

Ireneusz Żuchowski*
Agnieszka Brelik**

METODY DOBORU KADRY KIEROWNICZEJ, IDENTYFIKACJA STYLÓW KIEROWANIA I OCENA RELACJI PRZEŁOŻONY- PODWŁADNY W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z BRANŻY TURYSTYCZNEJ

METHODS OF EXECUTIVE SELECTION, THE STYLES OF MANAGEMENT AND EVALUATION OF RELATIONSHIP SUPERIOR-SUBORDINATE IN TOURIST ENTERPRISES

Wstęp

Wśród zasobów decydujących o sukcesie firmy, za najważniejszy w branży turystycznej należy uznać zasób ludzki. Kluczowe znaczenie należy przypisać kadrze kierowniczej, której głównym zadaniem jest motywowanie podwładnych do pracy i dzięki temu realizowanie celów przedsiębiorstwa. W artykule omówiono wyniki wielowątkowych badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach branży turystycznej dotyczących procesu rekrutacji kadry kierowniczej, stylów kierowania oraz oceny relacji przełożony – podwładny.

Metodyka badań

Badania przeprowadzono metodą wywiadu. Narzędziami badawczymi były anonimowe kwestionariusze skierowane do pracowników, kierowników oraz osób rekrutujących z przedsiębiorstw z branży turystycznej. Badania dotyczyły trzech obszarów: metod rekrutacji i selekcji kadry kierowniczej, identyfikacji stylów kierowania oraz oceny relacji kierowników z podwładnymi. W badaniach uczestniczyło 440 osób, w tym pracowników 200 biur podróży i hoteli, 200 kierowników biur podróży i hoteli, 40 osób odpowiedzialnych za rekrutację pracowników w przedsiębiorstwach z branży turystycznej.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie kwietnia i maja 2015 roku. Kwestionariusz ankiety na temat doboru kadry kierowniczej skierowany był do osób zajmujących się rekrutacją kadry kierowniczej w biurach podróży i hotelach. Narzędziem służącym identyfikacji stylów kierowania był *Test samooceny stylu kierowania na siatce kierowniczej NL i NZ* zgodnie z procedurą prezentowaną przez S. Tokarskiego¹.

* dr inż., Wydział Rolniczo-Ekonomiczny Wyższej Szkoły Agrobiznesu w Łomży.

** dr hab., Zakład Polityki Gospodarczej i Turystyki Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie.

¹ S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Koszalin 1997, s. 217–223.

Do oceny relacji przełożony–podwładny wykorzystano ankietę, którą wypełniali pracownicy – podwładni kierowników biorących udział w badaniu. Pozwoliło to również na zestawienie oceny relacji przełożonych z podwładnymi ze stylem kierowania kierownika.

Charakterystyka respondentów

Charakterystykę respondentów odpowiedzialnych za rekrutację przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1
Charakterystyka respondentów odpowiedzialnych za rekrutację % N 40

Czynnik	Liczba	%
Płeć		
Kobiety	15	37,5%
Mężczyźni	25	62,5%
Wiek		
Do 30 lat	3	7,50%
Pow. 30 lat do 40 lat	11	27,50%
Pow. 40 lat do 50 lat	18	45,00%
Pow. 50 lat	8	20,00%
Wykształcenie		
Wyższe	40	100,0%
Średnie	0	0,0%
Staż pracy		
Do 5 lat	8	20,0%
Pow. 5 lat do 10 lat	9	22,5%
Pow. 10 lat do 15 lat	14	35,0%
Pow. 15 lat	9	22,5%

Źródło: na podstawie badań

Charakterystykę kierowników biorących udział w badaniu przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2
Charakterystyka badanych kierowników z biur podróży i hoteli % N 200

Czynnik	Liczba	%
Płeć		
Kobiety	90	45,0%
Mężczyźni	110	55,0%
Wiek		
Do 30 lat	36	18,00%
Pow. 30 lat do 40 lat	42	21,00%
Pow. 40 lat do 50 lat	68	34,00%
Pow. 50 lat	52	26,00%
Wykształcenie		
Wyższe	184	92,0%
Średnie	16	8,0%
Liczba lat pracy na stanowisku kierowniczym		
Do 5 lat	36	18,0%
Pow. 5 lat do 10 lat	68	34,0%
Pow. 10 lat do 15 lat	72	36,0%
Pow. 15 lat	24	12,0%

Źródło: opracowanie na podstawie badań

Charakterystykę pracowników biorących udział w badaniu przedstawiono w Tabeli 3.

