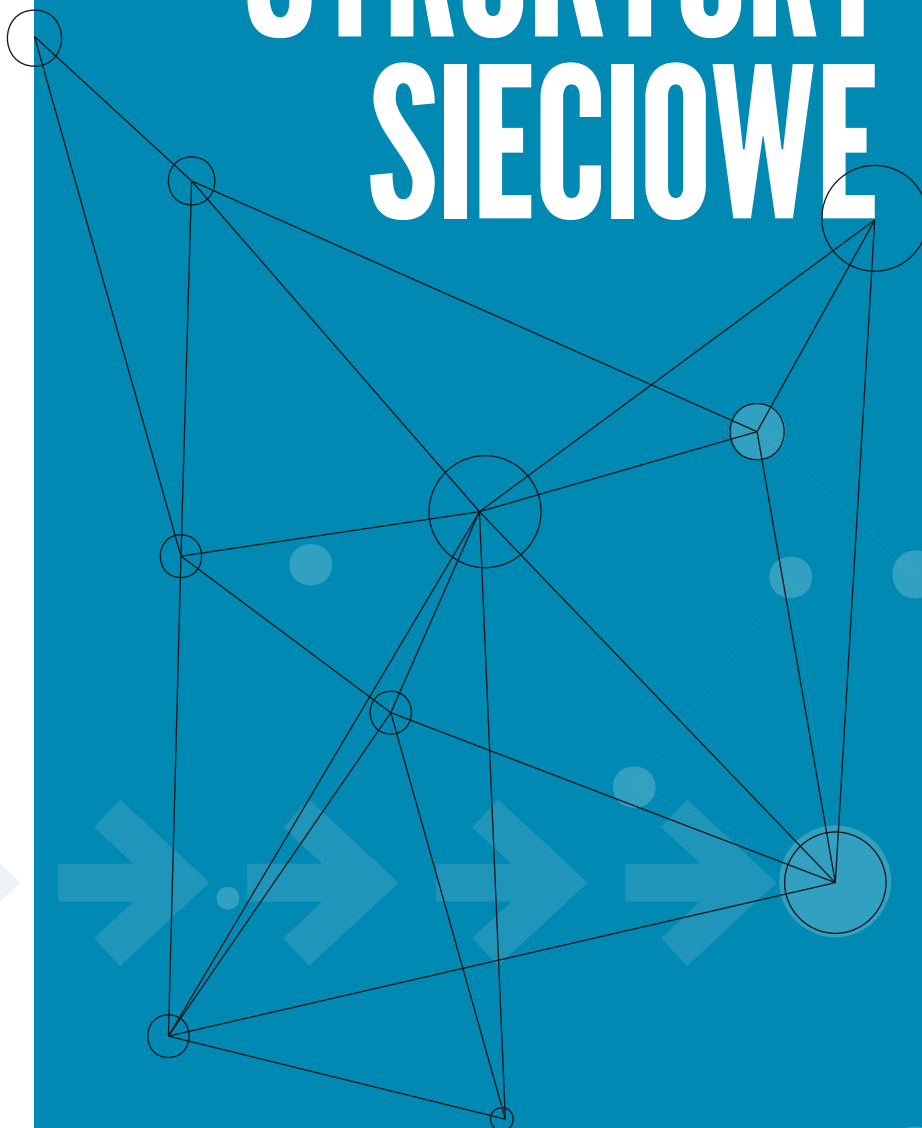


Katarzyna Caban-Piaskowska

# STRUKTURY SIECIOWE



Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi

ISBN: 978-83-65403-49-0



# STRUKTURY SIECIOWE

autorstwo opracowania:  
Katarzyna Caban-Piaskowska

recenzenci:  
dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ,  
dr hab Agnieszka Sitko-Lutek , prof. UMCS

projekt okładki i stron tytułowych: Piotr Gryz  
projekt typograficzny i skład DTP: Piotr Gryz

Arkuszy wydawniczych: 12

Wydano w Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi  
Wydział Tkaniny i Ubioru  
Łódź 2016

ISBN: 978-83-65403-49-0

Katarzyna Caban-Piaskowska

# STRUKTURY SIECIOWE



Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi



# SPIS TREŚCI

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| WSTĘP . . . . .                                                                                                  | 7   |
| I. STRUKTURY SIECIOWE W ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH . . . . .                                                    | 17  |
| 1.1 Charakterystyka organizacji turystycznych . . . . .                                                          | 17  |
| 1.1.1 Cechy usługi turystycznej . . . . .                                                                        | 17  |
| 1.1.2 Cele organizacji turystycznej . . . . .                                                                    | 20  |
| 1.1.3 Profil działalności . . . . .                                                                              | 23  |
| 1.1.4 Specyfika procesów pracy . . . . .                                                                         | 26  |
| 1.1.5 Specyfika zarządzania organizacjami turystycznymi . . . . .                                                | 28  |
| 1.2 Istota sieci organizacyjnych . . . . .                                                                       | 30  |
| 1.3 Przesłanki powodujące rozwój struktur sieciowych . . . . .                                                   | 40  |
| 1.3.1 Czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój struktur sieciowych . . . . .                                     | 41  |
| 1.3.2 Czynniki wewnętrzne wpływające na rozwój struktur sieciowych . . . . .                                     | 46  |
| 1.4 Rodzaje struktur sieciowych w organizacjach . . . . .                                                        | 53  |
| 1.5 Model struktury sieciowej organizatora imprezy turystycznej . . . . .                                        | 63  |
| 1.6 Podsumowanie . . . . .                                                                                       | 68  |
| II. WIĘZI KOOPERACYJNE W ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH . . . . .                                                   | 73  |
| 2.1 Istota więzi kooperacyjnych w organizacjach usług turystycznych . . . . .                                    | 75  |
| 2.3 Rodzaje kooperacji stosowane w organizacjach turystycznych . . . . .                                         | 89  |
| 2.3.1 Współpraca pracowników wewnątrz organizacji . . . . .                                                      | 90  |
| 2.3.2 Współpraca między różnymi organizacjami . . . . .                                                          | 103 |
| 2.3.3 Współpraca w tymczasowych zespołach zadaniowych . . . . .                                                  | 109 |
| 2.3.4 Współpraca organizacji z klientami . . . . .                                                               | 116 |
| 2.4 Model kooperacji w sieci organizatora turystycznego . . . . .                                                | 119 |
| 2.5 Podsumowanie . . . . .                                                                                       | 122 |
| III. POLITYKA PERSONALNA W ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH . . . . .                                                 | 125 |
| 3.1 Istota polityki personalnej . . . . .                                                                        | 127 |
| 3.2 Czynniki wpływające na poziom i formy zatrudnienia w organizacjach . . . . .                                 | 136 |
| 3.3 Elastyczna polityka zatrudnienia . . . . .                                                                   | 151 |
| 3.4 Model zatrudnienia w sieci organizatora imprez turystycznych . . . . .                                       | 169 |
| 3.5 Podsumowanie . . . . .                                                                                       | 171 |
| IV. Wybór struktury sieciowej (koncepcja własna) . . . . .                                                       | 173 |
| 4.1 Model uwarunkowań typu organizacji w strukturze sieciowej . . . . .                                          | 175 |
| 4.2 Model uwarunkowań typu kooperacji w strukturze sieciowej . . . . .                                           | 179 |
| 4.3 Model uwarunkowań polityki personalnej w strukturze sieciowej . . . . .                                      | 183 |
| 4.4 Uniwersalny model wyboru struktury sieciowej . . . . .                                                       | 186 |
| 4.5 Podsumowanie . . . . .                                                                                       | 192 |
| V. STRUKTURY SIECIOWE W BIURACH TURYSTYCZNYCH WNA PODSTAWIE ANALIZY PRZYPADKU                                    | 197 |
| 5.1 Cel, przedmiot i metody badań . . . . .                                                                      | 197 |
| 5.2 Struktury sieciowe w badanych biurach turystycznych . . . . .                                                | 198 |
| 5.3 Kooperacja . . . . .                                                                                         | 201 |
| 5.3.1 Współpraca pracowników wewnątrz biur turystycznych . . . . .                                               | 201 |
| 5.3.2 Współpraca między różnymi organizacjami turystycznymi . . . . .                                            | 203 |
| 5.3.3 Współpraca w tymczasowych zespołach zadaniowych w biurach turystycznych                                    | 204 |
| 5.3.4 Współpraca biur turystycznych z klientami . . . . .                                                        | 205 |
| 5.4 Polityka personalna w biurach turystyki młodzieżowej . . . . .                                               | 206 |
| 5.5 Podsumowanie wyników badań . . . . .                                                                         | 209 |
| 5.6 Zastosowanie koncepcji modelu wyboru struktury sieciowej dla badanych<br>organizacji turystycznych . . . . . | 213 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| ZAKOŃCZENIE . . . . .        | 225 |
| AKTY PRAWNE . . . . .        | 247 |
| Witryny internetowe. . . . . | 247 |
| Rysunki . . . . .            | 251 |
| TABELE. . . . .              | 251 |



# WSTĘP



## WSTĘP

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat postępuje proces „serwicyzacji”, czyli wzrostu znaczenia sektora usług. W chwili obecnej jest to najważniejsze miejsce zatrudnienia w Unii Europejskiej. Szacuje się, że pracuje w nim ponad 70% ogółu zatrudnionych i wytwarza on ponad 70% wartości dodanej brutto<sup>1</sup>. Proces ten skutkuje zmianami w organizacji pracy, wymuszonymi przez specyficzne cechy realizacji usług tj. niemożność magazynowania, ograniczenie możliwości nadzoru, możliwość oceny dopiero po wykonaniu lub dostarczeniu usługi, różnorodność miejsc świadczenia usług, bezpośredni kontakt z klientem, duża zmienność intensywności realizacji usług w czasie. Większość osób, zatrudnionych w tym sektorze, pracuje w handlu i turystyce.

Turystyka<sup>2</sup> odgrywa coraz większą rolę we współczesnym świecie. Ze względu na rozwój społeczno - gospodarczy świata, społeczeństwa krajów wysoko i średnio rozwiniętych bogacą się i mają coraz więcej wolnego czasu i środków, co sprzyja zwiększaniu wydatków na turystykę. Ponadto procesy globalizacyjne i integracyjne wpłynęły na to, że także w Polsce turystyka jest bardzo dynamicznie rozwijającą się gałęzią gospodarki. Udział gospodarki turystycznej w PKB w 2007 roku wyniósł 6%<sup>3</sup>.

Globalizacja sprawiła, że podróże służbowe stały się drugim po wynagrodzeniach największym wydatkiem firm, w związku z tym organizacje te poszukują pomocy ze strony pośredników w zmniejszeniu kosztów<sup>4</sup>.

Żadna organizacja turystyczna, funkcjonująca obecnie na rynku turystycznym, nie może działać samodzielnie. Wynika to ze złożoności

<sup>1</sup> G. Węgrzyn „Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej”, Materiały konferencyjne: V Konferencja Naukowa pt. „Ochrona wiedzy i innowacji „, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie Katedra Ekonomii Instytut Wiedzy

<sup>2</sup> Turystyka rozumiana jako podróż i pobyt osób przyjezdnych, w celach wypoczynkowych, poznawczych, rekreacyjnych, ma bardzo długą historię. Zaczęła się ona rozwijać już od IV tysiąclecia p.n.e. w starożytnym Egipcie, jako pielgrzymki. Jednak dopiero w Cesarstwie Rzymskim zjawisko turystyki przybrało szersze rozmiary. Umożliwiło to rozwój licznych miejscowości o dominującej funkcji turystycznej, w ten sposób powstały liczne kurorty. Zakładano je w miejscach występowania wód mineralnych np. miasto Bath w Wielkiej Brytanii, gdzie do tej pory istnieją imponujące pozostałości łaźni rzymskich. W czasie średniowiecza, gdzie występowały częste wojny, epidemie i panowała ogólna asceza. Turystyka ograniczyła się znowu przede wszystkim do pielgrzymek. W XIV w. pojawiły się pierwsze obiekty noclegowe (łac. hospitium od hospes gość), które dały początek dzisiejszym hotelom. Wraz z rozwojem życia kulturalnego i umysłowego w epoce renesansu nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania turystyką. Krajem szczególnie odwiedzanym były Włochy, przy czym większość turystów pochodziła z Niemiec, Francji i Hiszpanii. W tym czasie wydano pierwszy przewodnik. Szerzej o historii turystyki w załączniku nr 1.

<sup>3</sup> „Miejsce turystyki w gospodarce narodowej Polski”, Departament Turystyki 29.08.2008 r.

<sup>4</sup> H. F. Rosenbluth, D. McFerrin Peters „Po drugie klient- Zadowoleni pracownicy gwarantują sukcesu firmy”, Oficyna, Kraków 2009, str. 223

i heterogeniczności usługi turystycznej<sup>5</sup>. W skład takiej usługi wchodzi przede wszystkim: zakwaterowanie w hotelach lub innych miejscach noclegowych, usługi transportowe, wyżywienie, obsługa pilotów i przewodników. W całość spinają je biura turystyczne. To tworzy potrzebę działania w sieci, gdzie dominują więzi wzajemnych powiązań i zależności. Bez ścisłej współpracy z innymi organizacjami oraz z pracownikami czasowymi (zatrudnianymi zwykle na umowy zlecenie) takimi jak: piloci, przewodnicy czy animatorzy, sprawne i konkurencyjne działanie na rynku jest niemożliwe.

Rozwijająca się na rynku tendencja tworzenia sieci w ramach wielkich korporacji i między korporacjami dowodzi, że tworzenie sieci w branży turystycznej to nie ewenement, lecz przejaw ogólnej prawidłowości.

Uzasadniając koncepcję teoretyczną pracy trzeba się zastanowić nad tym jakie czynniki odgrywają największą rolę w rozwoju struktur sieciowych, co wpływa na ich kształt, co jest ich istotą i czego są konsekwencją. Wydaje się, że najważniejszą rolę w powstaniu, rozwoju i popularyzacji struktur sieciowych w organizacjach prawdopodobnie odgrywają kooperacja i elastyczna polityka personalna, dlatego stały się one przedmiotem rozważań dwóch rozdziałów pracy.

Kooperacja jest jedną z najlepszych form prowadzenia działalności gospodarczej. Nie zastępuje i nie wyklucza konkurencji, ale jest mniej kosztowna niż prowadzenie wyłącznie ostrej walki konkurencyjnej. Ponadto daje szanse specjalizacji i zajęcia się tym, w czym jednostka lub organizacja jest najlepsza. Kooperacja tożsama ze współpracą oznacza w sensie ekonomicznym – organizacyjnym „związki różnego rodzaju zachodzące pomiędzy jednostkami oraz grupami społecznymi, dążącymi w tym samym czasie do realizacji celu lub wzajemne umożliwianie sobie osiągnięcia celów rozbieżnych”<sup>6</sup>.

Współpraca integruje i łączy wszystkie elementy i jednostki uczestniczące w sieci. W strukturach tych odchodzi się od hierarchii władzy na rzecz wzajemnej współpracy, wiążąc elementy od siebie niezależne. Jest to zarazem istotą struktur sieciowych.

W reakcji na burzliwe zmiany w otoczeniu organizacji, w tym stale

---

<sup>5</sup> Por.: B. Srebro „Jakość w turystyce”, Opracowanie na seminarium organizowane przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w dniu 4 lutego 2004 r. „Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług turystycznych”; M. Kachniewska „Zarządzanie przez jakość w turystyce” konferencja: „Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług turystycznych” organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w dniu 4 lutego 2004 r.

<sup>6</sup> B. Kaczmarek „Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej” Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, str. 5

zmieniające się zapotrzebowanie na wykonywane zadania, wiele z nich chce szybciej się do tych zmian dostosować. Jednym ze sposobów jest elastyczność w gospodarowaniu zasobami fizycznymi, materiałowymi, finansowymi, ale przede wszystkim ludzkimi. Wpływając tym samym na rozwój struktur sieciowych.

Elastyczna polityka kadrowa jest zarazem efektem, ale także przyczyną rozwoju struktur sieciowych. Polega ona na odejściu od tradycyjnych form zatrudnienia, czyli umów o pracę na czas nieokreślony, na rzecz alternatywnych takich jak umowy o dzieło. Zmiany w sposobie zatrudnienia będą rozumiane w publikacji jako częsta wymiana pracowników, zatrudnianie ich na czas określony i/lub zatrudnianie pracowników sezonowych, a także alternatywne takie jak umowy o dzieło. Według autorki sytuacja taka wynika z dużej mobilności pracowników, którzy są bardziej niezależni i chętni do zmian, z tego powodu częściej zmieniają pracę, poszukują awansu zawodowego i/lub finansowego. Po otwarciu granic, w związku z wejściem do Unii Europejskiej i z wyjazdem części pracowników, zmniejszył się problem bezrobocia.

**Układ teoretyczny** niniejszej książki zakłada, że:

1. Struktura sieciowa jest to struktura, która charakteryzuje się brakiem jednoznacznej hierarchii władzy przy jednoczesnym działaniu w oparciu i dzięki kooperacji.
2. Wszystkie organizacje turystyczne uczestniczą w strukturach sieciowych lub tworzą takie struktury.
3. Polityka kadrowa z jednej strony determinuje jaki rodzaj struktury sieciowej może być zastosowany, z drugiej strony jej kształt zależy od stosowanej kooperacji i przynależności do struktur sieciowych. Przy tym czynniki ludzkie są najważniejszym, ale i najsłabszym ogniwem tej struktury.

**Celem** publikacji jest rozpoznanie typu struktury sieciowej najbardziej sprzyjającej działaniu organizacji na rynku usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanych form kooperacji i polityki personalnej.

**W książce przyjęto** założenia, iż:

- T1. Turystyka polega na świadczeniu szerokiego asortymentu usług.
- T2. Szeroki asortyment świadczonych usług powoduje potrzebę współpracy z innymi organizacjami.
- T3. Współpraca z innymi organizacjami stwarza konieczność funkcjonowania w sieci.
- T4. Ogólnym wymogiem sieci, także w turystyce, jest jej elastyczność.

Te tezy nie tłumaczą, rzecz oczywista, przyczyn powstania sieci ani ich modelu. Tej kwestii poświęcona jest właśnie niniejsza publikacja.

**Hipotezy szczegółowe**, które w tekście są uzasadnione i podjęto próbę ich empirycznej weryfikacji, mówią o tym, że:

- H1. Organizacje usług turystycznych są szczególnie przystosowane do funkcjonowania w ramach struktury sieciowej.
- H2. Przyjęcie struktury sieciowej w organizacji turystycznej zmienia wymagania stawiane pracownikom i sposób zarządzania zasobami ludzkimi.

Przeprowadzenie dowodów potwierdzających lub negujących prawdziwość tak sformułowanych hipotez zrealizowano w pięciu rozdziałach. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny. Przeprowadzono je w oparciu o analizę literatury: pozycji książkowych, materiałów konferencyjnych, publikacji i artykułów naukowych, czasopism fachowych. Uzupełniono je badaniami własnymi o charakterze pogłębionej analizy przypadku w oparciu o trzy typy badań: ankietę, wywiad bezpośredni<sup>7</sup> oraz obserwację uczestniczącą. Na część teoretyczną pracy składają się trzy rozdziały teoretyczne, w których analizowano rozwój struktur sieciowych w różnych ujęciach. Czwarty rozdział - to autorskie opracowanie uniwersalnego modelu wyboru struktury sieciowej. Piąty rozdział służący empirycznej weryfikacji założeń zawartych w czterech poprzedzających rozdziałach. Analizę struktur sieciowych zdecydowano się przeprowadzić stosując metodę studium przypadku, jako źródło różnego rodzaju danych, które pozwalają analitykowi na osiągnięcie różnych punktów widzenia<sup>8</sup>.

W pierwszym rozdziale podjęto rozważania na temat struktur sieciowych w organizacjach usługowych z uwzględnieniem branży turystycznej. Pierwsza część tego rozdziału ma za zadanie pokazanie czym jest organizacja turystyczna, jakie są jej cele, profil działania oraz specyfika procesów pracy i zarządzania nią. Druga część rozdziału pierwszego to synteza, co to jest sieć organizacyjna i czym się charakteryzuje w organizacjach usługowych, w szczególności w organizacjach turystycznych. W trzeciej części rozdziału pierwszego analizowano przesłanki, które spowodowały rozwój struktur sieciowych w usługach. W tym podrozdziale wyszczególniono przyczyny przekształcenia organizacji w strukturę sieciową z podziałem na czynniki wpływające na wszystkie organizacje gospodarcze i czynniki charakterystyczne tylko dla organizacji usługowych oraz turystycznych. Ponadto

<sup>7</sup> Ch. Frankfurt – Nachmias, D. Nachmias „Metody badawcze nauk społecznych”, Wydawnictwo WZyski i S-ka, Poznań 2001, str. 255.

<sup>8</sup> K. Konecki „Studia z metodologii badań jakościowych, Teoria ugruntowana.”, PWN, Warszawa 2000, str. 32, 126-137

ukazano przesłanki z podziałem na czynniki zewnętrzne, pochodzące z otoczenia organizacji oraz wewnętrzne, których źródłem jest sama organizacja i jej specyfika. W czwartej części wskazano rodzaje struktur sieciowych w organizacjach usługowych, ze szczególnym naciskiem na organizacje w branży turystycznej. Piąta część rozdziału pierwszego to optymalny model struktury sieci organizatora imprez turystycznych. Zawiera on zalecenia dotyczące stosowania struktur sieciowych w turystyce i praktyczne możliwości ich zastosowania.

W drugim rozdziale podjęto rozważania na temat więzi kooperacyjnych w organizacjach usługowych. Bez nich nie byłoby możliwe funkcjonowanie struktur sieciowych, omówionych w rozdziale wcześniejszym. W pierwszej kolejności ukazano istotę i nadrzędność więzi kooperacyjnej w organizacjach turystycznych, następnie przedstawiono rodzaje kooperacji stosowane w tego rodzaju organizacjach. Omówiono różne rodzaje współpracy pracowników: po pierwsze - współpraca pracowników wewnątrz organizacji, po drugie - współpraca między pracownikami z różnych organizacji, po trzecie - tymczasowe zespoły pracownicze w tym współpraca z pracownikami nieetatowymi, po czwarte - z klientami. Tło wszystkich rodzajów współpracy stanowi analiza więzi z perspektywy układów nieformalnych, występujących w organizacjach sieciowych, które są podstawą funkcjonowania w branży turystycznej. W czwartej części tego rozdziału umieszczono optymalny model kooperacji w sieci organizatora turystycznego. Zawarto w nim zbiór zaleceń dotyczących wykorzystania różnorodnych rodzajów współpracy do sprawnego i efektywnego prowadzenia działalności turystycznej.

Rozdział trzecim stanowi rozważania na temat wzajemnego wpływu rozwoju struktur sieciowych na politykę zatrudnienia, jest on podzielony na trzy części. Pierwsza część dotyczy charakterystyki tendencji rozwoju polityki zatrudnienia w organizacjach usługowych, w tym także w branży turystycznej. Druga część jest analizą czynników wpływających na poziom i formy zatrudnienia w organizacjach. Scharakteryzowano tu czynniki wynikające ze zmian w gospodarce, w organizacjach oraz podejścia pracowników. Trzecia część rozdziału trzeciego to próba syntezy elastycznej polityki zatrudnienia z omówieniem stosowanych różnych form zatrudniania. W części czwartej przedstawiono model zatrudnienia w sieci organizatora imprez turystycznych. Uwzględniono w nim różne formy zatrudnienia, które mogą być przydatne w prowadzeniu działalności turystycznej.

Czwarty rozdział jest próbą autorskiego opracowania uniwersalnego modelu wyboru struktury sieciowej. W pierwszej kolejności ukazano uwarunkowania typu organizacji, kooperacji oraz polityki personalnej w strukturach sieciowych. W tych trzech podrozdziałach opisano ścieżki wyboru odpowiedzi wynikające z tych analiz. Ich efektem jest czwarta część rozdziału - uniwersalny model wyboru struktury sieciowej, który stworzono w oparciu o mapę wyboru typu struktury sieciowej. Do tego celu wybrane zostały trzy najbardziej powszechne typy biur turystycznych: touroperator turystyczny, organizator imprez turystycznych na zlecenie oraz agencja turystyczna. Wybór ten był podyktowany podmiotem niniejszej analizy i powszechnością występowania w tej branży.

W rozdziale piątym przyjęto dwa cele. Po pierwsze przedstawiono struktury sieciowe z perspektywy wyników badań empirycznych przeprowadzonych w wybranych biurach turystycznych. Badanie miało charakter dynamiczny, było przeprowadzone od 2003 do 2010 roku i miało charakter pogłębionej analizy przypadku oraz było efektem obserwacji uczestniczącej. Drugi cel rozdziału - zweryfikowanie koncepcji modelu wyboru struktur sieciowych zaproponowanej w rozdziale czwartym został realizowany poprzez zestawienie go z wynikami analizy przypadku.

Integralną część pracy stanowi zakończenie.



# ROZDZIAŁ I

## *Struktury sieciowe w organizacjach turystycznych*



# I. STRUKTURY SIECIOWE W ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH

## 1.1 Charakterystyka organizacji turystycznych

### 1.1.1 Cechy usługi turystycznej

Rozpoczynając rozważania na temat struktur sieciowych w organizacjach turystycznych, należy zastanowić się nad tym jakie są i czym się charakteryzują turystyka i organizacje turystyczne.

W ujęciu przedmiotowym rynek usług turystycznych można określić jako proces, w którym usługobiorcy (nabywcy usług turystycznych) i usługodawcy (organizacje turystyczne) określają, co chcą kupić i sprzedać, i na jakich warunkach<sup>1</sup>.

W ujęciu podmiotowym rynek usług turystycznych oznacza określony zbiór nabywców usług turystycznych i organizacji turystycznych dokonujących transakcji rynkowych, których przedmiotem są usługi turystyczne.

Usługami turystycznymi są wszelkie usługi świadczone turystom. Ustawodawca definiuje usługi turystyczne jako „usługi przewodnickie<sup>2</sup>, usługi hotelarskie oraz wszystkie inne usługi świadczone turystom lub odwiedzającym”<sup>3</sup>.

Usługa turystyczna ma swoje cechy specyficzne, które decydują o jej wyjątkowości. Różni się ona znacznie od innych towarów oraz usług. Do najważniejszych tych cech należą przede wszystkim<sup>4</sup>:

- niematerialność,
- nieuchwytność,
- zmienność,
- nietrwałość,
- nierozdzielność,
- niejednorodność,
- problem gwarancji.

---

<sup>1</sup> D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 4.

<sup>2</sup> Przewodników turystycznych

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych, *DZ.U.* 2010 Nr 106 poz. 672, Art.3.1.

<sup>4</sup> por. J. Ch. Holloway, Ch. Robinson „Marketing w turystyce”, *op. cit.*, str. 28-30 oraz M. Kachniewska „Zarządzanie przez jakość w turystyce”, *op. cit.*

**Niematerialność** usługi uniemożliwia podjęcie jej produkcji na zapas i powoduje określone trudności w dopasowaniu poziomu podaży i popytu. Sprawia też, że klientowi trudno jest wyobrazić sobie, co otrzyma w zamian za swoje pieniądze.

Usługi turystyczne są **nieuchwytnie**. Nie mogą być one sprawdzone lub wypróbowane z góry przed ich zakupieniem, kupujący ryzykuje. Jest to niezwykle istotny aspekt transakcji. W związku z czym nie ma dystrybucji fizycznej. Stwarza to pewne niedogodności. Ponieważ agenci nie muszą kupować produktów zanim je sprzedadzą swoim klientom, obniża to ich zaangażowanie i lojalność wobec poszczególnych marek handlowych. Metodą dostosowywania popytu do podaży jest system rezerwacji. Chcąc bardziej uwiarygodnić usługi turystyczne stosuje się kasety wideo, broszury oraz sposoby efektywnego przekazywania informacji klientom.

Chociaż niektóre elementy usługi turystycznej mogą być poddane standaryzacji (np. warunki podróży i pokoju hotelowego), pozostają takie elementy tej usługi, nad którymi „producent”, czyli biuro turystyczne, nie ma żadnej kontroli. Charakteryzuje je **zmiennosc**. Na przykład, tydzień urlopu spędzony w deszczu jest zupełnie innym produktem niż spędzony w czasie słonecznej pogody. Chociaż biura mogą oferować pocieszenie w postaci ubezpieczenia przed złą pogodą, nie mogą jednak zagwarantować dobrej pogody. Poza tym usługa za każdym razem świadczona jest inaczej. Zależy ona głównie od osoby, która ją wykonuje, miejsca i czasu, w jakim jest świadczona, wpływ może mieć nawet pora dnia. Złudnym sposobem ograniczenia zmienności jest „industrializacja” usług. Możliwość zastąpienia pracy żywej przez zmechanizowaną w przypadku usług turystycznych jest znacznie ograniczona. Turyści zgłaszają zapotrzebowanie na serdeczne i wysoce zindywidualizowane kontakty. Podejście typowe dla linii produkcyjnej w odniesieniu do klientów, którzy powierzają swój wolny czas (mający dla nich często większe znaczenie niż pieniądze), oznaczałoby bez wątpienia zmniejszenie swobody personelu (a tym samym ujednolicenie procedur) ale znacznie odbiegałoby od ideału zindywidualizowanych kontaktów.

**Nietrwałość** jest ściśle powiązana z niematerialnym charakterem usług. Brak możliwości magazynowania usług powoduje, że nie można odzyskać pieniędzy zainwestowanych w dokonane rezerwacje, niewykorzystane czartery itp. Potencjał raz nie wykorzystany pozostaje stracony. Bilet lotniczy czy pokój w hotelu nie sprzedany dziś jest stracony na zawsze. Ten właśnie fakt ma ogromne znaczenie, zwłaszcza przy ustalaniu cen. Duże rabaty na pokoje sprzedawane po godzinie 18.00 i obniżona stawka na istniejące wolne miejsca oferowana przez linie lotnicze,

aby zapełnić nie wykorzystane miejsca, odzwierciedlają potrzebę pozbycia się produktów, zanim stracą one swoją zdolność do sprzedaży. Problem ten jest dodatkowo wzmocniony poprzez fakt, że w turystyce występuje popyt zmienny czasowo. Często popyt na usługi wypoczynku jest skoncentrowany na miesiącach letnich, a krótkie wyjazdy częściej się zdarzają w weekendy niż w środku tygodnia. Usługobiorcy nie mają pewności ilu klientów ich odwiedzi, jakie będą mieli oni oczekiwania i czy zdecydują się na zakup usługi, jaka jest im oferowana. Strategie cenowe mogą pomóc przesunąć popyt na okresy niskiego popytu poprzez znaczące rabaty, ale nie rozwiązuje to całkowicie problemu. Przy nadmiarze podaży nad popytem, który rzadko można precyzyjnie umiejscowić w czasie, dochodzi do utraty dochodu lub wartości danej usługi.

**Nierozdzielność** usługi oznacza z kolei jednoczesność produkcji i konsumpcji usługi. Jest ona niezwykle mocno związana z człowiekiem, a produkt jest wynikiem przygotowania sprzedawcy. Powoduje to brak możliwości kontroli jakości usług zanim trafią one do klienta. Początkowo niezależnie od faktycznej jakości transportu, zakwaterowania, smaku potraw i atrakcyjności wystroju, na decyzję wyboru klienta, jeżeli nie zna produktu, wpłynie poziom obsługi w biurze turystycznym. Będzie to integralna część produktu. Następnie na ocenę tej usługi złożą się: agent, który sprzedaje usługę wypoczynku, obsługa pokładowa samolotu, która zaspokaja potrzeby *en route*, przedstawiciel ośrodka, który wita po przylocie, recepcjonista w hotelu. Wszyscy oni są elementami produktu, który kupuje, a ich umiejętności towarzyskie w podejściu do klienta są istotną częścią oferowanego produktu. Z tego właśnie powodu marketing relacji staje się tak potrzebnym elementem zarządzania strukturami sieciowymi w turystyce.

Produkt turystyczny jest kompozycją wielu usług (składa się na nie transport, wyżywienie, noclegi, zwiedzanie, program towarzyszący itp.), czyli jest **niejednorodny**. Na ten element można spojrzeć dwójako. Po pierwsze ze względu na poziom jakości usług. W pakietach urlopowych część klientów oczekuje porównywalnego poziomu jakości wszystkich elementów świadczonej usługi „prawo harmonii turystycznej”, bardziej doświadczeni turyści optują za kompozycją produktów różnej jakości, które zaspokoja ich potrzeby — na przykład luksusowy hotel połączony z tanimi innymi usługami świadczonymi w ciągu dnia. Kierownicy ds. marketingu muszą zdawać sobie sprawę z tych trendów i odpowiednio się dostosowywać i tu jest możliwość wykorzystania marketingu relacji, gdzie w procesie tworzenia produktu uczestniczy klient. Po drugie ze względu na niedotrzymywanie

jakość usługi. Niedoskonałość którejkolwiek składowej wpływa na negatywną ocenę całości zakupionego pakietu.

Złożonym problemem są też **gwarancje** w sferze usług. W przypadku zakupu wadliwie wykonanego towaru istnieją liczne możliwości naprawienia krzywdy (jego wymiana, naprawa, zwrot kosztów). W przypadku usług wszelkie próby naprawienia szkody wiążą się z dodatkowymi kłopotami dla klienta i mogą pogłębiać jego rozżalenie.

### 1.1.2 Cele organizacji turystycznej

Turystyka jest zjawiskiem rekompensującym niedogodności współczesnego życia. Inaczej mówiąc, na rozwój turystyki największy wpływ ma złe dostosowanie się człowieka do warunków życia, które on sam sobie stworzył w swoim rozwoju cywilizacyjnym.

Podróżowanie towarzyszy człowiekowi od bardzo dawna. Człowiek podróżował w celu zaspokojenia codziennych potrzeb życiowych oraz dla celów poznawczych. Do tej pory istnieją plemiona koczownicze, które przenoszą się z miejsca na miejsce w celu zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb życiowych.

W późniejszym okresie człowiek podróżował głównie w celach politycznych, służbowych, handlowych oraz w poszukiwaniu pracy<sup>5</sup>, a także w celach odkrywczych. Turystyka, jako podróżowanie w celach rozwijania swojej osobowości, pojawiła się dopiero w drugiej połowie XIX wieku. Największy rozwój turystyki nastąpił jednak dopiero w XX w.

Proces sprzedaży produktu turystycznego ma dwa cele<sup>6</sup>. Po pierwsze polega na sprzedaży produktu, po drugie powinno przy tym zadbać o satysfakcję klienta, poprzez dostosowanie tej usługi do jego potrzeb. W celu osiągnięcia tego drugiego założenia, początkowym zadaniem każdego sprzedawcy jest zajęcie klienta rozmową w celu zdobycia jego zaufania i poznania jego potrzeb. Proces ten ma za zadanie nawiązywanie więzi. Ujawnia także intencje na ile klient jest otwarty na pomysły i na ile chętny, aby go kupić. Niektórzy klienci stają się podejrzliwi przy próbach sprzedania produktów, preferują proces samodzielnego wyboru. Wyzwaniem dla pracowników obsługi bezpośredniej jest pozyskanie

---

<sup>5</sup> polepszenie własnego bytu.

<sup>6</sup> J. Ch. Holloway, Ch. Robinson „Marketing w turystyce”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, str. 181-182

zauwania klientów turystycznych. Czasami postrzegają oni personel sprzedający jako nie znający produktów lub narzucający się. Jednak nawet tacy klienci mogą zostać przekonani, aby kupić usługę turystyczną w danej agencji, jeśli obsługa będzie pomocna i przychylna.

W chwili zakupu klient wybiera „marzenie”<sup>7</sup>, wyobrażenie o przyszłej usłudze, o której z reguły niewiele wie. Poszukuje on zarazem materialnych form potwierdzających jej jakości, sensu wydania pieniędzy, przydatności. Wysoka wartość wolnego czasu skłania konsumentów do dokonywania coraz bardziej przemyślanych wyborów. Pozornie banalny zakup wycieczki turystycznej pociągać może za sobą różne rodzaje ryzyka. Po pierwsze, zakup ten wiąże się z ryzykiem związanym z działaniem, czyli jaka okaże się w praktyce zakupiona usługa. Po drugie, jakie będą tego następstwa fizyczne, czy będzie to bezpieczne dla zdrowia. Po trzecie, konsekwencje finansowe, więc czy warto ponieść koszty. Po czwarte, skutki psychologiczne, a zatem jak ten wybór wpłynie na poczucie godności klienta lub obraz jego samego. Ponadto, jaki będzie odbiór społeczny, jak to wpłynie na jego wizerunek w oczach przyjaciół, rówieśników (konsumpcja ostentacyjna). Należy pamiętać, że niska jakość usługi jest odbierana przez klientów jako wyraz braku szacunku względem ich osoby oraz lekceważenia ich potrzeb.

W celu zrozumienia zachowań klientów turystycznych, należy zapoznać się z modelami teorii uczenia się. Indywidualne potrzeby każdego człowieka powodują jego pragnienia. Zgodnie z nimi podejmuje on działania, aby je zaspokoić. Jeśli zostaną one rzeczywiście zaspokojone, ma tendencję do ich powtórzenia. Doprowadza to do uformowania nawyku i efektu lojalności konsumenta wobec poszczególnych marek. W ten sam sposób generalizuje on informacje o danym produkcie na podstawie doświadczeń z przeszłości. Tak więc, jeśli klient był zadowolony z wycieczki statkiem, to chętnie kupi inną wycieczkę statkiem lub inny sposób spędzenia urlopu w tej samej firmie. Należy jednak pamiętać, że stale powtarzający się proces kupna tego samego produktu prowadzi do monotonii i do poszukiwania nowego produktu lub marki, co powoduje, że konsument jeszcze raz powraca do etapu intensywnego rozwiązywania problemu. Świadomość tego zjawiska jest użyteczna dla sprzedawców, którzy chcą przyciągnąć lojalnych użytkowników konkurencyjnych produktów do produktów swojej firmy.

---

<sup>7</sup> J.Jacoby, L.B.Kaplan: *The components of perceived risk*, *Proceedings of the Third Annual Convention of the Association for Consumer Research*, (red. M.Venkatesan), New York 1972, p.28-50

Organizacje turystyczne funkcjonują dla klientów, są one predestynowane do działania właśnie dla nich. Do ważniejszych celów organizacji turystycznych, z punktu widzenia niniejszej książki, należy zaliczyć poniższe:

- zmniejszenie napięcia,
- zaspokojenie potrzeb samorealizacji,
- przeciwdziałanie niekorzystnym czynnikom wielkich aglomeracji,
- umożliwienie odreagowania utrudnień cywilizacyjnych.

Człowiek żyje we wzrastającym napięciu. W zmniejszeniu tego napięcia może pomóc turystyka. Można zatem powiedzieć, że turystyka objawia się jako działalność mogąca przynieść człowiekowi, pogrążonemu na co dzień w cywilizacji wysokiej wydajności pracy, ogólne odprężenie, pozwalające na odzyskanie równowagi.

Wśród wielu stymulatorów rozwoju turystyki występują potrzeby. W ekonomii potrzeby odgrywają szczególną rolę, gdyż wyznaczają powstanie popytu na dobra i usługi, w tym turystyczne. Wraz z upływem czasu potrzeby człowieka ulegają jednak zmianom. Jak wykazał A.H. Maslow, istnieje swego rodzaju priorytetowa struktura potrzeb (tzw. piramida potrzeb Maslowa)<sup>8</sup>. Jeżeli warunki życia na to pozwalają, każdy człowiek przechodzi cztery fazy: fazę potrzeb podstawowych, fazę potrzeb społecznych, fazę samookreślenia się i fazę samorealizacji<sup>9</sup>. Celem organizacji turystycznych jest umożliwienie samorealizacji. Należy dodać, że w wyniku rozwoju społeczno-gospodarczego i związanego z nim wzrostu zamożności społeczeństwa następuje przewartościowanie potrzeb. To, co kiedyś było dobrem luksusowym czy wyższego rzędu, staje się z upływem czasu dobrem podstawowym, wręcz niższego rzędu. Typowym przykładem tego przewartościowania jest współczesna turystyka.

W wielkich aglomeracjach występuje szereg zjawisk niekorzystnych dla rozwoju osobowości człowieka obniżających jego odporność psychofizyczną wywołujących potrzebę wypoczynku i ucieczki z miejsca zamieszkania. Celem organizacji turystycznych jest przeciwdziałanie temu zjawisku. Do negatywnych zjawisk, spowodowanych życiem w aglomeracjach, zaliczyć można brak więzi społecznych, wyobcowanie i wyeliminowanie ze środowiska. Ponadto może to prowadzić do agresji i przestępczości, a także zwiększyć brutalizację życia.

Funkcjonowanie w dużej aglomeracji powoduje utrudnienia komunikacyjne, w tym długie dojazdy do pracy. Istnieją także czynniki jak:

---

<sup>8</sup> W. Gaworecki „Turystyka”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1998r, str. 170 - 174

<sup>9</sup> Bycie samym sobą, życie w sposób zadowalający. Poprzez poznawanie, przeżywanie oraz rozwój własnych zainteresowań, a także realizację potrzeb rekreacyjno-sportowych i zdrowotnych.



takie hałas, smog, wieczny tłok i ścisk. Duże skupisko ludzkie powoduje, że większość ludzi zajmuje małe powierzchnie mieszkalne. To wszystko przyczynia się do wysokiego tempa pracy i życia. Istnieje ścisła więź urbanizacji i turystyki. Im większa urbanizacja obszaru lub regionu tym większa potrzeba turystyki ich mieszkańców.

Utrudnienia cywilizacyjne powodują negatywny wpływ na psychikę człowieka. Celem organizacji turystycznych jest umożliwienie ich odreagowania. Jest to osiągnięte poprzez poszukiwanie więzi z własnymi korzeniami<sup>10</sup> oraz wypoczynek na łonie natury<sup>11</sup>.

### 1.1.3 Profil działalności

Przedstawione powyżej cele są realizowane przez różne istniejące na rynku turystycznym organizacje. Różnorodność ich wynika z odmiennych obszarów działania. Ich wspólnym mianownikiem jest turysta, która korzysta z tych usług.

Przedstawiony poniżej w **tabeli 1** podział organizacji turystycznych nie wyczerpuje w pełni wszystkich typów takich organizacji. Jest to przykład niektórych tylko organizacji. Ma on na celu poglądowe przedstawienie obszarów działań. Z punktu widzenia książki istotna jest charakterystyka ze względu na rodzaj usług, gdyż takie organizacje są przedmiotem niniejszej pracy.

**Tabela 2** przedstawia profile działalności organizacji turystycznych ze względu na sektory działania. Definiowanie typologii organizacji turystycznych można oprzeć na wyliczeniu rodzajów organizacji objętych tym pojęciem, takich jak: organizacje usług przewozowych, hotelarskich, rekreacyjnych, gastronomicznych, organizatorskich itp.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> powrót do korzeni

<sup>11</sup> turystyka weekendowa i agroturystyka

<sup>12</sup> J. Raciborski, J. Sondel, K. Sondel, H. Zawistowska, Prawo turystyczne, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Zestaw Nowelizujący nr 9, s. A/61

Tabela 1. Kryteria podziału i rodzaje organizacji usług turystycznych.  
Źródło: J. Altkorn, Marketing w turystyce, PWN, Warszawa 1998, s. 19.

| KRYTERIUM PODZIAŁU                               | RODZAJE ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kryterium geograficzne                           | lokalne<br>regionalne<br>krajowe<br>kontynentalne<br>światowe<br>globalne                                                                                                                              |
| Rodzaj usług turystycznych                       | Usługi organizatorskie;<br>Usługi hotelarskie <sup>A</sup> ;<br>Usługi gastronomiczne;<br>Usługi przewodnickie;<br>Usługi transportowe.                                                                |
| Grupy wiekowe turystów                           | Turystyka młodzieżowa,<br>Turystyka dorosłych,<br>Turystyka emerytów                                                                                                                                   |
| Relacja: miejsce zamieszkania i miejsce docelowe | Turystyka przyjazdowa<br>Turystyka przejazdowa.<br>Turystyka wyjazdowa                                                                                                                                 |
| Cel podróży                                      | Turystyka biznesowa;<br>Turystyka kongresowa;<br>Turystyka zdrowotna;<br>Turystyka wypoczynkowa;<br>Turystyka krajoznawcza;<br>Turystyka religijna;<br>Turystyka kulturalna;<br>Turystyka motywacyjna. |

Tabela 2. Podział organizacji turystycznych ze względu na sektory działania.  
Źródło: A. Panasiuk, Ekonomia turystyki, PWN, Warszawa 2006, s. 71

| SEKTOR BAZY NOCLEGOWEJ                                                                                             | SEKTOR SPORTOWY                                                                                | BIURA PODRÓŻY                                                                      | ORGANIZACJE W MIEJSCACH ODWIEDZANYCH                                                                              | SEKTOR ATRAKCJI TURYSTYCZNYCH                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hotele<br>Motele<br>Pensjonaty<br>Kwatery wiejskie<br>Centra konferencyjne<br>Kempingi stałe<br>Ośrodki żeglarskie | Linie lotnicze<br>Linie promowe<br>Kolej<br>Przewoźnicy autobusowi<br>Firmy wynajmu samochodów | Touroperatorzy<br>Agencje turystyczne<br>Pośrednicy<br>Organizacje specjalistyczne | Regionalne organizacje turystyczne<br>Lokalne organizacje turystyczne<br>Stowarzyszenia<br>Informacja turystyczna | Podmioty zapewniające turystom dostęp do atrakcji turystycznych takich jak: parki narodowe, rezerваты przyrody, ogrody botaniczne, ogrody zoologiczne, parki tematyczne, parki rozrywki, muzea i galerie, miejsca historyczne |

<sup>A</sup> Krótkotrwałe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w obrębie obiektu, usług z tym związanych. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku op. cit. DZ.U. 2010 Nr 106 poz. 672, Art.3.8

Ustawa o usługach turystycznych różnicuje sytuacje przedsiębiorców podejmujących świadczenie różnego rodzaju usług turystycznych. Są to przedsiębiorstwa turystyczne zajmujące się organizacją oraz pośrednictwem sprzedaży gotowych pakietów turystycznych. Z tego punktu można wymienić<sup>13</sup>:

- organizatorów turystyki,
- pośredników turystycznych,
- agentów turystycznych,
- innych usługodawców turystycznych.

Organizatorem turystyki<sup>14</sup> jest przedsiębiorca organizujący imprezę turystyczną<sup>15</sup>. Organizator turystyki występuje w imieniu własnym jako usługodawca wobec klientów, czyli osób zawierających umowy o świadczenie imprez turystycznych.

Pośrednik turystyczny<sup>16</sup> to przedsiębiorca wykonujący czynności na zlecenie klienta, pośredniczy w zawieraniu umów, zatem działa w interesie klienta, często bezpośrednio w jego imieniu. Nie może być związany umową agencyjną czy działać w interesie drugiej strony np.: organizatora turystyki.

Ustawodawca definiuje agenta turystycznego<sup>17</sup> jako przedsiębiorcę, którego działalność polega na stałym pośredniczeniu w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych na rzecz organizatorów turystyki mających zezwolenie kraju lub na rzecz innych usługodawców mających siedzibę w kraju.

Do grupy pozostałych usługodawców turystycznych czyli inaczej producentów usług częściowych zaliczyć należy między innymi hotelarzy, przewoźników, podmioty świadczące usługi rekreacyjne, pilotów wycieczek, którzy nie organizują imprez turystycznych i nie pośredniczą na zlecenie klienta w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych. Do tej grupy zaliczyć można pośredników działających na zlecenie innych organizacji turystycznych, ale nie klientów.

Analizując problematykę funkcjonowania rynku usług turystycznych należy zwrócić uwagę na wielosegmentowy charakter tego rynku oraz konieczność rozpatrywania form rynku odrębnie dla poszczególnych

---

<sup>13</sup> J. Raciborski, J. Sondel, K. Sondel, K. Zawistowska, *Prawo turystyczne*, op. cit., s. A/23

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku op. cit. Art.3. 5.

<sup>15</sup> Impreza turystyczna - co najmniej dwie usługi turystyczne tworzące jednolity program i objęte wspólną ceną, jeżeli usługi te obejmują nocleg lub trwają ponad 24 godziny albo jeżeli program przewiduje zmianę miejsca pobytu. - Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku op. cit., Art.3. 2.

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku op. cit., Art.3. 6.

<sup>17</sup> op. cit., Art.3. 7.

segmentów przy uwzględnieniu warunków działania tych rynków w ujęciu lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym czy globalnym. Dla klientów decydującym kryterium wyboru usługodawców są: poziom cen świadczonych usług turystycznych, poziom mierników jakościowych oraz subiektywna ocena relacji między ceną, a oferowaną jakością usługi turystycznej<sup>18</sup>.

### 1.1.4 Specyfika procesów pracy

Organizowanie imprez turystycznych<sup>19</sup> jest złożonym procesem. Wynika to z charakteru rynku usług turystycznych<sup>20</sup>. Jest to rynek towarów i usług, z przewagą usług, gdzie występuje nie popyt łączny, a one się wzajemnie uzupełniają. Cechą charakterystyczną jest konsumpcja występująca w miejscu podaży jednocześnie z produkcją usług. Rynek turystyczny występuje nie tylko w miejscu czasowego pobytu turystów, ale także w miejscu zakupu przed wyjazdem oraz po powrocie z podróży.

Cechami specyficznymi procesów pracy organizacji turystycznych wybranych dla potrzeb niniejszej książki są:

- złożoność i niejednorodność relacji z otoczeniem,
- nabywcy indywidualni i instytucjonalni,
- złożoność usług turystycznych,
- koordynacja pracy różnych organizacji turystycznych,
- sezonowość,
- elastyczna polityka zatrudnienia,
- zatrudnianie młodych ludzi,
- współpraca.

Specyfika pracy organizacji turystycznych charakteryzuje się złożonością i niejednorodnością relacji z otoczeniem. Występują relacje między organizacjami wytwarzającymi usługi turystyczne i nabywcami tych usług. Są także relacje zachodzące pomiędzy różnymi organizacjami turystycznymi, a także pomiędzy nabywcami usług turystycznych. Stosunki zachodzące między działającymi obok siebie usługodawcami i usługobiorcami są określane jako stosunki równoległe. Relacje zachodzące między usługodawcami, a usługobiorcami są natomiast określane

<sup>18</sup> A. Panasiuk „Ekonomika turystyki” PWN, Warszawa 2006, s. 76-77.

<sup>19</sup> przygotowywanie lub oferowanie, a także realizacja imprez turystycznych

<sup>20</sup> A.S. Kornak „Ekonomika turystyki” PWN, Warszawa 1979, s. 190-191

jako stosunki wymiany. Rynek usług turystycznych tworzą zatem stosunki wymiany między wytwórcami usług turystycznych, a nabywcami usług turystycznych oraz stosunki równoległe między usługodawcami, a i stosunki równoległe między usługobiorcami<sup>21</sup>. Stosunki równoległe zachodzące między organizacjami turystycznymi lub między nabywcami usług turystycznych nie odzwierciedlają konfrontacji zamiarów sprzedaży z zamiarami zakupu.

Klientami<sup>22</sup> organizacji turystycznych są nabywcy indywidualni<sup>23</sup> oraz instytucjonalni<sup>24</sup>. Ofertę turystyczną przygotowują dla nich przedsiębiorstwa turystyczne zajmujące się organizacją oraz pośrednictwem sprzedaży gotowych pakietów turystycznych, a także przedsiębiorstwa turystyczne świadczące usługi częściowe.<sup>25</sup>

Oferta skierowana do klienta jest pakietem usług turystycznych, mieszanką różnych usług pochodzących z różnych organizacji. W skład takiego pakietu mogą wchodzić transport, zakwaterowanie, usługi pilockie i przewodnickie oraz obowiązkowe ubezpieczenie<sup>26</sup>.

Proces pracy w turystyce polega na skoordynowaniu różnych organizacji przy tworzeniu oferty turystycznej<sup>27</sup>, w tym wycieczek<sup>28</sup>. Zadanie to należy zwykle do biura turystycznego<sup>29</sup>, które przedstawia je w katalogach turystycznych<sup>30</sup> i sprzedaje.

Pracę w organizacjach turystycznych charakteryzuje jej sezonowość. Większość tych organizacji obserwuje wzmożone zainteresowanie swoimi usługami w sezonie letnim.

---

<sup>21</sup> W. Wrzosek „Funkcjonowanie rynku”, PWE, Warszawa 2002, s. 13

<sup>22</sup> Osoba, która zamierza zawrzeć lub zawarła umowę o świadczenie usług turystycznych na swoją rzecz lub na rzecz innej osoby, a zawarcie tej umowy nie stanowi przedmiotu jej działalności gospodarczej, jak i osobę, na rzecz której umowa została zawarta, a także osobę, której przekazano prawo do korzystania z usług turystycznych objętych uprzednio zawartą umową. Ustawa op. cit., Art.3. 11

<sup>23</sup> Gospodarstwa domowe

<sup>24</sup> Podmioty masowo kupujące usługi turystyczne, dla potrzeb turystyki zdrowotnej, socjalnej lub kongresowej

<sup>25</sup> A. Rapacz „Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku”, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, str. 34

<sup>26</sup> Na terenie Polski jest to ubezpieczenie NNW, zagranicą KL i NNW

<sup>27</sup> Zestaw dostępnych w sprzedaży usług i imprez turystycznych.

<sup>28</sup> Rodzaj imprezy turystycznej, której program obejmuje zmianę miejsca pobytu jej uczestników.

<sup>29</sup> Biuro turystyczne tożsame z biurem podróży jest ogólnym określeniem stosowanym w odniesieniu do podmiotów, które zajmują się działalnością pośrednictwa i organizacji w turystyce jako jedynym bądź głównym przedmiotem swej działalności. Takie też ogólne i jednolite pojęcie stosowane było w nazewnictwie jednostek pośrednictwa i organizacji powstałych w różnych krajach w pierwszym okresie ich działalności. Konieczna-Domańska A. „Biura podróży na rynku turystycznym”. Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa 1999, str. 20

<sup>30</sup> Zbiór ofert imprez turystycznych przedstawionych za pomocą zdjęć i opisów.

Z tego wynika duża rotacja pracowników. W organizacjach turystycznych jest stosowana elastyczna polityka zatrudnienia. Funkcjonują w nich obok siebie nieliczna grupa pracowników zatrudnionych w oparciu o standardowe umowy o pracę i jest bardzo liczna, działająca właśnie sezonowo, grupa pracowników nieetatowych.

W organizacjach turystycznych istnieje tendencja do zatrudniania młodych ludzi. Osoby te godzą się na relatywnie niskie wynagrodzenie ze względu na możliwość jednoczesnego korzystania z podróżowania i zwiedzania świata.

Specyfika pracy w organizacjach turystycznych polega na ciągłej i szerokiej współpracy<sup>31</sup>. Występuje ona wewnątrz organizacji, między organizacjami współtworzącymi imprezę turystyczną, między organizacją, a pracownikami nieetatowymi, w zespołach tymczasowych oraz z klientami. Współpraca między organizacjami turystycznymi jest realizowana poprzez przynależność do izb turystycznych oraz innych zrzeszeń branżowych.

### **1.1.5 Specyfika zarządzania organizacjami turystycznymi**

Specyfika zarządzania dotyczy odrębności sposobu realizacji funkcji zarządzania. W organizacjach turystycznych jeżeli chodzi o planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę wyjątkowy jest fakt, że o ile wszystkie te funkcje są realizowane w poszczególnych typach organizacji turystycznych, to i tak nadrzędną rolę w tych procesach odgrywa organizator imprezy turystycznej. Staje się on koordynatorem tych procesów we wszystkich jednostkach kooperujących. Specyfika zarządzania organizacjami turystycznymi polega na takim łąceniu usług turystycznych, aby wytworzony produkt turystyczny<sup>32</sup>, był jak najbardziej atrakcyjny dla potencjalnych klientów.

Planowanie poszczególnych usług odbywa się w jednostkach je wytwarzających. Bardzo często jednak impuls do konkretnego działania pochodzi od organizatora imprezy, który składa zamówienie na konkretny rodzaj usługi. Biurami podróży zarządza się obejmując całość zagadnień związanych z określeniem celów przedsiębiorstw oraz kierunków i metod ich działalności. Przedmiotem zarządzania

---

<sup>31</sup> A. Lemmetyinen., Frank M. Go "The key capabilities required for managing tourism business networks", *Tourism Management* 30 (2009) p. 31–40

<sup>32</sup> Rozumiana także jako impreza turystyczna.

jest koordynacja, organizowanie całości działań związanych z programowaniem imprez turystycznych, ich wprowadzaniem na rynek oraz konsumowaniem dóbr i usług wchodzących w zakres danej imprezy. Działaniom tym towarzyszy idea zaspokojenia potrzeb osób występujących w roli turystów<sup>33</sup>.

Organizowanie usług turystycznych odbywa się na dwóch poziomach. Z jednej strony jest to poziom wytwórcy usługi turystycznej, z drugiej jest to poziom organizatora imprezy, który poszczególne usługi spina w całość. W celu zapewnienia klientom odpowiednio wysokiego poziomu jakości usług turystycznych, koordynator zarządzający finalnym produktem musi dbać o spójność wszystkich usług składowych. Wynika to bezpośrednio z niejednorodności usług turystycznych. Organizacje turystyczne współpracują z innymi organizacjami, korzystają z ich ofert, żeby uatrakcyjnić i rozszerzyć zakres świadczonych usług.

Motywowanie w organizacjach turystycznych jest skomplikowane ze względu na fakt złożoności sytuacji w jakiej znajdują się pracownicy organizacji turystycznych. Z jednej strony są oni motywowani w różny sposób przez jednostki macierzyste, z drugiej strony są oni często demotywowani zachowaniem obsługiwanych klientów turystycznych. Ponadto do realizacji niektórych funkcji imprezy turystycznej zatrudniani są zazwyczaj pracownicy na umowę zlecenie lub o dzieło. Należą do nich przewodnicy turystyczni<sup>34</sup>, piloci wycieczek<sup>35</sup>, rezydenci<sup>36</sup>, wychowawcy<sup>37</sup>, lektorzy<sup>38</sup>, native speaker<sup>39</sup> oraz animatorzy<sup>40</sup>. Czas współpracy z nimi jest krótki, więc trudno w tym czasie nawiązać zażyłe relacje, a wynagrodzenie nie jest na tyle wysokie, żeby zdobyć ich lojalność, więc zostaje jedynie bazowanie na ich pasji i chęci jej realizacji. Szerzej o motywowaniu pracowników będzie mowa w trzecim rozdziale książki.

---

<sup>33</sup> T. Chudoba „Marketing w biurach podróży – turystyka przyjazdowa”, Wydawnictwo Wiedza i Życie Warszawa 2000, str. 62 - 88

<sup>34</sup> Osoba zawodowo oprowadzająca turystów lub odwiedzających po wybranych obszarach, miejscowościach i obiektach, udzielająca o nich fachowej informacji oraz sprawującą nad turystami lub odwiedzającymi opiekę w zakresie wynikającym z umowy. Ustawa op. cit. Art.3. 7a)

<sup>35</sup> Osoba towarzysząca, w imieniu organizatora turystyki, uczestnikom imprezy turystycznej, sprawującą opiekę nad nimi i czuwającą nad sposobem wykonania na ich rzecz usług oraz przekazującą podstawowe informacje, dotyczące odwiedzanego kraju i miejsca. Ustawa op. cit. Art.3.7b)

<sup>36</sup> Osoba występująca w imieniu organizatora turystyki na miejscu pobytu.

<sup>37</sup> Osoba sprawująca opiekę nad dziećmi i młodzieżą w imieniu opiekunów prawnych w trakcie trwania wycieczki, koloni lub innego rodzaju wypoczynku.

<sup>38</sup> Osoby prowadzące zajęcia językowe.

<sup>39</sup> Osoby prowadzące zajęcia językowe, które posługują się danym językiem jako językiem ojczystym.

<sup>40</sup> Osoby prowadzące zajęcia aktywizujące dla turystów.

W celu zwiększenia atrakcyjności oferty turystycznej większość biur turystycznych działających w Polsce rozszerza swoją ofertę. Wiele z nich działa jako agencje turystyczne, które na podstawie podpisanych umów agencyjnych działają w imieniu touroperatora<sup>41</sup>. Tworzy się w ten sposób sieć agencyjna, która szerzej zostanie opisana w dalszej części tego rozdziału. Touroperatorzy, żeby podnieść sprzedaż swoich usług, bardziej przybliżyć ofertę i zwiększyć lojalność swoich agentów organizują wyjazdy typu „study tour”<sup>42</sup>. Kolejnym sposobem rozszerzenia swojej oferty przez biura turystyczne jest uczestnictwo w internetowym systemie rezerwacyjnym. Rejestracja w tym systemie daje możliwość w krótkim czasie przedstawienia wielu ofert spełniających kryteria wymagane przez potencjalnego klienta.

W takiej sytuacji pojawia się problem jak prowadzić kontrolę. Dotyczy ona dwóch aspektów, z jednej strony jest to weryfikacja tych którzy prowadzą sprzedaż. Chodzi tu o nadzór nad sposobem informowania klientów, zachęcania do zakupu i sprzedaży.

Z drugiej strony jest to kontrola nad poziomem, jakością, sumiennością i sposobem realizacji imprez turystycznych realizowanych przez touroperatorów.

Efektem złożoności usług turystycznych i powyżej opisanej specyfiki zarządzania jest tworzenie się tendencji do tworzenia sieci w organizacjach turystycznych, które są przedmiotem dalszych rozważań.

## 1.2 Istota sieci organizacyjnych

Rozpoczynając rozważania na temat istoty sieci organizacyjnych należy sprecyzować pojęcie organizacji. Według Kotarbińskiego przez organizację<sup>43</sup> „rozumie się bądź czynność organizowania, bądź osiągnięty na skutek takiej czynności ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt tak zorganizowany”. W publikacji ten ostatni aspekt będzie wyznacznikiem organizacji. Ponadto jest to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według

---

<sup>41</sup> Tożsame z operatorem turystycznym.

<sup>42</sup> Wyjazdy typu study tour są organizowane przez touroperatorów do miejsc, które są oferowane przez nich w katalogach. Na taki wyjazd mogą jechać tylko pracownicy biur turystycznych, które sprzedają ich ofertę. W trakcie takich wyjazdów pokazywane są hotele dostępne w sprzedaży na dany sezon oraz atrakcyjne miejsca, które mogą oglądać turyści.

<sup>43</sup> T. Kotarbiński T. „Traktat o dobrej robocie” Wrocław-Warszawa - Kraków 1969, str. 106-107 i 74.



pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą w celu osiągnięcia określonego zamierzenia. Jest to współdziałanie części, które przyczynia się do powodzenia całości.

Pojęcie sieci<sup>44</sup> odnoszone jest zarówno do typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i do sposobu zarządzania oraz formy współpracy różnych jednostek.

Historycznie rzecz biorąc, początkiem organizacji sieciowych były organizacje macierzowe, w których funkcjonowały zespoły zadaniowe. Koncepcja sieci organizacyjnej narodziła się jako bardziej zaawansowana forma strategicznych umów (alianсів) między organizacjami działającymi na międzynarodowych rynkach. Są to związki przedsiębiorstw wspólnie działających na obcych rynkach, które wykorzystują wzajemnie uzupełniające się zasoby organizacyjne i zdolności.<sup>45</sup> Po zrealizowaniu zamierzonego planu rynkowego związki te automatycznie się rozwiązują. Jest to jedna z koncepcji organizacji sieciowych, która także jest stosowana w branży usług turystycznych. Organizacje turystyczne współpracują z innymi organizacjami, korzystają z ich ofert, żeby uatrakcyjnić i rozszerzyć zakres świadczonych usług.

Sieć można rozpatrywać także jako strukturę. Charakteryzuje ją brak hierarchii, formalnego kierownictwa i podporządkowania. Dominuje w niej płynny przepływ informacji i współpraca<sup>46</sup>, która jest podstawą jej egzystencji. W strukturach takich funkcjonują biura turystyczne należące do sieci sprzedaży. W ramach takiej sieci przekazywane są informacje dotyczące sprzedawanych usług i współpraca w zakresie promocji.

Według H. Fołtyn struktura sieciowa jest pojęciem niejednoznacznym. Przedstawia ona dwa podejścia do tego zjawiska<sup>47</sup>:

Pierwsze podejście zakłada, że sieć nie jest niczym nowym. Jest to zjawisko od dawna funkcjonujące w gospodarce oraz w przyrodzie – sieci neuronowe w mózgu, sieci pajęczne, sieci wodne itp. Traktuje się tu sieć lub raczej strukturę sieciową jako zbiór podobnych lub zróżnicowanych

44 Por: Mc Govern, The Network Corporation, „Chief Executive”, April 1990; H. Fołtyn „Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji”, Wyd. Key Test, Warszawa 2007, str. 169-170, Cz. Sikorski „Ludzie nowej organizacji – Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności” Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, str. 21, B. Kożusznik „Wpływ społeczny w organizacji”, PWE, Warszawa 2005, str. 91-94

45 W. Czakon „Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacji” w *Podejście procesowe w organizacjach* pod red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, str. 37 - 45

46 H. I. Kulmala, J. Paranko, E. Uusi-Rauva “The role of cost management in network relationships” Tampere University of Technology, Industrial Management, P.O. Box 541, 33101 Tampere, Finland Accepted 15 May 2000 Int. J. Production Economics 79 (2002) p.33 – 43

47 H. Fołtyn „Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji”, op. cit., str. 169

elementów, np. przedsiębiorstw, które wchodzą ze sobą na stałe w system powiązań i zależności, zachowując jednak duży zakres samodzielności. W przypadku biur turystycznych, które są przedmiotem rozważań niniejszej publikacji, struktury takie występują gdy biura mają podpisane umowy długo terminowe z dostawcami usług. Są one wynikiem niejednorodności usług turystycznych, o których była mowa we wcześniejszej części tego rozdziału.

Drugie podejście zakłada, że struktury sieciowe pojawiły się stosunkowo niedawno i są wynikiem tworzenia czasowych powiązań komunikacyjnych między samodzielnymi jednostkami (podmiotami gospodarczymi lub ludźmi). Kontakty te realizowane są najczęściej w internecie, co powoduje, że sieci nabierają charakteru wirtualnego. Struktury sieciowe występujące w biurach turystycznych mają charakter internetowych systemów rezerwacyjnych. Biura działające w ramach takiej sieci są od siebie niezależne i prowadzą własną politykę promocji i sprzedaży.

W niniejszej publikacji organizacja sieciowa jest rozumiana jako zbiorowość podmiotów gospodarczych i klientów. Jej istnienie opiera się na współdziałaniu w wykonywaniu określonych przedsięwzięć w ramach struktury sieci. Jest ona powoływana w celu realizacji powierzonych im zadań. Pod względem formalno – prawnym podmioty działają samodzielnie, na własny rachunek, ale pomiędzy nimi występuje współzależność. Pojedynczy podmiot, dzięki pozycji zajmowanej w zbiorowości, wykorzystuje zasoby kontrolowane przez inny podmiot. Zarządzanie organizacją sieciową polega na koordynowaniu, integrowaniu i kontrolowaniu przepływów w sieci lub sieciach.<sup>48</sup> w organizacjach sieciowych zatarła się granica między organizacją a jej otoczeniem, gdyż wiele funkcji przedsiębiorstwa jest realizowana przez jego kooperantów. Przyjmując za kryterium typ uczestnictwa należy wyróżnić: organizacje, zespoły tymczasowe, zespoły projektowe, zespoły międzyfunkcyjne oraz międzyorganizacyjne. Ponadto mogą tutaj być włączeni pojedynczy specjaliści, koordynatorzy, pracownicy szeregowi, osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, które mogą działać na własną rękę lub wchodzić w skład zespołów. Funkcjonowanie sieci usprawniają zespoły międzyorganizacyjne i międzyfunkcjonalne. Jednostkami operacyjno-wykonawczymi są przedsiębiorstwa oraz zespoły pojedynczych specjalistów. Ze względu na poziom organizacyjny działalności można wyróżnić następujące rodzaje zespołów. Po pierwsze funkcjonują zespoły naczelnego

---

<sup>48</sup> S. Nambisan, M. Sawhney „Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence From the Field”, *Academy of Management Perspectives*, August 2011, p. 40 - 57

kierownictwa. Po drugie działają zespoły międzyfunkcjonalne na szczeblach średnich oraz po trzecie pojawiają się autonomiczne grupy robocze na szczeblu wykonawczym. W turystyce struktury sieciowe mają taką samą budowę jak opisana powyżej. Występują w niej wszystkie szczeble, a działanie w sieci jest predysponowane przez cechy usług turystycznych, o których była mowa we wcześniejszej części tego rozdziału. W tej branży w skład struktury sieciowej mogą wchodzić różne organizacje takie jak biura turystyczne, kwaterodawcy, firmy transportowe ale także różnego rodzaju eksperci jak piloci, przewodnicy czy rezydenci. Szerzej konstrukcja struktur sieciowych i ich skład są opisane w rozdziale czwartym.

W organizacjach sieciowych o złożonej strukturze łańcuchowej władza jest rozproszona w obrębie zespołów i pracowników wiedzy. Najważniejsze jest projektowanie procesów społecznych i relacji interpersonalnych z uwzględnieniem rozproszenia władzy wewnątrz organizacji. Pojawiają się nowe role i wymagania wobec menedżerów<sup>49</sup>.

W strukturach sieciowych rezygnuje się z kierowników średniego szczebla, których funkcje przejmują kierownicy i pracownicy z zespołów zadaniowych. W tych organizacjach ogranicza się tradycyjne funkcje naczelnego kierownictwa, a także zmienia się sposób ich rozumienia.<sup>50</sup> Szerzej rodzaje struktur sieciowych i kooperacji zostaną opisane w dalszej części książki.

Zadania naczelnego kierownictwa w zarządzaniu siecią polegają po pierwsze na określaniu generalnych wizji i strategii działalności. Po drugie sprowadzają się do dbałości o reputację jakościową działań. Kolejne wyzwanie przed kierownictwem to wywieranie metodologicznych i dyscyplinujących nacisków na pracowników oraz zespoły. Następnym celem naczelnego kierownictwa jest usprawnianie systemu "uczenia się" sieci i rotacji ekspertów. Innym zadaniem jest inicjowanie świadczenia wybranych usług dla wszystkich elementów sieci. Ostatnim dążeniem kierownictwa jest umożliwienie realizacji kosztownych przedsięwzięć, między innymi przez pozyskiwanie atrakcyjnych inwestorów. W turystyce naczelne kierownictwo wyznacza także kierunek działania.

Koordynatorzy z różnych poziomów i regionów metodyki myślenia sieciowego<sup>51</sup> wypracowali metodę urzeczywistniania pomysłów menedżerów.

---

<sup>49</sup> A. Rakowska „Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji” w: „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, str. 17

<sup>50</sup> Ch. Fritz, Ch. Fu Lam, G. M. Spreitzer "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management" *Academy of Management Perspectives*, August 2011, p. 28-39

<sup>51</sup> S. Nambisan, M. Sawhney „Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence From the Field”, op. cit. p. 40 - 57

Stworzyli to w ramach nowej kultury organizacyjnej sieci tzn. info-kultury, której nośnikiem jest teleinformatyczna struktura techniczna. Jest to istotna zmienna funkcjonowania sieci. Z takiej teleinformatycznej struktury korzysta także branża turystyczna. Jest to bardzo ważne ze względu na szybkie tempo zmian na rynku, niespodziewane upadłości dużych operatorów turystycznych i częste zmiany upodobań klientów.

Organizacje obecnie odchodzą od jednolitości procesu wytwórczego z procesami pomocniczo-usługowymi w ramach jednej firmy. Procesy te są przesuwane do innych firm w sieci. Sieć współpracy między przedsiębiorstwami decyduje o wewnętrznych rozwiązaniach organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Praca różnych organizacji w ramach sieci umożliwia skuteczne działanie w warunkach wysokiej złożoności i niepewności otoczenia. Najczęściej pociąga to jednak za sobą podzielenie ich na dużą liczbę małych, a dzięki temu mobilnych i elastycznych jednostek, łatwo wchodzących w sieć różnorodnych stosunków zewnętrznych. Niewiele organizacji na rynku turystycznym jest właścicielem wszystkich usług, które składają się na produkt turystyczny. W związku z tym decydują się na działanie w sieci.

Struktura sieciowa<sup>52</sup> może mieć charakter czasowego połączenia wolnych elementów, które powiązane są więziami kooperacyjnymi. Często bywa zwana strukturą wirtualną, której trwałe elementy ograniczone są do minimum, np. do kierownika, właścicieli firmy i sekretarki. Uzbrojona jest w nowoczesny komputer z rozległą bazą danych i dostępem do globalnej sieci informatycznej - internetu. Cała reszta struktury ma charakter zespołów projektowych lub pojedynczych osób czasowo wchodzących w interakcje z firmą. Całość realizuje określone zadania. Egzystuje jako dalsze rozwinięcie struktur projektowych. Ma ona strukturę nieformalną, horyzontalną. Jeżeli do zleconego przez klienta zadania należy stworzyć zespół projektowy, to zespół ten powinien być złożony z osób spoza organizacji i z innych organizacji. Każda z organizacji - uczestników sieci inwestuje tylko w obszarze własnej specjalizacji, korzystając jednak z usług pozostałych uczestników sieci, może oferować klientom szerszy zestaw usług i produktów. Jest to bardzo ważne w turystyce gdyż organizacje chętnie wybierają specjalizację, a szeroki wachlarz usług dodatkowych sprawia, że oferowane klientowi imprezy są atrakcyjne i wysokiej jakości.

Istnienie sieci<sup>53</sup> wpływa na uczestników, którzy są zmuszeni do współ-

---

<sup>52</sup> Por: E. Maslyk-Musiał. "Zarządzanie zmianami w firmie", Warszawa 1996, s. 83

<sup>53</sup> Ch. Fritz, Ch. Fu Lam, G. Spreitzer "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management" op. cit., p. 28-39

pracy zamiast konkutowania, co przynosi im korzyści finansowe. Organizacje, które współpracują za sobą, stanowią efektywną formę alokacji zasobów i determinują elastyczność strategiczną. Zwiększanie elastyczności w ramach domeny daje możliwość sprawnego przekonfigurowania sieci w przypadku zmniejszenia sprawności któregoś z jej elementów. Sieć powoduje w pełni wykorzystanie otwartego przepływu informacji dla współpracujących stron systemu. Ponadto sieć optymalizuje działania, co zwiększa szybkość reakcji na potrzeby klienta, przyspiesza realizację zadań oraz zwiększa cechy użytkowe wyrobów.

Inne podejście przedstawia sieć. Jest to układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo, bądź powiązane tylko w niewielkim stopniu. Istotą sieci jest to, że niezależne podmioty powiązane technologiami informatycznymi, tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje. Każda konfiguracja powstała z połączenia różnych podmiotów będących węzłami sieci, jest nazywana spółką wirtualną. Oryginalna za każdym razem kombinacja podstawowych kompetencji uczestników spółki wirtualnej sprawia, że jest ona bardziej elastyczna, silniejsza ekonomicznie i szybsza w działaniu, niż poszczególni jej członkowie. Warto zwrócić uwagę, że w tym samym czasie poszczególne organizacje mogą stanowić elementy (węzły) różnych sieci. Znikają przez to jeszcze bardziej granice organizacji. Każda z organizacji może bowiem wykorzystać do własnych celów przynależność lub czasowe wejścia w określoną sieć. Wiele organizacji turystycznych funkcjonuje równocześnie w różnych sieciach. Są one jednocześnie uczestnikami różnych rodzajów sieci, o których będzie mowa w dalszej części tego rozdziału.

Według Cz. Sikorskiego zespoły stanowiące wierzchołki sieci mogą być opisywane i klasyfikowane z punktu widzenia celu lub organizacyjnego poziomu ich działalności. Przykładem zastosowania tego pierwszego kryterium może być określenie rodzaju zespołów sieci jako zbioru, na który składają się<sup>54</sup>:

- *core team* - zespół naczelnego kierownictwa (wierzchołek strategiczny);
- *business units* - zespoły prowadzące działalność w bezpośrednim kontakcie zewnętrznymi klientami;
- *staff units* - zespoły pełniące funkcje usługowe w stosunku do innych zespołów sieci, działające jednak zgodnie z regułami rynkowymi, tzn. sprzedające swoje usługi;
- *project teams* - zespoły tworzone dla dokonywania usprawnień lub porównywania projektów strategicznych;

---

<sup>54</sup> Cz. Sikorski op. cit. str. 30

- *alliance teams* - zespoły powoływane do realizacji całościowych przedsięwzięć realizowanych wspólnie z innymi firmami;
- *change teams* - zespoły powoływane w celu dokonywania kompleksowych reorganizacji.

