

Przegląd Prawno-Ekonomiczny

REVIEW OF LAW, BUSINESS & ECONOMICS

kwiecień-maj-czerwiec

Nr 47
(2/2019)



WYDZIAŁ ZAMIEJSKOWY
PRAWA I NAUK
O SPOŁECZEŃSTWIE | **KUL**

WYDAWCA

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II | Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie
w Stalowej Woli

ADRES REDAKCJI

Redakcja „Przeglądu Prawno-Ekonomicznego” | 37-450 Stalowa Wola, ul. Ofiar Katynia 6a |
e-mail: ppe@kul.pl

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

dr Artur Lis – redaktor naczelny (editor-in-chief) | dr David W. Lutz (Holy Cross College w Notre Dame, USA) | dr Dariusz Żak – zastępcy redaktora naczelnego (associate editors) | dr hab. Grzegorz Wolak – sekretarz redakcji (administrative editor) | dr hab. Piotr T. Nowakowski – redaktor ds. międzynarodowych (international editor) | dr hab. Filip Ciepły, dr Isaac Desta (Holy Cross College w Notre Dame, USA), dr Dorota Tokarska, dr Dominik Tyrawa, dr Timothy Wright (Holy Cross College w Notre Dame, USA) – redaktorzy tematyczni (subject editors) | dr Piotr Pomorski – redaktor statystyczny (statistical editor) | mgr Agnieszka Lis – redaktor językowy polskojęzyczny (Polish-language editor) | mgr Tomasz Deptuła (USA) – redaktor językowy anglojęzyczny (English-language editor) | prof. dr hab. Nikolaï Gołowaty (UKRAINA) – redaktor językowy rosyjskojęzyczny | dr Judyta Przyłuska-Schmitt – redaktor konsultant (consulting editor) | mgr Rafał Podlesny – redaktor techniczny (layout editor)

RADA NAUKOWA

ks. prof. dr hab. Antoni DĘBIŃSKI (Rektor KUL Lublin) | prof. dr hab. Thomas BURZYCKI (Holy Cross College w Notre Dame, USA) | prof. dr hab. Wiktor CZEPUKO (Ukraina) | dr hab. Leszek CWIKA (KUL Stalowa Wola) | prof. dr hab. Czesław DEPTUŁA (KUL Lublin) | dr hab. Marzena DYJAKOWSKA (KUL Lublin) | abp. prof. dr hab. Andrzej DZIĘGA (Szczecin) | dr hab. Krzysztof GRZEGORCZYK (Wyższa Szkoła Humanistyczno-Przyrodnicza w Sandomierzu) | nadkom. dr Dominik HRYSZKIEWICZ (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie) | prof. dr hab. Aleks JULDASZEW (Interregional Academy of Personnel Management, Ukraina) | prof. dr hab. Marian KOZACZKA (KUL Stalowa Wola) | prof. dr hab. Andrzej KUCZUMOW (KUL Stalowa Wola) | prof. dr hab. Pantelis KYRMIZOGLU (Alexander TEI of Thessaloniki, Greece) | dr hab. Antoni MAGDOŃ (KUL Stalowa Wola) | ks. prof. dr hab. Henryk MISZTAŁ (KUL Lublin) | prof. dr hab. Wojciech NASIEROWSKI (University of New Brunswick) | prof. dr hab. Jurij PACZKOWSKI (Ukraina) | prof. dr hab. Pylyp PYLYPENKO (Ukraina) | prof. dr hab. Anton STASCH (European Academy of Technology & Management, Oedheim Niemcy) | prof. dr hab. Tomasz WIELICKI (California State University, Fresno) | ks. dr hab. Krzysztof WARCHAŁOWSKI (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego)

RECENZENCI ZEWNĘTRZNI

dr hab. Leszek BIELECKI (Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach) | dr Walentyn GOŁOWCZENKO (Interregional Academy of Personnel Management, Ukraina) | dr hab. Mirosław KARPIUK (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie) | dr Barbara Lubas (Nadbużańska Szkoła Wyższa w Siemiatyczach) | prof. dr hab. Oleksander MEREŻKO (Ukraina) | dr Kiril MURAWIEW (Interregional Academy of Personnel Management, Ukraina) | dr Łukasz Jerzy PIKULA (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) | ks. dr hab. Tomasz RAKOCZY (Uniwersytet Zielonogórski) | dr hab. Krystyna ROSŁANOWSKA-PLICHCIŃSKA (Wyższa Szkoła Zarządzania i Ekologii w Warszawie) | dr hab. Piotr RYGUŁA (Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego) | dr hab. Romuald SZEREMIETIEW (Akademia Obrony Narodowej) | prof. dr hab. Jerzy Tomasz SZKUTNIK (Politechnika Częstochowska) | prof. dr hab. Dariusz SZOPER (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie) | dr hab. Andrzej SZYMAŃSKI (Uniwersytet Opolski) | dr Agnieszka OGRODNIK-KALITA (Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie)

DRUK I OPRAWA

VOLUMINA.PL DANIEL KRZANOWSKI | ul. Ks. Witolda 7-9, 71-063 Szczecin | tel. 91 812 09 08 |
e-mail: druk@volumina.pl

ISSN 1898-2166 | Nakład 300 egz.