Tabela 3
Charakterystyka pracowników biur podróży i hoteli biorących udział w badaniu % N 200

Płeć	Wykształcenie		Lata pracy w firmie			Stanowisko w firmie		Liczba osób, które tobie podlegają			Czy pracujesz na co dzień ze swoim przełożonym?	
	Średnie	Wyższe	0-5	5-10	10-15	Pracownik biurowy	Obsługa turystyczna	0-2	3-4	5-6	Tak	Nie
Kobieta	2	4	6	-	-	4	2	6	-	-	6	-
Mężczyzna	-	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań

Wyniki badań

Proces doboru kadry kierowniczej w branży turystycznej

Pierwszym obszarem badań było zagadnienie dotyczące doboru kadry kierowniczej. Badanie miało na celu zidentyfikowanie metod pozyskania kadry kierowniczej poprzez przedsiębiorstwa z branży turystycznej.

Pierwsze pytanie dotyczyło korzystania z usług firm doradztwa personalnego w procesie rekrutacji kadry kierowniczej. Respondenci mieli możliwość zaznaczyć jedną z czterech możliwych odpowiedzi: Zawsze, Często, Tylko w skrajnych przypadkach, Rzadko, Nigdy. Najwięcej – 75% badanych odpowiedziało, że rzadko korzysta z usług firm doradztwa personalnego. Mniejsza część badanych stwierdziła, że nigdy nie korzystała z takich usług.

Kolejne pytanie dotyczyło uczestnictwa przedstawicieli centrali przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze. W tym pytaniu respondenci mieli również możliwość zaznaczenia jednej z czterech odpowiedzi. Połowa respondentów stwierdziła, że zawsze przy rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze uczestniczą przedstawiciele centrali przedsiębiorstwa. 25% badanych odpowiedziało, że w procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze często uczestniczą przedstawiciele centrali. Również tyle samo stwierdziło, że przedstawiciele centrali nigdy nie uczestniczą w procesie rekrutacji kierowników.

W dalszej części badania zapytani o to czy zasady realizacji procesu rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze są narzucone przez centralę firmy. W ankiecie była możliwość zaznaczenia jednej z trzech możliwych odpowiedzi: Tak, Częściowo tak (narzucono ogólne zasady), Nie. Odpowiedzi przedstawiają się następująco: 50% respondentów stwierdziło, że zasady realizacji procesu rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze narzucone zostały przez centralę firmy, 25% respondentów stwierdziło, że częściowo zasady realizacji procesu rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze są narzucone przez centralę firmy, oraz 25% pytanym uważa, że centrala firmy nie narzuca procesu rekrutacji kandydatów na kierowników.

Zadano również pytanie, czy w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze jest brana pod uwagę narodowość kandydata. Połowa respondentów stwierdziła, że rzadko jest brana pod uwagę narodowość kandydata podczas rekrutacji, 25% badanych stwierdzało, że nigdy nie biorą pod uwagę narodowości kandydata do pracy. Tyle samo osób stwierdziło, że zawsze biorą pod uwagę narodowość przyszłego kierownika.

W kolejnym pytaniu zapytano, czy w firmie stosuje się szkolenie międzykulturowe dla kadry kierowniczej? Do wyboru były dwie odpowiedzi: Tak lub Nie. Wszyscy ankietowani odpowiedzieli, że w ich firmie nie stosuje się szkolenia międzykulturowego dla kierowników.