Połączenia między wierzchołkami mogą mieć różnorodny charakter. Po pierwsze, mogą występować powiązania administracyjne, gdzie obowiązują takie same standardy i procedury. Po drugie, pojawiają się układy operacyjne ze wspólnym podejmowaniem decyzji. Po trzecie, występują związki kulturowe, przy takich samych szansach i zagrożeniach. Po czwarte, są zależności informacyjne, następuje w nich wymiana informacji.

Według B. Butryn podstawą funkcjonowania struktury sieciowej jest efekt synergii, który jest znacznie ważniejszy niż istniejąca w danym momencie kompozycja elementów. Można je opisać na podstawie poniższych parametrów<sup>55</sup>:

- spójności (stopień zagęszczenia powiązań między wierzchołkami);
- potencjału kombinacyjnego (stopień możliwości wchodzenia wierzchołków w powiązania z innymi wierzchołkami);
- sposobu tworzenia powiązań w zależności od roli decyzyjnej wierzchołka strategicznego.

Dla współczesnych organizacji sieć jest strukturą ułatwiającą sukces. Literatura przedmiotu charakteryzuje sieci organizacyjne następująco: po pierwsze, nie są one formalnym elementem w statycznej strukturze organizacyjnej, są natomiast formalnym elementem w strukturze przebiegów organizacyjnych (w strukturze dynamicznej), po drugie, realizują zadania przekraczające istniejące podziały organizacyjne w ramach koalicji i przy właściwym doborze graczy, po trzecie, składają się one ze specjalistów i/lub kierowników.

Struktury sieciowe charakteryzuje **współpraca** w obrębie wyznaczonych celów. Inną cechą sieci jest to, że uzupełnia ona istniejącą strukturę, lecz jej nie zastępuje. Następnym czynnikiem ukazującym tę strukturę jest to, że członkowie zespołów wirtualnych mają zawsze określone stanowiska w jakiejś formalnej jednostce organizacyjnej. Kompetencje członków sieci w takiej strukturze są podzielone. Decyzje są w niej podejmowanie zespołowo. W takiej strukturze w ramach zespołów są ujednolicone priorytety i plany. Poza tym istnieje wspólny system motywowania i wynagradzania w sieciach. Podstawą funkcjonowania tej struktury

<sup>55</sup> Butryn B. „Sieciowa struktura organizacyjna a programy partnerskie” VIII Konferencja Naukowo-Dydaktycznej Naukowego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej, pt. „Informatyka Ekonomiczna jako dziedzina nauki i dydaktyki”, Katedra Informatyki, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008, s. 25



jest współpraca i synergia. Innym ważnym elementem opisującym taką strukturę jest satysfakcja klientów. Jednym z ostatnich punktów opisujących struktury sieciowe jest elastyczność przywódcza, gdzie każdy może być liderem. Przedostatnią charakterystyką jest dynamika grupy i wiedza o stadiach rozwoju (dojrzewania) zespołów i organizacji. Ostatnią cechą to czas działania. Sieci funkcjonują okresowo, stale lub w zależności od sytuacji.

Analizując istotę sieci organizacyjnej nie należy zapomnieć o paradoksach<sup>56</sup>, które w nich czasami występują. Wyraża się to między innymi w tym, że z jednej strony organizacje sieciowe stają się mniejsze, rezygnując z wykonywania wielu zadań zlecając je podwykonawcom, a z drugiej - stają się większe, uczestnicząc w rozległej sieci światowej współpracy.

Następnym przykładem paradoksu jest to, że z jednej strony organizacje te ulegają wewnętrznej dezintegracji, dzieląc się na zbiory małych jednostek organizacyjnych prowadzących samodzielną działalność w swoim otoczeniu, a z drugiej - są silniej wewnętrznie zintegrowane ze względu na potrzebę intensywnej wymiany zasobów i informacji między tymi jednostkami.

Kolejny paradoks to z jednej strony dążenie w kierunku kreowania osobistego zaangażowania kadry i klientów, a z drugiej depersonalizacja transakcji biznesowych, ponieważ dominuje elektroniczna forma komunikacji.

Te paradoksy pojawiają się także w branży turystycznej, która stara się być coraz bardziej elastyczna, reagująca na szybkie zmiany na rynku.

#### **Zalety struktur sieciowych** wyrażają się w<sup>57</sup>:

- szybkości działania i przepływie informacji,
- elastyczności i efektywności funkcjonowania, minimalna formalizacja,
- dobrowolności przystępowania,
- wysokiej specjalizacji i umiejętności uczestników sieci,
- daleko idącej integracji i koncentracji na celach i wartościach,
- efektywności działania.

#### **Wady struktur sieciowych** to:

- tymczasowość zasad działania,

<sup>56</sup> Por: A. Rakowska „Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji” op. cit, str.17

<sup>57</sup> Por: Łoboz „Organizacja sieciowa” [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. (red. K. Perechuda), Placet, Warszawa 2000, str. 101-103, Cygler „Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw” [w:] Przedsiębiorstwo partnerskie (red. M. Romanowski, M. Tracki), Difin, Warszawa 2002, str. 152-155

- brak poczucia przynależności i bezpieczeństwa,
- trudności z kontrolą i egzekwowaniem odpowiedzialności.

**Istota sieci organizacyjnej** wyraża się w<sup>58</sup>:

- odejściu od klasycznych koncepcji organizacji;
- braku członu kierowniczego;
- tymczasowości ustaleń i zasad;
- specjalizacji organizacji;
- minimalizacji formalności;
- łatwości dostępu do informacji i szybkości jej obiegu;
- zmianie języka i pojęć ją opisujących.

Po pierwsze, jest to odejście od klasycznych koncepcji organizacji. Występuje w niej brak hierarchii organizacyjnej. Oznacza to, że wewnątrz sieci istnieje jakiś ośrodek przywództwa. Spełnia on rolę organizatora lub operatora umożliwiającego funkcjonowanie sieci i w ten sposób ułatwia wejście w sieć. Struktura taka ma płaski kształt, a jeśli się rozbudowuje, tworzy rozproszoną terytorialnie organizację.

Po drugie, przejawia się w braku członu kierowniczego oraz niewielkim wpływie operatorów na zachowania członków w sieci, które przyczynia się do tego, że szef zespołu zwykle spełnia rolę inicjatora, koordynatora i moderatora, a nie zwierzchnika.

Po trzecie, istotę obrazuje tymczasowości ustaleń i zasad, co powoduje jeszcze większą elastyczność, niż w przypadku zespołów zadaniowych.

Kolejnym przykładem wyznacznika takiej struktury jest specjalizacja opartej na osobistych zainteresowaniach i możliwościach osób, które przystępują do sieci z powodu własnych zainteresowań i potrzeb oraz na zasadzie dobrowolności.

Inny czynnik obrazuje minimalizację formalności wynikających z krótkotrwałości powiązań. Tworzone na krótko alianse przynoszą elementom sieci obopólne korzyści; niekoniecznie wymaga się potwierdzania tych związków na piśmie.

Następny punkt pokazuje daleko idące zaufanie, które jest szczególnie ważne w internecie, ale także charakterystyczne dla powiązań nieformalnych.

Przedostatnim czynnikiem jest łatwości dostępu do informacji i szybkość jej obiegu. Organizacja taka oparta jest na poziomym przepływie

<sup>58</sup> Por: A. Ansari, O. Koenigsberg, F. Stahl "Modeling multiple relationships in social Networks" *Journal of marketing research*, August 2011, Vol. XLVIII (August 2011), p. 713 –728, A. Jurga „Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej” w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo* (pod. Red. S. Trzcieliński), Politechnika Poznańska, Poznań 2005, str. 67-73



informacji między rozproszonymi jednostkami. Przepływy te dotyczą alokacji zasobów do realizacji zadań oraz maksymalizacji efektów. Tu decydujące znaczenie ma sposób połączenia działań. To przesądza o ich wysokiej adaptacyjności i podatności innowacyjnej.

Ostatni przykład to rozwój sieci, która wpływa na zmianę języka i pojęć ją opisujących.

Taki rodzaj funkcjonowania charakteryzuje sieciowe biura tutyczne, które działają na powyższych zasadach, przykłady struktur sieciowych i ich funkcjonowanie jest opisane w rozdziale czwartym.

Struktura typu sieciowego, chociaż coraz częściej stosowana w praktyce, traktowana jest jako rozwiązanie przyszłościowe. Decyduje o tym radykalizm założeń, który wyraża się w próbie całkowitego odejścia od zasady hierarchii, na której były oparte zarówno struktury tradycyjne, jak i nowoczesne.<sup>59</sup>

Sieć organizacyjna w każdym przedsiębiorstwie jest inna. Część z nich posiada większość opisywanych w publikacji cech, inne mogą mieć ich tylko kilka. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że będą one bardzo od siebie różne. Niewątpliwie cechą wszystkich tych struktur będzie bardzo duża dynamika i skrajnie szybkie dopasowywanie się do zmian w otoczeniu.

Teoretyczne modele rozwiązań struktur organizacyjnych oraz ich ogromna różnorodność praktyczna umożliwiają interesującą analizę budowy i funkcjonowania różnego typu organizacji. Najistotniejszą jednak funkcją struktury w organizacji jest uporządkowanie jej elementów. Dotyczy to uporządkowania ideowego, przestrzennego, procesowego. Struktura wskazuje miejsce, powiązania, zadania, konieczności i możliwości. Zmieniając strukturę, dokonywana jest zmiana starego porządku po to, aby wprowadzić nowy, który za chwilę także się starzeje i nie będzie spełniać oczekiwań. Dlatego w coraz bardziej zmiennym świecie potrzebne są nam coraz to inne zmienne porządki, czyli struktury.<sup>60</sup>

Współczesne organizacje napotykać na swej drodze wiele problemów, ale rozwiązują je, wykorzystując do tego coraz bardziej wyedukowaną kadrę. Praca zespołowa, rozwijanie możliwości i wzbogacanie pracy, decentralizacja władzy i zacieranie różnic w wiedzy i zasobach informacyjnych poszczególnych pracowników, korzystanie z kadry spoza firmy, tworzenie szerokiej sieci powiązań i uelastycznianie działania, to

<sup>59</sup> W. Czakon „Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacji” w *Podejście procesowe w organizacjach*” op. cit str. 37 - 45

<sup>60</sup> H. I. Kulmala, J. Paranko, E. Uusi-Rauva “The role of cost management in network relationships” op. cit. p.33 - 43

cechy wielu funkcjonujących dziś organizacji. Są dziś takie, które działają na starych biurokratycznych zasadach, są takie, które zmieniają się i doskonalą, wykorzystując szanse i możliwości. Coraz więcej jest też takich organizacji, które nie poddają się żadnym analizom i nie respektują żadnej ze znanych nam zasad, ale trwają i rozwijają się, tworząc nową wartość w zupełnie nowym świecie. Każda firma stara się wykorzystać istniejące możliwości organizacyjne w najlepszy dla siebie sposób. Dlatego istnieje w praktyce tak ogromna liczba rozwiązań strukturalnych.<sup>61</sup>

Z punktu widzenia usług turystycznych, funkcjonowanie każdej organizacji turystycznej ma strukturę sieci. Wynika to z niejednorodności usług turystycznych. Składają się na nią między innymi transport, wyżywienie, noclegi, zwiedzanie, program towarzyszący. Za poszczególne elementy usługi odpowiadają różne przedsiębiorstwa przewoźnik, hotel i restauracja. Zła jakość obsługi jednego tylko podwykonawcy, spowoduje niską ocenę całości imprezy. Może to być wysoce krzywdzące dla pozostałych przedsiębiorstw oraz organizatora podróży. Powoduje to, że odpowiedzialność za sposób wykonania oferowanej usługi przez podwykonawców staje się integralnym elementem sieci w turystyce. Całość produktu oferowanego klientowi powinna być na najwyższym poziomie i stwarzać wrażenie jakby stworzyła ją jedna organizacja.

### 1.3 Przestanki powodujące rozwój struktur sieciowych

W XX w. struktury organizacyjne były scentralizowane i silnie zbiurokratyzowane. Wraz z rozwojem organizacji i funkcji przez nie pełnionych stawały się one systemami o wyższym stopniu złożoności i wielopłaszczyznowe. W pewnym momencie okazało się, że zarządzanie przy zastosowaniu takich struktur organizacyjnych w organizacjach jest bardzo skomplikowane i nie efektywne. Następowła stopniowa ewolucja struktur organizacyjnych. Nadszedł etap decentralizacji. Powstawać zaczęły struktury dywizjonalne. Jeszcze większa złożoność organizacji doprowadziła do powstania struktur macierzowych. Pojawienie się przedsiębiorstwa sieciowego było wynikiem rozwoju nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz postępującej globalizacji, przy rozwoju partnerskich stosunków klient-dostawca oraz aliansów prowadzących do powstania przedsiębiorstw rozległych (bez granic). Ponadto było to

---

<sup>61</sup> Cz. Sikorki op. cit. str. 21

następstwem powstawania federacji przedsiębiorstw, będących skutkiem kooperacji, współewolucji oraz nawiązywania aliansów.

Bodźców przyczyniających się do powstania struktur sieciowych w organizacjach gospodarczych jest bardzo wiele. Struktury te najszybciej i najłatwiej rozwijają się w usługach. Wynika to głównie ze specyfiki usług i wynikających z tego licznych kontaktów zarówno z dostawcami jak i klientami, które razem tworzą strukturę. W tej publikacji zostaną pokazane tylko najważniejsze przesłanki, które mają największy wpływ na rozwój takich struktur, w tym także w organizacjach turystycznych. Ze względu na pochodzenie tych czynników można je podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne.

### **1.3.1 Czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój struktur sieciowych**

Do najważniejszych zewnętrznych przesłanek rozwoju struktur sieciowych w organizacjach gospodarczych, z punktu widzenia niniejszej książki, należą:

- rodzajowy, ilościowy i jakościowy rozwój procesów produkcji;
- podział pracy i specjalizacja;
- stały i dynamiczny rozwój zastosowań nauki
- informatyzacja;
- globalizacja rynków;
- intensywność powiązań<sup>62</sup>;
- zmienne otoczenie.

Rozwój struktur sieciowych w organizacjach gospodarczych był spowodowany rodzajowym, ilościowym i jakościowym rozwojem procesów produkcji. Organizacje rozwijając się, stały się bardzo złożone i rozbudowane, co powodowało trudności zarządzaniem nimi. Wiele takich organizacji zdecydowało się na podział na mniejsze jednostki, którymi łatwiej było sterować, zostały one jednak w ścisłej kooperacji. W ten sposób przekształciły się one w sieć. Zjawisko takie dotyczy także części dużych organizacji turystycznych, które zdecydowały się na rozdrobnienie i działanie na lokalnych rynkach przy zachowaniu jednak dużej współpracy z innymi jednostkami należącymi do sieci.

---

<sup>62</sup> w trosce o pracę, Raport o rozwoju społecznym, Polska 2004, CASE, UNDP, Wyd: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004

Pogłębiający się społeczny podział pracy i wynikająca z tego specjalizacja organizacji i instytucji w realizacji określonych etapów<sup>63</sup>, części czy też rodzajów prowadzonej działalności spowodowały rozwój sieci. Organizacje te zrezygnowały z prowadzenia wielu funkcji gospodarczych, które jednak są potrzebne do funkcjonowania na rynku. W związku z tym musiały nawiązać kooperację z jednostkami, które wykonywały je na zlecenie, tworząc w ten sposób sieci. Jest to czynnik, który także wpłynął na rozwój struktur sieciowych w turystyce. Organizacje turystyczne coraz częściej stawiają na specjalizację swoich usług, przy jednoczesnym uzupełnieniu swojej oferty o imprezy i atrakcje realizowane przez inne specjalistyczne jednostki. W ten sposób, każda organizacja uczestnicząca w sieci jest specjalistą w danej dziedzinie, mogąc jednak zaproponować swoim klientom szeroki wachlarz imprez do wyboru.

Stały i dynamiczny rozwój zastosowań nauki, a przy tym demokratyczny do niej dostęp głównie w zakresie zarządzania, informatyki, telekomunikacji i internetu jest także przyczyną rozkwitu takich struktur. Ten dostęp powoduje, że pracownicy są coraz lepiej wykształceni i tworzą coraz ciekawsze koncepcje organizacji opartej na wiedzy<sup>64</sup>. Pracownicy dzięki zdobytej wiedzy mają równe szanse na działanie, awans, karierę, bogactwo, osiąganie zadowolenie z życia. Większość działań organizacji istniejących w obecnym burzliwym otoczeniu jest czasowa, krótkotrwała, skracają się cykle życia produktu i organizacji oraz przebiegu procesów. Organizacje muszą mieć na tyle elastyczną i efektywną strukturę, żeby pozwalała nie tylko utrzymać organizacji na rynku, ale także rozwijać się i osiągać przewagę rynkową. W turystyce czynnik ten przyczynia się do rozrostu sieci poprzez nawiązywanie współpracy<sup>65</sup> z coraz większą rzeszą osób obsługujących imprezy turystyczne, które mają coraz większą wiedzę i kompetencje.

Inną przyczyną zwiększenia znaczenia struktur sieciowych jest informatyzacja. Wpływa ona na rozwój współpracy pomiędzy organizacjami, trudno sobie dziś wyobrazić organizację działającą indywidualnie. Każda z nich, ale też każdy człowiek, zwłaszcza mający dostęp do internetu, wchodzi automatycznie w powiązania, alianse i sieci z innymi, gdyż inaczej nie ma szans przetrwania. Ponadto dostęp do internetu ułatwia

---

<sup>63</sup> A. Van de Ven, K. Sun "Breakdowns in Implementing Models of Organization Change" *Academy of Management Perspectives*, August 2011, p. 58-74

<sup>64</sup> R. Gunther McGrath, Th. Keil "The Value Captor's Process: Getting the Most out of Your New Business Ventures" *Harvard Business Review* May 2007, Vol. 85 Issue 5, p. 128-136

<sup>65</sup> S. S. Bhat, S. Milne „Network effects on cooperation in destination website development", *Tourism Management* 29 (2008) p. 1131-1140

działanie i kontakty z kontrahentami oraz nabywcami z całego świata. Zwiększająca się rola internetu ma także wpływ na rozwój struktur sieciowych w turystyce. Prawdopodobnie prawie wszystkie organizacje turystyczne korzystają z internetu. Są do niego podłączone, posiadają strony internetowe i adresy email, większość korzysta z internetowych systemów rezerwacyjnych. W ten sposób organizacje te uczestniczą w sieci.

Kolejną przesłanką, powodującą rozwój struktur sieciowych, jest globalizacja rynków.<sup>66</sup> z jednej strony powoduje to znaczne poszerzenie pola działania organizacji gospodarczej, z drugiej przyczynia się do zagęszczenia tego pola, na którym przenikają się wpływy, interesy i formy działalności rozmaitych jednostek. Wskutek tego zacierają się granice organizacji i tworzą się formy tymczasowe. Do tej pory przyczyn niepewności funkcjonowania na rynku można było upatrywać głównie w dostawcach i procesach pracy w organizacji, teraz natomiast generowane są przez odbiorców, konkurentów oraz procesy gospodarcze i społeczno-kulturalne na rynkach światowych. Skutkiem tego jest odejście od tradycyjnych form organizacji oraz zarządzania i przestawienie się na bardziej dynamiczne i elastyczne działania. Globalizacja także w turystyce wpłynęła na rozwój struktur sieciowych. Dzięki niej otworzyły się nowe rynki zbytu, ale również możliwości podróżowania i zwiedzania. Pozwoliło to ponadto na zainteresowanie nowych klientów niedostępnymi wcześniej atrakcjami. Większa powszechność usług turystycznych pozwoliła obniżyć koszty między innymi transportu.

Dalszą przyczyną rozwoju struktur sieciowych jest coraz większa intensywność powiązań jednostek organizacyjnych z różnymi elementami jej otoczenia, ponadto coraz większa ich nietrwałość i coraz większy zasięg przestrzenny. **Współpraca** nie zna obecnie granic państwowych ani terytorialnych. Czas trwania takiej współpracy jest bardzo zróżnicowany, w bardzo wielu sytuacjach zależy od pojawiających szans rynkowych, które bardzo szybko się pojawiają i równie szybko znikają. Zjawisko to także funkcjonuje w turystyce i wpływa na rozwój struktur sieciowych. W celu uatrakcyjnienia ofert dostępnych dla klientów organizacje decydują się na nawiązanie współpracy z coraz większą ilością osób z bardzo różnych dziedzin. Współpraca ta jak w przypadku innych branż często bywa okazjonalna i zależy od szans rynkowych.

---

<sup>66</sup> H. I. Kulmala, J. Paranko, E. Uusi-Rauva "The role of cost management in network relationships" op. cit. p.33 - 43

Czynnikami wpływającymi na rozwój struktur sieciowych są: zmienne otoczenie, duży poziom ryzyka, konieczność szybkiej adaptacji do wymogów rynku i klientów, bardzo silna konkurencja. Nowoczesne organizacje muszą być elastyczne, zdolne do zmian i przekształceń oraz wykorzystywać najlepiej jak potrafią kompetencje ludzkie, kapitał intelektualny i społeczny. Rys. 1 przedstawia cztery możliwe sytuacje na rynku, w zależności od rodzaju otoczenia, w którym może działać organizacja. Zmienne i złożone otoczenie jest jedną z podstawowych przesłanek powodujących rozwój struktur sieciowych w usługach. Taka sytuacja zmusza organizację do znacznej elastyczności oraz stosowania struktur sieciowych. Organizacje turystyczne działają w bardzo turbulentnym otoczeniu. Ilość pojawiających się i znikających organizacji turystycznych, w każdym roku jest coraz większa. Gusta klientów cały czas się zmieniają, a dochodzą do tego jeszcze konflikty zbrojne i katastrofizm naturalne, które dodatkowo zmieniają sytuację. Powoduje to potrzebę częstego nawiązywania i rozwiązywania współpracy oraz tworzenia elastycznej struktury sieciowej.

Należy zwrócić uwagę, że praca jest poświęcona usługom turystycznym. Z punktu widzenia właśnie tej dziedziny należy wymienić inne charakterystyczne dla niej zewnętrzne przesłanki rozwoju struktur sieciowych. Należą do nich m.in. następujące czynniki:

- wzrost zatrudnienia w usługach;
- rozkwit procesów wymiany usług i świadczeń;
- rozwój telepracy.

Tabela 3.  
Charakterystyka  
otoczenia  
organizacji.  
Źródło: H. Fottyn  
„Klasyczne i  
nowoczesne  
struktury  
organizacji”,  
Wyd. Key Test,  
Warszawa  
2007 str. 52

|                     |         | ZŁOŻONOŚĆ OTOCZENIA                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |         | PROSTE                                                                                                                                                                                                                                           | ZŁOŻONE                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| MOBILNOŚĆ OTOCZENIA | ZMIENNE | Zmienność otoczenia zwiększa liczbę zewnętrznych powiązań, uelastycznia strukturę. Powstają struktury macierzowe. Proste otoczenie nie wymusza decentralizacji, powstają funkcjonalne komórki analityczne i prognostyczne                        | Zmienność, a nawet burzliwość otoczenia oraz jego złożoność wymagają od organizacji znacznej elastyczności, pojawiają się projekty i struktury sieciowe, decentralizuje się władzę na samodzielne jednostki, zwraca się uwagę na wiedzę, informacje, klientów i strategię |
|                     | STAŁE   | Stabilność i prostota otoczenia wpływają na biurokratyzację. Uproszczone są relacje z otoczeniem. Władza jest zcentralizowana. Struktura może być prosta, liniowa, wewnętrzne więzi są przede wszystkim służbowe, otoczenie nie jest zagrożeniem | Stołość otoczenia umacnia biurokratyzację, jednak złożoność otoczenia wymusza decentralizację, pojawiają się struktury sztabowo-liniowe z wyspecjalizowanymi funkcjonalnie komórkami, jest więcej kanałów przepływu informacji, powstają nowe procedury                   |

W sektorze usług w Polsce w 2010 roku nastąpił wzrost zatrudnienia. Szacuje się, że w tym sektorze pracuje 56,9% liczby zatrudnionych<sup>67</sup>. Większość z tych osób pracuje w handlu i turystyce. Usługi są najważniejszym miejscem zatrudnienia i będą nim także w przyszłości w krajach rozwiniętych. Charakter świadczenia usług stwarza potrzebę licznych i częstych kontaktów z innymi usługodawcami. Im bardziej intensywne są te kontakty, tym większe prawdopodobieństwo powstania w ten sposób sieci.

W rozwoju struktur sieciowych w usługach bardzo duże znaczenie odegrał wzrost indywidualnej konsumpcji przy rozkwicie rodzajowym, ilościowym i jakościowym procesów wymiany usług i świadczeń. Potrzeba szybkiego i częstego reagowania na zmiany potrzeb klientów, stwarza potrzebę częstej ilości kontaktów z innymi organizacjami. Kontakty te muszą dawać gwarancję jakości wykonywanych usług. W wielu organizacjach takie kontakty są tak częste, że przybrały charakter sieci. Tak jest między innymi w turystyce. W tej branży nie do uniknięcia jest funkcjonowanie w sieci. Jest to wynikiem cech turystyki, a przede wszystkim niejednorodności. W skład usług turystycznych wchodzi inne usługi takie jak: transport, wyżywienie, zakwaterowanie, usługi przewodnickie itd.

Kolejną przyczyną rozwoju struktur sieciowych jest rozwój telepracy. Obecnie praca często wiąże się z przetwarzaniem informacji. Ponad 50% współczesnych zawodów bezpośrednio dotyczy szeroko pojętego zarządzania informacją; 80% nowych zawodów zostało utworzonych przez małą przedsiębiorczość w usługach i sektorze informatycznym. Dzięki infrastrukturze teleinformatycznej (telefonii komórkowej i stacjonarnej, fax, wideo-konferencje, usługi cyfrowe) telepraca - praca na odległość - stała się dla wielu ludzi rzeczywistością. Tego typu rozwiązanie możliwe jest w większości przypadków dla pracowników stale podróżujących, którzy kontaktują się z biurem jedynie po to, by otrzymać z niego jakieś informacje i przekazać informacje zebrane w terenie. Dotyczy to na równi przewoźników, sprzedawców, dziennikarzy, lekarzy domowych itp. Według Raportu Unii Europejskiej z 1999 r. ponad 9 milionów Europejczyków pracowało w systemie telepracy (1997 r. - 1,5 - 2 mln; 1998 r. - 4,6 mln); Najbardziej zaawansowane w tej dziedzinie są: Dania (9,7% wszystkich zatrudnionych), Holandia (9,1%) i Finlandia (6,3%).<sup>68</sup> We wszystkich krajach Unii z roku na rok rośnie zainteresowanie tą formą pracy, zwłaszcza ze strony firm, które robią wiele sprawozdań, raportów, tłumaczeń itp.

<sup>67</sup> Rynek pracy w Polsce 2010 rok, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 14.03.2011, str. 5

<sup>68</sup> Bolikowski J. „Możliwości włączenia przedsiębiorstw energetycznych regionu w rozwój usług dodanych według programów e-Europe i e-Polska” Energia XXXVI nr 216 (6596) 16 września 2003



Również ta forma pracy staje się coraz bardziej popularniejsza wśród osób wykonujących wolne zawody. Telepraca jest uznawana jako jeden z głównych czynników umacniających gospodarkę. W Polsce ta forma organizacji pracy jest jeszcze niedoceniana przez większość firm. W turystyce jest jednak często stosowana. Telepraca jest stosowana na stanowiskach pilotów, przewodników, animatorów i innych pracowników obsługujących klientów poza siedzibą biura sprzedającego produkt turystyczny.

Jak wynika z powyższych czynników, rozwój struktur sieciowych w obecnie funkcjonującej gospodarce jest wynikiem ewolucji a w niektórych przypadkach wręcz rewolucji technologicznej. Powyżej zaprezentowane czynniki nie we wszystkich organizacjach przyczyniły się do rozwoju sieci w ich strukturach, ale przy umiejętnym wykorzystaniu tych możliwości, mogłoby się tak stać. Rozwój struktur sieciowych jest wynikiem nie tylko czynników zewnętrznych, ale także czynników wynikających z cech samych organizacji. Dlatego następna część tego rozdziału jest poświęcona czynnikom wewnętrznym, które wpływają na rozwój struktur sieciowych.

### **1.3.2 Czynniki wewnętrzne wpływające na rozwój struktur sieciowych**

Innym rodzajem przesłanek rozwoju struktur sieciowych w organizacjach gospodarczych są czynniki wewnętrzne. Z perspektywy książki za najważniejsze zostały uznane następujące czynniki:<sup>69</sup>

- rozdrobnienie dużych organizacji;
- podejście procesowe;
- rozwój marketingu wewnętrznego;
- orientacja organizacji na klienta;
- stworzenie w organizacji klimatu innowacyjnego;
- podział pracy i zmienność przywództwa;
- skłonność do współpracy w organizacjach;
- zmiana polityki zatrudniania z tradycyjnej na bardziej elastyczną.

Pierwszą przesłanką powodującą rozwój struktur sieciowych jest rozdrobnienie dużych organizacji. Na rynku współistnieją dziś organizacje o zróżnicowanej wielkości. Mniejszych organizacji jest więcej,

---

<sup>69</sup> Mc Govern, The Network Corporation, „Chief Executive”, April 1990, p.46-49; U.R. Muller, op. cit. str. 64-65; G. Urbanek „Analiza determinantów kapitału klienta”, Marketing i Rynek 4/2005, str.2 – 4.



częściej upadają i częściej powstają. Powodują w ten sposób jeszcze większą zmienność w gospodarce. Obok nich istnieją wielkie, globalne korporacje, funkcjonujące na rynku od dziesięcioleci. W wyniku fuzji kumulują one coraz większy kapitał i stają się jeszcze większe. Zatrudniają po kilkadziesiąt tysięcy pracowników, co stwarza istotne problemy, a często prowadzi do niemożności efektywnego zarządzania taką firmą. W tej sytuacji pojawiła się interesująca koncepcja spin off - rozpinania organizacji, dzięki której koncerny radzą sobie z własną wielkością<sup>70</sup>. Dzielą się one na średnie, a nawet całkiem małe samodzielne organizacyjnie firmy, spółki, filie i oddziały dostosowane do lokalnych warunków. Przez to mogą stawać się bardziej elastyczne i łatwiej reagować na lokalne potrzeby. Następuje dezintegracja dużych przedsiębiorstw na małe jednostki organizacyjne o znacznej samodzielności decyzyjnej. W tych warunkach jest to jedyna możliwość stawienia czoła narastającej fali zmian. Uzasadniając ten punkt widzenia, wskazuje się zwykle na takie zalety małych organizacji, jak: większa szybkość reagowania na potrzeby klientów dzięki bezpośrednim kontaktom, wyższa jakość produktów dzięki koncentracji na wąskim profilu działania, niższe koszty działalności dzięki prostej i maksymalnie „odchudzonej” strukturze oraz lepsze zarządzanie dzięki intensywnej komunikacji między wszystkimi uczestnikami systemu organizacyjnego. Duże koncerny turystyczne są dzielone na mniejsze organizacje zwykle albo według pełnionych funkcji<sup>71</sup> lub ze względu na zasięg działania.

Drugim czynnikiem wewnętrznym wpływającym na rozwój struktur sieciowych w organizacjach gospodarczych jest podejście procesowe do funkcjonowania całości przedsiębiorstwa. Polega ono na zasadzie wewnętrznego świadczenia usług.<sup>72</sup> Poszczególne części organizacji są traktowane jako jednostki wytwarzające materialne lub niematerialne usługi dla innych komórek czy jednostek w ramach przedsiębiorstwa. Każde stanowisko pracujące na rzecz innego stanowiska jest dostawcą, który ma świadczyć usługi dla swego klienta. Struktura procesów przebiegających w przedsiębiorstwie jest więc łańcuchem powiązań klientów z dostawcami. Dostawca wewnętrzny jest tak samo oceniany jak zewnętrzny,

<sup>70</sup> Cz. Sikorski „Ludzie nowej organizacji”, – Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności” Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, str. 21 - 27

<sup>71</sup> Przykładami pełnionych funkcji w ramach organizacji turystycznej mogą być: transport, zakwaterowanie, biura obsługi klientów indywidualnych, biura wyjazdów krajowych, wyjazdów zagranicznych.

<sup>72</sup> M. Kołodziejczak „Społeczno-kulturowe aspekty wdrażania orientacji procesowej w organizacjach”. w *Podejście procesowe w organizacjach* pod red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, str. 462 - 469

według wkładu, jaki wnosi do wyniku swojego klienta<sup>73</sup>. Podejście procesowe jest skutecznym środkiem przeciwdziałania skostnieniu struktur i procesów organizacyjnych.<sup>74</sup> Pozwala ono bliżej przyjrzeć się pracy osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań. Nie zawsze jest to dla nich korzystne – reklamacje, które dotychczas godziły głównie w pracownika liniowego, powinny stanowić początek poszukiwania faktycznej przyczyny błędu. Jednocześnie uświadomienie pracownikom ich odpowiedzialności za choćby jeden etap powstawania produktu, pozwala łatwiej uzasadnić cel i sens ich pracy. Ograniczone zostaje poczucie osamotnienia pracownika realizującego poszczególne zadania i mającego być może zbyt duże poczucie odpowiedzialności za częściowy produkt, który przecież w znacznym stopniu uzależniony jest od jakości dostarczonej mu przez wewnętrznego dostawcę. Umiejętnie realizowane zarządzanie procesowe<sup>75</sup> daje możliwości podniesienia sprawności ogólnej zespołu, poziomu jego integracji i wspólnej odpowiedzialności za porażkę lub sukces. W turystyce reklamacje klientów są zwykle kierowane do konkretnego usługodawcy, co ułatwia proces dochodzenia roszczeń oraz zwiększa możliwości kontroli nad jakością sprzedawanych usług.

Kolejną wewnętrzną przesłanką rozwoju struktur sieciowych jest rozwój marketingu wewnętrznego. Koncepcja ta opiera się na zasadach podejścia procesowego. Głównym jego celem jest uświadomienie pracownikom ich znaczenia w procesie dla ostatecznego wyniku cyklu tworzenia produktu. Pracownik odpowiednio motywowany sam może stać się kontrolerem swojego procesu. Pracownicy pracujący w branży turystycznej w większości mają kontakt bezpośredni z klientem. Ich pozytywne i profesjonalne zachowanie wpływa pozytywnie na odbiór całej usługi.

Jedną z przyczyn rozwoju struktur sieciowych jest orientacja organizacji na klienta. Jest to działanie w celu jego usatysfakcjonowania i kompleksowej obsługi w jednym miejscu i czasie. Jest on często powodem i przyczyną określonych działań. Staje się on tak ważny, że czasami jest dla niego specjalnie tworzony jakiś produkt. Często zdarza się, że w pewnym sensie staje się on częścią struktury sieciowej. Jest to jedna z głównych cech turystyki, o których była mowa na początku tego rozdziału.

Kolejną przesłanką rozwoju struktur sieciowych jest stworzenie

<sup>73</sup> U.R. Muller „Szczipłe organizacje”, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, str. 64-65.

<sup>74</sup> M. Kachniewska „Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego” [w:] „Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne” (red. A. Nowakowska, M. Przydział), WSiLiZ, Rzeszów, 2006, s. 303-319.

<sup>75</sup> M. Kachniewska „Instrumenty oddziaływania na jakość usługi turystycznej” [w:] „Unia Europejska, a przyszłość polskiej turystyki”, SGH, Warszawa 2003, str. 271-285.

w organizacji klimatu innowacyjnego. Polega to na ukierunkowaniu całego przedsiębiorstwa, jego kultury organizacyjnej systemu wartości, zachowania menedżerów i pracowników na wspieraniu i rozwijaniu nowości oraz pokonywaniu trudności związanych z realizacją tego celu.<sup>76</sup> Rosnąca i nasilająca się konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania ciągle nowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Dążenie do tych osiągnięć wiąże się z kulturą innowacyjną firmy, tj. akceptacją przedsięwzięć innowacyjnych, wysokim stopniem identyfikacji pracowników z firmą, ich motywacyjną gotowością do kreatywnego działania. Wdrażanie przedsięwzięć innowacyjnych wymaga zatem oceny wewnętrznego potencjału kultury organizacyjnej. Chodzi bowiem o określenie, czy firma jest gotowa na zmiany, a głównie czy gotowe są na to jej zasoby ludzkie. Tworzenie nowych ciekawych i egzotycznych ofert turystycznych daje możliwości zdobycia nowych, a także utrzymania starych klientów przy biurze turystycznym.

Dalszą przyczyną rozwoju struktur sieciowych jest podział pracy i zmienność przywództwa. Różne osoby chcą realizować określone zadania. Są prowadzone dyskusje nad zagadnieniami, wymyślane są nowe rozwiązania, które wykraczają poza możliwości jednej osoby. Często osoby te postanawiają połączyć swoje siły, intelekt i pracę, przy czym często nie jest określone kto jest przywódcą danej grupy. Zatem struktura sieciowa jest dobrowolnym czasowym związkiem pojedynczych osób, wolnych strzelców, ludzi zatrudnionych w różnych organizacjach w dowolny sposób lub niezatrudnionych.<sup>77</sup> Zwykle pojawia się osoba, która pierwsza wpada na ten pomysł – chce zrealizować jakieś rozwiązanie albo zlecenie od klienta. Proponuje wtedy innym współpracę i tak tworzy zespół, organizację, sieć, w obrębie której zaproszone do współpracy osoby porozumiewają się, współpracują, przekazują sobie informacje, wykonują poszczególne części zadania, czyli tworzą strukturę organizacyjną o charakterze czasowym. Jeśli działanie to odbywa się w sieci internetowej, całe przedsięwzięcie nabiera jeszcze bardziej wirtualnego charakteru. Do struktur sieciowych w turystyce dołączają zwykle młodzi ludzie, którzy wykonując swoje usługi zwiedzają świat<sup>78</sup>.

<sup>76</sup> O. Gadiesh, J. L. Gilbert "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action" Harvard Business Review, May 01, 2001, p. 72-79

<sup>77</sup> McDermott R., Archibald D. "Harnessing Your Staff's Informal Networks" Harvard Business Review, Mar 01, 2010, p. 82-89

<sup>78</sup> Na stanowiska wychowawców, przewodników, pilotów i animatorów pracują zwykle młode osoby. Są one zatrudniani na umowę o dzieło lub zlecenie.

Potrzeba współpracy w organizacjach jest czynnikiem, który działa stymulująco na rozwój struktur sieciowych.<sup>79</sup> Dzieje się tak w wyniku między innymi specjalizacji organizacji przy jednoczesnej chęci stworzenia produktu o najwyższej jakości przy maksymalnym obciążeniu kosztów. Na rynku turystycznym wiele biur wybrało specjalizację. Pojawiły się biura zajmujące się organizacją imprez dla singli, pływaczów, narciarzy, a także wędkarzy.

Prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem wpływającym na rozwój struktur sieciowych w organizacjach jest zmiana polityki zatrudniania z tradycyjnej na bardziej elastyczną. Jest to wynikiem wyżej wymienionych czynników w tym dostosowania do szybko zmieniającego się, wręcz burzliwego otoczenia. Organizacje w ten sposób mogą znaleźć oszczędności w prowadzonej przez siebie działalności. Większość osób pracujących i współpracujących z organizacjami turystycznymi pracuje na umowy o dzieło, zlecenia lub same prowadzą działalność gospodarczą. Szerzej ta problematyka elastycznego zatrudnienia została opisana w trzecim rozdziale.

Specyfika procesów wytwórczych w usługach<sup>80</sup>, ich niematerialny i kulturowy charakter powodują, że niektóre czynniki rozwoju struktur sieciowych są charakterystyczne tylko i wyłącznie dla organizacji usługowych. Ich miejsce muszą zająć inne systemy, oparte na wzorcu dostosowanym do specyfiki człowieka, który jest bezpośrednim wytwórcą jakości. Do najważniejszych, z perspektywy książki czynników powodujących rozwój struktur sieciowych, charakterystycznych dla organizacji usługowych, w tym także turystycznych, należy zaliczyć<sup>81</sup>:

- bezpośrednie kontakty organizacji z klientem;
- dobre relacje z klientami;
- stresujący charakter pracy pracowników liniowych;
- kwalifikacje pracowników;
- wejście na nowe rynki.

Z punktu widzenia czynników wewnętrznych na rozwój struktur sieciowych wpływają bezpośrednio kontakty organizacji z klientami. Są one niezbędnym elementem realizacji działań firmy usługowej. Stanowią one sferę działań bardzo delikatnych, wymagających bardzo

<sup>79</sup> R. Cross, J. Liedtka, L. Weiss "A Practical Guide to Social Networks" Harvard Business Review, March 2005, p. 124-132

<sup>80</sup> A. Fazlagić: Jakość normatywna w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym, Problemy Jakości nr 5/2001, str. 11-14

<sup>81</sup> P. Mudie, A. Cottam: Usługi – zarządzanie i marketing, PWN, Warszawa 1998 str. 54

dużego wyczucia i ogromnego ładunku taktu. L.G.Shostack wyróżnia trzy rodzaje kontaktów usługowych<sup>82</sup>:

- kontakt na odległość - poczta, internet,
- pośredni kontakt osobisty – telefon,
- bezpośredni kontakt osobisty – twarzą w twarz.

Najtrudniej jest kontrolować kontakt bezpośredni, którego waga wynika z faktu, że klient uzyskuje możliwość zobaczenia osób świadczących usługi i wyrobienia sobie poglądu na temat poziomu jakości usług całej organizacji. Bardzo duże znaczenie w organizacji usługowej odgrywa: dobór pracowników liniowych pod względem cech psychofizycznych, stosowanie uniformów, szkolenie w zakresie umiejętności interpersonalnych. Interakcja usługowa stanowiąca relację między różnymi osobami, zdeterminowana jest przez zespół cech społeczno-demograficznych, ekonomicznych i osobistych. Na kontakt ten wpływa reakcja na zachowania innych osób obecnych w trakcie świadczenia usługi lub nieobecność osób, które powinny w danej chwili towarzyszyć usługodawcy lub być do jego dyspozycji. Organizacja bardzo często kontaktuje się ze swoimi klientami. Mają oni duży wpływ na proces tworzenia produktu oraz na jego ostateczny kształt. Częstotliwość tych kontaktów oraz rola, jaką klienci odgrywają w organizacji można uznać za przyczynek do rozwoju sieci, dla których jest ona tworzona. Usługi turystyczne są wytwarzane i realizowane przy udziale i obecności klienta.

Dobre relacje z klientami sprzyjają rozwojowi struktury sieciowej w organizacjach usługowych, w tym także turystycznych. Klient, który jest zadowolony z kontaktów z organizacją, częściej i chętniej nawiązuje z nią więź. Relacja ta często łączy klientów z pracownikami organizacji ich obsługującymi. Dobry kontakt z klientem, który daje satysfakcję z dobrze wykonanej pracy umożliwia rozwój ścisłej współpracy. Przy takim rodzaju kooperacji powstają struktury sieciowej, które istnieją właśnie dla klienta. Owocna i częsta **współpraca** przyczynia się do pogłębienia między nimi relacji. Tacy klienci stają się częścią powiązań sieciowych w organizacji. Powodzenie organizacji usługowej jest w coraz większym stopniu pochodną jakości jego relacji z klientami, a w mniejszym stopniu efektem jakości samych produktów. Wartość produktu opartego na wiedzy, nie jest zdeterminowana przez koszty jego wytworzenia, ale jest określona przez wartość przypisywaną ofercie przez konsumenta. Dlatego działania przedsiębiorstwa powinny być ukierunkowane na

---

<sup>82</sup> G.L.Shostack: Planning the service encounter [w:] The service encounter, Czepiel J.A., Solomon M.R., Supernant C.F.(red.), Lexington Books, D.C.Haeth and Company, Lexington, Mass 1985, p.40

dostarczenie klientowi zestawu wartości, które zwiększają realizowaną przez niego użyteczność, stąd znaczenia nabierają aspekty niematerialne oferty. Koncentracja na tworzeniu wartości dla klienta wymaga od menedżerów nowego podejścia — zarządzania ze względu na kapitał klienta (wartość klientów firmy), a nie koszty produktu.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój struktur sieciowych jest fakt, że pracownicy liniowi w sektorze usług mają stresujący charakter pracy. Jest on często niedostrzegany przez menedżerów. Prowadzi to często do stosowania zachowań defensywnych<sup>83</sup> przerzucanie odpowiedzialności na innych, depersonalizacja działań, rozciąganie działań w czasie ponad czas faktycznie niezbędny do ich wykonania. W turystyce dochodzi do tego fakt, że główny sezon przypada na okres letni. Gdy inni mają wolne, pracownicy z branży turystycznej najwięcej pracują.

Istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój struktur sieciowych są kwalifikacje pracowników. Dzięki takim wysokim kwalifikacjom i umiejętnościom personelu usługowego, można stworzyć ścisłe i efektywne relacje pomiędzy pracownikami. Mogą się na nie składać wykształcenie, umiejętności praktyczne, znajomość języków obcych. Może także zależeć od środków materialnych wykorzystywanych w procesie usługowym w tym jakość autokarów, sprzętu komputerowego, wyposażenie obiektu hotelarskiego itp. Składają się one na strukturę sieciową.

Ostatnią ważną przesłanką powodującą rozwój struktur sieciowych, jest wejście na nowe rynki. Sieć jest ważnym narzędziem penetracji i rozwoju rynku. Można podać wiele dowodów takiego działania, zwłaszcza tam, gdzie występuje silna dążność do ekspansji poza obszar własnego kraju. Przejawem tego w turystyce są działania firm hiszpańskich i włoskich. Rzymska spółka akcyjna Club Yaltur, przodująca na rynku „klubowych ferii”, sprzedaje swój produkt na obszarze Niemiec, za pośrednictwem lokalnych niemieckich partnerów. Niemiecka grupa TUI wchodzi w krajach sąsiednich w bliskie związki z agencjami podróży, prowadzącymi akwizycje turystyki przyjazdowej. Celem takiego działania jest zwiększenie udziałów w rynkach, poprzez wykorzystanie dobrej wiedzy partnerów o lokalnych uwarunkowaniach rynkowego powodzenia. Umożliwia to przełamanie barier popytu związanych m.in. z istniejącym między różnymi społeczeństwami dystansem psychicznym.

---

<sup>83</sup> w przeciwieństwie do ofensywnych - unikanie działania, przejawiające się w zbytnim hołdowaniu regułom - uciekanie się do ścisłej interpretacji zakresu własnej odpowiedzialności. P. Mudie, A. Cottam „Usługi - zarządzanie i marketing” op.cit. str. 54

Rozwój struktur sieciowych w organizacjach usługowych może być skutkiem wszystkich wyżej wymienionych przesłanek. Na ich powstanie i na dalszy wzrost wpływają zarówno czynniki dotyczące bezpośrednio organizacji usługowych, ale także ogólnie organizacji gospodarczych. Należy pamiętać, że sprzyjająca atmosfera do rozwoju struktur sieciowych, nie oznacza wcale występowania wszystkich czynników jednocześnie. Na podstawie analizowanych czynników można wyodrębnić rodzaje struktur sieciowych występujących w organizacjach, które przedmiotem analizy następnej części książki.

## 1.4 Rodzaje struktur sieciowych w organizacjach

Obraz struktur sieciowych byłby niepełny bez dokonania analizy rodzajów sieci. W tej części rozdziału zostaną one pokazane z uwzględnieniem organizacji turystycznych. Przyjętej charakterystyki nie należy rozpatrywać jednak jako wyczerpującej klasyfikacji. Opisane przykłady wydają się najważniejsze z punktu widzenia książki. Różne rodzaje struktur tu przedstawione wynikają z odmiennych czynników, które spowodowały ich powstanie.

W publikacji przyjęto następującą klasyfikację kryteriów podziału rodzajów sieci organizacyjnych:

- Miejsce / kierunek kooperacji,
- Rodzaje powiązań,
- Charakter więzi,
- Dynamikę przemian,
- Przedmiot powiązań,
- Typ kooperacji,
- Rodzaj kooperantów,
- Zasięg działania.

Wiele przedsiębiorstw od dawna funkcjonuje w strukturze sieciowej. Za kryterium podziału struktur można uznać **miejsce/kierunek kooperacji**. Z tego punktu widzenia struktury te można podzielić na:

- wewnętrzne
- zewnętrzne



W kooperacji **wewnętrznej** uczestniczą macierzyste jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa<sup>84</sup>. Tworzą w ten sposób wewnętrzną organizację sieciową. Z punktu widzenia organizacji każdy rodzaj współpracy wewnętrznej organizacji może być utożsamiany z siecią wewnętrzną.

W turystyce jest to współpraca wewnętrzna w zespołach tworzących imprezy turystyczne, przygotowujące katalogi<sup>85</sup>, obsługujące nietypowe zlecenia.

Omawiając rodzaje struktur sieciowych należy zwrócić uwagę, że sieci mogą tworzyć autonomicznie niezależne podmioty gospodarcze. Produkty finalne takich struktur powstają na skutek kooperacji **zewnętrznej**.<sup>86</sup>

W turystyce struktury takie powstają pod wpływem złożoności i komplementarności usług składających się na imprezy turystyczne. Uczestniczą w nich wszyscy kooperanci, począwszy od biur turystycznych sprzedających daną imprezę, poprzez transport lotniczy i autokarowy, kwaterodawców, kończąc na firmach oferujących wyżywienie.

Kolejnym kryterium podziału struktur sieciowych jest rodzaj powiązań. Ze względu na taką klasyfikację można wyróżnić przykładowe typy sieci<sup>87</sup>:

- sieci zintegrowane,
- sieci sfederowane,
- sieci kontraktowe,
- sieci stosunków bezpośrednich,
- sieci teleinformatyczne (sieci internetowe)
- sieci nieformalne.

**Sieci zintegrowane** są to zbiory składające się z rozproszonych jednostek, tzn. przedstawicielstw, zakładów, filii, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy lub jednego organizmu gospodarczego. Najczęściej określa się je mianem grup. Władza instytucjonalna jest zlokalizowana w centrali, będącej głównym dysponentem zasobów finansowych. Sieć służy do realizacji strategii obecności i bliskości. Tak jest w przypadku banków, dyrekcji regionalnych, agencji lokalnych, stacji obsługi, magazynów wielkich dystrybutorów, urzędów pocztowych.

<sup>84</sup> Snow C., Miles R., Coleman H.: *Managing 21st Century Network Organization*, *Organizational Dynamics* 20 (1992) 3, p. 15, Brilman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2002, s. 428-431

<sup>85</sup> Katalog turystyczny jest to zbiór ofert na dany sezon, zawierający dane dotyczące poszczególnych imprez wraz z cenami i terminami ich realizacji.

<sup>86</sup> A. Olczak „Budowanie partnerstwa w sieci międzyorganizacyjnej” [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji* (red. B. Nogalski, J. Rybicki), Sopot 2009, str. 714-721

<sup>87</sup> Por: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, op. cit. str. 426-427, Z. Katona, P. Zubcsek, M. Sarvary “Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network” *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVIII (June 2011), p. 425 –443



W nim jedna organizacja kieruje siecią, a inne organizacje są jej uczestnikami. Wszystkie te elementy są ze sobą połączone za pomocą powiązań w sieć. Ta rozbudowana struktura współpracuje ze sobą tworząc poszczególne elementy produktu ostatecznego.

W turystyce przykładem sieci zintegrowanej są łańcuchy hotelowe. Mają one jeden centralny zarząd, utrzymują jednolity standard i zakres usług, prowadzą określoną politykę ekonomiczną oraz mają własny system rezerwacji miejsc noclegowych, obejmujący wszystkie jednostki organizacyjne<sup>88</sup>. Z punktu widzenia biur turystycznych takie struktury sieciowe, to tak zwane biura sieciowe. Są to organizacje turystyczne działające pod jedną nazwą, w ramach biura głównego i filii będące zwykle własnością jednego właściciela. Przykładami takich biur sieciowych są Triada, Itaka, Atas.

**Sieci sfederowane** są to wszelkie zgrupowania osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę swoich potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania. Cechuje je poszukiwanie solidarności.

W turystyce sieci takie są wynikiem jednej z cech specyficznych turystyki jaką jest niejednorodność, o której była mowa we wcześniejszej części tego rozdziału. Kompozycja wielu różnych usług powoduje potrzebę stworzenia dla klienta produktu turystycznego, który go usatysfakcjonuje i skłoni do ponownego jego zakupu.<sup>89</sup> Dlatego biura turystyczne tworzą własną strukturę, która ułatwia sprostanie wymaganiom klientów.

**Sieci kontraktowe** powstają z powiązań opartych na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi. Spotyka się je w dystrybucji produktów masowych, prowadzeniu restauracji, hotelarstwie, a nawet w branży perfumeryjnej. Cechą charakterystyczną takich sieci jest rozkładanie ryzyka i uzupełnianie się kompetencji profesjonalnych. Są one formą realizacji strategii zakorzeniania się na rynku.

Organizacje turystyczne w takich sieciach działają na zasadzie umów agencyjnych. Biura turystyczne, działające, w takich sieciach, podpisują umowy<sup>90</sup> na sprzedaż miejsc danego organizatora<sup>91</sup>. W zamian otrzymują

<sup>88</sup> Pierwsze łańcuchy hotelowe powstały już w przed i wojną światową i w okresie międzywojennym. Są to głównie hotele 4 i 5 gwiazdkowe. A. Kowalczyk „Geografia turystyki”, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000, str. 122-128

<sup>89</sup> H. Erkus, -Oʻztaʻrk, Ayda Eraydin „Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region”, *Tourism Management* 31 (2010), p. 113-124

<sup>90</sup> Umowy są zawierane na rok z możliwością ponownego odnowienia.

<sup>91</sup> Zwanego także tourooperatorem. Spoczywa na nim odpowiedzialność realizacji imprezy turystycznej.

pro wizję za sprzedaż. Biura turystyczne działające w ramach umów franchisingowych funkcjonują pod jedną nazwą i postępują według ściśle określonych wymogów narzuconych przez franchisingodawcę.

**Sieci stosunków bezpośrednich** występują w takich dziedzinach życia społecznego, jak polityka czy religia. Współcześnie zaczynają być wykorzystywane w życiu gospodarczym (np. sieci sprzedaży obnośnej). Służą one do realizacji strategii penetracji. Można tu wymienić spółdzielnie, stowarzyszenia, towarzystwa wzajemnej pomocy.

W ramach sieci stosunków bezpośrednich organizacje turystyczne działają w zrzeszeniach branżowych. Przykładami takich zrzeszeń są między innymi izby turystyczne<sup>92</sup> krajowe i regionalne, stowarzyszenia przewoźników, zrzeszenie hoteli.

**Sieci teleinformatyczne (sieci internetowe)**<sup>93</sup> wykorzystują nowe technologie informacyjne i komunikacyjne. Coraz więcej osób pracuje poza przedsiębiorstwem, współpracując z innymi pracownikami za pośrednictwem sieci informatycznej. Nawet wówczas, gdy ludzie pracują w sąsiadujących ze sobą pokojach biurowych, używają często tej samej sieci informatycznej, z której korzystają, tak jakby byli od siebie znacznie oddaleni. Oddalone jednostki mogą więc nawiązywać ze sobą komunikację natychmiastową, pracownicy zaś sąsiadujący ze sobą używają systemu komunikacji na odległość. Wśród takich istniejących sieci można wyróżnić intranet, służący wyłącznie pracownikom danego przedsiębiorstwa. Ekstranet przypomina sieć internetową, ale dostępny tylko dla partnerów przedsiębiorstwa. Internet, który jest otwarty dla wszystkich posiadających do niego dostęp. Wszystkie te systemy połączeń zmieniają wszystkie organizacje w struktury sieciowe.

Z punktu widzenia turystyki sieci internetowe, to nic innego jak internetowy system rezerwacji. Organizacje turystyczne należące do takiej sieci, wprowadzając do systemu swoje produkty, zwiększają ich zasięg

---

Nie ponosi on jednak kosztów prowadzenia poszczególnych biur zajmujących się sprzedażą.

<sup>92</sup> Zadaniemi statutowymi Polskich Izby Turystycznych są między innymi wspomaganie funkcjonowania zrzeszonych firm pod względem jakości usług, solidności i rozważliwej handlowej. Działania izb polegają na ograniczeniu działalności firm nielegalnych tzw. szarej strefy oraz eliminowanie z rynku firm nagminnie łamiących przepisy ustawy lub niesolidnych w stosunku do swoich partnerów handlowych. Ponadto izby mają za zadanie prowadzić szkolenia w zakresie przepisów prawnych. Opracowują wzory umów dla biur zrzeszonych. Doradzają członkom izb i klientom. Prowadzą serwisy informacyjne dla klientów. Negocjują z firmami ubezpieczeniowymi stawki ubezpieczeń OC.

<sup>93</sup> A. Greenberg, J. Hamilton, N. Jain, S. Kandula, Ch. Kim, P. Lahiri, D. Maltz, P. Patel, S. Sengupta "VL2: a Scalable and Flexible Data Center Network" Communications of the ACM, March 2011, Vol. 54, No. 3, p.95-104

dla klientów. Sieć ta stwarza także dla jej uczestników możliwość rozszerzenia swojej oferty<sup>94</sup>.

**Sieci nieformalne**<sup>95</sup> wspierają funkcjonowanie i rozwój organizacji. Opierają się głównie na nieformalnej komunikacji za pośrednictwem sieci społecznych, które istnieją w organizacjach. Sieci te muszą być kształtowane i usprawniane, aby skutecznie wspierały rozwój innowacji. Szerzej o strukturach nieformalnych w drugim rozdziale.

Kolejnym kryterium podziału struktur sieciowych jest charakter więzi występujących w sieci. Można wyróżnić cztery jej rodzaje<sup>96</sup>:

- sieć wirtualna,
- sieć rozproszona,
- sieć pulsacyjna,
- sieć scalona.

Działanie w **sieci wirtualnej** polega na wzajemnej wymianie informacji i częstej zmianie celów komplementarnych organizacji uczestniczących w sieci. J. Kisielnicki przytacza trzy różne sposoby rozumienia organizacji wirtualnych<sup>97</sup>.

Po pierwsze, jako czasową więź niezależnych przedsiębiorstw - dostawców, klientów, wcześniejszych konkurentów. Są oni połączeni technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków.

Po drugie, jest to sztuczny twór, ze względu na maksymalną użyteczność dla klienta. Opiera się na indywidualnych kompetencjach bazowych. Integruje niezależne przedsiębiorstwa w procesach kreowania produktów. Nie wymaga dodatkowego nakładu na koordynację oraz nie uszczupla przez swą wirtualność znaczenia klienta.

Po trzecie, rozumie się je jako czasowe, tworzone na zasadzie dobrowoli, powiązania organizacji, które wchodzą ze sobą w różnego typu związki dla realizacji celu. Cel ten ma za zadanie przyniesienie im korzyści większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny. Nie istnieje konieczność zawierania umów.

---

<sup>94</sup> Zestaw produktów i usług dostępnych w sprzedaży dla klientów w siedzibie biura.

<sup>95</sup> A. M. Kleinbaum, M. L. Tushman „Managing Corporate Social Networks”, Harvard Business Review July-August 01, 2008, p. 26-27

<sup>96</sup> P. Cabała „Kształtowanie więzi organizacyjnych w strukturach sieciowych” w Strategia i logistyka organizacji sieciowych po red. J. Witkowskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, str. 38

<sup>97</sup> J. Kisielnicki, Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 5, A. Suh, K. Shin, M. Ahuja, M. Soo Kim “The Influence of Virtuality on Social Networks Within and Across Work Groups: a Multilevel Approach” Journal of Management Information Systems, Summer 2011, Vol. 28, No. 1, p. 351-386.

W turystyce taka sieć jest rozumiana jako współpraca przy użyciu internetu i wymiana informacji, umieszczanie ofert na stronach www, internetowe systemy rezerwacji oraz sprzedaż poprzez internet.

**Sieć rozproszona** charakteryzuje niski zakres powiązań przy dużej jej trwałości. Organizacje współpracujące w ramach takiej sieci użyczają sobie wzajemnie zasobów. Cele w niej są komplementarne i nie podlegają zmianom.

W turystyce sieć rozproszona jest stosowana w stosunkach pomiędzy biurami turystycznymi, a hotelami oraz liniami lotniczymi, z którymi podpisuje się umowy długoterminowe na niezmiennych warunkach. Współpraca usługowa oparta na zasadzie komplementarności występującej także między towarzystwami lotniczymi, a łańcuchami hotelowymi oraz kolejami, a liniami autobusowymi<sup>98</sup>.

**Sieć pulsacyjna** charakteryzuje się dużym zakresem powiązań, przy małej ich trwałości. Organizacje realizują wspólne projekty i mają cele współbieżne jednak za każdym razem, gdy ze sobą zaczynają współpracować, są one inne.

Z punktu widzenia turystyki sieci takie tworzą się pomiędzy biurami turystycznymi, między hotelami, przewoźnikami, przy realizacji imprez masowych w tym dużych konferencji wyjazdowych lub kongresów.

**Sieć scalona** działa w oparciu o duży zakres i trwałość powiązań. W ramach niej wspólnie są tworzone projekty, a organizacje mają wspólne powtarzalne cele.

W turystyce na zasadach takiej struktury sieciowej działa współpraca regionalna.<sup>99</sup> Służy ona podniesieniu atrakcyjności i konkurencyjności oraz rozwojowi lokalnemu.<sup>100</sup>

Kolejną podjętą klasyfikacją rodzajów struktur sieciowych jest dynamika przemian w nich zachodzących<sup>101</sup>.

<sup>98</sup> Na przykład rozmieszczona w różnych częściach świata sieć hotelowa Inter-Continental jest eksploatowana przez Skandynawskie Towarzystwo Lotnicze SAS. Nouvelles Fron-tieres w 1989 r. po połączeniu się z brytyjskim towarzystwem lotniczym Air Europe, Ltd. i korsykańskim Corse Air Internationale stworzyły we Francji największy kościół lotniczo - turystyczny.

<sup>99</sup> D Dredge. „Policy networks and the local organisation of tourism”, *Tourism Management* 27 (2006), p. 269–280

<sup>100</sup> Głównym celem jest wspieranie i propagowanie idei współpracy między regionami, powiatami, miastami i gminami. Programy te mają za zadanie wzmocnienie współpracy poprzez rozwój wspólnych projektów opartych na wymianie doświadczeń, poprawę metod pracy władz lokalnych i regionalnych, wspólne rozwiązywanie lokalnych i regionalnych problemów, współpracę dla dobra regionów ponad granicami państw.

<sup>101</sup> Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, [w:] „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody” (Tom 1), red J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s.52-60.

Do analizowanej kategorii wybrano trzy typy struktur:

- statyczna organizacja sieciowa,
- dynamiczna organizacja sieciowa,
- tymczasowa organizacja sieciowa.

W **statycznej organizacji sieciowej** kreator dokonuje wyboru rynku, ustala cele strategiczne, wybiera technologie, organizuje przedsiębiorstwo sieciowe. Najczęściej charakteryzuje ją względnie długotrwałe powiązanie sieciowe pomiędzy kreatorem a innymi partnerami. Rola kreatora polega przede wszystkim na zarządzaniu kontaktami z poszczególnymi dostawcami.

W turystyce taki rodzaj sieci występuje w biurach sieciowych, sieci sprzedaży agencyjnej i w biurach turystycznych, które zawierają umowy długoterminowe z kontrahentami.

**Dynamiczna organizacja sieciowa** charakteryzuje się niestabilnymi związkami pomiędzy partnerami oraz brakiem dominującego partnera. Konfiguracja uczestników w tym typie sieci zmienia się w zależności od potrzeb rynkowych.

Na takich zasadach w turystyce działają izby turystyczne oraz internetowe systemy rezerwacyjne.

**Tymczasowe organizacje sieciowe** nastawione są na szybką realizację określonego zadania, przy wykorzystaniu krótkotrwałych i specyficznych szans rynkowych. Po jego wykonaniu taka sieć jest rozwiązywana. W powiązaniach tego typu mamy do czynienia z dużą niezależnością jej członków, współpracujących ze sobą na zasadzie nieformalnych powiązań.<sup>102</sup> Układy nieformalne, tymczasowe zespoły zadaniowe oraz problem kooperacji będą szerzej omówione w rozdziale drugim, w tym miejscu zostanie przedstawiona jedynie ich krótka charakterystyka.

Wśród tymczasowych organizacji sieciowych można wyróżnić także dwa **typy sieci tymczasowych**:

- tymczasowe zespoły śródoganizacyjne,
- tymczasowe zespoły międzyorganizacyjne.

W **tymczasowych zespołach zadaniowych śródoganizacyjnych** występuje wewnętrzna kooperacja. Tworzone one są na czas realizacji zadania z pracowników na co dzień pracujących w różnych jednostkach tej organizacji, po jego wykonaniu zespół zostaje rozwiązany.

W turystyce są to wewnętrzne tymczasowe zespoły zadaniowe tworzone do realizacji imprez turystycznych, przygotowania katalogów obsługi nietypowych zleceń.

---

<sup>102</sup> T. Casciaro, M. S. Lobo "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks", Harvard Business Review, June 2005, p. 92-99

Kooperacja zewnętrzna ma charakter **międzyorganizacyjnych tymczasowych zespołów zadaniowych**. Podobnie jak wszystkie powyższe zespoły, są one tworzone do realizacji zadania. Do takich zespołów należą zarówno pracownicy organizacji powołującej taką jednostkę jak i eksperci oraz inni pracownicy zatrudniani tymczasowo lub na umowy zlecenia i o dzieło.

W branży turystycznej przykładami tego typu zespołów są sieci tworzone do realizacji poszczególnych imprez w oparciu o współpracę z pracownikami najemnymi i z zespołami zadaniowymi oraz z klientami instytucjonalnymi.

Innym kryterium podziału struktur sieciowych jest **przedmiot powiązań** pomiędzy uczestnikami sieci, z punktu widzenia zasadniczych celów książki za najważniejsze zostały uznane:

- kapitałowe,
- techniczne,
- technologiczne,
- pracownicze,
- funkcjonalne.

**Sieci kapitałowe** charakteryzuje jeden właściciel. Wspólny kapitał powoduje, że przedstawicielstwa, zakłady i filie tej sieci działają pod jedną nazwą. Występują dwa rodzaje takich sieci. Pierwsze działają jako rozproszone całkowicie niezależnie jednostki, podejmujące decyzje autonomicznie. W drugich władza jest zlokalizowana w centrali, która jest głównym dysponentem zasobów finansowych.

W branży turystycznej także działają sieci kapitałowe. Takie sieci mają zwykle wspólną nazwę, ale w wielu sytuacjach są autonomiczne. Przykładem takich sieci mogą być Grupa Trip<sup>103</sup> oraz Geovita<sup>104</sup>.

**Sieci techniczne** polegają na tym, że firmy ze sobą współpracujące mają wspólne zaplecze techniczne. Organizacje działające w ramach takiej sieci korzystają ze wzajemnych potencjałów, które są komplementarne.

W turystyce współpraca w takiej sieci może mieć dwojaki charakter. Po pierwsze, w ramach jednej koncernu turystycznego, który działa w oparciu o własne zaplecze techniczne tj.; autokary, sieć sprzedaży, własnych pracowników obsługujących imprezy. Przykładami takich biur są Atas, Gandalf. Po drugie, na zasadach współpracy różnych organizacji

<sup>103</sup> Grupa Trip jest właścicielem touroperatora Trip oraz hoteli Litwor, Czarny Potok i Belweder w Zakopanem, a także hotelu Ossa w Rawie Mazowieckiej. Więcej informacji na <http://www.trip.pl/>

<sup>104</sup> Właścicielem Geovity jest Grupa Kapitałowa PGNiG S.A. Więcej informacji na [https://geovita.pl/o\\_firmie/hotel\\_orient.15.html](https://geovita.pl/o_firmie/hotel_orient.15.html)

turystycznych i ich wspólnego zaplecza. Wynika to z cech usług turystycznych, ponieważ są niejednorodne więc wzajemnie komplementarne.

**Sieci technologiczne** charakteryzują się wspólnym know-how. Sieci te działają w oparciu o wiedzę, którą sobie wzajemnie przekazują<sup>105</sup>.

W turystyce przykładami takich struktur są sieci sprzedaży agencyjnej oraz internetowy system rezerwacyjny. Biura, które działają w takiej strukturze czerpią swoją wiedzę z wyjazdów studyjnych<sup>106</sup>, szkoleń i prezentacji.

Przedmiotem powiązań w sieci może być także pracownik. Sieci pracownicze polegają na współpracy. W sieci takiej pracownicy są zatrudnieni w różnych organizacjach jednocześnie łącząc je w sieć.<sup>107</sup>

W turystyce sieci pracownicze polegają także na wspólnych pracownikach współpracujących z różnymi organizacjami turystycznymi. Odbywa się ona w oparciu o współpracę z zespołami zadaniowymi, z pracownikami najemnymi.

**Sieci funkcjonalne** pomagają w działaniu na rynku, ułatwiają funkcjonowanie ich członkom. Współpraca ta jest oparta głównie na kontaktach nieformalnych, które będą przedmiotem analizy w drugim rozdziale.

W turystyce sieci takie polegają głównie na współpracy z innymi zaopiecznionymi biurami przy rozwiązywaniu problemów.

Rodzaje struktur sieciowych można podzielić także ze względu na **rodzaj kooperantów**. Do najważniejszych tego typu sieci, z punktu widzenia książki, należy zaliczyć:

- dostawca – wykonawca
- wykonawca – klient
- wykonawca – wykonawca

**Sieć dostawca – wykonawca** funkcjonuje we wszystkich organizacjach, które swoje produkty tworzą przy pomocy innych organizacji.

W turystyce ten typ sieci wynika z cech usługi turystycznej, a głównie jej niejednorodności, o czym była mowa we wcześniejszej części tego rozdziału. Przykładami takich sieci są sieci tworzone przez większość biur turystycznych wraz z dostawcami usług. W sieci takiej uczestniczą usługodawcy, do których można zaliczyć kwaterodawcy, linie lotnicze, przewodnicy, piloci oraz twórców takiej sieci czyli biuro turystyczne.

<sup>105</sup> P. Ingram, M. Torfason "Organizing the In-between: The Population Dynamics of Network-weaving Organizations in the Global Interstate Network" *Administrative Science Quarterly*, 55 (2010), p. 577–605

<sup>106</sup> Wyjazdy typu stady tour są organizowane przez touroperatorów do miejsc, które są oferowane przez nich w katalogach. Na taki wyjazd mogą jechać tylko pracownicy biur turystycznych, które sprzedają ich ofertę. W trakcie takich wyjazdów pokazywane są hotele dostępne w sprzedaży na dany sezon oraz atrakcyjne miejsca, które mogą oglądać turyści.

<sup>107</sup> H. Ibarra and M. Hunter "How Leaders Create and Use Networks" *Harvard Business Review*, January 2007, p. 40-47



Innym rodzajem struktury sieciowej w organizacjach usługowych jest **sieć wykonawca – klient**, gdzie bardzo duże znaczenie odgrywa klient. Jego wpływ może być widoczny w dostosowaniu produktu do jego indywidualnych potrzeb.<sup>108</sup> Ponadto klient może także być zaangażowany w projektowanie, składanie produktu, czy osobisty odbiór towaru.

W turystyce przykładem takich struktur sieciowych są karty turystyczne. Są one bardzo popularne w całej Europie. W Polsce karty zostały wprowadzane przez duże miasta.<sup>109</sup>

**Sieć wykonawca – wykonawca** występuje pomiędzy organizacjami, których wytwarzane produkty są substytucyjne. Takie organizacje zajmują się tym samym na rynku i spełniają te same funkcje. Sieci takie są tworzone w celu zwiększenia zasięgu działania lub w celu rozszerzenia swojej oferty.

W turystyce sieci takie występują wśród biur turystycznych. Można do nich zaliczyć sieci sprzedaży agencyjnej oraz internetowe systemy rezerwacji.

Wszystkie wymienione powyżej rodzaje struktur sieciowych można podzielić także ze względu na zasięg ich działania. Przy takiej charakterystyce należy wymienić sieci lokalne, krajowe, międzynarodowe oraz globalne, ale także wszystkie pośrednie rodzaje. Są one tworzone dla zmniejszania kosztów i ułatwienia wspólnego wyszukiwania talentów. Sieci globalne działają na nieograniczonym terenie. W odróżnieniu od sieci lokalnych, działające na stosunkowo niewielkim terenie i krajowych ograniczających się do terenu jednego państwa.

W turystyce przykładem zróżnicowania na zasięg są łańcuchy hotelowe. Rozróżniamy dwa rodzaje, ze względu na ich zasięg, łańcuchów hotelowych pierwsze – posiadające często zasięg ogólnosiwiatowy, drugie – krajowe.

---

<sup>108</sup> T. Üstüner, D. Godes "Better Sales Networks", Harvard Business Review July-August 01, 2006, p. 102-112

<sup>109</sup> Jako pierwszy w Polsce, w 2000 roku, kartę turystyczną wprowadził Kraków. Obecnie swoją kartę mają Warszawa, Gdańsk, natomiast w Poznaniu i Gdyni trwają prace nad jej wprowadzeniem. Celem karty jest promocja atrakcji turystycznych oraz stymulowanie rozwoju oferty i infrastruktury turystycznej. Podobnie jak w innych krajach, Karta Polska obejmować będzie system zniżek promujących atrakcje i gotowe produkty turystyczne, zachęcając do korzystania z bazy noclegowej, gastronomicznej oraz środków transportu na terenie całej Polski. Karta zapewni turystom uzyskanie rabatu w wybranych miejscach, będzie pomagała w zaplanowaniu podróży.



## 1.5 Model struktury sieciowej organizatora imprezy turystycznej

Celem niniejszej książki jest określenie typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych. Istnieje bardzo wiele różnorodnych organizacji turystycznych. Przedstawione poniżej koncepcja modelu struktur sieciowych ukazują je z punktu widzenia organizatora usługi turystycznej. Ten typ organizacji został wybrany ze względu na fakt, że to ona spina poszczególne usługi w całość. W tej części pracy pojęcia organizator turystyczny, touroperator i biuro turystyczne będą tożsame i używane zamiennie.

Systematyka rozważań niniejszej książki zakłada, że najpierw zostanie pokazany ogólny obraz całości struktury sieci turystycznej, a następnie są wyodrębnione poszczególne sieci oraz obszary działania organizatora turystycznego, które wchodzi w jej skład.

Prezentowany model struktury sieciowej ma służyć: organizacji, pracownikom oraz klientom.

Dzięki zastosowaniu działania w sieci organizacja, ma uzyskać wyższe zyski, niż gdyby w tej strukturze nie działała. Organizacja turystyczna, która tworzy taką strukturę ma być dzięki niej jeszcze bardziej elastyczna. Ma się ona szybko dostosowywać do zmieniających się czynników zewnętrznych. Dzięki strukturze ma być bardziej efektywna.

Funkcjonowanie sieci ma zwiększyć ilość miejsc pracy. Dzięki funkcjonowaniu w ramach sieci, ta praca ma być atrakcyjna i satysfakcjonująca, ma stwarzać wiele wyzwań. Ma być lepiej płatna niż w tradycyjnych strukturach turystycznych. Ma pozwolić pracownikom realizować pasję.

Dla klientów sieciowa struktura organizacji turystycznej ma zwiększyć atrakcyjność dostępnej oferty. Dostarczany przez sieć klientowi produkt ma być relatywnie tańszy niż kupowany od tradycyjnego organizatora. Ma być także łatwo dostępny, to znaczy, że można go kupić zarówno w siedzibie organizatora jak poprzez internet. Jego atrakcyjność ma polegać także na dostępności w wielu wariantach. Jego głównym zadaniem ma być dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta.

