek 10).

### Grupa kompetencji “Znajomość branży”

Kolejną podgrupą kompetencji specjalistyczno-technicznych są zdolności odnoszące się do znajomości branży. Tłumaczenie taktyczne strategie biznesowych do celów oczywistych i taktycznych to zdolność, którą 42,9% respondentów posiadała na poziomie średnim. W stopniu bardzo



Rys. 10. Poziom kompetencji specjalistyczno – technicznych w grupie „Wdrażania” w samoocenie badanych.  
Źródło: opracowanie własne.

dobrym posiadała ją ponad 1/3 ankietowanych (38,1%). Na poziomie znikomym ową kompetencję oceniło 19% badanych.

Kompetencję Pozostawianie informacji na temat praktyk stosowanych w pracy i nowości oraz zmian ponad połowa respondentów (52,4%) posiadała na poziomie średnim, a na bardzo dobrym 47,6% ankietowanych.

Kompetencję Analiza i monitoring trendów w hotelarstwie ponad połowa ankietowanych (52,4%) posiadała na poziomie średnim, natomiast 47,6% opanowało ją na poziomie bardzo dobrym.

Rozumienie mocnych i słabych stron organizacji jest zdolnością, którą blisko 2/3 ankietowanych (61,9%) posiadało na poziomie średnim, a na poziomie bardzo dobrym ponad 1/3 respondentów (38,1%).

Znajomość mocnych i słabych stron konkurentów w stopniu bardzo dobrym opanowało 42,9% respondentów. Na poziomie średnim posiadała ją ponad 1/3 badanych (38,1%). Stopniem znikomym przyswojenia tej zdolności wykazało 19% respondentów.

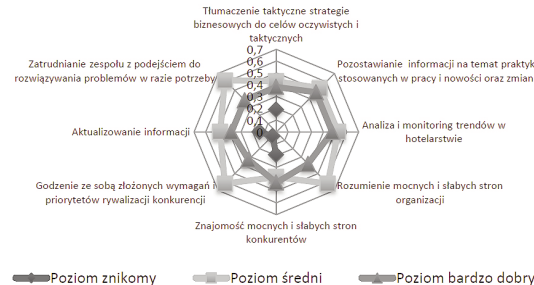
Z badań wynika, że kompetencję Godzenie ze sobą złożonych wymagań i priorytetów rywalizacji konkurencji niemal 2/3 ankietowanych (61,9%) posiadała na poziomie średnim, a na bardzo dobrym 33,3%. Zaledwie 4,8% ankietowanych opanowało tą umiejętność w stopniu znikomym.

Aktualizowanie informacji to kompetencja, którą prawie połowa badanych (47,6%) posiadała na poziomie średnim. W stopniu bardzo dobrym opanowało ją ponad 1/3 respondentów (38,1%). Znikomym poziomem przyswojenia tej zdolności wykazało 14,3% respondentów.

Ostatnią kompetencją z podgrupy odnoszącej się do znajomości branży, kompetencji specjalistyczno-technicznych jest Zatrudnianie zespołu z podejściem do rozwiązywania problemów w razie potrzeby. Ankietowani w niemal 2/3 (61,9%) stwierdzili, że posiadają tą zdolność w stopniu średnim. Na poziomie bardzo dobrym opanowało ją ponad 1/3 respondentów (38,1%) (Rysunek 11).

### Podsumowanie i wnioski

W odpowiedzi na pierwsze postawione pytanie badawcze dotyczące poziomu posiadanych przez kadrę zarządzającą obiektami hotelarskimi kompetencji stwierdzić można,



Rys. 11. Poziom kompetencji specjalistyczno – technicznych w grupie „Znajomość branży” w samoocenie badanych.  
Źródło: opracowanie własne.

iz w grupie pierwszej, kompetencji społecznych, poszczególne jej podgrupy dotyczące umiejętności odnoszących się do kultury osobistej, komunikatywności oraz obsługi klienta ponad połowa ankietowanych wskazała na średni poziom opanowania tych zdolności.

W grupie drugiej kompetencji menadżerskich, respondenci ocenili w większości opanowanie zdolności odnoszących się do zarządzania sobą, strategicznego oraz przywództwa na poziomie bardzo dobrym. Ostatnią grupę kompetencji specjalistyczno-technicznych ankietowani podobnie jak w przypadku kompetencji społecznych w większości ocenili na średnim stopniu opanowania.

W odpowiedzi na drugie pytanie badawcze dotyczące kompetencji rozwiniętych na najwyższym poziomie można zaobserwować iż są to kompetencje menadżerskie, czyli zdolności związane z zarządzaniem oraz przywództwem. Większość ankietowanych posiadała je na poziomie bardzo dobrym. Żaden z ankietowanych nie wskazał, że nie posiada wykształconej jakiegokolwiek z kompetencji. Nieliczne kompetencje były oceniane na znikomym poziomie opanowania. Obserwując wyniki badań stwierdzić można, że kompetencje kadry zarządzającej obiektami hotelarskimi opanowane są na poziomie średnim, co potwierdza założenie badań.

Wnioskując: w celu podwyższenia posiadanych umiejętności należałoby wprowadzić szkolenia dla pracowników z branży hotelarskiej jak również usprawnić system edukacyjny w szkołach ponadgimnazjalnych o profilu hotelarskim.

Porównując trendy hotelarskie na zachodzie czy południu Europy, można zaobserwować, iż organizacja obiektów wypoczynkowych znajduje się tam na wyższym poziomie i należałoby czerpać z nich przykład.

### Literatura

1. Chung – Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Acquiring hotel-industryexpertise pales in a future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic-management acumen. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Human Resources, 2003, s. 1-25
2. Kozłowska D., Ryszkowski W., 101 kompetencji pilota wycieczek, Difin, Warszawa 2011: 208
3. Kozłowska D., Zastosowanie wybranych modeli kom-



petencyjnych w doskonaleniu działalności turystycznej, Wyd. WSWFiT, Białystok 2013 (monografia złożona do druku)

4. Pląder D. (red.), Organizacja pracy w hotelarstwie. Wydanie I. Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków 2001:125

5. Pustoła J. Skalska T., Metody oceny prawidłowości funkcjonowania zakładowych obiektów wypoczynkowych: (skrypt). Kształcenie i doskonalenie. Instytut Turystyki, Warszawa, 1986: 90

6. Tokarz A. Pracownik profesjonalnie wybrany, Świat Hoteli nr 10, 2008, s.30-33