Szóste pytanie dotyczyło zdolności adaptacji kandydata do odmiennych kultur i umiejętności zarządzania wielokulturowym zespołem. 75% respondentów stwierdziło, że ich firma podczas obsady stanowisk menadżerskich rzadko uwzględnia zdolność adaptacji kandydata do odmiennych kultur i umiejętności zarządzania zespołem wielokulturowym. Podobnie odpowiedziała pozostała część badanych,

ponieważ 25% badanych stwierdziło, że ich firma nigdy nie uwzględniła zdolności adaptacji kandydata do odmiennych kultur i umiejętności zarządzania zespołem wielokulturowym podczas obsady stanowisk.

W pytaniu siódmym badana grupa miała ocenić, w jakim stopniu szkolenia międzykulturowe wpływają na efektywną współpracę z centralą firmy i jej jednostkami w innych krajach. Ponieważ we wcześniejszym pytaniu respondenci zgodnie stwierdzili, że w ich firmie nie stosuje się takowych szkoleń, mieli oni odpowiedzieć na podstawie swoich obserwacji. Pytanie było jednokrotnego wyboru, a badana grupa miała do wyboru pięć różnych odpowiedzi. Wszyscy respondenci odpowiedzieli na to pytanie, a ich odpowiedzi są zróżnicowane. 25% badanych stwierdziło, że w bardzo wysokim stopniu szkolenia międzykulturowe wpływają na efektywną współpracę z centralą firmy i jej oddziałami. Kolejna grupa 25% stwierdziła, że w średnim stopniu takie szkolenia wpływają na efektywną współpracę w firmie. Najwięcej, bo 50% osób odpowiedziało, że szkolenia międzykulturowe w niskim stopniu wpływają na efektywną współpracę w przedsiębiorstwie.

W ósmym pytaniu zapytano, czy w procesie oceny kandydatów na stanowiska kierownicze uwzględnia się konieczność ich udziału w telekonferencjach i wideokonferencjach. Większa część badanych – 75% stwierdziła, że w procesie oceny kandydatów na stanowiska kierownicze uwzględnia się konieczność ich udziału w telekonferencjach. Natomiast 25% badanych osób stwierdziło, że w ich firmie nie uwzględnia się takiej konieczności.

Dziewiąte pytanie dotyczyło źródła i formy rekrutacji wewnętrznej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo pozyskujące kandydatów na stanowiska kierownicze. Wyniki badań zaprezentowano w Tabeli 4.

Tabela 4
Źródła i formy rekrutacji wewnętrznej (%)

Źródła i formy rekrutacji	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Wyznaczanie przez centralę	50	0	0	25	25
Korzystanie z wewnętrznych zasobów kadrowych poprzez awansowanie	0	50	0	50	0
Posiadanie bazy potencjalnych kandydatów	50	50	0	0	0
Ogłoszenia wewnątrz firmy	0	75	0	25	0
Inne proszę wpisać jakie:	0	0	0	0	0

Źródło: na podstawie badań

Najczęściej stosowaną formą rekrutacji jest posiadanie bazy potencjalnych kandydatów. Często stosowanym źródłem rekrutacji jest również ogłoszenie wewnątrz firmy. Najmniej popularnym źródłem rekrutacji w badanych przedsiębiorstwach jest wyznaczanie źródła i formy rekrutacji przez centralę (Tabela 4).

Dziesiąte pytanie zadane respondentom dotyczyło źródeł i form rekrutacji zewnętrznej: które badane przedsiębiorstwa wykorzystują podczas rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze. Pytanie zawierało jedenaście odpowiedzi, przy których respondenci musieli zaznaczyć interesujące ich stwierdzenie. Odpowiedzi przedstawiają się następująco:

Tabela 5
Źródła i formy rekrutacji zewnętrznej (%)