Model struktury sieciowej organizatora turystycznego jest bardzo wielowymiarowy i niejednorodny. Jest to cecha charakterystyczna sieci w tej branży. Ze względu na jego skomplikowanie i brak wszystkich szczegółów szerzej zostanie opisany w dalszej części tego rozdziału. Zostanie on rozbity na poszczególne interesujące, z punktu niniejszej książki, mniejsze koncepcje modeli i to one szczegółowo zostaną scharakteryzowane.

Jako pierwszy wyodrębniony został obszar wewnątrz organizacji turystycznej. Ma ona służyć organizatorowi turystycznemu do wykorzystania potencjału pracy wewnątrz przy tworzeniu imprez turystycznych, przygotowując katalogi, obsługując nietypowe zlecenia. W modelu są wrysowane dwa obszary działania. Pierwszy uwzględnia działania typowe, jak obsługa klienta. Występują w nim różni przedstawiciele organizatora, którzy są połączeni ze sobą służbową więzią kooperacji. Drugi obszar jest stworzony do realizacji zadań nietypowych, jak produkty turystyczne na życzenie klienta grupowego. Jest to zadanie nietypowe, w związku z tym został stworzony osobny system współpracy. Do tego zadania wykorzystywane są zadaniowe więzi kooperacyjne. W procesie tym uczestniczą: menedżer, informatyk, pracownik obsługi klienta indywidualnego, a prace koordynuje pracownik obsługi klienta grupowego. Koordynator ma za zadanie skoordynować działania poszczególnych członków grupy zadaniowej. Tłem relacji w strukturze sieci wewnętrznej organizatora turystycznego jest sieć nieformalna, czyli wszystkie sympatie i antypatie wpływające na relacje i pracę wewnątrz organizacji. O rodzajach powiązań, które w nim występują będzie mowa w rozdziale drugim przy okazji prezentowania modeli kooperacji oraz w rozdziale trzecim gdy będą omawiane modele zatrudnienia.

W strukturze sieci organizatora turystycznego występują połączenia sieci zintegrowanej. Tę strukturę tworzy organizator turystyczny wraz ze swoimi filiami. Należy zwrócić uwagę, że w sieci zintegrowanej główne decyzje podejmuje organizator turystyczny (biuro główne), który kieruje siecią. Biuro główne ze swoimi filiami powinno być połączone stałą więzią zintegrowaną, ale powinny także występować więzi czasowe i okazjonalne, wykorzystywane do realizacji poszczególnych zadań. Więzi czasowe powinny służyć tworzeniu wspólnych przedsięwzięć, które trwają jakiś czas, jak tworzenie katalogu, a więzi okazjonalne do przekazywania sobie wzajemnie informacji o klientach lub zmianach na liście uczestników. Na relacje między uczestnikami sieci wpływają także relacje wynikające z sieci powiązań nieformalnych. Wpływają one na to jak są wykonywane pewne zadania, przy tym ma znaczenie czy osoby się lubią, czy też nie.

W przedstawionym modelu struktury sieci biura turystycznego jest uwzględniony obszar tworzenia produktu turystycznego. Model ten zawiera wiele różnych rodzajów sieci, które są związane z tworzeniem produktu. Pomiędzy uczestnikami jest rozpięta, między innymi, **sieć sfederowana**. Ma ona służyć organizatorom imprez turystycznych do tworzenia imprezy. Powinno się tak dziać przy udziale innych

organizacji turystycznych, które dostarczają poszczególne usługi, a organizator, koordynując pracę scala je w jeden produkt turystyczny. Jest to swego rodzaju produkt turystyczny. Sieć ta ma wiązać z organizatorem poszczególnych dostawców usług takich jak restauracje, kwaterodawców, przewoźników, ale także klientów instytucjonalnych. Powinni mieć oni poczucie wspólnego interesu, który ma się przyczynić do stworzenia wysokiej jakości produktu.

W modelu struktury tworzenia produktu turystycznego powinna być sieć rozproszona. Jest ona odmianą sieci sfederowanej, posiada z nią bardzo wiele cech wspólnych, jednak posiada jedną cechę różną. Działa w oparciu o umowy długoterminowe.

Innym rodzajem sieci, który powinien występować w tym modelu, jest sieć dostawca – wykonawca. Jej uczestnikami powinni być wszyscy dostawcy usług. Ich zadaniem jest dostarczenie organizatorowi turystycznemu, który tą sieć koordynuje, wszystkich niezbędnych usług. Do tej grupy powinni należeć kwaterodawcy, restauracje, informacje turystyczne, przewoźnicy, piloci i przewodnicy.

W tej koncepcji powinny być także uwzględnione więzi sieci funkcjonalnej. Zadaniem tej sieci jest wzajemna pomoc, która opiera się raczej na kontaktach nieoficjalnych, niż na spisanych umowach. Taka sieć pomocy powinna istnieć pomiędzy biurami turystycznymi.

Innym rodzajem sieci, który powinien w tym modelu występować jest sieć więzi pracowniczej. W jej skład powinni wchodzić pracownicy koordynatora, ale także pracownicy zewnętrzni, tacy jak: piloci, przewodnicy oraz pracownicy biur współpracujących. Szerzej o relacjach więzi pracowniczych będzie mowa w rozdziałach następnych.

Więzi sieci technicznej to następny rodzaj więzi, które powinny być uwzględnione w tej koncepcji. Wynikają one bezpośrednio z cech usług turystycznych. Jest to więź, która powinna łączyć organizatorów turystycznych z usługodawcami, ale także z filiami.

Model struktury sieci organizatora turystycznego powinien zawierać więzi stosunków bezpośrednich. Są to stosunki pomiędzy biurami turystycznymi a izbami turystycznymi.

Więzi sieci informatycznej powinny w opisywanej koncepcji działać jako wsparcie o innych opisywanych sieci. Ma ona za zadanie ułatwiać przekaz informacji, co jest podstawą tworzenia produktu turystycznego.

W koncepcji tej powinna być uwzględniona sieć pulsacyjna. Jest ona wykorzystywana do realizacji imprez na dużą skalę, zwykle jednak są to zdarzenia incydentalne.

Więzi sieci nieformalnej powinny być tłem i wsparciem działania dla wszystkich rodzajów sieci. Są one podstawą funkcjonowania wszystkich modeli sieci w turystyce.

Bardzo ważnym elementem niniejszej koncepcji jest tymczasowy zespół zadaniowy. Jego zadaniem powinno być przygotowanie nietypowego zlecenia. Może być to na zlecenie klienta instytucjonalnego. Celem stworzenia takiego zespołu jest jak najlepsze dostosowanie produktu turystycznego do potrzeb klienta. W skład takiego zespołu powinni chodzić specjaliści, którymi powinni być piloci i przewodnicy oraz pracownicy etatowi organizatora, ale także pracownicy biur współpracujących oraz usługodawców, którzy realizują potem produkt. Po realizacji zadania zespół powinien być rozwiązany.

Ze względu na istotność dla niniejszego opracowania, w tym miejscu należy zwrócić uwagę na zadania, jakie mają spełnić poszczególne elementy sieci.

Izba turystyczna ma za zadanie wspierać organizatorów, służyć radą, pomagać w negocjowaniu stawek ubezpieczeniowych, ale przede wszystkim przeciwdziałać rozwojowi szarej strefy.

Restauracje przed rozpoczęciem imprezy mają za zadanie podać menu dla grupy, godziny podawania posiłków oraz ceny wyżywienia.

Informacja turystyczna przekazuje niezbędne informacje, a także wynajmuje przewodników lub czasami rezerwuje wejścia do niektórych obiektów na zwiedzanie.

Przewoźnik ma za zadanie podzielić się doświadczeniem, zaplanować trasę przejazdu, dostarczyć transport, czuwać nad bezpieczeństwem pasażerów.

Kwaterodawca udostępnia w określonym czasie, o określonym standardzie i za określone wynagrodzenie dla klientów organizatora turystycznego miejsca noclegowe.

Piloci mają służyć doświadczeniem i radą. Występują tu jako eksperci, a także realizują imprezę na miejscu, pilnują terminowości i jakości wykonania. Są oni przedstawicielami organizatora w trakcie trwania imprezy. Przewodnicy mają za zadanie służyć swoim doświadczeniem i realizować program. Do stworzenia produktu, zamówionego przez klienta instytucjonalnego, powołany powinien być tymczasowy zespół zadaniowy. W ten sposób powstaje tymczasowa organizacja sieciowa.

Model sieci organizatora imprezy turystycznej z uwzględnieniem obszaru tworzenia produktu turystycznego. Podstawą tej koncepcji jest sieć klient – wykonawca. Bez klienta ten model, jak i powyższe, nie mają sensu istnieć, bo tak naprawdę, wszystkie rodzaje sieci działają dla klienta i na jego rzecz. Ich celem jest zaspokojenie jego potrzeb. Mają one

tak przyczynić się do sprzedaży, żeby po pierwszym zakupie wracał on do organizatora i kupował następne produkty.

Innym rodzajem sieci przedstawionym na powyższej koncepcji jest sieć kontraktowa. Wiąże ona organizatora i inne biuro turystyczne umową franchisingową. Biuro po podpisaniu umowy działa z franchingodawcą pod jedną nazwą. Sprzedają one te same produkty w ten sam sposób, który jest ustalony przez biuro główne. Takie działanie ma na celu z jednej strony rozszerzyć obszar działania franchingodawcy, z drugiej zwiększyć szanse sprzedażowe franchigobiorcy poprzez przyłączenie się do znanej marki.

W koncepcji jest przedstawiona także sieć sfederowana. Była o niej mowa wyżej, gdyż występuje także w obszarze tworzenia produktu. W tym ujęciu jej zadaniem powinno być stworzenie własnej struktury sprzedaży, która ją ułatwi i zwiększy zasięg terytorialny sprzedaży poprzez rozszerzenie jej o inne biura turystyczne. W celu zwiększenia swojej wiarygodności dla klienta, i w jakiś sposób potwierdzenie, że biuro jest sprawdzone i że można mu zaufać. Model ten jest także uzupełniony o sieć stosunków bezpośrednich. Należą do niej organizatorzy oraz izby turystyczne. Działanie to ma wspomagać sprzedaż.

Prawie wszystkie jednostki należące do opisywanej koncepcji powinny być wsparte siecią informatyczną / wirtualną. Sieć ta działa w oparciu o dwie zasady. Z jednej strony jest to sposób na komunikację. Jednostki uczestniczące w tej sieci mogą swobodnie się ze sobą komunikować nie ponosząc żadnych dodatkowych kosztów oprócz opłaty za korzystanie z Internetu, bez względu na fakt gdzie są. Z drugiej strony jest to internetowy system rezerwacji. Daje on możliwość w czasie rzeczywistym sprawdzenie czy na daną imprezę są jeszcze miejsca oraz dokonać rezerwacji. Kiedyś trwało to nawet kilka dni.

Kolejnym rodzajem sieci, która powinna być uwzględniona w koncepcji obszaru tworzenia produktu turystycznego jest sieć statyczna. Powinna ona działać w ramach umów agencyjnych pomiędzy touroperatorem, a biurem podróży. Relacje w niej są długoterminowe na podstawie umów odnawianych co rok.

Wsparciem sprzedaży jest także sieć dynamiczna. W koncepcji tej zostali uwzględnieni jej członkowie izby turystyczne i internetowe systemy rezerwacyjne. Mogą to być niestabilne związki, brak w nich jest dominującego partnera. Mają być wsparciem i pomocą gdy jest taka potrzeba.

Kolejnym rodzajem sieci, który powinien być uwzględniony w opisywanej koncepcji sieci organizatora, jest sieć technologiczna. Charakteryzuje ją wspólne know-how i działanie w oparciu o wiedzę. Jej celem jest sprze-

dać jak najlepszy i najbardziej dopasowany produkt klientowi. W sieci tej powinny być dwie grupy uczestników z którymi organizator współpracuje. Z jednej strony jest to współdziałanie z touroperatorami. Organizują oni prezentacje katalogów oraz wyjazdy typu study tour, żeby pokazać i jak najbardziej przybliżyć ofertę sprzedawcom bezpośrednim. Drugą grupą są informatyczne systemy rezerwacji. Służą one już bezpośrednio sprzedaży. Korzystając z nich można, znając kryteria wyboru klienta jak najszybciej znaleźć ofertę, która będzie mu odpowiadała.

Stosunki nieformalne są tłem funkcjonowania sprzedaży. W wielu przypadkach decydują one według jakiego klucza są polecane i sprzedane produkty. Klienci także tą zasadą się kierują. Chętniej wydają pieniądze, gdy obsługa wydaje się im sympatyczna i chętniej wracają, gdy są z niej zadowoleni.

Reasumując, w turystyce pożądana jest struktura sieciowa mieszana. Model ten musi uwzględniać sieci wewnętrzne, które są potrzebne do realizacji zadań typowych standardowych. Ponadto, jeżeli organizator chce otworzyć swoje filie, pożądane są sieci zintegrowane. Model musi uwzględniać dwa obszary działania. Pierwszy jest to obszar tworzenia produktu turystycznego, drugi to obszar sprzedaży. Są one mieszkanką różnych sieci, które się wzajemnie uzupełniają. Dopiero ich wspólne działanie może przyczynić się do stworzenia takiego produktu turystycznego, który będzie dla klienta interesujący, dla organizacji opłacalny, a dla pracownika dający satysfakcję z jego wykonania.

## 1.6 Podsumowanie

Przeprowadzona analiza umożliwiła sformułowanie aparatu pojęciowego, a ponadto upoważnia do następujących konstatacji:

Struktury sieciowe są rozwiązaniem przyszłościowym. Odchodzą one od zasady hierarchii, na rzecz delegowania uprawnień i wyłączenia części działań z organizacji. Podstawą ich funkcjonowania jest informacja i współpraca. Sieć organizacyjna w każdym przedsiębiorstwie jest inna. W skład sieci mogą wchodzić organizacje różnej wielkości lub ich części, ponadto pracownicy szeregowi, niezależne jednostki, koordynatorzy, specjaliści oraz klienci indywidualni i instytucjonalni. Cechami wszystkich struktur sieciowych jest bardzo duża dynamika i skrajnie szybkie dopasowywanie się do zmian w otoczeniu oraz wyedukowana kadra i praca zespołowa, czego efektem jest elastyczna polityka kadrowa. Najczęściej jest to struktura czasowa, stworzona do realizacji konkretnego zadania.



Przesłanki rozwoju struktur sieciowych w organizacjach można podzielić na te, które wpływają na wszystkie rodzaje organizacji gospodarczych i na te, charakterystyczne tylko dla organizacji usługowych, w tym także turystyczne.

Do głównych przyczyn zewnętrznych rozwoju takich struktur we wszystkich rodzajach organizacji gospodarczych należą: postęp technologiczny procesów produkcji, demokratyczny dostęp do wiedzy, postępująca informatyzacja i co z tego wynika, globalizacja rynków oraz intensywność powiązań z burzliwym i trudno przewidywalnym otoczeniem.

Innymi czynnikami wpływającymi na wszystkie rodzaje organizacji gospodarczych są czynniki wewnętrzne. Należą do nich skłonność do innowacyjności, rozpinanie organizacji, podejście procesowe i marketing wewnętrzny oraz orientacja na klienta. Kolejnymi przesłankami rozwoju są chęć współpracy i realizacji zadań przez poszczególne osoby i elastyczna polityka zatrudnienia.

Czynnikami charakterystycznymi dla rozwoju struktur sieciowych w organizacjach usługowych są wzrost konsumpcji usług oraz wzrost zatrudnienia w tym sektorze przy coraz większej popularności telepracy w usługach.

Do wewnętrznych przesłanek rozwoju sieci należą liczne kontakty z klientami i dobre z nimi relacje oraz wysokie kwalifikacje personelu, przy jednoczesnej, stresującej pracy pracowników liniowych.

Należy zwrócić uwagę, że większość wymienionych powyżej czynników wpływa także na rozwój struktur sieciowych w organizacjach turystycznych. Należą do nich rozwój procesów produkcji podział pracy i specjalizacja; stały i dynamiczny rozwój zastosowań nauki; informatyzacja; globalizacja rynków; intensywność powiązań; zmienne otoczenie. Ponadto wpływają także wzrost zatrudnienia w usługach, w tym także w turystyce; rozkwit procesów wymiany usług i świadczeń oraz rozwój telepracy.

Z perspektywy samych organizacji turystycznych czynnikami, które wpływają na rozwój struktur sieciowych są: rozdrobnienie dużych organizacji, podejście procesowe, stosowanie marketingu wewnętrznego, orientacja organizacji na klienta, stworzenie w organizacji klimatu innowacyjnego, podział pracy i zmienność przywództwa oraz skłonność do współpracy w organizacjach, a także zmiana polityki zatrudniania z tradycyjnej na bardziej elastyczną. Ponadto na rozwój sieciowości w turystyce mają wpływ bezpośrednio kontakty organizacji z klientem i dobre z nimi relacje, stresujący charakter pracy pracowników liniowych, przy rozwoju ich kwalifikacji oraz wejście na nowe rynki.

Należy pamiętać, że sprzyjająca atmosfera do rozwoju struktur sieciowych, nie oznacza wcale występowania wszystkich czynników jednocześnie.

Zaprezentowana charakterystyka, będąca jedynie pewnym poglądem podejść i koncepcji rozwoju w ujęciu ogólnym, stanowi podstawę dalszych rozważań.

Występują struktury sieciowe, które istnieją od dawna i należą do nich: sieci zintegrowane, sfederowane, kontraktowe oraz stosunków bezpośrednich. Pojawiają się także zupełnie nowe, jak np wirtualne. Można także wyróżnić sieci ze względu na zasięg działania. Należą do nich sieci lokalne i globalne. Z punktu widzenia stosowanej technologii można wyróżnić sieci internetowe. Są także sieci, gdzie dużą rolę odgrywa klient.

Elastyczność działania i potencjał tkwiący w ludziach oraz synergia sieci wydają się dziś tym, co zapewni organizacjom w przyszłości możliwość osiągania coraz bardziej ambitnych celów. Struktury wprowadzające choć na chwilę, ad hoc, porządek w chaosie zdarzeń, powinny przyczyniać się do ujawniania tego, co najcenniejsze w ludziach i w organizacjach.

Wszystkie powyższe kwestie obrazuje model struktury sieciowej biura turystycznego. Optymalny model powinien być mieszkanką różnych sieci. Ważne, żeby uwzględniał on kierunki rozwoju biura turystycznego. Model ten musi uwzględniać sieci wewnętrzne, które są potrzebne do realizacji standardowych zadań. Jednak istnienie innych ponadto sieci, jest uzależnione tylko od specyfiki działalności organizacji. Dobrze by było, gdyby model uwzględniał obszar tworzenia produktu turystycznego i/lub obszar sprzedaży. Niektóre biura są tylko agentami i tak naprawdę obszar tworzenia produktu im się nie przyda.

Wybór struktury sieciowej odpowiednio dostosowanej do specyfiki działania organizacji zależy od bardzo wielu czynników. Najważniejsze z tych przyczyn zostały pokazane w pierwszym rozdziale. Do potrzeb stworzenia uniwersalnego modelu wyboru struktury sieciowej, co jest celem niniejszej książki, zostały wybrane trzy obszary analizy. Należą do nich organizacja, kooperacja oraz polityka kadrowa. Wybór ten wynika z układu teoretycznego książki i z założeń iż:

1. Wszystkie organizacje turystyczne uczestniczą lub tworzą struktury sieciowe.
2. Struktura sieciowa charakteryzuje się wzajemną współpracą przy braku hierarchii władzy.
3. Rodzaj i kształt tych struktur zależy od tego jaka jest to organizacja.
4. Struktury sieciowe działają w oparciu i dzięki kooperacji.
5. Polityka kadrowa z jednej strony determinuje jaki rodzaj struktury sieciowej może być zastosowany, z drugiej strony jej kształt zależy od stosowanej kooperacji i przynależności do struktur sieciowych.



Podsumowując rozważania zawarte w pierwszym rozdziale należy zwrócić uwagę na dwa istotne elementy, które są podstawą do dalszych rozważań. Po pierwsze, istotą struktury sieciowej jest kooperacja / współpraca. Po drugie, największy wpływ na powstanie i rozwój struktur sieciowych miała zmiana polityki zatrudniania z tradycyjnej na bardziej elastyczną.

Istotą struktur sieciowych jest współpraca. Wszystkie analizowane rodzaje struktur się na niej opierają. To założenie stało się podstawą rozważań prowadzonych w dalszej części, gdzie w pierwszej kolejności omówiony zostanie istota więzi kooperacyjnej.



## ROZDZIAŁ II

### *Więzi kooperacyjne w organizacjach turystycznych*



## II. WIĘZI KOOPERACYJNE W ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH.

### 2.1 Istota więzi kooperacyjnych w organizacjach usług turystycznych

Rozpoczynając rozważania na temat więzi kooperacyjnej należy się zastanowić nad tym, czym jest więź. Pojęcie to obrazuje stosunki pomiędzy organizacją, a uczestnikami rynku.

W takim ujęciu określenie „relacja”<sup>1</sup> ma szersze znaczenie od więzi i partnerstwa. Odnosi się do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie.

Więź, to co łączy, ale także jednoczy ludzi ze sobą lub jakieś rzeczy, zjawiska, zdarzenia. Jest to całokształt stosunków, zależności i podobieństw między jego elementami, decydujący o tym, że tworzą one względnie zwarte i wyodrębniające się spośród innych całości.<sup>2</sup>

Najwęższym w tym ujęciu terminem jest partnerstwo. Może być optymalnym (docelowym) układem powiązań między jednostkami czy organizacjami.<sup>3</sup> Sugeruje to istnienie między stronami stanu współzależności, czyli wzajemnego uzależnienia realizacji celów jednej ze stron od działań podjętych przez drugą. Odnosi się on do sytuacji, gdy strony mają zbliżone możliwości oddziaływania na swoje zachowania.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne interpretacje pojęcia „kooperacja”. Dla potrzeb książki zostały wybrane najważniejsze wyznaczniki jej istoty. Według nich ważniejszymi cechami charakterystycznymi kooperacji są:<sup>4</sup>

- połączenie sił co najmniej dwóch jednostek,
- zróżnicowany czas trwania,
- zainteresowanie współpracą przy wzajemnej wartości dla partnera,

---

<sup>1</sup> Por: Multimedialny słownik języka angielskiego, Harper Collins Publishers Ltd., 1994, K. Mazurek-Łopacińska, „Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.” w: Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce, AE, Kraków 1999, s. 200, M. Mitreğa „Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem”, Marketing i Rynek 5/2005, str. 2-7

<sup>2</sup> Encyklopedia PWN Gazety Wyborczej Tom 20, str. 50

<sup>3</sup> K. Mazurek-Łopacińska, Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. op. cit., s. 200

<sup>4</sup> Por: T. Chudoba op. cit., str. 84- 85, M. Zineldin, Co-opetition: The Organisation of the Future „Marketing Intelligence & Planning” 2004, No. 7, str. 37 - 39

- prawdopodobieństwo kontaktów w przyszłości do realizacji wspólnego celu,
- wspólne metody działania przy równowadze sił,
- komunikacja w dobrej atmosferze wymiany,
- integracja niezależnych jednostek,
- działanie na rynkach zewnętrznych i wewnętrznych,
- poświęcenie dużej ilości pieniędzy i czasu,
- układy nieformalne,
- formalizacja związku.

Kooperacja jest to współpraca dwóch lub większej liczby jednostek, pracowników, zespołów, organizacji, których zasoby są zbyt małe dla samodzielnego osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku. Ponadto może to być połączenie sił, w celu przejęcia kontroli nad rynkiem.

W literaturze pojawia się stwierdzenie, że trwałe związki kooperacyjne przynoszą efekty. Jednak wiele jest przykładów krótkotrwałych związków kooperacyjnych, które także dawały korzyści kooperantom. Czas trwania współpracy jest zależny od wielu czynników, nie można jednoznacznie określić jak długo powinna ona trwać.

Jednostki, pracownicy, organizacje chcące kooperować, muszą wyrazić zainteresowanie nawiązaniem współpracy opartej na wymianie. Każdy z partnerów kooperacji posiada coś wartościowego z punktu widzenia innego partnera i jest gotowy podzielić się tą wartościową rzeczą w zamian za dostęp do innej wartościowej rzeczy i/ lub informacji. W wyniku wymiany powstaje dodatnia wartość dla każdej ze stron. Każda ze stron ma pełne prawo odrzucić zasady wymiany, jeśli wynikające z niej korzyści nie równoważą przynajmniej własnego wkładu.

Stworzenie sojuszu kooperacyjnego jest możliwe gdy istnieje wysokie prawdopodobieństwo kontaktów w przyszłości. Potencjalni kooperanci powinni utrzymywać ze sobą kontakt, żeby móc sprawnie współpracować. Takie działanie jest potrzebne do skutecznego przepływu informacji. Często kontakty te są efektem tego, że kooperanci mają wspólne cele. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinię, że cele wspólne kooperantów powinny być nadrzędne nad celami własnymi,<sup>5</sup> ale nie jest to niezbędne. Wielu kooperantów stawia własne cele ponad interesem wspólnym, gdyż uważa, że kooperacja jest jedynie sposobem do realizacji własnych założeń.

Cechą kooperacji jest to, że partnerzy wypracowują metody współdziałania i powiązania, stwarzają system komunikacji łączący wielu różnych

<sup>5</sup> J. Sawicki „Kooperencja – strategia przyszłości” Marketing i Rynek 3/2005, str. 37 - 39

ludzi na wielu różnych szczeblach hierarchii i różnych organizacji.<sup>6</sup> Jest to próba wzajemnego dostosowania do siebie nawzajem. Dokładne rozpoznanie struktury interesów własnych i partnera pozwala na dążenie do maksymalizacji ich zaspokojenia. W kooperacji pomiędzy partnerami powinna być względna równowaga sił. W przeciwnym razie jest to raczej dominacja i narzucanie własnego zdania, niż współpraca. Kooperanci zdają sobie sprawę, że o powodzeniu przedsięwzięcia decydują normy etyczne, wzajemne zależności, zaangażowanie i umiejętność dostosowania się do siebie.

Kooperacja pozwala także na komunikowanie się ze sobą w atmosferze szczerej wymiany zdań, zaufania, współzależności i pozytywnego myślenia. Dobra atmosfera i warunki, w jakich funkcjonują partnerzy są bardzo istotne dla efektywnej kooperacji. W tym przypadku atmosferę należy rozumieć jako stosunki panujące między partnerami. Zależą one od specyfiki sojuszników, a więc ich kompetencji i umiejętności, rozmiarów i struktury organizacji, przyjętych strategii i doświadczenia oraz charakteru samej relacji i wzajemnych oczekiwań. Zaufanie, ale bez bezmyślnego ujawniania wszystkich sekretów przedsiębiorstwa. Opiera się ona na przekonaniu, że partner zachowa się uczciwie. Największą przeszkodą na drodze do sukcesu jest w tym przypadku brak zaufania. Nie może to być jednak ślepa wiara. Zaufania nie da się wymusić ani narzucić, trzeba na nie zasłużyć. Dlatego budowanie strategicznych relacji, cechujących wzajemnym zaufaniem, zazwyczaj zabiera dużo czasu. Partnerzy osławają się ze sobą powoli, a poczucie ryzyka i niepewności stopniowo ustępuje zaufaniu i zaangażowaniu.<sup>7</sup> Kooperacja może przybrać postać trwałego związku i lojalność między partnerami. Wyjątek stanowią tymczasowe zespoły zadaniowe i tymczasowe struktury sieciowe, których założeniem jest krótki czas egzystencji.

Kooperacja może przybierać, z punktu widzenia wzajemnych zależności, dwie postaci. Z jednej strony silnej zależności jednostek uczestniczących, gdy są między nimi zawarte umowy o wzajemnej trwałej i ścisłej współpracy. Drugi rodzaj to kooperacja charakteryzująca się dużą niezależnością jednostek uczestniczących w takiej więzi. Decydują się one na integrację swoich działań, ale jednocześnie konkurują ze sobą i innymi na odmiennych płaszczyznach. Na przykład dwa przedsiębiorstwa

---

<sup>6</sup> M. Kołodziejczak, M. Zalewska „Komunikowanie się w organizacjach sieciowych wybrane aspekty”, w: *Organizacje przedsiębiorstwa i rynki kapitałowe w otoczeniu globalnym* (pod red. M. Lisiecki), Wydawnictwo KUL, Lublin 2006, str. 27-36

<sup>7</sup> S. Sarker, M. Ahuja, S. Sarker, S. Kirkeby „The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: a Social Network Perspective” *Journal of Management Information Systems* / Summer 2011, Vol. 28, No. 1, p. 273-309.

zawierają sojusz strategiczny w zakresie rozwoju produktów i innowacji, ale w walce o klientów nadal pozostają rywalami.

Organizacja chcąc kooperować może obejmować swoim działaniem różne rynki. W kręgu jej zainteresowań mogą być rynki zewnętrzne i wewnętrzne.<sup>8</sup>

Na rynku zewnętrznym partnerzy interesują się nawiązywaniem i podtrzymywaniem trwałych kontaktów z rynkami dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynkiem pośredników i rynkiem wpływowych instytucji, dystrybutorami, podwykonawcami, konkurentami oraz dostawcami produktów komplementarnych. Rynki wewnętrzne również przykuwają uwagę organizacji. Może być ona zainteresowana współpracą z właścicielami, menadżerami, pracownikami, tymczasowymi zespołami pracowniczymi oraz pracownikami nieetatowymi. Dzięki temu wszyscy wzbogacają się nawzajem.

Kooperacji trzeba poświęcić dużą ilość czasu i pieniędzy, ale nawet gdy zacznie się pomyślnie, nie ma żadnej gwarancji, że związek przetrwa i osiągnie sukces. Należy także pamiętać, że to może być współdziałanie z innymi jednostkami czy organizacjami, ale także działania przeciwko nim, poprzez nie, a czasem pomimo nich.

Funkcjonowanie kooperantów polega na funkcjonowaniu w oparciu o układy i więzi nieformalne. Partnerzy w trakcie realizacji działań objętych wzajemną współpracą spędzają ze sobą dużą ilość czasu. Sprzyja to nawiązaniu układów i relacji pozaformalnych. Osoby darzące się sympatią, chętniej i szybciej realizują powierzone im zadania, a często także wzajemnie sobie pomagają. To podnosi ich efektywność przy realizacji zadań.<sup>9</sup>

W niektórych rodzajach kooperacji następuje formalizacja związku. Partnerzy w takich sytuacjach określają precyzyjnie swoje prawa i obowiązki oraz ustalają sposób rozstrzygania sporów. Następuje to zwykle poprzez podpisanie umów o wzajemnej współpracy, w której jest to szczegółowo określone. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie rodzaje kooperacji wymagają takiego postępowania.

Kooperacja w turystyce opiera się na zasadach zgodnych z opisanymi powyżej, posiada jednak cechy charakterystyczne tylko dla siebie. Współpraca w turystyce może opierać się o następujące czynniki:

<sup>8</sup> zobacz: B. Pilarczyk, P. Kwiatek „Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym”, *Marketing i Rynek* 9/2004, str. 23-25; J. Otto, „Marketing relacyjny w firmie ubezpieczeniowej” V Konferencja Reklamy Poznań 1997

<sup>9</sup> R. McDermott, D. Archibald „Harnessing Your Staff's Informal Networks” op. cit.



- przepływ informacji,
- nietrwałe / czasowe kontakty,
- trwałe związki działające w wyniku podpisanych umów,
- wzajemna sprzedaż,
- wspólne tworzenie produktów turystycznych,
- wspólne tworzenie oferty,
- współpraca w oparciu o układy nieformalne.

Działanie na rynku turystycznym jest oparte na szybkim i sprawnym przepływie informacji. Jednostki funkcjonujące na tym rynku prowadzą sprzedaż w oparciu o informacje, które otrzymują od swoich kontrahentów. W turystyce przed realizacją usługi wielu szczegółów z oferty nie można w pełni sprawdzić lub jest to bardzo trudne. Informacje dotyczące bazy hotelowej, wyżywienia, dostępu do różnego rodzaju infrastruktury, pogody mogą się zmieniać w zależności od wielu czynników, które są niestałe w czasie. W takiej sytuacji, tworząc dany produkt turystyczny, można oprzeć się jedynie na przekazach od kontrahentów. Informacje od nich są przekazywane słownie, mailowo, za pośrednictwem zdjęć, filmów, folderów, stron internetowych. Są organizowane degustacje, ale także wyjazdy typu study tour. Takie wyjazdy mają na celu zapoznanie pracowników biur turystycznych z miejscami, które chcą sprzedawać swoim klientom. Przykładem wpływu informacji na funkcjonowanie turystyki może być wstrzymanie sprzedaży miejsc do Afryki Północnej po oświadczeniu Ministerstwa Spraw Zagranicznych zimą 2011.

Wiele jednostek zajmujących się turystyką w przeważającej części tworzy nietrwałe kontakty kooperacyjne. Są one tworzone tylko na czas realizacji określonego przedsięwzięcia i bardzo często po jego zakończeniu są rozwiązywane. Dotyczy to głównie współpracy z przewodnikami, pilotami wycieczek, wychowawcami kolonijnymi, ale także firmami transportowymi czy kwaterodawcami. Odpowiedzialność jednostek w takim rodzaju kooperacji jest określona w umowach podpisywanych przez kooperantów, za bezpieczeństwo i dotrzymanie warunków umowy sprzedaży z turystami jednak zawsze odpowiedzialny jest organizator. Celem tego działania jest wymiana wiedzy i sprzężenie kompetencji oraz obniżenie kosztów transakcji poprzez współpracę z ekspertami tylko na czas trwania imprezy turystycznej. Czas trwania takiej kooperacji wynosi od kilku dni do kilku miesięcy. Taki rodzaj współpracy dominuje w działalności organizatorów turystycznych.

Kooperacja może opierać się także o umowy długookresowe lub odnawialne co rok. Jest to współpraca w ramach umów agencyjnych,

o korzystanie z systemów rezerwacyjnych oraz długoterminowe umowy z hotelami lub przewoźnikami, w tym głównie z firmami lotniczymi na przeloty czarterowe. Taki rodzaj współpracy jest podstawą funkcjonowania agencji turystycznych oraz dużych touroperatorów. Odpowiedzialność w takiej działalności leży po stronie organizatora imprezy. Celem tej kooperacji jest poszerzenie oferty, zwiększenie jej atrakcyjności, ograniczenie ryzyka finansowego i przeniesienie go na większą liczbę uczestników współpracy. W przypadku umów dotyczących systemów rezerwacyjnych jej celem jest dostęp do nowoczesnych technologii. Czas trwania takiej kooperacji wynosi zwykle kilka lat.

Inną cechą kooperacji w turystyce jest sprzedaż miejsc kontrahentów. Taka współpraca jest szersza niż jedynie przepływ informacji i polega na sprzedaży produktów kooperantów w swoich placówkach. Taka kooperacja może przybrać zwykle dwie postaci. Po pierwsze, biura agencyjne na podstawie umów agencyjnych sprzedają miejsca touroperatorów. Po drugie, może ona polegać na wzajemnej sprzedaży pomiędzy organizatorami imprez turystycznych. Za sprzedane miejsca są wypłacane prowizję w wysokości określonej w umowach wzajemnych. Odpowiedzialność w takiej współpracy wobec turysty ponosi organizator imprezy. Celem tej kooperacji jest dostęp do nowych rynków, poszerzenie bazy klientów, wyrównanie rywalizacji w marketingu. Czas trwania takiego rodzaju kooperacji jest zróżnicowany. Może ona mieć charakter incydentalny i wtedy trwa jeden sezon lub długofalowy, jeżeli jest to sprzedaż agencyjna w oparciu o umowy, odnawiane co rok.

Wspólne tworzenie produktu turystycznego obejmuje jeszcze szerszy zakres współpracy. Kooperacja tego typu polega na ścisłej współpracy przy tworzeniu konkretnego produktu turystycznego. Jednostki uczestniczące w takiej działalności wspólnie tworzą dany produkt, przesyłają sobie informacje i czuwają nad jego finalną realizacją. We współpracy mogą uczestniczyć organizatorzy turystyczni, hotelarze, firmy transportowe oraz jednostki niezależne takie jak: piloci, przewodnicy oraz inni eksperci. W zamian za współpracę jednostki uczestniczące w takiej kooperacji otrzymują wynagrodzenie uwzględniające wniesiony wkład w powstanie produktu. Odpowiedzialność za sytuacje zaistniałe w trakcie trwania imprezy turystycznej jest rozłożona według umów zawartych pomiędzy kooperantami, jednak wobec turysty odpowiedzialność ponosi główny organizator. Celem kooperacji jest wymiana wiedzy<sup>10</sup>, obniżenie

<sup>10</sup> R. Kusa „Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach turystycznych” w „Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce” pod red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, str. 601-609

kosztów, dostęp do nowych rynków, poszerzenie bazy klientów. Czas trwania takiej kooperacji jest różny i może mieć charakter incydentalny do stworzenia jednej konkretnej imprezy lub trwać przez kilka lat i mieć charakter powtarzalny.

Wśród organizacji turystycznych jest także kooperacja polegająca na wspólnym tworzeniu oferty. Ten rodzaj kooperacji różni się od wcześniej omawianych zakresem współpracy, która jest prowadzona na szerszą skalę. Polega ona na wspólnym tworzeniu kompozycji różnych produktów turystycznych, które są następnie wspólnie sprzedawane. Oferta może zawierać produkty tworzone przez tylko jednego z touroperatorów lub były tworzone wspólnie. W takiej współpracy uczestniczą zwykle organizatorzy turystyczni, którzy często tworzą w ten sposób konsorcja. W tym przypadku odpowiedzialność za sytuacje, które mają miejsce w trakcie trwania imprezy, leży po stronie organizatora imprezy, który jest określony na podstawie umowy o współpracy. Celem takiego działania jest wymiana wiedzy, sprzężenie kompetencji, dostęp do nowych technologii, rozszerzenie rynku oraz poszerzenie bazy klientów, przy uatrakcyjnieniu oferty. Czas trwania kooperacji tego typu może być krótki i trwać od jednego sezonu lub bardzo długi, wręcz na czas nieokreślony.

Kooperacja oparta o układy nieformalne występuje we wszystkich organizacjach turystycznych, jednak ich siła i zaangażowanie są trudne do przewidzenia i zbadania. Jest to nieoficjalna współpraca przy realizacji zadań. Opiera się ona na przepływie informacji nieoficjalnych, towarzyskich i niepotwierdzonych, które przechodzą przez kanały nieformalne lub towarzyskie. Taka wymiana następuje głównie poza pracą, w trakcie prezentacji ofert touroperatorów i spotkań towarzyskich. Najbardziej rozwojowi układów nieoficjalnych w turystyce sprzyjają wyjazdy typu study tour, gdyż w trakcie ich trwania pracownicy mają dużo wolnego czasu na kontakty nieoficjalne. Trzeba jednak pamiętać, że kooperacja tego typu opiera się na subiektywnych odczuciach sympatii i antypatii do osób z którymi mamy kontakt. Odpowiedzialność w takiej kooperacji jest trudna do określenia i zależy głównie od tego kto w niej uczestniczy oraz jest oparta na zaufaniu. Celem tej kooperacji jest ułatwienie funkcjonowania na rynku i innych sytuacjach oraz dobre samopoczucie. Trzeba pamiętać, że pomimo wielu trudności i niewymiarowości układów nieformalnych są one podstawą funkcjonowania wszelkich rodzajów kooperacji.

## 2.2 Czynniki wpływające na rozwój współpracy

W działalności różnych organizacji istnieje wiele przyczyn powstania z wiązków kooperacyjnych. W tym miejscu zostaną niektóre z nich pokrótce wyjaśnione. Dla potrzeb książki wybrano najważniejsze z jej punktu widzenia, należą do nich<sup>11</sup>:

- wysokie koszty,
- wzrost konkurencji na rynku,
- konflikt,
- zaspokojenie potrzeb klientów,
- specjalizacja,
- sezonowość,
- zwiększenie udziału w rynku,
- szanse rynkowe,
- niezależne społeczności.

W wielu przypadkach czynnikiem powodującym wybór danego produktu przez klienta jest cena tego produktu. Wysokość ceny jest zdeterminowana głównie przez koszty. W celu ich obniżenia wiele jednostek decyduje się na kooperację, dzięki czemu może wyodrębnić ze swojej działalności te elementy, które są zbyt kosztowne i zastąpić je tańszymi pochodzącymi od kooperantów. To przyczynia się do zwiększenia przewagi nad konkurencją. Jeżeli dana jednostka zachowuje korzystną relację pomiędzy ceną, a jakością, czyli oferuje produkty o wysokiej jakości przy relatywnie niskiej cenie ma szanse na przejęcie klientów konkurencji.

Możliwość funkcjonowania jednostki zależy w ogromnym stopniu od zachowań jego rywali. W wielu przypadkach korzyści danej jednostki wyrażają się w stratach jego konkurentów. Wynika to z ograniczonej pojemności rynku. Można stosować nacisk na konkurencję cenową, akcentować jakość i niepowtarzalność usług. Istnieje także możliwość stosowania zamiast konkurencji kooperacji.<sup>12</sup> Na rozwój kooperacji wpływają czynniki zewnętrzne. Organizacje działające na rynku usług funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Konkurencja jest coraz większa, powoli wyrównuje się jakość oferowanych usług. Wiele jednostek decyduje się na zwiększenie swojej atrakcyjności poprzez rozszerzenie swojej oferty uzupełniając ją produktami swoich kooperantów.

---

<sup>11</sup> zobacz: B. Pilarczyk, P. Kwiatek „Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym”, op. cit. str. 23-25; „Słownik zarządzania kadrami” pod red. T. Listwana, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005, str. 73, M. Zineldin, Co-opetition: The Organisation of the Future „Marketing Intelligence & Planning” op. cit.

<sup>12</sup> J. Altkorn „Marketing w turystyce”, op. cit., str. 55 - 58.

Kooperacja może być strategią reagowania na konflikt. Co najmniej dwie jednostki prowadzące ze sobą ostrą walkę konkurencyjną mogą ją zakończyć podjęciem współpracy. Jest to finał wcześniejszej nie rozstrzygniętej walki przynoszącej wielkie straty jej uczestnikom. Pozwala to na funkcjonowanie tych jednostek koło siebie zamiast wzajemnie się zwalczać. W ten sposób energię pożytkowaną na walkę mogą użyć w celu własnego rozwoju i zwiększenia udziału w rynku.

Klienci są zmęczeni ciągłym szukaniem najlepszych dla siebie produktów. Wymagają w pełni dostosowania usług do swoich indywidualnych potrzeb. To sprzyja szukaniu kooperantów, w celu wspólnej walki o trwałe zadowolenie konkretnego odbiorcy i zdobycie lojalnego klienta.<sup>13</sup> w ten sposób oferta jest bardziej spersonalizowana i skierowana do konkretnego odbiorcy. Klienci, trafiając do danego sprzedawcy, nie muszą szukać dalej, gdyż po podaniu swoich preferencji to sprzedawca, korzystając ze swojego doświadczenia i wiedzy przedstawia swoje propozycje różnych wariantów danego produktu.

Wiele jednostek zawęża swoją podstawową działalność do wybranej specjalizacji. Taka specjalizacja pozwala na znaczne podniesienie jakości oferowanych produktów, gdyż skupia się ona na tym, na czym zna się najlepiej. Daje to możliwość klientom na otrzymanie wysokiej jakości, spersonalizowanej oferty skierowanej specjalnie do nich. W takiej sytuacji kooperacja z innymi jednostkami jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania jednostki, gdyż kooperanci dostarczają te produkty i usługi z których wcześniej jednostka zrezygnowała. Ponad to daje ona możliwość na prowadzenie działań uzupełniających i pobocznych, które rozszerzają ofertę o inne działania specjalistyczne swoich kooperantów.

We współczesnej turystyce obserwuje się silne tendencje do koncentracji. Dotyczy to przede wszystkim krajów Unii Europejskiej. Organizacje tam funkcjonujące liczą się z powstaniem jednolitego wewnętrznego rynku, w związku z tym przedsiębiorstwa turystyczne usiłują zwiększyć swój udział w rynku i poprawić rynkową szansę poprzez fuzje i zawieranie umów kooperacyjnych.<sup>14</sup> Duże organizacje turystyczne, dzięki kooperacji, mają możliwość działania na szerokim rynku. W ten sposób mają dostęp do większej liczby potencjalnych klientów. Ponadto zwiększają swoje doświadczenie o to posiadane przez kooperantów, ale przede wszystkim rozszerzają gamę produktów i usług.

---

<sup>13</sup> B. Pilarczyk, P. Kwiatek „Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym”, op. cit. str. 23-25

<sup>14</sup> J. Altkorn „Marketing w turystyce”, op. cit., str. 55 - 58

W wielu branżach występuje sezonowość, która zmusza do częstego dostosowywania posiadanych zasobów do zbytu. Utrzymywanie wysokiego poziomu zasobów w okresie braku popytu tworzy to wysokie i niepotrzebne koszty, a w czasie sezonu bywa, że poziom ten i tak jest za niski w stosunku do potrzeb jakie generuje rynek. Sposobem uniknięcia tej sytuacji lub chociaż zniwelowania jej do minimum jest kooperacja. Pozwala ona obniżyć poziom zasobów do niezbędnego minimalnego poziomu, w okresie braku zbytu, a w czasie wysokiej koniunktury korzystanie z zasobów kooperantów i w razie potrzeby dobieranie kolejnych, by sprostać wyzwaniom rynku.

Inną przyczyną powstawania kooperacji są pojawiające się szanse rynkowe. Przeważnie trwają bardzo krótko i wymagają szybkiej reakcji. Wykorzystanie takich szans w wielu przypadkach jest możliwe tylko, gdy jednostka wejdzie we współpracę.<sup>15</sup> Zwykle dzieje się tak ponieważ do jej realizacji są potrzebne znaczne wolne środki finansowe, materialne i intelektualne, które w danym momencie są zazwyczaj zajęte przy wykonywaniu wcześniej zaplanowanych zadań. W związku z tym zebranie takich środków jest możliwe tylko wspólnie z kooperantem.

W wielu organizacjach zwiększa się znaczenie niezależnych społeczności, które kooperują z organizacją, ale także w niej funkcjonują. W ten sposób przy wsparciu rozwijających się globalnych procesów prowadzą one działania operacyjne i prowadzą trudne wdrożenia.<sup>16</sup> Struktury nieformalne aktywnie współpracują z organizacjami. Jest to działanie w celu pozyskania między innymi ekspertów, którzy poświęcą swój czas organizacji zwiększając skuteczność jej działania. Wiele takich jednostek nie staje się częścią organizacji na stałe ze względu na dużą potrzebę niezależności i suwerenności w podejmowaniu decyzji oraz chęci decydowania o sobie. Taka duża autonomia podyktowana jest także dużą potrzebą samorozwoju i samokształcenia oraz zwiększania doświadczenia zawodowego, który jest możliwy przy dużej rotacji i różnorodności zleceń.

Z punktu widzenia turystyki do głównych przyczyn stosowania kooperacji należą:

- specyfika usług turystycznych,
- wysokie koszty utrzymania zasobów,
- specjalizacja,
- zwiększenie atrakcyjności oferty kierowanej do klientów,

<sup>15</sup> M. Larson „Joint event production in the jungle, the park, and the garden: Metaphors of event networks”, *Tourism Management* 30 (2009), p. 393–399

<sup>16</sup> R. McDermott, D. Archibald „Harnessing Your Staff's Informal Networks” op. cit.

- sezonowość,
- duża ilość zleceń w krótkim czasie,
- wykorzystanie szans rynkowych.

Podstawową przyczyną stosowania kooperacji w turystyce jest specyfika usługi turystycznej, którą charakteryzuje między innymi niejednorodność. Szerzej o charakterystyce usług turystycznych była mowa w pierwszym rozdziale. Należy tu jednak przypomnieć, że usługa turystyczna składa się z heterogenicznych usług, które są wytwarzane przez różne jednostki. Bardzo rzadko się zdarza, żeby wszystkie usługi częściowe składające się na finalny produkt turystyczny były produkowane przez jedną jednostkę. To powoduje potrzebę współpracy z innymi producentami usług. W celu stworzenia produktu wysokiej jakości niezbędna jest kooperacja tych jednostek.

W branży turystycznej bywają organizacje, które wszystkie potrzebne do realizacji zleceń usługi wytwarzają same, lecz utrzymanie wszystkich komórek do tego potrzebnych wymaga dużych nakładów finansowych. Są to jednak usługodawcy, którzy sprzedają dużą ilość drogich produktów. W większości jednak sytuacji klienci turystyczni patrzą na cenę usług. W związku z tym poszczególne jednostki konkurują między sobą przede wszystkim jak najniższą ceną, a utrzymanie zasobów na takim poziomie jest zbyt kosztowne i podnosi cenę. Ze względu na to usługodawcy turystyczni decydują się na tworzenie powiązań kooperacyjnych. To ułatwia im zwiększenie konkurencyjności cenowej na tle innych jednostek turystycznych. Kooperacja daje możliwość obniżenia kosztów, dzięki korzystaniu z usług kooperantów tylko gdy jest to potrzebne, przez co nie generuje się niepotrzebnych kosztów w momencie nie realizowania usług turystycznych.

Organizacje turystyczne starają się konkurować między sobą także jakością oferowanych usług, sposobem na to stała się specjalizacja. Część usługodawców turystycznych skupiła swoją aktywność tylko na wybranych, wąskich dziedzinach, by maksymalnie podnieść ich oferowaną jakość. Przy tym wręcz zrezygnowała z innych działań uzupełniających, na rzecz przeniesienia odpowiedzialności za ich wytworzenie na inne jednostki. To spowodowało, że potrzebna okazała się gotowość do współpracy z innymi usługodawcami równie wyspecjalizowanymi w swoich działaniach, by wszystkie komponenty składające się na finalny produkt turystyczny był na tym samym wysokim poziomie jakości.



Przykładem takiej specjalizacji jest Logos Tour<sup>17</sup>. Jest to biuro turystyczne, które organizuje drogie egzotyczne imprezy objazdowe na wszystkie kontynenty.

Stosowanie jedynie wąskiej specjalizacji może powodować jednak, że część potencjalnych klientów nie znajduje interesującego dla siebie produktu. W celu zwiększenia atrakcyjności oferty kierowanej do konsumentów, część jednostek turystycznych decyduje się na uzupełnienie jej o usługi kooperantów. Jest to zwykle współpraca z jednostkami tworzącymi usługi tego samego typu, ale obsługujące na przykład inne kierunki. W turystyce taka kooperacja występuje pomiędzy touroperatorami, a biurami turystycznymi, które są agentami turystycznymi. Przykładem może być biuro Wezyr, które początkowo od 1999 roku realizowało tylko imprezy do Turcji, by w sezonie 2011 mieć w ofercie kolejne siedem krajów.

Rynek usług turystycznych jak wiele innych branż charakteryzuje sezonowość. Popyt na usługi turystyczne ulega wahaniom. Główny sezon przypada na okres letni, w trakcie którego odbywa się realizacja usługi, jednak sprzedaż to głównie wiosna i początek lata. Podobnie jak i w innych branżach, w turystyce istnieje duża rozpiętość pomiędzy zapotrzebowaniem na zasoby w sezonie, a po za nim. Niewiele organizacji decyduje się na utrzymywanie tak wysokiego poziomu zasobów, żeby były one wystarczające w sezonie, większość jednostek turystycznych ogranicza je do minimum. W związku z tym dla większości usługodawców turystycznych niezbędna jest kooperacja z różnymi wytwórcami. Pozwala to na dostosowywanie podaży do zmiennego zapotrzebowania na te usługi, przy okazji na ograniczeniu kosztów utrzymania zasobów. Przykładem obrazującym sezonowość w branży turystycznej jest Kreta. W sezonie jest to tętniąca życiem w dzień i w nocy wyspa grecka, z bardzo dużą ilością otwartych hoteli, restauracji, kafejek, barów i sklepów oraz innych atrakcji. Poza sezonem wyspa ta jest opustoszała. Na koniec sezonu, gdy turyści opuszczają wyspę, większość osób tam pracujących odpływa promami na kontynent, by wrócić z powrotem, gdy sezon się zacznie.

Rynek usług turystycznych poza sezonowością charakteryzuje się także dużą ilością zleceń w krótkim czasie. Główny okres realizacji usług w tej branży trwa maksymalnie cztery miesiące. W tym czasie klientów turystycznych obsługują biura turystyczne, przewoźnicy różnego rodzaju, kwaterodawcy, oraz personel pomocniczy, są to między innymi piloci, przewodnicy, rezydenci, a na wyjazdach dla dzieci i młodzieży dodatkowo wychowawcy i opiekunowie. Przy tak krótkim czasie

---

<sup>17</sup> [www.logostour.pl](http://www.logostour.pl)



realizacji i dużym skomasowaniu zleceń w okresie letnim z ekonomicznego punktu widzenia, ale także ze względu na potrzebę wysokiej jakości usług, uzasadnione jest nawiązywanie kooperacji pomiędzy usługodawcami. W większości przydatków są to jednostki niezależne, które nawiązują współpracę jedynie na ten okres, gdyż w innym czasie realizują zupełnie inne zlecenia lub są wręcz zamykane. Wiele osób będących personelem obsługującym poza okresem letnim, pracuje zawodowo w innych jednostkach, a nawet branżach. Są to często studenci, nauczyciele, wykładowcy akademicki, którzy współpracując z branżą turystyczną często realizują swoją pasję.

Często w turystyce, bez względu na sezon lub jego brak, zdarzają się sytuacje, kiedy pojawiają się szanse rynkowe. Wiele jednostek turystycznych nie posiada wystarczającego poziomu zasobów, aby je wykorzystać. W takich okolicznościach niezbędna jest możliwość nawiązania kontaktów kooperacyjnych z innymi jednostkami by wspólnie móc skorzystać z takiej okazji. Przykładem takiej szansy rynkowej było ogłoszenie informacji o beatyfikacji Jana Pawła II. Po podaniu tej wiadomości w ciągu dwóch dni na rynku turystycznym zostały zarezerwowane wszystkie, do tamtej pory, wolne autokary.

Należy zwrócić uwagę, że kooperacja pociąga za sobą wiele istotnych zmian, może stwarzać korzyści, ale także powodować straty.

Wszelkie związki kooperacyjne mogą mieć wiele zalet dla partnerów. Wynika to z efektu synergii współpracy. Współdziałające jednostki uzyskują z wielokrotnione korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości. Głównymi zaletami kooperacji między innymi są korzyści:

- kompetencyjne,
- transakcyjne,
- technologiczne,
- rynkowe.

Korzyści kompetencyjne wynikające z kooperacji różnego rodzaju jednostek to przede wszystkim możliwość wymiany wiedzy i sprzężenie kompetencji.<sup>18</sup> Takie jednostki korzystają wzajemnie z doświadczenia zawodowego swoich partnerów oraz uzupełniają w ten sposób swoją wiedzę. To zwiększa ich wartość na rynku i powoduje, że stają się bardziej atrakcyjne i wiarygodne dla potencjalnych klientów.

Transakcyjne korzyści wynikające z kooperacji są głównym czynnikiem

---

<sup>18</sup> I. Maj „Wiedza w organizacjach sieciowych – problem zarządzania” [w:] Nowoczesne przedsiębiorstwo (red. S. Trzepielski), Politechnika Poznańska, Poznań 2005, str. 131 - 138

zachęcającym do podjęcia ryzyka wzajemnej współpracy. Partnerzy uczestniczący w takim działaniu zwykle są w stanie wyprodukować i sprzedać większą ilość produktów zgodnie z ekonomią skali, i jest to bardziej opłacalne. Ponadto powoduje to dodatkowo obniżenie kosztów transakcji. Dzięki współpracy z innymi jednostkami można ograniczyć także ryzyko operacyjne i finansowe poprzez rozłożenie go na partnerów uczestniczących w kooperacji. To daje większą stabilizację w szybko zmieniającym się otoczeniu i pozwala skupić się na innych bardziej niezbędnych działaniach, niż samo przetrwanie na rynku.

Z kooperacji wynikają także korzyści technologiczne. Dzięki współpracy można zyskać dostęp do nowoczesnych technologii, z którymi w innej sytuacji nie mielibyśmy możliwości nawet kontaktu. Ponadto może to przyczynić się do intensyfikacji prac badawczo-rozwojowych, gdyż w pracach uczestniczą jednostki posiadające różne doświadczenia kompetencje oraz umiejętności, patrzące na sprawę z różnych punktów widzenia. To może wzbogacić takie prace i pomóc w różnej interpretacji wyników badań. Większa kreatywność takich jednostek zwiększa atrakcyjność oferowanych produktów, poprzez to, że są bardziej nowoczesne i innowacyjne.

Ostatnie, ale także bardzo ważne, to korzyści rynkowe wynikające z kooperacji. Jednostki, które podejmują współpracę zwykle przed jej rozpoczęciem działają na różnych rynkach. Dzięki kooperacji uzyskują dostęp do nowych rynków. Ponadto dzięki doświadczeniu swoich partnerów mają lepsze rozpoznanie rynku. Kooperanci dzięki wspólnemu działaniu i swego rodzaju połączeniu zasobów, mają większą pulę pieniędzy na działania marketingowe, co może spowodować wyrównanie rywalizacji w marketingu. Najważniejszym jednak jest fakt poszerzenie bazy klientów. Większa baza klientów powoduje większy rynek zbytu, a co za tym idzie, może przyczynić się do zwiększenia sprzedaży, czyli wyższych zysków dla kooperantów.

Wadom kooperacji poświęca się zdecydowanie mniej uwagi. Tymczasem w pewnych sytuacjach zbyt silne zaangażowanie w związek grozi poważnymi problemami. Do najważniejszych wad kooperacji z punktu widzenia książki należą:

- zaniedbanie podstawowej działalności,
- zbyt wysokie koszty,
- niemierzalność efektów,
- źródło konfliktów,
- ograniczenie elastyczności.

W sytuacji gdy menedżerowi brakuje doświadczenia w działaniach kooperacyjnych, członkowie organizacji będą jej musieli poświęcać swój

czas i wysiłek na współdziałanie. Może to spowodować, że zostanie zaniebana podstawowa działalność firmy. Taka jednostka staje się nieefektywna i może doprowadzić to do bankructwa.

Procesy poznawania się nawzajem, koordynacji i nadzoru wspólnych działań oraz dostosowywania się do rygorów kooperacji mogą okazać się zbyt kosztowne w sensie absorbowania czasu i zasobów.<sup>19</sup> Jednostka zamiast prowadzenia działań gospodarczych i wychwytywania okazji rynkowych, skupia się na rozwoju więzi kooperacyjnych, które wcale nie muszą przynieść wymiernych korzyści.

Koszty dostrajania się partnerów w wymiarze technologicznym, ekonomicznym, kulturowym, psychologicznym i administracyjnym to inwestycja, której efektywność bardzo trudno oszacować. Jednostki uczestniczące w takiej kooperacji nie są w stanie określić wymiennie co i czy w ogóle taka wymiana przyniosła. Natomiast efekty, które są zauważalne trudno także jednoznacznie osądzić czy są pozytywne.

Jednostki kooperujące mogą mieć wrażenie, że przy rozwoju współpracy stają się od siebie uzależnione i nie mogą działać w pełni swobodnie. Takie wrażenie wzmacnia się gdy jeden z partnerów jest z jakiegoś powodu silniejszym i w jakimś stopniu ubezwłasnowolnia drugiego. Takie sytuacje mogą być częstym źródłem konfliktów. To nie sprzyja kooperacji i często ją kończy.

Zobowiązania wobec partnera mogą znacznie ograniczyć elastyczność przedsiębiorstwa. Zdarza się, że podwykonawcy popadają w tarapaty nie za sprawą własnej nieudolności, tylko dlatego, że ich kluczowy zleceniodawca ma problemy. W takiej sytuacji kooperacja, która miała przyczynić się do polepszenia sytuacji jest przyczyną kłopotów.

## 2.3 Rodzaje kooperacji stosowane w organizacjach turystycznych

W celu opisanie różnych rodzajów kooperacji stosowanych w organizacjach usługowych, należy zwrócić uwagę na fakt, że wiele z nich posiada wspólne cechy. W przedstawionych poniżej analizach zaprezentowane zostały czynniki, które wyróżniają poszczególne typy współpracy.

---

<sup>19</sup> D. Ertel "Getting Past Yes: Negotiating as if Implementation Mattered", Harvard Business Review, November 2004, p. 60-68

### 2.3.1 Współpraca pracowników wewnątrz organizacji

Cechą charakterystyczną pracy wielu osób jest wzajemne współdziałanie i wywieranie na siebie wpływu<sup>20</sup>. Wewnątrz organizacji pracownicy ze względu na formalny podział pracy są zmuszeni do współpracy. Współpraca pracowników wewnątrz organizacji polega na wzajemnej pomocy przy realizacji statutowych celów organizacji oraz innych zadań wykonywanych w ramach jej działalności. Współpraca ta zwykle trwa przez długi czas i często ma charakter niezmienny. Opiera się ona na przepływie informacji i tworzeniu grup.

Współpraca wewnątrz organizacji polega na płynnym przepływie informacji.<sup>21</sup> Wymiana wiedzy jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Jej sprawny przepływ w wielu przypadkach decyduje o efektywności danej organizacji.

Innym wyznacznikiem kooperacji głównie wewnątrz organizacji jest tworzenie różnego rodzaju grup. Posługując się terminem grupa, ze względu na istotność dla niniejszej publikacji, pod tym pojęciem rozumiemy, że są to co najmniej trzy osoby, które mają wspólny cel lub przedmiot działania, postępują według określonych reguł i wchodzi z sobą we wzajemne interakcje. Takie osoby znają kryterium przynależności i potrafią identyfikować uczestników grupy, a zarazem siebie postrzegają jako jej część. Przynależność do grupy realizuje potrzebę afiliacji, co może motywować jej członków.<sup>22</sup> w grupie może nastąpić podział ról dla poszczególnych jej reprezentantów. Grupy w trakcie swojego funkcjonowania przechodzą różnego rodzaju przeobrażenia. Niektóre grupy stają się zespołami.

Zespół jest pojęciem węższym. Określa się nim zwykle małą grupę ludzi, która musi polegać na kooperacji i współpracy, aby osiągnąć swoje cele<sup>23</sup>.

Zespół może być rozumiany dwojako:

- w sensie formalnym,
- w sensie społecznym.

Grupa może stać się zespołem, gdy pomiędzy jego członkami powstają powiązania formalne. Staje się on jednostką organizacyjną funkcyjną

<sup>20</sup> A. Grzelczak "Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach" we Współczesnych problemach zarządzania organizacjami gospodarczymi pod red. J. Lewandowskiego, Politechnika Łódzka, Łódź 2004, s. 160

<sup>21</sup> M. Kołodziejczak, M. Zalewska „Komunikowanie się w organizacjach sieciowych wybrane aspekty”, op. cit. str. 27-36

<sup>22</sup> B. Siewierski „Vademecum Menedżera - Motywacyjne aspekty pracy w zespole”, EXBIS - Eksperti Biznesmenom 2007 <http://www.exbis.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=14>

<sup>23</sup> Cz. Sikorski „Zachowania ludzi w organizacji...”, op. cit., str. 159

jącą w ramach regularnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,<sup>24</sup> a jego członkowie w sposób ciągły współpracują przy wykonywaniu codziennych zadań roboczych.

Niektóre grupy stają się zespołem w sensie społecznym. W takiej sytuacji jej członkowie odczuwają wspólnotę – „ducha zespołu”, który jest czynnikiem integrującym, ale musi być jednak skojarzony z wartością dążenia do celu, by nie nastąpiło jego przekształcenie w nieefektywne ugrupowanie „wzajemnej adoracji”.

Ważniejszymi cechami charakterystycznymi zespołu i istotnymi dla rozważań niniejszej książki są:

- powszechny dostęp do informacji dla członków zespołu,
- innowacyjność,
- kontekst kulturowy,
- motywacja,
- podniesienie efektywności,
- współpraca;
- nieformalna struktura.

Zespół, tym różni się od grupy, że każdy członek ma dostęp do informacji jakie są w jej posiadaniu. Jest to powszechny dostęp do wiedzy. Jego członkowie mogą korzystać z tych informacji do realizacji celów zespołu oraz własnych.

Innowacyjność i kreatywność zespołu zależy od poziomu wiedzy oraz zdolności do kooperacji, w tym umiejętności rozwiązywania konfliktów, strategii negocjacji i ustalania celów.

Na funkcjonowanie i innowacyjność zespołu w tym jego członków wpływa wiele czynników, takie jak:

- podporządkowanie członków zespołu jego celom,
- partycypacja w podejmowaniu decyzji,
- efektywne zarządzanie konfliktem,
- wpływ mniejszości,
- wspieranie innowacji,
- budowanie poczucia bezpieczeństwa wewnątrz grupy,
- odbieranie informacji zwrotnych,
- integrowanie umiejętności poszczególnych członków zespołu.

Wszystkie powyższe czynniki oraz zewnętrzne wymagania, cechy zadań wykonywanych oraz wiedza i umiejętności wpływają na twórczość zespołu i wdrażanie innowacji.

---

<sup>24</sup> A. Grzelczak „Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach” op. cit.

Czynniki te i procesy grupowe wpływają na to, czy dany zespół jest twórczy oraz chętny do wdrażania innowacji.

Zespoły funkcjonują w ramach szerszego kontekstu kultury organizacji, z którym łączą je dwojakiego rodzaju powiązania. Po pierwsze, zespół jest najmniejszym „organizmem” realizującym wartości i założenia owej kultury: normy postępowania przyjęte w firmie oraz zdarzające się odstępstwa od nich, wyznaczają sposoby działania organizacji. Po drugie, istnieje zależność odwrotna: nierzadko to właśnie pewne odznaczające się zespoły wpływają na kulturę organizacji jako całości.

Warto pamiętać, że niektóre psychosocjologiczne zależności mogą działać motywująco na prace w zespołach<sup>25</sup>:

- umiarkowany lęk,
- brak indywidualnej oceny,
- motywacyjne aspekty zespołu,
- współuczestnictwo w procesie podejmowania decyzji.

Umiarkowany lęk przed indywidualną oceną chroni przed próżniactwem społecznym podczas wykonywania zadań prostych i rutynowych.

Przynależność do zespołu daje jego członkom poczucie bezpieczeństwa. Brak indywidualnej oceny redukuje poziom lęku i pobudzenia (uspokojenie społeczne) i sprzyja lepszemu wykonywaniu zadań trudnych oraz rozwiązywaniu problemów.

Należy wykorzystywać motywacyjne aspekty socjologicznej charakterystyki zespołu pracowniczego - uznać odrębność i spójność grupy; nieformalną strukturę, elementy „subkultury” grupowej.

Lepsze wyniki pracy, wyższy poziom motywacji i zadowolenia można uzyskać tworząc zespoły mające obdarzonego zaufaniem lidera, ale zachowujące charakter grup egalitarnych. Charakteryzują się one współuczestnictwem w procesie podejmowania decyzji, a nie tylko wspólnym wykonywaniem zleconych zadań.

Funkcjonowanie w ramach zespołu podnosi efektywność działań jednostek i organizacji. Efektywność zespołu w literaturze przedmiotu jest rozumiana dwojako. Po pierwsze, jest to obiektywna wydajność wynikająca z mierzalnego podejścia do wyniku. Po drugie, plastyczności i innowacyjności, dzięki którym szybko potrafi przystosować się do zmian.

Funkcjonowanie zespołów opiera się o współpracę i wzajemną pomoc członków, nastawioną na uzyskanie wspólnych nagród. Może to być osiągnięte dzięki stosowaniu technik pracy zespołowej i może przyczynić się do usprawnienia jego działania. W tym celu należy szkolić członków

---

<sup>25</sup> B. Siewierski „Vademecum Menedżera - Motywacyjne aspekty pracy w zespole”, op. cit.

zespołu w zakresie stosowania takich technik. Skuteczność ich zależy od stopnia zintegrowania zespołu, jego spójności i określenia ról członków. Jedną z najpopularniejszych jest metoda zwana „burzą mózgów”. Efektem uzyskiwanym dzięki pracy w grupie jest rozwiązywanie problemów wspólnie przez grupę. Koncepcja ta zakłada, że jednostki mogą mieć więcej pomysłów w grupie, niż w pojedynkę. Metoda ta ma w literaturze przedmiotu swoich zagorzałych zwolenników jak i przeciwników. Zwolennicy tej metody uważają, że pozwala ona na stworzenie atmosfery, w której następuje „reakcja łańcuchowa”. Przeciwnicy głoszą, że jednostki pracujące indywidualnie generują znacznie więcej pomysłów niż w obecności grupy. Ponadto uczestnicy „burzy mózgów” są narażeni na negatywną ocenę własnych pomysłów oraz brak zaakcentowania indywidualnego wkładu. Szerzej metodę tą opisuje B. Kozusznik<sup>26</sup>.

Należy pamiętać, że prawie wszystkie zespoły posiadają nieformalną strukturę przejawiającą się, między innymi, w formie komunikowania się członków grupy. W wielu organizacjach funkcjonują pracownicy, którzy łatwo dzielą się swoimi spostrzeżeniami w formie elektronicznej. W ten sposób rozwiązują często problemy i na własną rękę rozwijają nowe pomysły. Często nie chcą nadzoru i funkcjonowania w ramach formalnych struktur. Kiedyś domowe sieci ekspertów oraz „wspólnoty praktyków” były całkowicie nieoficjalne, dziś są coraz bardziej zintegrowane ze strukturami organizacji. Niezależne społeczności rozwinęły się w ostatnich latach, a wiele firm liczy na dostarczane przez nie kreatywne rozwiązania nowych wyzwań, które likwidują funkcjonalne luki.<sup>27</sup>

W organizacjach sieciowych, które są przedmiotem niniejszej publikacji, można zaobserwować kilka rodzajów układów nieformalnych:

- organizacji nieformalnej,
- władzy nieformalnej,
- więzi nieformalnej.

Organizacja sieciowa może przyjąć postać organizacji nieformalnej. Jest to układ zbiorowych i indywidualnych relacji, które nie są określone w sposób formalny. Rzeczywisty układ współzależności warunkujący działanie jej uczestników.

Władza nieformalna<sup>28</sup> może występować w każdej organizacji. Jest ona oparta na zasobach osobistych, których dystrybucja niekoniecznie jest związana z hierarchiczną strukturą organizacji.

<sup>26</sup> B. Mikuła, A. Pitruszka-Ortyl „Organizacje sieciowe”, Zeszyty Naukowe nr 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006, str. 113-130

<sup>27</sup> R. McDermott, D. Archibald “Harnessing Your Staff’s Informal Networks” op. cit.

<sup>28</sup> B. Kozusznik „Wpływ społeczny w organizacji”, PWE, Warszawa 2005, str.45-46



Adresat wpływu akceptuje sytuację wywierania na niego wpływu. Pozwala wywierającemu wpływ na uzyskanie poczucia kontroli i „mocy”. Jest to sytuacja dwustronnej relacji. Więzi nieformalne nie tylko wiążą organizacje w całość, ale także prawidłowo wykorzystywane umożliwiają dostęp do informacji, stają się podstawą działania i decydowania. Więzi wyznaczają także faktyczny sposób strukturalizowania rzeczywistości, umożliwiają określenie charakteru struktury, ułatwiają organizacjom stawanie się szybkimi, elastycznymi, inteligentnymi i nowoczesnymi.

Dominującą formą układów nieformalnych są więzi nieformalne. Są to stosunki koleżeńskie i przyjacielskie między ludźmi, niezależne od stanowiska, statusu organizacyjnego, pozycji. Jest to przepływ informacji między osobami niekoniecznie dotyczący organizacji i wykonywanych obowiązków, choć i takie mogą być. Częściej mają postać ustną. Polegają po prostu na rozmowie ludzi lub wykonywaniu wspólnych działań poza jednostką organizacyjną. Nieformalne więzi w organizacjach mogą przybierać dwa rodzaje:

- funkcjonalnych wspomagających i pomostowych,
- pokrywają się z więziami współpracy i służbowymi.

Więzi nieformalne mogą przybierać postać więzi funkcjonalnych, wspomagania i pomostowych, czyli zewnętrznych w stosunku do własnej komórki. Dzieje się tak w klasycznych, dużych zhierarchizowanych organizacjach, w których wykonuje się powtarzalne czynności, zgodne z regulaminami i procedurami, w których nie ma miejsca na twórczość, innowacyjne zmienność, a występuje w nich walka o władzę, częściej niż wzajemne wspieranie się i kooperacja. Ten rodzaj organizacji nie będzie tu szerzej opisywany, gdyż nie jest on przedmiotem niniejszej książki.

Więzi nieformalne mogą także pokrywać się z więziami współpracy i służbowymi oraz mogą być poparte więziami przyjacielskimi. Zaobserwować można to w nowoczesnych, inteligentnych firmach nastawionych na klienta, dopasowujących się do burzliwego otoczenia i zorganizowanych w formie zespołów zadaniowych. Szczególny nacisk kładzie się w nich na konsolidację współpracowników w zespole, w której kierownik pełni rolę opiekuna i trenera, a pracownicy są często dobierani na podstawie istniejących już między nimi więzi interpersonalnych.

Stosunki między uczestnikami organizacji, które odchylają się od struktury formalnej lub ją uzupełniają, można zaliczyć do trzech kategorii<sup>29</sup>:

- **stosunki nieformalne** zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym, które odchylają się od struktury formalnej, modyfikują ją i przekształcają;

---

<sup>29</sup> H. Fottyn op. cit., str. 107-109



- **stosunki niesformalizowane** mieszczące się w świadomości pozostałym uczestnikom organizacji marginesie swobody co do sposobu realizacji wspólnych celów<sup>30</sup> i uzupełniające strukturę formalną;
- **stosunki pozaformalne** albo szerzej - stosunki pozaorganizacyjne obejmujące zachowania indywidualne i grupowe niewpływające wprost na efektywność organizacji; towarzyszą raczej strukturze formalnej niż ją modyfikują czy dopełniają.

Funkcjonowanie układów nieformalnych zależy od wielu czynników takich jak:

- środowiskowe,
- kulturowe,
- techniczne,
- organizacyjne,
- personalne.

Istnienie i sposób funkcjonowania układów nieformalnych zależy między innymi od czynników środowiskowych. Wpływają one na klimat w jakim się pracuje. Gdy jest on sprzyjający, czyli gdy jest miła atmosfera i są korzystne warunki pracy, mogą rozwijać się układy nieformalne. W przeciwnym wypadku układy nieformalne nie rozwijają się lub rozwijają w bardzo ograniczonym zakresie.

Układy nieformalne mogą powstawać także dzięki sprzyjającym czynnikom kulturowym. Rozwijają się one jeżeli w danej kulturze jest przyjęte, że utrzymuje się kontakty towarzyskie z osobami z pracy. Ponadto w niektórych organizacjach kultura organizacyjna pozwala, wspiera i kultywuje takie tradycje. Są także takie organizacje, w których jest to źle widziane, a to nie sprzyja ich rozwojowi.

Innym czynnikiem który ma wpływ na rozwój układów nieformalnych są warunki techniczne. Duże znaczenie ma czy osoby ze sobą pracujące mają ze sobą kontakt bezpośredni lub mają możliwość utrzymywania jakiegos innego kontaktu, poza kontaktami czysto służbowymi i formalnymi.

Ponadto czynniki organizacyjne decydują w dużym stopniu o tworzeniu i rozwoju układów nieformalnych. Jest to przede wszystkim uzależnione od stopnia sformalizowania organizacji. W przypadku gdy jest ściśle określony sposób komunikacji poprzez ścieżkę służbową, nie sprzyja to rozwojowi układów nieformalnych. Bywają jednak organizacje gdzie główną sposobem komunikacji są kontakty nieformalne.

<sup>30</sup> H. I. Kulmala, J. Paranko, E. Uusi-Rauva "The role of cost management in network relationships" op. cit. p.33 - 43

Prawdopodobnie jednak największy wpływ na funkcjonowanie układów nieformalnych mają czynniki personalne. To one decydują o tym czy z osobami, z którymi się pracuje, komunikuje, współpracuje utrzymuje się inne kontakty niż tylko służbowe. Zależy to głównie od tego czy są one sympatyczne, czy też nie i czy ma się ochotę inne kontakty utrzymywać.