Spis treści

Artykuły

KRZYSZTOF BOKWA, IWO JAROSZ *Zdradziłeś – zapłać? Cywilnoprawne konsekwencje zdrady małżeńskiej i ich współczesna erozja* | 12

MAGDALENA STOPIAK *Relacja między oświadczeniami woli a oświadczeniami wiedzy* | 30

TOMASZ PIOTROWSKI *Prawo do rozpowszechniania wizerunku sportowca* | 43

GABRIELA SACHA *Sztuczna inteligencja a prawo autorskie* | 63

ARKADIUSZ KROKOWSKI *Pośrednie, umowne ograniczenie umocowania prokurenta współnika spółki cywilnej przez umowę spółki skuteczne wobec osób trzecich* | 78

KAROLINA PAŁKA, MAREK STOLORZ *Prosta spółka akcyjna na Słowacji – ogólna charakterystyka i wybrane problemy* | 94

ŁUKASZ CHYLA *Czy wystarczający jest próg wyłączenia prospektu emisyjnego na poziomie 2,5 mln EURO?* | 106

JAROSŁAW KOWALSKI *Wady i zalety postępowań odrębnych na przykładzie postępowania upominawczego i elektronicznego postępowania upominawczego* | 124

ANNA MARIA BARAŃSKA *Skuteczność wniosku o sporządzenie i doręczenie uzasadnienia orzeczenia złożonego przed jego ogłoszeniem* | 136

MATEUSZ KORZENIAK, MATEUSZ SZURMAN *Przestępstwo manipulacji instrumentami finansowymi - analiza jurydyczna na tle regulacji rozporządzenia MAR i dyrektywy MAD II* | 154

KAMIL LEŚNIEWSKI *Słów kilka o instytucji wspólnych zespołów śledczych w przyrządzie polskiej procedury karnej* | 173

KAROL JUSZKA *Czynniki dotyczące podjęcia na nowo umorzonego postępowania przygotowawczego w orzecznictwie Sądu Najwyższego i sądów powszechnych* | 195

KAROLINA PALKA *Przestępstwo zniszczenia i uszkodzenia dziedzictwa archeologicznego w słowackim prawie karnym* | 205

MARLENA STRADOMSKA *Kryptowaluty jako zagrożenie dla systemu jednostki – analiza prawno – psychologiczna* | 222

PAULINA KOWALSKA *Udział radnego w głosowaniu a jego interes prawny* | 234

ANDRZEJ MICHALIK *Prawnopodatkowe konsekwencje udziału kościelnych osób prawnych w rozwijaniu sektora spółdzielni socjalnych osób prawnych* | 250

MAGDALENA MICHALSKA *Miejsce sądownictwa polubownego w polskim porządku konstytucyjnym* | 274

DOMINIK TYRAWA *Autostrada i droga ekspresowa jako obszar quasi specjalny w systemie dróg publicznych* | 291

PIOTR OLEJNICZAK *Problemy praktyczne związane z ustaleniem podmiotu opodatkowania podatkiem od nieruchomości* | 305

TRISTAN SKUPNIEWICZ *Geneza i rozwój standardów emisji spalin pojazdów w Unii Europejskiej* | 319

ŁUKASZ PIKUŁA *Christian Thomasius i koniec tradycji scholastycznej w nauce prawa* | 332

KRZYSZTOF BOKWA *„Baron Cygański” J. Straussa – spojrzenie prawne* | 355

KAROL SKOREK *Krytyka austriackiej szkoły ekonomicznej w ujęciu Oskara Langego* | 380

MARCIN MOLENDĄ, MARTA KRUHLAYĄ *Planowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie turystycznym* | 394

Glosa

TOMASZ RAKOCZY *Wykładnia językowa i celowościowa przepisu zawierającego katalog osób, którym przysługuje świadczenie pielęgnacyjne. Glosa do wyroku WSA w Poznaniu z dnia 29 czerwca 2017 r., II SA/Po 307/17 | 407*

SŁAWOMIR ZWOLAK *Glosa do wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 27 września 2016 r., II OSK 3152/14 | 422*

Tekst źródłowy

ARTUR LIS *O humanitarnym nawracaniu pogan w świetle bulli Honoriusza III | 433*

Contents

Articles

KRZYSZTOF BOKWA, IWO JAROSZ *You betray – you must pay? Civil-law consequences of adultery and the modern erosion thereof* | 12

MAGDALENA STOPIAK *Relation between statements of will and statements of knowledge* | 30

TOMASZ PIOTROWSKI *Right to disseminate the image of an athlete* | 43

GABRIELA SACHA *Copyright and Artificial Intelligence* | 63

ARKADIUSZ KROKOWSKI *The issue of limiting indirectly the scope of powers of procuration in respect of third parties by creating the right to represent the partner in the civil law related partnership agreement* | 78

KAROLINA PALKA, MAREK STOLORZ *Simple joint stock company in Slovakia - general characteristics and selected problems* | 94

ŁUKASZ CHYLA *Is 2.5 million EUR prospectus exemption threshold enough?* | 106

JAROSŁAW KOWALSKI *The advantages and disadvantages of separate proceedings by the case of writ proceedings and electronic writ-of-payment proceedings* | 124

ANNA MARIA BARAŃSKA *Effectiveness of the motion for drawing and providing of the statement of reasons of the verdict submitted before it's announcement* | 136

MATEUSZ KORZENIAK, MATEUSZ SZURMAN *Market manipulation offence – juridical analysis under Market Abuse Regulation and Market Abuse Directive 2* | 154

KAMIL LEŚNIEWSKI *A few words about joint investigation teams from the perspective of Polish criminal procedure* | 173