Źródła i formy rekrutacji	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Wyznaczanie przez centralę	50	0	0	50	0
Rekrutacja z grona absolwentów prestiżowych uczelni	10	0	30	50	10
Rekrutacja spośród osób ze stopniem doktora	10	0	0	15	75
Ogłoszenia w prasie lokalnej	0	30	25	45	0
Ogłoszenia w prasie specjalistycznej	10	0	0	80	10
Pośrednictwo firm headhunterskich	0	10	20	20	50
Wyłapywanie talentów wśród studentów	0	0	0	10	90
Agencje doradztwa personalnego	0	20	30	0	50
Pokupowanie z innych firm	0	0	30	35	25
Urzędy pracy	70	25	0	5	0
Inne proszę wpisać jakie:	0	0	0	0	0

Źródło: na podstawie badań

Analizując powyższe dane, możemy stwierdzić, że rekrutacja zewnętrzna jest mniej popularna i rzadziej stosowana niż rekrutacja wewnętrzna. Najczęściej stosowaną formą rekrutacji zewnętrznej jest pomoc urzędu pracy w znalezieniu odpowiedniego kandydata. Część respondentów stwierdziła również, że często podkupuje dobrych kandydatów do pracy z innych firm, lub że centrala narzuca, kogo firma musi zatrudnić. Najmniej popularną formą rekrutacji zewnętrznej w branży turystycznej jest pośrednictwo firm headhunterskich, oraz ogłoszenia w pasie specjalistycznej.

Jedenaste pytanie dotyczyło technik selekcji, jakie stosowane są w procesie pozyskiwania kandydatów na stanowiska kierownicze. Pytanie zawierało piętnaście odpowiedzi, przy których respondenci mieli zaznaczyć interesujące ich stwierdzenie. Odpowiedzi przedstawiają się następująco:

Tabela 6
Techniki selekcji w procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze (%)

Techniki selekcji	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Rozmowa kwalifikacyjna	100	0	0	0	0
Podanie	75	10	0	15	0
Referencje	60	30	10	0	0
Rekomendacje	30	0	20	35	15
Testy osobowościowe	0	0	0	90	10
Grafologia	0	30	25	45	0
Testy inteligencji	0	0	0	15	85
Testy zdolności	0	0	0	30	70
Certyfikaty, dyplomy	0	40	35	0	25
Praktyka	80	20	0	0	0
Staż	95	5	0	0	0
Doświadczenie na takim samym stanowisku	80	20	0	0	0
Doświadczenie na podobnym stanowisku	70	25	5	0	0
Doświadczenie w firmie międzynarodowej	30	35	0	15	20
Inne proszę wpisać jakie:	0	0	0	0	0

Źródło: na podstawie badań

Najczęściej stosowaną techniką selekcji w procesie rekrutacji kierowników w branży turystycznej, jest rozmowa kwalifikacyjna. Tak odpowiedziało 100% ankietowanych (Tabela 6). Równie ważne jest, aby przyszły kandydat na kierownika miał doświadczenie i staż odbyty na podobnym stanowisku. Najmniej uwagi podczas rekrutacji na stanowiska kierownicze w badanych przedsiębiorstwach zwraca się na testy zdolności i inteligencji.

Kolejne pytanie dotyczyło kryteriów, które brane są pod uwagę przy ocenie kandydatów na stanowiska kierownicze. Najważniejsze kryteria to praktyka, staż pracy i dyspozycyjność (Tabela 7).

Tabela 7
Kryteria brane pod uwagę przy ocenie kandydatów na kierownika (%)

Kryteria oceny	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Praktyka	100	0	0	0	0
Staż	100	0	0	0	0
Doświadczenie na takim samym stanowisku	80	20	0	0	0
Doświadczenie na podobnym stanowisku	85	0	5	10	0

Kryteria oceny	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Doświadczenie w firmie międzynarodowej	30	25	5	20	20
Kreatywność i inicjatywa	20	25	55	0	0
Wiedza z zakresu biznesu	0	30	50	15	5
Wykształcenie wyższe	35	0	50	15	0
Zdolności komunikowania się	40	50	10	0	0
Znajomość języków obcych	80	0	10	10	0
Znajomość szoku kulturowego i umiejętność radzenia sobie z nim	25	0	60	15	0
Dyspozycyjność	100	0	0	0	0
Wiedza o branży	70	30	0	0	0
Umiejętność podejmowania decyzji	35	50	0	15	0
Radzenie sobie ze stresem	80	10	10	0	0
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	40	40	10	10	0
Inne proszę wpisać jakie:	0	0	0	0	0