Zróznicowane formy interakcji społecznych w organizacji są podstawą funkcjonowania tych organizacji i osiągania przez nie określonych celów. Z obserwacji socjologów i pytań zadawanych pracownikom o to, z kim najczęściej się kontaktują, czy kogo najbardziej w firmie lubią albo z kim się przyjaźnią, wynika bardzo interesująca obserwacja. Mianowicie: pracownicy częściej wybierają na swoich przyjaciół osoby zatrudnione w innych komórkach organizacyjnych niż we własnych. a jeśli już wybierają kogoś do zwierzania się czy pogadania, to nie są to ci, z którymi muszą przebywać i współpracować codziennie w ramach komórki.

Szczególnym rodzajem zespołów są zespoły zadaniowe, w których powinna być równowaga między procesem zadaniowym, a procesem społecznym. Wysoka jakość obydwu daje szansę sukcesu zespołu.

W sytuacji kiedy żaden z procesów nie postępuje dochodzi do załamania projektu, rezygnacji, niechęć i frustracja. Jeżeli proces zadaniowy jest ważniejszy niż proces społeczny, to zespół realizuje zadania, ale przy dużych kosztach emocjonalnych, stresie i negatywnym nastawieniu do pracy zespołowej. Natomiast jeżeli postępuje tylko proces społeczny, to zadania są niewłaściwie wykonywane, ale zespół ma dobre samopoczucie i rozwija się klimat towarzyski, istnieje możliwość wystąpienia kryzysu w sferze zadań, zwłaszcza wobec silnych wymagań zewnętrznych. Osiągnięcie równowagi w zespole jest trudne, gdyż tworzą go osoby dla siebie obce, o różnych postawach i przekonaniach. Proces społeczny w takim zespole może być trudny i wymagać socjalizacji uczestników, wypracowania wspólnych zasad i norm oraz integracji.

Bardzo ważną cechą zespołów zadaniowych są układy nieformalne. W ich działaniu równolegle zachodzą procesy zadaniowe i mocno z nimi powiązane procesy społeczne. W zespole przebiega żywy proces tworzenia się sympatii i antypatii, kontaktów nieformalnych o różnej głębokości i trwałości, niepewności lub przekonania, motywacji i zaangażowania lub ich braku, co może mieć decydujące znaczenie dla wyników pracy zespołu. Niewłaściwy dobór członków zespołu, wywołujący konflikty, może zablokować pracę zespołu lub nawet doprowadzić do jego rozpadu. Za pomocą więzi nieformalnych w każdej organizacji mogą przepływać informacje między ludźmi niezależnie od tego, na jakim stanowisku pracują. Więzy te często mają jakieś zabarwienie uczuciowe (pozytywne lub

negatywne). Za ich pomocą przenosi się niekiedy nieformalne informacje zawodowe, choć częściej są wykorzystywane do przekazywania informacji wspomagających pracę lub prywatnych. Czasami zmienia to w pewnym stopniu formalne układy. Stosunki interpersonalne to skomplikowany system zachowań i wzajemnego oddziaływania na siebie osób, które stykają się ze sobą w codziennym życiu.<sup>31</sup> Są to kontakty wynikające z procesów pracy: uczestniczenia we wspólnym przedsięwzięciu, codziennego wykonywania pracy w tej samej organizacji, pozostawania ze sobą w zróżnicowanych zależnościach w procesie realizacji wspólnego celu, są to wszystkie możliwe przejawy kontaktów i zachowań, jakie są dostępne w praktyce organizacyjnej. Jest to zachowanie się ludzi w organizacji jak się do siebie wzajemnie odnoszą, jaki wywierają na siebie wpływ, na ile współpracują, na ile walczą ze sobą i konkurują.

Istnieje wiele sposobów na udaną współpracę pracowników wewnątrz organizacji. W publikacji zaproponowano ważniejsze z nich, które działają w oparciu o:

- motywowanie,
- szkolenie,
- marketing wewnętrzny,
- zarządzanie konfliktem,
- system organizacji.

Podstawą udanej współpracy pracowników wewnątrz organizacji jest odpowiednie ich motywowanie.<sup>32</sup> w wielu przypadkach najskuteczniejszym sposobem motywowania pracowników jest po prostu brak czynników demotywujących – innymi słowy zamiast myśleć, jak zachęcić ludzi do pracy, wystarczyłoby przestać ich zniechęcać.<sup>33</sup> Ważnym elementem funkcjonowania pracowników w organizacji jest podniesienie ich zaangażowania, czyli stosowanie koncepcji delegacji uprawnień. Faktycznie oznacza ona delegację kompetencji do podejmowania decyzji, w tym odpowiedzialności za jakość, na poziomy hierarchii mające bezpośredni kontakt z klientem. Metoda ta jest bardzo skuteczna w branży usługowej, gdzie pracownik otrzymuje uprawnienia do natychmiastowego reagowania na pojawiające się problemy, czy zażalenia zgłaszane przez klientów, bez potrzeby uruchamiania skomplikowanych i powolnych procedur.<sup>34</sup>

<sup>31</sup> A. M. Kleinbaum, M. L. Tushman „Managing Corporate Social Networks”, op. cit.

<sup>32</sup> C. Christensen, M. Marx, H. H. Stevenson „The Tools of Cooperation and Change” Harvard Business Review Articles, Oct 01, 2006, p. 73-80

<sup>33</sup> B. Srebro „Jakość w turystyce”, Opracowanie na seminarium organizowane przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w dniu 4 lutego 2004 r. op. cit.

<sup>34</sup> A. Blikle: Zarządzanie bez kar i nagród [w:] Menedżer jakości, (red. J. Bagiński), Oficyna Wydawnicza

Uświadomienie pracownikom ich odpowiedzialności za choćby jeden etap powstawania produktu, pozwala łatwiej uzasadnić cel i sens ich pracy. Daje im poczucie, że nawet mało eksponowana praca ma określone znaczenie w ostatecznym kształcie usługi. Ograniczone zostaje też poczucie osamotnienia pracownika realizującego poszczególne zadania i mającego, być może, zbyt duże poczucie odpowiedzialności za częściowy produkt.

Rozwój współpracy między pracownikami organizacji jest możliwy dzięki szkoleniom. Rozszerzają oni swoje kompetencje i w ten sposób są bardziej otwarci na współpracę. Dzięki większej wiedzy są oni atrakcyjnymi partnerami dla innych.

Podstawą pobudzenia współpracy wewnątrz organizacji jest umiejętność zarządzania ludźmi w taki sposób, aby sami mieli poczucie, że są klientami własnej organizacji, czyli stosowanie koncepcji marketingu wewnętrznego. Pracownik stanowi bardzo ważne ogniwo w łańcuchu. Nie można oczekiwać, by pracownicy, którzy mają poczucie niedowartościowania za swoje wysiłki (pod względem finansowym lub innym), pracujący w stresujących warunkach i pogardliwie traktowani przez pracodawców,<sup>35</sup> mogli świadczyć usługi na najwyższym poziomie. Jeśli organizacja chce pozyskać najlepszych pracowników do pracy w „pierwszej linii”<sup>36</sup> musi zaproponować im odpowiednie wynagrodzenie lub inne atrakcyjne warunki. Tworzy to podstawę do zdobycia lojalności klientów zewnętrznych, przy realizacji podstawowych celów rynkowych firmy. Program marketingu wewnętrznego obejmuje:

- zarządzanie klimatem organizacji,
- zarządzanie postawami personelu
- zarządzanie komunikacją.

Innym elementem, który pozytywnie wpływa na rozwój współpracy pracowników wewnątrz organizacji jest umiejętne zarządzanie konfliktem.<sup>37</sup> Wiele z nich jeżeli są dobrze rozwiązane przyczynia się do rozwoju organizacji. Sposobem na zarządzanie konfliktem jest także likwidowanie przyczyny ich występowania.<sup>38</sup> Do czynników, które należy zlikwidować, można zaliczyć przeciążenie pracowników wynikające ze złej organizacji pracy.

---

Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s.33.

<sup>35</sup> J. R. Katzenbach, J. A. Santamaria „Jak motywować pracowników pierwszej linii”, *Harvard Business Review Polska* nr 41/42 lipiec - sierpień 2006, str. 20-30

<sup>36</sup> Pracownicy mający kontakt bezpośredni z klientami.

<sup>37</sup> R. I. Sutton „Managing Yourself: The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review*, September 2010, p. 106-128

<sup>38</sup> P.Mudie, A.Cottam: *Usługi – zarządzanie i marketing*, op. cit.

Kolejnym czynnikiem, którego należy unikać, to błędne decyzje personalne, szczególnie w zakresie „pierwszej linii”. Należy wystrzegać się niespójności systemu ocen (ocenia się pracownika wg kryteriów czysto ilościowych, a zarazem wymaga się od niego zaangażowania w obsługę nabywcy). Trzeba wykluczyć sytuacje, w których wzrastają wymagania przy braku rozszerzenia zakresu uprawnień. Niebezpieczna jest sytuacja, gdy brakuje celu integrującego personel, przy poczuciu „osamotnienia” i braku wsparcia ze strony zaplecza oraz ze strony kierownictwa. Ponadto źle, kiedy nie ma należytego zaangażowania lub wiarygodności ze strony kierownictwa np. deklaracje strategii jakości nie idą w parze z należytym załatwianiem reklamacji.

Dobrze układająca się współpraca pracowników z organizacją może funkcjonować dzięki właściwie skonstruowanemu systemowi. Powinien on umożliwić pracownikom wyrażanie opinii, wrażeń i ocen różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Ważnym elementem jest stworzenie systemu pionowego przepływu informacji w obydwie strony. Ludzie działając w poczuciu bezpieczeństwa, zaufania i szacunku nie muszą koncentrować się na obronie własnej pozycji lub swego przekonania o własnej wartości. Pozwala to zlikwidować sytuację, w której klient staje się wrogiem stawiającym wymagania a pracownik ma poczucie, że traktując go odgórnie podkreśli swoją rangę, podświadomie odreagowując w ten sposób poczucie niskiej wartości własnej pracy czy osoby.<sup>39</sup>

Współpraca wewnątrz organizacji turystycznych polega na jej codziennej działalności i odnosi się do realizacji zadań typowych. Są to przede wszystkim:

- przepływ informacji,
- realizacja zadań standardowych.

Pracownicy organizacji turystycznych kontaktują się ze sobą bezpośrednio, poprzez telefon, maile oraz inne dostępne środki przekazu. Informacje pomiędzy nimi przepływające dotyczą głównie wszelkiego rodzaju usług turystycznych, klientów, kontrahentów, organizacji współpracujących. Wiadomości przekazywane o usługach turystycznych związane są z ich jakością, sposobem realizacji, terminami, kompleksowością oraz wielu innych szczegółów.

Współpraca wewnątrz organizacji turystycznych polega na wykonywaniu działań standardowych. Wynikają one głównie ze statutu danej organizacji, umów o pracę i zakresu obowiązków pracowników.

---

<sup>39</sup> M. Kachniewska „Zarządzanie przez jakość w turystyce”, op. cit.

Należą do nich przede wszystkim:

- prowadzenie biura,
- obsługa klientów indywidualnych,
- wspólne tworzenie produktów typowych/standardowych.

Prowadzenie biura opiera się głównie na współpracy pracowników. Oni naprzemiennie odbierają telefony, kontaktują się z bankami, odpowiadają na maile, ale także piszą listy, wysyłają faksy lub robią rezerwacje.

Pracownicy wewnątrz organizacji turystycznych współpracują przy obsłudze klientów indywidualnych. Kooperacja ta polega na przekazywaniu sobie informacji, odbieraniu telefonów, odpowiadaniu na wiadomości, uczestniczeniu w szkoleniach dotyczących produktów turystycznych. Zdarza się, że klient jest obsługiwany przez cały czas przez jednego pracownika. W większości jednak przypadków klienci są obsługiwani przez kilku pracowników, których głównym zadaniem jest wzajemna współpraca, w celu jak najlepszej i satysfakcjonującej obsługi.

W większości organizacji turystycznych przy tworzeniu produktów turystycznych uczestniczą wspólnie pracownicy. Wynika to głównie z możliwości korzystania z efektu synergii, wzajemnego przekazywania wiedzy i sugestii oraz pomysłów. Ponadto kooperacja daje im możliwość szybkiej weryfikacji i sprawdzenia logiczności i atrakcyjności oferty.

Współpraca wewnątrz organizacji usług turystycznych opiera się o wiele czynników. Istnieją czynniki, które wewnątrz organizacji turystycznych ułatwiają współpracę. Do najważniejszych z nich należą:

- dobry personel liniowy,
- dobrze skonstruowany system motywacji
- jasne procedury
- podział pracy
- podział odpowiedzialności
- odpowiednie wykształcenie
- komunikatywność

Bardzo ważnym elementem współpracy pracowników wewnątrz organizacji usług turystycznych jest personel liniowy. Odgrywa on szczególną rolę, co wynika ze specyfiki tego procesu. Powinien być właściwie dobierany i szkolony, odpowiednio motywowany oraz wynagradzany przez kierownictwo przedsiębiorstwa.<sup>40</sup>

Zadowoleni, efektywni pracownicy obsługujący klientów są bardzo ważni w biurach turystycznych. Kreują oni usługę podczas kontaktu

---

<sup>40</sup> R. Furtak „Marketing partnerski na rynku usług”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, str. 27

z klientem. Pozostają pod szczególną silną presją usługobiorców. Mają stresujący charakter pracy, który często pozostaje niedostrzegany przez menedżerów. Prowadzi to często do stosowania zachowań defensywnych, przerzucania odpowiedzialności na innych, depersonalizacji działań, rozciągania działań w czasie ponad czas faktycznie niezbędny do ich wykonania.<sup>41</sup> Praca, która jest przez nich wykonywana jest stresująca. Gdyż doświadczają braku poczucia bezpieczeństwa, niepokoju wyczerpania emocjonalnego lub wyobcowania. Ten stan emocjonalny w organizacjach usługowych, ze względu na naturę i liczbę kontaktów osobistych z klientem, jest niezwykle silny i spowodowany przede wszystkim tym, że wszelkie emocje muszą być stale pod kontrolą. W przypadku usług turystycznych dochodzi jeszcze jeden istotny aspekt – poczucie krzywdy, wynikające z faktu nasilenia prac w sezonie wakacyjnym, gdy inni właśnie odpoczywają.<sup>42</sup> Dlatego warto dbać o to, żeby byli zadowoleni.

W organizacjach turystycznych współpracę ułatwiają jasne procedury. Pracownicy powinni wiedzieć jak postępować w określonych sytuacjach, do kogo powinna należeć ewentualnie ostateczna decyzja i jak należy zareagować i kogo prosić o pomoc w sytuacjach zagrożenia. Utrudnieniem w tej sytuacji może być fakt, że usługa turystyczna jest niepowtarzalna, ale pewne elementy zwykle są do siebie podobne.

Jasny podział pracy i odpowiedzialności może ułatwić współpracę wewnątrz organizacji turystycznej. Pracownik w momencie zatrudniania w organizacji turystycznej podpisuje zakres obowiązków, który zawiera podział pracy. Trzeba pamiętać, że wiele czynności może być powielana przez różnych pracowników, ale w celu ułatwienia współpracy wewnątrz organizacji turystycznej, w miarę możliwości czynności powinny być ściśle przypisane konkretnym osobom.

Personel, poprzez swoje zachowanie, wpływa na jakość usługi oraz na satysfakcję konsumenta.<sup>43</sup> Tacy pracownicy kontaktują się bezpośrednio z klientami, do nich kierowane są wszelkie ich wymagania i potrzeby, w przekonaniu, że jako przedstawiciele firmy są w stanie je spełnić. Często nie mogą jednak pomóc pomimo wystarczających umiejętności, gdyż wina jest po stronie organizacji, bo brak im oparcia w pracownikach zaplecza i kierownictwie oraz brakuje im uprawnień do podjęcia określonych działań.

---

<sup>41</sup> P.Mudie, A.Cottam: „Usługi...”, op. cit.

<sup>42</sup> B. Srebro „Jakość w turystyce”, op. cit.

<sup>43</sup> Piekarczyk A. „Jakość zarządzania w ujęciu sieciowym”, konferencja: Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, zorganizowana SGH Warszawa 2004



Ważnym czynnikiem wspomagającym współpracę wewnątrz organizacji turystycznej jest wykształcenie pracowników. Personel powinien mieć wyższe wykształcenie kierunkowe oraz posiadać podstawową wiedzę z zakresu historii, geografii oraz znać języki obce. To ułatwia współpracę i komunikację pomiędzy pracownikami, gdyż nie występują między nimi bariery komunikacyjne.

Bardzo ważnym czynnikiem ułatwiającym współpracę wewnątrz organizacji jest komunikatywność. Taka cecha pracowników ułatwia przepływ informacji. Personel organizacji turystycznych ma bardzo duży kontakt z klientami, kontrahentami oraz innymi osobami współpracującymi. Muszą oni posiadać umiejętność nawiązywania kontaktów oraz pozyskiwania informacji potrzebnych do obsługi klientów i przekazywania tych informacji współpracownikom.

W organizacjach turystycznych występują także czynniki, które utrudniają wewnętrzną współpracę. Należą do nich:

- odczucie osamotnienia w działaniu,
- zły przepływ informacji,
- brak wiedzy i umiejętności,
- cechy osobowościowe.

Demotywiąco i frustrująco na pracowników w organizacjach turystycznych działa uczucie osamotnienia w działaniu. Personel, który przy wykonywaniu swoich czynności nie czuje wsparcia ze strony organizacji, nie współpracuje z innymi pracownikami. W takiej sytuacji nie można liczyć, że pracownik sam będzie dążył do nawiązania z kimś współpracy.

Negatywnie na współpracę wewnątrz organizacji turystycznej wpływa zły przepływ informacji. Problemy te mogą dotyczyć złej jakości informacji, informacji niepełnych, błędów w informacjach, skierowania ich do nieodpowiednich osób lub wręcz brak tego przepływu.

Problemem we współpracy wewnątrz organizacji turystycznej są braki w wykształceniu pracowników. Trudno skutecznie ze sobą współpracować jeżeli pracownicy nie są do tego przygotowani, nie posiadają wystarczającej wiedzy, nie wiedzą na czym polega praca w takiej jednostce lub nie mają odpowiedniego wykształcenia.

Podstawowym czynnikiem utrudniającym współpracę są cechy osobowości, które ją utrudniają. Osoby nie umiejące nawiązywać kontaktu z innymi, nieprzyjmujące krytyki lub po prostu nie umiejące pracować w grupie, a wręcz współpracować z innymi, nie dają szansy na współpracę wewnątrz organizacji.



### 2.3.2 Współpraca między różnymi organizacjami

Dzisiaj coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na konkurowanie w ramach strategicznej współpracy. Powodzenie organizacji zależy od zdolności stosowania kooperacji.<sup>44</sup> Połączenie wzmacnia rynkowe szanse kooperantów. Współpraca między różnymi organizacjami i ich pracownikami opiera się na tych samych zasadach jak inne rodzaje współpracy. Ten rodzaj współpracy, może przybierać różne formy, z punktu widzenia książki wybrano najważniejsze z nich, są to:<sup>45</sup>

- nieformalne porozumienia,
- wymiana technologii,
- działanie w określonych segmentach rynku.

Organizacje współpracujące ze sobą mogą działać na zasadzie nieformalnego porozumienia, które pozwala na wspólną reakcję na politykę cen rynkowego lidera lub inne niespodziewane sytuacje na rynku. Porozumienia tego typu dają możliwość szybkiego działania bez niepotrzebnej biurokracji można je relatywnie prędko tworzyć i rozwiązywać.

Współpraca między kooperantami może także przybierać formę wzajemnej wymiany technologii. Jest to bardzo cenna wymiana, gdyż dotyczy ona zarówno samej technologii jak i sposobu jej wdrażania oraz wykorzystywania w praktyce. Wymiana taka może służyć podniesieniu jakości oferowanych produktów i zwiększeniu konkurencyjności na rynku.

Organizacje współpracujące mogą zawierać umowy o czasowej lub długotrwałej współpracy w określonych segmentach rynku. Pozwala to na większe zaangażowanie w obsługę tego wybranego segmentu i rozszerzenie dla niego dostępnej oferty. Dzięki zawarciu współpracy z inną organizacją można ewentualnie liczyć, że będzie to koniec walki konkurencyjnej w tym obszarze rynku.

Ważnym elementem współpracy pomiędzy organizacjami jest jej polepszanie. Dla potrzeb książki wybrano najważniejsze czynniki, które mogą na nią wpływać, należą do nich:

- działanie długofalowe i na dużą skalę,
- trwałe kontakty,
- przepływ informacji,
- badanie satysfakcji obsługi klienta instytucjonalnego,
- dobre relacje,
- dostarczanie wartości niematerialnych.

<sup>44</sup> B. Kaczmarek, Cz. Sikorki „Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne”, Absolwent, Łódź 1998, str. 99

<sup>45</sup> M. Zineldin, Co-opetition: op. cit. str. 37 – 39, T. Chudoba op. cit., str. 84- 85

W celu polepszenia wspólnych przedsięwzięć współpraca powinna mieć charakter długofalowy i powinna być zakrojona na dużą skalę. Jednak bywają kooperacje trwające krótko i dotyczące wąskiego zakresu przynoszące spektakularne sukcesy. Jednak długotrwała współpraca daje szansę odpowiedniego dopasowania się i zgrania parterów, które dzięki temu mogą być zakrojone na szeroką skalę.

Dla sprawnego funkcjonowania organizacji ważne jest nawiązywanie i podtrzymywanie trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi<sup>46</sup> z pośrednikami, dostawcami i wpływowymi instytucjami. Rozwój relacji między organizacjami i zacieśnienie współpracy powodują, że dla danej organizacji pracują osoby zatrudnione w innych podmiotach. Są to pracownicy dostawców, kooperantów, odbiorców, firm realizujących prace zlecone oraz organizacji outsourcingowych<sup>47</sup>.

Sieć wiedzy pokazuje, że pośrednicy są częścią tej struktury. Pracownicy pośredników, czyli pracownicy z innych organizacji, uczestniczą w przepływie informacji. W strukturze przepływają informacje na temat sprzedaży i produktu. Wszyscy uczestnicy tej struktury są zintegrowani i tworzą sieć wiedzy. Proces przepływu wiedzy uzależniony jest od głównych pośredników. Praktycznym rozwiązaniem jest tworzenie grup zadaniowych rekrutujących osoby z różnych działów i organizacji, jak również promowanie współpracy pracowników w ramach tzw. wspólnot praktyków, wspieranych najczęściej przy pomocy różnego rodzaju narzędzi elektronicznych.

Ważnym elementem jest badanie satysfakcji klientów instytucjonalnych, w tym również pośredników, powinno to być równie ważne jak pomiar opinii klientów indywidualnych. W tym przypadku badania powinny koncentrować się głównie wokół zagadnień obsługi klienta, gdyż produkt jest mniej interesujący dla pośredników z racji tego, że nie są najczęściej jego bezpośrednimi użytkownikami. Szczególnie w sytuacjach, gdy pośrednicy mają duży wpływ na decyzje zakupów ostatecznych nabywców. Jednocześnie badanie satysfakcji klientów instytucjonalnych ma charakter bardziej złożony.<sup>48</sup>

Na decyzje związane z zakupami klientów instytucjonalnych wpływa zazwyczaj więcej czynników niż na podobne decyzje dokonywane przez

---

<sup>46</sup> zobacz: B. Pilarczyk, P. Kwiatek „Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym”, op. cit. str. 23-25

<sup>47</sup> D. N. Sull, Ch. Spinosa "Promise-Based Management: The Essence of Execution" Harvard Business Review Apr 01, 2007, p. 78-86

<sup>48</sup> M. Wisz-Cieszyńska Badanie postaw i satysfakcji klientów instytucjonalnych z oferowanego poziomu obsługi Międzywydziałowe Studium Doktoranckie, AE Kraków Listopad 2002

indywidualnych konsumentów.<sup>49</sup> Decyzje podejmowane są często zespołowo, przez osoby zajmujące się zakupami profesjonalnie. Są to procesy złożone i wieloetapowe. Jednak każdy uczestnik procesu podejmowania decyzji zakupu posiada osobiste motywacje, przekonania i preferencje. Osoby podejmujące decyzje w przedsiębiorstwie także w pracy są ludźmi wrażliwymi zarówno na czynniki ekonomiczne, jak i czynniki subiektywne.<sup>50</sup> Współpraca z pracownikami z takich organizacji jest bardzo cenna dla działalności organizacji. Im lepsza współpraca i bliższy kontakt z takimi osobami, tym bardziej przychylna reakcja na potrzeby organizacji.

Bliskie i dobre kontakty organizacji z klientami instytucjonalnymi wpływają pozytywnie na jej działalność. Ważne jest dążenie do dostarczenia klientom wartości nie tylko o charakterze materialnym, ale również niematerialnym, co w konsekwencji daje podstawy do uzyskania wymiernych zysków. Ma to wymiar etyczno-moralny. Jest to koncepcja relacji partnerskich.<sup>51</sup>

W turystyce współpraca między organizacjami odznacza się długą historią.<sup>52</sup> Obecnie przybiera ona charakterystyczne dla siebie formy, należą do nich:

- tworzenie produktu turystycznego składającego się z różnych usług,
- sprzedaż agencyjna,
- dogodne punkty sprzedaży,
- oferty wiodących touroperatorów,
- fuzje,
- stowarzyszenia branżowe,
- wspólnota interesów danego obszaru.

---

<sup>49</sup> P. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa, 1994, s.191

<sup>50</sup> A. Olczak, „Budowanie partnerstwa w sieci międzyorganizacyjnej” op. cit.

<sup>51</sup> W. Czakon „Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania” *Przegląd organizacji* 9/2008, str. 7-10

<sup>52</sup> Protoplastów programów kooperacyjnych w turystyce możemy szukać już w XIV wieku. Pojawiły się wtedy pierwsze obiekty noclegowe. Ich właściciele założyli pierwszy cech. Następnie podobne organizacje utworzono w Sienie, Rzymie i Florencji, gdzie w końcu XIV wieku należało do niej 600 właścicieli gospod i hoteli. Pierwszą organizacją krajoznawczą w Polsce był „Sokół” (1867 r.). Pierwsza organizacja turystyczna o zasięgu międzynarodowym powstała w 1898 r. W Luksemburgu, była to Międzynarodowa Liga Towarzystw Turystycznych (LIAT), którą w 1919 r. przekształcono w Międzynarodowe Zrzeszenie Turystyczne (ATT), a w 1910 r. powstała Międzynarodowa Federacja Automobilowa (FIA). W tym samym okresie powstały pierwsze organizacje o charakterze związków zawodowych skupiające osoby związane z obsługą ruchu turystycznego (w 1882 r. W Szwajcarii, w 1886 r. W Austrii), jak również organizacje przedsiębiorców i władz lokalnych, traktujące turystykę jako istotny czynnik rozwoju gospodarki regionalnej i lokalnej. W 1925 r. W Hadze powołano (skupiający 18 państw) związek oficjalnych organizacji propagujących turystykę, które po licznych zmianach zostało przekształcone Światową Organizację Turystyczną. A. Kowalczyk „Geografia turystyki”, op. cit., str. 68-78

Podstawowym sposobem współpracy organizacji turystycznych jest kooperacja przy tworzeniu produktów turystycznych. Wynika to głównie ze specyfiki usługi turystycznej, która jest niejednorodna i składa się z wielu różnych usług. Forma kooperacji jest potwierdzona zwykle umową lub inną formą zamówienia. Czas trwania takiej kooperacji może być bardzo różny i zależy od sytuacji. Umowy zawierane są między organizatorem, którym zwykle jest biuro turystyczne, a kwaterodawcami, przewoźnikami oraz innymi organizacjami turystycznymi. Mogą to być umowy jednorazowe, ale także długoterminowe. Wyjątkiem są firmy ubezpieczeniowe, które podpisują umowy na co najmniej rok i bardzo często są one odnawiane.

Wielu organizatorów tworzy programy współpracy, w ten sposób czynnie wspiera agencje podróży w ich wysiłkach dotyczących sprzedaży. Pokrywa na przykład 50% kosztów specjalnych wydarzeń promocyjnych, prowadzonych przez agencje lub pewien udział w specjalnych programach reklamowych.<sup>53</sup> Takie wspólne promocje poprawiają wzajemny wizerunek obydwu firm. Dla agentów oznacza to chęć wspierania wysiłków sprzedaży, a dla zleceniodawcy, że agenci nie tylko zbierają zamówienia, lecz również czynnie sprzedają produkty firmy.

Współpraca pomiędzy organizacjami turystycznymi polega na zapewnieniu klientom dogodnego punktu sprzedaży, w którym mogliby uzyskać informacje i kupić wybrany produkt. W zamian za swoje usługi agent otrzymuje od zleceniodawcy prowizję w granicach od 7% do 10%.<sup>54</sup> Obecnie zleceniodawcy coraz częściej płacą wyższe stawki prowizji agentom osiagającym założone cele sprzedaży, co zwiększa ich zaangażowanie w proces sprzedaży. Agenci nie kupują zazwyczaj asortymentu z wyprzedzeniem i prezentują małą lojalność wobec marki i zleceniodawcy. Detaliści wielooddziałowi, mogą żądać od małych operatorów prowizji w wysokości minimum 15%, zanim zaczną sprzedawać produkt.

Z pewnością ważnym czynnikiem jest również udział w rynku. Wszyscy agenci, którzy zdołają zebrać zamówienia, będą sprzedawać produkty wiodących operatorów turystycznych, gdyż niezrobienie tego byłoby równoznaczne z samobójstwem handlowym.<sup>55</sup> Nawet wtedy, produkty jednej firmy mogą być sprzedawane bardziej aktywnie niż produkty innej firmy, niezależnie od podobnego poziomu prowizji, jak było to widać w przypadku sprzedaży bezpośredniej.

<sup>53</sup> J. Ch. Holloway, Ch. Robinson „Marketing w turystyce”, op. cit., str. 97-98

<sup>54</sup> R. Kusa „Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach turystycznych” op. cit., str. 603

<sup>55</sup> J. Ch. Holloway, Ch. Robinson „Marketing w turystyce”, op. cit.

Współpraca może także przyjąć formę różnego rodzaju fuzji, tworzenia wspólnych przedsiębiorstw i wykupywania udziałów. Taki był finał wieloletniej cenowej wojny skandynawskich „koncernów podróży” Spiesa i Tjaereborga, które łącząc się w 1990 r. stworzyły piątą pod względem wielkości organizację branżową w zachodniej Europie.<sup>56</sup>

Współpraca pomiędzy organizacjami turystycznymi może także przybierać formy stowarzyszeń branżowych. Ich głównym celem jest wymiana informacji pomiędzy członkami, czasami wzajemna pomoc. Odmianą takich stowarzyszeń są izby turystyczne, o których była mowa w pierwszym rozdziale.

Rozwój współpracy w turystyce możemy także zaobserwować w gminach i miejscowościach turystycznych. Realizuje się tam wspólnotę interesów danego obszaru. Ma to swe źródło w tworzeniu usługi turystycznej, w której udział biorą różnorodni wytwórcy: hotele, gastronomia, ośrodki kultury, ośrodki sportu, lecznictwa i rekreacji, pijalnie wód, rzemiosło, przewodnicy, służby komunalne, „cała” miejscowa ludność i wiele innych. Dotyczy ona obsługi gości i kuracjuszy, jakości usług i zabiegów u wytwórców dóbr. Im właściciele poświęcają główną uwagę, bowiem klient, który został „namówiony” na przyjazd, nie wróci, gdy spotka się ze złymi warunkami pobytu. Dlatego miejscowości kształcą, kontrolują obsługę i opiekę nad gośćmi. Zajmują się tym zrzeszenia i związki gospodarcze, szkoły i uczelnie.<sup>57</sup>

Współpracę pomiędzy organizacjami turystycznymi mogą ułatwiać niektóre czynniki. Do najważniejszych z nich należą:

- chęć współpracy,
- otwartość komunikacji,
- dobrze skonstruowane umowy,
- podział odpowiedzialności.

Podstawą udanej współpracy pomiędzy wszystkimi jednostkami jest wzajemna chęć współpracy stron uczestniczących w takiej relacji. Jeżeli strony są nią zainteresowane, to chętniej rezygnują z niektórych swoich przywilejów w celu nawiązania takiej współpracy. Ten czynnik jest tak istotny przy usługach turystycznych, gdyż klient odbiera sumę wszystkich produktów jako całość, a dobrze oceniony może być jedynie produkt spójny. Spójność tą można uzyskać jedynie przy zaangażowaniu stron we wzajemną współpracę.

---

<sup>56</sup> Chudoba T. „Marketing w biurach podróży - Turystyka przyjazdowa”, op. cit., str. 84-85

<sup>57</sup> A. Kornak „Jak gospodarować w regionach, gminach, miejscowościach turystycznych i uzdrowiskowych”, Wydawnictwo Comer, Toruń 1997, str. 70-80

Drugim podstawowym czynnikiem ułatwiającym współpracę jest otwartość komunikacji. W tym miejscu nie dotyczy to jednak zdradzania wszystkich tajemnic handlowych, lecz przekazywania istotnych informacji, używając przy tym języka zrozumiałego dla stron. Przekazy powinny być istotne, niezbyt skomplikowane oraz przekazywane w miarę możliwości jak najszybciej, przy czym czas reakcji na tą wiadomość też powinien być jak najkrótszy.

Funkcjonowanie kooperacji jest możliwe, gdy taką relację zabezpiecza umowa o współpracy.<sup>58</sup> Powinny być w niej jasno określone stanowiska stron, obszar jakiego ta współpraca dotyczy, z jakim ewentualnym wkładem finansowym wiąże się podjęcie kooperacji oraz jakie zabezpieczenia są niezbędne do podpisania takiej umowy.

Z umowy o współpracy wynikać powinien podział i zakres odpowiedzialności. Ustawa o usługach turystycznych<sup>59</sup> jasno określa, że odpowiedzialność cywilną za turystów w trakcie trwania imprezy turystycznej ponosi w pełni organizator imprezy. W związku z czym umowa musi określać, która ze stron jest organizatorem imprezy. Istnieją jednak inne sytuacje, które powinny być jasno określone przez strony kooperujące. Dotyczy to między innymi kontaktów z kontrahentami i klientami, odpowiedzialności finansowej oraz terminów realizacji poszczególnych elementów imprezy.

W kooperacji pomiędzy organizacjami turystycznymi są także czynniki które utrudniają współpracę. Należą do nich przede wszystkim:

- zły przepływ informacji,
- cechy osobowościowe,
- próby przejęcia władzy.

Zły przepływ informacji dotyczy głównie szumów informacyjnych, które mogą się pojawić w trakcie przesyłania komunikatu, ale także barier komunikacyjnych oraz problemów technicznych. Wiele usług turystycznych jest wykonywana daleko od siedziby organizatora imprezy, jest to często inny kraj lub wręcz inny kontynent. Stąd pojawiają się bariery językowe, kulturowe oraz problemy techniczne. Kooperanci mogą się przez to źle lub opatrnie zrozumieć a wręcz w ogóle się nie zrozumieć, a to może rzutować na ich współpracę.

Czynnikiem, o którym nie można zapomnieć przy analizie kooperacji są cechy osobowościowe przedstawicieli turystycznych organizacji

---

<sup>58</sup> J. Hughes, J. Weiss "Simple Rules for Making Alliances Work" Harvard Business Review November 2007, p. 122-131

<sup>59</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych, DZ.U. 2010 Nr 106

współpracujących. Mają one niebagatelny wpływ na funkcjonowanie kooperacji. Jeżeli w którejkolwiek organizacji turystycznej współpraca zajmuje się osoba negatywnie nastawiona do innych, często wszczynająca konflikty i po prostu niemiła, współpraca nie ma szans powodzenia.

Elementem, który wpływa negatywnie na rozwój współpracy, przy czym często pojawia się w organizacjach turystycznych, jest próba przejęcia kontroli nad sytuacją lub wręcz przywłaszczenie władzy. Większość organizacji turystycznych jest kierowana przez wizjonerów, osoby o bardzo silnych charakterach, rzadko ulegające wpływom. W momencie nawiązania współpracy z innymi organizacjami muszą one rezygnować z części swoich wpływów na rzecz kooperacji. Bywają jednak sytuacje, że po jakimś czasie nie mogą pogodzić się z taką sytuacją, próbują przejąć kontrolę lub narzucają swoją wolę drugiej stronie.

W turystyce bardzo ważnym elementem funkcjonowania organizacji turystycznych są więzy osobiste powstałe między przedstawicielami handlowymi zleceniodawcy, czyli operatorami turystycznymi, a personelem sprzedającym w agencyjnych biurach turystycznych. Tego czynnika nie należy bagatelizować, gdyż dla wielu agentów przedstawiciel handlowy jest firmą, którą reprezentują. Osobowość takiego przedstawiciela jest znaczącym elementem wpływającym na poparcie agencji. Dzieje się to zarówno w kategoriach przypominania jak i rekomendacji. Jeszcze ważniejsze jest to dla małych operatorów turystyki specjalistycznej, gdyż celem zleceniodawcy jest sprawienie, aby agent myślał najpierw o jego firmie.

### **2.3.3 Współpraca w tymczasowych zespołach zadaniowych**

Charakterystyczną cechą współczesnych organizacji jest tworzenie tymczasowych zespołów zadaniowych. Są one integralną częścią wielu organizacji sieciowych, o których była mowa w rozdziale pierwszym. Złożoność rynku i bardzo burzliwe zmiany na nim zachodzące powodują potrzebę szybkiego reagowania na nie. Jednym ze sposobów jest właśnie tworzenie tymczasowych zespołów zadaniowych, które fachowo i szybko reagują na te zmiany.

Relacje różnych członków zespołu są budowane wewnątrz, ale także na odległość z organizacją i kształtowane pod wpływem wielu różnych czynników. Bardzo ważną rolę w budowaniu tych relacji odgrywają mniejsze grupy, zespoły pracownicze, grupy formalne i nieformalne.



Odbywa się to przez proces socjalizacji organizacyjnej w małej grupie wykonującej zadanie.

Tymczasowe zespoły zadaniowe mają szansę odgrywać coraz większą rolę w działalności organizacji. Charakteryzują się one cechami wspólnymi z innymi typami zespołów i innych rodzajów współpracy. O zespołach zadaniowych była mowa przy okazji współpracy pracowników wewnątrz organizacji. Posiadają one jednak cechy charakterystyczne tylko dla siebie. Ze względu na potrzeby niniejszej książki z wielu cech wyróżniających tymczasowe zespoły zadaniowe przytaczanych w literaturze przedmiotu, zostały wybrane te, które wydają się najważniejsze, należą do nich:

- krótki czas funkcjonowania,
- zmienne zadania,
- różny możliwy zasięg działania,
- uczestnicy zespołu mogą być członkami różnych organizacji,
- współpraca z pracownikami nieetatowymi,
- wynik podejścia procesowego i specjalizacji przedmiotowej,
- poprawa stosunków międzyludzkich,
- zrozumienie siebie,
- wirtualny charakter,
- efektywność.

Podstawowym wyróżnikiem tymczasowych zespołów zadaniowych jest względnie krótki czas istnienia. Trwają one od kilku tygodni do kilku lat. Czas ich funkcjonowania zależy od wykonywanego zadania.

Tymczasowe zespoły zadaniowe są powoływane do realizacji konkretnego zadania i po jego wykonaniu rozwiązywane. Wykonują zadania zmieniające się w zależności od potrzeb organizacji.<sup>60</sup> Ich funkcjonowanie jest wynikiem ilości, złożoności i różnorodności tych zadań.

Ze względu na zasięg działania wyróżnia się dwa rodzaje tymczasowych zespołów zadaniowych:

- tymczasowe zespoły śródorganizacyjne,
- tymczasowe zespoły międzyorganizacyjne.

Tymczasowe zespoły zadaniowe śródorganizacyjne są wewnątrz tworzone organizacji z pracowników na co dzień pracujących w różnych jednostkach tej samej organizacji. Po wykonaniu zadania zespół jest rozwiązywany, a pracownicy wracają do swoich macierzystych jednostek.

Do międzyorganizacyjnych tymczasowych zespołów zadaniowych należą zarówno pracownicy organizacji powołującej taką jednostkę,

---

<sup>60</sup> J. Sikora „Zespół pracowniczy” Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2000, str. 15



jak i eksperci oraz inni pracownicy zatrudniani tymczasowo lub na umowy zlecenia i o dzieło, a także pracownicy innych organizacji.

W tymczasowych zespołach zadaniowych pracują osoby pełniące różne funkcje w odrębnych jednostkach organizacji i mające szczególne kompetencje. Składają się one często z pracowników organizacji, w której są tworzone, pracowników z organizacji współpracujących, a także pracowników nieetatowych, w tym specjalistów i ekspertów z danej dziedziny.<sup>61</sup> Charakteryzują się oni dużą niezależnością i współpracują ze sobą często na zasadzie nieformalnych powiązań.

Bardzo duża liczba osób, które pracują dla organizacji nie jest już tradycyjnymi pracownikami tych organizacji. Współpraca z takimi osobami jest bardzo ważna. Sytuacja taka wymusza ewolucję i dostosowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi do zmiany warunków ich działania.<sup>62</sup> Jest to wynikiem uczestnictwa w organizacjach sieciowych. Istnieje wiele form współpracy organizacji z pracownikami nieetatowymi. W publikacji zaproponowano kilka najważniejszych przykładów, są to:

- outsourcing pracowniczy,
- kontrakty menedżerskie,
- zatrudnianie praktykantów.

Jedną z form współpracy organizacji z pracownikami najemnymi jest outsourcing pracowniczy. Zostanie on opisany szerzej w następnym rozdziale, należy jednak wspomnieć, że praca czasowa zyskuje na popularności przede wszystkim ze względu na swoją elastyczność. Outsourcing pracowniczy w znaczący sposób może ograniczyć element ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim.<sup>63</sup> Pozwala on w zależności od sezonu i zapotrzebowania elastycznie dysponować poziomem zatrudnienia.

Kolejną rodzajem współpracy organizacji z pracownikami najemnymi są kontrakty menedżerskie, zwane inaczej kontraktem na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest to umową cywilnoprawną, dotyczącą szeroko pojętych usług związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub jego częścią, w zakresie określonym przedmiotową umową. Zawierana jest ona pomiędzy zleceniodawcą, właścicielem przedsiębiorstwa, a menedżerem, posiadającym wymaganą wiedzę i doświadczenie odpowiadające wymaganiom zleceniodawcy.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> B. Reeves, T. Malone, T. O'Driscoll "Leadership's Online Labs" Harvard Business Review May 01, 2008, p. 58-66

<sup>62</sup> P.F. Drucker "They're Not Employees, They're People", Harvard Business Review, Feb 01, 2002, p. 70-77

<sup>63</sup> S. Kanikuła „Obcy, czyli swój” Outsourcing magazyn, styczeń 2008, str.12

<sup>64</sup> Stawicka M. „Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem”, Onepress, Gliwice 2007, str. 29

Rekrutowanie pracowników spośród praktykantów i młodych ludzi, zatrudnionych czasowo przez okres wakacji, ma szereg zalet dla pracodawcy i kandydata. Dla pracodawcy zweryfikowani praktykanci są zbiorem rezerwowych kandydatów do pracy. Pozwala to ocenić w sposób pogłębiony predyspozycje kandydata. Z punktu widzenia praktykanta, odbyta praktyka daje doświadczenie, niezbędne w przyszłym procesie rekrutacji.<sup>65</sup> Efektem udanej współpracy takiego pracownika nieetatowego z organizacją jest jego zatrudnienie po okresie próby.

Tworzenie tymczasowych zespołów zadaniowych jest wynikiem podejścia procesowego i specjalizacji przedmiotowej w organizacjach. Jednostki, które decydują się na stworzenie takiego zespołu chcą w ten sposób usprawnić i przyspieszyć reakcje organizacji na zmieniające się na rynku potrzeby. Przy czym podstawowym kryterium powoływania takiej jednostki jest fakt, że uzyskany w ten sposób produkt ma być wysokiej jakości i najbardziej dostosowany do potrzeb klienta.

Tymczasowe zespoły zadaniowe dają korzyści organizacji oraz jej członkom poprzez poprawę i łagodzenie niezadowolających stosunków międzyludzkich w zespole, gdyż zespół jest tworzony od nowa. Pozwala rozpoznać nowe potrzeby członków zespołu, doszkolić ich i podnieść kwalifikacje, bo mają do wykonania zupełnie nowe zadania.

Uczestnictwo w tymczasowym zespole zadaniowym daje możliwości większego zrozumienia siebie, swojej indywidualności, zrozumienie indywidualności innych członków. To daje możliwość pozytywnego wykorzystania w pracy zespołu, ponieważ często członkami zespołów zostają specjaliści.

Szczególnym rodzajem zespołów zadaniowych są zespoły wirtualne. Skupiają one ludzi niezależnych od siebie, mających pełne zaufanie, posiadających wysokie kwalifikacje i wiedzę. Szerzej o zespołach wirtualnych była mowa przy okazji wirtualnych struktur sieciowych.

Realizacja zadań w tymczasowych zespołach zadaniowych jest bardziej efektywna niż w istniejących jednostkach w organizacjach. Przy odpowiednich warunkach podnoszą one rentowność organizacji i zwiększają wydajność pracy przy jednoczesnej redukcji kosztów. W celu zwiększenia efektywności tymczasowych zespołów zadaniowych<sup>66</sup> należy wybrać ważny cel i określony kierunek działania. Dobór członków do zespołu należy przeprowadzać na podstawie umiejętności, ale także osobowości. Należy także stworzyć szczególny charakter pierwszych wspólnych

---

<sup>65</sup> J. Sikora op. cit., str. 42

<sup>66</sup> Por.: A. Grzelczak "Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach" op. cit.

spotkań i działań. Określić jasne zasady postępowania. Przeprowadzić weryfikację celów zespołu po uzyskaniu nowych informacji. Przekazywać informacje zwrotne i uznanie oraz nagradzać.

W turystyce współpraca w tymczasowych zespołach zadaniowych odgrywa ważną rolę w sprawnym funkcjonowaniu organizacji turystycznej. Polega ona przede wszystkim na:

- realizacji dużej ilości imprez w tym samym czasie w krótkim sezonie,
- tworzeniu oferty przy udziale specjalistów,
- zatrudnianiu pracowników nieetatowych.

Sezon w turystyce jest krótki, w czasie jego trwania większość turystów chce skorzystać z wybranej przez siebie usługi. W związku z tym bardzo duża ilość imprez odbywa się w tym samym czasie. Do obsługi tak dużego ruchu turystycznego nie są wystarczające zasoby ludzkie na co dzień zatrudnione w organizacjach turystycznych na etatach. Powoduje to potrzebę powoływania tymczasowych zespołów zadaniowym do obsługi tych imprez.

W zespołach takich są zwykle pracownicy organizatora imprezy, osoby zatrudniane z zewnątrz do obsługi oraz eksperci. Specjaliści tacy mają wiedzę fachową dotyczącą konkretnej trasy, sposobu realizacji imprezy, są to zwykle piloci lub przewodnicy. Zatrudnianie ich w takiej roli jest opłacalne dla biura, pomimo faktu, że za swoją pracę otrzymują oni wysokie wynagrodzenie. Jest to jednak wydatek jednorazowy przy danej imprezie, a wiedza i umiejętności, które pokazują w trakcie trwania imprezy znacznie podnoszą jakość imprezy.<sup>67</sup>

Do tymczasowych zespołów zadaniowych są wcielani pracownicy nieetatowi, szerzej mowa będzie o nich w trzecim rozdziale. Jednak ze względu na istotność dla niniejszych rozważań do najpopularniejszych form takiej współpracy należą:

- umowy o dzieło lub zlecenie,
- outsourcing pracowniczy,
- kontrakty menedżerskie,
- praktyki zawodowe.

Umowy o dzieło lub zlecenie są podpisywane z ekspertami, czyli głównie z pilotami i przewodnikami. Stawki za takie usługi są relatywnie wysokie, ale korzyści z tego płynące znacznie przekraczają ich koszty. Na takich umowach zatrudniani są także animatorzy, opiekunowie i wychowawcy kolonijni. Wynagrodzenie ich jest jednak niższe, gdyż nie są wymagane na tych stanowiskach aż tak wysokie kwalifikacje.

---

<sup>67</sup> J. – T. Yang, C. – S. Wan „Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation”, *Tourism Management* 2004, no. 25, p. 594

Outsourcing pracowniczy w przypadku organizacji turystycznych jest stosowany zwykle przy pracownikach obsługujących turystów. Są to osoby prowadzące własną działalność lub zatrudnione w innej organizacji i wynajmowane.

Kontrakty menedżerskie są stosowane dla kierowników placówek wypoczynku, kierowników koloni i obozów oraz rezydentów. Stawki zwykle są negocjowane indywidualnie i zależą od kompetencji kandydata oraz preferencji organizacji turystycznej proponującej taki kontrakt. Jest to praca zwykle wykonywana przez cały sezon.

Sezon wakacyjny, na który przypada sezon w turystyce sprzyja praktykom studenckim. Organizacje turystyczne chętnie zatrudniają praktykantów. Pracują oni głównie w biurze przy wykonywaniu przynajmniej na początku nieskomplikowanych prac biurowych, rozdają ulotki promocyjne, ale także często pomagają przy odprawach turystów na lotniskach lub innych miejscach wyjazdów.

Współpracę w tymczasowych zespołach zadaniowych w organizacjach turystycznych ułatwiają następujące czynniki:

- umiejętność sprzedaży,
- sposób obsługi klienta,
- dobre relacje z personelem obsługującym.

Choć miejscem najczęściej kojarzonym ze sprzedażą usługi turystycznej jest biuro agencji podróży, umiejętność sprzedaży ma zastosowanie również we wszystkich innych sytuacjach, kiedy klient i personel sprzedający stoją „twarzą w twarz”. Ma to miejsce w przypadku przedstawicieli ośrodka sprzedających wycieczki krajoznawcze czy personelu statku sprzedającego bilety na wycieczki po lądzie.<sup>68</sup> Ważne jest to, żeby wszyscy pracownicy i członkowie zespołu zdawali sobie z tego sprawę. Dzięki temu mogą oni uzyskiwać bezcenne informacje dotyczące tego jak klienci oceniają poszczególne usługi i co należy poprawić, a co jest odpowiedniej jakości.

Nie mniej ważne od tego co jest oferowane turystyce jest to, jak nabywca jest obsługiwany. Jakość funkcjonalna dotyczy samego procesu świadczenia usługi – i nie może się ograniczać do przepisowego uśmiechu. Trudność w zarządzaniu jakością funkcjonalną potęguje fakt, że zależy ona w wielkim stopniu od samych nabywców. Nie ulega wątpliwości, że doskonalenie obu omówionych stron jakości podnosi wartość usług w oczach klienta, mogą one stać się źródłem konkurencyjności.

Proces świadczenia usługi turystycznej, a tym samym personel biorący w nim udział, stanowią właściwie część usługi turystycznej.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> J. Ch. Holloway, Ch. Robinson „Marketing w turystyce”, op. cit., str. 181-182

<sup>69</sup> M. Kachniewska „Zarządzanie przez jakość w turystyce”, op. cit.

Z tego powodu dobre relacje z pracownikami nieetatowymi takimi jak: piloci, przewodnicy, kierowcy, wychowawcy na wyjazdach dla dzieci, są bardzo ważne. Ocena jakości dokonywana przez usługobiorcę obejmuje w tej samej mierze nocleg czy posiłek w restauracji, jak i postawę, wygląd oraz zachowanie personelu. Prezencja usługodawcy stanowi jedną z cech charakterystycznych świadczonej usługi. Zatem odbiór ten wpływa na to w jakim kierunku rozwinie się relacja pomiędzy klientem, a usługodawcą.

Współpracę w tymczasowych zespołach zadaniowych mogą utrudniać te same czynniki co w innych formach współpracy, jednak ze względu na krótki czas trwania zespołu na pierwszy plan wysuwają się:

- brak przygotowania formalnego,
- uczucie osamotnienia w działaniu,
- zbyt ekspercki/specjalistyczny język,
- cechy osobowościowe.

W tymczasowych zespołach zadaniowych w organizacjach turystycznych są zatrudniani w wielu przypadkach młodzi ludzie, którzy nie posiadają dużego doświadczenia zawodowego. Bardzo dużym utrudnieniem we współpracy może być uczucie osamotnienia w działaniu. Jeżeli tacy pracownicy nie mają poczucia wsparcia od bardziej doświadczonych kolegów mogą się nie angażować w pracę i obniżać przez to jakość usługi turystycznej.

W tymczasowych zespołach zadaniowych oprócz specjalistów są zatrudniane także osoby zaangażowane bezpośrednio w proces tworzenia usługi turystycznej, posiadające podstawowe przygotowanie formalne. Jeżeli jednak takiej osobie brak wiedzy i umiejętności z zakresu pracy z ludźmi, obsługi turystów i komunikacji, współpraca w tymczasowym zespole zadaniowym jest utrudniona lub wręcz niemożliwa.

Współpracę utrudnia także stosowanie zbyt specjalistycznego języka przez ekspertów. Może to powodować poczucie tworzenia dystansu, tworzyć trudności w komunikacji i w ostatecznym rozliczeniu niemożność współpracy.

Najważniejszym jednak czynnikiem decydującym o problemach ze współpracą w tymczasowych zespołach zadaniowych są cechy osobowościowe. Jeżeli członek zespołu nie umie pracować w grupie, ma problemy z komunikacją, jest niemiły w kontaktach międzyludzkich, współpraca z nim jest raczej niemożliwa.

W tymczasowych zespołach zadaniowych bardzo ważną rolę odgrywają struktury nieformalne i kontakty nieformalne. Jest to wynikiem przede wszystkim krótkiego czasu trwania zespołu. Większość zadań wykonywana jest szybko i potrzebne jest do tego zaufanie, które głównie opiera się o więzi nieformalne.

### 2.3.4 Współpraca organizacji z klientami.

Klienci są częścią struktur sieciowych, sieci takie działają dla nich i dzięki nim. Współpraca ma przyczynić się do tego, żeby produkty były lepiej dopasowane do ich potrzeb, a organizacje były lepiej oceniane przez klientów. Klientami organizacji są konsumenci indywidualni oraz instytucje. Współpraca z klientami jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Wysoka satysfakcja klientów to wysoka sprzedaż i wysokie zyski. W celu podniesienia zadowolenia klienta z kontaktów z organizacją należy zabezpieczyć jego najważniejsze potrzeby.<sup>70</sup> Ze względu na fakt, że książka jest poświęcona problematyce turystyki do rozważań nad współpracą organizacji z klientem, zostały wybrane zagadnienia odnoszące się jedynie do turystyki. Można jednak odnieść je także do innych branż. Dla turysty najważniejsze są potrzeba bezpieczeństwa, zrozumienia, troski, których realizacja zależy głównie od personelu liniowego. Współpraca klienta z organizacją turystyczną polega przede wszystkim na<sup>71</sup>:

- współprojektowaniu produktu,
- współtworzeniu kupionej usługi,
- określaniu jakości.

Współprojektowanie produktu stanowi jedną z podstawowych trudności zarządzania procesem świadczenia usług. Klient nie tylko obserwuje proces świadczenia usługi i kształtuje swoją opinię o jej jakości, ale ma wpływ na ostateczny jej kształt. Umiejętnie wykorzystany ten fakt, może stać się narzędziem walki konkurencyjnej np. używając hasła „zaplanuj swój urlop wspólnie z nami” lub „ustal trasę – my zajmiemy się resztą”. Ze strony klienta jest to nawiązanie z nim relacji, podniesienie jego rangi w procesie sprzedaży. Ze strony biura, w praktyce może to być jednak uciążliwe. Ingerencja usługobiorcy w kształt i sposób realizacji usługi, może utrudniać utrzymanie wzorcowego standardu jej realizacji. Zdarza się też, że klient kształtuje swoje wymagania lub prośby, nie mając pojęcia o trudnościach związanych z realizacją usługi w sposób według niego optymalny. Dobre zarządzanie procesem świadczenia usługi powinno jednak, nie tylko przygotować personel do odpowiedniej reakcji w takich sytuacjach, ale wykorzystywać chęć klienta do uczestniczenia w realizacji usługi,<sup>72</sup> w celu ograniczenia zaangażowania pracy personelu firmy usługowej.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> A.B. Eisingerich, T. Kretschmer "In E-Commerce, More Is More" Harvard Business Review, Mar 01, 2008, p. 20-21

<sup>71</sup> K. Rogoziński: Nowy marketing usług, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 2000, s.98

<sup>72</sup> B. Srebro „Jakość w turystyce”, op. cit.

<sup>73</sup> Samodzielne niesienie bagaży i ich załadunek do autokaru, samoobsługa w restauracyjnym bufecie,

W trakcie realizacji procesu usługowego klienci również mogą stanowić problem - zachowują się czasem w sposób nieprzewidywany, często konfliktowy.

Współtworzenie produktu przez klienta może być niezamierzone i nieświadome.<sup>74</sup> Konsument uczestniczy w tworzeniu produktu, a zachowanie jednego gościa ma wpływ na przeżycia drugiego.<sup>75</sup>

Mówi się, że sprzedaż usług turystycznych polega na sprzedawaniu marzeń, ale zbyt łatwo te marzenia mogą się stać koszmarem dla samych konsumentów, jeśli nie otrzymają oni produktów dobrej jakości. Coraz częściej zwiększająca się konkurencja wpływa na osoby działające w tej branży, aby zapomniały o innych narzędziach i skoncentrowały się wyłącznie na niskiej cenie. Sama cena nigdy nie była kluczem do sukcesu w usługach turystycznych. Największe znaczenie mają wysoka jakość świadczonych usług turystycznych, przy relatywnie odpowiednio niskiej cenie. Wysoką jakość zapewniają pracownicy odpowiednio zmotywowani i wynagradzani.<sup>76</sup>

Są jednak sytuacje, w których świadczenie usług na najwyższym poziomie jest utrudnione przez zachowanie klientów, z którymi trudno sobie poradzić. Należą do nich nierozsądne wymagania, wymagania sprzeczne z polityką firmy, niedopuszczalne traktowanie pracowników, pijaństwo. Zachowanie personelu w takich sytuacjach jest elementem systemu jakości, zarówno tej postrzeganej przez „trudnych klientów”, jak i obserwowanej przez innych usługobiorców.<sup>77</sup>

Najważniejszymi z punktu widzenia książki kryteriami dobrej i efektywnej współpracy organizacji turystycznymi z klientami są:

- zaspokojenie potrzeb klientów,
- baza usatysfakcjonowanych klientów,
- dobrze opisany proces świadczenia usługi,
- dobrze wyedukowany personel,
- znajomość modeli uczenia się.

Większość agentów turystycznych uważa, że zaspokajanie potrzeb klientów leży w ich własnym interesie. Powinna być zgodność między produktami oferowanymi przez firmę, a potrzebami klienta.

---

przyrzadzanie sobie herbaty itp.

<sup>74</sup> Kiedy zachowanie, sposób bycia a nawet strój turysty wpływają na odczucia innych usługobiorców.

<sup>75</sup> A.Rogers, J.Slinn, Zarządzanie obiektami turystycznymi, PAPT, Warszawa 1996, s.12

<sup>76</sup> M. Kachniewska, „Metody zarządzania jakością usług w hotelarstwie” [w:] Hotelarstwo w Polsce. Stan i kierunki rozwoju w przededniu wejścia do UE (red. J. Merski, Cz. Witkowski), WSE, Warszawa 2003, s. 217-235.

<sup>77</sup> P.Mudie, A.Cottam: „Usługi...” op. cit



Baza usatysfakcjonowanych klientów zmniejsza ryzyko utraty wartościowych klientów. Aby dobrze „obsłużyć” klienta należy znać jego potrzeby nie tylko dotyczące produktów, ale w zakresie serwisu a także w sposobie traktowania. Dbłość o wysoki poziom satysfakcji może prowadzić do zwiększenia liczby lojalnych klientów. Niezbędnym warunkiem utrzymania pozytywnego wizerunku firmy jest identyfikacja przyczyn niezadowolenia klientów. Klienci niezadowoleni mają bowiem destrukcyjny wpływ na wizerunek firmy, głównie z tego powodu, że zniechęcają innych.<sup>78</sup>

Im dokładniej można opisać proces świadczenia usługi turystycznej, tym większa jest możliwość sformułowania i uporządkowania przesłanek zapewnienia ich wysokiej jakości. Pozwoli to usługodawcy na zaspokojenie potrzeb zgodnie z oczekiwaniami turysty, a jemu samemu na osiągnięcie korzyści poprzez zadowolenie turysty (np. wolumen sprzedaży, wartość sprzedaży, zdobycie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów, umocnienie pozycji na rynku).<sup>79</sup>

W turystyce dobry sprzedawca powinien być kimś w rodzaju psychologa, oceniając na podstawie zachowania, wyrazu twarzy klientów, ich nastawienia i reakcji na pytania. Ważnym elementem jest uzyskanie informacji o potrzebach, jakie chce zaspokoić klient kupując daną usługę. Niepewność co do tego, czego klient naprawdę oczekuje jest czynnikiem podstawowym w organizacjach usługowych. Przed dostarczeniem usługi<sup>80</sup> podstawowym źródłem niepewności jest wkład klienta w proces wytwarzania usługi. Są to np. wątpliwość, co do fizycznej możliwości uczestniczenia usługobiorcy w określonych działaniach - udział starszej osoby w wyprawie trekkingowej, zabranie kilkuletniego dziecka na rafting. Osoba obsługująca powinna rzeczowo reagować na pytania, z przyjaznym uśmiechem, w ten sposób zachęci ich do powtórnego przyjścia. Przede wszystkim jednak sprzedawca powinien się zachowywać jak najbardziej naturalnie. Bycie sobą w największym stopniu utwierdzi klientów w tym, że osoba obsługująca autentycznie chce doradzić i pomóc.

W celu zrozumienia zachowań klientów turystycznych, należy zapoznać się z modelami teorii uczenia się. Indywidualne potrzeby każdego człowieka powodują jego pragnienia. Zgodnie z nimi podejmuje działania, aby je zaspokoić. Jeśli zostaną one rzeczywiście zaspokojone, ma tendencję do ich powtórzenia. Doprowadza to do uformowania nawyku i efektu

<sup>78</sup> M. Wisz-Cieszyńska op. cit.

<sup>79</sup> M. Kachniewska „Zarządzanie przez jakość w turystyce”, op. cit.

<sup>80</sup> Patrz szerzej: L.Argote: Input uncertainty and organisational coordination in hospital units, *Administrative Science Quarterly* 1982, vol. 27, s.420-434



lojalności konsumenta wobec poszczególnych marek. W ten sam sposób generalizuje informacje o danym produkcie na podstawie doświadczeń z przeszłości. Jeśli klient był zadowolony z wycieczki statkiem, to chętnie kupi inną wycieczkę statkiem lub inny sposób spędzenia urlopu w tej samej firmie. Należy jednak pamiętać, że stale powtarzający się proces kupna tego samego produktu, prowadzi do monotonii i do poszukiwania nowego produktu lub marki, co powoduje, że konsument jeszcze raz powraca do etapu intensywnego rozwiązywania problemu. Świadomość tego zjawiska jest użyteczna dla sprzedawców, którzy chcą przyciągnąć lojalnych użytkowników konkurencyjnych produktów do produktów swojej firmy.<sup>81</sup>

Należy jednak pamiętać, że w kontaktach z klientami niebagatelne znaczenie mają więzi nieformalne. Współpraca między klientem a organizacją jest możliwa jedynie gdy istnieje choć niewielka doza zaufania, którym klient darzy organizację. Klienci chętniej wracają do organizacji turystycznych, w których czuli sympatię do osób obsługujących, gdzie panowała w ich odczuciu miła atmosfera.

## 2.4 Model kooperacji w sieci organizatora turystycznego

Celem niniejszej publikacji jest określenie typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych. Jednym z filarów funkcjonowania struktury sieciowej jest kooperacja. W związku z tak ogromnym wpływem kooperacji na funkcjonowanie i rozwój struktur sieciowych, w tym miejscu zostaną scharakteryzowane modele kooperacji.

Przedstawione poniżej modele kooperacji są kontynuacją i uzupełnieniem myśli zawartej w pierwszym rozdziale, dotyczącej koncepcji struktury sieciowej organizatora imprez turystycznych. Mają one za zadanie pokazać jak w turystyce powinny wyglądać więzi współpracy wewnątrz organizacji pomiędzy jej członkami, z innymi organizacjami, w tymczasowych zespołach zadaniowych oraz z klientami. Ich głównym zadaniem jest sprostanie wysokim wymaganiom klientów i dostosowanie oferowanego produktu do ich indywidualnych potrzeb.

Model kooperacji w biurach turystycznych uwzględnia kilka rodzajów współpracy. Są to współpraca wewnątrz biur turystycz-

---

<sup>81</sup> J. Ch. Holloway, Ch. Robinson „Marketing w turystyce”, op. cit. str. 100 - 101

nych, współpraca z innymi organizacjami, współpraca w tymczasowych zespołach zadaniowych oraz współpraca z klientami. Dla lepszego zrozumienia tej koncepcji został on rozbity na trzy części pokazane i opisane powyżej. W tym miejscu natomiast zostaną scharakteryzowane więzi kooperacyjne z klientami. Są one istotą funkcjonowania każdej współpracy w biurze turystycznym. Każdy model współpracy istnieje w celu jak najlepszego dostosowania produktu do potrzeb klienta. Umożliwia on klientowi turystycznemu współprojektowanie produktu. Ponadto ponieważ nie ma możliwości realizowania usługi turystycznej bez jego udziału, więc klient niejako współtworzy kupione usługi. Przy okazji określa także jakość dostarczanych usług.

Kolejnym rozpatrywanym modelem kooperacji jest współpraca pracowników wewnątrz biura turystycznego. Model powinien zawierać więzi kooperacji służbowej. Są to więzi odpowiedzialne za prowadzenie zadań standardowych w biurze turystycznym. Innym rodzajem więzi, która powinna być uwzględniona w tym ujęciu jest więź zadaniowa. Jest ona tworzona okazjonalnie w zależności od pojawiających się nietypowych zaleceń. Kolejnym rodzajem więzi, który powinien być brany pod uwagę w tym ujęciu to są więzi informacyjne. Powinny się one pokrywać z wszystkimi opisanymi rodzajami więzi. Są one podstawą funkcjonowania. Ważnym elementem opisywanej koncepcji są także więzi nieformalne. Uwzględnianie ich we wszystkich koncepcjach modeli, daje pełniejszy obraz całości. Bardzo często więzi te są tłem i przyczyną wszelkich działań w biurach turystycznych. W związku z tym ważny jest odpowiedni dobór pracowników do organizacji turystycznej. Powinien on odbywać się na podstawie oprócz kwalifikacji zawodowych także pod względem cech osobowościowych, które w znaczny sposób wpływają na sprawne działanie organizacji i całej sieci.

Pomiędzy niektórymi uczestnikami występują stałe więzi kooperacyjne. Trwają one zwykle ponad rok, działają w oparciu o podpisane długoterminowe umowy współpracy. W koncepcji powinny być uwzględnione także więzi kooperacji czasowej. Ich celem jest realizacja zleceń, które trwają np. przez sezon i po tym czasie są one likwidowane. Więzy kooperacji okazjonalne powinny trwać przez czas realizacji zadania i po tym czasie są rozwiązywane. Bardzo ważne, żeby organizacje monitorowały satysfakcje obsługi klienta poprzez więzi kooperacyjne badania satysfakcji. Daje to możliwość poprawiania obsługi do takiego poziomu, który odpowiada potrzebom klienta.

Głównym zadaniem współpracy w tymczasowych zespołach zadaniowych jest realizacja dużej ilości imprez w tym samym czasie

w krótkim sezonie. Więzy kooperacyjne stałe powinny istnieć pomiędzy organizacją lub jej przedstawicielami, a najbardziej wartościowymi współpracownikami. Model powinien uwzględniać więzy kooperacyjne czasowe. Są to działania, które są realizowane przez czas trwania sezonu i często po tym okresie nie są kontynuowane. Cechą charakterystyczną opisywanej koncepcji są tymczasowe zespoły zadaniowe. Ich czas trwania jest bardzo krótki i zależy od realizowanej imprezy. Po wykonaniu zadania zespół zostaje rozwiązany. W koncepcji bardzo istotnymi elementami są uczestnicy współpracy. W tym miejscu zostaną opisane zadania jakie są do spełnienia przez nich.

Pracownik biura jest w tym miejscu rozumiany jako pracownik obsługi bezpośredniej klienta. Jego zadaniem jest przekazywanie informacji klientom, sprzedaż miejsc na imprezy turystyczne oraz kontakty z kontrahentami.

Specjalista to także pracownik biura, jednak specjalizuje się np. W sprzedaży bezpośredniej lub obsługuje klientów instytucjonalnych.

Koordinator więzy jest także pracownikiem biura, jego zadaniem jest tworzenie produktu turystycznego. Zajmuje się on koordynacją działań wszystkich uczestników tymczasowego zespołu zadaniowego.

Praktykant ma za zadanie uczyć się obsługi klienta i zdobywać doświadczenie zawodowe, wykonuje także proste prace biurowe.

W koncepcji został uwzględniony także przewoźnik. Wynika to z faktu, że bardzo często przedstawiciel przewoźnika uczestniczy w planowaniu trasy imprezy turystycznej i w ten sposób niejako staje się członkiem tymczasowego zespołu zadaniowego. Często w takich zespołach jest utożsamiany z ekspertem od planowania trasy i czasu przejazdu.

Innymi ekspertami należącymi do tymczasowych zespołów zadaniowych są przewodnicy i piloci wycieczek. Służą oni swoim doświadczeniem w planowaniu imprezy turystycznej pod względem tego co można klientowi pokazać ciekawego w trakcie trwania imprezy. W trakcie samej imprezy to oni realizują program i to ich zachowanie oraz wiedzę oceniają klienci.

Innym rodzajem eksperta jest kierownik placówki wypoczynku. Ma on za zadanie przygotować przed imprezą niezbędną dokumentację, opracować harmonogramy pracy, przeprowadzić szkolenie wprowadzające dla wychowawców. W trakcie imprezy dba on o zdrowie i bezpieczeństwo podopiecznych oraz nadzoruje wykonywanie obowiązków przez wychowawców. Na koniec ma za zadanie rozliczyć imprezę.

Zadaniem wychowawcy jest dbanie o bezpieczeństwo i zdrowie podopiecznych oddanych pod ich opiekę na czas trwania imprezy jaką są kolonie dla dzieci lub obóz młodzieżowy. Nauczyciel w tej koncepcji

jest rozumiany jako osoba, która prowadzi jakieś zajęcia dla dzieci i młodzieży. Jej zadaniem jest czegoś podopiecznych nauczyć. Rodzajem nauczyciela w tym rozumieniu jest lektor, który jednak już konkretnie uczy jakiegoś języka.

Zadaniem animatora jest prowadzenie zajęć rozrywkowych dla klientów korzystających z wypoczynku. Mogą to być zajęcia sportowe, taneczne, ale także zabawy.

Osoba zamawiająca imprezę jest uwzględniona w koncepcji ponieważ jest tu ekspertem od jakości, poza tym jak każdy klient współtworzy imprezę, gdyż jest jej uczestnikiem.

## 2.5 Podsumowanie

Rozdział drugi, poza przyjęciem aparatu pojęciowego dotyczącego kooperacji i współpracy, które są stosowane wymiennie, pozwala przyjąć wnioski dotyczące samej kooperacji. Za najważniejsze należy uznać stwierdzenie, że kooperacja jest najlepszą formą prowadzenia działalności gospodarczej. Może się odbywać wewnątrz organizacji pomiędzy jej pracownikami, między pracownikami z różnych organizacji, między organizacjami, w ramach tymczasowych zespołów pracowniczych w tym z pracownikami nieetatowymi oraz jako współpraca z klientami. Układy nieformalne są tłem funkcjonowania kooperacji. Kooperacja w różnych formach jest jednym ze źródeł tworzenia się struktur sieciowych, a także konsekwencją. Treścią rozdziału drugiego są więzi kooperacyjne w organizacjach usługowych. W pierwszej kolejności ukazana jest istota więzi kooperacyjnej w tych organizacjach. Ma ona przed sobą dużą przyszłość i jest mniej kosztowna niż prowadzenie wyłącznie ostrej walki konkurencyjnej. Następnie zostały przedstawione rodzaje kooperacji stosowane w organizacjach.

Rodzajów kooperacji jest bardzo wiele. W publikacji zostały opisane cztery: współpraca pracowników wewnątrz organizacji, współpraca między pracownikami z różnych organizacji, tymczasowe zespoły pracownicze i współpraca z klientami. Wszystkie rodzaje kooperacji mają wspólny mianownik, którym jest funkcjonowanie grupy. We wszystkich opisanych rodzajach współpracy powstają grupy, które często przeobrażają się w zespoły. Charakteryzuje je wspólne rozwiązywanie problemów.

Współpraca pracowników wewnątrz organizacji odbywa się wśród pracowników zatrudnionych na stałe w organizacji. Ważnym jej elementem jest motywowanie w tym marketing wewnętrzny i odpowiednie wynagradzanie. Najważniejszą grupą jest personel liniowy.

Współpraca między pracownikami z różnych organizacji opiera się na kontaktach z pośrednikami, dostawcami oraz z wpływowymi instytucjami. Współpraca z pracownikami z innych organizacji wymusza zmiany i dostosowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi do zmiany warunków ich działania, wynikających z uczestnictwa w organizacjach sieciowych.

Kolejnym opisanym rodzajem współpracy były opisane tymczasowe zespoły pracownicze. Są one tworzone na określony czas do realizacji konkretnego zadania. Składają się od kilku do kilkudziesięciu osób. Charakteryzują je formalne i nieformalne układy. Składają się one często z pracowników organizacji, w której są tworzone, z pracowników organizacji współpracujących, a także z pracowników nieetatowych, w tym specjalistów i ekspertów z danej dziedziny.

Współpraca organizacji z klientami daje obydwu stronom satysfakcję, co podnosi jakość oferowanych produktów, co za tym idzie, wysoką sprzedaż i zyski. Często jednak, zapewnienie wysokiej jakości jest trudne ze względu na uciążliwe zachowanie klientów.

Tłem wszystkich rodzajów kooperacji są układy nieformalne występujące w organizacjach sieciowych. Rozwój i funkcjonowanie układów nieformalnych jest ich istotą. Wynika to głównie z faktu, że otoczenie charakteryzuje duża dynamika i niezbędne jest skrajnie szybkie dopasowywanie się do zmian oraz wyedukowana kadra i praca zespołowa. Więzy nieformalne w takiej organizacji powinny pokrywać się z więziami współpracy, służbowymi oraz więziami przyjacielskimi. Dzieje się tak w nowoczesnych, inteligentnych firmach nastawionych na klienta, gdzie szczególny nacisk kładzie się na konsolidację współpracowników w zespole, w której kierownik pełni rolę opiekuna i trenera, a pracownicy są często dobierani na podstawie istniejących już między nimi więzi interpersonalnych.

Rozdział drugi kończy się próbą zobrazowania kooperacji występującej w turystyce za pomocą modeli. Mają one za zadanie pokazanie jak powinny wyglądać więzi współpracy wewnątrz organizacji pomiędzy jej członkami, z innymi organizacjami, w tymczasowych zespołach zadaniowych oraz z klientami. Ich głównym zadaniem jest sprostanie wysokim wymaganiom klientów i dostosowanie oferowanego produktu do ich indywidualnych potrzeb.



## ROZDZIAŁ III

### *Polityka personalna w organizacjach turystycznych*





# III. POLITYKA PERSONALNA W ORGANIZACJACH TURYSTYCZNYCH

## 3.1 Istota polityki personalnej

Organizacji powinno zależeć na stworzeniu najkorzystniejszych relacji między programem produkcyjnym czy usługowym, a potencjałem pracy, czyli o zapewnienie właściwych ludzi na właściwych stanowiskach, we właściwym czasie. Tylko tak może ona osiągnąć sukces rynkowy i finansowy. Żywiołowość w procesie gospodarowania zasobami pracy naraża przedsiębiorstwa na niepotrzebne konflikty powodujące niejednokrotnie straty czasu pracy, obniżające prestiż organizacji w otoczeniu, dodatkowe koszty związane z rekrutacją i zwalnianiem pracowników. Organizacja, chcąc dobrze realizować cele ekonomiczne, musi prowadzić określoną politykę zatrudnienia, nazywaną także polityką personalną.<sup>1</sup> Jest to bardzo szerokie zagadnienie, któremu poświęcono bardzo dużo miejsca w literaturze. Dla potrzeb niniejszej książki wybrano najbardziej istotne zagadnienia z punktu widzenia problemu badawczego.

