

Anna Tokarz

Uniwersytet Szczeciński

WYBRANE OBSZARY RYZYKA PERSONALNEGO W HOTELARSTWIE. UJĘCIE TEORETYCZNE

Streszczenie: W artykule zaprezentowano i scharakteryzowano główne obszary ryzyka w działalności personalnej w przedsiębiorstwach hotelarskich. Rozważania mają charakter teoretyczny. Artykuł jest wynikiem studiów literaturowych oraz analizy dostępnych danych wtórnych.

Słowa kluczowe: ryzyko, personel, hotelarstwo.

1. Wstęp

Podstawowym problemem w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich w dobie gwałtownych przemian cywilizacyjnych, jakim podlega gospodarka w skali światowej i lokalnej, jest brak pewności działania. Obecnie można zaobserwować tendencję wzrostu ryzyka działalności gospodarczej. Głównymi przyczynami tego zjawiska są: wzrost tempa zmian technologicznych, globalizacji procesów gospodarczych i nasilająca się konkurencja. Zagrożenia występujące w działalności gospodarczej mogą prowadzić do upadłości przedsiębiorstwa, a lista czynników ryzyka jest długa i zróżnicowana. Ich cechą wspólną jest fakt, iż to one bezpośrednio kształtują sytuację finansową podmiotu. Sprzyjając generowaniu określonych rodzajów kosztów czy też pomnażaniu przychodów ze sprzedaży, implikują poziom efektywności podejmowanych decyzji kadrowych i inwestycyjnych, której odzwierciedleniem jest kondycja przedsiębiorstwa. Niezwykle ważne jest zatem zrozumienie otoczenia przedsiębiorcy i identyfikacja czynników ryzyka, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie danego podmiotu.

Rosnąca turbulencja otoczenia rynkowego, której przejawem są m.in. szybko zmieniające się wymagania nabywców, stawia przed przedsiębiorstwami coraz większe wyzwania. Jednym z nich jest konieczność wyróżnienia się spośród innych podmiotów uczestniczących w grze rynkowej oraz utrwalenia w świadomości odbiorców własnej unikalnej pozycji. Nie zapewniają tego zasoby rzeczowe czy finansowe, pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa hotelarskiego, gdyż są one łatwe do imitowania przez konkurentów. Jedyny podsystem organizacji, charakteryzujący się niepowtarzalnością zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zespołowym,

tworzą ludzie. Wnosząc do firmy swoją wiedzę, umiejętności, zdolności, własne systemy wartości, przyczyniają się do stworzenia specyficznej kultury i klimatu organizacyjnego, decydujących o odmienności całego systemu, jakim jest przedsiębiorstwo hotelarskie. Personel w hotelu odgrywa rolę szczególną, decyduje o kulturze obsługi oraz atmosferze i wrażeniu, jakie odniesie gość. Z drugiej jednak strony ten sam personel przedsiębiorstwa może być źródłem ryzyka.

Celem artykułu jest diagnoza czynników ryzyka, które mogą występować w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach hotelarskich; ustalenie, jakie są ich rodzaje i źródła. Niniejszy artykuł jest wynikiem studiów literaturowych oraz analizy dostępnych danych wtórnych, dotyczących analizowanego zagadnienia.

2. Istota i typologia ryzyka personalnego

W literaturze ekonomicznej wyróżnia się wiele rodzajów ryzyka, m.in. ryzyko rynkowe, gospodarcze, finansowe, kredytowe czy ubezpieczeniowe, dość rzadko natomiast wspomina się o tzw. ryzyku personalnym, a przecież zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza także podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka. Przedsiębiorstwa hotelarskie, a dokładniej zespoły ludzkie nimi zarządzające, codziennie podejmują ryzykowne decyzje, które przyniosą im w przyszłości zyski lub straty.