- KAROL JUSZKA *Factors connected with resume preparatory criminal proceedings in the judgments issued by the Supreme Court and common courts* | 195
- KAROLINA PALKA *The crime of damaging and devaluation of archaeological heritage in Slovak criminal law* | 205
- MARLENA STRADOMSKA *Cryptocurrencies as a threat to the individual's system - legal and psychological analysis* | 222
- PAULINA KOWALSKA *Participation of the councillor in the voting and his legal interest* | 234
- ANDRZEJ MICHALIK *Legal and tax consequences of support church legal person in development of social cooperative movement* | 250
- MAGDALENA MICHALSKA *The position of arbitration in Polish constitutional order* | 274
- DOMINIK TYRAWA *Motorway and expressway as quasi special on public roads* | 291
- PIOTR OLEJNICZAK *Practical problems related to determining the subject of real estate taxation* | 305
- TRISTAN SKUPNIEWICZ *The origin and development of vehicle emissions standards in the European Union* | 319
- ŁUKASZ PIKUŁA *Christian Thomasius and the end of the scholastic tradition in the science of law* | 332
- KRZYSZTOF BOKWA *„The Gypsy Baron” by J. Strauss – a legal view* | 355
- KAROL SKOREK *Criticism of the Austrian school of economics in terms of Oskar Lange* | 380
- MARCIN MOLENDĄ, MARTA KRUHLAYĄ *Human resources planning in a tourist enterprise* | 394

Gloss

TOMASZ RAKOCZY *Linguistic and system interpretation of the legal article including the catalogue of persons entitled to nursing benefit. Gloss to the decision of WSA of Poznan from 29th of June 2017, II SA/Po 307/17* | 407

SŁAWOMIR ZWOLAK *Gloss to the judgment of the Supreme Administrative Court of 27 September 2016, file ref. II OSK 3152/14* | 422

Source text

ARTUR LIS *On the humanitarian conversion of pagans in the boulevard of Honorius III* | 433

Marcin Molenda, Marta Kruhlaya

Planowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie turystycznym

Human resources planning in a tourist enterprise

Wstęp

Planowanie zasobów ludzkich w każdym przedsiębiorstwie stanowi pierwszy element zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy i najważniejszy ponieważ warunkuje efektywność pozostałych etapów tego procesu. Wyniki planowania stanowią podstawę do podejmowania decyzji dotyczących zatrudniania, doskonalenia, awansowania, wynagradzania, motywowania pracowników oraz redukcji zatrudnienia. Planowanie obok organizowania, motywowania i kontrolowania jest jedną z głównych funkcji zarządzania wszelkimi zasobami. Przedsiębiorstwo, które nie planuje swoich aktywów (zasobów ludzkich) nie może efektywnie zaspokoić swoich potrzeb kadrowych, a tym samym zrealizować założonych celów. Proces planowania jest szczególnie ważny w sektorze turystycznym, gdzie jest duża rotacja pracowników. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie procesu planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie turystycznym działającym na rynku usług hotelarskich¹, a przed wszystkim ukazanie tego procesu w praktyce.

¹ Zarządca wyraził zgodę na udostępnienie danych o przedsiębiorstwie, ale nie wyraził zgody na podanie nazwy obiektu oraz szczegółowej lokalizacji w przestrzeni (tylko ogólna). Analizowane przedsiębiorstwo hotelarskie zlokalizowane jest na Wybrzeżu Słowińskim, w województwie zachodniopomorskim, w powiecie sławieńskim, w gminie Postomino.

Istota planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Planowanie zasobów ludzkich jest pierwszym etapem realizacji funkcji personalnej, które polega na bilansowaniu przyszłego popytu na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie z ich przyszłą podażą². Proces ten można również określić jako przewidywanie oraz określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym dla realizacji strategicznych celów i zadań³.

Zasoby ludzkie są jednym z zasobów przedsiębiorstwa i są zaangażowane po to, aby realizować jej cele. Planowanie zasobów ludzkich musi być więc podporządkowane planowi działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest częścią składową procesu budowy planu działania polegającą na ilościowym i jakościowym dopasowaniu przyszłego zatrudnienia do innych elementów planu firmy takich jak: plan marketingowy, plan organizacji i zarządzania, plan finansowy, plan produkcji⁴. Celami planowania zasobów ludzkich są: optymalizacja przyszłego zatrudnienia, czyli dostosowanie jego stanu do przyszłych potrzeb, wprowadzenie porządku i usystematyzowanie działań kadrowych, ukierunkowanie przyszłych działań w tej dziedzinie, przygotowanie do przyszłych działań personalnych, ograniczenie niepewności i ryzyka, a tym samym nadmiernych kosztów i strat w obszarze zasobów ludzkich, przygotowanie się na wypadek występowania niedoboru lub nadmiaru zasobów ludzkich⁵.

Punktem wyjścia planowania zatrudnienia jest analiza obecnej sytuacji. Następnymi krokami są określenie celu, odchyłeń między stanem planowanym, a stanem obecnym, zbadanie warunków realizacji celu w zależności od warunków zewnętrznych i wewnętrznych, konstrukcja planu i harmonogramu działań z uwzględnieniem takich parametrów jak: zasoby istniejące, terminy, zadania, finanse itp.⁶.

Planowanie zapotrzebowania na pracowników jest podstawowym warunkiem udanej rekrutacji. To proces, w którym nie ma miejsca na przypadkowe i spontaniczne działania. Proces polega na określeniu potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie odpowiedniej liczby i cech pracowników. Proces planowania zapotrzebowania na pracowników można podzielić na:

² Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011, s. 171.