Działalność organizacji w gospodarce rynkowej charakteryzuje przede wszystkim ryzyko i niepewność. Jest to wynikiem układu szans, możliwości i zagrożeń, w którym pracownicy i złożone z nich zespoły pracują. Podstawowym czynnikiem kreowania konkurencyjnej siły firmy staje się jej kapitał intelektualny. Sukces organizacji zależy głównie od wartości osobowych pracowników, w tym ich postaw, zaangażowania, wiedzy, kwalifikacji i kreatywności oraz od motywów, którymi kierują się w dążeniu do lepszej pracy, zmian i postępu. Menedżerowie winni starać się zapewnić pracownikom nabywanie nowych umiejętności, wyznaczać nowe zadania i role, czynić bardziej użytecznymi dla klientów, a tym samym dla przedsiębiorstwa. W tym celu stosuje się filozofię zarządzania zasobami ludzkimi, której najważniejsze założenia, z punktu widzenia publikacji, można przedstawić następująco:<sup>2</sup>

- aktywny system organizacji,
- kapitał społeczny,
- przepływ informacji,

<sup>1</sup> W. Janik, M. Paździor „Koszty pracy i controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi” w: „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, str. 303-304

<sup>2</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, WPSB, Kraków 1996, s. 16

- wspólnota interesów,
- delegowanie uprawnień,
- motywowanie,
- aktywna polityka zatrudnienia.

Skuteczne i efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi powoduje konieczność stworzenia aktywnej i elastycznej struktury. To wpływa na ciągłe przemiany całego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów, które wiążą zarządzanie zasobami ludzkimi z planowaniem strategicznym i zmianami kulturowymi.<sup>3</sup> Odpowiedzią na tę potrzebę jest tworzenie struktur sieciowych, które są bardzo aktywne i efektywne.

W organizacjach działających na rynku targanym niepewnością i ciągłymi zmianami ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle się rozwija. Oni sami w sobie są wartością dla organizacji. Wielu pracowników, samemu chce aktywnie wpływać na swój osobisty rozwój. Jedni stawiają na doszkalanie, a inni na częstą zmianę pracy i stałe szukaniem większego doświadczenia zawodowego. Może to jednak doprowadzić do skrajności, kiedy osoby takie bardzo często zmieniają pracę, nawet co rok, dążąc do jak największej satysfakcji z wykonywanej pracy.

W organizacjach są tworzone kanały komunikacji. Sprawny przepływ informacji jest podstawą udanego działania organizacji. Jawny jej przekaz zwiększa w niej zaufanie.<sup>4</sup> Przez to personel czuje się bardziej dowartościowany, a dzięki temu rozumie, dlaczego ma postępować w określony sposób. Struktura organizacji powinna być tak skonstruowana, by umożliwić pracownikom wyrażanie opinii, wrażeń i ocen różnych aspektów jej funkcjonowania. Ważnym elementem jest stworzenie systemu pionowego przepływu informacji – nie tylko góra-dół, ale też w przeciwną stronę. Ludzie działając w poczuciu bezpieczeństwa, zaufania i szacunku nie muszą koncentrować się na obronie własnej pozycji lub swego przekonania o własnej wartości. Pozwala to zlikwidować sytuację, w której klient staje się wrogiem stawiającym wymagania, a pracownik ma poczucie, że traktując klienta odgórnie podkreśli swoją rangę, podświadomie odreagowując w ten sposób poczucie niskiej wartości własnej pracy czy osoby. Struktura sieciowa powinna zawierać swoisty łańcuch korzyści. W nowoczesnych organizacjach ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest koncentracja na dążeniu do celu. Tak jest on kształtowany, żeby stał się dla pracowników ważny i żeby oni sami do niego

<sup>3</sup> R. Gunther McGrath, Th. Keil "The Value Captor's Process: ..." op. cit. May 01, 2007, p. 128-136

<sup>4</sup> D. N. Sull, Ch. Spinosa "Promise-Based Management: The Essence of Execution" op. cit. Apr 01, 2007, p. 78-86

dążyli. Wytworzenie świadomości wspólnoty interesów jest istotne.<sup>5</sup> Przyczynia się to do większego zaangażowania pracowników w działalność organizacji i może pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Bywają jednak organizacje które tak starają się kształtować swoich pracowników, by ci czuli się wręcz od niej uzależnieni.

Wiele organizacji działających obecnie na rynku decyduje się na delegowanie uprawnień. Dzięki czemu mogą one rozłożyć władzę i odpowiedzialność między pracownikami, w celu zwiększenia ich zaufania i współpracy. W takich organizacjach kładzie się nacisk na kooperację,<sup>6</sup> gdyż pozwala ona w większym stopniu wykorzystać potencjał drzemiący w pracownikach, o czym była mowa w rozdziale drugim.

Motywacja jest jednym z czynników wpływających na poziom i formy zatrudnienia w organizacjach. Jest to główna siła napędowa procesu inicjowania aktywności, także w sferze zawodowej. Zawiera subiektywną ocenę użyteczności celu i kalkulację szans jego osiągnięcia poprzez rozpoczęcie lub zaprzestanie działania. Motywowanie jest świadomym działaniem na ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych, żeby realizowali określone przez organizację cele. Zasadniczym problemem stojącym przed teoretykami i praktykami zarządzania jest określenie metod pozwalających na prawidłowe przewidywanie i sterowanie zachowaniami pracowników, które wpływają na poziom realizacji celów organizacji i pracownika.<sup>7</sup> Organizacje chcące uzyskać satysfakcjonujące wyniki kładą nacisk na udział i świadomy wybór pracowników. Tak prowadzą nabór pracowniczy, że osoby w przyszłości u nich zatrudnione lub tylko z nią współpracujące, pasowały do pewnej koncepcji modelu / schematu, który został wcześniej ustalony. Dotyczy to ich kompetencji, wiedzy, doświadczenia, ale także cech osobowościowych i predyspozycji.

---

<sup>5</sup> C. M. Christensen, M. Marx, H. Stevenson „The Tools of Cooperation and Change” op. cit. Oct 01, 2006, p. 73-80

<sup>6</sup> B. Reeves, T. Malone, T. O’Driscoll “Leadership’s Online Labs” op. cit., p. 58-66

<sup>7</sup> Koncepcja psychologiczna człowieka, wyróżnia dwa rodzaje motywacji: Pierwsza zakłada, że człowiek jest samodzielny i twórczy. Przetwarza informacje z zewnątrz i gromadzi je w postaci wiedzy. Charakteryzuje go ciekawość poznawcza, podejmuje działania na skutek zainteresowań i dla przyjemności. Jest to dla niego proces naturalnym, związanym z potrzebami realizacji własnych zainteresowań, z dążeniem do samorozwoju, także w obszarze zawodowym. Jest to motywacja wewnętrzna. Druga zakłada, że człowiek funkcjonuje pod wpływem motywacji zewnętrznej. System kar i nagród decyduje o tym, do czego człowiek dąży, a czego unika. Procesy psychiczne nie odgrywają tu żadnej roli. Motywacja w układzie: człowiek – praca i rozwój zawodowy zależy od zewnętrznych nacisków środowiska. Doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest robione z myślą o profitach bądź w obawie przed niekorzystnymi konsekwencjami w tym niższymi zarobkami, utratą pracy, wykluczeniem społecznym. A.Blikle: Zarządzanie bez kar i nagród op. cit. s.33.

Powyższe założenia dotyczące filozofii zarządzania zasobami ludzkimi powodują, że polityka zatrudnienia powinna przyjmować odpowiedni kierunek. Ze względu na istotność dla niniejszej książki wybrano następujące elementy, które ją determinują:

- elastyczność,
- zbiór założeń i zasad,
- stałe poszukiwanie pożądaných pracowników,
- efektywność wykorzystania potencjału ludzkiego,
- rozwój zawodowy pracowników,
- współpraca z przedstawicielami innych organizacji,
- integracja celów pracownika z organizacją,
- ocena pracy,
- zwolnienia,
- zarządzanie konfliktem.

Obecnie polityka zatrudnienia staje się coraz bardziej elastyczna. Polega na precyzyjnym dostosowaniu liczby i rodzaju pracowników do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę w zmiennych warunkach otoczenia. Jest to odejście od wyłącznie zatrudnienia rozumianego zgodnie z Kodeksem Pracy na rzecz uzupełnienia jej o nietypowe formy pracy, chociażby poprzez zawieranie umów cywilnoprawnych, zamiast klasycznego zatrudnienia „pracowniczego”. Szerzej będzie o tym mowa w dalszej części tego rozdziału.

Efektywna organizacja, która prowadzi politykę zatrudniania powinna mieć zbiór założeń i zasad dotyczących przyciągania oraz naboru utalentowanych ludzi o pożądaných kwalifikacjach i predyspozycjach, którzy będą pracować dla organizacji. Organizacja musi mieć plan jak chce przyciągać do siebie potencjalnych pracowników. Powinien on zakładać określone warunki techniczne,<sup>8</sup> ekonomiczne i organizacyjne. Organizacja taka działa według planu oraz panujących warunków i według niego utrzymuje odpowiedni dla siebie poziom zatrudnienia. Ponadto w momencie prowadzenia procesu rekrutacyjnego powinien być określony profil kandydata, w którym jasno jest podane jakie kryteria ma spełniać.

W procesie poszukiwania pracowników posiadających pożądaną wiedzę i talenty oraz nawiązywaniu z nimi współpracy powinny brać udział wszystkie osoby pracujące dla organizacji, a ich wysiłki powinny być odpowiednio nagradzane. Jest to istotny elementem skutecznej

---

<sup>8</sup> W. Janik, M. Paździor „Koszty pracy i controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi” op. cit., str. 303-304

polityki zatrudnienia. Wszyscy pracownicy po odpowiednim przeszkoleniu, powinni brać udział w tworzeniu bazy danych o talentach i pożądanych pracownikach, a także kształtować oparte na zaufaniu wzajemne relacje, o czym była szerzej mowa w rozdziale drugim. Działanie to ma na celu, o ile pojawi się taka konieczność, zaangażowania takich osób do formalnej współpracy albo pracy w ramach wspólnot praktyków lub wiedzy. Powinny to być wszystkie osoby współpracujące z organizacją, co oznacza, że także te które są pracownikami innych organizacji lub mają inny status niż zatrudnienie w rozumieniu Kodeksu Pracy. Jest to działanie często w oparciu na relacje nieformalne i znajomości.<sup>9</sup> Forma gratyfikacji za taką działalność na rzecz organizacji powinna być góry określona. Warto także uzupełnić zadania działów personalnych o tworzenie, kształtowanie i utrzymywanie relacji z pracownikami wiedzy pracującymi na podstawie umów okresowych, tworzenie baz danych zawierających informacje o tych pracownikach. Z założeń tych wynika, że liczy się zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji, że pracownicy są traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać, czyli podnosić jego wartość i kształtować oraz że dla osiągania przez firmę sukcesów konieczna jest wspólnota interesów pracownika i pracodawcy.

Dobrze by było, żeby nowoczesna polityka zatrudnienia uwzględniała indywidualne potrzeby pracowników. Dotyczy to głównie efektywnego wykorzystania kwalifikacji zawodowych, aspiracji i czasu pracy pracowników. Oznacza to korzystanie z pracy i wiedzy osób, które nie są pracownikami organizacji.<sup>10</sup> Jest to funkcjonowanie organizacji w strukturze sieciowej, z której czerpie ona zasoby pracownicze, o czym była mowa w rozdziale pierwszym.

Nowoczesne organizacje przy realizacji swoich zadań na rynku korzystają ze współpracy z przedstawicielami innych organizacji.<sup>11</sup> Jest to działanie często w ramach struktury sieciowej do której organizacja należy. Jest to czerpanie z wiedzy, doświadczenia, ale także wykorzystywanie pracy osób, które nie są zatrudnione w danej organizacji.

Ważnym czynnikiem aktywnej i efektywnej polityki zatrudnienia jest zachęta do rozwoju zatrudnionych. Z jednej strony odbywa się to poprzez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, organizację sympozjów i konferencji. Z drugiej strony, dla wielu pracowników ważnym elementem polityki zatrudnienia jest dbanie organizacji ich zatrudniających o rozwój ścieżek

---

<sup>9</sup> B. Reeves, T. Malone, T. O'Driscoll "Leadership's Online Labs" op. cit.

<sup>10</sup> P. F. Drucker "They're Not Employees, They're People" op. cit.

<sup>11</sup> B. Reeves, T. Malone, T. O'Driscoll "Leadership's Online Labs" op. cit.

awansu zawodowego. Organizacja, która ma zaplanowane ścieżki awansu, daje jasny sygnał swoim pracownikom, że warto się w pracy starać by uzyskać wyższe stanowisko i/ lub rozszerzyć swoje kompetencje. Powoduje to zwiększenie przydatności pracowników dla organizacji. Ponadto motywuje ich do działania.

Tabela 4.  
Kategoryzacja  
motywów  
pracownika  
wobec rozwoju  
zawodowego  
Źródło: A. Wach-  
Kąkolewicz  
„Rozwój zawodowy  
- motywy  
podejmowania  
aktywności uczenia  
się”  
E- mentor nr 4 (26)  
/ 2008 czasopismo  
internetowe Szkoły  
Wyższej Handlowej  
w Warszawie

|                      |                                                                                              |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MOTYWACJA ZEWNETRZNA | oczekiwania artykułowane przez pracodawcę w stosunku do pracownika                           | pracownik nie utożsamia się z celami organizacji                                                                                                                                          |
|                      |                                                                                              | pracownik utożsamia się z celami organizacji i przyjmuje je jako własne                                                                                                                   |
|                      | antycypowane (przewidywane) oczekiwania pracodawcy wobec pracownika                          | pracownik nie utożsamia się z celami organizacji                                                                                                                                          |
|                      |                                                                                              | pracownik utożsamia się z celami organizacji i przyjmuje je jako własne                                                                                                                   |
|                      | działania podejmowane po zanalizowaniu sytuacji kadrowej w organizacji i/ lub na rynku pracy |                                                                                                                                                                                           |
|                      |                                                                                              |                                                                                                                                                                                           |
| MOTYWACJA WEWNĘTRZNA | działania podejmowane na skutek zainteresowań określonym obszarem zagadnień                  | pracownik podejmuje aktywność uczenia się związaną z obszarem zawodowym                                                                                                                   |
|                      |                                                                                              | pracownik podejmuje aktywność uczenia się związaną z obszarem zawodowym lub pracownik podejmuje aktywność uczenia się niezwiązaną z obszarem zawodowym, ale umożliwiającą rozwój osobisty |

Z tabeli 4 wynika, że jeżeli pracownik utożsamia się z celami organizacji i przyjmuje je jako własne i podejmuje aktywność uczenia się związaną z obszarem zawodowym oraz pozytywnie reaguje na motywację płynącą z organizacji to jest osobą przez nią pożądaną. Natomiast jeżeli pracownik nie utożsamia się z celami organizacji i nie jest chętny o podnoszenia swoich kwalifikacji, to w razie redukcji etatów może być przeznaczony do zwolnienia. Pracownik może przewidywać lub dostrzegać pojawiające się zmiany w organizacji w zakresie polityki kadrowej i podejmować działania edukacyjne, które w określonej, przewidywanej przyszłości pozwolą mu awansować lub w inny sposób poprawić własną pozycję zawodową, finansową. Dowiedziono, że trwała, silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki znaczącym результатам działań pracowników. z kolei ich osiągnięcia zależą w głównej mierze od motywacji. Przydatność zawodowa mierzona jest tym, co pracownik wnosi w rozwój firmy, jest ona funkcją jego kwalifikacji i motywacji. Obie te

wartości muszą się wzajemnie wspomagać, a człowiek źle motywowany może być dla przedsiębiorstwa mało przydatny, choćby miał wysokie kwalifikacje.

Niezbędnym elementem skutecznej polityki zatrudnienia jest ocenianie pracowników. Ocenie powinny podlegać z jednej strony efekty wymierne takie jak wyniki pracy, efektywność, punktualność, ale także te niepoliczalne jak potencjał zawodowy, innowacyjność, umiejętność pracy w grupie. Ocena powinna być jawna dla pracownika oraz odbywać się regularnie.

Funkcjonowanie każdej organizacji jest związane z przeprowadzaniem zwolnień. Fluktuacja kadr jest czynnikiem niezbędnym do sprawnego jej działania. Zwalnianie pracowników może wynikać z wielu czynników.<sup>12</sup> Jest to zjawisko naturalne. Z uwagi na potrzebę zachowania ciągłości funkcjonowania organizacji przyjmuje się, że zbyt wysoki wskaźnik jest zjawiskiem niekorzystnym. Z drugiej strony zbyt niski poziom fluktuacji kadr może prowadzić do skostnienia organizacji i nadmiernej izolacji od otoczenia rynkowego. Można temu przeciwdziałać, prowadząc odpowiednią politykę. Do najważniejszych mierników fluktuacji kadr należy wskaźnik udziału liczby nowozatrudnionych pracowników w ogólnej ich liczbie w danym przedziale czasu. Optymalny poziom wymiany zatrudnienia w ciągu roku powinien wahać się pomiędzy 10 a 20 %.

Zwolnieniom towarzyszą często konflikty. Ich ograniczanie, zwłaszcza w sytuacjach koniecznych zwolnień i redukcji zatrudnienia jest bardzo istotne. Sytuacje mogą łagodzić miła atmosfera, poczucie opieki nad osobami zwalnianymi oraz klarowne wyjaśnienie sytuacji. Jednak nigdy nie ma gwarancji, że nie dojdzie do eskalacji niezadowolenia.

W turystyce polityka zatrudnienia opiera się także na powyższych opisanych czynnikach, jednak posiada także inne determinanty ją charakteryzujące. Ze względu na istotność dla niniejszej książki należy zwrócić uwagę na takie cechy jak:

- wysokie kwalifikacje,
- tani pracownik,
- duża elastyczność w pracy,
- utożsamianie się z organizacją,
- szeroki zakres współpracy.

---

<sup>12</sup> Przyczyną dobrowolnego odejścia może być znalezienie innej pracy, lepiej płatnej lub przynoszącej inne korzyści np. bliżej miejsca zamieszkania, korzystniejszy czas pracy; zła atmosfera w pracy lub brak więzi z przełożonym lub współpracownikami. Niedobrowolne odejścia z pracy są niezależne od pracownika. Wynikają z przepisów jest to wygaśnięcie umowy na czas określony lub przejście pracownika na emeryturę lub rentę. Bywają zwolnienia z woli pracodawcy, kiedy redukuje personel, likwiduje stanowiska pracy; zwolnienie pracownika dyscyplinarne; rezygnacja realizacji jakiegoś przedsięwzięcia. Bywają także niedobrowolne odejścia z pracy, które są skutkiem nieprzewidzianych wydarzeń jak śmierć pracownika.



Pracownicy organizacji turystycznych muszą posiadać dużą i szeroką wiedzę w wielu dziedzinach. Powinni znać podstawy historii i geografii, sprawnie posługiwać się komputerem, znać języki obce oraz mieć cechy osobowościowe, które ułatwiają kontakt z klientem.

Paradoksem w tej sytuacji jest fakt, że branża turystyczna ma do zaoferowania swoim pracownikom relatywnie niskie stawki wynagrodzenia, w relacji do kompetencji od nich wymaganych. Wynika to głównie z tego, że większość organizacji konkuruje ze sobą za pomocą cen, co powoduje duże ograniczenia finansowe.

Branża turystyczna podlega bardzo dużym wahaniom rynku, a przy tym charakteryzuje ją sezonowość. To wymusza na pracownikach dużą elastyczność w pracy. Polega to na tym, że poza sezonem pracy jest niewiele, ale w trakcie jego trwania pracownicy często pracują bardzo dużo, mają dużo obowiązków i często pracują dłużej.

Bardzo cenionym elementem, który czasami występuje u pracowników turystycznych jest utożsamianie się z organizacją. Jest to praca wymagająca dużego zaangażowania, gdyż w wielu wypadkach oczekują tego klienci.

Specyfiką pracy w organizacjach turystycznych jest szeroki zakres współpracy. Szerzej mowa o tym była w drugim rozdziale. Organizacje turystyczne czerpią z wiedzy i pracy swoich pracowników, ale także osób pracujących w innych organizacjach, z którymi współpracują oraz należących do tymczasowych zespołów zadaniowych.

Umiejętnie stosowana nowoczesna polityka zatrudnienia powinna pozwalać organizacji i pracownikowi na dużą swobodę, przy zachowaniu poczucia bezpieczeństwa. Podstawowymi jej zaletami z punktu widzenia publikacji są:

- elastyczność organizacji,
- rozwój pracowników,
- integracja celów.

Główną zaletą dla organizacji wynikającą z nowej polityki zatrudnienia jest jej duża elastyczność. W tym miejscu rozumiana jest ona jako szybkość przystosowania się do zmieniających się warunków na rynku, wahań koniunktury, zmiennych potrzeb i wymagań klientów, szans rynkowych.

Pozwala ona także na bardzo duży i szybki rozwój zawodowy pracowników. Jest to osiągane przede wszystkim poprzez szkolenia, konferencje i działanie w elastycznych strukturach, gdzie wiedzę można zdobywać od innych pracowników lub współpracowników.

Ważna jest także integracja celów organizacji i pracowników, dzięki czemu pracownicy mogą mieć poczucie spełnienia i realizacji swoich potrzeb. W ten sposób realizują siebie. To wpływa na ich zaangażowanie, zwiększenie efektywności i poniesienie wyników organizacji.



Nowoczesna polityka zatrudnienia, która często jest nazywana elastyczną powoduje bardzo wiele zalet zarówno dla organizacji jak i pracownika. Może jednak w skrajnych przypadkach prowadzić do wynaturzeń. Dwoma przykładami patologiami nowoczesnej polityki zatrudnienia są:

- skrajne utożsamianie się pracownika z organizacją,
- skrajne nastawienie na rozwój indywidualny pracownika.

Na rynku pracy nadal funkcjonują organizacje, które stosują metody zarządzania zasobami ludzkimi przypominające dawną politykę zatrudnienia. Z jednej strony stosują one zatrudnienie elastyczne, w nie pełnym wymiarze godzin, stosują pracę rotacyjną. w zależności od potrzeb personalnych przesuwają pracowników między stanowiskami i działami, a także oddziałami organizacji. W razie potrzeby przeprowadzają także degradacje lub zwolnienia. Z drugiej jednak strony ich główne działania koncentrują się na uzależnieniu pracownika od organizacji i wyrobieniu w nim poczucia, że jest jej częścią. Charakteryzuje się to wręcz fanatycznym nastawieniem na cele organizacji. Pracownik w pełni podporządkowuje swoje życie zawodowe i prywatne organizacji. W pracy spędza dużo więcej czasu niż by to wynikało bezpośrednio z jego obowiązków zawodowych. w pełni identyfikuje się z organizacją, bez względu na sytuację. Bezkrytycznie przyjmuje jej punkt widzenia, a wręcz uważa go za swój. Ma wrażenie, że bez niej nie da sobie rady. Bardzo negatywnie reaguje na opinie krytyczne o organizacji. Organizacja, w której pracuje podnosi jego umiejętności i dba o jego rozwój zawodowy, jednak przy okazji w ramach ciągle tego samego stanowisku i wynagrodzenia nakłada na niego coraz więcej obowiązków. Bardzo często towarzyszy temu bardzo dobry i pozytywny public relations. Skrajne utożsamianie się pracowników z organizacją jest bardzo negatywne z punktu widzenia pracownika, nieco korzystniejsze dla organizacji.

Drugą skrajnością są pracownicy notorycznie zmieniający pracę. Postępują tak głównie ze względu na bardzo silną potrzebę rozwoju zawodowego. Są to osoby, które stając się pracownikami utożsamiają się z organizacją, której stają się częścią, ale w miarę upływu czasu widzą coraz więcej jej wad i zaczynają szukać kolejnej nowej pracy. Jest to sytuacja bardziej pozytywna dla pracownika niż dla organizacji. Pracownik ciągle się udoskonala w wykonywanym zawodzie, często ma bardzo wysokie kompetencje, jego doświadczenie zawodowe jest dużo większe niż innych pracowników. W związku z tym jest często atrakcyjnym kandydatem do pracy w wielu organizacjach, jednak jest bardzo duże prawdopodobieństwo, że po jakimś czasie znudzi się daną organizacją i poszuka kolejnej, bardziej atrakcyjnej. Zwykle taka sytuacja

jest rozwiązywana poprzez kontrakty menedżerskie. Z jednej strony daje to możliwość organizacji na realizację zróżnicowanych zadań przy zmiennym zapotrzebowaniu na pracowników. Z drugiej pozwala pracownikowi, który ma takie potrzeby i możliwości często zmieniać prace, a dokładniej zadania, jakie realizuje.

### **3.2 Czynniki wpływające na poziom i formy zatrudnienia w organizacjach**

Sytuacja obecnie na rynku pracy różni się znacznie od tej która była od połowy wieku XX. Z punktu widzenia zatrudnienia panowała wtedy stabilna sytuacja. Z jednej strony gospodarka narodowa była centralnie planowana, działały organizacje starego typu, czyli o strukturze hierarchicznej, które także były centralnie planowane. Dotyczyło to zresztą nie tylko byłego bloku wschodniego, ale także większości organizacji naczodzie. Dominowały tam także struktury wieloszczeblowe, z bardzo dużą ilością kierowników różnego typu, gdzie decyzje były podejmowane odgórnie.

Główną cechą dominującą w gospodarkach narodowych, w organizacjach i wśród pracowników była stabilność, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia oraz możliwość planowania przyszłości.

Pracownicy rzadko zmieniali pracę, ich sytuacja zawodowa i kariera były stosunkowo proste do zaplanowania. Zakres wykonywanych czynności był z góry określony na danym stanowisku i rzadko się zmieniał. W większości przypadków pracownicy po jakimś czasie pracy w danej organizacji zaczynali się w jakiś sposób z nią identyfikować. Umiejętność pracy w grupie zwykle był potrzebny przy wykonywaniu jakiś prac twórczych i artystycznych, w innych przypadkach raczej ta kompetencja nie była potrzebna.

Taka sytuacja miała także odbicie w branży i organizacjach turystycznych. Ich działania miały charakter długoplanowy i stabilny. W Polsce działały cztery główne biura turystyczne „Orbis”, „SportsTourist”, „Gromada” i „Juventur”. Obsługiwały one klientów indywidualnych, ale głównie działały we współpracy z zakładami pracy. Ponadto funkcjonował „Fundusz Wczasów Pracowniczych”. W tym czasie bardzo rozwinięte były działania działów socjalnych w celu zapewnienia pracownikom zakładów wczasów i wycieczek pracowniczych, a także wypoczynku letniego i zimowego dla dzieci i młodzieży pracowników w formie kolonii i obozów.

Sytuacja zmieniła się w latach 90-tych XX wieku. Na rynku pojawiło się bardzo wiele różnych organizacji turystycznych. Turystyka w Polsce

przeżywała największą ekspansję. Klienci spragnieni wyjazdów zagranicznych kupowali niemalże wszystkie imprezy jakie pojawiały się na rynku, niezależnie od jakości i ceny. Po jakimś czasie rynek się nasycił i nastąpiła sytuacja, którą mamy do teraz. Zmieniły się potrzeby klientów i w związku z tym zmienił się rynek pracy.

Czynników wpływających obecnie na politykę zatrudnienia w literaturze przedmiotu jest wymienionych bardzo wiele. W tej części książki zostaną przedstawione tylko te najważniejsze. Czynniki te można podzielić na trzy grupy, ich źródłem może być gospodarka, organizacja lub pracownik.

Pierwszą analizowaną grupą czynników, które mają wpływ na zmianę form zatrudnienia są te, które wynikają ze zmian jakie zachodzą w gospodarce.

Procesy globalizacyjne implikują stałe zmiany.<sup>13</sup> Ich dynamika i nieprzewidywalność oraz rosnąca konkurencja rynkowa determinują potrzebę coraz większej elastyczności przedsiębiorstw. Przejawia się to koniecznością dostosowania tempa i charakteru działalności gospodarczej do dużej zmienności w portfelach zamówień i do pogłębiających się trudności w określeniu przyszłego popytu na produkty i usługi organizacji oraz do wprowadzania doraźnych, czasowych rozwiązań. Powoduje to trudności określenia na jakim poziomie musi być zatrudnienie. Wywołuje to potrzebę stosowania różnych elastycznych form zatrudnienia

Szybki rozwój informatyzacji sprzyja pracy na odległość.<sup>14</sup> Pracownik nie musi być w tym samym budynku, czy nawet mieście, żeby wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Kontaktuje się ze swoją organizacją często za pośrednictwem internetu. Wszelkie zlecenia może wykonywać poza siedzibą organizacji. Taki postęp techniczny oraz powszechny do niego dostęp sprzyja rozwojowi między innymi telepracy, która jest omówiona w dalszej części tego rozdziału.

Prawo pracy, rozumiane jako zespół norm prawnych regulujących stosunki związane z pracą człowieka, uległo w ostatnich latach istotnym przeobrażeniom. Zmiany te polegają na odchodzeniu od regulacji prawnych pozwalających jedynie na stosowanie zatrudnienia etatowego, w kierunku elastycznej polityki personalnej. Podstawowym źródłem tej tendencji jest sytuacja na rynku pracy. W chwili obecnej w Polsce<sup>15</sup> wyraźnie

<sup>13</sup> T. Khanna, K. G. Palepu "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, October 2006, p. 60-69

<sup>14</sup> B. Reeves, T. Malone, T. O'Driscoll "Leadership's Online Labs" op. cit.

<sup>15</sup> Pomimo nowelizacji Kodeksu pracy w 2002 r. polskie przepisy są regulacją określaną jako dość sztywna. Polski indeks regulacji warunków zatrudnienia wynosi 92, w skali od 0 do 100 (dla porównania w Czechach indeks ten wynosi 63, a w Wielkiej Brytanii 41). Powoduje to poszukiwanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań alternatywnych do zatrudnienia typowego.

można zaobserwować stale nasilające się tendencje do odchodzenia od klasycznego zatrudnienia w ramach umowy o pracę zawartej w pełnym wymiarze czasu pracy na rzecz samozatrudnienia, nazywanego też outsourcingiem osobowym,<sup>16</sup> telepracy, dzielenia stanowiska czy też korzystania z usług agencji pracy tymczasowej szerzej o tym w dalszej części rozdziału. Jednak nadal można zaobserwować niestabilność przepisów prawa.

W Polsce są wysokie koszty utrzymania pracownika, w szczególności należą do nich podatki i składki na ubezpieczenia społeczne. Wysoki jest także poziom ochrony stosunku pracy. Są one szczególnie dotkliwe w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to istotną barierą w rozwoju i dostosowywaniu się organizacji do wymogów konkurencyjności. Wiele organizacji decyduje się w związku z tym na stosowanie innych form wykonywania pracy i odejście od wyłącznie zatrudnienia etatowego.

Na zmianę form zatrudnienia w organizacjach wpływają wahania koniunktury. Wahania rynku powodują, że tworzenie nowych miejsc pracy i utrzymywanie stałego, etatowego zatrudnienia jest dla przedsiębiorstwa skomplikowanym i bardzo kosztownym rozwiązaniem. Problem w swobodnym powiększaniu ilości personelu oraz niemożliwość pełnego wykorzystania potencjału zatrudnienia i czasu pracy powoduje potrzebę zmiany stosowanych form zatrudnienia. Celem zmiany form zatrudnienia jest stworzenie takiej koncepcji, która zapewni wysoką efektywność. Miarą produktywnego zatrudnienia jest szybsze tempo wzrostu wydajności pracy niż wynagrodzeń, w odpowiednich i korzystnych dla przedsiębiorstwa i pracownika proporcjach. Zwrot w kierunku zatrudniania pracowników na odległość stanowi w przypadku niektórych przedsiębiorców alternatywę dla redukcji zatrudnienia. Ten model, zwany otwartą koncepcją modelu zatrudniania pracowników, zakłada zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne źródła dopływu pracowników, a także różnorodność form zatrudnienia oraz czasu pracy. Atypowe formy zatrudnienia<sup>17</sup> mają krótkie tradycje, ale skala tego zjawiska jest naprawdę znacząca. Wśród osób pracujących 73,1 % to pracownicy nieetatowi, 3,9% pracodawcy, a 15,9% - samo zatrudnieni.<sup>18</sup> Na stanowiskach dyrektorskich w oparciu o formy inne niż umowa o pracę współpracowało 29% badanych, na stanowiskach kierowniczych i

<sup>16</sup> Z. Antczak, S. Gałwa „Diagnoza zmiennych ograniczających rozwój organizacji wirtualno-sieciowych w warunkach globalizowania się Polskiej gospodarki” [w:] Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania, Tom I (pod. red. M. Moszkowicza), Oficyna Wydawnicza Polityki Wrocławskiej, Wrocław 2005, str. 129-138

<sup>17</sup> I. Gawron, S. Ziółowski „Leasing pracowniczy w świetle nowych przepisów” w: „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, D. Dfin, Warszawa 2005, str. 281-287

<sup>18</sup> Według danych pochodzących z Narodowego Spisu powszechnego z 2002 roku ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl))

specjalistycznych 12%, zaś na pozycjach pracowniczych 26%<sup>19</sup>. Dobrze gdy organizacja szybko, całkowicie i efektywnie wykorzystuje zmiany w swoim otoczeniu.

W związku z tym zmienił się popyt na rynku pracy.<sup>20</sup> Kiedyś politykę zatrudnienia można było zaplanować na dłuższy czas. Obecnie jest ona bardzo silnie uzależniona od koniunktury, która jest bardzo trudna do przewidzenia. Organizacje nie mają pewności, czy poziom sprzedaży ich produktów nie zmieni się, więc co za tym idzie, czy będą mogli zapłacić swoim pracownikom za wykonaną pracę. Przez to muszą elastyczne i szybko dostosowywać się do potrzeb rynku. Pociąga to za sobą falujący poziomu zatrudnienia oraz potrzebę zmian form zatrudnienia, na bardziej elastyczne. Ponadto zmiana poziomu mechanizacji i automatyzacji pracy na wyższy, wiąże się ze spadkiem zatrudnienia oraz zmianą jego struktury. W takiej sytuacji spada zapotrzebowanie na pracowników mniej wykwalifikowanych, a wzrasta zatrudnienie tych o wysokich kwalifikacjach technicznych.<sup>21</sup>

Istotnym czynnikiem zmieniającym poziom zatrudnienia jest różnorodność kulturowa<sup>22</sup>. Coraz częściej w organizacjach pracują osoby z różnych kręgów kulturowych. Ma to wpływ na sposób pracy, czas jej trwania, rozłożenie jej w czasie, przerwy obiadowe, kiedy zaczyna się weekend. Różnorodność kulturowa to także różne kultury organizacji i wynikające z tego wartości i normy, którymi się ona kieruje. Mają one niebagatelny wpływ na to, jakie formy zatrudnienia są w takiej organizacji stosowane.

Obecna gospodarka jest gospodarką nadmiaru. Większość organizacji jest w stanie wytworzyć dużo więcej dóbr niż może sprzedać. Powoduje to sytuację, w której klient ma decydujące zdanie. Orientacja na klienta<sup>23</sup> i w ten sposób zabezpieczenie jego potrzeb, pełne uzależnienie od jego decyzji, nieuchronnie wpływa na politykę zatrudnienia. Tak naprawę to klient, kupując jakiś produkt, decyduje jaki jest poziom zatrudnienia w danej organizacji.

Sezonowość nie jest zjawiskiem nowym na rynku. Obecnie jednak jego skala jest znacznie większa niż kiedyś. Ma ona niebagatelny wpływ na formy zatrudnienia, które są stosowane w różnych organizacjach.

<sup>19</sup> badanie internetowe: 12 tysięcy respondentów, Monitor Rynku Pracy listopad 2002.

<sup>20</sup> E. Beinhocker, I. Davis, L. Mendonca "The 10 Trends You Have to Watch", Harvard Business Review, July – August 2009, p. 55-60

<sup>21</sup> W. Janik, M. Paździor „Koszty pracy ...” op. cit. str. 303-304

<sup>22</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek „Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji” op. cit.

<sup>23</sup> O. Gadiesh, J. L. Gilbert "Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action" op. cit.; T. Üstüner, D. Godes "Better Sales Networks", op. cit.

W okresach wzmożonego popytu wiele organizacji decyduje się na podpisanie umów o pracę tymczasową, korzysta z pracy organizacji współpracujących oraz powierza prace zleconych osobom spoza organizacji. Gdy nie ma sezonu niektóre z nich zmniejszają poziom zatrudnienia, bywa, że zwalniają swoich pracowników, ze względu na brak możliwości ich utrzymania.

O wykorzystaniu szans rynkowych była już mowa w rozdziale drugim, przy okazji czynników przyczyniających się do rozwoju współpracy. Należy jednak przypomnieć, że mają one także znaczenie przy doborze form pracy w organizacjach. Ze względu na fakt, że pojawiają się szanse rynkowych przewidzieć nie można, nie można także zaplanować wystarczającego poziomu zatrudnienia do realizacji takiego przedsięwzięcia. Przy wykonaniu zadań wynikających z pojawiającej się szansy rynkowej, pracują zwykle osoby zatrudnione w organizacji. Jednak bardzo często korzysta się także z osób z zewnątrz organizacji. Mogą to być eksperci oraz inne przydatne osoby, z którymi mogą być podpisane między innymi umowy zlecenia lub o dzieło.

Podstawowym wyznacznikiem nowej gospodarki jest walka cenowa.<sup>24</sup> Dotyczy ona większości branż. Niższa cena w porównaniu do odpowiedników jest jednym z głównych determinantów wyboru produktu przez klienta. Organizacje, chcąc utrzymać się na rynku lub wręcz osiągnąć przewagę nad konkurentami, muszą się z tym liczyć. Jednym z największych kosztów wielu organizacji są koszty pracownicze. Powstaje więc pytanie – jak sobie w takiej sytuacji poradzić? Część organizacji decyduje się na odejście od tradycyjnych form zatrudnienia na rzecz tych mniej kosztownych i pozwalających na większą elastyczność.

Drugą, bardzo ważną grupą czynników wpływających na poziom i formy zatrudnienia są te, które bezpośrednio wynikają z samej **organizacji**.

Na stosowaną politykę zatrudnienia wpływa przede wszystkim fakt jaki rodzaj działalności prowadzi organizacja. Każdy rodzaj działalności wymaga pracowników o określonych kwalifikacjach i predyspozycjach.<sup>25</sup> Złożona produkcja i usługi wymagają wysokich kwalifikacji pracowników. Jeżeli nie nastąpi zmiana w produkcji i organizacji pracy w miarę wzrostu skali działalności, rośnie również zapotrzebowanie na pracowników. Niektóre branże charakteryzują się dużą rotacją pracowników lub sezonowością. To powoduje, że polityka zatrudnienia jest zdeteminowana rodzajem prowadzonej działalności. Na rynku można

---

<sup>24</sup> J. Levin – Scherz "What Drives High Health Care Costs-and How to Fight Back", Harvard Business Review, April 2010, p. 72-73

<sup>25</sup> W. Janik, M. Paździor „Koszty pracy ...” op. cit.



zaobserwować wzrost udziału osób pracujących w usługach. Usługi wymagają też tworzenie takich stosunków pracy, które zapewniają większą elastyczność zatrudnienia. Rozwój usług powoduje przekształcenie zatrudnienia w formy pracy okresowej i zadaniowej, co sprzyja między innymi rozpowszechnieniu outsourcingu.

Organizacje coraz staranniej dobierają pracowników, często odwołując się do pomocy wyspecjalizowanych instytucji. Skuteczność organizacji gospodarczych jest rezultatem przedsiębiorczości wszystkich osób dla niej zatrudnionych. Część zasadniczą organizacji stanowi jej trzon, czyli stabilny zespół twórczy, odpowiedzialny za działania i decyzje strategiczne.<sup>26</sup> Była o tym mowa w rozdziale pierwszym przy okazji organizacji sieciowych. Pracownicy stanowią dla niej kapitał intelektualny, w który należy inwestować poprzez, między innymi, szkolenia.

Nowoczesne organizacje od swoich przyszłych pracowników wymagają odpowiedniego wykształcenia określonych umiejętności i radzenia sobie w stresujących sytuacjach. Są to tak zwane kluczowe kompetencje.<sup>27</sup> Predysponują one do objęcia w organizacji konkretnego zadania, jednak nie zawsze na podstawie zatrudnienia pracowniczego. Te kluczowe kompetencje przypisane do konkretnego stanowiska wpływają na to także jaka forma zatrudnienia będzie zastosowana.

Istotne znaczenie dla poziomu i form zatrudnienia ma również organizacja przedsiębiorstwa, liczba szczebli w hierarchii organizacyjnej, rozpiętość kierowania oraz organizacja pracy. Rozbudowane struktury organizacyjne i źle zorganizowana praca zwiększają zapotrzebowanie na pracowników. Nowoczesne organizacje często dążą do ograniczenia hierarchii. Mniejsza liczba szczebli sprzyja lepszemu przepływowi informacji, podział władzy jest bardziej wyraźny, dzięki czemu wiadomo kto za co jest odpowiedzialny, ale przede wszystkim sprzyja zmniejszeniu zatrudnienia, co znacznie obniża koszty organizacji.

Bardzo wyraźnym wyznacznikiem nowoczesnych organizacji są elastyczne stosunki pracy. Polegają one na tendencji w organizacji do stosowania w niej, oprócz zatrudnień pracowniczych, innych form wykonywania pracy. W wielu organizacjach wynika to z silnych wahań popytu na pracowników i / albo potrzeby dużej rotacji. Pozwala to na zmniejszenie kosztów wynikających ze zwolnienia pracownika, np. koszty administracyjne, związane ze zwolnieniem, odprawy. Zbyt duża płynność kadr może przynieść negatywne skutki.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Kleinbaum A. M., Tushman M. L. „Managing Corporate Social Networks”, op. cit.

<sup>27</sup> M. Yaziji “Time to Rethink Capitalism?”, Harvard Business Review, November 2008, 27-28

<sup>28</sup> Pojawiają się koszty znalezienia zastępstwa. Brak pracownika może przyczynić się do niezrealizowania terminowo zadania. Generowane są koszty związane z zatrudnieniem nowego pracownika w tym

Nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi są w większości oparte na szkoleniach pracowników. Mogą one jednak powodować zaburzenia sprawności funkcjonowania firmy, jeśli odbywają się w czasie pracy. Pracownicy zaś nie zawsze są zainteresowani doszkalaniami poza godzinami pracy. Mechanizm rotacji pracy, w sytuacji zwiększenia potrzeb pracodawcy i nieobecności pracowników w trakcie szkolenia, generuje osoby bezrobotne, mające problem z choćby okresowym zatrudnieniem. System rotacji pracy to połączenie polityki szkolenia <sup>29</sup> z polityką zatrudnienia, a także dopasowywanie potrzeb rekrutacyjnych przedsiębiorstwa do potrzeb rynku pracy. W stale rozwijającym się otoczeniu przedsiębiorstw konieczne są zmiany w organizacji pracy, a co za tym idzie, podnoszenie kwalifikacji personelu.

Kooperacja z innymi organizacjami, czyli korzystanie z usług innych przedsiębiorstw przy realizacji procesów produkcyjnych lub usługowych, zmniejsza również potrzeby kadrowe. <sup>30</sup> Osobami pracującymi dla organizacji są przede wszystkim pracownicy, ale także ludzie zatrudnieni u dostawców, kooperantów, odbiorców, firm realizujących prace zlecone w wyniku zastosowania outsourcingu. Są to także zaangażowani we współpracę klienci. Jest to spowodowane rozwojem relacji między organizacjami i zacieśnieniem współpracy. Taki sam poziom sprzedaży może być zrealizowany przy mniejszym zatrudnieniu.

Węższej specjalizacji organizacji towarzyszy na ogół wyższa wydajność pracy, co z kolei zmniejsza zapotrzebowanie na pracowników. <sup>31</sup> Organizacje konkurują między sobą oprócz ceny jakością oferowanych produktów i stopniem ich dopasowania do indywidualnych potrzeb klientów. Powoduje to potrzebę specjalizacji organizacji. Jest to jednak specjalizacja inaczej rozumiana niż jeszcze paręnaście lat temu. Jest to specjalizacja organizacji w jakiejś konkretnej dziedzinie. Jest ona rozumiana jako szerokie kompetencje i szybkie dostosowywanie się do zmieniających potrzeb klientów w ramach właśnie wyspecjalizowanej dziedziny. Towarzyszy temu także zatrudnianie okresowo lub zlecanie jakiś działań specjalistom.

Wiele organizacji działa w ramach sieci. Ma to odzwierciedlenie w jej

---

ogłoszenia o wolnym etacie, testy kwalifikacyjne, badania medyczne, koszty szkoleń i szkolenia w miejscu pracy przez doświadczonego pracownika, koszty materiałów szkoleniowych. Może pojawić się różnica między wartością dodaną wypracowaną przez pracownika odchodzącego z przedsiębiorstwa a tą, którą wypracowuje nowy, zanim nabierze doświadczenia. Poza tym może nastąpić obniżenie średniego poziomu wydajności pracy w firmie, przy dużej ilości przyjęć.

<sup>29</sup> E. Nowakowska „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników” w: *Polski system edukacji po reformie 1999 roku – tom 3 Stan perspektyw zagrożenia* pod. red. R. Pęczkowski Dom Wydawniczy ELIPSA, Poznań – Warszawa 2005, str. 25-33

<sup>30</sup> W. Janik, M. Paździor „Koszty pracy ...” op. cit.

<sup>31</sup> tamże



strukturze organizacyjnej, gdzie główną jej część tworzą kluczowi pracownicy i kadra kierownicza. Inne funkcje organizacji są zlecane firmom zewnętrznym, które są na jej obrzeżach. Znajdują się tam też pracownicy zaangażowani do wykonania określonych zadań, czynności lub dostarczenia konkretnych produktów lub usług na rzecz organizacji. Celem tego działania jest stworzenie efektywniejszej organizacji. Ma to wpływ na poziom i formy zatrudniania.

Kolejną grupą czynników wpływających na formy zatrudnienia są te, związane z pracownikami.

Obecnie rozwój gospodarki rynkowej oraz przekonania społeczne, że sukces zawodowy ma duże znaczenie, powoduje podwyższanie kwalifikacji zawodowych. Rozwój zawodowy wpisuje się w rozwój osobisty jednostki i często stanowi ważną składową holistycznego funkcjonowania człowieka. Często też działania pozazawodowe przenikają pośrednio do sfery zawodowej. Wzbogacają one kompetencje pracownika o nową wiedzę, umiejętności oraz doświadczenia. Niekoniecznie muszą być bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, ale w określonych sytuacjach mogą stać się pomocne w jej wykonywaniu. Właściwie trudno jest analizować rozwój zawodowy w oderwaniu od rozwoju osobistego. Są to procesy, które w pewnym okresie życia bieżą równolegle, przenikają się i wzajemnie na siebie wpływają. W ten sposób powstaje pracownik wiedzy. Spowodowało to zmianę wymagań i ról pełnionych przez ludzi w organizacjach. W organizacjach sieciowych ludzie zajmują centralne miejsce. Są oni siłą napędową rozwoju organizacji, ale także potrafią je niszczyć. Posiadają oni wiedzę spersonalizowaną, pozwalającą wprowadzać pozostałe zasoby oparte na wiedzy w proces konwersji, a także tworzą kapitał ludzki organizacji. Wzrasta znaczenie ich kwalifikacji zawodowych i zdolności samodzielnego działania w warunkach dużej niepewności, zmienności, różnorodności i złożoności relacji. W organizacjach przyjmuje się, że wiedza jest kluczowym zasobem konkurencyjnym. Organizacje poszukują aktywnie utalentowanych pracowników. Są tworzone systemy pozyskiwania i utrzymania takich pracowników, poprzez rozwój sieci kontaktów międzyludzkich, opartych na zaufaniu i wzajemnych zobowiązaniach. Tworzą warunki pełnego wykorzystania wiedzy posiadanej przez ludzi i dalszego, bieżącego jej rozwoju.

Nowoczesny pracownik organizacji ma poczucie mniejszej stabilności zatrudnienia niż jeszcze dwadzieścia lat temu. Wynika ona z dużej rotacji zatrudnienia w organizacjach. Pracownik podejmując pracę w jakiejś organizacji powinien się liczyć z możliwością zwolnienia. Dobra koniunktura na rynku i mocna pozycja organizacji nie daje gwarancje zatrudnienia w przyszłości, gdyż może się to zmienić.

Przed pracownikiem obecnie otwiera się możliwość nowej kariery.<sup>32</sup> Wynika ona z ruchliwości pracowniczej. Jest to częsta zmiana miejsca pracy. Obejmuje wszelkie zmiany pozycji ludzi w przestrzeni zróżnicowania społeczno-zawodowego, przede wszystkim procesy zmiany miejsca pracy, stanowiska pracy i płacy. Dużej ruchliwości sprzyja system zadaniowy i praca kontraktowa. Obecna kariera zawodowa jest odmienna od tej jeszcze 20 lat temu. Wynika ona z bardzo dużej dynamiki otoczenia organizacji i zmieniających się potrzeb klientów, a co z tego wynika, także pracodawców. Kiedyś pracowało się w jednej organizacji od początku kariery zawodowej, aż do przejścia na emeryturę. Obecnie pracę zmienia się od kilku do kilkunastu razy w trakcie swojej drogi zawodowej. Niektórzy pracownicy, o czym będzie mowa w dalszej części tego rozdziału, nie mają stałego miejsca pracy. Są nimi między innymi specjaliści i eksperci z różnych dziedzin. Na zmianę etosu pracy mają wpływ kultura organizacyjna i zmiana struktury społecznej, w której funkcjonuje pracownik. Intuicyjnie zgadzamy się z opinią, że kultura organizacji jest jednym z jej szczególnie cennych zasobów i może stanowić ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Wiadomo na przykład, że w organizacjach usługowych (takich jak restauracje, hotele czy linie lotnicze) grzeczność, uprzejmość i spontaniczna chęć pomocy klientowi decydują w niemałej mierze o sukcesie. W firmach wysokiej technologii liczy się innowacyjność, a w organizacjach profesjonalnych (takich jak szpitale czy firmy prawnicze) bezwzględne przestrzeganie tzw. „reguł sztuki”. Tego typu charakterystyki wiąże się właśnie z kulturą organizacyjną.<sup>33</sup> Dochodzi do załamania się tradycyjnych wzorców zatrudnienia pod wpływem odmłodzenia siły roboczej. Zmianom sprzyja także wzrost poziomu zaможności oraz rozpowszechnienie wzorców „konsumpcyjnego stylu życia”. Oczywiście w różnym stopniu dotyczy to poszczególnych pracowników.

Podstawową cechą nowoczesnego pracownika jest umiejętność pracy w zespole.<sup>34</sup> Jest to jednak inna umiejętność niż w epoce przemysłowej. Różnica polega na tym, że osoby pracujące w zespołach obecnie mają szerokie kompetencje i umiejętności oraz wzajemnie się uzupełniają wiedzą, umiejętnościami i pomysłami. Większość zadań wykonywanych w organizacjach wymaga współpracy i działania w zespole. Podstawą przyczyną jej stosowania jest chęć wykorzystania efektu synergii. Praca w zespole

<sup>32</sup> C. R. Cunningham, S. S. Murray "Two Executives, One Career", *Harvard Business Review*, February 2005, p. 125-131

<sup>33</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek „Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji” e-mentor czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie, nr 3/2009

<sup>34</sup> T. Casciaro, M. S. Lobo "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks", *op. cit.*

ma wpływ na stosowanie różnych form zatrudnienia, ponieważ osoby posiadające taką umiejętność mogą wykonywać pracę na rzecz organizacji nie będąc jej pracownikiem.

Pracownicy działający obecnie na rynku pracy muszą mieć umiejętność radzenia sobie ze stresem. Stres, który im towarzyszy wynika z częstej zmiany wykonywanych zadań, dużych wymagań, małej ilości czasu oraz niepewności zatrudnienia. Zmiana pracy może także wywołać stres. Umiejętność radzenia sobie ze stresem może wpłynąć na to, jaka forma zatrudnienia zostanie mu zaproponowana.

Praca nie powinna być dobrem samym w sobie. Powinna dawać przede wszystkim satysfakcję osobistą i finansową. Jednak nie może zdominować życia osoby pracującej. Pomiedzy pracą, a życiem osobistym powinna być równowaga i harmonia. Pracownicy, którzy czują się spełnieni w domu i w pracy, są bardziej zaangażowani w pracę dzięki czemu są efektywniejsi i podnoszą wyniki organizacji.

Potrzeba rozwoju pracowników jest czynnikiem, który wpływa na poziom i formy zatrudnienia. Do zadań organizacji należy nawiązywanie współpracy edukacyjnej nie tylko z instytucjami edukacji, ale też innymi organizacjami (niekoniecznie konkurencyjnymi) dla tworzenia wspólnych spotkań, wizytacji czy wymiany pracowników, co ma na celu dzielenie się wiedzą. Należy także uzupełnić zakres działania o współuczestnictwo w realizacji zadania „uczenia się, jak się uczyć”, a więc doskonalenia systemu organizacyjnego uczenia się.

Do podstawowych funkcji rozwoju zawodowego należy poszerzanie wiedzy. Jest to pomocne w sytuacjach problemowych, zwłaszcza w pracy koncepcyjnej. Pracownik może uczyć się na podstawie doświadczeń. Zdobywając wiedzę praktyczną poprzez obserwację siebie i innych pracowników oraz wdrażanie nowych rozwiązań do wykonywanej pracy. Poszerzanie wiedzy może polegać na rozwoju nowych postaw i przekonań poprzez zmianę dotychczasowych poglądów, przeformułowywanie systemu wartości, zasad i norm postępowania. Możliwość odbudowywania kwalifikacji zawodowych dotyczy wymiaru jednostkowego i odnosi się do indywidualnych kompetencji pracownika, ich diagnozowania i podnoszenia na wyższy poziom. Współpraca i wkład w rozwój personelu może odbywać się poprzez dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, korzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie.

Ze względu na fakt, iż praca jest poświęcona **turystyce** w tym miejscu znajduje się analiza czynników wpływających na poziom i formy zatrudnienia w tej branży. w turystyce czynniki wpływające na politykę zatrudnienia są podobne, a czasami takie same, do tych które wpływają

na rozwój tej polityki w innych branżach. Jednak są także czynniki charakterystyczne tylko dla turystyki.

Pierwszą grupą czynników wpływających na poziom i formy zatrudnienia w turystyce są te, wynikające z **współczesnej gospodarki turystycznej**.

Charakterystyka usług turystycznych wpływa na stosowanie różnych form zatrudnienia. Ponieważ usługa turystyczna jest niejednorodna i składa się na nią wiele różnych usług między innymi usługi przewodników, pilotów, wychowawców, osoby takie są zwykle zatrudniane na umowy zlecenie lub o dzieło ze względu na okazjonalny charakter ich pracy. Usługi na rzecz organizatora turystycznego wykonują także inne osoby, które nie są jego pracownikami. Należą do nich obsługa w hotelach, przewoźnicy, firmy ubezpieczeniowe. Oczywiście organizacje turystyczne zatrudniają także osoby na umowy o pracę, stanowią one trzon tej organizacji, ale jest to mały odsetek ogółu osób pracujących na jej rzecz.

Branżę turystyczną charakteryzuje sezonowość. Wpływa ona na poziom zatrudnienia. Wynika to ze zmiennego zapotrzebowania na siłę roboczą. W trakcie sezonu na rzecz organizacji turystycznej pracuje bardzo duża rzesza osób. Obsługa biur zwykle jest zatrudniona na umowy o pracę. Imprezy obsługują piloci, przewodnicy i inne osoby zatrudnione na umowy zlecenia lub umowy o dzieło. W organizacjach współpracujących, pracują osoby wykonujące pracę na rzecz organizacji, nie będące jednak jej pracownikami. W okresie letnim, bo wtedy przypada sezon turystyczny do organizacji w tej branży zgłaszają się praktykanci, którzy także wykonują pracę dla organizacji turystycznej. Po sezonie zostaje zwykle tylko obsługa biur, a często się zdarza, że część osób jest zwalniana lub sama odchodzi z pracy.

Ze względu na fakt, że większość klientów chce korzystać z usług turystycznych w podobnym czasie, organizacje w tej branży wykonują dużą ilość zleceń w krótkim okresie. To wpływa na bardzo duże wahania poziomu zatrudnienia. W krótkim terminie potrzeba bardzo wielu osób do pracy, którzy po tym okresie byłoby zbędnym kosztem. Wiele organizacji w związku z tym stosuje alternatywne formy zatrudnienia, aby uniknąć kosztów zwolnień, odpraw, ale także innych kosztów pracowniczych.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, branża turystyczna przeżywała istne obłądzenie. Był to rynek niedoboru usług turystycznych, klienci byli spragnieni podróżowania. Poziom sprzedaży usług turystycznych był niezwykle wysoki, a wymagania klientów były minimalne. Wszystko co było wyprodukowane, od razu się sprzedawało. Obecnie sytuacja jest zgoła odmienna. Branża turystyczna musiała zorientować się na klienta. Od niego zależy istnienie obecnych organizacji. W turystyce pracuje duża liczba osób do obsługi bezpośrednio

klientów. Ta liczba wynika z potrzeby jak najlepszego dopasowania produktu do potrzeb klienta, żeby czuli się oni odpowiednio obsłużeni i dzięki temu byli zadowoleni. Generuje to duże wahania poziomu zatrudnienia. Ponieważ tak wysoki poziom potrzebny jest tylko, wtedy gdy trwają imprezy turystyczne, po ich zakończeniu zapotrzebowanie to drastycznie maleje.

Ważnym czynnikiem wpływającym na poziom zatrudnienia, ale także na jego formy są możliwości wykorzystania szans rynkowych. Gdy na rynku pojawiają się nowe szanse rynkowe trzeba je szybko wykorzystywać. Do tego potrzebni są nowi pracownicy. Gdy szansa się kończy, taki poziom zatrudnienia nie jest już potrzebny. Wówczas stosunek pracy musi zostać rozwiązany, gdyż w innej sytuacji generowałby koszty, których nie dałoby się pokryć wpływami.

Branża turystyczna walczy o swoich klientów głównie ceną. To ona zwykle determinuje wybory konsumpcyjne Polaków. W celu utrzymania kosztów na jak najniższym poziomie, organizacje turystyczne ograniczają tradycyjne formy zatrudnienia do minimum, a korzystają z tych alternatywnych. Bywają skrajne przypadki, gdzie niektóre organizacje turystyczne proponują wykonywanie pracy bez wynagrodzenia w ramach zdobywania praktyk. Naganne jest to, że takie osoby stają się trzonem organizacji, gdyż oprócz właściciela, ewentualnie jeszcze jednej osoby zatrudnionej, organizacja nie ma swoich pracowników.

Nowym trendem w gospodarce turystycznej jest współpraca z nauką. Polega ona na wzajemnej wymianie doświadczeń, praktykach studenckich oraz możliwości przeprowadzania badań naukowych. Organizacje turystyczne uzyskują wiedzę ekspercką od osób współpracujących w zamian za zdobycie przez nie doświadczenia zawodowego i biznesowego. Współpraca taka wpływa na poziom zatrudnienia w organizacjach turystycznych, gdyż osoby dla nich wykonujące ekspertyzy nie są ich pracownikami w sensie Kodeksu Pracy.

Drugą grupą analizowanych czynników, która wpływa na poziom i formy zatrudnienia w turystyce, jest **współczesna organizacja turystyczna**.

Współczesne organizacje turystyczne wymagają od swoich obecnych i przyszłych pracowników, posiadania kluczowych kompetencji. Jest to wynikiem wzrostu wymagań klientów dotyczących jakości usług turystycznych oraz wzrostu konkurencji na rynku. W ich skład wchodzi wykształcenie kierunkowe, doświadczenie zawodowe, podstawowa wiedza z geografii i historii, obsługa specjalistycznych programów komputerowych, bardzo dobra znajomość języków obcych, umiejętności personalne związane z komunikacją i pracą w grupie. Są jednak kompetencje bardziej wyspecjalizowane,

które są wymagane w organizacjach turystycznych, jak uprawnienia pilota wycieczek, przewodnika czy ukończony kurs kierowników wypoczynku dla dzieci i młodzieży oraz doświadczenie zawodowe związane z tymi kompetencjami. Wtedy wpływają one na formy zatrudnienia, gdyż są one potrzebne tylko do realizacji konkretnych imprez, a wynagrodzenie za wykonaną pracę jest relatywnie wysokie. Nie ma potrzeby by osoby o takich kwalifikacjach były zatrudnione w momencie gdy nie ma imprez, bo to powoduje wysokie, zbędne koszty.

Specyfika pracy w branży turystycznej sprawia, że pracownicy nie mogą być kontrolowani w sposób ciągły i większość wykonywanych przez nich zadań realizowana jest poza zasięgiem obserwacji zwierzchników, za to pod czujnym okiem klienta. w związku z tym, żeby klienci czuli się usatysfakcjonowani ilością i sposobem obsługi, w organizacjach turystycznych zatrudnia się dużą ilość pracowników z wysokimi kwalifikacjami obsługujących bezpośrednio klientów. Kładzie się także duży nacisk na ich współodpowiedzialność i identyfikowanie się z organizacją. Jednak zatrudnia się ich tylko na określony czas lub wręcz do konkretnego zadania. Bardzo duża ilość pracy w sezonie i wręcz całkowity jej brak poza sezonem powoduje, że poziom zatrudnienia w tym organizacjach jest bardzo płynny.

Koszty pracy w Polsce są uważane za relatywnie wysokie. Jest to kolejny czynnik, który wpływa na poziom i formy zatrudnienia. Wiele organizacji turystycznych, unikając zbędnych kosztów zatrudnia pracowników, stosuje outsourcing pracowniczy lub zawiera umowy zlecenie tylko wtedy, gdy jest zapotrzebowanie na dane kwalifikacje przy realizacji konkretnych zadań lub imprez. Po ich wykonaniu ten stosunek zostaje rozwiązany.

Podstawą działania organizacji turystycznych jest kooperacja z innymi organizacjami. Większość z nich wspólnie tworzy produkty turystyczne, potem sprzedaje klientom. Kooperacja wpływa na poziom zatrudnienia w organizacjach turystycznych. W jej wyniku organizacje, które się na nią decydują mogą korzystać z wiedzy i pracy osób, które nie są zatrudnione w ich organizacji, co zmniejsza realny poziom zatrudnienia.

Wiele organizacji turystycznych decyduje się na specjalizację swojej działalności. w związku z tym rezygnuje z działań pobocznych i zleca je innym organizacjom zewnętrznym. To powoduje obniżenie poziomu zatrudnienia. W związku z zapotrzebowaniem na specjalistyczną wiedzę, która jest zazwyczaj droga, organizacje korzystają z ekspertów zewnętrznych. Zwykle są podpisywane z tymi osobami umowy zlecenia lub umowy o dzieło. Jest to duży, ale jednorazowy wydatek, który powoduje nie podnoszenie kosztów w długim okresie.



Ze względu na specyfikę usługi turystycznej organizacje w tej branży działają w ramach struktur sieciowych. Wpływa to jednocześnie na poziom oraz formy zatrudnienia w nich. W skład tych struktur wchodzi, o czym mowa była w rozdziale pierwszym, eksperci, inne organizacje, tymczasowe zespoły zadaniowe, klienci indywidualni i instytucjonalni. Z ekspertami są podpisywane umowy zlecenia lub o dzieło. Są oni siłą wykonawczą, a nie pracowniczą i dlatego organizacja nie ponosi dodatkowych kosztów pracowniczych. Współpraca z innymi organizacjami daje dostęp do zasobów intelektualnych i pracy, w ramach ustalonych zasad kooperacji, a nie umów pracowniczych. Dzięki czemu nie wchodzi oni w skład osób zatrudnionych. Tymczasowe zespoły zadaniowe, które są także elementem struktur sieciowych w turystyce, działają w ramach współpracy różnych jednostek. Funkcjonują w nich osoby zatrudnione na umowy o pracę, a także, które pracują na zasadach telepracy, leasingu pracowniczego oraz kontraktów menedżerskich. O różnych formach zatrudnienia będzie mowa w dalszej części rozdziału.

Ostatnią analizowaną grupą czynników, które wpływają na poziom i formy zatrudnienia w organizacjach turystycznych są cechy **współczesnego pracownika w turystyce**.

Na poziom i formy zatrudnienia wpływa chęć zdobycia doświadczenia w branży turystycznej. Cechą charakterystyczną nowych pracowników w turystyce jest to, że traktuje pracę w branży turystycznej jako zdobywanie przez nich doświadczenia zawodowego. Wybierają oni często organizacje turystyczne jako miejsce, gdzie przy okazji nauki obsługi klienta oglądają wiele ciekawych miejsc. W większości przypadków osoby pracujące w organizacjach turystycznych są zatrudniani na umowy zlecenie lub o dzieło. Niewielka część z nich zostaje zatrudniona na umowy o pracę. Bardzo często się zdarza, że po jakimś czasie osoby te odchodzą z pracy do innych branż w celu zwiększenia swoich zarobków.

W branży turystycznej pracują głównie młodzi ludzie. Wybierają oni chętnie branżę turystyczną jako miejsce praktyk studenckich, gdzie zdobywają doświadczenia w trakcie studiów. Wykonują oni pracę w charakterze wychowawców na wyjazdach dla dzieci i młodzieży, pilotów, animatorów. Często chcą połączyć pracę z wypoczynkiem, zwiedzaniem różnych ciekawych miejsc, a przy okazji zdobywaniem doświadczenia zawodowego. Wpływa to na poziom i formy zatrudnienia, gdyż są to pracownicy w sezonie, którzy pracują na umowy zlecenie lub o dzieło albo odbywają praktyki zawodowe.

Branżę turystyczną charakteryzuje duża fluktuacja kadr. Wynika to z faktu, że stawki wynagrodzenia w turystyce są relatywnie niskie

i osoby, które mają doświadczenie zawodowe, po jakimś czasie szukają pracy w innych, lepiej płatnych branżach.

Praca w zespole jest podstawowym sposobem wykonywania zadań. Jedną z form pracy zespołowej w turystyce są tymczasowe zespoły zadaniowe, inna współpraca z członkami innych organizacji. Wpływa to na poziom zatrudnienia, gdyż do wykonania konkretnego zadania nie trzeba zatrudniać pracowników na umowy o pracę tylko w ramach pracy zespołowej kooperować z jednostkami z zewnątrz organizacji.

Turystyka to miejsce realizacji pasji wielu osób. Z punktu widzenia pracowników jest to możliwość połączenia wykonywania zleceń przy okazji realizacji swoich pasji. Pilotami i przewodnikami turystycznymi w większości przypadków są różnego rodzaju pasjonaci historii, geografii, ale także nurkowania. W życiu codziennym pracują oni w często w innych branżach niż turystyka. Jednak, gdy mają okazję wykonać zlecenie np. pilotowania imprezy turystycznej, realizują swoją pasję wracając do miejsc, które znają lub odkrywają zupełnie nowe. Są zwykle ekspertami w danej dziedzinie i także takie jest ich wynagrodzenie, jednak popisywane są z nimi umowy zlecenia lub o dzieło.

Należy zwrócić uwagę na paradoks występujący w turystyce. Większość osób wykonujących prace w tej branży nie jest zatrudnionych na umowy na czas nieokreślony, ale wymaga się od nich dużego zaangażowania i przywiązania oraz lojalności wobec organizacji. Nie polega to jednak jedynie na należyтым wykonywaniu pracy, co nie byłoby niczym dziwnym, ale na przywiązaniu emocjonalnym do organizacji, z którą współpracują.

Reasumując wypracowanie konsensusu pomiędzy trzema powyższymi grupami czynników, we wszystkich rodzajach branż, bywa czasami trudne z uwagi na istniejącą rozbieżność interesów. Punktem spójnym, łączącym wszystkie strony jest konieczność stworzenia takiego systemu, który zapewni im możliwość swobodnego i elastycznego prowadzenia działalności, nie pozbawiając jednocześnie pracowników funkcji ochronnej prawa pracy. Genezą tych zmian jest dążenie do ożywienia rynku pracy poprzez przystosowanie przepisów prawnych do potrzeb nowoczesnej gospodarki rynkowej. Przepisy prawa pracy, w szczególności wysoki poziom ochrony stosunku pracy, często jest postrzegany przez przedsiębiorstwa jako przeszkoda w zatrudnianiu nowego personelu,<sup>35</sup> jednak często jest to jedyny sposób zabezpieczenia praw pracownika. Ponadto źródłem

---

<sup>35</sup> P. Gozdór „Wybrane problemy współczesnego prawa pracy” w: „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, str. 261-266



zmian poziomu i form zatrudnienia w obecnym świecie jest rozwoju struktur sieciowych, a co za tym idzie współpracy. Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy to struktury sieciowe wymuszają zmianę polityki zatrudnienia, czy jest na odwrót, gdyż rozwój struktur sieciowych, współpraca i elastyczna polityka zatrudnienia wynikają z siebie nawzajem.

### 3.3 Elastyczna polityka zatrudnienia

Efektom powyższych procesów jest zmiana proporcji między zatrudnieniem typowym i nietypowym, przejawiająca się zmniejszeniem popytu na pracę etatową, stałą - typową i zwiększeniem zapotrzebowania na pracę o charakterze zmiennym - okresowym i zadaniowym.

Do najważniejszych dokumentów Unii Europejskiej w dziedzinie społeczeństwa informacyjnego, określających przedmiot polityki Unii w tej dziedzinie należy zaliczyć: zieloną księgę na temat konwergencji telekomunikacji, mediów i technologii informacyjnych z 1997 roku, zieloną księgę poświęconą informatyzacji sektora publicznego w Europie z 1999 oraz plan działania inicjatywy eEurope z 2000 roku. Dokumenty te dotyczą między innymi:<sup>36</sup> zmian organizacyjnych i strukturalnych w zarządzaniu sieciowym przedsiębiorstw, polityki zatrudnienia i pracy uwzględniającą nowe, elastyczne formy zatrudnienia w systemie sieciowym, kreacji nowych zawodów i miejsc pracy wykorzystujących nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, promocji nowych form pracy i zatrudnienia oraz tworzenia nowych regulacji prawa pracy odpowiadającego zasadom elastycznego systemu zatrudnienia i telepracy.

Elastyczne formy zatrudnienia, zwane inaczej alternatywnymi wariantami zatrudnienia lub nietypowymi formami zatrudnienia, są to rodzaje współpracy między osobą fizyczną, a organizacjami gospodarczymi. Pozwalają one na lepsze gospodarowanie zasobami ludzkimi. Zmniejszają one udział pracy etatowej w oparciu o długookresowe umowy o pracę, które nie dostosowują się odpowiednio szybko do zmieniających się warunków otoczenia. Elastyczne formy zatrudnienia prowadzą do zwiększenia ilości zadaniowych i okresowych kontraktów o pracę. Są one dogodne dla wysokowykwalifikowanych specjalistów, ceniących

---

<sup>36</sup> K. Doktorowicz „Koncepcja społeczeństwa informacyjnego w polityce Unii Europejskiej”, Materiały konferencyjne „Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno kulturowe.” Kraków 2001

swój czas. Odpowiednie są także dla osób szukających dodatkowego zatrudnienia. Często są wykorzystywane przez osoby, które chcą godzić obowiązki zawodowe z wychowaniem dzieci lub osoby niepełnosprawne. Takie formy zatrudnienia pozwalają zmniejszyć koszty pracy i bardziej swobodnie kształtować czas pracy, wynagrodzenia oraz alokacje kompetencji organizacyjnych i podział obowiązków. Pomagają podnieść rentowność produkcji. Mogą też łagodzić skutki bezrobocia. Jednak istnieje trudność w ustaleniu jednoznaczności wpływu ich zastosowania na wizerunek przedsiębiorstwa. Mogą one być także obciążeniem psychicznym dla pracowników.

W obecnej gospodarce występują różne formy zatrudnienia. Można je podzielić według dwóch kryteriów. Pierwsze kryterium podziału to czas trwania stosunku pracy, drugi to podział ze względu na płaszczyznę prawną na której powstaje zatrudnienie.

Z punktu widzenia czasu trwania stosunku pracy istnieją trzy główne formy zatrudnienia pracowników w organizacjach,<sup>37</sup> co obrazuje model koniczyny.

Pierwsza grupa to kluczowi pracownicy organizacji stanowiących najważniejszy trzon zawodowy. Są to wykwalifikowani menedżerowie, specjaliści dysponujący wiedzą w organizacji, zatrudnieni na stałe umowy. Zajmują oni kluczowe miejsce w przedsiębiorstwie i nadają strategiczny kierunek jego działania. Organizacja wymaga od nich dłuższej i wytężonej pracy, lojalności, zaangażowania i dyspozycyjności. w turystyce ten trzon stanowią właściciele organizacji turystycznych oraz osoby zatrudnione jako menadżerowie, kierownicy, a także są to pracownicy etatowi, identyfikowani w tych organizacjach jako pracownicy wiedzy. Są to pracownicy kluczowi. Powinni być zatrudnieni na umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony oraz kontrakty menedżerskie.

Druga forma zatrudnienia to pracownicy na umowach krótkoterminowych, cywilno – prawnych lub współpracujących z daną organizacją o odpowiednim poziomie kompetencji do wypełniania powierzonych zadań, którzy są związani z przedsiębiorstwem, ale nie tworzą jego trzonu organizacyjnego. Należą do nich pojedynczy eksperci, niezależni specjaliści, podwykonawcy, którzy wykonują prace drugoplanowe w przedsiębiorstwie. W turystyce do tego rodzaju pracowników są zaliczani piloci, przewodnicy, ale także pracownicy organizacji kooperujących. Osoby w ten sposób wykonujące pracę dla organizacji nie są ich pracownikami, ale w znaczący sposób wpływają na ocenę poziomu jakości świadczonych usług. Są bardzo ważnym elementem całej organizacji. Są to pracownicy

---

<sup>37</sup> Ch. Handy „Wiek przezwyciężonego rozumu”, Business Press, Warszawa 1998, s.79-87

sezonowi. Osoby te powinny być zatrudnione na umowy o pracę na czas określony, umowy na czas próbny, praktyki zawodowe, leasing pracowniczy oraz teleprace.

Trzecia to elastyczna siła robocza, czyli pracownicy tymczasowi i zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu w przypadku zwiększonego popytu, np. podczas prac sezonowych. Organizacja nie wymaga od nich takiego zaangażowania jak w przypadku pracowników trzonu organizacji, jednak powinna liczyć na rzetelność i obowiązkowość. Pracownicy są luźno związani z organizacją, często wykonują zleconą pracę poza nią, stąd nie wykazują oni takiego zaangażowania i ambicji. W turystyce w tej grupie pracowników są studenci odbywający praktyki, osoby będące wychowawcami na koloniach i obozach dla dzieci i młodzieży, animatorzy, ale także tymczasowa obsługa biura. W większości przypadków, z wyłączeniem praktykantów, którzy wykonują swoje obowiązki na podstawie umów o odbycie praktyk, zawierane są z nimi umowy zlecenia lub o dzieło, są także nieodpłatnie wynajmowani pracownicy z innych organizacji. Ponadto osoby prowadzące własną działalność gospodarczą wykonują określone zadania dla organizatora imprezy. Wszystkie te osoby są zatrudniane lub wynajmowane do realizacji konkretnej imprezy.

Taka tendencja do grupowania pracowników pod względem ich teraźniejszego i przyszłego zapotrzebowania do osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa wprowadza na stałe do organizacji przedsiębiorstw model zatrudnienia oparty na stałym trzonie załogi i części zmiennej, angażowanej w pojawiającej się potrzebie, planowanej lub doraźnej.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania interesujący wydaje się także podział form zatrudnienia ze względu na płaszczyznę prawną, na podstawie której są zawarte.