Podejmując próbę sformułowania istotowej definicji ryzyka personalnego, należy rozpocząć od znaczenia, jakie nadawane jest wyrazowi „ryzyko”. Według *Słownika współczesnego języka polskiego* „ryzyko” należy rozumieć jako „możliwość niepowodzenia, porażki, straty; przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny [Dunaj 2000, s. 257]. Ryzyko „to działanie, które wiąże się z pewnym niebezpieczeństwem i może przynieść niekorzystne lub niepożądane skutki” [Bańko 2007, s. 537]. Pojęcie ryzyka jest związane przede wszystkim z elementem niepewności, zawierając w sobie pewien ładunek oceny negatywnej i w pewnym sensie podkreślając niepożądany charakter okoliczności, która może wystąpić. W rezultacie o ponoszeniu ryzyka można mówić w zakresie, w jakim jeden z podmiotów uczestniczących w przedsięwzięciu ponosi negatywne konsekwencje jego niepowodzenia, wywołanego przyszlými niepewnymi okolicznościami, które są od niego niezależne [Jończyk 2006, s. 12].

W aspekcie prawnym ryzyko personalne utożsamiane jest z ryzykiem pracodawcy. Do kategorii ryzyka pracodawcy zalicza się ryzyko: gospodarcze, osobowe, techniczne oraz ryzyko socjalne [Pisarczyk 2008, s. 28-29]. Niekiedy również zalicza się do tej kategorii ryzyko ponoszone przez pracodawcę w przypadku wyrządzenia szkody pracownikowi, zwłaszcza ryzyko wypadku przy pracy [Szubert 1980, s. 92], przez część autorów jest ono jednak traktowane jako szczególny aspekt ryzyka technicznego [Liszczyk 2009, s. 101].

Ryzyko gospodarcze wiąże się z ogólną sytuacją podmiotu zatrudniającego, który ma obiektywną możliwość spełnienia świadczenia, jest ono jednak utrudnione ze

względu na brak zapotrzebowania na pracę lub określoną sytuację finansową pracodawcy¹. Pracownik nie ponosi skutków zdarzeń, które ujemnie wpływają na wyniki gospodarcze pracodawcy. Jego zarobek nie ulega zmniejszeniu z tego powodu, że nie został osiągnięty ilościowy lub jakościowy wynik produkcji, jak również dlatego, że zysk pracodawcy uległ zmniejszeniu albo podmiot zatrudniający poniósł stratę, w ten sposób konsekwencje niepożądanych zjawisk obciążają podmiot zatrudniający.

Z kolei ryzyko techniczne jest rozumiane jako ponoszenie przez pracodawcę ujemnych następstw wszelkich zakłóceń w funkcjonowaniu zakładu pracy, które nie były przez pracownika zawinione, nawet jeśli zostały wywołane działaniem siły wyższej. Obejmuje ono zwłaszcza przypadki niesprawności urządzeń, niedostarczenia surowców lub braku dostaw energii, złej organizacji pracy czy wreszcie złych warunków atmosferycznych [Salwa 2007, s. 50].

Ryzyko osobowe polega natomiast na tym, że podmiot zatrudniający jest obciążany skutkami niezawinionych błędów pracownika, nie mogąc dochodzić naprawienia szkody, którą pracownik przy wykonywaniu pracy wyrządził. W przypadku ryzyka socjalnego pracodawca – wbrew zobowiązaniowej zasadzie świadczeń wzajemnych – obowiązany jest do wypłaty wynagrodzenia za pracę również za okresy, w których obowiązek świadczenia pracy ulega zawieszeniu, ale które zostały uznane przez ustawodawcę za odpłatne.

Gdy chodzi o ostatnią kategorię, ryzyko stanowiące konsekwencję szkód wyrządzonych pracownikowi, jej istotą jest obciążenie pracodawcy obowiązkiem odszkodowawczym, mimo że powstanie szkody nie było przez pracodawcę zawinione (dotyczy to zwłaszcza skutków wypadków przy pracy) [Pisarczyk 2008, s. 28-29].