³ Z. Skuła, *Planowanie zatrudnienia*, Kraków 2001, s. 71.

⁴ T. Owens, *New Approach to Hiring*, "Small Business Reports" 15.X.1990, nr 10, s. 16.

⁵ Z. Pawlak, *Zarządzanie...* s. 172.

⁶ M. Beer, B.A. Spencer, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton, *Human Resources Management*, Free Press, Nowy Jork 1985, s. 25.

- planowanie potrzeb personalnych polegające na określeniu liczby niezbędnych pracowników oraz, co jest szczególnie ważne, określenie ich umiejętności, cech osobowości i wzorców zachowań. Standardy i podstawowe zadania na stanowiskach pracy są uaktualniane raz do roku, co pozwala na dostosowanie potrzeb do zmieniających się warunków otoczenia oraz struktury organizacyjnej.
- planowanie wyposażenia personalnego, czyli przewidywanie zmian ilościowych i jakościowych w zatrudnieniu,
- planowanie obsady personalnej, które wiąże się z dopasowaniem stanowiska pracy do umiejętności i kwalifikacji pracownika oraz jego ambicji i aspiracji, a także wyborem kandydata na określone stanowisko⁷.

Planowanie zasobów ludzkich zapobiega niedoborom i nadmiarowi w zatrudnieniu, standaryzuje poziom stawianych pracownikom wymagań, motywuje pracowników do efektywnej pracy, a także zapobiega zbyt częstej i tworzącej koszty rekrutacji. Odpowiednie zaplanowanie liczby pracowników i określenie cech osobowości potencjalnego pracownika pozwoli firmie osiągnąć cele w zamierzonym czasie.

W procesie planowania zasobów ludzkich trzeba uwzględnić następujące czynniki, a mianowicie: istotne w procesie planowania można podzielić na:

- czynniki wewnętrzne – odnoszą się do organizacji oraz zatrudnionych pracowników – na potrzeby kadrowe mają wpływ strategia i plany firmy, wielkość firmy i etap jej rozwoju (gdy firma rozwija się i wchodzi na rynek menedżerowie powinni być przedsiębiorczy, w okresie stabilnego wzrostu preferowani są menedżerowie o cechach biurokratycznych). Na planowanie ma także wpływ branża, w której przedsiębiorstwo działa. Poszukując handlowca nie jest istotne jego wykształcenie, ale cechy osobowości. Poszukując księgowego bardzo istotne stają się jego wiedza i umiejętności.
- czynniki zewnętrzne – związane z otoczeniem organizacji, jej relacjami z otoczeniem i otwartością na otoczenie. Mają tutaj znaczenie regulacje prawne, rynek pracy, kierunki i poziom rozwoju gospodarczego, związki zawodowe, jakość i rodzaj edukacji. Czynniki te kształtują wielkość podaży na rynku pracy oraz strukturę wykształcenia pracowników. Może okazać się, że poszukując wysoko wyspecjalizowanych pracowników przedsiębiorstwo będzie miało trudności z ich znalezieniem, dotyczy to

⁷ H. Król, *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w]: *Zarządzanie zasobami Ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Warszawa 2006, s. 148.

np. przedsiębiorstw poszukujących inżynierów, których aktualnie kształci się niezmiernie mało, regulacje prawne np. prawo bankowe określa sposób doboru kandydata na stanowisko dyrektora banku⁸.

Plan zatrudnienia można uznać za dobry, gdy prowadzi on do sprawnego działania i jest:

- celowy, co oznacza, że jest ukierunkowany na realizację postawionego celu,
- wykonalny, to oznacza, że jest przygotowany w taki sposób, aby w określonych warunkach i za pomocą dostępnych środków była dostępna jego realizacja,
- spójny wewnętrznie, nie powinien zawierać wewnętrznych sprzeczności a tylko te elementy, które się uzupełniają,
- operatywny, czyli przejrzysty i czytelny, aby można go łatwo zastosować w działaniu,
- elastyczny i zwrotny, musi on uwzględniać możliwość korekty w trakcie realizacji zaplanowanych działań,
- szczegółowy na umiarkowanym poziomie, gdyż zbyt dużo szczegółów ogranicza możliwość działania i plan staje się niewykonalny, ale nie powinien też być zbyt ogólny, bo wtedy nie ma praktycznego znaczenia,
- rozpisany w krótkim, średnim i długim terminie, obejmujący swym zakresem najdłuższy możliwy okres z podziałem na horyzont operacyjny, taktyczny i strategiczny,
- terminowy, gdzie oznaczone są terminy realizacji poszczególnych elementów i całego planu,
- kompletny, zawierający wszystkie elementy i uwzględniający wszystkie okoliczności, które należy zrealizować, aby osiągnąć oznaczony cel,
- racjonalny, ugruntowany poznawczo, czyli oparty na rzetelnej wiedzy⁹.

Sformułowanie dobrego planu zasobów ludzkich w dłuższym okresie przynosi korzyści przedsiębiorstwu takie jak: posiadanie odpowiednio wykwalifikowanych, elastycznych pracowników, większą zdolność reagowania na zmiany, wyższą stabilność trzonu załogi pracowniczej, mniejsze zapotrzebowanie na rekrutację pracowników spoza organizacji, lepsze stosunki międzyludzkie, wyższą jakość oferowanych produktów i usług, wyższą wydajność pracy, niższe koszty pracy¹⁰.