W polskim prawie wyróżnić można kilka form elastycznego zatrudnienia pracowników. Mowa tu o formach uregulowanych zarówno Kodeksem Pracy, Kodeksem Cywilnym jak i Ustawą o zatrudnianiu pracowników tymczasowych.

W dalszej części tego rozdziału wszystkie poniższe formy zostaną szczegółowo opisane z uwzględnieniem charakterystyki każdej z nich, sposobem wykorzystania w praktyce w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki oraz określeniem zalet i wad takiej formy.

Pierwsza zostanie zanalizowana grupa umów zatrudnienia pracowniczego uregulowana Kodeksem Pracy. Najbardziej powszechnym rodzajem stosunku pracy jest **umowa o pracę**.<sup>38</sup> Aby scharakteryzować rynek pracy

---

<sup>38</sup> Jednak w określonych przypadkach przepisy prawa przewidują możliwość zatrudnienia także na

należy zwrócić uwagę na jego dwa najważniejsze elementy: na podmioty oraz na treść stosunku pracy. Podmiotami stosunku pracy są pracownik i pracodawca.<sup>39</sup> Umowa o pracę jest to dwustronna czynność prawna, powstała w wyniku zgodnego oświadczenia woli pracodawcy i pracownika, określającego rodzaj i warunki umowy, a zwłaszcza rodzaj pracy, miejsce jej wykonania, termin jej rozpoczęcia oraz wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi pracy.

W turystyce ten rodzaj umów służy organizacji do prowadzenia działań standardowych, czyli obsługi klientów indywidualnych, prowadzenia biura oraz tworzenia produktów typowych/standardowych.

Dla bardzo wielu pracowników najbardziej pożądanym sposobem wykonywania pracy jest umowa na czas nieokreślony, inaczej zwana umową bezterminową. Strony zawierając umowę, nie przewidują czasu jej rozwiązania. Jest to umowa o pracę, zawarta między pracodawcą, a pracownikiem, w której okres trwania stosunku pracy określony jest jedynie terminem rozpoczęcia. Przedsiębiorstwa chcąc „przywiązać” określone grupy pracowników oferując umowy tego typu. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy trzecia kolejna umowa zawarta z pracownikiem powinna być umową na czas nieokreślony. Polska jest jednym z liderów wśród krajów Unii Europejskiej w wykorzystaniu tej formy zatrudnienia. Tego typu umowy stanowią 27,9%<sup>40</sup> wszystkich umów o pracę.

W turystyce na umowy o pracę na czas nieokreślony są zatrudniani menedżerowie i kierownicy organizacji turystycznych oraz pracownicy obsługi biura, traktowani jako pracownicy wiedzy. Umowy te są jednak jeszcze rzadziej zawierane niż w innych branżach. Wynika to głównie z generowanych wysokich kosztów pracowniczych oraz sezonowości branży oraz bardzo silnej walki cenowej. Organizacje turystyczne w celu zwiększenia swojej atrakcyjności cenowej obcinają wszelkie koszty, w tym także koszty pracownicze i ograniczają do minimum ilość personelu stałego.

Do największych zalet umów na czas nieokreślony można zaliczyć dużą pewność pracodawcy dotyczący ciągłości pracy, zadań, idei organizacji. Dla pracownika oznacza to poczucie stałości zatrudnienia i dzięki temu skupienie się na zadaniach organizacji.

Największymi wadami tej formy pracy są wysokie koszty pracownicze, mała mobilność i elastyczność organizacji w stosunku do szybko zmieniającego się otoczenia.

---

podstawie powołania, mianowania, wyboru i spółdzielczej umowy o pracę.

<sup>39</sup> P. Gozdór „Wybrane problemy współczesnego prawa pracy” op.cit., str. 263

<sup>40</sup> Aktywność ekonomiczna ludności Polski. IV kwartał 2006, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.

Innym rodzajem umów o pracę jest **umowa na czas określony**.<sup>41</sup> Jest w niej podany okres trwania stosunku pracy, z określony terminem jej rozpoczęcia i zakończenia. Jest to najczęściej wykorzystywaną formą umowy o pracę, 27,9% wszystkich umów o pracę to właśnie umowy tego typu.<sup>42</sup> Pozwala ona na łatwiejsze rozwiązanie stosunku pracowniczego. Umożliwia bardziej swobodne zwiększenie ilości personelu np. sezonowo, w okresach zwiększonego popytu na produkty lub usługi organizacji.

W turystyce na umowy o pracę na czas określony są zatrudniani pracownicy szeregowi, którzy obsługują klientów. Zwykle są to młode osoby, które w ten sposób chcą uzyskać doświadczenie zawodowe. Podobnie jak w przypadku umów na czas nie określony, są one rzadziej zawierane niż w innych branżach.

Istnieją szczególne rodzaje umów na czas określony i są to:

- na okres próbny,<sup>43</sup>
- na czas wykonania pracy lub zadania,<sup>44</sup>
- na czas nauki zawodu,
- na zastępstwo.

Na okres próbny zatrudniane są zwykle osoby, które mają być sprawdzone pod względem przydatności na danym stanowisku. W wielu przypadkach umowy takie zawierają klauzulę, że przewidziane jest przedłużenie takiej umowy na czas dalszy. W turystyce stosuje się je bardzo często w celu weryfikacji wiedzy, umiejętności interpersonalnych i radzenia sobie ze stresem. W momencie kiedy pracownik nie spełni oczekiwań umowa o pracę nie jest z nim przedłużana.

Umowa na czas wykonywania pracy lub zadania jest istotna z punktu widzenia niniejszej książki. Pracownik jest powoływany do realizacji konkretnego zadania. Jest to forma często stosowana przy tworzeniu tymczasowych zespołów zadaniowych. Po realizacji zadania, zwykle stosunek pracy automatycznie zostaje rozwiązany. W turystyce ta forma jest stosowana rzadko. Stosują je głównie duże organizacje turystyczne, które stać finansowo na takie rozwiązania. Sposób jego wykorzystania jest taki sam jak w przypadku innych branż.

---

<sup>41</sup> K.P. Art. 25.

<sup>42</sup> Aktywność ekonomiczna ludności Polski. IV kwartał 2006, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.

<sup>43</sup> K.P. Art. 25. § 2

<sup>44</sup> K.P. Art. 25.

Tabela 5.  
Różne rodzaje  
zatrudnienia,  
ze względu na  
zastosowaną  
formę prawną.  
Źródło:  
Opracowanie  
własne.

| REGULACJA PRAWNA                                            | RODZAJ UMOWY           | FORMA ZATRUDNIENIA                                   | FORMY POŚREDNIE                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Kodeks Pracy <sup>B</sup>                                   | Umowa o pracę          | Na czas nieokreślony                                 |                                                                                  |
|                                                             |                        | Na czas określony                                    |                                                                                  |
|                                                             |                        |                                                      | Na czas nauki zawodu                                                             |
|                                                             |                        |                                                      | Na czas wykonania konkretnej pracy                                               |
|                                                             |                        |                                                      | Na zastępstwo                                                                    |
|                                                             |                        |                                                      | Na czas próbny                                                                   |
|                                                             |                        | W niepełnym wymiarze godzin                          |                                                                                  |
|                                                             | Telepraca              | domowa                                               |                                                                                  |
|                                                             |                        | mobilna                                              |                                                                                  |
|                                                             |                        | telecentra                                           |                                                                                  |
|                                                             |                        | telechatki i telewioski                              |                                                                                  |
|                                                             |                        | „zamorska”                                           |                                                                                  |
|                                                             | Praktyki zawodowe      | W celu przygotowania zawodowego                      | Praktyki studenckie <sup>C</sup>                                                 |
| Kodeks Cywilny <sup>D</sup>                                 | Kontrakt menedżerski   |                                                      |                                                                                  |
|                                                             | Subkontrakt            | Umowa zlecenie <sup>E</sup>                          |                                                                                  |
|                                                             |                        | Umowa o dzieło <sup>F</sup>                          |                                                                                  |
|                                                             | samozatrudnienie       |                                                      | Outsourcing pracowniczy                                                          |
| Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych <sup>G</sup> | Umowa o pracę          | na czas określony na czas wykonania określonej pracy | leasing pracowniczy<br>praca na wezwanie<br>nieodpłatne wypożyczenie pracowników |
|                                                             | Umowa cywilno - prawna |                                                      |                                                                                  |

<sup>B</sup> Ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy - tekst jednolity opracowany na podstawie: Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, Nr 106, poz. 668, Nr 113, poz. 717, Dz.U. z 1999 r. Nr 99, poz. 1152, Dz.U. z 2000 r. Nr 19, poz. 239, Nr 43, poz. 489, Nr 107, poz. 1127, Nr 120, poz. 1268, Dz.U. z 2001 r. Nr 11, poz. 84, Nr 28, poz. 301, Nr 52, poz. 538, Nr 99, poz. 1075, Nr 111, poz. 1194, Nr 123, poz. 1354, Nr 128, poz. 1405, Nr 154, poz. 1805, Dz.U. z 2002 r. Nr 74, poz. 676, Nr 135, poz. 1146, Nr 196, poz. 1660, Nr 199, poz. 1673, Nr 200, poz. 1679, Dz.U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608, Nr 213, poz. 2081, Dz.U. z 2004 r. Nr 96, poz. 959, Nr 99, poz. 1001, Nr 120, poz. 1252, Nr 240, poz. 2407, Dz.U. z 2005 r. Nr 10, poz. 71, Nr 68, poz. 610 - Wyrok TK, Nr 86, poz. 732, Nr 167, poz. 1398, Dz.U. z 2006 r. Nr 104, poz. 708 i 711, Nr 133, poz. 935, Nr 217, poz. 1587, Nr 221, poz. 1615

<sup>C</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.), art. 66, art. 160 ust. 2, art. 166 ust. 2 oraz art. 189 ust. 2 pkt 2; Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 roku w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki (Dz. U. Nr 164, poz. 1166); Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 wrz. 2004 roku w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz. U. Nr 207, poz. 2110),

<sup>D</sup> USTAWA z dnia 23 kwietnia 1964 r. KODEKS CYWILNY - Niniejsza ustawa dokonuje w zakresie swojej regulacji transpozycji dyrektywy 2000/31/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego (dyrektywa o handlu elektronicznym) (Dz. Urz. WE L 178 z 17.07.2000, str. 1; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 13, t. 25, str. 399).

<sup>E</sup> Kodeks Cywilny art. 734-751

<sup>F</sup> Kodeks Cywilny art. 627-646

<sup>G</sup> Dz.U.03.166.1608 USTAWA z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z dnia 22 września 2003 r.)

Umowa na czas nauki zawodu<sup>45</sup> to specyficzny rodzaj umowy o pracę. Stosowany jest do zdobycia praktyki zawodowej. Różni się on od praktyk tym, że w trakcie jej trwania pracownik otrzymuje wynagrodzenie za pracę. W turystyce raczej nie stosuje się tego rodzaju umów. Są natomiast podpisywane umowy o odbycie praktyk zawodowych, co zostanie opisane w dalszej części tego rozdziału.

Umowa na zastępstwo jest zawierana na czas usprawiedliwionej absencji dotychczasowego pracownika. Często stosuje się ją w trakcie okresów urlopowych lub w przypadku nieobecności spowodowanej długą chorobą, urlopem macierzyńskim lub urlopem wychowawczym. Pracownik – „zastępca” ma wszystkie prawa i obowiązki analogicznie jak inni pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie. Praca na zastępstwo zostaje rozwiązana lub przekształcona w inny stosunek pracy po powrocie do pracy zastępowanego pracownika. W turystyce jest ona stosowana gdy choroba pracownika lub urlop macierzyński jest w trakcie sezonu. W innym przypadku bardzo często miejsce pracy zostaje wolne, aż do powrotu pracownika.

Do największych zalet umów na czas określony można zaliczyć zapewnienie pracodawcy ciągłości pracy, zadań, idei organizacji, nieco większa elastyczność organizacji w porównaniu do umów na stałe. Dla pracownika poczucie pewnej stałości zatrudnienia do określonego momentu i możliwość planowania dalszej kariery zawodowej.

Największą wadą tych umów pracowniczych są wysokie koszty pracownicze.

Praca w **niepełnym wymiarze** czasu jest kolejnym rodzajem zatrudnienia pracowniczego, regulowanego przez Kodeks Pracy. Jest ona rozwiązaniem korzystnym w sytuacji, kiedy w przedsiębiorstwie nie ma zapotrzebowania na dany rodzaj pracy w pełnym wymiarze czasu pracy, np. specjalistyczne doradztwo, specjalistyczny nadzór. Taka forma zatrudnienia jest również szansą dla osób, które z różnych przyczyn nie są dyspozycyjne w pełnym wymiarze godzin lub potrzebują godzić życie rodzinne i zawodowe np. młode matki, opiekujący się osobami zależnymi. Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy wciąż jest rzadko wykorzystywana w polskich przedsiębiorstwach. W tej formie zatrudnionych jest w Polsce tylko 9,3% pracowników.<sup>46</sup>

Największą zaletą umowy w niepełnym wymiarze czasu jest elastyczność czasu pracy i korzystanie z pracy pracownika, gdy jest ona potrzebna.

<sup>45</sup> K.P. Art. 194, 195, 196.

<sup>46</sup> Aktywność ekonomiczna ludności Polski. IV kwartał 2006, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.



Największą wadą, poza nadal wysokimi kosztami pracowniczymi, jest trudność z uzyskaniem godzin nadliczbowych.<sup>47</sup>

Odminną formą zatrudnienia pracowniczego są **praktyki zawodowe**, w tym praktyki studenckie. W tym miejscu są one rozumiane jako nieodpłatne wykonywanie pracy na rzecz organizacji przez osoby uczące się w zamian za zdobycie doświadczenia zawodowego. Są one regulowane Kodeksem Pracy, Prawem o szkolnictwie wyższym oraz Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

W turystyce praktykanci odbywają swoje staże głównie w trakcie sezonu letniego. Ich obowiązki zależą głównie od predyspozycji, wiedzy, ale także potrzeb danej organizacji. Zwykle zaczynają od prostych prac biurowych. Zdarza się jednak, że obsługują także klientów.

Podstawowymi zaletami dla pracodawcy jest brak jakichkolwiek kosztów pracowniczych. Dla pracownika to zdobycie niezbędnego doświadczenia zawodowego.

Wadą dla pracodawcy może być brak jakichkolwiek kwalifikacji pracowników, a co za tym idzie długotrwałe szkolenie. Dla pracownika jest to brak możliwości zdobycia wiedzy, jeżeli prace wykonywane w trakcie praktyk polegały na podawaniu kawy i herbaty.

**Telepraca** jest skutkiem dynamicznego rozwoju nowych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych. Jest nową formą organizacji i wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informatycznej w kontekście umowy o pracę lub stosunku pracy. Zaczęła powstawać w końcu lat sześćdziesiątych XX wieku. Charakterystyczną cechą telepracy jest to, że miejsce wykonywania pracy znajduje się poza przedsiębiorstwem na rzecz którego jest wykonywana. Pracownik wykonuje zleczone zadania na zewnątrz przedsiębiorstwa i rozliczany jest z nich przez pracodawcę. Telepraca dzieli się na kilka rodzajów:

- telepracę domową - pracownik wykonuje pracę w domu,
- telepracę mobilną - pracownik większość pracy wykonuje w siedzibach klientów przedsiębiorstwa,
- telecentra - praca zespołowa zorganizowana w formie wirtualnych biur,
- telechatki i telewioski - telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich,
- telepraca „zamorska” - telepraca prowadzona poza terenem zamieszkania.

<sup>47</sup> Art. 113, art. 183a par. 1, art. 29 par. 1 pkt 4, art. 292, art. 871, art. 151 par. 5, art. 154 par. 2, art. 1542 ustawy z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 1998 r. nr 21 poz. 94 z późn. zm.). Art. 8 ustawy z 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz.U. 2002 r. nr 200, poz. 1679 z późn. zm.).



Zasady stosowania telepracy<sup>48</sup>: Najważniejsze zasady stosowania telepracy, stanowiące pewnego rodzaju powtórzenie katalogu zasad zawartego w Ramowym Porozumieniu w sprawie telepracy z dnia 16 lipca 2002 r., zawarte w nowelizacji Kodeksu Pracy.<sup>49</sup>

W turystyce telepracę stosuje się do oddelegowanych pracowników etatowych. Wykonują oni pracę w charakterze kierowników, rezydentów, pilotów lub przewodników. Jest ona wykonywana poza siedzibą organizacji. W większości przypadków taki pracownik nie musi pojawić się w siedzibie organizacji, bo najważniejsze jest to, aby był tam gdzie będzie realizowana impreza turystyczna.

Głównymi zaletami telepracy jest danie szansy pracy osobom niepełnosprawnym. Umożliwienie zatrudnienia osób na nowych rynkach zbytu, poza dotychczasowym terenem działania. Ułatwienie osobom szukających pracy w innym rejonie. Ponadto telepraca daje możliwość pracy sieciowej na zasadzie pracy zespołowej. Telepraca pozwala oszczędzić czas i pieniądze w związku z brakiem konieczności przemieszczania się. Daje pracownikom możliwość decydowania o własnych zarobkach.<sup>50</sup> Telepraca to doskonałe rozwiązanie nie tylko dla specjalistów, przedstawicieli wolnych zawodów przykładowo: tłumaczy, dziennikarzy, informatyków, księgowych, a także przedstawicieli handlowych, którzy utrzymują głównie telefoniczny kontakt z firmą.

---

<sup>48</sup> art. 128 KP

<sup>49</sup> Telepracownik jest pracownikiem, który wykonuje pracę odpłatnie, osobiście, dobrowolnie, określony rodzaj pracy na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (art. 675 par. 2 KP). Uzgodnienia między stronami, dotyczące formy zatrudnienia, mogą nastąpić przy zawieraniu umowy o pracę albo w trakcie zatrudnienia są identyczne z tymi, które obowiązują pracowników tradycyjnych (art. 677 par. 1 KP). Za zdrowie i bezpieczeństwo odpowiedzialny jest pracodawca, który powinien poinformować pracownika o polityce firmy w zakresie bhp, telepracownik natomiast ponosi odpowiedzialność za przestrzeganie tych zasad. Warunki wprowadzenia telepracy, tj. opracowanie technicznej strony przedsięwzięcia, zawarcie porozumień i umów z pracownikami określono w art. 676 par. 1 KP. Zatrudniając telepracownika, pracodawca ma obowiązek dostarczenia sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy, ubezpieczenia sprzętu, pokrycia kosztów związanych z instalacją i serwisem sprzętu, zapewnienia pomocy technicznej i niezbędnego szkolenia w zakresie obsługi sprzętu. Istnieje także możliwość zawarcia z telepracownikiem odrębnej umowy dotyczącej wykorzystania przez niego niezbędnego do pracy sprzętu. Jeżeli telepracownik wykonuje swoją pracę w domu, pracodawca jest zwolniony z obowiązku zapewnienia bezpiecznego i higienicznego stanu pomieszczeń pracy. Pracodawca za to powinien zadbać o to, aby telepracownik nie był traktowany mniej korzystnie w zakresie warunków zatrudnienia, awansu, ustaleń wynikających z układów zbiorowych pracy i szkoleń oraz nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu realizacji zadań w formie telepracy (art. 6715 par. 1,2). Telepracownik ma obowiązek wykonywać swoją pracę w godzinach określonych w umowie. Przysługują mu takie same przerwy wliczane do czasu pracy, jak pracownikom w zakładzie pracy. Powinien potwierdzać swoją obecność na stanowisku pracy w umówionej z pracodawcą formie, usprawiedliwiać nieobecność. W rozdziale 6715 KP została zapisana kwestia kontroli pracy telepracownika przez pracodawcę, która nie może naruszać prywatności pracownika i jego rodziny. Ustawodawca przewidział także możliwość rezygnacji telepracownika z telepracy i powrotu do poprzednich warunków pracy. Ten zapis dotyczy pracowników, których stosunek pracy został przekształcony w telepracę. z wnioskiem o przywrócenie poprzednich warunków pracy może wystąpić zarówno pracodawca jak i telepracownik.

<sup>50</sup> decydowanie o nakładzie pracy, samodzielne ustalanie czasu pracy według własnych preferencji;

Największe bariery i wady telepracy dla indywidualnych planów wprowadzenia telepracy, z perspektywy potencjalnych oraz aktualnych telepracowników, to ograniczona oferta pracy. Pracownicy obawiają się utratą kontaktów międzyludzkich, izolacji społecznej. W opinii części telepracodawców najpoważniejsze bariery rozwoju telepracy to brak zaufania do pracownika, z którym pracodawca kontaktuje się sporadycznie, nad którego procesem pracy ma tylko ograniczoną kontrolę.

Telepraca to doskonałe rozwiązanie nie tylko dla specjalistów, przedstawicieli wolnych zawodów przykładowo: tłumaczy, dziennikarzy, informatyków, księgowych, a także przedstawicieli handlowych, którzy utrzymują głównie telefoniczny kontakt z firmą, ale również dla osób niepełnosprawnych czy zamieszkujących tereny odległe od aglomeracji miejskich. Dodatkowo także dla jednoosobowych firm prowadzących własną działalność gospodarczą lub wykonujących zlecenia w ramach umowy o dzieło.

Zatrudnienie niepracownicze to rozwiązanie konstruowane w oparciu o Kodeks Cywilny. W tym miejscu zostaną one omówione z punktu widzenia najbardziej istotnych aspektów dla niniejszej książki.

Zalety umów niepracowniczych dla niektórych ludzi posiadających wiedzę i zdolności to brak potrzeby wiązania się z pracodawcą na podstawie długotrwałej umowy o pracę. Możliwość stworzenia czegoś wyjątkowego, wykorzystania posiadanej lub zdobycia nowej wiedzy i osiągnięcia uczucia samorealizacji. Realizacja dużej autonomii, a nie ograniczenia swojej samodzielności dyscypliną pracy, w zakresie czasu pracy i stawianych przez przełożonego szczegółowych celów. Poczucie szacunku i niejednokrotnie pozytywnie ukształtowanych warunków pracy zespołowej. Dla pracodawców to przede wszystkim korzystanie ze specjalistycznej wiedzy, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów do jednorazowego wydatku.

Wadami dla pracowników są brak poczucia bezpieczeństwa pracy i przy tym duże wahania zapotrzebowania na pracę. Dla pracodawców podstawową wadą może być okresowa nadpodaż na specjalistyczne umiejętności.

Pierwszym rodzajem umów niepracowniczych jest **kontrakt menedżerski**. Jest to cywilno prawna regulowana artykułem 750 KC, który mówi o tym, że przy świadczeniu usług, które nie jest uregulowane innymi przepisami prawa, należy stosować przepisy o zleceniu. Podmiotem kontraktu menedżerskiego<sup>51</sup> jest usługa polegająca na zarządzaniu

---

<sup>51</sup> Rodzaje kontraktów menedżerskich: kontrakt na zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym lub prywatnym; kontrakt na czas określony lub nieokreślony; kontrakt na zarządzanie całym przedsiębiorstwem lub jego częścią; kontrakt z osobą fizyczną lub z osobą prawną; kontrakt jako umowa cywilnoprawna lub jako stosunek pracy; kontrakt ze wskazaniem konkretnego celu do realizacji, np. restrukturyzacja, prywatyzacja,

cudzym przedsiębiorstwem w imieniu zlecającego zarządzanie lub w imieniu własnym, na rzecz i w jego interesie, na jego rachunek i ryzyko, za odpowiednie wynagrodzenie.<sup>52</sup>

W turystyce kontrakty menedżerskie zawiera się do prowadzenia dużych organizacji. Jest to jednak mało znana i rzadko stosowana forma prowadzenia działalności turystycznej. Drugim sposobem stosowania tej formy pracy jest kierowanie placówką wypoczynku przez osobę prowadzącą działalność gospodarczą.

| ZALETY                                                                                                                                   | WADY                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Menedżer jest zainteresowany osiągnięciem wysokich wyników firmy, w której jest zatrudniony, ponieważ od tego zależy jego wynagrodzenie. | Zakres odpowiedzialności menedżera jest dużo większy niż pracownika etatowego. Obowiązują go przepisy kodeksu cywilnego, a nie kodeksu pracy.                         |
| Większa samodzielność i niezależność menedżera niż pracownika etatowego.                                                                 | Brak urlopów wypoczynkowych.                                                                                                                                          |
| Możliwość szybszego i łatwiejszego założenia działalności na obcym rynku.                                                                | Ograniczona kontrola działalności menedżera przez właściciela firmy.                                                                                                  |
| Łatwiejsze rozwiązywanie stosunku pracy z menedżerem.                                                                                    | Zakaz konkurencji – zakaz pracy lub współpracy z innymi firmami konkurencyjnymi w okresie trwania umowy, ale także często kilka lat po zakończeniu jej obowiązywania. |
| Duże zarobki.                                                                                                                            | Wysokie opodatkowanie z uwagi na duże zarobki.                                                                                                                        |

Tabela 6. Zalety i wady kontraktu menedżerskiego  
Źródło: Stawicka M. „Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem”, Onepress, Gliwice 2007, str. 30

Zatrudnienie pracownika najemnego, czyli menedżera na kontrakcie, ma swoje zalety i wady zarówno dla organizacji jak i samego pracownika.

Jak wynika z tabeli 6 zaletą dla organizacji jest to, że menedżer jest zainteresowany osiągnięciem wysokich wyników firmy, w której jest zatrudniony, ponieważ od tego zależy jego wynagrodzenie. Jednak dla samego pracownika jest dużo większa odpowiedzialność niż pracownika etatowego, gdyż obowiązują go przepisy kodeksu cywilnego, a nie kodeksu pracy. Menedżer jest dużo bardziej niezależny i samodzielny oraz więcej zarabia, niż gdyby pracował na etacie. Jest to jednak kosztem braku urlopu i wysokich podatków oraz obowiązuje go zakaz konkurencji, czyli zakaz pracy lub współpracy z innymi firmami konkurencyjnymi w okresie trwania umowy, ale także często kilka lat po zakończeniu jej obowiązywania. Dla organizacji wadą jest ograniczona kontrola działalności menedżera przez właściciela firmy.

sprzedaż.

<sup>52</sup> Stawicka M. „Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem”, op. cit. str. 29

Innym rodzajem umów cywilno – prawnych są subkontrakty. Należą do nich umowy zlecenia oraz umowy o dzieło.

Organizacje coraz częściej dochodzą do wniosku, że nie ma żadnej potrzeby wykonywania wszystkich działań i funkcji we własnym zakresie. Organizacje sieciowe posiadają stosunkowo niewielki stały personel. Na ich obrzeżach działają firmy lub pracownicy zaangażowani jedynie do wykonania określonych czynności lub usług. Wiąże się to nieodłącznie z rozpowszechnieniem się outsourcingu<sup>53</sup>, który sprawia, że zatrudnienie przyjmuje coraz częściej formy pracy sezonowej lub zadaniowej.

W turystyce subkontrakty są wykorzystywane do tworzenia oferty przy udziale specjalistów. Pozwalają na przepływ informacji oraz realizację dużej ilości imprez w tym samym czasie w krótkim sezonie.

Umowa zlecenie<sup>54</sup> to umowa określona Kodeksem Cywilnym. Z uwagi na fakt, że do tej umowy nie mają zastosowania przepisy Kodeksu Pracy osobie wykonującej zlecenie przysługują tylko takie prawa, jakie bezpośrednio wynikają z treści umowy. W umowie tej brakuje podporządkowania. Strony dobrowolnie ustalają miejsce i sposób wykonania zlecenia.

W turystyce umowa zlecenie to najczęściej umowa stosowana pomiędzy organizacją turystyczną, a pilotami wycieczek, przewodnikami, animatorami, wychowawcami opiekunami, kierownikami na wyjazdach dla dzieci i młodzieży oraz lektorami. Często jeżeli osoby te się sprawdzają w wykonywanej roli to umowy te są odnawiane. Główne zapotrzebowanie na takich pracowników ma miejsce w sezonie letnim. Bywa także, że imprezy turystyczne są realizowane w innych terminach.

Zaletą dla pracownika może być fakt wykonywania zlecenia niezależnie od wykonywanej pracy zarobkowej. Dla pracodawcy podstawową korzyścią jest brak kosztów pracowniczych.

Wadą dla pracownika jest brak stałości wynagrodzenia, duża płynność podaży pracy oraz brak zabezpieczeń w przypadku choroby lub innego zdarzenia losowego. Dla pracodawcy wadą może być, że pracownik nie musi wykonywać obowiązków w określonym przez pracodawcę miejscu i czasie.

Drugą formą subkontraktu jest umowa o dzieło.<sup>55</sup> Przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty stosownego wynagrodzenia. W praktyce umowa o dzieło wykorzystywana jest nie tylko przez twórców „dzieł”, ale jako umowa optymalizująca podatek oraz składki ZUS u standardowych

<sup>53</sup> H. I. Kulmala, J. Paranko, E. Uusi-Rauva "The role of cost management in network relationships" op. cit. p.33 - 43

<sup>54</sup> K. C. Art. 734 - 751

<sup>55</sup> K. C. Art. 627 - 646

pracowników, wykonujących standardowe czynności na rzecz swoich zleciodawców. Jest to opcja znacznie tańszego pozyskania pracownika, co więcej – opcja, która nie wiąże pracodawcy koniecznością stałej współpracy.

W turystyce umowa o dzieło jest podpisywana z osobami, które stworzyły programy autorskie do realizacji usług turystycznych. Mogą to być piloci, przewodnicy, wychowawcy, opiekunowie, kierownicy, lektorzy lub animatorzy. Nie jest to forma bardzo popularna ze względu na potrzebę udokumentowania autorskiego wkładu w daną usługę.

Podstawową zaletą umowy o dzieło dla pracownika jest relatywnie wysoki zarobek poprzez wysokie koszty uzyskania dochodu.<sup>56</sup> Może być także wykonywana niezależnie od pracy zarobkowej. Dla pracodawcy podobnie jak w przypadku umowy zlecenia korzyścią jest brak kosztów pracowniczych.

Wadą dla pracownika jest brak stałości wynagrodzenia. W przypadku opóźnienia rozpoczęcia lub wykończenia dzieła, i prawdopodobną nie możliwością ukończenia go w umówionym czasie, zamawiający może bez wyznaczenia terminu dodatkowego odstąpić od umowy – jeszcze przed upływem terminu do wykonania dzieła. Ponadto brak jest zabezpieczeń w przypadku choroby lub innego zdarzenia losowego. Dla pracodawcy wadą może być, że przyjmujący zamówienie był gotów do wykonania zlecenia, lecz doznał przeszkody z przyczyn dotyczących zamawiającego – przyjmujący zamówienie musi uzyskać stosowne wynagrodzenie, a zamawiający nie może mu tej zapłaty odmówić.

Inną formą otrzymywania efektów pracy jest **outsourcing pracowniczy**. Zasadniczą różnicą pomiędzy outsourcingiem pracowniczym, a leasingiem pracowniczym jest fakt, że w leasingu wynajmuje się pracowników, a w outsourcingu uzyskuje się dzięki niemu gotowe efekty pracy. W Polsce zwiększa się istotnie zainteresowanie outsourcingiem. Na podstawie badań widać stały wzrost ilości firm korzystających z tej formy organizacji pracy w obszarze personalnym. Kształtował się on następująco<sup>57</sup>: 2002 r. – 18,7%, 2003 r. – 38,7%, 2004 r. – 47,6%.

Istnieją różne formy outsourcingu. Jedną z nich jest wytwarzanie ich przez wydzielone / wyodrębnione z organizacji jednostki lub tworzone

<sup>56</sup> 20 % Standardowe koszt w umowie o dzieło, liczone od przychodu po obniżeniu go o zapłacone składki emerytalne, rentowe i chorobowe lub 50% Twórcy wykonujący dzieło i korzystający w ramach tej umowy z rozporządzania prawami autorskimi.

<sup>57</sup> Na podstawie wyników konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Celem konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest zachęcanie funkcjonujących w Polsce organizacji do podnoszenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Formuła konkursu polega na nagradzaniu i wyróżnianiu firm, wykazujących się najbardziej nowoczesnymi i innowacyjnymi rozwiązaniami. w V edycji (przeprowadzonej w 2004 r.) do finału zakwalifikowano 21 organizacji z całego kraju (o różnych profilach działalności, odmiennych formach własności, różnej wielkości mierzonej liczbą osób zatrudnionych). Można zatem uznać, że była to reprezentacja firm, posiadających najlepsze rozwiązania kadrowe.

w ramach korporacji samodzielne, wyspecjalizowane filie – spółki. Innym sposobem jest zlecenie tego wyspecjalizowanym firmom. Jeszcze inną jest delegowanie tego zadania osobom prowadzącym jednoosobową działalność gospodarczą.

W organizacji macierzystej pozostaje jedynie działalność podstawowa. Pogłębiona zostaje zasada wewnętrznego świadczenia usług. Wydzielona lub przekazana na zewnątrz organizacji zostaje część procesów, pewnych funkcji zarządzania lub części struktur stanowiących całość organizacyjną.<sup>58</sup>

W turystyce outsourcing jest wykorzystywany do tworzenia produktów turystycznego składających się z różnych usług. Ponadto jest wykorzystywana w sprzedaży agencyjnej oraz w funkcjonowaniu stowarzyszeń branżowych. Pozwala także na przekazywanie nieoficjalnych informacji, które ułatwiają prowadzenie działalności.

Zalety outsourcingu to dla organizacji przede wszystkim zwiększenie elastyczności przy zmienności ilości zleceń. Dzięki pracownikom zewnętrznym, organizacje przy minimalnych kosztach są w stanie poradzić sobie gdy następuje kumulacja zleceń, ale również w okresach recesji i gdy rozwój koniunktury zostaje zahamowany. Ponadto zmniejsza się ryzyko prowadzenia działalności. Ograniczona zostaje biurokracja. A przede wszystkim powoduje to obniżenie kosztów w porównaniu do tradycyjnej organizacji. Outsourcing można stosować jako zestaw działań podjętych na rzecz zabezpieczenia interesów zwalnianych pracowników. Tworzyć lub gwarantować miejsca pracy dla nich, poprzez zawieranie umów kadrowych z partnerami outsourcingowymi. Zapewnić bezpieczeństwo zatrudnienia, m.in. poprzez zagwarantowanie możliwości ponownego zatrudnienia w firmie macierzystej w przypadku zrezygnowania przez nią z usług partnera outsourcingowego i wynikających z tego zwolnień. W możliwie największym zakresie zabezpieczać dotychczasowe warunki pracy i płacy u nowego pracodawcy.

Główną wadą dla pracodawcy jest pozbycie się wartościowych pracowników, strata wiarygodności w oczach pracowników. Outsourcing nie daje gwarancji powodzenia ekonomicznego. Dla pracowników główną wadą jest utrata pracy.

---

<sup>58</sup> Do najczęściej przenoszonych w formie outsourcingu działań należą: pozyskiwanie i zatrudnianie pracowników, szkolenie i wynagradzanie pracowników, stosowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługa pracowników delegowanych do pracy za granicą, komunikacja wewnątrz firmy, stosowanie programów pomocy pracownikom, zobowiązania ustawowe, zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, rozwój i zmiany w organizacji, a w niej w szczególności przygotowywanie i realizowanie programów pomocy pracownikom zwalnianym. Ponadto są to księgowość, prace badawczo-rozwojowe, logistyka, marketing, sprzedaż towarów i usług itp. M. Wawel „outplacementu jako narzędzie polityki personalnej organizacji w procesie restrukturyzacji zatrudnienia” w: „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, str. 25



Outsourcing realizowany także poprzez podpisanie umowy z osobami prowadzącymi jednoosobową działalność gospodarczą zjawisko zwane „**samozatrudnieniem**”. Charakteryzuje się ono tym, że poprzez zarejestrowanie działalności osoba taka przejmuje na siebie obowiązek zgłoszenia się do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz opłacania składek na ubezpieczenie społeczne. Osoba taka nie jest pracownikiem i nie można stosować do niej postanowień kodeksu pracy i innych przepisów prawa pracy, postanowień o czasie pracy, kwestii urlopów wypoczynkowych, sposób wykonywania pracy zależy od woli stron zawierających umowę. Umowa nie przesądza jednoznacznie o charakterze umowy, czy jest to zatrudnienie pracownicze, czy niepracownicze. Wykonywane prace nie wymagają nadzoru, są one zlecane do samodzielnego wykonywania osobom pracującym na własny rachunek. Są to prace albo proste, albo wysokospecjalizowane.

Zaletami<sup>59</sup> samozatrudnienie dla pracodawców są obniżenie kosztów pracy, optymalizacja stanu i struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa, nawet w bardzo krótkich okresach, zwiększenie produktywności i efektywności zatrudnienia, ograniczenie ryzyka i kosztów rozwiązywania umów o pracę, ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych. Dla pracownika zaletą jest możliwość łączenia wielu kontraktów.<sup>60</sup> Jest to idealna forma zatrudnienia dla ekspertów ceniących sobie zdobywanie doświadczeń w różnych organizacjach. Charakteryzuje ją elastycznie zarządzanie swoim czasem przez pracownika. Istotne jest także pozostawanie w stałym kontakcie z przedstawicielami branży, w której się działa, co umożliwia uczestniczenie w kolejnych projektach. Przeznaczona dla osób, które pozytywnie reagują na nowinki oraz innowacyjne rozwiązania na rynku pracy. Charakteryzuje ją elastyczność. Może być bardziej atrakcyjna pod względem zarobków o 30 – 50 % więcej niż w przypadku stałej pracy etatowej. w przypadku projektów zagranicznych różnica ta może nawet sięgać 100 %. Pracodawca nie ponosi żadnych kosztów poza wynagrodzeniem.

Wadą tej formy dla pracownika jest, że nie ma ochrony prawnej łączącego strony stosunku prawnego. O ile stosunek pracy podlega ochronie prawnej (przewidzianej w przepisach prawa pracy), bardzo rzadko zdarza się, by umowy cywilnoprawne zawierały postanowienia chroniące, łączącą strony, więź. Wadą dla pracodawcy może być fakt, że jeżeli

<sup>59</sup> Z. Sekuła, „Planowanie zatrudnienia. Typowe i elastyczne formy zatrudniania pracowników”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, str.68 -105

<sup>60</sup> Popularność pracy projektowej wiąże się z tym, że w Polsce decydują się na nią przede wszystkim pracownicy z dużym doświadczeniem zawodowym, którzy czują się swobodnie na rynku pracy.

w razie kontroli organizacji znajdzie podejrzenie, że wykonywane zlecenie jest formą stosunku pracy to skutki tego mogą być niezwykle dotkliwe dla pracodawcy, gdyż pracodawca musi wypłacić zaległe wynagrodzenie, dokonać opłacenia składek na ubezpieczenie społeczne (wraz z odsetkami). Ma obowiązek udzielenia pracownikowi zaległego urlopu wypoczynkowego oraz rozliczyć godziny nadliczbowe. Wymaga ona samodzielności poruszania się na rynku pracy. Istnieje konieczne założenie własnej działalności gospodarczej. Pracownik sam rozlicza się z ZUS-em i urzędem podatkowym. Praca projektowa nie jest atrakcyjna dla absolwentów. Ich celem jest głównie ustabilizowanie swojej sytuacji zawodowej i zdobycie doświadczenia zawodowego. Absolwenci nie mają na ogół wymaganego przez pracodawców obycia i umiejętności.

Jeżeli pracodawca decyduje się obniżyć koszty poprzez zastosowanie „samozatrudnienia” (outsourcingu osobowego) musi uważnie przeanalizować warunki zawartej umowy oraz sposób nawiązanej współpracy. Kodeks pracy zakazuje zastępowania umów o pracę umowami cywilnoprawnymi. Nie oznacza to, że umowy o dzieło czy zlecenia nie mogą być zawierane. Często umowy cywilnoprawne są zawierane w celu uniknięcia obowiązku ponoszenia wysokich kosztów składek na ubezpieczenie społeczne. Jeżeli sposób wykonywania określonych czynności odpowiada warunkom wskazanym w art. 22 kodeksu pracy, strona może, zgodnie z art. 189 kodeksu postępowania cywilnego, dochodzić ustalenia przez sąd istnienia stosunku pracy. Decyduje o tym podległość służbowa. Jeżeli występuje, to może być uznana za stosunek pracy, a zawarta umowa, za umowę o pracę. Wykonawca dzieła czy zleceniobiorca powinien korzystać ze swobody w zakresie wyboru środków, czasu oraz sposobu wykonywania umówionych czynności.

W turystyce outsourcing pracowniczy stosuje się przy wynajmie kierowników i wychowawców koloni i obozów z innego biura, sprzedaż biletów autobusowych i samolotowych, zatrudnianiu kierowników prowadzących własną działalność. Zadaniem tej formy zatrudnienia niepracowniczego jest uzyskanie konkretnych efektów pracy.

Ostatnim analizowanym typem zatrudnienia jest **zatrudnianie pracowników tymczasowych**. Jest ona także zaliczana do atypowych form zatrudnienia, reguluje ją ustawa.

**Praca tymczasowa** jest jedną z form szerszego zjawiska nazywanego wypożyczaniem pracowników. Jej charakterystyczną cechą jest trójstronny charakter umowy. Zawierana jest ona pomiędzy przedsiębiorstwem zlecającym (pracodawcą użytkownikiem), a agencją pracy tymczasowej na wykonanie określonego zakresu pracy – usługi i pracownikami tymczasowymi.



Wykonują oni dla przedsiębiorstwa zlecającego i na jego zrealizowanie, za które otrzymują wynagrodzenie od agencji pracy tymczasowej.

Wynajmująca pracowników agencja jest odpowiedzialna za organizację całego procesu wykonania pracy - usługi. Przedsiębiorstwo zlecające i agencja pracy tymczasowej są związani umową gospodarczą. Agencja podpisuje z wynajmowanym pracownikiem tymczasowym umowę o pracę, bądź umowę cywilnoprawną na wykonywanie określonego zadania. Charakterystyczne jest to, że żadna umowa nie wiąże pracownika tymczasowego z przedsiębiorstwem, na rzecz, którego pracownik w rzeczywistości świadczy pracę. Ta forma zatrudnienia staje się często rozwiązaniem na niedobór stałego personelu w sytuacji czasowego zwiększenia liczby zamówień i nasilenia produkcji, którym nie są w stanie sprostać pracownicy etatowi. Jest także wykorzystany jako system zastępstw pracowników etatowych w sytuacjach losowych (np. z powodu choroby, urlopu macierzyńskiego lub wychowawczego) lub w przypadku trudności w znalezieniu odpowiedniego pracownika etatowego na określone stanowisko. Stosuje się go zwykle, gdy trudno oszacować długoterminowe zapotrzebowania na pracowników lub stanowisko podlega dużej rotacji. Bywa czasem elementem procesu rekrutacji, może być okresem próbnym dla nowego pracownika. Pracują tak fachowcy z różnych branż, m.in.: samodzielni księgowi, inżynierowie, prawnicy, specjaliści IT, handlowcy czy pracownicy biurów.

Obecnie w organizacjach część działań jest w dużym stopniu uzależniona od sezonowości. W takim przypadku, przy podpisaniu umów na czas określony bardzo trudne byłoby ich bezkosztowe rozwiązanie. Co więcej, w przypadku recesji groźba ich niewydolności finansowej, z powodu dodatkowych kosztów, może mieć znacznie głębsze konsekwencje, aniżeli zniżenie wyniku finansowego. Wobec tego wydaje się, że system prac tymczasowych jest bardzo dobrym narzędziem, w dodatku nie zobowiązującym do podpisywania kosztownych umów.

W turystyce praca tymczasowa jest stosowana sporadycznie. Ma ona zastosowanie jedynie w dużych organizacjach turystycznych, którym trudno jest określić zapotrzebowanie na pracę w danym momencie.

Praca tymczasowa ma wiele zalet. Podstawowe korzyści dla przedsiębiorstwa związane z korzystaniem z pracy tymczasowej, to optymalizacja kosztów pracy poprzez precyzyjne dopasowanie struktury zatrudnienia do realnych potrzeb przedsiębiorstwa w danym momencie. Pozwala przenieść na firmę zewnętrzną proces i koszty związane z rekrutacją, selekcją i weryfikacją, przyuczaniem, szkoleniem, motywowaniem pracowników, bez angażowania pracowników etatowych organizacji. Redu-

kuje koszty i ryzyko organizacji związane z rotacją pracowników. Ogranicza biurokrację w organizacji.<sup>61</sup> Jest to praca z zaletami dla pracowników, którzy nie posiadających doświadczenia zawodowego, dzięki współpracy z wieloma pracodawcami, mogą zdobyć w krótkim czasie odpowiednie doświadczenie. To szansa dla powracających na rynek pracy, chcących poszerzyć umiejętności i kwalifikacje.

W ramach umów wykorzystywanych przy pracy tymczasowej jest **leasing pracowniczy**. Jest to czasowe wynajmowanie przez daną organizację innej organizacji swoich pracowników, celem świadczenia pracy. Dokonuje się tego na podstawie umowy między dwoma organizacjami. Wynajem ten odbywa się za zgodą wynajmowanych pracowników. Pracownicy ci pozostają nadal w stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą i od niego otrzymują wynagrodzenie. Często organizowaniem leasingu pracowniczego zajmują się agencje pracy tymczasowej.

W turystyce leasing pracowniczy odbywa się rzadko. Jeżeli występuje to jedynie między organizacjami, które ze sobą bardzo ściśle współpracują, a ich profil działalności jest zbliżony.

Zaletami leasingu pracowniczego są dla pracodawcy możliwości zatrudniania pracowników w zależności od pojawiających się potrzeb personalnych. Wynajmujący oszczędza ilość dodatkowych etatów i nie ponosi bezpośrednich kosztów administracyjno-kadrowych związanych z pracownikiem. Dla pracownika zaletą może być fakt, że przy dobrym sprawowaniu i odpowiednio dobrze wykonywanej pracy, zostanie zatrudniony w przedsiębiorstwie.

Zagrożenia związane z leasingiem pracowniczym ograniczają się praktycznie do takich samych problemów z jakimi mamy do czynienia z „normalnym” zatrudnianiem nowych pracowników. Wśród nich można znaleźć przede wszystkim nieprofesjonalizm, brak ambicji i motywacji do działania, przerost struktury, nieodpowiednie kwalifikacje, chaos informacyjny, wyciek informacji. Dla pracownika wadą jest fakt, że pracownicy tymczasowi podczas kryzysu należą do najczęściej zwalnianych (oddelegowanych) osób na rynku pracy.

Kolejnym przykładem pracy tymczasowej jest **praca na wezwanie**. Jest ona wykorzystywaną w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie określić, nawet w krótkim okresie rozmiaru i czasu, zapotrzebowania na pracę. Istotą tej formy jest obowiązek pracownika do stawienia się do pracy na każde wezwanie pracodawcy. Taka forma zatrudnienia

---

<sup>61</sup> Agencja pracy tymczasowej przygotowuje umowy, dokumentację ZUS, ubezpieczeń, wypłaty wynagrodzeń, badania medycyny pracy, szkolenie BHP i PPOŻ

w turystyce w zasadzie nie występuje. Jest to forma atrakcyjna np. dla emerytów i rencistów, którzy mogą pozostawać w gotowości do podjęcia pracy. Podstawową wadą pracy na wezwanie dla pracownika jest brak jakiejkolwiek stałości pracy.

Innym rodzajem pracy tymczasowej jest **nieodpłatne wypożyczenie pracowników**. Różni się tym, że przedsiębiorstwo w określonych sytuacjach oddaje swojego pracownika do dyspozycji innego pracodawcy bezpłatnie, najczęściej w ramach współpracy. Możliwe jest również zawieszenie dotychczasowej umowy o pracę i podjęcie pracy na rzecz innego pracodawcy na podstawie porozumienia pracodawców i za zgodą pracownika. W takiej sytuacji na czas pracy u nowego pracodawcy pracownik i pracodawca zawierają terminową umowę o pracę.

W turystyce jest to forma bardzo popularna, aczkolwiek mało świadomie używana. Jej stosowanie wynika z samej usługi turystycznej, która jest niejednorodna. Pracownicy różnych organizacji nieodpłatnie świadczą usługi na rzecz przede wszystkim organizatorów turystycznych w trakcie realizowania tych części produktu turystycznego, za który sami odpowiadają. Polega to na obsłudze klientów organizatora imprezy przez kelnerów w trakcie podawania kolacji w restauracji.

Zaletą dla pracodawców to przede wszystkim wysoki poziom jakości pracy ze względu na fakt, że zwykle wykonują ją profesjonaliści. Dla pracowników zaletą często może być wykonywanie pracy w macierzystym miejscu pracy, dzięki czemu pracownik czuje się pewnie pomimo zmiany zlecniodawcy.

Wadą może być dla pracodawcy niechęć pracownika do wykonywania pracy dla nieznanej organizacji. Dla pracownika główną wadą mogą być zbyt wysokie lub mało precyzyjnie określone wymagania dotyczące sposobu lub jakości wykonanej pracy.

### 3.4 Model zatrudnienia w sieci organizatora imprez turystycznych

Celem niniejszej książki jest określenie typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych. Drugim po kooperacji filarem działania i wyboru typu struktury sieciowej jest model zatrudnienia stosowany w danej organizacji.

Przedstawione poniżej modele zatrudnienia są kontynuacją i uzupełnieniem myśli zawartych w dwóch pierwszych rozdziałach, dotyczących struktur sieciowych i kooperacji organizatora imprez turystycznych.

Systematyka rozważań niniejszego opracowania zakłada, że najpierw zostanie pokazany ogólny obraz całości modelu zatrudnienia organizatora imprez turystycznych, a następnie są wyodrębnione poszczególne rodzaje, które wchodziły w jej skład.

Celem modelu zatrudnienia w sieci organizatora imprez turystycznych jest stworzenie efektywnej i elastycznej struktury, która łatwo dopasowuje się do sezonowego popytu na produkty turystyczne. Model ten uwzględnia wszystkie formy zatrudnienia, które powinny być stosowane w turystyce. Jednak ze względu na jego skomplikowanie zabrakło w nim wszystkich szczegółów. Dla większego uszczegółowienia i lepszego zrozumienia tej koncepcji została ona podzielona na bardziej szczegółowe modele, które zostały opisane poniżej.

Model zatrudnienia w wewnętrznej strukturze sieci organizatora turystycznego, powinien uwzględniać zatrudnienie pracownicze i niepracownicze. Wybór sposobu zatrudnienia powinien uwzględniać z jednej strony potrzeby organizatora, z drugiej potrzeby pracownika.

W koncepcji są zawarci pracownicy obsługi klientów indywidualnych, instytucjonalnych oraz informatycy, których można zatrudnić początkowo na czas próbny, a następnie po pozytywnej weryfikacji, na umowę o pracę na czas określony lub nieokreślony. Organizator imprez turystycznych w koncepcji zatrudnienia może także umieścić kierownika biura i menedżera, którzy mogą być zatrudnieni na umowy na czas nieokreślony, przy czym menadżer może być także na kontrakcie menedżerskim. W koncepcji powinno być uwzględnione także przyjęcie praktykanta na czas wykonywania praktyki studenckiej. Pamiętać jednak należy, że organizatorzy imprez turystycznych, to w większości małe organizacje, zatrudniające do 5 osób. W wielu takich organizacjach nie występują wszystkie wymienione powyżej stanowiska pracy, a obowiązki kierowników w wielu przypadkach są prowadzone przez właścicieli.

Model zatrudnienia w strukturze sieci między organizacjami turystycznymi uwzględnia dwa sposoby wynajmu pracowników tymczasowych pomiędzy organizacjami. Po pierwsze jest to leasing pracowniczy, czyli odpłatne wynajęcie pracowników na wykonanie konkretnego zadania. Jest on stosowany pomiędzy organizatorem imprezy turystycznej, który jest najemcą pracowników, a innym biurem turystycznym, izbą turystyczną lub informacją turystyczną, które wynajmują swoich pracowników do realizacji zadania. Drugim sposobem jest nieodpłatne wypożyczanie pracowników. Odbywa się ono pomiędzy organizatorem imprezy turystycznej, a dostawcami usług turystycznych, które składają się na ostateczny produkt turystyczny.

Biura turystyczne w modelach zatrudnienia w tymczasowych zespołach zadaniowych w turystyce powinny uwzględniać wszystkie osoby współpracujące lub wykonujące zlecenia na ich rzecz. W tym celu powinny być zawierane umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontrakty menedżerskie oraz należy korzystać z usług osób, które prowadzą działalność gospodarczą i pracują na zasadach telepracy. Różnorodność i ilość kontraktów zależy bardzo często od skomplikowania danej imprezy turystycznej oraz wielkości sprzedaży. Telepraca powinna być stosowana dla pracowników zatrudnionych na umowy o pracę, jednak oddelegowanych poza siedzibę biura turystycznego, do wykonywania usług pilota lub animatora. Kontrakty menedżerskie powinny być stosowane przy współpracy z kierownikami placówek wypoczynku, którzy mają je prowadzić. Jeżeli jakaś osoba prowadzi działalność gospodarczą, to może ona wykonywać daną usługę na zasadach samozatrudnienia. Umowy o dzieło są podpisywane z kierownikami placówek wypoczynku, pilotami, przewodnikami, lektorami, którzy mają autorski wkład w program imprezy. W każdym innym przypadku organizatorzy imprez turystycznych mogą korzystać z usług innych osób, podpisując z nimi umowy zlecenie.

### 3.5 Podsumowanie

Czasy tradycyjnej koncepcji modelu pracy, w którym dominowały długookresowe, a wręcz bezterminowe umowy o pracę, prawdopodobnie już odeszły. Na to miejsce pojawiły się formy, które są bardziej elastyczne i szybciej pozwalają organizacji przystosować się do zachodzących wokół zmian. Obecnie stosuje się dodatkowo zatrudnienie niepracownicze. Są to wszelkiego rodzaju umowy cywilno - prawne o wykonanie pracy, a także korzysta się z usług agencji pracy tymczasowej oraz outsourcingu. W organizacjach sieciowych zmiany zachodzące w koncepcji modelu zatrudnienia mają odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Główny jej trzon stanowią pracownicy wiedzy i profesjonaliści, tzn. projektujący idee i technologie oraz kluczowi pracownicy funkcjonalni i kadra kierownicza. Inne funkcje organizacji są zlecane na zewnątrz. Z jednej strony rozwój struktur sieciowych przyczynił się do uelastycznienia form i poziomu zatrudnienia. Z drugiej strony, to właśnie nowe, tańsze od tradycyjnych formy zatrudnienia przyczyniły się do jeszcze większego rozwoju struktur sieciowych. Elastyczne formy zatrudnienia precyzyjnie dostosowując liczbę i rodzaj pracowników do ilościowego, jakościowego i czasowego

zapotrzebowania na pracę w zmiennych warunkach otoczenia prowadzą do pełnego wykorzystania potencjału i czasu pracy zaangażowanych pracowników. Pozwalają na obniżenie kosztów działania i zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian rynkowych. Ich umiejętne wykorzystanie jest ważnym elementem przyczyniającym się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, nawet w krótkim okresie. Dalszy rozwój elastycznych form zatrudnienia w Polsce jest bezsprzeczny, gdyż to trendy rozwoju gospodarki światowej wskazują kierunki ewolucji rynków pracy, którym podlega również rynek polski.

Nie można jednoznacznie określić, czy elastyczna polityka zatrudnienia jest zjawiskiem negatywnym lub pozytywnym. Dla organizacji daje ona korzyści związane z redukcją kosztów, możliwością szybkiego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb rynku, pozyskiwania specjalistów do realizacji konkretnych zadań. Z jednej strony, stwarza to zagrożenie utratą wartościowych pracowników, którzy szukają wyższych zarobków, utratą ciągłości pracy i wiedzy. Dla części pracowników jest to szansa na rozwój osobisty i zawodowy, możliwość uzyskiwania wysokich gratyfikacji finansowych za wykonane zadania. Z drugiej strony, część pracowników na rynku pracy może nie odnaleźć się na takim rynku pracy, który nie daje im poczucia stabilności i może to spowodować przesunięcie ich do strefy osób bezrobotnych nie szukających pracy.

Ogólny model zatrudnienia ma za zadanie przedstawienie sposobu wykorzystania dostępnych tradycyjnych i elastycznych form zatrudnienia w sieci organizatora imprez turystycznych. Organizacje te powinny w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w swoich pracownikach i w pracownikach organizacji kooperujących oraz niezależnych specjalistach.

## ROZDZIAŁ IV

### *Wybór struktury sieciowej (koncepcja własna)*





## IV. WYBÓR STRUKTURY SIECIOWEJ (KONCEPCJA WŁASNA)

### 4.1 Model uwarunkowań typu organizacji w strukturze sieciowej

Wybór struktury sieciowej należy zacząć od analizy obszaru organizacji.

Rodzaj i kształt zastosowanej struktury sieciowej zależy w bardzo dużym stopniu od typu organizacji, dla której ta struktura ma być stworzona. Organizacje w zależności od branży, specyfiki działania i wielu innych czynników bardzo się od siebie różnią. Istnieją jednak czynniki, które są wspólne dla większości organizacji i według których można je pogrupować. Do analizy typu struktury sieciowej, najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych, wybrano trzy grupy cech, którymi są otoczenie, cele i potencjał organizacji. Wybór tych trzech cech wynika po pierwsze, z faktu, że przedmiotem tej książki są organizacje turystyczne, dla których cechy te są wspólne i najważniejsze. Po drugie, wydają się one w sposób najbardziej istotny wpływać na rodzaj i kształt zastosowanej struktury sieciowej. Dla potrzeb niniejszej publikacji cechy te zostały podzielone w następujący sposób:

- **Rodzaj otoczenia organizacji**
  - Stabilne
  - Niestabilne
- **Cele organizacji**
  - Powtarzalne
  - Niepowtarzalne
- **Potencjał organizacji**
  - Kompletny
  - Niekompletny

Rodzaj otoczenia organizacji, w której ona działa, można podzielić ze względu na wiele cech. Do potrzeb niniejszej książki wybrano podział ze względu na **stabilność i niestabilność**. Z jednej strony istnieją organizacje, które funkcjonują przy stabilnym **prawie, ograniczonej konkurencji** i w miarę **takich samych potrzebach klientów**. Z drugiej strony są organizacje, które działają w skrajnie niestabilnym otoczeniu, gdzie **zmieniają się wszystkie czynniki**. Istnieje bardzo wiele rozwiązań pośrednich, które charakteryzują się większą lub mniejszą dozą stałości. Jednak można przyjąć założenia skrajne, że otoczenie, w którym działa organizacja,

albo jest stabilne, czyli można w miarę pewnie przewidzieć, co prawdopodobnie, będzie się działo w przyszłości albo jest ono niestabilne i nie można przewidzieć co się w niej będzie dziać. Ponadto stabilne otoczenie pozwala w większym stopniu bazować na własnych zasobach organizacji, gdyż można zaplanować ich wielkość i zapotrzebowanie na nie. Niestabilne otoczenie predysponuje do kooperacji z jednostkami zewnętrznymi, gdyż trudno zaplanować na co będzie zapotrzebowanie w przyszłości. Granica pomiędzy otoczeniem stabilnym, a niestabilnym została przyjęta arbitralnie. Jeżeli działania organizacji da się zaplanować na dłużej niż na pół roku, jest to otoczenie stabilne, jeżeli na krócej jest to otoczenie niestabilne.

Podział organizacji ze względu na ich cele dotyczy **powtarzalności** lub **niepowtarzalności zadań** które są przez nie wykonywane. Z jednej strony tego podziału funkcjonują organizacje, które wykonują **zadania typowe, powtarzalne**, których złożoność jest za każdym razem podobna. Z drugiej strony organizacje, które wykonują **zadania twórcze, za każdym razem inne, o zmiennej złożoności**. Są to zadania każdorazowo niepowtarzalne często na indywidualne zamówienie klienta. Podobnie jak w przypadku wcześniej opisywanej cechy istnieje bardzo wiele stanów pośrednich, jednak dla potrzeb niniejszej książki zaproponowano granicę dla tych dwóch typów skrajnych. Granica pomiędzy nimi została założona, na poziomie 50% powtarzalności zadań. Jeżeli zadania trudne, twórcze i/ lub złożone osiągają poziom do 50% wykonywanych w ogólnie realizowanych w organizacji, to cele organizacji są powtarzalne. Jeżeli ten poziom jest osiągnięty lub przekraczany jest to organizacja o celach niepowtarzalnych.

Trzeci podział uwarunkowań dotyczy **potencjału organizacji**. Istnieją według tego podziału dwa rodzaje organizacji. Z jednej strony organizacje, które posiadają **wszystkie niezbędne zasoby do tworzenia produktu**. Są one w większości niezależne od innych organizacji i są samowystarczalne. Zwykle zawierają tylko umowy z dostawcami mediów. Jeżeli decydują się one na kooperację z innymi jednostkami to tylko w wąskim zakresie, żeby rozszerzyć swoją dotychczasową działalność. Z drugiej strony są organizacje, **które wyeliminowały ze swojej działalności większość funkcji, pozostawiając jedynie trzon decyzyjny i w związku z tym korzystają z outsourcingu** w celu realizacji zadań. Są to organizacje nastawione przede wszystkim na kooperację w bardzo szerokim zakresie. Granica pomiędzy organizacjami kompletnymi, a niekompletnymi została założona, na poziomie 25% zasobów obcych potrzebnych do wykonania zadania. Jeżeli do realizacji zadania wykorzystywane 25% i mniej zasobów obcych to organizacja dysponuje kompletem zasobów, jeżeli jest to więcej niż 25%

jest to organizacja, której własne zasoby są niekompletne.

Z tabeli 6 wynika, że ze względu na uwarunkowania funkcjonowania organizacji istnieje osiem ścieżek wyboru struktur sieciowych. Jest to osiem różnych typów organizacji, które są podzielone ze względu na występujące w nich cechy charakterystyczne.

| RODZAJ UWARUNKOWANIA                     |             |                  |                       |
|------------------------------------------|-------------|------------------|-----------------------|
| MODEL ŚCIEŻKI WYBORU STRUKTURY SIECIOWEJ | OTOCZENIE   | CELE ORGANIZACJI | POTENCJAŁ ORGANIZACJI |
| Ścieżka OI – OA – O1                     | Stabilne    | Powtarzalny      | Kompletny             |
| Ścieżka OI – OB – O1                     | Stabilne    | Niepowtarzalny   | Kompletny             |
| Ścieżka OII – OA – O1                    | Niestabilne | Powtarzalny      | Kompletny             |
| Ścieżka OII – OB – O1                    | Niestabilne | Niepowtarzalne   | Kompletny             |
| Ścieżka OI – OA – O2                     | Stabilne    | Powtarzalny      | Niekompletny          |
| Ścieżka OII – OA – O2                    | Niestabilne | Powtarzalne      | Niekompletny          |
| Ścieżka OI – OB – O2                     | Stabilne    | Niepowtarzalne   | Niekompletny          |
| Ścieżka OII – OB – O2                    | Niestabilne | Niepowtarzalne   | Niekompletny          |

Tabela 7. Model ścieżki wyboru struktur sieciowych ze względu na uwarunkowania funkcjonowania organizacji.  
Źródło: opracowanie własne.

Ścieżka **OI – OA – O1** przedstawia organizację, którą odznacza stabilne otoczenie, w którym ta organizacja funkcjonuje. Można w tej organizacji założyć, z dużą dozą prawdopodobieństwa, że w najbliższej przyszłości nie nastąpią żadne znaczące zmiany, które w sposób istotny mogłyby wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Kolejna cecha analizowanej organizacji informuje nas, że zadania i cele jej są powtarzalne. Oznacza to, że organizacja, w większości przypadków, wytwarza takie same dobra i realizuje podobne zadania. Ostatnia cecha tej części analizy informuje nas, że badana organizacja ma kompletny potencjał, czyli, że ma wszystkie niezbędne zasoby do realizacji swoich celów zadań. Jest to zarazem także informacja, że prawdopodobnie ta organizacja ma wysokie koszty. Przy takiej ścieżce analizy można pokusić się o założenie, że dana organizacja nie potrzebuje kooperacji z jednostkami zewnętrznymi, gdyż wszystkie przewidywalne potrzebne zasoby ma w swoim posiadaniu. Jest to najbardziej stabilna sytuacja dla organizacji i jej pracowników. W związku z powyższym jest to organizacja, która może stworzyć strukturę sieciową wewnętrzną – zintegrowaną – scaloną – statyczną – kapitałową, ponadto typu dostawca – wykonawca.

Ścieżka **OI – OB – OI** pokazuje organizację, która działa w stabilnym otoczeniu, dzięki czemu może planować działania na przyszłość. Drugi poziom analizy pokazuje, że ta organizacja realizuje zróżnicowane, często niepowtarzalne, indywidualne zamówienia klienta. Zadania tej jednostki są realizowane w oparciu o własne zasoby. W dużej mierze jest ona samodzielna, gdyż jest to kompletna organizacja. Ścieżka ta predysponuje do wyboru struktury sieciowej pulsacyjnej – technologicznej – tymczasowych zespołów zadaniowych wewnątrz organizacji, w oparciu także o struktury nieformalne.

Ścieżka **OII – OA – OI**. Z analizy tej ścieżki wynika, że organizacja działa w otoczeniu niestabilnym, co oznacza, że planowane przez nią działania mogą dotyczyć tylko bardzo krótkich okresów. Cele organizacji są powtarzalne, czyli zadania przez nią wykonywane są w dłuższych okresach czasu jednakowe albo bardzo do siebie podobne i zmieniają się pod wpływem zmian wynikających z otoczenia. Organizacja w swoich zasobach posiada wszystkie niezbędne elementy do realizacji zaplanowanych zadań. Z powyższego wynika, że struktura sieciowa najbardziej odpowiednia do tego typu organizacji to: kapitałowa – statyczna – skalona – zintegrowana – wewnętrzna, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca.

Ścieżka **OII – OB – OI**. Organizacja o takiej ścieżce analizy dostosowuje swoje produkty do zapotrzebowania płynącego z otoczenia. Do realizacji różnych celów bazuje na zasobach własnych, próbując dostosowywać produkcję do zmieniających się potrzeb. Jest organizacja w miarę dynamiczna, ale w ograniczonym stopniu nastawiona na kooperację z jednostkami zewnętrznymi. To powoduje wybór struktury sieciowej zintegrowanej – pulsacyjnej – tymczasowej – kapitałowej – wewnętrznej, typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca, działającej ze wsparciem sieci nieformalnej.

Ścieżka **OI – OA – O2** charakteryzuje organizację, która w celu zmniejszenia kosztów zdecydowała się na rezygnację z niektórych elementów działalności. Działa ona w otoczeniu przewidywalnym, gdzie zapotrzebowane na wytwarzane przez nią produkty można zaplanować na stosunkowo długi czas. Daje to możliwość stworzenia struktury sieciowej zewnętrznej – kontraktowej – rozproszonej – statycznej – technicznej – technologicznej – funkcjonalnej, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca.

Ścieżka **OII – OA – O2** charakteryzuje organizację, która wytwarza w miarę takie same produkty, ewentualnie jedynie nieznacznie modyfikowane w zależności od zmieniających się potrzeb otoczenia.

Produkty, które są przez nią wytwarzane powstają w kooperacji z innymi jednostkami ze względu na fakt, że ta organizacja ma niekompletny potencjał. Ze względu na te czynniki można wybrać strukturę sieciową zewnętrzną – sfederowaną – internetową – wirtualną – dynamiczną – techniczną – technologiczną – funkcjonalną, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca.

Ścieżka **OI – OB – O2** jest to ścieżka organizacji wręcz artystycznej. W której są realizowane twórcze działania i unikatowe projekty. Dzięki stabilnemu otoczeniu można stosunkowo łatwo przewidzieć na nie zapotrzebowanie. Pozwala to zaplanować strukturę sieciową zewnętrzną – stosunków bezpośrednich – internetowych – wirtualnych – dynamicznych – technicznych – technologicznych – funkcjonalnych, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca. We wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka **OII – OB – O2** przedstawia sytuację najbardziej zmienną i niestabilną zarówno dla organizacji jak i pracowników. Organizacja działająca w takiej rzeczywistości stara się wykorzystywać szanse rynkowe do realizacji zróżnicowanych zadań. Przy okazji wykorzystuje do tego swoje kontakty z innymi jednostkami. Jest to bardzo często działanie jednostek stawiających sobie za zadanie przetrwanie na rynku za wszelką cenę. Taka sytuacja predysponuje do wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – internetowej – wirtualnej – tymczasowej – technicznych – technologicznych, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca. We wsparciu sieci nieformalnych.

## 4.2 Model uwarunkowań typu kooperacji w strukturze sieciowej

Drugim obszarem mapy jest analiza obszaru kooperacji. Podobnie jak w przypadku poprzedniego obszaru zostanie ona najpierw scharakteryzowana, a następnie w tabeli zostaną pokazane ścieżki wyboru.

Uwarunkowania funkcjonowania kooperacji szeroko zostały opisane w rozdziale drugim. Tak samo jak w całej pracy, analizowany problem kooperacji dotyczy zarówno zewnętrznej jak i wewnątrz organizacji. Rodzaj i kształt zastosowanej struktury sieciowej jest zdeterminowany w bardzo dużym stopniu od typu i rodzaju kooperacji, dla której ta struktura ma być stworzona. Ze względu na cel niniejszej książki, którym jest wybór typu struktury sieciowej, najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych, wybrano trzy grupy cech, którymi są czas trwania

współpracy, komunikacja i stopień sformalizowania kooperacji. Wybór tych trzech cech po pierwsze, wynika z przedmiotu tej książki, którym są organizacje turystyczne, dla których te cechy kooperacji są wspólne i najważniejsze. Po drugie, są to cechy, które prawdopodobnie w najbardziej istotny sposób wpływają na rodzaj i kształt zastosowanej struktury sieciowej. Z punktu widzenia stworzenia uniwersalnego modelu wyboru struktury sieciowej ze względu na uwarunkowania kooperacji i istotności dla niniejszej publikacji zostały wybrane trzy najważniejsze grupy czynników, do których należą:

- **Czas trwania współpracy**
  - Długotrwała
  - Krótkotrwała
- **Komunikacja**
  - Spontaniczna
  - Rutynowa
- **Stopień sformalizowania**
  - Wysoki
  - Niski

Czas trwania współpracy w tym ujęciu jest podzielony na dwa rodzaje. Po pierwsze, jest to współpraca długotrwała. Charakteryzuje ją często początek i brak ustaleń dotyczących jak długo ma ona funkcjonować. Odmianą długotrwałej współpracy są także umowy o współpracy odnawiane co rok. Drugim skrajnym rozwiązaniem jest współpraca krótkotrwała. Dla potrzeb tej analizy granica pomiędzy długotrwałą, krótkotrwałą współpracą została ustalona na poziomie do pół roku. Do pół roku włącznie jest to współpraca krótkotrwała. Powyżej pół roku jest to rozumiane jako współpraca długotrwała.

Drugą cechą, charakterystyczną dla analizowanej kooperacji, jest rodzaj komunikacji między kooperantami. Komunikacja rutynowa zakłada w tym ujęciu określony sposób przepływu dokumentów i informacji przesyłanych pomiędzy stronami współpracującymi. Jest w niej określony także czas i miejsce przekazywania informacji. Kontakty te są także regularne. Z drugiej strony analizy znajduje się komunikacja spontaniczna, która nie ma żadnych założeń początkowych i może odbywać się dowolnie pomiędzy stronami, nie jest ona także w żaden sposób skodyfikowana lub spisana w umowie o współpracy.

Trzecią zmienną, decydującą o charakterze kooperacji, jest stopień jej sformalizowania. Z umów o współpracy, w których są szczegółowe zapisy o sposobach i zakresach kooperacji wynika wysoki stopień formalizacji. Niski poziom sformalizowania jest wynikiem kontaktów nieformalnych,

wzajemnych znajomości, sympatii lub wspólnych zainteresowań, które nie są ujęte w żadnych umowach o współpracę. Istnieją oczywiście rozwiązania pośrednie, gdzie występują jednocześnie kontakty formalne i nieformalne. Dla potrzeb tej analizy zostało zrobione założenie, że jeżeli jest spisana umowa o współpracy, w której jest szczegółowo określone sposoby i formy kontaktów, jest to wysoki stopień sformalizowania.

| MODEL ŚCIEŻKI WYBORU STRUKTURY SIECIOWEJ | RODZAJ UWARUNKOWANIA |              |                         |
|------------------------------------------|----------------------|--------------|-------------------------|
|                                          | CZAS WSPÓŁPRACY      | KOMUNIKACJA  | STOPIEŃ SFORMALIZOWANIA |
| Ścieżka KI – KA – K1                     | Długotrwały          | Rutynowa     | Wysoki                  |
| Ścieżka KII – KB – K1                    | Krótkotrwały         | Spontaniczna | Wysoki                  |
| Ścieżka KI – KB – K1                     | Długotrwały          | Spontaniczna | Wysoki                  |
| Ścieżka KII – KA – K1                    | Krótkotrwały         | Rutynowa     | Wysoki                  |
| Ścieżka KI – KB – K2                     | Długotrwały          | Spontaniczna | Niski                   |
| Ścieżka KII – KA – K2                    | Krótkotrwały         | Rutynowa     | Niski                   |
| Ścieżka KI – KA – K2                     | Długotrwały          | Rutynowa     | Niski                   |
| Ścieżka KII – KB – K2                    | Krótkotrwały         | Spontaniczna | Niski                   |

Tabela nr 8. Model ścieżek wyboru struktur sieciowych ze względu na uwarunkowania kooperacji.  
Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 8 wynika, że ze względu na uwarunkowania kooperacji jest osiem ścieżek prowadzących do wyboru struktur sieciowych. Jest to osiem różnych typów kooperacji, które powstają w wyniku połączenia trzech różnych cech charakterystycznych.

Ścieżka **KI – KA – K1** długotrwała współpraca, komunikacja rutynowa, wysoki stopień sformalizowania, charakteryzuje organizację, w której są podpisywane umowy o zawarciu współpracy, w których precyzyjnie jest ustalone kto z kim może się kontaktować i w jakich sprawach. Powoduje to potrzebę wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – kontraktowej – scalonej – statycznej – technicznej, ponadto typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca.

Ścieżka **KII – KB – K1** informuje, że jednostki kooperują ze sobą przez krótki czas i komunikują się w miarę potrzeb oraz mają podpisane umowy o współpracy. Predysponuje to do wyboru struktury sieciowej wewnętrznej – kontraktowej – pulsacyjnej – tymczasowej – technologicznej, ponadto typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca.

Ścieżka **KI – KB – K1**. Jest to charakterystyka jednostek długotrwale ze sobą współpracujących, komunikujących się spontanicznie i w razie potrzeby, z podpisanymi umowami o współpracy. Pozwala to stworzyć strukturę sieciową zewnętrzną – kontraktową – rozproszoną – statyczną – technologiczną, ponadto typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca.



Ścieżka **KII – KA – KI** obrazuje współpracę krótkotrwałą, ale przy rutynowej komunikacji oraz wysokim stopniu sformalizowania. Charakteryzuje ona organizacje z podpisywanymi umowy o współpracy, w których precyzyjnie jest ustalone kto z kim może się kontaktować i w jakich sprawach. Ze względu na te czynniki należy wybrać strukturę sieciową zewnętrzną – kontraktową – pulsacyjną – dynamiczną – techniczną, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca.

Ścieżka **KI – KB – K2** pokazuje długotrwałą współpracę, ze spontaniczną komunikacją przy niskim stopniu sformalizowania. Organizacje te długo współpracują nie formalizując tych kontaktów. Powoduje to potrzebę wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – stosunków bezpośrednich – internetowej – rozproszoną – dynamiczną – technologiczną – funkcjonalną, ponadto typu wykonawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka **KII – KA – K2** jest to krótkotrwałą współpraca, komunikacja rutynowa, niski stopień sformalizowania. Charakteryzuje ona organizacje, w których jest z góry ustalone w jakich sprawach z kim należy się kontaktować, jednak równocześnie istnieją w niej kontakty nieformalne. W takiej sytuacji należy wybrać strukturę sieciową zewnętrzną – kontraktową – internetową – pulsacyjną – tymczasową – techniczną, ponadto typu dostawca – wykonawca, która funkcjonuje dzięki pomocy sieci nieformalnych.