W aspekcie ekonomicznym „ryzyko personalne” jest rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka związanego z systemem społecznym organizacji. Można je zdefiniować jako „angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem” [Lipka 2002, s. 24]. Narażając się na niebezpieczeństwo, firma może jednak wydatnie zwiększyć swoje szanse nie tylko na przetrwanie, ale i na rozwój, a zasoby ludzkie mogą zostać wzbogacone. Ryzyko personalne przedsiębiorstwa hotelarskiego jest rezultatem oddziaływania często niemożliwego do dokładnego określenia zbioru elementów, jakie mogą powodować odchylenia w realizowanych działaniach personalnych. Niepowtarzalność obiektu oddziaływań (tj. personelu zatrudnionego w hotelu), a często i realizowanych procesów sprawia, iż:

- 1) istnieją zindywidualizowane profile ryzyka,
- 2) często niemożliwe jest określenie prawdopodobieństw odpowiadających nakładom i efektom tychże procesów.

¹ Ponośzone przez pracodawcę ryzyko gospodarcze stanowi konsekwencję ciężących na pracodawcy obowiązków dostarczania pracy oraz wypłacania wynagrodzenia za pracę [Świątkowski 2003, s. 62].

Ryzyko personalne organizacji związane jest z niemożliwością stwierdzenia, czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy.

3. Źródła ryzyka personalnego

Prawie każde działanie personalne stwarza ryzyko niepowodzenia. Nigdy bowiem do końca nie wiadomo, czy zamierzone cele personalne zostaną osiągnięte. Zawsze też istnieje pewne prawdopodobieństwo zmian, które wpłyną na oczekiwany wynik. Ich charakter może być przy tym – w stosunku do przyjętego scenariusza – pozytywny lub negatywny. W rezultacie zmian rzeczywiste nakłady i efekty mogą się nawet w znacznym stopniu różnić od zakładanych. Znajomość źródeł ryzyka ułatwia takie zarządzanie nim, by możliwe było przeciwdziałanie powstawaniu rozbieżności, które nie mogą być zaakceptowane.

M. Bednarska wyróżnia dwa obszary przyczyn realizacji ryzyka w działalności obiektów hotelowych [Bednarska 2006, s. 84]:

- dyskontynuacje zewnętrzne (egzogeniczne) o charakterze ekonomicznym, społecznym, demograficznym, polityczno-prawnym, technologicznym, i przyrodniczym;
- dyskontynuacje wewnętrzne (endogeniczne), w tym osobowe, rzeczowe, finansowe, informacyjne.

Jak wynika z badań [Bednarska 2005, s. 167-195], wśród źródeł ryzyka tkwiących **wewnątrz przedsiębiorstwa** duże znaczenie respondenci przypisali zasobom ludzkim, a zwłaszcza kwalifikacjom, kompetencjom i motywacjom pracowników oraz ściśle związanej z postawami i zachowaniami personelu jakości procesu obsługi. Natomiast do głównych **zewnętrznych obszarów** pochodzenia ryzyka – w opinii kierownictwa hoteli – zaliczono:

- otoczenie ekonomiczne, zwłaszcza kondycję przedsiębiorstw, tempo wzrostu gospodarczego w kraju i poziom zamożności ludności;
- otoczenie polityczno-prawne, szczególnie zakres regulacji prawnych dotyczących działalności gospodarczej i poziom obciążeń podatkowych;
- mikrootoczenie, głównie natężenie walki konkurencyjnej, siłę przetargową i wiarygodność odbiorców.

Tempo wzrostu gospodarczego, poziom dochodu w przedsiębiorstwach oraz wielkość obciążeń podatkowych uzyskały znacznie wyższe oceny wśród obiektów dużych i należących do sieci hotelowych, aktywność przedsiębiorstw konkurencyjnych akcentowana była w głównej mierze przez hotele małe oraz funkcjonujące w dużych miastach, z kolei siłę przetargową i wiarygodność nabywców usług wskazywały przeważnie hotele miejskie oraz wyższej kategorii [Bednarska 2005].