⁸ S. Borkowska, *Polski rynek pracy wobec integracji europejskiej*, Warszawa 2005, s. 15.

⁹ T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Warszawa 1960, s. 120-125.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 158.

Funkcje planowania zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie zapewnienia organizacji właściwą liczbę pracowników o właściwych cechach na właściwych stanowiskach pracy w odpowiednim czasie i w ramach oznaczonych środków finansowych. Planowanie zatrudnienia prowadzi się po to, aby z jednej strony zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed niedoborem zasobów ludzkich niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów, a z drugiej strony, aby nie dopuścić do wzrostu kosztów pracy poprzez liczbę pracowników większą aniżeli potrzebna jest do wykonania danej usługi czy produktu. Dzięki planowemu podejściu do zasobów ludzkich możliwe są racjonalne działania w zakresie:

- pozyskiwania właściwej liczby pracowników o odpowiednich cechach,
- utrzymania właściwej liczby pracowników o odpowiednich cechach,
- wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich,
- szkolenia pracowników stosownie do potrzeb,
- zwolnienia pracowników nieprzydatnych do realizacji celów organizacji¹¹.

Podstawowymi funkcjami planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie są:

- ograniczenie oraz redukcja kosztów personalnych i społecznych poprzez dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do obecnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa, aby nie miały miejsca sytuacje niedoboru lub nadmiaru zatrudnienia,
- doskonalenie organizacyjnego zasobu wiedzy, umiejętności i kompetencji poprzez identyfikację potrzeb i ich analizę, a przez to lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału,
- oznaczenie umiejętności i kompetencji pracowników niezbędnych do efektywnego funkcjonowania organizacji teraz i w przyszłości,
- ciągłość zatrudnienia osiągnięta dzięki dostosowaniu popytu na osoby o konkretnych kwalifikacjach, do ich podaży na rynku pracy - unikanie masowych przyjęć przy dużym niedoborze pracowników lub grupowych zwolnień, unikanie nadmiernej fluktuacji personelu,
- stosowanie odpowiednich kryteriów oceny efektywności funkcji personalnej i narzędzi pomiaru na podstawie analizy i oceny realizacji szczegółowych zadań określonych w planach personalnych¹².

¹¹ W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau (red.), M. Kalinowski, J. Litwin, Warszawa 2017, s. 92.

¹² D. M. Stewar, *Praktyka kierowania*, Warszawa 2018, s. 383.

Plany personalne w przedsiębiorstwie turystycznym

Punktem wyjścia w planowaniu zasobów ludzkich jest plan rekrutacji i selekcji pracowników. Przed uruchomieniem hotelu plan ten rozpatrywano na kilku płaszczyznach biorąc pod uwagę: działy w przedsiębiorstwie, stanowiska wewnątrz działów i związane z tym kwalifikacje pracowników. W dalszej kolejności wzięto pod uwagę metody rekrutacji pracowników, sezonowość (zatrudnienie w wysokim i niskim sezonie), leasing pracowniczy oraz metody selekcji. Przewidziano utworzenie trzydziestu trzech stałych etatów w strukturze siedmiu działów oraz zarządu. W zależności od stanowiska oraz działu, w którym pracownik miał być zatrudniony, zdefiniowano odmienne źródła rekrutacji oraz metody selekcji.

Kandydatów na stanowiska menedżerskie (Executive Manager, Front Office Manager, F&B Manager) rekrutowano wykorzystując do tego różnego rodzaju serwisy internetowe: Pracuj.pl, Hotelcareer.pl, LinkedIn. Pracowników gastronomii rekrutowano przede wszystkim z pomocą serwisów branżowych: Papaja.pl, GumTree.pl, Jobble.org, Gratka.pl. Natomiast pracowników na stanowiska niższego szczebla (konserwator, pokojowa, pomoce kuchenne) rekrutowano przez serwis OLX.pl oraz w ramach rekrutacji wewnętrznej (niektórym pracownikom innych wydziałów rodzinnej spółki zaproponowano przeniesienie na nowe stanowiska pracy. Wspólnym mianownikiem źródeł rekrutacji dla wszystkich stanowisk były:

- grupy na Facebooku – ogłoszenia zamieszczane były zarówno na lokalnych grupach społeczności, jak również na branżowych grupach (hote-larze, restauratorzy, kucharze),
- reklamy targetowane na Facebooku – osoby odpowiedzialne za rekrutację wykorzystywały narzędzie kierując swoje komunikaty do osób mieszkających nie więcej niż 35 km od przedsiębiorstwa turystycznego, pracujących w hotelach bądź gastronomii,
- lokalna prasa - chcąc pozyskać pracowników miejscowych, nie wymagających zakwaterowania w miejscu pracy, większość ogłoszeń zamieszczono w lokalnej prasie: „Głosie Pomorza” (region Słupska), „Głosie Koszalińskim” (region Koszalin) oraz „Szepcie Postomina”, lokalnej gazecie Gminy Postomino .

Zaplanowano, aby zakończenie rekrutacji na stanowiska kierownicze miało miejsce na trzy miesiące przed planowanym otwarciem przedsiębiorstwa. Stało się to punktem wyjścia do dalszej budowy struktury personalnej przedsiębiorstwa. Wcześniejsze rozpoczęcie współpracy z menedżerami było o tyle istotne, że

posiadali oni kompetencje, aby wyselekcjonować pracowników podczas rozmowy kwalifikacyjnej będącej podstawą metoda selekcji, a następnie wprowadzać ich do pracy w przedsiębiorstwie.