Źródło: na podstawie badań

Najczęściej brane pod uwagę kryteria, podczas rekrutacji kandydatów na kierowników w branży turystycznej, to staż i doświadczenie kandydata na stanowisk kierownika (Tabela 7). Równie ważne jest dyspozycyjność przyszłego kierownika. Podczas rekrutacji, osoby przeprowadzające ją zwracają również uwagę na znajomość języków obcych i wiedzę o branży. Najmniej uwagi podczas rekrutacji zwraca się na doświadczenie w firmie międzynarodowej.

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie elementów składających się na procedurę awansów wewnątrz badanych przedsiębiorstw na stanowiska kierownicze (Tabela 8). W 55% badanych przedsiębiorstw dokonywana jest coroczna ocena realizacji zadań i rozwoju pracownika.

Tabela 8
Elementy procedury awansów wewnętrznych (%)

Elementy procedury	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Coroczna ocena realizacji zadań i rozwoju pracownika	55	0	25	20	0
Opracowanie przez dział personalny/dyrektora działu listy potencjalnych kandydatów na stanowisko kierownicze	30	25	30	15	0

Kryteria oceny	Odpowiedź				
	Zawsze	Często	Tylko w skrajnych przypadkach	Rzadko	Nigdy
Program szkoleń menadżerskich i technicznych dla pracowników z największym potencjałem	35	20	25	20	0
Inne proszę wpisać jakie:	0	0	0	0	0

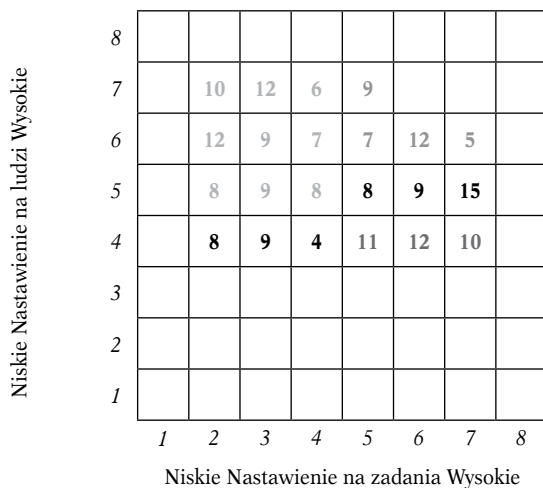
Źródło: na podstawie badań

Style kierowania w branży turystycznej

Najczęściej stosowanym stylem kierowania przez kierowników z branży turystycznej jest styl demokratyczny. Ten styl został zidentyfikowany jako charakterystyczny dla 40,5% badanych (Rysunek 1). Drugą co do wielkości grupą kierowników są kierownicy, dla których charakterystyczny jest styl zintegrowany. Najmniej liczną grupę stanowią kierownicy nieingerujący.

Rysunek 1

Style kierowania 200 badanych kierowników z branży turystycznej (%)



Źródło: badania własne

Tabela 9

Style kierowania kierowników z branży turystycznej

Styl demokratyczny	Styl zintegrowany	Styl nieingerujący	Styl autokratyczny
40,5%	32,5%	10,5%	16,5%

Źródło: badania własne

Ocena relacji przełożony-podwładny w branży turystycznej

Pracownicy zostali poproszeni o ocenę swoich relacji z bezpośrednim przełożonym. Spośród badanych 44% oceniło swoje relacje z przełożonym jako dobre lub bardzo dobre (Tabela 10). Jako średnie swoje relacje z przełożonym oceniło 37% badanych. Natomiast jako wyjątkowo niedobre wskazało 6% badanych.