Ważnym elementem otoczenia zewnętrznego, oddziałującym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelowego, jest dostępność i odpowiednia jakość czynnika

pracy. Wynika to zarówno z pracochłonności tej branży, jak i dominującego znaczenia elementu niematerialnego (usługowego) w strukturze produktu przedsiębiorstwa hotelowego. Bardzo ważne jest rozpoznanie otoczenia konkurencyjnego na rynku pracy. Źle oszacowane środowisko konkurencyjne może być bowiem źródłem niepowodzeń podejmowanych działań personalnych (np. brak odzewu na rekrutację segmentową, czyli oferty pracy kierowane do określonych adresatów). Oferowanie przez konkurentów większej stabilności zatrudnienia, korzystniejszych warunków płacowych czy bardziej przyjaznego systemu motywacyjnego dla pracownika może spowodować odpływ z hotelu wartościowych ludzi.

Wśród parametrów sytuacji konkurencyjnej i ekonomicznej pracodawcy powinni zatem brać pod uwagę m.in.:

- wysokość stopy bezrobocia na lokalnym rynku pracy,
- zasoby finansowe wyznaczające obiektywne możliwości motywowania pracowników,
- zbieżność profili zawodów na lokalnym rynku pracy z zapotrzebowaniem hotelu,
- poziom płac i ich dynamikę na lokalnym rynku pracy,
- poziom wydajności pracy,
- możliwości zaangażowania tańszej siły roboczej (z odleglejszych rynków pracy).

Na poziom ryzyka personalnego – oprócz czynników ekonomicznych – mogą wpływać uwarunkowania prawne (kodeks pracy – np. przepisy dotyczące okresów wypowiedzeń z pracy wykluczające możliwość natychmiastowego zwolnienia, przepisy ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu określające m.in. minimalny okres zatrudniania osoby pozyskanej z zasobu bezrobotnych). Nieznajomość odpowiednich regulacji zwiększa ryzyko podejmowanych działań personalnych, np. błędy w sformułowaniach umowy o pracę czy umowy dotyczącej szkolenia powodują wyższe ryzyko personalne.

4. Obszary ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie hotelarskim

Ryzyko personalne to „funkcja prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji” [Rutka, Czerska 2006, s. 101].

Można wyróżnić kilka rodzajów ryzyka personalnego w hotelarstwie, tj.:

- ryzyko rekrutacyjne – niedostosowanie popytu i podaży pracy pod względem ilościowym i jakościowym;
- ryzyko selekcyjne – stanowi sytuację decyzyjną noszącą w sobie szanse i zagrożenia wynikające z faktu zatrudnienia danej osoby w oparciu o przyjęte kryteria selekcyjne;

- ryzyko podziału ról – prawdopodobieństwo nienależytego wypełniania zadań przypisanych do danych stanowisk wskutek niekompetentnego rozdziału czynności, tj. niedopasowania wymagań pracy do kwalifikacji;
- ryzyko ewaluacyjne związane z procesem powstawania, formułowania i wyrażania opinii cech osobowościowych pracownika, jego zachowań w pracy i używanych przez niego rezultatów;
- ryzyko inwestowania w rozwój pracowników obejmujące następujące częściowe rodzaje ryzyka personalnego: ryzyko braku chęci pracowników do rozwoju; ryzyko braku zwrotu nakładów w kapitał ludzki; ryzyko odpływu pracowników, w których zainwestowano; ryzyko powstania luk w wiedzy i umiejętnościach personelu;
- ryzyko motywacyjne – konsekwencje dla przedsiębiorstwa wynikające z określonego doboru narzędzi motywacji w stosunku do poszczególnych pracowników;
- ryzyko wystąpienia patologicznych zachowań, w tym zachowań niezgodnych z etyką zawodową;
- ryzyko derekrutacyjne (zwalniania) może być związane z takimi procesami, jak restrukturyzacja, prywatyzacja, fuzja czy podział przedsiębiorstwa (koszty odprawy, ponownej rekrutacji, szkolenia nowego pracownika).

Działania personalne w hotelu obarczone są **ryzykiem rekrutacyjnym** wynikającym ze zmienności zjawisk na rynku pracy [Bizon-Górecka 2009, s. 22]. Powyższe zjawiska narastają w związku z rosnącą mobilnością społeczeństwa i pojawieniem się ryzyka migracyjnego, zatem ryzyko personalne nabiera rosnącej wielowymiarowości i zmienia się dynamicznie w funkcji czasu. Rozszerzenie rynku pracy wskutek członkostwa Polski w Unii Europejskiej daje większe możliwości poszukiwania atrakcyjnej pracy przez pracowników i wzmaga emigrację zarobkową. Dla polskich przedsiębiorstw stanowi to wyzwanie wzrostu konkurencyjności wykraczające poza granice państwowe, stwarza też konieczność otwarcia się na imigrantów z innych krajów.