Plan doskonalenia zasobów ludzkich rozpoczął się wraz z podjęciem pracy w przedsiębiorstwie. Plan powstawał przy udziale menedżerów każdego pionu, a także przy wsparciu zewnętrznych konsultantów i coachów. Na początku ustalono cele, które miały zostać osiągnięte poprzez szkolenie wprowadzające i cykliczne, a mianowicie: utrzymanie jakości usług świadczonych w hotelu na zakładanym poziomie, utrzymanie lub podwyższanie wydajności na stanowiskach pracy, wprowadzenie nowych usług podnoszących zadowolenie gości, zadowolenie pracowników dzięki stwarzanym możliwościom rozwoju. Następnie określono, że doskonalenia pracowników odbywało się będzie poprzez udział w:

- szkoleniach wewnętrznych organizowanych przez zatrudnioną kadrę menedżerską,
- szkoleniach zewnętrznych organizowanych przez firmy szkoleniowe, instytuty, trenerów branżowych,
- konferencjach branżowych,
- studiach licencjackich, magisterskich bądź podyplomowych.

Szkolenia wewnętrzne, których celem musi być poprawa wybranego aspektu funkcjonowania działu, realizowane są raz na tydzień i nie mogą trwać dłużej niż 2 godziny. Mogą mieć one wymiar praktyczny bądź teoretyczny. Tematy szkoleń są znane pracownikom działu z góry na 4 tygodnie przed szkoleniem. Każdy z pracowników może zaproponować przełożonemu ważny według niego aspekt, który należy poruszyć. Najczęściej zrealizowany cel szkolenia w zredagowanej formie wpisywany jest do Księgi Standardów Hotelu¹³. Cele oraz zakres szkoleń przedstawiane są każdego tygodnia Executive Managerowi na spotkaniach menedżerskich. Dzięki ogłaszaniu ich na forum pozostali menedżerowie mają bieżący obraz rozwoju przedsiębiorstwa, często przekładają szkolenia na swoje działy. W ten sposób realizowana jest strategia organizacji uczącej się.

Raz na pół roku Executive Manager realizuje szkolenie dla wszystkich pracowników nazwane *Meet your hotel*. Szkolenie w formie małej konferencji trwa około 2,5 godziny, gdzie omawiana jest misja i wartości przedsiębiorstwa, kultura firmy, najważniejsze wdrożone standardy (np. rozmów z gośćmi) i strategie PR. Na końcu podsumowywane są sukcesy, a także przedstawiane cele i plany na najbliższe 6, 12 i 24 miesiące (mogą dotyczyć niemalże wszystkiego, od

¹³ Dokument istniejący w większości przedsiębiorstw hotelarskich, który określa standardy hotelowe i procedury postępowania w wielu sytuacjach.

planowanych szkoleń, przez podwyżki, plany pozyskania gości ze Skandynawii, aż po informację o rozpoczęciu rozbudowy hotelu).

Ostatnim sposobem prowadzenia szkoleń wewnętrznych jest rotacja na stanowiskach pracy. To metoda polegająca na czasowej (najczęściej około 5-7 dni) zmianie zajmowanego stanowiska np. z recepcjonistki na pokojową, z kucharza na kelnera czy z kelnera na pomoc kuchenną. Poza nabyciem nowych kompetencji, metoda umożliwi pracownikom lepsze zrozumienie funkcjonowania działów, z którymi na co dzień współpracują. Kolejną zaletą rotacji miejsc pracy jest zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa w przypadku nagłego odejścia pracownika. Należy jednak mieć na uwadze, że w wielu przypadkach zastosowanie metody nie jest możliwe (pomoc kuchenna nie zastąpi kucharza).

Szkolenia zewnętrzne polegają przede wszystkim na delegowaniu pracowników na kursy organizowane przez firmy szkoleniowe, zapraszanie instruktorów do hotelu oraz udział w konferencjach rozwijających różnego rodzaju kompetencje.

W planie doskonalenia zasobów ludzkich określono, iż przedsiębiorstwo przeznaczy każdego roku około 1% wartości przychodów z roku ubiegłego na rozwój kompetencji pracowników. Szczegółowy podział środków ustalany jest raz na pół roku na zebraniach zarządu. Poza tą wartością przewiduje się również możliwość sfinansowania lub dofinansowania studiów kierunkowych licencjackich, magisterskich bądź podyplomowych dla pracowników, którzy aspirują na wyższe stanowiska i zdecydują się na podpisanie umowy lojalnościowej z pracodawcą.

Plan rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie powiązany jest ściśle z planem rozbudowy przedsiębiorstwa o kolejne 70 pokoi, a w konsekwencji utworzeniem wielu nowych stanowisk pracy oraz działów. Pracownicy mogą rozwijać się (awansować) pionowo bądź poziomo. Bezpośrednim wsparciem w realizacji ścieżki rozwoju jest w firmie przełożony pracownika, a pośrednio proces wspierają Executive Manager oraz General Manager, którzy są jednocześnie bezpośrednim wsparciem dla menedżerów. Dla każdego stanowiska stworzono możliwą ścieżkę kariery z uwzględnieniem kompetencji niezbędnych do zajęcia wyższego stanowiska oraz możliwości ich zdobycia.