Ścieżka **KI – KA – K2** charakteryzuje długotrwałą współpracę, z komunikacją rutynową, ale przy niskim stopniu sformalizowania. Organizacje takie współpracują ze sobą przy realizacji wspólnych przedsięwzięć długotrwałych lub powtarzalnych. Ich sposób komunikacji, a przede wszystkim obieg dokumentów jest ściśle określony, ale funkcjonują także kontakty nieformalne. Daje to możliwość stworzenia struktury sieciowej zewnętrznej – kontraktowej – stosunków bezpośrednich – internetowej – rozproszonej – statycznej – technicznej – funkcjonalnej, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka **KII – KB – K2** jest to współpraca okazjonalna, z komunikacją spontaniczną o niskim stopniu sformalizowania. Najczęściej występuje przy okazji realizowania szans rynkowych. Zwykle pomiędzy współpracującymi jednostkami nie dochodzi do podpisania umów o wzajemnej współpracy, jeżeli jednak dochodzi do podpisania takiej umowy jest ona zwykle bardzo ogólna i nie zawiera szczegółów jak taka współpraca ma wyglądać. Struktura sieciowa, która wynika z tej analizy, to zewnętrzna – stosunków bezpośrednich – internetowa – wirtualna – tymczasowa – pracownicza – techniczna, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca, przy ewentualnej pomocy sieci nieformalnych.



### 4.3 Model uwarunkowań polityki personalnej w strukturze sieciowej

Trzecim obszarem mapy jest analiza uwarunkowań polityki personalnej. Uwarunkowania jej funkcjonowania szeroko zostały opisane w trzecim rozdziale. Typ zastosowanej struktury sieciowej zależy w bardzo dużym stopniu od stosowanej polityki personalnej organizacji, dla której ta struktura ma być stworzona. Organizacje w zależności od branży, specyfiki działania i wielu innych czynników bardzo się od siebie różnią. Istnieją jednak czynniki, które są wspólne dla większości organizacji i według których można je pogrupować. Do realizacji celu książki, którym jest wybór typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych wybrano trzy grupy cech, którymi są wymagania kwalifikacyjne, czas zatrudnienia i stabilność obowiązków w organizacji. Taki wybór cech jest efektem tego, że po pierwsze przedmiotem tej publikacji są organizacje turystyczne, dla których cechy te są wspólne i najważniejsze. Po drugie prawdopodobnie najbardziej wpływają one na rodzaj i kształt zastosowanej struktury sieciowej. Dla potrzeb stworzenia mapy wyboru struktury sieciowej zostały wybrane trzy najważniejsze grupy czynników, do których należą:

- **Wymagania kwalifikacyjne**
  - Szerokie
  - Wąskie
- **Czas zatrudnienia**
  - Długookresowe
  - Krótkotrwałe
- **Stabilność obowiązków**
  - Duża
  - Mała

Różne typy organizacji i różne typy stanowisk potrzebują osób o zróżnicowanych kwalifikacjach. Są organizacje, które do prowadzenia swojej działalności, z jednej strony potrzebują na stanowiska kierownicze osób o bardzo szerokich kwalifikacjach z różnych dziedzin, a z drugiej, na stanowiska robotnicze specjalistów o bardzo wąskich kwalifikacjach. Dla potrzeb niniejszej analizy, szerokie kwalifikacje są rozumiane jako szeroka i głęboka wiedza oraz liczne umiejętności. Dla rozróżnienia wąskie kwalifikacje są rozumiane jako płytka wiedza i umiejętności w jednej wąskiej dziedzinie.

Podział zatrudnienia ze względu na czas zostało podzielone na długookresowe i krótkotrwałe. Krótkotrwałe zatrudnienie to praca wykonywana w jednej organizacji do roku czasu. Przy czym nie musi to być

zatrudnienie pracownicze, o czym mowa była w rozdziale trzecim, ale także formy alternatywne. Zatrudnienie długookresowe trwa powyżej jednego roku. Jest to zarówno praca na etacie, jak i także kontrakty menedżerskie. W jednej organizacji mogą jednocześnie być osoby zatrudnione na krótki czas jak i mające bezterminowe umowy o pracę.

Stabilność obowiązków pracownika to trzecia cecha charakteryzująca w tej koncepcji obszar polityki zatrudnienia. Duża stabilność obowiązków odznacza się dużą powtarzalnością wykonywanych zadań przy dużej stabilizacji. Bardzo często w takich organizacjach precyzyjnie są one spisane w formie zakresu obowiązków. Przeciwna do niej mała stabilność obowiązków charakteryzuje organizacje, gdzie wykonywane przez pracowników zadania są różnorodne, często się zmieniają i podlegają rotacji.

Tabela 9. Model polityki personalnej w strukturze sieciowej ze względu na uwarunkowania. Źródło: opracowanie własne.

| RODZAJ UWARUNKOWANIA                     |                          |                   |                       |
|------------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| MODEL ŚCIEŻKI WYBORU STRUKTURY SIECIOWEJ | WYMAGANIA KWALIFIKACYJNE | CZAS ZATRUDNIENIA | STABILNOŚĆ OBOWIĄZKÓW |
| Ścieżka PI – PA – P1                     | Szerokie                 | Długookresowe     | Duża                  |
| Ścieżka PII – PA – P1                    | Wąskie                   | Długookresowe     | Duża                  |
| Ścieżka PI – PB – P1                     | Szerokie                 | Krótkotrwałe      | Duża                  |
| Ścieżka PII – PB – P1                    | Wąskie                   | Krótkotrwałe      | Duża                  |
| Ścieżka PI – PA – P2                     | Szerokie                 | Długookresowe     | Mała                  |
| Ścieżka PII – PB – P2                    | Wąskie                   | Krótkotrwałe      | Mała                  |
| Ścieżka PI – PB – P2                     | Szerokie                 | Krótkotrwałe      | Mała                  |
| Ścieżka PII – PA – P2                    | Wąskie                   | Długookresowe     | Mała                  |

Z tabeli 9 wynika osiem ścieżek. Jest to osiem ścieżek różnych typów polityki personalnej, które powstają w wyniku połączenia trzech różnych cech charakterystycznych.

Ścieżka **PI – PA – P1** pokazuje politykę personalną charakteryzującą się szerokimi wymaganiami co do kwalifikacji pracowników, którzy są zatrudniani na długi czas i mają dużą stałość obowiązków. Dzięki tym cechom organizacja może stworzyć strukturę sieciową wewnętrzną – sfederowaną – stosunków bezpośrednich – skaloną – statyczną – technologiczną, ponadto typu wykonawca – klient w oparciu o sieci nieformalne.

Ścieżka **PII – PA – P1** to charakterystyka organizacji gdzie są wąskie wymagania kwalifikacyjne, preferowane jest długookresowe zatrudnienie, gdzie jest duża stałość obowiązków. Dla takiej organizacji może zostać stworzona struktura sieciowa wewnętrzna – zintegrowana –

scalona – statyczna – techniczna – pracownicza, ponadto typu dostawca – wykonawca, dodatkowo ze wsparciem sieci nieformalnej.

Ścieżka **PI – PB – P1**. Jeżeli w organizacji preferowane są szerokie kwalifikacje dla pracowników zatrudnianych krótkotrwale, ale występuje przy tym duża stabilność obowiązków, to prawdopodobnie jest to organizacja działająca jak agencja czasowego zatrudnienia lub pracy sezonowej. Pracownicy przez krótki czas wykonują skomplikowaną, ale taką samą pracę. To implikuje do wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – sfederowanej – stosunków bezpośrednich – internetowej – wirtualnej – tymczasowej – technologicznej, ponadto typu wykonawca – klient, przy zapleczu sieci nieformalnej.

Ścieżka **PII – PB – P1** informuje, że organizacja preferuje zatrudnienie osób o niskich kwalifikacjach, na krótki okres, przy dużej stabilności obowiązków. Może to być organizacja zatrudniająca do prostych prac sezonowych, takich jak rwanie truskawek. Powyższe pozwala zaplanować strukturę sieciową zewnętrzną – wirtualną – tymczasową – techniczną, przy ewentualnym wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka **PI – PA – P2**. W przypadku, gdy z analizy mapy wyboru struktury sieciowej wynika, że organizacja poszukuje pracowników o szerokich kwalifikacjach na długi okres. Ponadto pracę będzie charakteryzowała mała stabilność obowiązków. Należy wybrać strukturę sieciową wewnętrzną – stosunków bezpośrednich – informatyczną – rozproszoną – tymczasową – technologiczną – pracowniczą, ponadto typu dostawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnej.

Ścieżka **PII – PB – P2** pokazuje organizację, gdzie są preferowane wąskie wymagania kwalifikacyjne i krótkotrwale zatrudnienie oraz gdzie jest duża rotacja obowiązków, co powoduje, że pracownicy muszą wykonywać często nowe, ale proste obowiązki. W takiej sytuacji należy wybrać strukturę sieciową zewnętrzną – kontraktową – pulsacyjną – dynamiczną – techniczną, ponadto typu wykonawca – wykonawca, może także występować sieć nieformalna, ale nie jest ona niezbędna.

Ścieżka **PI – PB – P2**. Jest to charakterystyka organizacji wykonujących często zmienne zlecenia, dostosowane do życzeń klientów. W tym celu są zatrudniani specjaliści i po realizacji zlecenia kończy się z nimi stosunek pracy lub kończy się współpraca. Najlepsza dla takiej organizacji jest struktura sieciowa zewnętrzna – stosunków bezpośrednich – internetowa – wirtualna – tymczasowa – technologiczna – pracownicza, ponadto typu wykonawca – klient przy dużym wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka **PII – PA – P2** to charakterystyka organizacji gdzie są wąskie wymagania kwalifikacyjne, preferowane jest długookresowe

zatrudnienie, gdzie jednak jest duża rotacja obowiązków, co powoduje, że pracownicy muszą wykonywać nowe obowiązki. Dla takiej organizacji może zostać stworzona struktura sieciowa wewnętrzna – sfederowana – rozproszona – dynamiczna – techniczna – pracownicza, ponadto typu dostawca – wykonawca, dodatkowo ze wsparciem sieci nieformalnej.

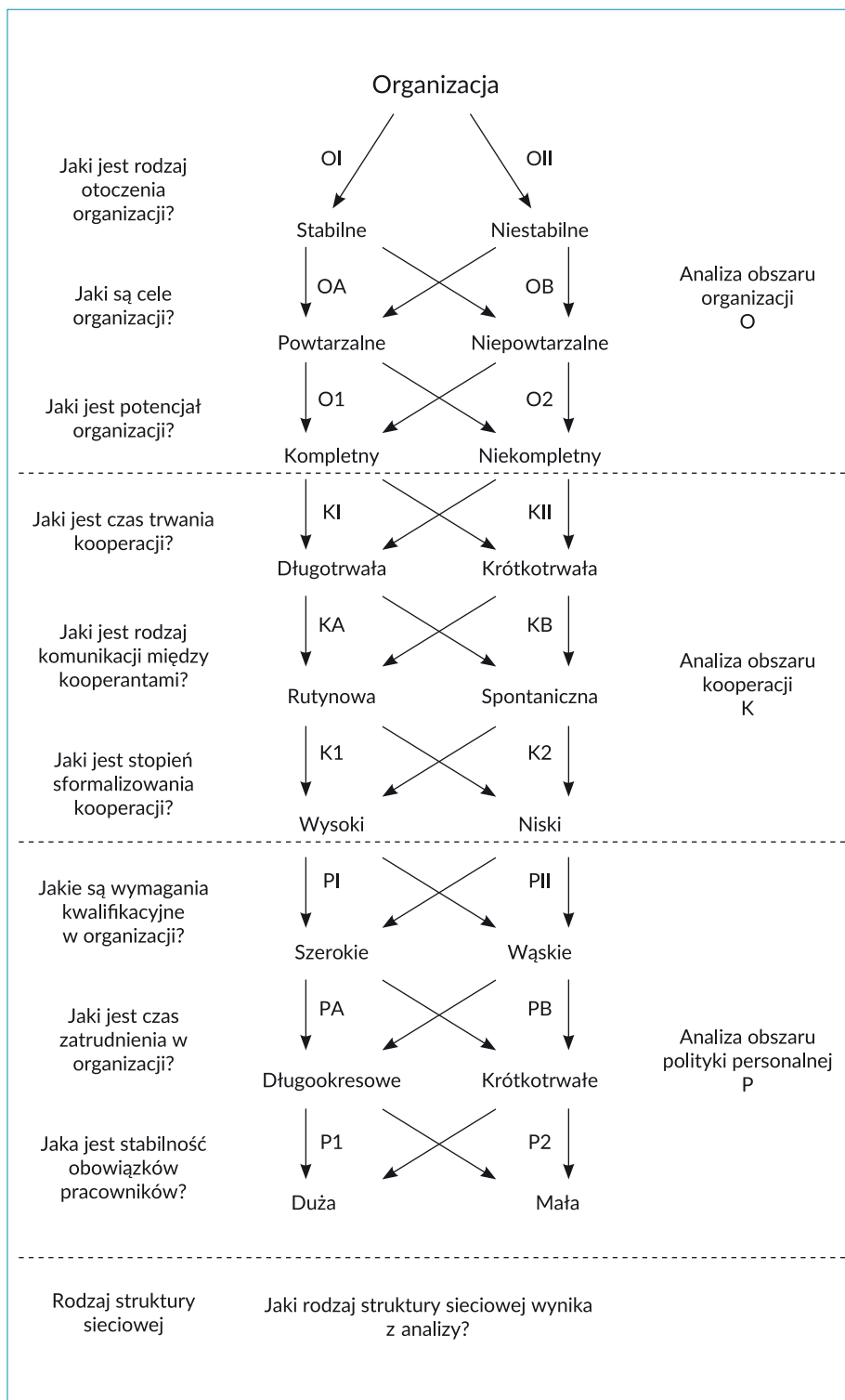
#### 4.4 Uniwersalny model wyboru struktury sieciowej

Do potrzeb stworzenia uniwersalnego modelu wyboru struktury sieciowej, co jest celem niniejszej książki, zostały wybrane trzy obszary analizy, które zostały opisane i scharakteryzowane w tym rozdziale. Należą do nich organizacja, kooperacja oraz polityka kadrowa. Wybór ten wynika z układu teoretycznej części publikacji.

Rys. 1 obrazuje mapę wyboru typu struktury sieciowej. W środkowej części rysunku znajduje się mapa analizy dowolnej organizacji. Składa się ona z trzech głównych obszarów. Nazwy tych obszarów znajdują się po prawej stronie rysunku. Są to obszar organizacji (O), obszar kooperacji (K) oraz obszar polityki personalnej (P). Odpowiadając na pytania, które znajdują się po lewej stronie rysunku, dotyczące tych obszarów można stworzyć ścieżki analizy, które na końcu dają odpowiedź, jaki rodzaj struktury sieciowej z niej wynika. Mapa składa się z 9 pytań. Na każde pytanie są dwie możliwe odpowiedzi. (9 pytań, 2 warianty odpowiedzi  $2^9 = 512$ ). Wynikiem tej analizy jest 512 wariantów ścieżek odpowiedzi. W celu zrozumienia tej analizy modelu mapy został podzielony na trzy obszary, które zostały szczegółowo opisane we wcześniejszej części tego rozdziału. Każdy obszar ma wyznaczone wszystkie w tym zakresie ścieżki, jest ich po 8 dla każdego obszaru. Dla każdej ścieżki została zaproponowana struktura sieciowa, która wynika z tej analizy. W celu otrzymania ostatecznej informacji, jaka struktura sieciowa jest najlepsza dla analizowanej organizacji, należy zestawić razem wszystkie trzy propozycje struktur sieciowych wynikające z analiz poszczególnych obszarów. Następnie jeżeli w tym zestawieniu jakiś typ struktury powtarza się co najmniej dwa razy należy go zastosować, jeżeli nazwa się nie powtarza nie należy jej stosować.

W celu pokazania użyteczności zaproponowanej mapy, w tej części rozdziału zostały pokazane trzy najbardziej typowe organizacje turystyczne: touroperator turystyczny, organizator imprez turystycznych na zlecenie oraz agencja turystyczna.

Rys. 1. Model mapy wyboru typu struktury sieciowej.  
Źródło: opracowanie własne.



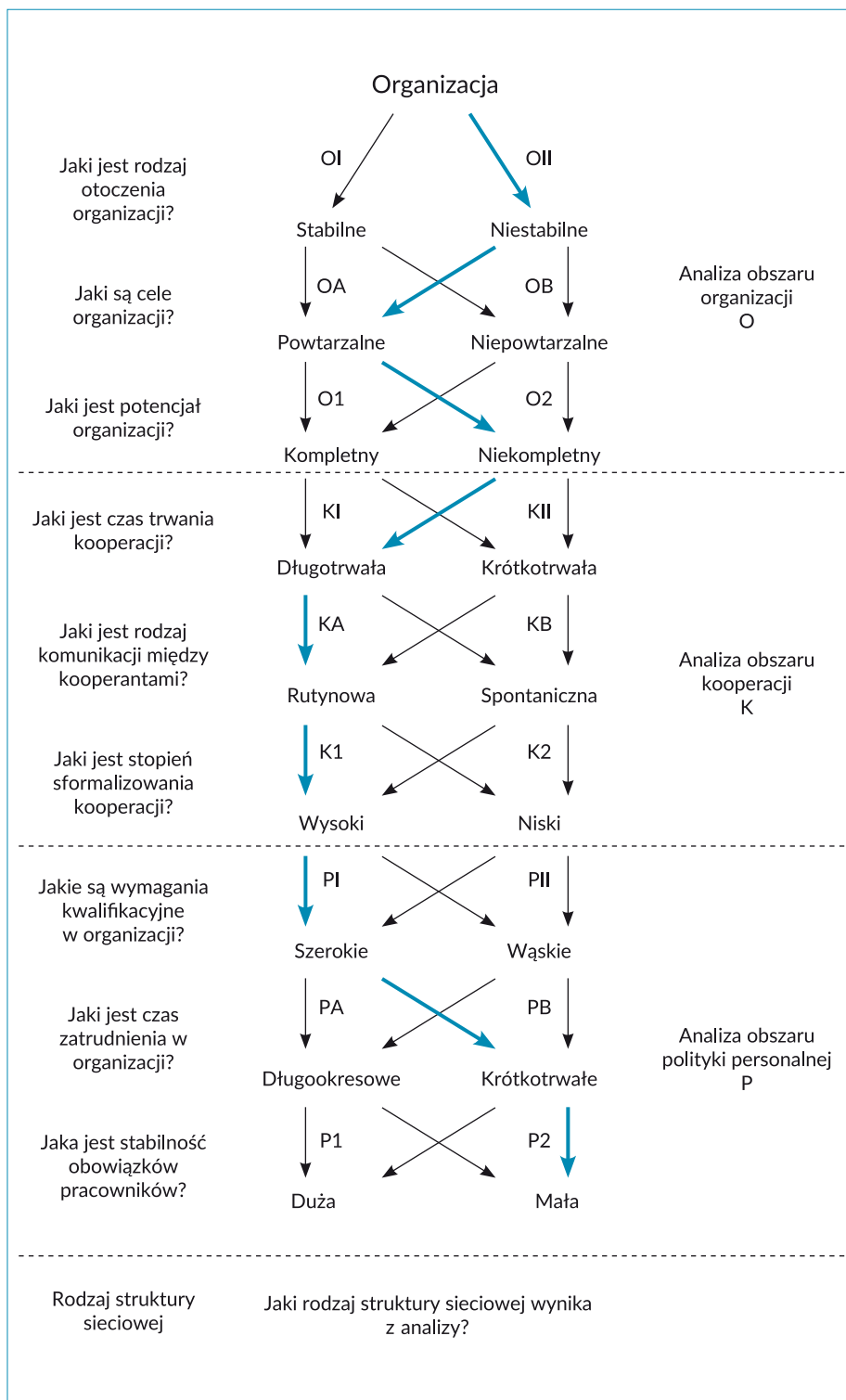
W pierwszej kolejności analizowany jest touroperator turystyczny, co obrazuje rys. 2 mapa wyboru typu struktury sieciowej. Ścieżka OII – OA – O2 – KI – KA – K1 – PI – PB – P2. Jest to typ organizacji charakteryzującej się wytwarzaniem w miarę takich samych produktów, ewentualnie jedynie nieznacznie modyfikowanych w zależności od zmieniających się potrzeb otoczenia. Produkty, które są przez nią wytwarzane powstają w kooperacji z innymi jednostkami ze względu na fakt, że ta organizacja ma niekompletny potencjał. Kooperacja ma długotrwały charakter, cechuje ją komunikacja rutynowa. Są podpisane umowy o zawarciu współpracy, w których precyzyjnie jest ustalone kto z kim może się kontaktować i w jakich sprawach. Do zastosowania zmian w produktach są zatrudniani specjaliści i po realizacji zlecenia kończy się z nimi stosunek pracy lub kończy się współpraca. Ze względu na te czynniki można wybrać strukturę sieciową zewnętrzną – internetową – wirtualną – techniczną – technologiczną, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca, przy dużym wsparciu sieci nieformalnych.

Rys. 3 pokazuje mapę analizę ścieżki **organizatora imprez turystycznych na zlecenie**.

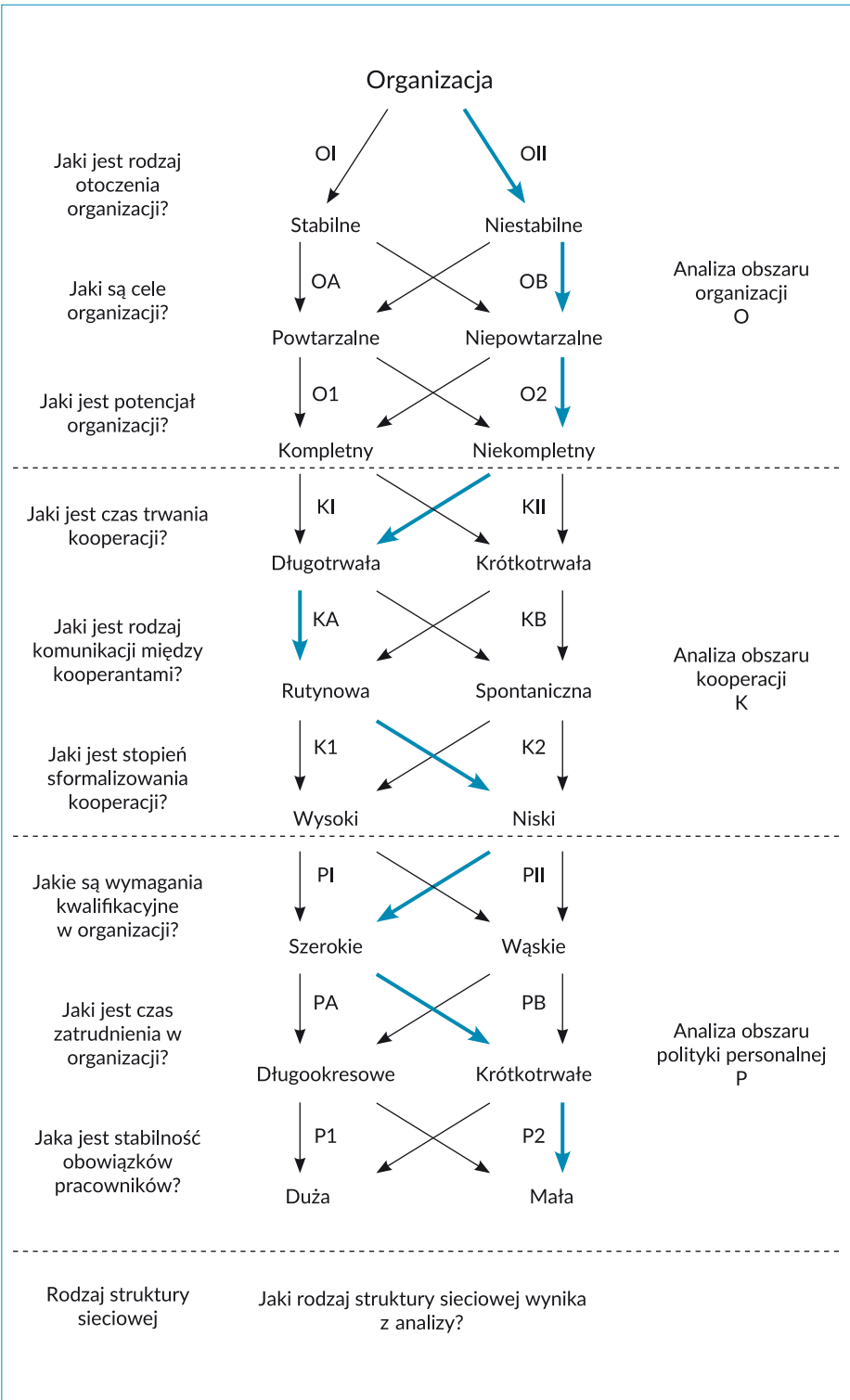
Ścieżka OII-OB-O2-KI-KA-K2-PI-PB-P2. Ścieżka ta przedstawia sytuację najbardziej zmienną i niestabilną zarówno dla organizacji jak i pracowników. Organizacja działająca w takiej rzeczywistości stara się wykorzystywać szanse rynkowe do realizacji zróżnicowanych zadań i na indywidualne zamówienie klientów. W tym celu są zatrudniani specjaliści i po realizacji zlecenia kończy się z nimi stosunek pracy lub kończy się współpraca. Przy okazji wykorzystuje do tego swoje kontakty z innymi jednostkami. Jest to bardzo często działanie jednostek stawiających sobie za zadanie przetrwanie na rynku za wszelką cenę. Jest to długotrwała współpraca, z komunikacją rutynową, ale przy niskim stopniu sformalizowania. Organizacje takie współpracują ze sobą przy realizacji wspólnych przedsięwzięć długotrwałych lub powtarzalnych. Ich sposób komunikacji, a przede wszystkim obieg dokumentów jest ściśle określony, ale funkcjonują także kontakty nieformalne. Taka sytuacja predysponuje do wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – stosunków bezpośrednich – internetowej – wirtualnej – tymczasowej – technicznych – technologicznych, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

Rys. 4 pokazuje mapę analizy ścieżki dla **agencji turystycznej**. Ścieżka OII-OA-O1-KI-KA-K2-PI-PB-P1. Z analizy tej ścieżki wynika, że organizacja działa w otoczeniu niestabilnym, co oznacza, że planowane przez nią działania mogą dotyczyć tylko bardzo krótkich okresów. Cele organizacji

Rys. 2. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla touroperatora.  
Źródło: opracowanie własne.

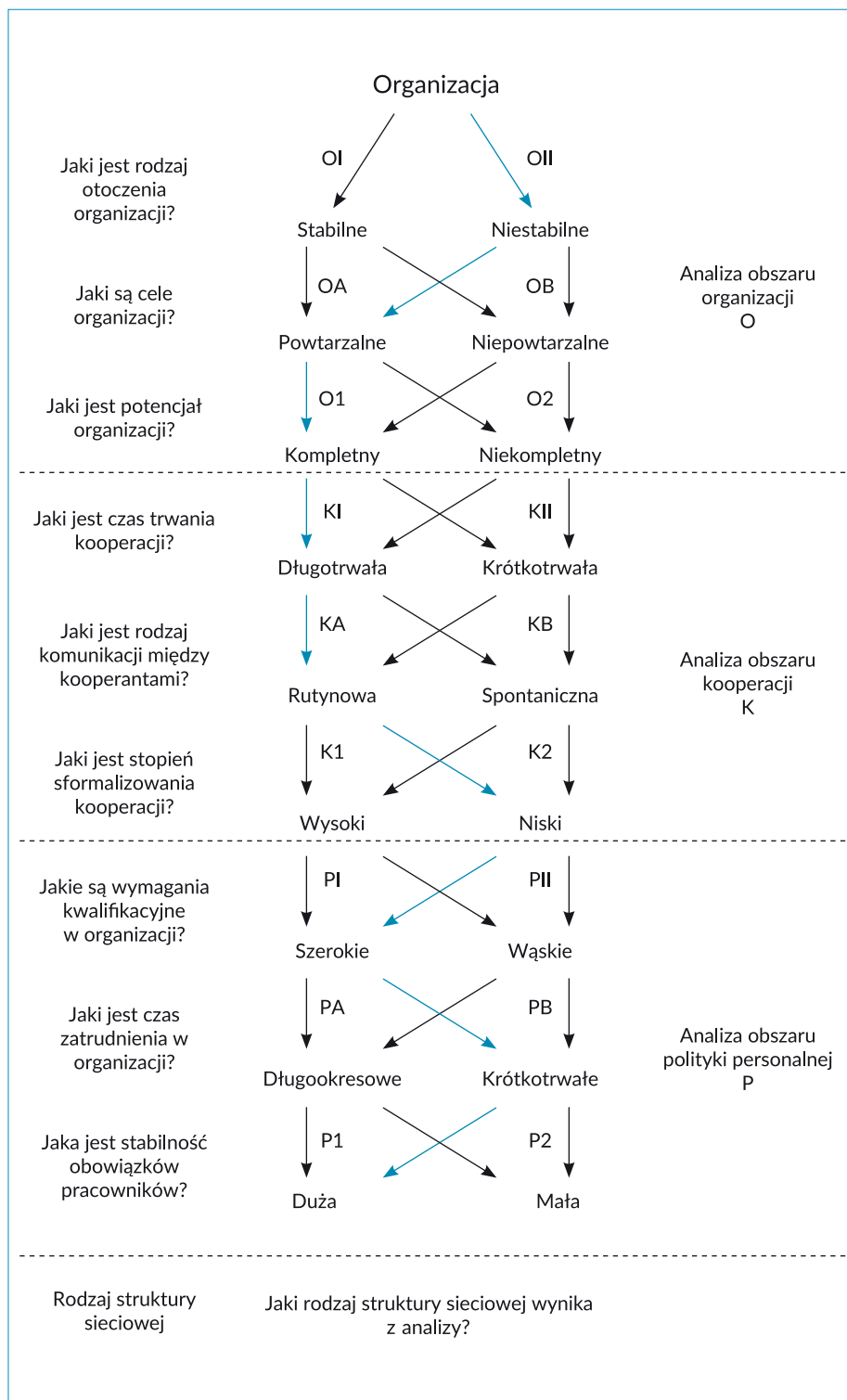


Rys. 3. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych na zlecenie.  
Źródło: opracowanie własne.





Rys. 4. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla agencji turystycznej.  
Źródło: opracowanie własne.



są powtarzalne, czyli zadania przez nią wykonywane są w dłuższych okresach czasu jednakowe albo bardzo do siebie podobne i zmieniają się pod wpływem zmian wynikających z otoczenia. Organizacja w swoich zasobach posiada wszystkie niezbędne elementy do realizacji zaplanowanych zadań. Organizacje takie współpracują ze sobą przy realizacji wspólnych przedsięwzięć długotrwałych lub powtarzalnych. Ich sposób komunikacji, a przede wszystkim obieg dokumentów jest ściśle określony, ale funkcjonują także kontakty nieformalne. W organizacji preferowane są szerokie kwalifikacje dla pracowników zatrudnianych krótkotrwale, ale występuje przy tym duża stabilność obowiązków. Pracownicy przez krótki czas wykonują skomplikowaną, ale taką samą pracę. Z powyższych czynników wynika, że struktura sieciowa najbardziej odpowiednia do tego typu organizacji to: zewnętrzna – statyczna – stosunków bezpośrednich – internetowa – techniczna – funkcjonalna, ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca we wsparciu sieci nieformalnych.

## 4.5 Podsumowanie

Rozdział czwarty jest próbą przedstawienia, w sposób możliwie uniwersalny, uwarunkowań wyboru typu struktury poprzez analizę organizacji, kooperacji i polityki zatrudnienia. Założeniem tego rozwiązania jest możliwość zastosowania go do każdej organizacji bez względu na jej typ i branżę w jakiej działa.

Ponadto rozdział czwarty jest także próbą zilustrowania modelu przykładowej typowej organizacji turystycznej. Do tego celu wybrane zostały trzy najbardziej powszechne typy biur turystycznych: touroperator turystyczny, organizator imprez turystycznych na zlecenie oraz agencja turystyczna. Wybór ten był podyktowany podmiotem analizy niniejszej publikacji i powszechnością występowania w tej branży.

Cechy, które zostały wybrane do sporządzenia tej analizy oczywiście nie opisują w sposób wyczerpujący wszystkich czynników, które wpływają na wybór najbardziej odpowiedniej i typowej struktury sieciowej. Są one tylko częścią wszystkich, które składają się na funkcjonowanie struktur sieciowych. Jednak z punktu widzenia niniejszej książki wydają się one najbardziej spójne, wyraźne, charakterystyczne, a przede wszystkim najważniejsze dla wyboru typu struktury sieciowej.

Z analizy map wyboru typu struktury sieciowej dla trzech najbardziej typowych organizacji zajmujących się sprzedażą usług turystycznych wynika, że ścieżki wyboru są różne i różnice te wynikają z głównie z ich specyfiki. Jednak można znaleźć elementy ogólnie wspólne dla tego typu organizacji turystycznych, jakimi są biura turystyczne. Struktury sieciowe, które wynikają z tych analiz, to przede wszystkim struktury sieciowe zewnętrzne. Czyli są to organizacje, które korzystają z zasobów jednostek i organizacji z otoczenia. Ponadto typami struktur sieciowych, które występują we wszystkich analizowanych biurach turystycznych są sieci internetowe i techniczne. Wynika to głównie ze specyfiki działania współczesnych biur turystycznych, które w znacznej większości opierają swoją sprzedaż, komunikację i reklamę oraz internet. Jeżeli chodzi o sieci techniczne są one efektem cech charakterystycznych usług turystycznych, które są niejednorodne i w skład ich wchodzi usługi wykonywane przez innych usługodawców. Z tej cechy także wynika sieć typu dostawca – wykonawca. Ponadto innym typem sieci wspólnym dla wszystkich analizowanych biur jest sieć typu wykonawca – wykonawca. Sieci takie są tworzone w celu zwiększenia zasięgu działania lub w celu rozszerzenia swojej oferty. W przypadku biur turystycznych działanie to polega na sprzedaży agencyjnej oraz intrnetowych systemach rezerwacyjnych. Najważniejszym jednak typem struktur sieciowych, które występują we wszystkich analizowanych biurach są sieci nieformalne. Jest to prawdopodobnie efektem bardzo dużej liczby kontaktów pomiędzy pracownikami różnych organizacji, szybko zmieniającej się sytuacji na rynku. Co więcej te kontakty są znakomitą źródłem informacji, choć należy pamiętać, że nie zawsze są one wiarygodne i prawdziwe.

Celem niniejszej publikacji jest określenie typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanej kooperacji i polityki personalnej. Stworzona w tym miejscu mapa to umożliwi. Rozdział ten może być przyczynkiem i punktem wyjścia do szerszego zastosowania tego typu analizy. Może być także drogowskazem w jakim kierunku można prowadzić badania nad uniwersalną metodą projektowania struktur sieciowych.



## ROZDZIAŁ V

### *Struktury sieciowe w biurach turystycznych na podstawie analizy przypadku*



## V. STRUKTURY SIECIOWE W BIURACH TURYSTYCZNYCH NA PODSTAWIE ANALIZY PRZYPADKU

### 5.1 Cel, przedmiot i metody badań

Rozdział ten ma na celu weryfikację uniwersalnego modelu wyboru struktury sieciowej na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w wybranych biurach turystycznych. Było to badanie dynamiczne przeprowadzone od 2003 do 2010 roku w trzech fazach i miało charakter pogłębionej analizy przypadku.

W roku 2010 na terenie województwa łódzkiego działało 362 biura wpisanych do Centralnego Rejestru Zezwoleń, w tym 210 w samej Łodzi.<sup>1</sup> Wszystkie te biura działały dzięki wykupieniu polis OC dla organizatorów i pośredników turystycznych. W ten sposób uzyskały zezwolenie od Marszałka Województwa Łódzkiego na prowadzenie działalności. Zastanawiającym jest fakt, że wśród tych biur, które znalazły się w oficjalnym rejestrze zezwoleń, aż 10 z nich było zarejestrowanych w prywatnych mieszkaniach ich właścicieli, a ponadto jeszcze 5, jako jedyny telefon biurowy, miało podany numer telefonu komórkowego.

Większość biur turystycznych działających w województwie łódzkim w swojej działalności ma wpisane organizacja i pośrednictwo usług turystycznych. Wśród biur, które wzięły udział w badaniu, znalazły się wyłącznie takie, które zajmują się organizacją turystyki dla młodzieży i dzieci oraz zatrudniają do 5 osób.

Obserwacja uczestnicząca trwała od 2003 do 2010 roku. W badaniu wzięły udział 3 biura. Autorka badała, jak w przeciągu siedmiu sezonów, zmieniała się ich sytuacja na rynku, czy i jak funkcjonowały struktury sieciowe, do których należą biura. Dla potrzeb niniejszej publikacji zostały zmienione nazwy biur biorących udział w obserwacji na A, B i C. Autorka prowadziła obserwacje, pracując w biurze turystycznym B, a jednocześnie w tym czasie współpracowała z dwoma pozostałymi badanymi firmami. We wcześniejszym okresie jeździła z biurem C jako wychowawca na kolonie i obozy

---

<sup>1</sup> Centralny Rejestr Zezwoleń – Organizatorów i Pośredników Turystycznych – <http://turystyka.crz.mg.gov.pl> – z dnia 12.01.2003r, 07.01.2006r, 03.03.2010r

organizowane dla dzieci i młodzieży. W sezonach od 2003/2004 do 2007/2008 na zlecenie i we współpracy z biurem B autorka pracowała jako kierownik obozów językowych organizowanych przez A.

A jest dużą agencją turystyczną posiadającą 11 oddziałów regionalnych z główną siedzibą w Warszawie.<sup>2</sup> Powstało w 1989 roku. Specjalizuje się w organizacji wyjazdów na kursy językowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych oraz zagraniczne wycieczki szkolne.

Biuro Turystyczne C działało w Łodzi, w latach 1988 – 2010. Było jednym z największych organizatorów turystyki młodzieżowej w Łodzi. Biuro założyło Polską Izbę Turystyki Młodzieżowej i było jej członkiem.<sup>3</sup> Kolonie, obozy młodzieżowe, zimowiska, wycieczki, wczasy, pobyty sanatoryjne były sprzedawane w ponad 200 biurach i agencjach turystycznych na terenie Polski.

B jest małym biurem turystycznym, z siedzibą w Łodzi. Zajmuje się głównie organizacją i obsługą wycieczek szkolnych oraz grup zorganizowanych, sprzedaje także agencyjnie miejsca na inne imprezy<sup>4</sup>.

## 5.2 Struktury sieciowe w badanych biurach turystycznych

Jednym z elementów prowadzonej obserwacji było zbadanie czynników wpływających na rozwój struktur sieciowych w biurach turystycznych. Sytuacja na rynku turystycznym w trakcie paru lat badań często się zmieniała. W momencie rozpoczęcia badań, rynek turystyczny przeżywał kryzys związany ze wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. W latach 2005–2009 na rynku panowała stagnacja. Na działalność obserwowanych biur miały mniejszy wpływ czynniki zewnętrzne. Kryzys ekonomiczny, który rozpoczął się na świecie w 2008 biura turystyczne odczuły dopiero w 2010 roku. Rynek turystyczny zwykle reaguje z opóźnieniem na takie sytuacje. W związku z tym znacznie spała sprzedaż miejsc na koloniach i obozach dla dzieci i młodzieży.

---

<sup>2</sup> Jest wpisany do Rejestru Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych Województwa Mazowieckiego oraz jako organizator turystyki jest ubezpieczony w SIGNAL IDUNA od odpowiedzialności cywilnej w stosunku do klientów na warunkach i w zakresie opisanym w Ustawie o usługach turystycznych z dnia 29.08.1997r. Dz. U. Nr 133 z dnia 29.09.1997r. Więcej w załączniku nr 4

<sup>3</sup> Wpisane do rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych oraz ubezpieczenie OC dla organizatorów i pośredników imprez turystycznych w Signal Iduna. Więcej w załączniku nr 5

<sup>4</sup> Na mocy zezwolenia wydanego przez Wojewodę Łódzkiego działa na rynku krajowym i zagranicznym od 1992 r. Posiada polisę OC Organizatora Turystyki w SIGNAL IDUNA. Więcej w załączniku nr 6



Badane przez autorkę biura turystyczne nie wykazały większego zaniepokojenia z powodu rozszerzenia Unii Europejskiej. Dla A wejście Polski do Unii ułatwiło zatrudnianie native speakerów. Młodzi Anglicy współpracujący z tym biurem coraz łatwiej załatwiali dokumenty potrzebne do podjęcia tej współpracy.

Biuro turystyczne C odczuło skutki wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Część osób pracujących w nim jako wychowawcy, którzy byli oceniani jako bardzo wartościowi dla biura, skorzystało z zasady swobodnego przepływu osób na terenie Unii Europejskiej i wyjechało zagranicę do lepiej płatnej pracy, nie związanej z turystyką.

W biurze B nie odczuło bezpośrednio wpływu 1 maja 2004 roku. Jedyną różnicą odczuwalną dla klientów była liberalizacja i stopniowe znoszenie formalności granicznych na terenie krajów Unii, ale zarazem dodatkowe utrudnienia w tych samych formalnościach na granicach wschodnich.

Podstawową działalnością badanych przez autorkę biur turystycznych była organizacja wypoczynku dla dzieci i młodzieży. Wszystkie te biura były narażone na działanie „szarej strefy”. Najliczniejszą grupą, która działała często, nie zdając sobie z tego sprawy, na pograniczu prawa, byli nauczyciele. O ile w działalności biura A autorka nie zauważyła wpływu „szarej strefy” na działalność biura, o tyle biura turystyczne C i B odczuły je poprzez działanie, między innymi, jednej tej samej osoby. Skorzystała ona z oferty skonstruowanej specjalnie dla niej, po czym, na jej wzór, stworzyła swoją i sprzedawała ją jako własną, nie posiadając do tego żadnych potrzebnych dokumentów i pozwoleń.

W wyniku takich działań oraz dużej konkurencji na rynku, specjalizacji biur i stałego kontrolowania kosztów w celu uzyskania niskiej ceny, biura musiały postawić na nowe skuteczne działania. Było to przyczynkiem do powstania struktur sieciowych w badanych biurach turystycznych.

Ważną funkcją stowarzyszeń jest współpraca z urzędami i kuratorium. Taką właśnie rolę spełnia Rada Krajowa Polskich Izb Turystycznych, która współpracuje z kolejnymi rządami. Respondenci w udzielonych wywiadach stwierdzili, że stowarzyszenia mają wpływ na polskie prawodawstwo dotyczące branży turystycznej, jednak wpływ ten jest obecnie nie duży, a przy ustawie o podatku VAT wręcz był znikomy.

Struktury sieciowe, funkcjonujące w badanych biurach turystycznych, zostały podzielone na różne grupy. Badane biura turystyczne tworzyły własne struktury sieciowe, gdzie były organizacjami kierującymi siecią oraz funkcjonowały w ramach innych struktur, gdzie były jej członkami.

Tabela 10. Rodzaje struktur sieciowych, do których należą badane biura turystyczne. Źródło: badania własne.

| RODZAJ STRUKTURY SIECIOWEJ.     | A                                                     | C                                                                                    | B                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| IZBY TURYSTYCZNE                | Polska Izba Turystyczna, Młodzieżowa Izba Turystyczna | Młodzieżowa Izba Turystyczna<br>Rezygnacja z Łódzkiej Izby Turystycznej w 2006 roku, | Rezygnacja z Łódzkiej Izby Turystycznej w 2005 roku,          |
| INTERNETOWY SYSTEM REZERWACYJNY | Oferty 10 innych organizatorów turystyki.             | Ok. 15 innych organizatorów turystyki.                                               | Oferty 40 innych organizatorów turystyki.                     |
| SIEĆ SPRZEDAŻY AGENCYNIEJ       | Oferty 10 innych organizatorów turystyki.             | Ok. 5 innych organizatorów turystyki.                                                | 25 innych organizatorów turystyki.                            |
| WŁASNA STRUKTURA SIECIOWA       | Od 350 do 1000 biur turystycznych na terenie Polski   | Ok. 200 biur turystycznych na terenie Polski                                         | Od 5 do 10 biur turystycznych na terenie aglomeracji Łódzkiej |

Pierwszym rodzajem obserwowanych struktur sieciowych były Izby Turystyczne. Na początku obserwacji w 2003 roku wszystkie biura należały do jakiejś Izby Turystycznej. W trakcie jej trwania, systematycznie rezygnowały z uczestnictwa w tego typu stowarzyszeniach. Biuro turystyczne B zrezygnowało z przynależności do Izby Turystyki Ziemi Łódzkiej w 2006 roku. Rok później biuro C wypisało się także z tego stowarzyszenia. W obu tych przypadkach, decyzje te były podyktowane brakiem skutecznych działań Izby w kontaktach z kuratorium łódzkim oraz małym zaangażowaniem przedstawicieli izby w działalność statutową.

Drugim rodzajem obserwowanych struktur sieciowych był internetowy system rezerwacyjny. Należały do niego wszystkie badane biura. Był to system, który pozwalał w czasie rzeczywistym dokonywać rezerwacji miejsc na imprezach realizowanych przez inne biura. Aby stać się jego członkiem, należało podpisać umowę, która miała charakter bezterminowy

Trzecim rodzajem struktur sieciowych, do których należały biura uczestniczące w obserwacji, była struktura sprzedaży agencyjnej. Biura sprzedawały oferty innych biur, mając z tego prowizję. Umowy funkcjonujące w ramach tej strukturach były zawierane na rok z możliwością odnowienia.

Ostatnim badanym rodzajem struktury sieciowej były te stworzone przez same biura. Biura turystyczne sprzedawały swoje imprezy za po-

średnictwem innych biur. Największą sieć sprzedaży miała agencja turystyczna A. Zarazem było to największe biuro biorące udział w obserwacji. Jednak sytuacja w trakcie siedmiu lat badań się zmieniła. W ciągu dwóch ostatnich lat, większość biur zrezygnowała ze współpracy. Było to spowodowane niedotrzymywaniem warunków umowy oraz ogólnymi problemami z komunikacją.

Biuro turystyczne C miało mniejszą sieć sprzedaży. W trakcie trwania obserwacji było ono sprzedawane przez ok. 200 innym biur na terenie Polski. W ten sposób był to największy organizator turystyki młodzieżowej w Łodzi. W 2008 roku zmieniła się jego sytuacja. Pojawiły się problemy we współpracy z innymi biurami, głównie ze względu na złą komunikację. W wyniku tego wiele biur zakończyło dotychczasową współpracę. Nawiazanie nowych kontaktów nie było łatwe. W związku z brakiem zadawalających wyników finansowych, w styczniu 2010 roku biuro zostało sprzedane biurowi turystycznemu Jaworzyna Tour.

Biuro turystyczne B było najmniejszym organizatorem turystyki młodzieżowej z biur biorących udział w obserwacji. Sprzedawało swoją ofertę najpierw poprzez pięć biur na terenie aglomeracji łódzkiej, następnie rozszerzyło ją do dziesięciu już na terenie całej Polski. Istnieje do dnia dzisiejszego, stale się rozwijając i wykorzystując swoje doświadczenie z 20-letniego istnienia na rynku.

## 5.3 Kooperacja

Trzy obserwowane biura turystyczne stosowały w swojej działalności różne rodzaje współpracy charakterystyczne dla struktur sieciowych. Badane biura prowadziły współpracę wewnątrz organizacji, z innymi organizacjami, z pracownikami nieetatowymi, z klientami oraz z tymczasowymi zespołami zadaniowymi. Szerzej poszczególne rodzaje współpracy zostały opisane w dalszej części rozdziału.

### 5.3.1 Współpraca pracowników wewnątrz biur turystycznych

W trzech obserwowanych biurach turystycznych stosuje się współpracę pracowników wewnątrz biur.

Współpraca osób pracujących w biurze turystycznym jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania biura. Jest to możliwe tylko wtedy gdy pracownicy są odpowiednio motywowani. W tym celu w badanych biurach turystycznych prowadzone były specjalne programy dla pracowników, pokazuje to tabela 11.

Tabela 11. Programy motywowania pracowników w biurach turystycznych A, C i B w latach 2003 – 2010  
Źródło: badania własne.

| PROGRAMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW      | A   | B   | C   |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|
| Marketing wewnętrzny                  | Tak | Tak | Nie |
| Rozszerzenie kompetencji              | Nie | Nie | Tak |
| Szkolenia                             | Tak | Tak | Tak |
| Pochwały                              | Tak | Tak | Tak |
| Uczestnictwo w prestiżowych zadaniach | Nie | Nie | Tak |
| Premie finansowe                      | Nie | Tak | Nie |

Z obserwacji wynika, że współpraca nie wyglądała jednak tak jak przedstawia to rysunek. Największym problemem w biurze A był przepływ informacji pomiędzy Prezesem, który był jednocześnie właścicielem, a jego pracownikami. Prezes był wizjonerem, który chciał mieć wszystko pod kontrolą, ale przy ilości imprez nie był w stanie samemu nad tym zapanować. W prowadzeniu biura pomagała Pani Kierownik, która była ambitna, ale także zaborcza. Utrudniała przepływ informacji w biurze, jawnie walczyła z osobami, które uważała za zbyt ambitne i chętnie przypisywała sobie pracę innych. Swoim postępowaniem spowodowała odejście z pracy paru wartościowych pracowników.

Inna sytuacja miała miejsce w biurze C. Tam wartościowi pracownicy odeszli z przyczyn finansowych. Pracownicy wyjechali zagranicę i podjęli pracę w innych branżach. Jeden z pracowników po zwolnieniu się otworzył własne biuro, które na rynku funkcjonowało tylko dwa lata i zostało zlikwidowane.

W biurze B w trakcie trwania obserwacji była duża rotacja pracowników, wynikała ona jednak z dużej mobilności pracowników oraz faktu, że pracę w biurze traktowali jako sposób utrzymania się w trakcie studiów, gdy je kończyli rozwiązywali stosunek pracy.

Pracownicy w badanych biurach byli motywowani, ale działania te dawały efekt krótkotrwały. Prawdopodobnie sytuacja byłaby inna, gdyby wynagrodzenie za pracę w tych biurach było wyższe. Na razie jednak, gdy głównym determinantem wyboru klienta jest cena, sytuacja w całej branży się nie poprawi i pensje nie będą wyższe.

Pracownicy biur turystycznych utrzymują bliskie kontakty z pracownikami z innych biur. Kontakty takie są często wynikiem wspólnych wyjazdów i spotkań organizowanych przez operatorów turystycznych. Układy nieformalne są źródłem cennych informacji, często nieoficjalnych, które pozwalają uniknąć sprzedaży niesprawdzonych biur turystycznych

Układy nieformalne są podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Nie inaczej jest w biurach biorących udział w obserwacji uczestniczącej. To głównie one wpłynęły na zmianę sytuacji dwóch badanych biur. Tabela 12 przedstawia podsumowane wyniki obserwacji.

| SYTUACJA<br>W BIURZE                                                      | A                                                                                                                                          | C                                                                                                                                                                           | B                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atmosfera<br>w pracy                                                      | Niejasny sposób<br>rekrutacji,<br>Brak wiedzy prezesa<br>o sytuacji w biurze<br>Apodyktyczność<br>kierownika biura                         | Miła atmosfera w pracy.                                                                                                                                                     | Miła atmosfera w pracy.<br>Duża fluktuacja<br>pracowników                                                                             |
| Układy<br>nieformalne<br>z pracownikami<br>z innych biur<br>turystycznych | Dobrze układająca<br>się współpraca<br>do 2007 roku<br>Od 2007 problemy<br>z przepływem<br>informacji<br>Konflikty<br>z kierownikiem biura | Dobrze układająca<br>się współpraca<br>do 2008 roku<br>Od 2008 problemy<br>z przepływem<br>informacji i z<br>wystawianiem faktur<br>Konflikty z nowym<br>właścicielem biura | Głównie kontakty<br>towarzyskie<br>Dzięki takim<br>kontaktom możliwość<br>sprzedaży większej<br>ilości organizatorów<br>turystycznych |

Tabela 12. Układy nieformalne w badanych biurach turystycznych w latach 2003 – 2010.  
Źródło: badania własne.

W związku z licznymi problemami z komunikacją i przepływem informacji, większość biur współpracujących zarówno z biurem turystycznym A jak i C z niej zrezygnowała. Dodatkowo spowodowało to gwałtownie zmniejszenie się liczby sprzedawanych miejsc. I tak w styczniu w 2010 roku na stronie internetowej biura C pojawiła się informacja o wykupieniu biura przez Jaworzyńską Tour.

### 5.3.2 Współpraca między różnymi organizacjami turystycznymi

Ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie biur turystycznych jest współpraca z różnymi organizacjami, o czym była mowa we wcześniejszych rozdziałach.

| ORGANIZACJE FUNKCJONUJĄCE<br>NA RYNKU TURYSTYCZNYM. | A   | C   | B   |
|-----------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Przewoźnicy                                         | Tak | Tak | Tak |
| Biura turystyczne                                   | Tak | Tak | Tak |
| Stowarzyszenia branżowe                             | Tak | Tak | Nie |
| Kwaterodawcy                                        | Tak | Tak | Tak |
| Izby turystyczne                                    | Tak | Tak | Nie |
| Operatorzy turystyczni                              | Tak | Tak | Tak |
| Restauracje                                         | Nie | Tak | Tak |
| Informacje turystyczne                              | Nie | Nie | Tak |
| Klienci instytucjonalni                             | Nie | Tak | Tak |

Tabela 13. Organizacje współpracujące z badanymi biurami turystycznymi w latach 2003 – 2010.  
Źródło: badania własne.

Biura biorące udział w obserwacji współpracowały z różnymi organizacjami. Byli to głównie operatorzy turystyczni, przewoźnicy, ale także kwaterodawcy, izby turystyczne i inne biura turystyczne. Współpraca ta miała za zadanie, przede wszystkim, podnieść jakość świadczonych usług, obniżyć cenę poprzez wypracowanie zniżek przy dużych lub licznych zamówieniach oraz dopasować produkty do indywidualnych zamówień klientów.

### **5.3.3 Współpraca w tymczasowych zespołach zadaniowych w biurach turystycznych**

Główną przyczyną zatrudniania pracowników nieetatowych jest sezonowość i wysokie koszty utrzymania pracowników etatowych. Badani właściciele biur zwrócili uwagę także na potrzebę zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz takich, którzy spełniają specjalistyczne wymagania biur.

Badane biura turystyczne zatrudniają i współpracują z pracownikami najemnymi. Dla badanych organizacji pracują głównie wychowawcy, piloci, przewodnicy. Stale współpracująca kadra daje badanym biurom pewność wysokiej jakości obsługi klientów.

Bardzo ważnym elementem funkcjonowania badanych biur turystycznych są pracownicy nieetatowi. Są oni zatrudniani tylko do realizacji konkretnej imprezy, jednak to z nimi mają największy i najdłuższy kontakt klienci w trakcie realizacji usługi turystycznej. Od ich kompetencji, zachowania, kultury i wiedzy zależy ostateczna ocena zakupionej przez klienta imprezy turystycznej. Biura zatrudniały przez wszystkie sezony pracowników nieetatowych takich jak piloci, przewodnicy, wychowawcy, nauczyciele. Obserwowane biura turystyczne dbały o dobre relacje ze swoimi pracownikami nieetatowymi. Jednak efekty tego były różne.

W biurze C była miła atmosfera, jednak jakość zakwaterowania zwykle była niska, a młodzież, z którą się opiekowano była trudna. Ogólnie warunki pracy były ciężkie, a wynagrodzenie nieadekwatne do ilości niezbędnej pracy. Po 2008 roku sytuacja jeszcze się pogorszyła, gdyż zepsuła się także atmosfera. Nie sprzyjało to dłuższemu kontynuowaniu współpracy.

W agencji turystycznej A także do 2008 była miła atmosfera. Jedynie jakość zakwaterowania była niska. Natomiast młodzież i warunki pracy były dobre, a wszelkie mankamenty niwelowało wysokie wynagrodzenie,

jak na stawki na rynku turystycznym. W 2008 roku biuro opuścił koordynator, który zajmował się częścią wyjazdów. To całkowicie zmieniło sytuację. Opiekę nad tą częścią imprez przejął kierownik biura, który chciał w całości kontrolować zespół zadaniowy. Do tej pory zespół ten, składający się z kierownika placówki wypoczynku, koordynatora z ramienia nauczycieli języka angielskiego i pracownika zajmującego się przepływem informacji, był niezależny. Sytuacja ta spowodowała powstawanie wielu konfliktów i w ostateczności doprowadziła, najpierw do nieprzedłużenia umowy dla kierownika placówki, a następnie do zlikwidowania całkowicie cyklu tych imprez.

Biuro turystyczne B w ramach współpracy z pracownikami nieetatowymi, głównie dbało o relacje z przewoźnikami. Czyniło to w celu utrzymania niskich cen za transport, przy wysokiej klasie autokarów. Utrzymywało także dobre relacje z kwaterodawcami i przewodnikami. Duża ilość realizowanych wspólnie imprez pozwalała na negocjowanie stawek i dbanie o wysoką jakość oferowanych przez nich usług. Dbanie jednak o dobre relacje z pracownikami nieetatowymi nie daje gwarancji lojalności i dobrej współpracy. W trakcie obserwacji miała miejsce taka sytuacja. Klientka zamawiająca imprezę, po paru latach udanej i owocnej współpracy, zakończyła ją, organizując identyczną imprezę samemu, wykorzystując know – how z poprzednich lat.

#### **5.3.4 Współpraca biur turystycznych z klientami**

Innym bardzo ważnym elementem funkcjonowania biur turystycznych jest współpraca z klientami. Bez nich nie można mówić o organizacji. Biura prowadzą różnego rodzaju działania z myślą o klientach.

Przy ofercie turystycznej skierowanej do dzieci i młodzieży zagrożenia ze strony unijnych biur turystycznych są niewielkie. Dotychczas na nasz rynek nie weszły zagraniczne biura sprzedające tego rodzaju ofertę. Zagraniczne biura turystyczne, które weszły na Polski rynek w sposób pośredni, konkurują z rodzimą ofertą dla dzieci i młodzieży poprzez podnoszenie poziomu jakości usług na rynku – są konkurencyjne cenowo, mają większe środki na reklamę.

Biura turystyczne A, B i C w trakcie prowadzonej obserwacji prowadziły programy współpracy z klientami. W tych biurach występują dwa rodzaje klientów: indywidualni i instytucjonalni. Poniższa tabela 14 przedstawia programy współpracy jakie były stosowane przez badane biura w latach 2003 – 2010.



Tabela 14. Programy współpracy z klientami w badanych biurach turystycznych w latach 2003 – 2010.  
Źródło: badania własne.

| RODZAJ WSPÓŁPRACY                   | A   | C   | B   |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|
| Korespondencja przez e-mail         | Nie | Tak | Tak |
| Upusty dla stałych klientów         | Tak | Tak | Nie |
| Uczestniczenie w tworzeniu produktu | Nie | Tak | Tak |
| Imprezy na indywidualne zamówienie  | Nie | Nie | Tak |

Głównym problemem związanym z klientami badanych biur turystycznych jest fakt, że są to dzieci i młodzież. Z upływem czasu klienci Ci wyrastają z oferty biur turystyki młodzieżowej. Biura co prawda prowadzą sprzedaż miejsc agencyjnych na wyjazdy dla dorosłych, jednak klienci utożsamiają ich głównie z ofertą skierowaną do dzieci.

Klient turystyczny nie jest klientem lojalnym. Pierwszorzędnym czynnikiem przy wyborze oferty turystycznej jest cena, często kosztem jakości. Innym czynnikiem wpływającym na wybór konkretnej imprezy turystycznej jest fakt, czy na wyjazd jedzie wychowawca lub inny opiekun, który dobrze zna dziecko.

## 5.4 Polityka personalna w biurach turystyki młodzieżowej

W celu określenia najbardziej odpowiedniego typu struktury sieciowej, dostosowanej do specyfiki usług turystycznych, kolejnym badaniem elementem była polityka personalna stosowana w biurach turystyki młodzieżowej.

Stosowanie różnych form zatrudnienia jest spowodowane przede wszystkim sezonowością pracy. W okresie wiosenno letnim, gdy biura sprzedają największą liczbę imprez, wzrasta u nich także zapotrzebowanie na pracowników. W tym momencie głównie na umowę zlecenie są zatrudniani wychowawcy na kolonie dla dzieci i młodzieży, piloci, przewodnicy. Kierownicy placówek wypoczynku zawierają kontrakty menedżerskie lub umowy o dzieło. Podpisywanie tego rodzaju umów jest także związane z wąską specjalizacją biur.

Główne przyczyny stosowania telepracy, to po pierwsze: chęć zatrudnienia pracowników o wysokich kwalifikacjach, przy jednocześnie niższym wynagrodzeniu, niż gdyby byli musieli pracować w siedzibie biura. Ponadto obecność tak zatrudnianych pracowników nie jest niezbędna do należytego wykonania pracy.

Outsourcing pracowniczy jest stosowany tylko przez część biur turystycznych. Pytani właściciele biur nie są przekonani do tej formy zatrudniania. Obawiają się zatrudniać pracowników z innych biur turystycznych ze względu zdradzanie tajemnic biura.



W badanych biurach turystycznych stosowane rodzaje umów o zatrudnienie można podzielić na trzy główne kategorie. Po pierwsze, są to pracownicy etatowi. Do tej grupy można zaliczyć pracowników na umowę o pracę na czas określony i nieokreślony. Drugą grupę stanowią pracownicy sezonowi, zatrudniani tylko w sezonie do obsługi klientów, w badanych biurach byli to stażyści i pracę na czas próbny. Trzecią grupę stanowią pracownicy na umowę zlecenie, umowę o dzieło, kontrakt menedżerski.

Te różne sposoby zatrudnienia w obserwowanych biurach turystycznych wzajemnie się uzupełniają i przy tym dają możliwość pełnego wykorzystania potencjału tych osób przy obsłudze imprez turystycznych.

Poniższa tabela 14, pokazuje różne rodzaje umów stosowane w badanych biurach turystycznych. Stosowanie tych form zatrudnienia jest spowodowane przede wszystkim sezonowością pracy. W okresie wiosenno - letnim, gdy biura sprzedają największą liczbę imprez, wzrasta zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników. W tym momencie głównie na umowę zlecenie są zatrudniani wychowawcy na kolonie dla dzieci i młodzieży, piloci, przewodnicy. Kierownicy placówek wypoczynku zawierają kontrakty menedżerskie lub umowy o dzieło. Podpisywanie tego rodzaju umów jest także związane z wąską specjalizacją biur.

W przypadku telepracy byli do niej oddelegowani pracownicy etatowi. Wykonywali oni pracę w charakterze kierowników, rezydentów, pilotów lub przewodników. Wykonywali oni swoją pracę poza siedzibą biura. W większości wypadków taki pracownik nie musiał się w tej siedzibie pojawiać, bo najważniejsze jest to, aby był tam, gdzie będzie realizowana impreza turystyczna.

Wszystkich pracowników zatrudnianych tylko w okresie sezonu można nazwać pracownikami tymczasowymi. W obserwowanych biurach turystycznych zaliczają się do nich stażyści, osoby zatrudnione na umowę o dzieło, zlecenie i kontrakty menedżerskie.

Badane biura turystyczne postawiły na bardzo ścisłą specjalizację i w związku z tym zrezygnowały z części wykonywanych dotychczas zadań. Chcąc jednak realizować dalej działalność turystyczną zdecydowały się na korzystanie z outsourcingu. W ten sposób obciążyły swoje koszty i zyskały wysoką jakość usług dostarczanych od kontrahentów.

Przestawiona poniżej tabela 15 pokazuje, że biuro turystyczne A korzystało z outsourcingu dostarczanego głównie przez biuro turystyczne B. A wynajmował od B kierownika placówki wypoczynku, wychowawców, zlecał wykonanie usług transportowych.

Tabela 15. Sposoby zatrudniania w biurach turystycznych.  
Źródło: badania własne.

| SPOSÓB ZATRUDNIENIA                | A                                                                                                                      | C                                                                                          | B                                                                                                                                           |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umowa o pracę na czas określony    | Pracownicy obsługujący klienta                                                                                         | Pracownicy obsługujący klienta                                                             | Nie występowało                                                                                                                             |
| Umowa o pracę na czas nieokreślony | Pracownicy obsługujący klienta przedłużający umowę                                                                     | Pracownicy obsługujący klienta przedłużający umowę                                         | Pracownicy obsługujący klienta przedłużający umowę                                                                                          |
| Umowa na czas próbny               | Pracownicy zatrudniani pierwszy raz w biurze                                                                           | Pracownicy zatrudniani pierwszy raz w biurze                                               | Pracownicy zatrudniani pierwszy raz w biurze                                                                                                |
| Telepraca                          | Pracownicy etatowi oddelegowani do pracy w charakterze kierowników, rezydentów.                                        | Pracownicy etatowi oddelegowani do pracy w charakterze pilotów i przewodników.             | Pracownicy etatowi oddelegowani do pracy w charakterze rezydentów.                                                                          |
| Kontrakt menedżerski               | Kierownicy placówek wypoczynku prowadzący działalność gospodarczą                                                      | Nie występowało                                                                            | Nie występowało                                                                                                                             |
| Umowa zlecenie                     | Piloci<br>Przewodnicy<br>Wychowawcy<br>Opiekunowie<br>Kierownicy nie prowadzący działalności<br>Lektorzy<br>Animatorzy | Piloci<br>Przewodnicy<br>Wychowawcy<br>Opiekunowie<br>Kierownicy<br>Lektorzy<br>Animatorzy | Piloci<br>Przewodnicy<br>Wychowawcy<br>Opiekunowie<br>Kierownicy<br>Lektorzy<br>Animatorzy                                                  |
| Umowa o dzieło                     | Nie występuje                                                                                                          | Nie występuje                                                                              | Dla osób, które stworzyły programy autorskie:<br>Piloci<br>Przewodnicy<br>Wychowawcy<br>Opiekunowie<br>Kierownicy<br>Lektorzy<br>Animatorzy |

| RODZAJ STOSOWANEGO OUTSOURCINGU | A                                                                                                                   | C                                                            | B                                                               |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Zatrudnianie kadry              | Wynajem kierowników i wychowawców koloni i obozów z innego biura<br>Zatrudnianie kierownika na kontrakt menedżerski | Wychowawcy z polecenia innych biur                           | Wynajem kierowników i wychowawców koloni i obozów innym biurom. |
| Transport                       | Sprzedaż biletów autobusowych i samolotowych na trasie do Wielkiej Brytanii oraz Francji                            | Sprzedaż biletów na tanie linie lotnicze do 30 krajów świata | Wynajem transportu autobusowego innym biurom.                   |
| Pilotaż i przewodnictwo         | Nie występuje                                                                                                       | Zatrudnianie sprawdzonych lub z polecenia                    | Zatrudnianie sprawdzonych lub z polecenia                       |
| Opracowanie programów imprez    | Zlecanie kierownikom placówek wypoczynku                                                                            | Nie występuje                                                | Zlecanie współpracującym biurom turystycznym.                   |

Tabela 16.  
Outsourcing pracowniczy stosowany w badanych biurach turystycznych  
Źródło: badania własne.

## 5.5 Podsumowanie wyników badań

Przy ofercie turystycznej skierowanej do dzieci i młodzieży zagrożenie ze strony unijnych biur turystycznych jest niewielkie. Dotychczas na polski rynek nie weszły zagraniczne biura sprzedające tego rodzaju ofertę. Natomiast te biura zagraniczne, które są na polskim rynku, w sposób pośredni konkurują z rodzimą ofertą dla dzieci i młodzieży poprzez podnoszenie poziomu jakości usług na rynku, przy konkurencyjnych cenach i większych środkach na reklamę.

Badane biura turystyczne w swojej działalności gospodarczej postawiły na kooperację. Ponieważ współpraca z uczestnikami rynku, na którym funkcjonują biura jest silna, częsta i powtarzalna, można się pokusić o stwierdzenie, że jest to swoista struktura sieciowa niezależnych, ale wspólnie kooperujących organizacji oraz klientów instytucjonalnych i indywidualnych

Badanym elementem była świadoma przynależność biura do struktur sieciowych. Respondenci uznali, że biura, w których pracują, należą do izb turystycznych, sieci sprzedaży agencyjnej oraz internetowego systemu rezerwacyjnego. Rodzaj więzi występującej w tych strukturach to więź

czasowa. Efektami przynależności do takiej struktury są zwiększona wiarygodność biura w oczach klienta i większa konkurencyjność oraz możliwość poszerzenia oferty.

Dla badanych organizacji ważnym czynnikiem jest współpraca pracowników wewnątrz biur turystycznych. Biura wprowadzają specjalne programy dla swoich pracowników. Głównie są to szkolenia. Chcą w ten sposób uniknąć odpływu wartościowej, wykształconej i doświadczonej kadry pracowników. Starają się, by pracownicy czuli się potrzebni i pełnowartościowi w wykonywanej pracy. W efekcie zatrzymuje się wartościowych pracowników. Takie biura, w których pracują przez dłuższy czas ci sami pracownicy są bardziej wiarygodni dla klientów, niż te w których jest duża rotacja.

Jeżeli chodzi o motywowanie pracowników, to biura stosują głównie czynniki poza finansowe. Są to zazwyczaj pochwały, umożliwia się im uczestnictwo w prestiżowych zadaniach i rozszerza się im kompetencje.

Kolejnym elementem stosowanej w biurach kooperacji jest współpraca z innymi organizacjami. Biura głównie współpracują z przewoźnikami, innymi biurami turystycznymi i hotelami oraz izbami turystycznymi. Badane biura należą głównie do Izby Turystyki Ziemi Łódzkiej.

W badanych biurach turystycznych współpracuje się także z pracownikami nieetatowymi. Są to przede wszystkim wychowawcy, piloci przewodnicy, którzy są zatrudniani do realizacji określonych imprez.

Ważnym elementem struktury sieciowej biura turystycznego są klienci. Biura prowadzą dla nich specjalne działania, jak przede wszystkim upusty dla stałych klientów. Biura turystyczne także współpracują z klientami poprzez e-maile, umożliwiają uczestniczenie w tworzeniu produktu oraz tworzą je na indywidualne zamówienie. Dzięki temu zwiększa się wiarygodność biur i atrakcyjność ofert oraz zmniejsza się koszty. Jest to walka biur z „szarą strefą”. Problemem jednak jest fakt, na który zwrócili uwagę respondenci, że klienci bardzo często szukają bardzo tanich ofert kosztem jakości.

Biura tworząc swoją ofertę często tworzą zespoły tymczasowe, w których skład wchodzi pracownicy biura, przewoźnicy, piloci i przewodnicy oraz nauczyciele. Korzysta się w ten sposób z wiedzy i doświadczenia osób uczestniczących w takim zespole, w celu uatrakcyjnienia oferty oraz urealnienia jej.

Badanie miało za zadanie pokazać także atmosferę w pracy i układy nieformalne. Respondenci w pierwszej fazie uznali, że w ich pracy są tylko stosunki formalne, ale już w drugiej wskazali, że panuje tam przyjacielska atmosfera. Natomiast zgodnie twierdzili, że utrzymują kontakty pozaformalne z pracownikami z innych biur.

Biura turystyczne, w których przeprowadzono ankietę, stosują elastyczną politykę zatrudnienia. W założeniach do badania podano, że są to biura zatrudniające do 5 osób. Są to jednak pracownicy zatrudnieni na stałe, zwykle na umowę na czas określony. Większość osób pracujących dla biura to osoby zatrudniane na umowę o dzieło, kontrakty menedżerskie oraz umowy zlecenie. Powodami stosowania różnych form pracy są wysokie koszty pracowników etatowych i sezonowość pracy. Wiele biur zatrudnia pracowników tymczasowych. Do wykonania określonej pracy w sezonie lub z uwagi na potrzebę wysokich kwalifikacji, które są kosztowne. W części biur stosuje się teleprace. Zwykle dlatego, że pracownik nie jest niezbędny do wykonania tej pracy w miejscu zatrudnienia, mieszka daleko lub opiekuje się osobami trzecimi.

W celu pogłębienia informacji zawartych w odpowiedziach udzielonych przez respondentów w pierwszej fazie badania, autorka przeprowadziła wywiady bezpośrednie z osobami odpowiedzialnymi za kierunek rozwoju w wybranych pięciu biurach turystycznych. Wywiady dotyczyły sytuacji na rynku turystycznym oraz, czy i jak, funkcjonowały struktury sieciowe, do których należą biura.

W trakcie wywiadów respondenci stwierdzili, że na funkcjonowanie ich biur na rynku turystycznym wpływają integracja europejska, kooperacja, internet oraz zmienne otoczenie i specjalizacja organizacji.

Dużą część swoich wypowiedzi respondenci poświęcili zmianom przepisów prawnych spowodowaną przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, które negatywnie ocenili.

Wyniki wywiadów pokazują, że właściciele biur turystycznych są świadomi przynależności do struktur sieciowych, wielu z nich uważa, ich biuro samo tworzy taką sieć. Badane biura należą także do internetowych systemów rezerwacji i agencyjnych sieci sprzedaży.

Respondenci stwierdzili, że stowarzyszenia mają wpływ na polskie prawodawstwo dotyczące branży turystycznej, jednak wpływ ten jest obecnie nieduży. Ważną funkcją stowarzyszeń jest współpraca z urzędami i kuratorium.

Badane biura w swojej działalności postawiły na kooperację. Współpraca badanych biur turystycznych w ramach struktur sieciowych została różnie przez nich oceniona. Najbardziej pozytywnie respondenci ocenili współpracę wewnątrz biur, następnie z innymi organizacjami i z pracownikami najemnymi oraz w ramach zespołów tymczasowych. Najgorzej została oceniona współpraca z klientami. Klienci nie rozumieją jakie zagrożenia wiążą się z korzystaniem z usług z „szarej strefy”. Najczęściej jedynym kryterium wyboru jakiejś oferty jest najniższa cena.

Z punktu widzenia układów nieformalnych, respondenci stwierdzili, że biuro, to przede wszystkim miejsce pracy, ale także miłe miejsce spotkań, a ich pracownicy utrzymują bliskie kontakty z pracownikami z innych biur. Układy nieformalne są źródłem cennych informacji, często nieoficjalnych, które pozwalają uniknąć sprzedaży niesprawdzonych biur turystycznych.

W badanych biurach turystycznych stosuje się elastyczną politykę zatrudnienia. Jest to przede wszystkim spowodowane sezonowością pracy. W okresie wiosenno - letnim, gdy biura sprzedają największą liczbę imprez, wzrasta u nich także zapotrzebowanie na pracowników. W tym momencie głównie na umowę zlecenie są zatrudniani wychowawcy na kolonie dla dzieci i młodzieży, piloci, przewodnicy. Kierownicy placówek wypoczynku zawierają kontrakty menedżerskie lub umowy o dzieło.

Na podstawie obserwacji uczestniczącej można zaproponować stwierdzenie, że model struktury sieciowej organizatora imprez turystycznych był skuteczny i opłacalny z ekonomicznego punktu widzenia. Najslabszym ogniwem okazał się czynnik ludzki. W badanych biurach najważniejsze stały się sieci nieformalne i cechy osobowościowe koordynatorów sieci.

Najlepszym przykładem jest biuro turystyczne C, które było jednym z najstarszych biur działających w Łodzi. Przejęcie prowadzenia biura w 2008 przez córkę właścicieli zmieniło jego sytuację. Pojawiły się problemy we współpracy z innymi biurami, głównie ze względu na złą komunikację. W wyniku tego wiele biur zakończyło dotychczasową współpracę. Nawiazanie nowych kontaktów nie było łatwe. W styczniu 2010 roku, po 21 latach biuro zakończyło swoją działalność, zostało sprzedane wraz z marką. W ten sposób skończyła się jego aktywność na rynku turystycznym.