Ryzyko selekcyjne wiąże się z brakiem pewności co do trafności wyboru określonych pracowników jako osób mających wzbogacić zasoby ludzkie przedsiębiorstwa hotelarskiego. Zawiera ono zatem zagrożenie, że zamiast do jakościowego pomnożenia kapitału ludzkiego dojdzie do jego zubożenia ze wszelkimi tego konsekwencjami. Poza stosowaniem outsourcingu, który może być traktowany jako metoda przenoszenia ryzyka, do sposobów radzenia sobie z ryzykiem selekcyjnym można zaliczyć: unikanie (które jednak nie prowadzi do rozwiązania problemu, czyli obsadzenia wakatu) lub zapobieganie, wyrażające się np. w starannym doborze metod selekcyjnych.

Nawet najbardziej odpowiedni dobór pracowników nie znajdzie odzwierciedlenia w wynikach ekonomicznych firmy, jeśli nie zostanie wykorzystana szansa **optymalnego rozdziału ról i zadań**. Chodzi przy tym nie tylko o zharmonizowanie treści i zakresów poszczególnych prac z cechami osobowości, wiedzą, motywacją

i umiejętnościami konkretnych osób, ale i o stworzenie odpowiednich zespołów. Ich członkowie powinni dysponować komplementarnymi profilami zdolności do pracy.

Szczególnym ryzykiem, ze względu na trudności w doborze odpowiednich technik oceniania, obarczona jest kolejna funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie **ewaluacja**. Niemniej jednak rezygnacja z oceniania w imię niepopołnienia błędów nie jest właściwym rozwiązaniem, gdyż wynik oceny stanowi – jak wiadomo – punkt wyjścia do różnych decyzji personalnych. Określając poziom ryzyka ewaluacyjnego, trzeba brać pod uwagę przede wszystkim stopień obiektywizmu rodzaju realizowanych w firmie procedur oceniania, z rozmową oceniającą włącznie.

Z ryzykiem związana jest też **funkcja motywowania**. Szkodliwy może się okazać przy tym zarówno nadmierny, niedostateczny, jak i niewłaściwie ukierunkowany wysiłek menedżerów służący ukształtowaniu postaw i zachowań pracowników. System motywacyjny powinien być nie tylko spójny ze strategią ogólną firmy (w tym: z substrategią kształtowania kosztów), ale i kompatybilny z wymaganiami otoczenia firmy (tj. umożliwiający przyciąganie odpowiednich pracowników) oraz powinien stanowić spójną całość. Niespełnienie któregośkolwiek z powyższych wymogów stawianych współczesnym systemom motywowania zwiększa ryzyko motywowania, a tym samym ryzyko przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Ze względu na aspekt usługowy produktu hotelowego duże znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa ma pomiar **dysfunkcji społecznych** oraz działań prewencyjnych możliwych do podjęcia w tym zakresie. Wspomniane dysfunkcje społeczne mają określone następstwa finansowe, które przekładają się na spadek efektywności pracy, wzrost liczby (kosztu) błędów oraz spadek zaufania do usługodawcy, zarówno ze strony klientów korporacyjnych, jak i indywidualnych. Jeśli weźmie się pod uwagę możliwości ograniczenia negatywnych zjawisk w postaci rozmaitych zachowań patologicznych, realna staje się szansa uzyskania zarówno efektów społecznych (np. poprawa atmosfery pracy), jak i ekonomicznych (wyższy poziom motywacji do bezusterkowej i wydajnej pracy) [Broniewska 1998].