Dla menedżerów przewidziano ścieżkę rozwoju wykraczającą poza ramy przedsiębiorstwa. Menedżer osiągający jednocześnie sukcesy w zakresie osiągania celów budżetowych, budowania podległych zespołów pracowników charakteryzujących się niską rotacją czy ponadstandardowych działań (np. organizacja gali charytatywnej), uzyskuje szansę na rozwój poprzez awans do zarządu spółki, możliwość kontrolowania bliźniaczej gałęzi działalności w innym

obiekcie spółki, awans poziomy do innej spółki przedsiębiorstwa (np. sprawny Executive Manager ma szansę, po cyklu szkoleń, rozpocząć realizację projektu deweloperskiego). Częścią raportów menedżerskich przekazywanych przez kierowników działów do Executive Managera są matryce kompetencji każdego pracownika wchodzącego w skład danego zespołu. Już samo cykliczne korzystanie z narzędzia daje menedżerowi wgląd w to jakimi kompetencjami cechuje się jego zespół oraz czy w ogóle się rozwija. każdy pracownik oceniany jest w skali od 1 do 5 w zakresie opanowania danej umiejętności, gdzie 1 oznacza brak umiejętności, a 5 możliwość nauki innych. Innym przykładem na rozwój pracownika jest stworzenie mu przez przedsiębiorstwo warunków do udziału w prestiżowych, międzynarodowych konkursach i rankingach. Dla szefa kuchni miarą rozwoju są nagrody w konkursach kulinarnych, w których startuje z ramienia hotelu i wyróżnienia w przewodnikach kulinarnych, dla barmana może to być sukces na mistrzostwach barmańskich czy baristów, a dla masażyistów uzyskanie przez zespół nagród np. SPA Prestige Awards.

Programy motywacyjne są siłą napędową każdego przedsiębiorstwa, gdyż mobilizują zatrudnionych do rzetelnego wykonywania swojej pracy, a czasem do podejmowania działań wychodzących poza standardowy zakres obowiązków, dlatego opracowano plan działań motywacyjnych. Plan taki w przedsiębiorstwie podzielono ze względu na trzy cele: utrzymanie kluczowych pracowników, podnoszenie zadowolenia gości z pobytu, poprawianie wyników operacyjnych przedsiębiorstwa. W ramach działań zapewniających utrzymanie kluczowych pracowników przewidziano:

- samochód służbowy z możliwością wykorzystania do celów prywatnych,
- polisę ochrony prawnej,
- rozszerzony pakiet opieki medycznej,
- telefon klasy premium wymieniany raz do roku do użytku służbowego i prywatnego,
- ubezpieczenie na życie.

Zapewniono również pakiet benefitów pieniężnych i niepieniężnych dla wszystkich zatrudnionych, co poprawia postrzeganie pracodawcy na konkurencyjnym, lokalnym rynku:

- prywatne ubezpieczenie medyczne,
- dofinansowanie dojazdów do pracy,
- możliwość korzystania z infrastruktury rekreacyjnej innych obiektów należących do przedsiębiorstwa,
- cyklicznie rozdawane bilety na wydarzenia kulturalne (teatr, kino, kabaleton itp.),

- bezpłatne posiłki w czasie pracy,
- możliwość bezpłatnego zakwaterowania w pokojach pracowniczych nieopodal miejsca pracy,
- voucher na weekendowy pobyt w partnerskim hotelu.

Dla każdego działu opracowano odmienne systemy motywowania do podejmowania działań podnoszących zadowolenie gości z pobytu lub poprawiających wyniki przedsiębiorstwa. W recepcji położono nacisk na pobudzanie działań sprzedażowych i dosprzedażowych, jako że dział ten stanowi trzon sprzedaży produktów hotel. Dział służby pięter motywowany jest do dokładnego sprzątnięcia pokoi oraz wykonywania założonych norm ilościowych. Ponadto nacisk kładziony jest na racjonalne wykorzystanie środków czystości, które generują w tym dziale największe, po wynagrodzeniach, koszty. W dziale technicznym zaangażowanie pracowników kieruje się z jednej strony na sprawność urządzeń technicznych co ogranicza koszty, z drugiej zaś na utrzymanie czystości wokół obiektu, co wpływa na zadowolenie gości.

Część kosztów związanych z opracowanym systemem motywacyjnym wiąże się z wynagrodzeniem za dodatkowy czas pracy osób kontrolujących wyniki podwładnych. Np. kontrola czystości w hotelu pozwala w dużym stopniu uniknąć ponoszenia kosztów błędów czy kosztów niespełnienia oczekiwań.

Istotnym narzędziem motywowania są też premie przyznawane pracownikom na różnych stanowiskach pracy. W kuchni nacisk kładziony jest na obecność w pracy, gospodarzkę surowcową, przychody w restauracji oraz ocenę restauracji w internetowych portalach opinii. Premiuje się także staż pracy, gdyż jest to dział z najwyższą rotacją pracowników. Starania kelnerów ukierunkowane są na osiągnięcie założonych progów sprzedażowych w restauracji oraz dosprzedaż wysokomarżowych produktów (jak napoje gorące, zupy, desery).

Dla kadry menedżerskiej powstał plan motywacyjny skupiający się przede wszystkim na osiągniętych wynikach. Założono bowiem, że osoby na tych stanowiskach zdają sobie sprawę, że dobre wyniki w średnim i długim okresie w największym stopniu są pochodną zadowolenia gości.