Tabela 10
Ocena relacji przełożonych z podwładnymi w branży turystycznej
w opinii badanych pracowników N 200

Ocena	Odpowiedzi	%
wyjątkowo niedobre	12	6%
poniżej średniej	29	15%
średnie	73	37%
dobre	51	26%
bardzo dobre	35	18%
razem	200	100%

Źródło: badania własne

Wyniki badań wskazują, że relacje przełożonych z podwładnymi są poprawne lub dobre. Oceny relacji przełożonych z podwładnymi zestawiono ze zidentyfikowanymi stylami kierowania. Analiza wskazuje, że oceny relacji przełożony–podwładny dokonywane przez podwładnych są najlepsze w przypadku demokratycznego stylu kierowania (oceny średnia i powyżej 29% pracowników) (Tabela 11).

Tabela 11
Relacje przełożony podwładny a styl kierowania (%)

Zidentyfikowany styl kierowania	Ocena relacji z przełożonym				
	wyjątkowo niedobre	poniżej średniej	średnie	dobre	bardzo dobre
demokratyczny		3	10	11	8
zintegrowany	2	4	6	5	2
nieingerujący	2	2	10	8	6
autokratyczny	2	5	11	1	2

Źródło: badania własne

Zakończenie

Badanie procesu doboru kadry kierowniczej w branży turystycznej pozwala zrozumieć, jakie kryteria stosują przedsiębiorstwa z branży turystycznej podczas rekrutacji kadry kierowniczej. Opracowane wyniki pozwalają na wysunięcie wniosku, że najważniejszymi kryteriami są doświadczenie i staż, jaki posiadają kandydaci na

stanowiska kierownicze. Każdy przyszły pracodawca chce, aby jego pracownik był samodzielny na swoim stanowisku pracy, ponieważ to podnosi efektywność firmy.

Wyniki badań dotyczące identyfikacji stylów kierowania wskazują, że najczęściej stosowanym stylem kierowniczym jest styl demokratyczny. Oznacza to, że pracodawcy starają się, aby w każdym badanym zakładzie pracy panowała atmosfera odpowiadająca pracownikom. Każdy pracodawca stara się dbać o swoich podwładnych, jednocześnie realizując cele firmy przy ich pomocy. Zadowolony pracownik to wydajny pracownik. Analizując wyniki przeprowadzonych badań ankietowych możemy stwierdzić, że kierownicy w branży turystycznej o tym wiedzą i dbają o swoich pracowników.

Kolejnym obszarem badań były relacje przełożony-podwładny. Analizując wyniki przeprowadzonego badania, możemy stwierdzić, że według pracowników branży turystycznej ich relacje z szefem są na średnim lub dobrym poziomie.

Zestawienie ocen relacji przełożonych z podwładnymi ze stylem kierowania pozwala na stwierdzenie, iż najlepsze relacje z pracownikami mają kierownicy stosujący demokratyczny styl kierowania. Jednak różnice w ocenie relacji, szczególnie w przypadku stylu nieingerującego, są niewielkie.

BIBLIOGRAFIA

Tokarski S. 1997. *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Wydawnictwo Miscellanea, Koszalin.

STRESZCZENIE

W artykule omówiono wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z branży turystycznej. Badania obejmowały zagadnienia rekrutacji kadry kierowniczej, identyfikacji stylu kierowania oraz oceny relacji przełożonych z podwładnymi. W przedsiębiorstwach z branży turystycznej stosowane są zróżnicowane metody rekrutacji i selekcji kierowników. Badania wykazały, że w branży turystycznej kierownicy charakteryzują się stylem demokratycznym. Relacje kierowników z podwładnymi można ocenić jako średnie.

Słowa kluczowe: rekrutacja, style kierowania, relacje przełożony-podwładny, branża turystyczna.

SUMMARY

The article discusses the results of studies conducted in enterprises in the tourism industry. The research included the recruitment of executives, identifying the management style and the assess of the relationship between superiors and subordinates. The enterprises of the tourism industry are used different methods of recruitment and selection of managers. Studies have shown that in the travel industry managers have a democratic style. The managers relationship with subordinates can be assessed as medium.

Keywords: recruitment, management styles, relationships superiors – subordinate, tourism industry.

Dział III
Europa