Kolejnym typem ryzyka personalnego jest **ryzyko derekrutacyjne** (zwalniania). Hotelarstwo jest branżą bardzo pracochłonną, w której pracy człowieka nie da się łatwo zastąpić automatem czy maszyną. W sposób syntetyczny potwierdza tę prawdę fakt, że im wyższej kategorii jest hotel i im bardziej rozbudowany jest jego program funkcjonalny, tym wyższy jest poziom wskaźnika liczby zatrudnionych osób przypadających na jedno miejsce noclegowe. Przykładem tego zjawiska mogą być hotele grupy Orbis, w przypadku których wartość wskaźnika wynosi odpowiednio: dla wybranych hoteli 5-gwiazdkowych 0,63-0,69; dla hoteli 4-gwiazdkowych 0,42-0,52; dla hoteli 3-gwiazdkowych 0,37-0,43; dla hoteli 2-gwiazdkowych 0,25; dla hoteli Etap – 0,12 [Konieczna-Domańska 2007, s. 63]. Dlatego szczególnie trudna może się stać konieczność wyboru między dążeniem do obniżenia wskaźnika zatrudnienia na jeden pokój (ograniczenie poziomu kosztów stałych) a zapewnieniem odpowiedniej jakości obsługi. Zmniejszanie liczby zatrudnionych jest szczególnie trudne w przypadku hoteli o wysokim standardzie oraz hoteli koncentrujących się

na obsłudze bardziej wymagających (zamożniejszych) klientów. Niewątpliwie łatwiej jest racjonalizować zatrudnienie w obiektach dużych niż małych, szczególnie że w tych ostatnich nie zawsze istnieje możliwość stosowania outsourcingu (firmy zewnętrzne nie będą zainteresowane przejęciem funkcji, w których mała skala operacji nie daje szans na odpowiednią rekompensatę ponoszonego ryzyka).

Ryzyko rzadko jest powiązane tylko z jedną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi. Zazwyczaj, z uwagi na wysoki stopień współzależności tych funkcji, jest to ryzyko ciągnione. Oznacza ono, że niepowodzenia poniesione przy realizacji jednej funkcji pociągają za sobą niejako automatycznie niepowodzenia przy realizowaniu innych funkcji. Na przykład niepowodzenia motywacyjne prowadzą do niepowodzeń funkcji: rekrutacja i selekcja (gdyż do firmy nie są przyciągani specjaliści o najwyższych kwalifikacjach) oraz funkcji rozwojowej (bo pracownicy nie są dostatecznie mocno motywowani do rozwoju). Z kolei sukcesy w zakresie motywowania znajdują pozytywnie odzwierciedlenie przy realizacji tych funkcji.

Nie wydaje się możliwe ustalenie uniwersalnie obowiązującej hierarchii cząstkowych rodzajów ryzyka personalnego, wskazującej, którego z nich należy szczególnie unikać, a które można tolerować. W przypadku ryzyka personalnego wartość ryzykowana (narażona na ryzyko) może przybierać zarówno postać materialną (zwiększone koszty personalne, mniejszy zysk, utrata konkurencyjności), jak i niematerialną (utrata dobrego wizerunku, reputacji), ale ta druga ma też zazwyczaj implikacje natury finansowej.

Osoby określające scenariusze rozwoju sytuacji personalnej firmy powinny ustalać, jaki poziom ryzyka są skłonne zaakceptować. Określając sposoby podejmowania decyzji personalnych, trzeba mieć na uwadze, że ich „stopień nasycenia ryzykiem” uzależniony jest od liczby osób odpowiedzialnych za te decyzje. W zależności od wielkości obiektu hotelarskiego i jego struktury organizacyjnej odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem personalnym może być scedowana na: właściciela obiektu hotelarskiego, zarząd, dział ds. personalnych, menedżera personalnego, konkretnego pracownika lub kilka podmiotów jednocześnie.

5. Zakończenie

Narastająca niepewność warunków funkcjonowania wymusza potrzebę zgłębienia ryzyka w procesie zarządzania hotelem, co wymaga systematycznej analizy potencjału przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu identyfikacji źródeł ryzyka. Rozwój cywilizacyjny prowadzący do wzrostów kosztów pracy ludzkiej stwarza dodatkowy argument do zwrócenia uwagi na rangę polityki personalnej, a tym samym na problemy ryzyka personalnego.