Biuro turystyczne B w trakcie trwającej siedem lat obserwacji zmieniło swój profil, z niektórymi organizacjami rozluźniło współpracę, z innymi w ogóle jej zaprzestało, a rozpoczęło z zupełnie nowymi. Biuro nie chce zwiększać swoich udziałów w rynku. Struktura sieciowa, którą stworzyło składa się z niewielu elementów, więzi w niej występujące są czasowe lub okazjonalne i przede wszystkim mają charakter nieformalny.

Stworzenie zgranego tymczasowego zespołu pracowniczego do obsługi obozów językowych dla dzieci i młodzieży pomogło w rozwoju biura turystycznego A. Oferta ta była co roku powtarzana i z roku na rok większa liczba klientów z niej korzystała. Pierwszy turnus w roku 2003 liczył 12 uczestników, rok później liczył 45 osób na każdym z trzech turnusów, a w 2008 roku sprzedaż wyniosła 120 osób, w każdym turnusie. W tym wielu klientów powtarzało się co roku od momentu stworzenia tej oferty. W 2007 roku z tej samej oferty skorzystało ponownie 45 klientów.

Rozwiązanie zespołu zadaniowego w 2009 roku spowodowało zmniejszenie się liczby uczestników, a w 2010 impreza ta została zlikwidowana.

Z punktu widzenia samych struktur sieciowych najciekawiej i najbardziej obiecująco prezentowała się agencja turystyczna A. Problemem jednak okazał się w niej niejasna polityka kadrowa, personel wyższego szczebla oraz prezes. Kierownik biura w Warszawie, chcąc mieć większą kontrolę nad tym co się dzieje w jej biurze, spowodowała odejście jednej z bardziej zaangażowanych pracownic. Prezes wizjoner nie był typem menedżera i wiele sytuacji w agencji uciekało jego uwadze. Współpraca z jednym z wieloletnich kierowników szkoły językowej zakończyła się w sądzie.

Podstawą większość problemów w badanych biurach turystycznych są niskie wynagrodzenia w branży. Wielu zdolnych, ambitnych pracowników odchodzi z pracy z powodu większych aspiracji finansowych i przechodzi do innych gałęzi gospodarki. Właściciele biur turystycznych stoją przed dylematem czy podnosić pensje, kosztem podnoszenia cen usług, czy zostawić zarobki na obecnym poziomie, licząc się jednak z dużą fluktuacją kadr. Jedno z badanych biur w celu podniesienia realnych wypłat zdecydowało się na prowizję ze sprzedanych imprez. Czas pokaże czy pozwoli to rozwinąć biuro i zatrzymać wartościowych pracowników.

## **5.6 Zastosowanie koncepcji modelu wyboru struktury sieciowej dla badanych organizacji turystycznych**

Celem głównym publikacji jest określenie typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanej kooperacji i polityki personalnej. Jest to osiągnięte poprzez zestawienia wyników analizy przypadku z modelem wyboru typu struktury sieciowej przedstawionej w rozdziale czwartym. Sprawdzane są struktury sieciowe trzech typów biur turystycznych: touroperatora, biura turystycznego realizującego imprezy na zlecenie oraz agencji turystycznej. Wybór struktury sieciowej jest przeprowadzony trzyetapowo:

Pierwszy etap polega na ustaleniu ścieżki wyboru struktury sieciowej, czyli ścieżki faktycznej. Uzyskane jest to poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w mapie wyboru typu struktury sieciowej. Odpowiedzi pochodzą z badań, w tym odpowiedzi udzielonych przez respondentów w ankietach i w trakcie trwania wywiadów oraz na podstawie obserwacji.

Drugi etap, to porównanie struktury sieciowej wybranej na podstawie mapy uzyskanej z wyników badań, czyli ścieżki faktycznej, ze ścieżką optymalną z czwartego rozdziału.

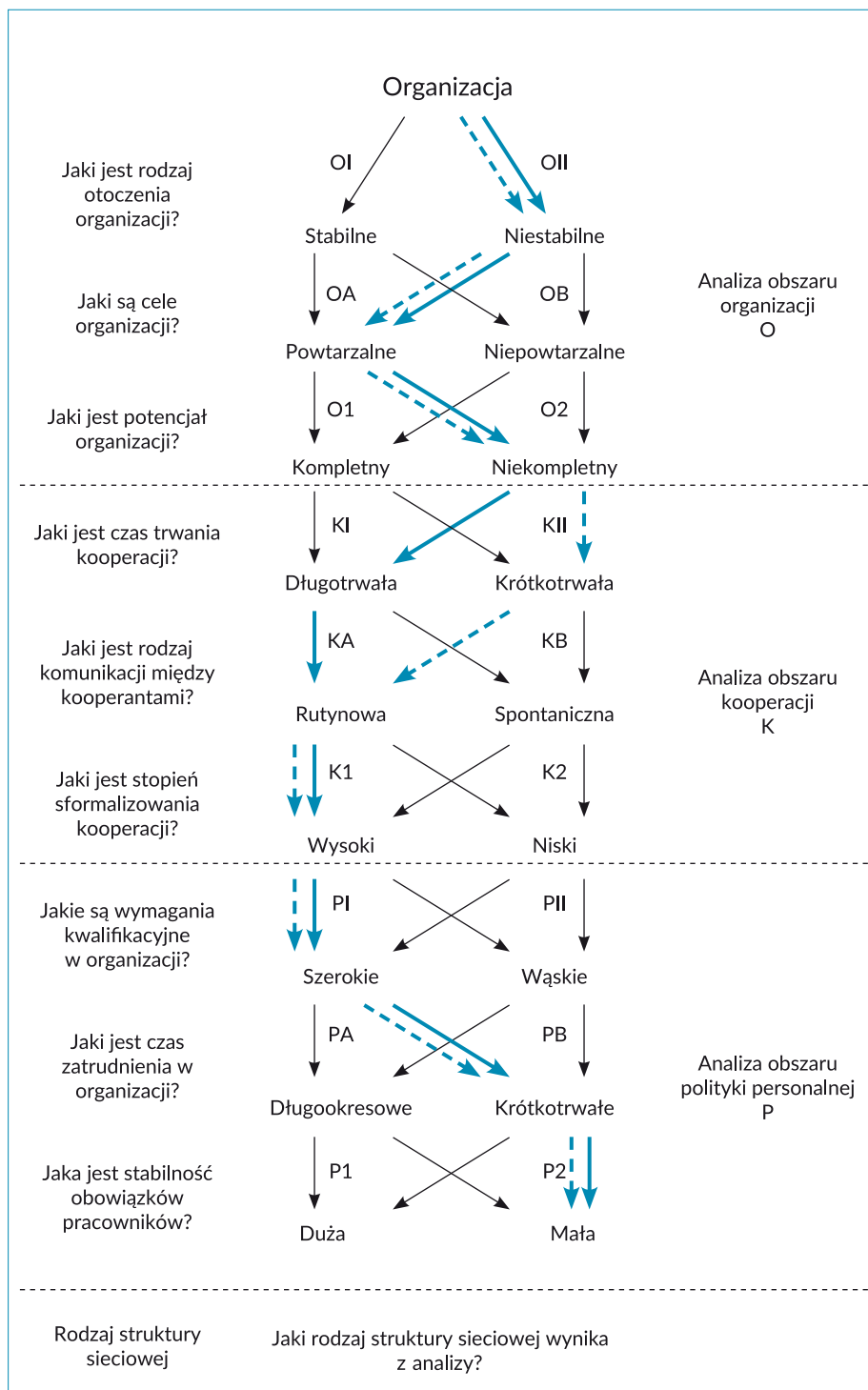
Trzeci etap, to porównanie ścieżek wyborów i uzyskanych w ten sposób proponowanych struktur sieciowych z tymi, do których należą badane biura według respondentów, co deklarowali w traktacie badań. W celu otrzymania ostatecznej informacji, jaka struktura sieciowa jest najlepsza dla danego typu biura turystycznego, należy zestawić razem wszystkie trzy propozycje struktur sieciowych. Następnie jeżeli w tym zestawieniu nazwa jakiegoś typ struktury powtarza się co najmniej dwa razy należy go zastosować, jeżeli nazwa się nie powtarza nie należy jej stosować. Cechy nie powtarzające się zostały pogrubione, cechy powtarzające się dwukrotnie zostały pogrubione oraz została zastosowana kursywa, cechy powtarzające się trzykrotnie nie zostały odznaczone.

Tabela 17. Ścieżki wyboru struktury sieciowej dla Touroperatora na podstawie badań. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| PYTANIE                                           | ODPOWIEDŹ    | ŚCIEŻKA FAKTYCZNA | ŚCIEŻKA OPTYMALNA |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Jaki jest rodzaj otoczenia organizacji?           | Niestabilne  | O II              | O II              |
| Jaki są cele organizacji?                         | Powtarzalne  | O A               | O A               |
| Jaki jest potencjał organizacji?                  | Niekompletny | O 2               | O 2               |
| Jaki jest czas trwania kooperacji?                | Krótkotrwała | K II              | K I               |
| Jaki jest rodzaj komunikacji między kooperantami? | Rutynowa     | K A               | K A               |
| Jaki jest stopień sformalizowania kooperacji?     | Niski        | K 1               | K 1               |
| Jakie są wymagania kwalifikacyjne w organizacji?  | Szerokie     | P I               | P I               |
| Jaki jest czas zatrudnienia w organizacji?        | Krótkotrwała | P B               | P B               |
| Jaka jest stabilność obowiązków pracowników?      | Mała         | P 2               | P 2               |



Rys. 5. Mapa wyboru typu struktury sieciowej touroperatora empiryczna i na podstawie badań.  
Źródło: opracowanie własne.



ścieżka faktyczna - - - ➔

ścieżka optymalna ➔

Tabela 18. Wybór typu struktury sieciowej dla Touroperatora na podstawie analizy przypadku.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| SPOSÓB<br>UZYSKANIA<br>DANYCH DO<br>WERYFIKACJI | ŚCIEŻKA<br>FAKTYCZNA                                                                                                                                                   | ŚCIEŻKA<br>OPTIMALNA                                                                                                                                   | STRUKTURY SIECIOWE,<br>DO KTÓRYCH NALEŻĄ<br>BADANE BIURA WEDŁUG<br>RESPONDENTÓW                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaj struktury sieciowej                      | zewnętrzna – internetowa – wirtualna – techniczna – technologiczna, ponadto typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnych. | zewnętrzna – internetowa – tymczasowa – wirtualna – techniczna – technologiczna, ponadto typu dostawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnych. | zewnętrzne – sfederowane – stosunków bezpośrednich (izby turystyczne) – internetowe (internetowe systemy rezerwacji) – wirtualne – rozproszone – statyczne – dynamiczne – tymczasowe – techniczne – technologiczne, ponadto typu dostawca – wykonawca, wykonawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalne. |

W tabeli 17, zestawiono wyniki badań analizy przypadku dla touroperatora, tworzącą ścieżkę faktyczną, z analizą ścieżki wyboru struktury sieciowej dla touroperatora zaproponowaną w czwartym rozdziale, tworzącą ścieżkę optymalną. Z zestawienia wynika rozbieżność na poziomie ścieżki K II / K I. Jest ona pokazana na rys. 5. Ścieżka faktyczna touroperatora turystycznego, czyli na podstawie badań: OII – OA – O2 – KII – KA – K1 – PI – PB – P2. Wynika z niej wybór struktury sieciowej zewnętrznej – internetowej – wirtualnej – technicznej – technologicznej, ponadto typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka optymalna, czyli zaproponowana w czwartym rozdziale: OII – OA – O2 – KI – KA – K1 – PI – PB – P2. Predysponuje ona do wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – internetowej – tymczasowej – wirtualnej – techniczna – technologiczna, ponadto typu dostawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnych.

W modelu optymalnym jest zaproponowana KI – długotrwała współpraca, natomiast z analizy przeprowadzonych badań wynika, że większość organizacji wybiera K II – współpracę krótkotrwałą. Zmiana ścieżki powoduje zwiększenie tymczasowości struktury sieciowej badanej organizacji turystycznej. Jest to prawdopodobnie wynikiem braku stałości i zaufania we współpracy, które są potrzebne do utrzymywania takich relacji.

Tabela 17 jest zestawieniem wyników badań ze ścieżkami optymalną i faktyczną. Wynika z nich, że badani touroperatorzy, według respondentów

stosowali bardziej rozbudowane struktury sieciowe, niż wynikałoby to ze ścieżek wyboru zrobionych na podstawie map. Różnice polegały na deklarowanej przynależności do struktur sieciowych dynamicznych - stosunków bezpośrednich (izby turystyczne), z których, należy pamiętać, część biur zrezygnowała w trakcie trwania badań, stąd prawdopodobnie ta różnica. Ponadto respondenci deklarowali także, że badane biura należą do struktur sieciowych sfederowanych - rozproszonych- statycznych typu wykonawca - wykonawca. Różnica ta wynika prawdopodobnie z faktu, że respondenci chcieliby stworzyć własną strukturę do tworzenia produktu turystycznego z długoterminowymi umowami ze sprzedażą agencyjną, jednak obecnie jeszcze nie są na takim etapie.

Reasumując z zestawień proponowanych typów struktur sieciowych dla touroperatora wynika, że najbardziej odpowiednim jest struktura sieciowej zewnętrznej - internetowej - tymczasowej - wirtualnej - techniczna - technologiczna, ponadto typu dostawca - wykonawca oraz wykonawca - wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnych. W tabeli 19, zestawiono wyniki badań analizy przypadku dla organizatora imprez turystycznych na zlecenie z propozycją ścieżki optymalnej z czwartego rozdziału. Porównanie tych ścieżek obrazuje rys. 6. Wynika z nich rozbieżność na poziomie ścieżki K I / K II.

Ścieżka faktyczna organizatora imprez turystycznych na zlecenie, czyli na podstawie badań: OII - OB - O2 - KII - KA - K2 - PI - PB - P2. Wynika z niej wybór struktury sieciowej zewnętrznej- internetowej- wirtualnej- tymczasowej- technicznych - technologicznych, typu dostawca - wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka optymalna, czyli zaproponowana w czwartym rozdziale: OII - OB - O2 - KI - KA - K2- PI - PB - P2. Predysponuje ona do wyboru struktury sieciowej zewnętrznej - stosunków bezpośrednich - internetowej - wirtualnej - tymczasowej- technicznych - technologicznych, typu dostawca - wykonawca i/lub wykonawca - wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych. W modelu optymalnym jest zaproponowana KI - długotrwała współpraca, natomiast z analizy przeprowadzonych badań wynika, że większość organizacji wybiera K II - współpracę krótkotrwałą. Zmiana ścieżki powoduje rezygnację w modelu empirycznym ze struktur sieci typu wykonawca - wykonawca. Prawdopodobnie jest to efektem mniejszej zażyłości kontaktów i odpowiedniego poziomu zaufania, które są potrzebne do utrzymywania takich sieci.

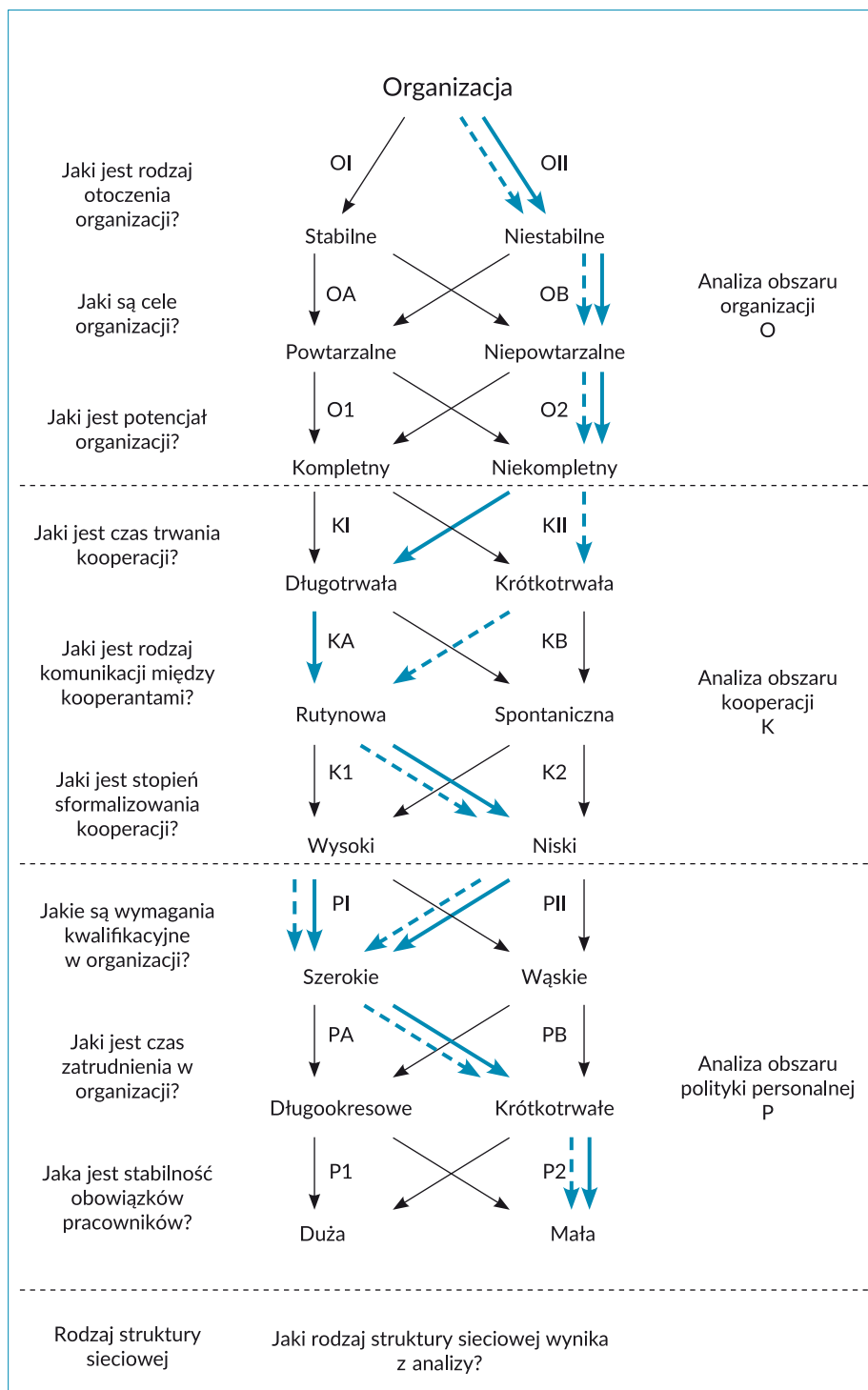
Tabela 19. Ścieżki wyboru struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych na zlecenie na podstawie badań. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| PYTANIE                                           | ODPOWIEDŹ    | ŚCIEŻKA FAKTYCZNA | ŚCIEŻKA OPTYMALNA |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Jaki jest rodzaj otoczenia organizacji?           | Niestabilna  | O II              | O II              |
| Jaki są cele organizacji?                         | Powtarzalne  | O B               | O B               |
| Jaki jest potencjał organizacji?                  | Niekompletny | O 2               | O 2               |
| Jaki jest czas trwania kooperacji?                | Krótkotrwały | K II              | K I               |
| Jaki jest rodzaj komunikacji między kooperantami? | Rutynowy     | K A               | K A               |
| Jaki jest stopień sformalizowania kooperacji?     | Niski        | K 2               | K 2               |
| Jakie są wymagania kwalifikacyjne w organizacji?  | Szerokie     | P I               | P I               |
| Jaki jest czas zatrudnienia w organizacji?        | Krótkotrwały | P B               | P B               |
| Jaka jest stabilność obowiązków pracowników?      | Mała         | P 2               | P 2               |

Tabela 20. Wybór typu struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych na zlecenie na podstawie analizy przypadku. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| SPOSÓB UZYSKANIA DANYCH DO WERYFIKACJI | ŚCIEŻKA FAKTYCZNA                                                                                                                | ŚCIEŻKA OPTYMALNA                                                                                                                                                                       | STRUKTURY SIECIOWE, DO KTÓRYCH NALEŻĄ BADANE BIURA WEDŁUG RESPONDENTÓW                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaj struktury sieciowej             | zewnętrznej – internetowej – wirtualnej – tymczasowej – technicznych, typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych | zewnętrznej – stosunków bezpośrednich – internetowej – wirtualnej – tymczasowej – technicznych, typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca. We wsparciu sieci nieformalnych | zewnętrzne – sfederowane – stosunków bezpośrednich (izby turystyczne) – internetowe (internetowe systemy rezerwacji) – wirtualne – pulsacyjne – dynamiczne – tymczasowe – techniczne – technologiczne, ponadto typu dostawca – wykonawca, działanie w oparciu o sieci nieformalne |

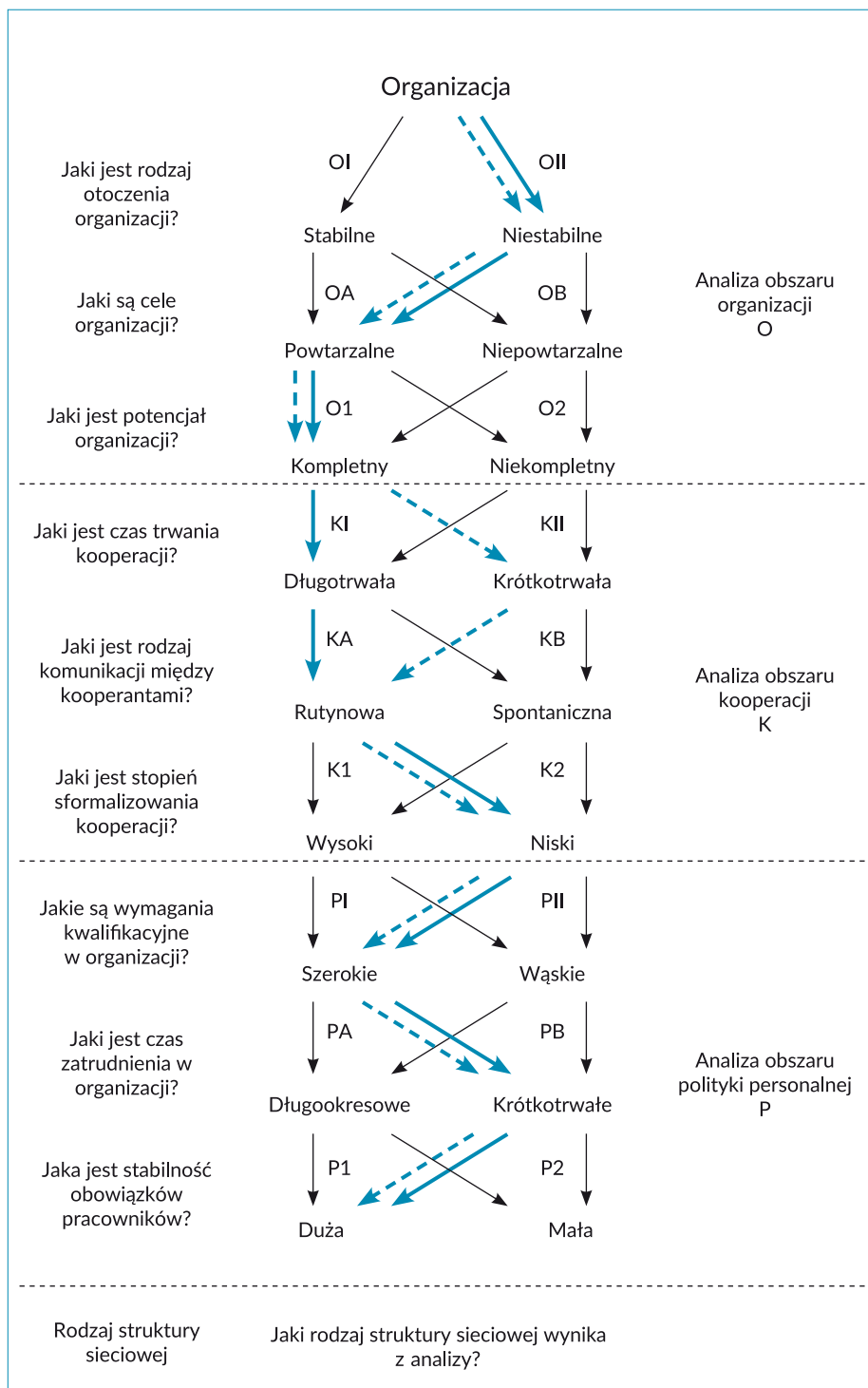
Rys. 6. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych na zlecenie na podstawie badań. Źródło: opracowanie własne.



ścieżka faktyczna - - - ➔

ścieżka optymalna ——— ➔

Rys. 7. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla agencji turystycznej na podstawie badań. Źródło: opracowanie własne.



ścieżka faktyczna - - ->

ścieżka optymalna ->

Tabela 20 jest zestawieniem wyników badań ze ścieżkami: optymalną i faktyczną. Wynika z nich, że badane biura turystyczne, według respondentów, stosowały bardziej rozbudowane struktury sieciowe, niż wynikałoby to ze ścieżek wyboru zrobionych na podstawie map. Różnice polegały na deklarowanej przynależności do struktur sieciowych dynamicznych, z których, należy pamiętać, część biur zrezygnowała w trakcie trwania badań, stąd prawdopodobnie ta różnica. Ponadto respondenci deklarowali także, że badane biura należą do struktur sieciowych sfederowanych - pulsacyjnych. Różnica ta wynika prawdopodobnie z faktu, że respondenci chcieliby stworzyć własną strukturę do tworzenia produktu turystycznego na zlecenie, jednak obecnie działanie to nie jest jeszcze na tak dużą skalę, żeby uznać ją jako prawidłowość ich działania.

Reasumując z zestawień proponowanych typów struktur sieciowych dla organizatora imprez turystycznych na zlecenie wynika, że najbardziej odpowiednią jest struktura sieciowa zewnętrzna – stosunków bezpośrednich – internetowa – wirtualna – tymczasowa – techniczna – technologiczna, typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

W tabeli 21, zestawiono wyniki badań analizy przypadku dla agencji turystycznej z propozycją ścieżki optymalnej z czwartego rozdziału. Porównanie tych ścieżek obrazuje rys. 7. Wynika z nich rozbieżność na poziomie ścieżki K I / K II.

Ścieżka faktyczna dla agencji turystycznej, czyli na podstawie badań: OII – OA – O1 – KII – KA – K2 – PI – PB – P2. Wynika z niej, że należy wybrać strukturę sieciową zewnętrzną – tymczasową – internetową, ponadto typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

Ścieżka optymalna, czyli zaproponowana w czwartym rozdziale: OII – OA – O1 – KI – KA – K2 – PI – PB – P2. Predysponuje ona do wyboru struktury sieciowej zewnętrznej – statyczna – stosunków bezpośrednich – internetowej – technicznej – funkcjonalnej ponadto typu dostawca – wykonawca i/lub wykonawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

W modelu optymalnym jest zaproponowana KI – długotrwała współpraca, natomiast z analizy przeprowadzonych badań wynika, że większość organizacji wybiera K II – współpracę krótkotrwałą. Zmiana ścieżki powoduje rezygnację w modelu empirycznym ze struktur sieci statycznej, stosunków bezpośrednich, technicznej i funkcjonalnej oraz wykonawca – wykonawca.

Tabela 22 jest zestawieniem wyników badań ze ścieżkami: optymalną i faktyczną dla agencji turystycznej. W tym zestawieniu widać największej rozbieżności. Ten typ organizacji wypada najbardziej niekorzystnie w zestawieniu trzech analizowanych rodzajów biur turystycznych.

Tabela 21. Ścieżki wyboru struktury sieciowej dla agencji turystycznej na podstawie badań. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| PYTANIE                                           | ODPOWIEDŹ    | ŚCIEŻKA FAKTYCZNA | ŚCIEŻKA OPTYMALNA |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Jaki jest rodzaj otoczenia organizacji?           | Niestabilne  | O II              | O II              |
| Jaki są cele organizacji?                         | Powtarzalne  | O A               | O A               |
| Jaki jest potencjał organizacji?                  | Niekompletny | O 1               | O 1               |
| Jaki jest czas trwania kooperacji?                | Krótkotrwały | K II              | K I               |
| Jaki jest rodzaj komunikacji między kooperantami? | Rutynowy     | K A               | K A               |
| Jaki jest stopień sformalizowania kooperacji?     | Niski        | K 2               | K 2               |
| Jakie są wymagania kwalifikacyjne w organizacji?  | Szerokie     | P I               | P I               |
| Jaki jest czas zatrudnienia w organizacji?        | Krótkotrwały | P B               | P B               |
| Jaka jest stabilność obowiązków pracowników?      | Mała         | P 2               | P 2               |

Tabela 22. Wybór typu struktury sieciowej dla agencji turystycznej na podstawie analizy przypadku. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| Sposób uzyskania danych do weryfikacji | Ścieżka faktyczna                                                                                        | Ścieżka optymalna                                                                                                                                                                          | Struktury sieciowe, do których należą badane biura według respondentów                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaj struktury sieciowej             | zewnętrzna-tymczasowa – internetowa, ponadto typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych. | zewnętrzna – statyczna – stosunków bezpośrednich – internetowa – techniczna – funkcjonalna ponadto typu dostawca – wykonawca i/ lub wykonawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych | zewnętrzna – zintegrowana – stosunków bezpośrednich (izby turystyczne) – internetowe (internetowe systemy rezerwacji) – scalona – statyczna – dynamiczna – techniczna – technologiczna, ponadto typu dostawca – wykonawca, działanie w oparciu o sieci nieformalne. |



Jego wyniki są najbardziej rozbieżne w porównaniu z dwoma wcześniej analizowanymi typami organizacji turystycznych. Jednak także ten typ organizacji ma elementy wspólne analizy. Są nimi struktury sieciowe zewnętrzne – statyczne – stosunków bezpośrednich – techniczne – tymczasowe – internetowe, ponadto typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych.

Należy także zwrócić uwagę na fakt że struktury sieciowe statyczne – stosunków bezpośrednich – techniczne są wspólne dla ścieżki optymalnej i deklaracji respondentów.

Różnice polegały na deklarowanej przynależności do struktur sieciowych dynamicznych, z których należy pamiętać część biur zrezygnowała w trakcie trwania badań, stąd prawdopodobnie ta różnica. Ponadto respondenci deklarowali także, że badane biura należą do struktur sieciowych technologicznych, czyli działają jako agencje. Różnica ta wynika prawdopodobnie z faktu, że respondenci chcieliby stworzyć własną strukturę do tworzenia produktu turystycznego z długoterminowymi umowami ze sprzedażą agencyjną, jednak obecnie jeszcze nie są na takim etapie. Część biur działała na zasadach filii, stąd prawdopodobnie pojawiły się struktury sieciowe zintegrowane. Jednak zastanawiającym jest fakt dlaczego respondenci identyfikowali sieci scalone, które dotyczą współpracy regionalnej, jako te, do których należą badane agencje turystyczne.

Reasumując, prawdopodobnie większość różnic jakie pojawiły się w zestawieniu typów struktur sieciowych identyfikowanych z agencjami turystycznymi, jest efektem braku świadomości uczestników tego typu organizacji o znaczeniu formalnego przepływu informacji i dokumentów. Ponadto jest im trudno identyfikować niektóre czynniki, które wpływają na działanie jako agencji turystycznej, gdyż są zwykle pracownikami tymczasowymi. Poza tym nie identyfikują się z daną strukturą sieciową. Prawdopodobnie jednak tak słaby wynik, w zestawieniu tego, co jest deklarowane przez respondentów z tym, co wynika z analizy ścieżki wyboru struktur sieciowych, wynika z faktu, że jest to jedynie uzupełnienie działalności badanych biur turystycznych. Możliwe także, że działa to w drugą stronę, to znaczy, ponieważ działalność ta jest źle zarządzana i nie stanowi ona większego udziału w prowadzonej działalności.

Dążąc do realizacji celu głównego publikacji, którym jest określenie typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanej kooperacji i polityki personalnej, w tym miejscu jest dokonany taki wybór. Jest to osiągnięte poprzez zestawienia typów struktur sieciowych touroperatora, organizatora imprez turystycznych na zlecenie oraz agencji turystycznej i wybór tych, które się powtarzają.

Tabela 23. Wybór typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

| RODZAJ ORGANIZACJI TURYSTYCZNEJ | TOUROPERATOR                                                                                                                                                                  | ORGANIZATOR IMPREZ TURYSTYCZNYCH NA ZLECENIE                                                                                                                          | AGENCJA TURYSTYCZNA                                                                                                                                            |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaj struktury sieciowej      | zewnętrzna – internetowa – tymczasowa – wirtualna – techniczna – technologiczna, ponadto typu dostawca – wykonawca, wykonawca – wykonawca, przy wsparciu sieci nieformalnych. | zewnętrzna – stosunków bezpośrednich – internetowa – tymczasowa – wirtualna – techniczna – technologiczna, typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych | zewnętrzna – statyczna – stosunków bezpośrednich – internetowa – tymczasowa – techniczna – ponadto typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych. |

Tabela 23 pokazuje wybór typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych. Jest to spełnienie celu głównego publikacji. Typem struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanej kooperacji i polityki personalnej jest struktura sieciowa zewnętrzna – stosunków bezpośrednich – internetowa – tymczasowa – wirtualna – techniczna – technologiczna, typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych. Strukturę tą można potraktować jako przyczynek do stworzenia sieci uniwersalnej dla specyfiki usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanej kooperacji i polityki personalnej

# ZAKOŃCZENIE



## ZAKOŃCZENIE

Celem niniejszej książki było rozpoznanie typu struktury sieciowej najbardziej sprzyjającej działaniu organizacji na rynku usług turystycznych z uwzględnieniem stosowanych form kooperacji i polityki personalnej. Zostało to osiągnięte poprzez zestawienie autorskiej koncepcji modelu wyboru struktury sieciowej organizacji turystycznej dla badanych biur turystycznych z wynikami analizy przypadku. Wyłoniona jest w ten sposób struktura sieciowa zewnętrzna – stosunków bezpośrednich – internetowa – tymczasowa – wirtualna – techniczna – technologiczna, typu dostawca – wykonawca, we wsparciu sieci nieformalnych. Typ tej struktury jest najbardziej dostosowany do specyfiki organizacji turystycznych ponieważ uwzględnia potrzebę kooperacji z jednostkami zewnętrznymi przy tworzeniu produktu turystycznego, przy wsparciu internetu, często próbując wykorzystać pojawiające się szanse rynkowe oraz przynależność do stowarzyszeń, korzystając ze wspólnego zaplecza technicznego i wspólnej wiedzy. Podstawą ich funkcjonowania są kontakty nieformalne i zaufanie. Należy zwrócić uwagę na fakt, że rodzajem analizowanej organizacji turystycznej były biura turystyczne. Z badań wynika, że struktury sieciowe w analizowanych biurach są bardzo rozbudowane, uczestniczą w niej pracownicy biura, wiele organizacji współpracujących, tymczasowe zespoły zadaniowe, które są tworzone do realizacji konkretnych imprez turystycznych, uczestniczą w nich osoby, z którymi są podpisywane umowy na wykonujące konkretne zlecenia.

Na podstawie rozważań wydaje się, że struktura sieciowa jest najlepszym sposobem funkcjonowania organizacji usług turystycznych. Wynika to z faktu, że usługa turystyczna ma niejednorodny charakter. Na ostateczny produkt turystyczny składa się wiele produktów i usług wytwarzanych przez różne organizacje. W spójną całość spina je jedna organizacja, zwykle jest to biuro turystyczne. Biuro turystyczne jest koordynatorem sieci, która w ten sposób powstaje.

Przyjęcie struktury sieciowej w organizacjach turystycznych zmienia wymagania stawiane pracownikom i sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowym wymogiem turystycznej organizacji sieciowej jest współpraca. Odbywa się ona między innymi wewnątrz organizacji, jak w przypadku tradycyjnych struktur. Ponadto kooperacja odbywa się z innymi organizacjami. Służy ona wspólnemu tworzeniu produktów turystycznych. Kolejnym rodzajem współpracy wykorzystywanym w turystyce są tymczasowe zespoły zadaniowe. Są one tworzone każdorazowo

do realizacji konkretnej imprezy turystycznej. W skład jej wchodzi pracownicy organizacji koordynującej tworzenie tego produktu, jak i osoby z jej otoczenia. Są to pracownicy innych organizacji oraz osoby niezatrudnione, z którymi są podpisywane umowy na realizację konkretnego zadania, bardzo często są to eksperci. Funkcjonowanie w strukturze sieciowej wpływa także na zmianę zarządzania zasobami ludzkimi. W efekcie funkcjonowania w sieci stosowane są bardziej elastyczne formy zatrudnienia. Sieć daje dostęp do wiedzy i umiejętności uczestników sieci. Pozwala to ograniczyć zatrudnienie do niezbędnego minimum i korzystać ze współpracy z osobami uczestniczącymi w sieci. W ten sposób struktury sieciowe wpływają na rozwój elastycznej polityki zatrudnienia. W organizacjach turystycznych funkcjonujących w ramach struktur sieciowych, stosuje się tradycyjne formy zatrudnienia. Jednak tak zatrudnione są jedynie osoby będące trzonem organizacyjnym. Osoby te zwykle są zatrudnione na bezterminowe umowy o pracę. Natomiast inne osoby są zatrudniane przy wykorzystaniu alternatywnych form zatrudnienia. W organizacjach turystycznych jest stosowana forma telepracy. Najpopularniejsze są jednak alternatywne formy zatrudnienia takie jak: kontrakt menedżerski, subkontrakty, czyli umowa zlecenie i o dzieło, a także samozatrudnienie oraz leasing pracowniczy i nieodpłatne wypożyczenie pracowników. Wypożyczanie pracowników jest jedną z najpopularniejszych form stosowanych w turystyce. Działanie to jednak nie wynika ze stosowanej polityki personalnej, lecz jest to raczej posunięcie nieświadome.

Struktury sieciowe są rozwiązaniem przyszłościowym i odchodzą od zasady hierarchii, na rzecz delegacji uprawnień i outsourcingu. Istotą struktur sieciowych jest współpraca. Wszystkie analizowane rodzaje struktur się na niej opierają. Sieć organizacyjna w każdym przedsiębiorstwie jest inna. W skład sieci mogą wchodzić organizacje różnej wielkości lub ich części, ponadto pracownicy szeregowi, niezależne jednostki, koordynatorzy, specjaliści oraz klienci indywidualni i instytucjonalni. Cechami wszystkich struktur sieciowych są bardzo duża dynamika i skrajnie szybkie dopasowywanie się do zmian w otoczeniu oraz wyedukowana kadra i praca zespołowa. Najczęściej jest to struktura czasowa stworzona do realizacji konkretnego zadania.

Przesłanki rozwoju struktur sieciowych w organizacjach można podzielić na te, które wpływają na wszystkie rodzaje organizacji gospodarczych i na te charakterystyczne tylko dla organizacji usługowych.

Do głównych przyczyn zewnętrznych rozwoju takich struktur we wszystkich rodzajach organizacji gospodarczych należą postęp technologiczny procesów produkcji, demokratyczny dostęp do wiedzy, postępu-

jąca informatyzacja i, co z tego wynika, globalizacja rynków oraz intensywność powiązań z burzliwym i trudno przewidywalnym otoczeniem.

Innymi czynnikami wpływającymi na wszystkie rodzaje organizacji gospodarczych są czynniki wewnętrzne. Należą do nich skłonność do innowacyjności, rozpinanie organizacji, podejście procesowe i marketing wewnętrzny oraz orientacja na klienta. Kolejnymi przesłankami rozwoju są chęć współpracy i realizacji zadań przez poszczególne osoby i zmiana polityki zatrudnienia.

Czynnikami charakterystycznymi dla rozwoju struktur sieciowych w organizacjach usługowych są wzrost konsumpcji usług oraz wzrost zatrudnienia w tym sektorze przy coraz większej popularności telepracy w usługach.

Do wewnętrznych przesłanek rozwoju sieci należą liczne kontakty z klientami i dobre z nimi relacje oraz wysokie kwalifikacje personelu przy jednoczesnej stresującej pracy pracowników liniowych.

Należy zwrócić uwagę, że większość wymienionych powyżej czynników odnosi się także do rozwoju struktur sieciowych w organizacjach turystycznych. Należą do nich rozwój procesów produkcji podział pracy i specjalizacja; stały i dynamiczny rozwój zastosowań nauki; informatyzacja; globalizacja rynków; intensywność powiązań; zmienne otoczenie. Ponadto wpływają także wzrost zatrudnienia w usługach, w tym także w turystyce; rozkwit procesów wymiany usług i świadczeń oraz rozwój telepracy.

Podsumowując rozważania niniejszej publikacji należy zauważyć następujące prawidłowości.

Wszystkie organizacje turystyczne uczestniczą w strukturach sieciowych lub tworzą takie struktury. Wynika to przede wszystkim z cech charakterystycznych usług turystycznych. Usługa finalnie trafiająca do klienta składa się z wielu różnorodnych usług dostarczanych przez organizacje je wytwarzające. Usługa ta w całość jako jeden produkt jest spinała przez biuro turystyczne. Tworzy się w ten sposób sieć.

Rodzaj i kształt struktur sieciowych zależy od kilku zasadniczych czynników. Wybór typu struktury sieciowej jest zdeterminowany branżą, w której działa organizacja. W tej publikacji badane były organizacje turystyczne i z tego punktu widzenia przeprowadzono analizę struktur sieciowych. Istotnymi elementami determinującymi wybór struktury są także informacje dotyczące: czym się zajmuje dana organizacja, czy cele tej organizacji są powtarzalne, czy posiada ona wszystkie zasoby, czy też korzysta z outsourcingu, czy otoczenie tej organizacji jest stabilne. Większość organizacji działa w bardzo turbulentnym otoczeniu, co przyczynia się do znacznego wzrostu zainteresowania strukturami sieciowymi, które uelastyczniają organizacje i są odpowiedzią na tę zmienność.

Struktury sieciowe działają w oparciu i dzięki kooperacji. Jest to istota funkcjonowania struktur sieciowych. Wynika ona z faktu, że jest to sposób nawiązywania relacji, sposób realizowania działań, jest to także sposób obcinania kosztów poprzez korzystanie z zasobów jednostek współpracujących. Zjawisko kooperacji pojawia się i wzmacnia, gdy jest stosowany outsourcing.

Struktura sieciowa charakteryzuje się wzajemną współpracą przy braku hierarchii władzy. W strukturze takiej natomiast występuje koordynator, który posiada specjalne uprawnienia pozwalające nadzorować działania w takiej sieci. Często determinantem decydującym o tym, która jednostka staje się koordynatorem jest posiadanie szczególnych uprawnień lub zasobów takich jak kompetencje.

Polityka kadrowa z jednej strony determinuje jaki rodzaj struktury sieciowej może być zastosowany, z drugiej strony jej kształt zależy od stosowanej kooperacji i przynależności do struktur sieciowych. Potrzeba elastyczności organizacji wynikająca z turbulentności otoczenia, która przyczynia się do stosowania elastycznej polityki zatrudnienia. Jest czynnikiem przyczyniającym się do rozwoju struktur sieciowych. Należy jednak pamiętać, że odpowiednie zastosowanie różnych form zatrudnienia w organizacjach w stosunku do osób zatrudnianych i współpracujących, pozwala w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w pracownikach.

Dla praktyki, w tym przede wszystkim dla organizacji turystycznych, interesujące i istotne, wydają się następujące rekomendacje płynące z analizy zebranego materiału:

Należy analizować organizacje korzystając z mapy wyboru struktury sieciowej. Działanie to ma za zadanie stwierdzić zasadności tworzenia struktur sieciowych oraz pomóc w wyborze najbardziej dostosowanej do organizacji struktury sieciowej. Celem tego działania jest uatrakcyjnienie oferty skierowanej do klientów.

Do kooperacji w sieci powinny być wybrane jednostki, które wymiennie zmniejszą koszty wytworzenia produktu turystycznego, a jednocześnie wręcz podniosą jakość oferowanej usługi lub produktu.

Polityka kadrowa w organizacjach powinna być elastyczna. Na etatach powinni być zatrudnieni tacy pracownicy, których efektywność zwiększa się gdy mają poczucie stabilności sytuacji zawodowej. Dla tych pracowników, dla których rozwój zawodowy i realizowanie swoich pasji jest ważniejsze niż stabilność zawodowa, powinny być zastosowane atypowe formy zatrudnienia.

Ogólnym zaleceniem dla branży turystycznej i osób w niej tworzących miejsca pracy oraz chcących stworzyć struktury sieciowe jest odpowiedni dobór personelu. Zalecane jest zatrudnianie w turystyce osób młodych,



które w ten sposób chcą zdobywać doświadczenie zawodowe. Ponadto powinny to być osoby, które poprzez tą pracę chcą realizować swoje pasje. Ważne jest to z ekonomicznego punktu widzenia, gdyż dla osób takich drugorzędne znaczenie ma wysokość wynagrodzenia, a najważniejsza jest satysfakcja z wykonywanej pracy. Przy tym wszystkim najważniejsze jest, jakie cechy osobowościowe mają osoby pracujące w tej branży. Jak pokazują dwa przykłady biur biorących udział w obserwacji, nie wystarczy mieć sprawną strukturę sieciową, ważny jest także pierwiastek ludzki, który tą siecią koordynuje. Osoby koordynujące siecią muszą wykazywać się chęcią współpracy, otwartością komunikacji i najważniejsze powinno być dla niej dobro sieci, a nie własne ambicje.

Należy zauważyć, że zaproponowany w niniejszej publikacji sposób wyboru struktury sieciowej może być przyczynkiem i punktem wyjścia do szerszego zastosowania tego typu analizy. Może być także drogowskazem w jakim kierunku można prowadzić badania nad uniwersalną metodą wprowadzania struktur sieciowych. Ciekawa i ważna dla teorii wydaje się ponadto możliwość badań nad dalszym rozwojem struktur sieciowych, których celem byłaby odpowiedź na następujące pytanie: jaka jest przyszłość struktur sieciowych w turystyce i innych branżach? Konsekwencją otrzymania odpowiedzi o dalszym rozwoju, powinno być stworzenie uniwersalnego modelu wyboru typu struktury sieciowej dla wszystkich branż. Dalszym krokiem zdaje się być konstrukcja algorytmu pokazującego korzyści, w tym także wymierne, zastosowania struktur sieciowych oraz badania dotyczące stopnia sieciowości struktury. Wydaje się, że najwłaściwszym kierunkiem są badania sposobów mierzenia struktur sieciowych.



## BIBLIOGRAFIA



1. „Aktywność ekonomiczna ludności Polski. IV kwartał 2006”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007.
2. „Miejsce turystyki w gospodarce narodowej Polski”, Departament Turystyki 29.08.2008r
3. „Rynek pracy w Polsce 2010 rok”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 14.03.2011
4. „Słownik zarządzania kadrami” pod red. T. Listowana, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005
5. „W trosce o pracę”, Raport o rozwoju społecznym, Polska 2004, CASE, UNDP, Wyd: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004
6. „Zatrudnienie w Polsce 2005”, Ministerstwo Pracy i Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2005
7. Agrawal A., Cockburn I. „The anchor hypothesis: exploring the role of large, local, R&D – intensive firm in regional innovation systems”, *International Journal of Industrial Organization* 2003, no.21
8. Altkorn J. „Marketing w turystyce”, PWN, Warszawa 1994r
9. Ansari A., Koenigsberg O., Stahl F. „Modeling multiple relationships in social Networks” *Journal of marketing research*, August 2011, Vol. XLVIII (August 2011)
10. Antczak Z., Gałwa S. „Diagnoza zmiennych ograniczających rozwój organizacji wirtualno-sieciowych w warunkach globalizowania się Polskiej gospodarki” [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, Tom I (pod. red. M. Moszkowicza), Oficyna Wydawnicza Polityki Wrocławskiej, Wrocław 2005
11. Argote L. “Input uncertainty and organisational coordination in hospital units”, *Administrative Science Quarterly* 1982, vol. 27
12. Argyle M. „Psychologia stosunków międzyludzkich” PWN, Warszawa 1999.
13. Armstrong M. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, WPSB, Kraków 1996
14. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. „Psychologia społeczna. Serce i umysł” Zys i S-ka, Warszawa 1997.
15. Bagiński J. „Menedżer jakości”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000
16. Beinhocker E., Davis I., Mendonca L. “The 10 Trends You Have to Watch”, *Harvard Business Review*, July – August 2009
17. Bhat S. S. , Milne S. „Network effects on cooperation in destination website development”, *Tourism Management* 29 (2008)
18. Blikle A. „Zarządzanie bez kar i nagród” [w:] „Menedżer jakości” (red. J. Bagiński), Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000
19. Bloom J. „Tourist market segmentation with linear and non-linear techniques”, *Tourism Management* 25 (2004)
20. Bohdziewicz P. „Menedżer personalny – na progu XXI wieku”, *Ibidem*, Katedra Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
21. Bojewska „Zaangażowanie pracowników jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa”, *Marketing i Rynek* 5/2005
22. Bolikowski J. „Możliwości włączenia przedsiębiorstw energetycznych regionu w rozwój usług dodanych według programów e-Europe i e-Polska” *Energia* XXXVI nr 216 (6596) 16 września 2003

23. Brillman J. „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”, PWE Warszawa 2002
24. Broniewska G. „Pojęcie klienta wewnętrznego w zarządzaniu jakością”, EiOP nr10/98.
25. Butryn B. „Sieciowa struktura organizacyjna a programy partnerskie” VIII Konferencja Naukowo-Dydaktycznej Naukowego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej, pt. „Informatyka Ekonomiczna jako dziedzina nauki i dydaktyki”, Katedra Informatyki, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008
26. Cabała P. „Kształtowanie więzi organizacyjnych w strukturach sieciowych” w Strategii i logistyka organizacji sieciowych pod red. J. Witkowskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005
27. Capaldo A. “Network structure and innovation: the leveraging of a dual networks as a distinctive relational capability”, *Strategic Management Journal* 2007, no.28
28. Casciaro T., Lobo M. S. “Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks”, *Harvard Business Review*, June 2005
29. Centralny Rejestr Zezwoleń – Organizatorów i Pośredników Turystycznych –<http://turystyka.crz.mg.gov.pl> – z dnia 12.01.2003r, 07.01.2006r, 03.03.2010r
30. Christensen C. M., Marx M., and Stevenson H. H. „The Tools of Cooperation and Change” *Harvard Business Review Articles*, Oct 01, 2006
31. Chudoba T. „Marketing w biurach podróży - Turystyka przyjazdowa”, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000
32. Cross R., Liedtka J., L. Weiss “A Practical Guide to Social Networks” *Harvard Business Review*, March 2005
33. Cunningham C. R., Murray S. S. “Two Executives, One Career”, *Harvard Business Review*, February 2005
34. Cygler „Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw” [w:] „Przedsiębiorstwo partnerskie” (red. M. Romanowski, M. Tracki), Difin, Warszawa 2002
35. Czakon W. „Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania” *Przegląd organizacji* 9/2008
36. Czakon W. „Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacji” [w:] „Podejście procesowe w organizacjach” pod red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011
37. Czepiel J.A., Solomon M.R., Supernant C.F. “The service encounter”, Lexington Books, D.C.Haeth and Company, Lexington, Mass 1985.
38. Das T.K., Teng B.S. “Instabilities of staregic alliances: An internal tensions perspective”, *Organization Science* 2000, vol. 11 (1)
39. Deal T. E, Kennedy A.A. “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”. Addison-Wesley Publ. Co. 1982.
40. Dhanaraj C., Parkhe A. „Orchestrating Innovation Networks”, *The Academy of Management Review* 2006, vol. 31, no. 3
41. Doktorowicz K. „Koncepcja społeczeństwa informacyjnego w polityce Unii Europejskiej” [w:] „Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno kulturowe” (red. Haber L.), Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2002
42. Dredge D. „Policy networks and the local organisation of tourism”, *Tourism Management* 27 (2006)
43. Drucker P. F. “They’re Not Employees, They’re People” *Harvard Business Review Articles*, Feb 01, 2002
44. Eisingerich A.B., Kretschmer T. “In E-Commerce, More Is More” *Harvard Business Review*, Mar 01, 2008

45. Encyklopedia PWN Gazety Wyborczej Tom 20
46. Epp A., Price L. „Designing Solutions Around Customer Network Identity Goals”, *Journal of Marketing* Vol. 75 (March 2011)
47. Erkus, -O`ztu`rk H., Eraydın A. „Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region”, *Tourism Management* 31 (2010)
48. Ertel D. “Getting Past Yes: Negotiating as if Implementation Mattered”, *Harvard Business Review*, November 2004
49. Fazlagić A. „Jakość normatywna w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym”, *Problemy Jakości* nr 5/2001.
50. Fołtyń H. „Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji”, Wydawnictwo Key Test, Warszawa 2007
51. Frankfurt – Nachmias Ch., Nachmias D. „Metody badawcze nauk społecznych”, Wydawnictwo Zyski i S-ka, Poznań 2001
52. Fritz C., Fu Lam Ch., Spreitzer G. “It’s the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers’ Energy Management” *Academy of Management Perspectives*, August 2011
53. Fronczak A., Fronczak P. „Świat sieci złożonych”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
54. Furtak R. „Marketing partnerski na rynku usług”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
55. Gadiesh O., Gilbert J. L. “Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action” *Harvard Business Review*, May 01, 2001.
56. Gaworecki W. „Turystyka”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1998r
57. Gawron I., Ziółowski S. „Leasing pracowniczy w świetle nowych przepisów” [w:] „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” (red. K. Markiewicz), M. Wawer, Difin, Warszawa 2005
58. Gozdór P. „Wybrane problemy współczesnego prawa pracy” [w:] „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” (red. K. Markiewicz, M. Wawer), Difin, Warszawa 2005
59. Greenberg A., Hamilton J., Jain N., Kandula S., Kim Ch., Lahiri P., Maltz D., Patel P., Sengupta S. “VL2: A Scalable and Flexible Data Center Network”, *Communicatins of the ACM*, MARCH 2011, VOL. 54, NO. 3
60. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. „Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych”, Wydawnictwo: Difin, Warszawa 2007
61. Grudzewski W., Hejduk, I. , Sankowska, A., Wańtuchowicz M. „Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania.”, Poltext, Warszawa 2010
62. Grzelczak A. “Kijem czy marchewką, czyli system wynagradzania pracowników w ramach pracy w grupach” [w:] *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi* (red. J. Lewandowski), Politechnika Łódzka, Łódź 2004
63. Gunther McGrath R., Keil Th. „The Value Captor’s Process: Getting the Most out of Your New Business Ventures” *Harvard Business Review* May 01, 2007
64. Hamel G. „Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal* 1988, vol.9, no.1
65. Handy Ch. „Wiek przezwyciężonego rozumu”, Business Press, Warszawa 1998
66. Hinterhuber A. „Value chain orchestration In action and the case of the global agrochemical industry” *Long Range Planning* 2002, no. 35

67. Hodgetts R. M. "Modern Human Relations at Work" The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich Inc. 1990.
68. Hofstede G. "Culture's Consequences. International Differences In Work – Related Values. Sage", Beverl Hills – Londyn \_ New Delhi, 1984
69. Holloway J. Ch., Robinson Ch. „Marketing w turystyce”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
70. Hughes J., Weiss J. "Simple Rules for Making Alliances Work" Harvard Business Review November 2007
71. Ibarra H., Hunter M. "How Leaders Create and Use Networks" Harvard Business Review, January 2007
72. Ingram P., Torfason M. "Organizing the In-between: The Population Dynamics of Network-weaving Organizations in the Global Interstate Network" Administrative Science Quarterly, 55 (2010)
73. Jacoby J., Kaplan L.B. "The components of perceived risk, Proceedings of the Third Annual Convention of the Association for Consumer Research", (red. M.Venkatesan), New York 1972.
74. Janik W., M. Paździor „Koszty pracy i controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi" [w:] „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach" (red. K. Markiewicz, M. Wawer), Difin, Warszawa 2005
75. Jap S. „Pie sparing in complex collaboration context", Journal of Marketing Research 2001, vol. 38, no.1
76. Jarillo C. „On strategic networks" Strategic Management Journal 1999, no. 20
77. Jurga A. „Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej" [w:] Nowoczesne przedsiębiorstwo (pod. red. S. Trzcieliński), Politechnika Poznańska, Poznań 2005
78. Jurga A., „Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa", [w:] „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody" (Tom 1), red J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005
79. Kachniewska M., „Metody zarządzania jakością usług w hotelarstwie" [w:] „Hotelarstwo w Polsce. Stan i kierunki rozwoju w przededniu wejścia do UE" (red. J. Merski, Cz. Witkowski), WSE, Warszawa 2003
80. Kachniewska M. „Instrumenty oddziaływania na jakość usługi turystycznej" [w:] „Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki", SGH, Warszawa 2003
81. Kachniewska M. „Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego" [w:] „Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne" (red. A. Nowakowska, M. Przydział), WSiiz, Rzeszów 2006
82. Kachniewska M. „Zarządzanie przez jakość w turystyce", konferencja: „Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług turystycznych" organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 4 lutego 2004.
83. Kachniewska M., „Zarządzanie procesem świadczenia usług jako element zintegrowanego zarządzania jakością produktu turystycznego", SGH, Warszawa 2003.
84. Kaczmarek B. „Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej" Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000
85. Kaczmarek B., Sikorki Cz. „Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne", Absolwent, Łódź 1998
86. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C. „Ekonomia", Fundacja Gospodarcza "Solidarność", Gdańsk 1991,
87. Kanikuła S. „Obcy, czyli swój" Outsourcing magazyn, styczeń 2008.



88. Kapucu N., Demiroz F. "Measuring Performance for Collaborative Public Management Using Network Analysis Methods and Tools", *Public Performance & Management Review*, Vol. 34, No. 4, June 2011
89. Karas J. S. „Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim – wybrane determinanty”, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007
90. Karaś R., „Teorie motywacji w zarządzaniu”, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003
91. Katona Z., Zubcsek P., Sarvary M. "Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network" *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVIII (June 2011)
92. Katzenbach J. R., Santamaria J. A. „Jak motywować pracowników pierwszej linii”, *Harvard Business Review Polska* nr 41/42 lipiec - sierpień 2006
93. Katzenbach J.R., Smit D.K. „Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji” *Oficyna Ekonomiczna*, Kraków 2001
94. Kępińska-Jakubiec A., Rafalat I. „Dynamicznie rozwijające się narzędzia motywowania pracowników” *E-mentor czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie* nr 4 (11) / 2005
95. Khanna T., Palepu K. G. "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, October 2006
96. Kim Ch., Park J.-H. „The Global Research-and-Development Network and Its Effect on Innovation”, *Journal of International Marketing*, American Marketing Association Vol. 18, No. 4, 2010
97. Kisielnicki J. „Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa”, *Organizacja i Kierowanie* 1998, nr 5
98. Kleinbaum A. M., Tushman M. L. „Managing Corporate Social Networks”, *Harvard Business Review* July-August 01, 2008
99. Kołodziejczak M. „Społeczno-kulturowe aspekty wdrażania orientacji procesowej w organizacjach.” [w:] „Podejście procesowe w organizacjach” (red. S. Nowosielski), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011
100. Kołodziejczak M., Zalewska M. „Komunikowanie się w organizacjach sieciowych wybrane aspekty” [w:] „Organizacje przedsiębiorstwa i rynki kapitałowe w otoczeniu globalnym” (red. M. Lisiecki), Wydawnictwo KUL, Lublin 2006
101. Komańda M. „Funkcjonowanie w strukturze sieciowej na przykładzie programów partnerskich”, *Konferencja Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Warszawa, 12-14 maja 2006r
102. Konecki K. „Studia z metodologii badań jakościowych, Teoria ugruntowana.”, PWN, Warszawa 2000
103. Konieczna-Domańska A. „Biura podróży na rynku turystycznym.”, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa 1999
104. Kornak A. „Jak gospodarować w regionach, gminach, miejscowościach turystycznych i uzdrowiskowych”, Wydawnictwo Comer, Toruń 1997
105. Kornak A.S. „Ekonomia turystyki”, PWN, Warszawa 1979
106. Kotarbiński T. „Traktat o dobrej robocie”, Wrocław-Warszawa - Kraków 1969
107. Kotler P. „Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola”, Gebethner & S-ka, Warszawa, 1994
108. Kowalczyk A. „Geografia turystyki”, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000
109. Koźmiński A. „Zarządzanie międzynarodowe”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

110. Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek D. „Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji” e-mentor czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie, nr 3 (30) / 2009
111. Kożusznik B. „Psychologia zespołu pracowniczego” Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002
112. Kożusznik B. „Wpływ społeczny w organizacji”, PWE, Warszawa 2005
113. Kreiser P. „Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure” Entrepreneurship Theory and Practice, September, 2011
114. Kulmala H. I., Paranko J., Uusi-Rauva E. “The role of cost management in network relationships” Tampere University of Technology, Industrial Management, P.O. Box 541, 33101 Tampere, Finland Accepted 15 May 2000 Int. J. Production Economics 79 (2002)
115. Kusa R. „Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach turystycznych” [w:] „Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce” (red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005
116. Lachiewicz S. „Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych”, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008
117. Larglois M., Trocquer G. “Marketing des services. Le defi relationnel”, Quebec 1992
118. Larson M. „Joint event production in the jungle, the park, and the garden: Metaphors of event networks”, Tourism Management 30 (2009)
119. Law R., Au N. “A neural network model to forecast Japanese demand for travel to Hong Kong”, Tourism Management 20 (1999)
120. Lemmetyinen A., Go F. “The key capabilities required for managing tourism business networks”, Tourism Management 30 (2009)
121. Levin – Scherz J. “What Drives High Health Care Costs—and How to Fight Back”, Harvard Business Review, April 2010
122. Lewandowski J. „Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczym” Politechnika Łódzka, Łódź 2004
123. Łoboz „Organizacja sieciowa” [w:] „Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody.” (red. K. Perechuda), Placet, Warszawa 2000
124. Louart P. „Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie”, Poltext, Warszawa 1997
125. Maj I. „Wiedza w organizacjach sieciowych – problem zarządzania” [w:] „Nowoczesne przedsiębiorstwo” (red. S. Trzepielski), Politechnika Poznańska, Poznań 2005
126. Markiewicz K., Wawer M. „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” Difin, Warszawa 2005
127. Maslyk-Musiał E. „Zarządzanie zmianami w firmie”, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996
128. Mazurek-Łopacińska K., „Relacje z klientem podstawą marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem.” [w:] „Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce”, AE, Kraków 1999
129. Mc Dermott R., Archibald D. “Harnessing Your Staff’s Informal Networks” Harvard Business Review, Mar 01, 2010
130. Mc Govern “The Network Corporation”, Chief Executive, April 1990;
131. Mc Grath R., Keil Th. “The Value Captor’s Process: Getting the Most out of Your New Business Ventures” Harvard Business Review May 01, 2007

132. Mika S. „Psychologia społeczna” PWN, Warszawa 1981.
133. Mikuła B, „Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą” e-mentor czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie, nr 4/2006
134. Mikuła B., Pitruszka-Ortyl A. „Organizacje sieciowe”, Zeszyty Naukowe nr 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2006
135. Mitreğa M. „Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem”, Marketing i Rynek 5/2005
136. Möller K., Rajala A., Svahn S. “Strategic business nets – their type and management”, Journal of Business Research 2005, no. 58
137. Monitor Rynku Pracy listopad 2002.
138. Mudie P., Cottam A „Usługi – zarządzanie i marketing”, PWN, Warszawa 1998
139. Muller U.R. „Szczupłe organizacje”, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997
140. Multimedialny słownik języka angielskiego, Harper Collins Publishers Ltd., 1994,
141. Najda-Janoszka M. „Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka.”, Difin, Warszawa 2010
142. Narodowy Spis Powszechny z 2002 roku ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl))
143. Nestorowicz P. „Organizacja na krawędzi chaosu”, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
144. Nowakowska E. „Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników” [w:] „Polski system edukacji po reformie 1999 roku – tom 3 Stan perspektyw zagrożenia” (red. R. Pęczkowski) Dom Wydawniczy ELIPSA, Poznań – Warszawa 2005
145. Obój K. „Strategia organizacji”, PWE, Warszawa 1998
146. Obój K. „Tworzywo skutecznych strategii”, PWE, Warszawa 2005
147. Olczak A. „Budowanie partnerstwa w sieci międzyorganizacyjnej” [w:] „Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji” (red. B. Nogalski, J. Rybicki), Sopot 2009
148. Otto J. „Marketing relacyjny w firmie ubezpieczeniowej” V Kongres reklamy Polskiej Poznań 1997.
149. Padula G., Dagnino G. „Untangling the rise of competition – the intrusion of competition into cooperative game structure”, International Studies of Management and Organization 2007, vol. 37 (2)
150. Palmer A., Montaño J. J., Sese A. “Designing an artificial neural network for forecasting tourism time series”, Tourism Management 27 (2006)
151. Panasiuk A. „Ekonomika turystyki”, PWN, Warszawa 2006
152. Parolini C. “The Value Net”. A Tool for Competitive Strategy”, John Wiley Books, New York 1999
153. Pawłowska M. „Perspektywy rozwoju telepracy w Polsce - raport z badań” – E-mentor czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie nr 3 (30) / 2009
154. Perechuda K. „Strategia a orkiestracja sieci” [w:] „Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji.” (red. R. Krupski), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010
155. Petersen D., Hillkirk J. „Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90” Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.
156. Piekarczyk A. „Jakość zarządzania w ujęciu sieciowym”, konferencja: Management Forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, zorganizowana SGH Warszawa 2004

157. Pilarczyk B., Kwiatek P. „Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym”, *Marketing i Rynek* 9/2004
158. Pollet T., Roberts S., Dunbar R. „Use of Social Network Sites and Instant Messaging Does Not Lead to Increased Offline Social Network Size or to Emotionally Closer Relationships with Offline Network Members”, *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking* Vol. 14, Number 4, 2011
159. Porter M. „Porter o konkurencji”, PWE, Warszawa 2001
160. Porter M. „Przewaga konkurencyjna – osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników”, Helion, Gliwice 2006
161. Porter M. „Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów”, PWE, Warszawa 1994
162. Powell W., Koput K. W., Smith-Doerr L. „Interorganizational Collaboratin and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly* 1996, vol. 14
163. Raciborski J., Sondel J., Sondel K., Zawistowska H. „Prawo turystyczne”, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Zestaw Nowelizujący nr 9,
164. Rakowska A. „Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji” [w:] „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005
165. Rapacz A. „Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku”, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998
166. Reeves B., Malone T., O'Driscoll T. „Leadership's Online Labs” *Harvard Business Review* May 01, 2008
167. Referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji – „Etyka w życiu gospodarczym” 13 maja 2004 r. w Łodzi, zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania w Łodzi.
168. Rogers A., Slinn J. „Zarządzanie obiektami turystycznymi”, PAPT, Warszawa 1996
169. Rogoziński K. „Nowy marketing usług”, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 2000
170. Rosenbluth H. F., McFerrin Peters D. „Po drugie klient- Zadowoleni pracownicy gwarancją sukcesu firmy”, Oficyna, Kraków 2009
171. Sadowska – Snarska C. „Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia”, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008
172. Sarker S., Ahuja M., Sarker S., Kirkeby S. „The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective” *Journal of Management Information Systems / Summer 2011, Vol. 28, No. 1*
173. Sasovova Z., Mehra A., Borgatti S., Schippers M. „Network Churn: The Effects of Self-Monitoring Personality on Brokerage Dynamics”, *Administrative Science Quarterly*, (55) December 2010
174. Sawicki J. „Kooperencja — strategia przyszłości” *Marketing i Rynek* 3/2005
175. Sekuła Z. „Planowanie zatrudnienia. Typowe i elastyczne formy zatrudniania pracowników”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
176. Shih H.-Y. „Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism”, *Tourism Management* 27 (2006)
177. Shostack G.L. „Planning the service encounter” [w:] „The service encounter”, (red. Czepiel J.A., Solomon M.R., Supernant C.F.), Lexington Books, D.C.Haeth and Company, Lexington , Mass 1985.
178. Siewierski B. „Vademecum Menedżera - Motywacyjne aspekty pracy w zespole”, EXBIS – Eksperci Biznesmenom 2007 <http://www.exbis.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=14>

179. Sikora J. „Zespół pracowniczy” Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2000
180. Sikorki Cz. „Ludzie nowej organizacji – Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności” Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998
181. Sikorki Cz. „Zachowania ludzi w organizacji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999r
182. Sikorski Cz. „Kultura organizacyjna i jej odmiany – zapiski z podróży”, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999
183. Slywotzky A., Morrison D. „Profit Patterns. 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business”, John Wiley & Sons, LTD, New York 1999
184. Snow C., Miles R., Coleman H.: *Managing 21st Century Network Organization*, *Organizational Dynamics* 20 (1992) 3
185. Srebro B. „Jakość w turystyce”, konferencja: „Identyfikacja czynników wpływających na jakość usług turystycznych” organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie 4 lutego 2004.
186. Stawicka M. „Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem”, Onepress, Gliwice 2007, str. 29
187. Stępka P., Subda K. „Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy” e-mentor czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie, nr 1/2009
188. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. „Globalizacja. Strategia i zarządzanie”, Warszawa 2001.
189. Suh A., Shin K., Ahuja M., Soo Kim M. „The Influence of Virtuality on Social Networks Within and Across Work Groups: A Multilevel Approach” *Journal of Management Information Systems*, Summer 2011, Vol. 28, No. 1
190. Sull D. N., Spinosa Ch. „Promise-Based Management: The Essence of Execution” *Harvard Business Review* Apr 01, 2007
191. Sutton R. I. „Managing Yourself: The Boss as Human Shield”, *Harvard Business Review*, September 2010
192. Toffler A. „Trzecia Fala”, Wydawnictwo Kurpisz S.A. Warszawa 2006
193. Urbanek G. „Analiza determinantów kapitału klienta”, *Marketing i Rynek* 4/2005
194. Üstüner T., Godes D. „Better Sales Networks”, *Harvard Business Review* July-August 01, 2006
195. Van de Ven A., Sun K. „Breakdowns in Implementing Models of Organization Change” *Academy of Management Perspectives*, August 2011
196. Wach-Kąkolewicz A. „Rozwój zawodowy - motywy podejmowania aktywności uczenia się” E-mentor nr 4 (26) / 2008 czasopismo internetowe Szkoły Wyższej Handlowej w Warszawie
197. Wasserman S., Faust K. „Social network analysis: methods and applications”, Cambridge University Press 1994
198. Wawel M. „Outplacementu jako narzędzie polityki personalnej organizacji w procesie restrukturyzacji zatrudnienia” [w:] „Problemy społeczne we współczesnych organizacjach” (red. K. Markiewicz, M. Wawer), Difin, Warszawa 2005
199. Węgrzyn G. „Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej”, Materiały konferencyjne: V Konferencja Naukowa pt. „Ochrona wiedzy i innowacji”, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie Katedra Ekonomii Instytut Wiedzy i Innowacji w dniach 19-20 stycznia 2009 r.
200. Wiśniewski Z., Pocztowski A. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004

201. Wisz-Cieszyńska M. „Badanie postaw i satysfakcji klientów instytucjonalnych z oferowanego poziomu obsługi”, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie, AE Kraków Listopad 2002
202. Witkowski. J. „Strategie i logistyka organizacji sieciowych”, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005
203. Wrzosek W. „Funkcjonowanie rynku”, PWE, Warszawa 2002
204. Yang J. – T., Wan C. – S. „Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation”, *Tourism Management* 2004, no. 25
205. Yaziji M. “Time to Rethink Capitalism?”, *Harvard Business Review*, November 2008
206. Zineldin M. “Co-opetition: The Organisation of the Future”, *Marketing Intelligence & Planning* 2004, No. 7

## INNE ŹRÓDŁA





## AKTY PRAWNE

1. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 roku w sprawie standardów kształcenia nauczycieli (Dz. U. Nr 207, poz. 2110),
2. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 roku w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki (Dz. U. Nr 164, poz. 1166);
3. Ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy - tekst jednolity
4. USTAWA z dnia 23 kwietnia 1964 r. KODEKS CYWILNY
5. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym
6. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych, DZ.U. 2010 Nr 106
7. USTAWA z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z dnia 22 września 2003 r.)

## WITRYNY INTERNETOWE

1. <http://www.trip.pl/>
2. [https://geovita.pl/o\\_firmie/hotel\\_orient.15.html](https://geovita.pl/o_firmie/hotel_orient.15.html)
3. [www.logostour.pl](http://www.logostour.pl)



# SPIS RYSUNKÓW I TABEL



## RYSUNKI

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rys. 1. Model mapy wyboru typu struktury sieciowej. . . . .                                                                   | 187 |
| Rys. 2. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla touroperatora.. . . .                                                        | 189 |
| Rys. 3. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych . . .                                      | 190 |
| Rys. 4. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla agencji turystycznej. . . . .                                                | 191 |
| Rys. 5. Mapa wyboru typu struktury sieciowej touroperatora empiryczna<br>i na podstawie badań. . . . .                        | 215 |
| Rys. 6. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych<br>na zlecenie na podstawie badań. . . . . | 219 |
| Rys. 7. Mapa wyboru typu struktury sieciowej dla agencji turystycznej<br>na podstawie badań . . . . .                         | 220 |

## TABELE

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Kryteria podziału i rodzaje organizacji usług turystycznych . . . . .                                                        | 24  |
| Tabela 2. Podział organizacji turystycznych ze względu na sektory działania. . . . .                                                   | 24  |
| Tabela 3. Charakterystyka otoczenia organizacji. . . . .                                                                               | 45  |
| Tabela 4. Kategoryzacja motywów pracownika wobec rozwoju zawodowego . . . . .                                                          | 132 |
| Tabela 5. Różne rodzaje zatrudnienia, ze względu na zastosowaną formę prawną . . . . .                                                 | 156 |
| Tabela 6. Zalety i wady kontraktu menedżerskiego. . . . .                                                                              | 161 |
| Tabela 7. Zarys modelu ścieżki wyboru struktur sieciowych ze względu na<br>uwarunkowania funkcjonowania organizacji . . . . .          | 177 |
| Tabela 8. Zarys modelu ścieżek wyboru struktur sieciowych ze względu na uwarunkowania<br>kooperacji. . . . .                           | 181 |
| Tabela 9. Zarys modelu polityki personalnej w strukturze sieciowej ze względu<br>na uwarunkowania.. . . .                              | 184 |
| Tabela 10. Rodzaje struktur sieciowych, do których należą badane biura turystyczne. . . . .                                            | 200 |
| Tabela 11. Programy motywowania pracowników w biurach turystycznych \A, \B, \C\ . . . . .                                              | 202 |
| Tabela 12. Układy nieformalne w badanych biurach turystycznych w latach 2003 – 2010. . . . .                                           | 203 |
| Tabela 13. Organizacje współpracujące z badanymi biurami turystycznymi<br>w latach 2003 – 2010. . . . .                                | 203 |
| Tabela 14. Programy współpracy z klientami w badanych biurach turystycznych<br>w latach 2003 – 2010. . . . .                           | 206 |
| Tabela 15. Sposoby zatrudniania w biurach turystycznych. . . . .                                                                       | 208 |
| Tabela 16. Outsourcing pracowniczy stosowany w badanych biurach turystycznych. . . . .                                                 | 209 |
| Tabela 17. Ścieżki wyboru struktury sieciowej dla Touroperatora na podstawie badań. . . . .                                            | 214 |
| Tabela 18. Wybór typu struktury sieciowej dla Touroperatora na podstawie<br>analizy przypadku.. . . .                                  | 216 |
| Tabela 19. Ścieżki wyboru struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych na<br>zlecenie na podstawie badań. . . . .         | 218 |
| Tabela 20. Wybór typu struktury sieciowej dla organizatora imprez turystycznych na<br>zlecenie na podstawie analizy przypadku. . . . . | 218 |
| Tabela 21. Ścieżki wyboru struktury sieciowej dla agencji turystycznej<br>na podstawie badań. . . . .                                  | 222 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 22. Wybór typu struktury sieciowej dla agencji turystycznej na podstawie analizy przypadku. . . . .   | 222 |
| Tabela 23. Wybór typu struktury sieciowej najbardziej dostosowanej do specyfiki usług turystycznych. . . . . | 224 |









Akademia Sztuk Pięknych  
im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi

Łódź 2016  
ISBN: 978-83-65403-49-0