Formy uznania za osiągnięte wyniki ustalane są każdego roku przez zarząd. Wspólnym mianownikiem na wszystkich stanowiskach menedżerskich jest wysoka zależność premii finansowej od wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo. System motywacyjny oparty został na kolejnych progach. Oznacza to, że procentowy udział menedżera w zyskach wzrasta w ramach każdego, kolejno osiągniętego progu. Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo osiągnęło w danym roku np. 923 tys. PLN zysku netto to premia wyliczana jest wg następującego równania: $(500 \text{ tys.} \times 0,001) + (100 \text{ tys.} \times 0,0012) + (100 \text{ tys.} \times 0,0015) + (100 \text{ tys.})$

$x 0,007) + (100 \text{ tys.} \times 0,011) + (23 \text{ tys.} \times 0,015) = 2915 \text{ PLN}$. Przy rzeczywistych współczynnikach oraz zyskach ten element premii może wynosić w przedsiębiorstwie, zależnie od okoliczności i stanowiska, od ok. 10% do nawet 35% rocznego uposażenia podstawowego.

Menedżerowie motywowani są też możliwością rozwoju osobistego poprzez udział w prestiżowych kursach czy międzynarodowych targach branżowych. Nakłady na te szkolenia bądź delegacje mogą wiązać się z jednorazowymi kosztami nawet na poziomie kilkudziesięciu tysięcy złotych. Są wyrazem uznania za doskonałe wyniki osiągnięte przez menedżera, a udział w kursie czy konferencji z jednej strony stanowi wartość dla nagradzanego, z drugiej wynosi znakomitego menedżera na jeszcze wyższy poziom w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Formą nagradzania za osiągnięte wyniki są też świadczenia w postaci rzeczowej bądź aktywności. Poza nagradzaniem pieniędzmi, warto zapewnić najlepszym pracownikom przeżycia, dzięki którym oderwą się od codzienności, rozszerzą swoje horyzonty i wrócą do pracy z nowymi pomysłami dzięki odwiedzeniu hoteli w innych zakątkach świata. Jako nagrody rzeczowe menedżerom przyznać można np. zegarki typu smartwatch, które nie są narzędziem niezbędnym do pracy, ale ułatwiają ją, a ponadto pomagają pobudzać do aktywności fizycznej, co pozytywnie wpływa na ogólną kondycję psychiczno-fizyczną menedżera w pracy i w domu.

Podsumowanie

Planowanie zasobów w przedsiębiorstwie jest zadaniem bardzo trudnym, gdyż przedsiębiorstwa działają w warunkach coraz większej konkurencji otoczenia i w sytuacji niedoboru niektórych grup pracowniczych. Dodatkowe trudności powoduje brak unormowań i wzorców w tej dziedzinie, co powoduje że przedsiębiorstwa opracowują je indywidualnie, w zależności od swoich potrzeb. Należy też pamiętać, że zasoby ludzkie, w odróżnieniu od pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, są kapitałem dynamicznym, podlegającym ciągłym zmianom, nad którym organizacji jest bardzo trudno zapanować. Z tych właśnie przyczyn planowanie zasobów ludzkich stanowi prawdziwe wyzwanie dla pracowników działów HR, gdyż obejmuje wiele działań począwszy od oszacowania liczby i wymagań przedsiębiorstwa wobec pracowników poprzez cały proces ich doskonalenia oraz motywowania na odejściach pracowników kończąc.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Beer M., Spencer B.A., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E., *Human Resources Management*, Free Press, Nowy Jork 1985.
- Borkowska S., *Polski rynek pracy wobec integracji europejskiej*, Warszawa 2005.
- Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau (red.), Kalinowski M., Litwin J., Warszawa 2017.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, Warszawa 1960.
- Król H., *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami Ludzkimi*, H. Król, Ludwiczynski A. (red.), Warszawa 2006,
- Owens T., *New Approach to Hiring*, "Small Business Reports" 15.X. 1990, nr 10.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 2008.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Kraków 2000.
- Skuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Kraków 2001.
- Stewar D. M., *Praktyka kierowania*, Warszawa 2018.
- Zieliński C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Katowice 2000.

Streszczenie

Planowanie zasobów ludzkich w każdym przedsiębiorstwie jest strategicznym działaniem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż obejmuje dobór pracowników, ich rozwój, awans, motywowanie oraz redukcję zatrudnienia. Dlatego celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie problematyki planowania zasobów ludzkich w sektorze usług turystycznych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano teoretyczne aspekty planowania zasobów ludzkich. Odniesiono się do istoty planowania kadr oraz opisano funkcje planowania. W końcowej części artykułu zaprezentowano, jak wygląda w praktyce planowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie turystycznym działającym na rynku usług hotelarskich.

SŁOWA KLUCZOWE: planowanie, zasoby ludzkie, przedsiębiorstwo turystyczne.

Summary

Human resources planning in every enterprise is a strategic action in the field of human resources management, because it includes the selection of employees, their development, promotion, motivating and reduction of employment. Therefore, the purpose of this article is to present the issues of human resources planning in the tourism services sector. The first part of the article presents the theoretical aspects of human resource

planning. Reference was made to the essence of staff planning and the planning functions were described. The final part presents the practical planning of human resources in a tourist enterprise operating on the hotel services market.

KEY WORDS: planning, human resources, tourist enterprise.

Nota o autorach

Dr Marcin Molenda, Szkoła Główna Handlowa (SGH) w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie. Główne kierunki zainteresowań naukowych dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym oraz marketingu w turystyce.

Mgr Marta Kruhlaya, absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, kierunek Zarządzanie. Zainteresowania naukowe koncentrują się na wartościowaniu stanowisk pracy.