Na zbiorcze określenie – ryzyko personalne – składają się różne jego rodzaje. Określone cząstkowe rodzaje ryzyka występują wielokrotnie przy podziałach dokonywanych z punktu widzenia różnych kryteriów. Źródła ryzyka personalnego mogą

tkwić zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz. Szczególnie silny jest wpływ sytuacji ekonomicznej, w tym na rynku pracy. Wynika to z powiązań przedsiębiorstwa hotelarskiego z otoczeniem, i to zarówno „na wejściu” (rekrutacja i dobór), jak i „na wyjściu” (zwolnienia). Ryzyko personalne wzrasta w miarę wzrostu tempa, zakresu i nieprzewidywalności zmian w otoczeniu i wewnątrz firmy.

Zarządzanie ryzykiem personalnym jest procesem określania, pomiaru oraz controllingu ryzyka personalnego, umożliwiającym jego ograniczenie i/lub zabezpieczenie się przed jego implikacjami (minimalizowanie negatywnych skutków podejmowanych działań personalnych oraz maksymalizowanie pozytywnych rezultatów zdarzeń niepomyślnych) celem zapewnienia warunków realizacji polityki personalnej.

Przedsiębiorstwa hotelarskie mogą w różnym stopniu uświadamiać sobie ryzyko personalne i różnie sobie z nim radzić. Zarządzanie ryzykiem personalnym, mimo że stanowi wewnętrzną funkcję przedsiębiorstwa, musi uwzględniać zewnętrzne uwarunkowania społeczno-gospodarcze, a także polityczne. Z uwagi na dużą ich zmienność musi być traktowane w ujęciu dynamicznym. Jeśli przedsiębiorstwo określi się jako system gospodarczy, to ryzyko personalne można rozpatrywać na wejściu do tego systemu, w jego wnętrzu oraz na wyjściu.

Tak jak ogólna strategia zarządzania ryzykiem, tak i strategia zarządzania ryzykiem personalnym może być:

- impasywna (dążąca do unikania ryzyka),
- zachowawcza (charakteryzująca się ostrożnym podejmowaniem ryzyka),
- ekspansywna (zorientowana na realizację przedsięwzięć obciążonych ryzykiem, ale mogących przynieść większe korzyści).

Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z tego, że nie ma metod całkowicie wykluczających ryzyko personalne. Wskazane jest mimo to podjęcie próby zarządzania nim, aby oddalić perspektywę niepowodzenia/straty, a przybliżyć perspektywę sukcesu/zysku.

Literatura

- Bańko M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 4, Warszawa 2007.
- Bednarska M., *Zarządzanie ryzykiem w działalności hotelu*, Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2005.
- Bednarska M., *Źródła ryzyka w działalności hotelarskiej* [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo – samorząd – współpraca*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach, Jelenia Góra 2006.
- Bizon-Górecka J., *Migracje ludności jako czynnik wzrostu ryzyka personalnego w przedsiębiorstwie*. [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Broniewska G., *Koszty społeczne w rachunku kosztów jakości*, „Problemy Jakości” 1998, nr 6.
- Dunaj B. (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo SMS, Kraków 2000.

- Jończyk J., *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2006.
- Konieczna-Domańska A., *Gospodarka turystyczna. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Kanon, Warszawa 2007.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Liszczyk T., *Prawo pracy*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2009.
- Pisarczyk Ł., *Ryzyko pracodawcy*, Wolters Kluwer Business – Oficyna, Warszawa 2008.
- Rutka M., Czerska M., *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały konferencyjne, t. 2, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Salwa Z., *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2007.
- Szubert W., *Zarys prawa pracy*, PWN, Warszawa 1980.

SELECTED AREAS OF PERSONAL RISK IN HOSPITALITY. THEORETICAL ASPECTS

Summary: The paper presents the concept of risks in organizations. The attention is drawn to the identification and proper risk management in organizations from the hospitality sector. The paper presents the classification of the main sources of risks (such as: the risk of recruitment, selection, motivating, development and employees evaluation) in the human resources management. The considerations are theoretical. The article is the result of literature studies and the analysis of available secondary data.