

Sugerowane cytowanie:

Najda-Janoszka, M., Wszendybył-Skulska E. (2016). Mobilność pracowników a retencja wiedzy w branży hotelarskiej. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 215-229.

Mobilność pracowników a retencja wiedzy w branży hotelarskiej

Marta Najda-Janoszka¹
Ewa Wszendybył-Skulska²

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Katedra Zarządzania w Turystyce
ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
e-mail: ¹ eknajda@cyfronet.pl; ² e.wszendybylskulska@uj.edu.pl

Streszczenie:

Współczesna teoria i praktyka zarządzania podkreśla kluczowe znaczenie wiedzy dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Zwiększająca się mobilność pracowników i związany z nią odpływ wiedzy z organizacji staje się niezwykle trudnym wyzwaniem dla menedżerów. Problem odnajduje swój szczególnie wyraz w branży hotelarskiej, w której fluktuacja zatrudnienia uznawana jest za immanentną cechę biznesu. W literaturze przedmiotu występuje znaczący niedostatek opracowań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, poświęconych praktykom zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich. Dlatego celem niniejszego artykułu jest uzupełnienie istniejącej luki poznawczej poprzez analizę problemu retencji wiedzy w branży hotelarskiej. Podstawę analizy stanowi przegląd współczesnego dorobku literaturowego związanego z zarządzaniem wiedzą i mobilnością zatrudnienia w branży hotelarskiej.

Słowa kluczowe: mobilność pracowników; retencja wiedzy; branża hotelarska; utrata wiedzy

Klasyfikacja JEL: L26

1. WPROWADZENIE

Zwiększająca się mobilność pracowników i związany z nią odpływ wiedzy z organizacji staje się w ostatnim czasie dużym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Zatrzymywanie pracowników w organizacjach nie jest i w najbliższych latach nie będzie należało do łatwych procesów gdyż zmiana pokoleniowa pociąga za sobą zmianę w sposobie podejścia do pracy. Zatem przedsiębiorcze zarządzanie w tym względzie to takie, które będzie potrafiło postrzegać to zjawisko w kategorii szans a nie zagrożeń dla organizacji. Mobilność pracowników zwiększa bowiem możliwości w zakresie networkingu i budowania relacji biznesowych. Aby tak się stało, należy dołożyć wszelkich starań, które przyczynią się do zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwach, co nie musi oznaczać jednocześnie konieczności zatrzymywania pracownika posiadającego tę wiedzę. Zadanie to jest o tyle trudne, że dzielenie się

wiedzą nie leży w ludzkiej naturze. Bariery dzielenia się wiedzą nie występują tylko po stronie jednostki, ale wynikają również z kultury organizacyjnej niesprzyjającej szerzeniu wiedzy. Stąd też istotnym staje się wdrażanie procesów mających na celu zatrzymywanie wiedzy w organizacjach.

Szczególnie ważne jest to w branży hotelarskiej, której usługowy charakter powoduje, że jakość kapitału ludzkiego w dużym stopniu warunkuje sukces hotelu. Pracownicy każdego z departamentów – począwszy od pokojowych, sprzątaczek, poprzez recepcjonistów, kelnerów, kucharzy, portierów, na kadrze menedżerskiej kończąc – wspólnie budują jakość usługi hotelarskiej, prestiż i reputację hotelu. Źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw hotelowych są indywidualne doświadczenia i umiejętności wszystkich pracowników (Wszendybył-Skulska, 2011, s. 765). Zdolność do przeniesienia na całe przedsiębiorstwo tego co wiedzą poszczególni pracownicy, jest jedną z podstaw efektywnego funkcjonowania hotelu. Niestety branża hotelarska od wielu lat zmagą się z problemem ponadprzeciętnie wysokiej fluktuacji zatrudnienia, konsekwencją której jest niestety utrata wiedzy. Odejście pracownika oznacza bowiem ubytek w kapitale wiedzy eksperckiej, strukturze relacji społecznych, pamięci organizacyjnej danego przedsiębiorstwa hotelowego.

Biorąc pod uwagę istotność i aktualność problematyki zatrzymywania wiedzy, a jednocześnie zauważając wyraźny niedostatek opracowań ujmujących to zagadnienie w kontekście specyfiki branży turystycznej, niniejszy artykuł ma na celu przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki poznawczej poprzez analizę problemu retencji wiedzy w warunkach wysokiej fluktuacji zatrudnienia obserwowanej w działalności hotelarskiej. Podstawę analizy stanowi przegląd współczesnego dorobku literaturowego związanego z zarządzaniem wiedzą i mobilnością zatrudnienia jako cechą immanentną turystycznego rynku pracy, w tym hotelarskiego.

Przedstawione w opracowaniu refleksje stanowią część projektu badawczego pt. „Dynamika i uwarunkowania procesu zawłaszczania przez przedsiębiorstwo wartości z przedsięwzięć realizowanych w sieciach międzyorganizacyjnych” finansowanego ze środków NCN (umowa nr UMO-2013/11/D/HS4/03965) będącego w trakcie realizacji (2014-2016).

2. WIEDZA W ORGANIZACJI

Współczesna teoria i praktyka zarządzania podkreśla kluczowe znaczenie wiedzy dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Ten kluczowy zasób definiowany jest jako „płynna kompozycja ukierunkowanych doświadczeń, wartości, informacji kontekstowych i eksperckiego wglądu, która stanowi ramy dla oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji” (Davenport & Prusak, 1998, s. 5). Zgodnie z podejściem opartym na wiedzy (*knowledge-based view*), tylko wiedza organizacyjna może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Botha et al., 2008). Biorąc pod uwagę, że badania w zakresie zarządzania wiedzą wyróżniają dwie podstawowe kategorie wiedzy: cichą (milczącą, ukrytą) i jawną (Nelson & Winter 1982), atrybuty VRIN (wartość, rzadkość, odporność na imitację

i substytucję) przypisywane są przede wszystkim pierwszej z wymienionych postaci (Afiouni, 2007; Droege & Hoobler, 2003). Wiedza cicha ma charakter intuicyjny, trudno ją wyrazić, jest zakorzeniona w kontekście, tworzona i udostępniana przez doświadczenie (Davenport & Prusak, 1998), podczas gdy wiedza jawna poprzez kodyfikację jest w swej istocie podatna na replikację, a tym samym argumentuje się, że nie może ona stanowić źródła trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Droege & Hoobler, 2003). Niemniej jednak, rozwój przedsiębiorstwa opiera się na kodyfikacji wiedzy, dzieleniu się nią i jej ekstensywnym użytkowaniu (Teece, 2002; Marshall & Sapsed, 2000).

Wprowadzanie innowacji, rozszerzanie skali działalności wymaga dogłębnego zrozumienia procesów zachodzących w organizacji, a jeśli w przedsiębiorstwie dominuje wiedza cicha, oznacza to, że występujące zjawiska i procesy nie są w istocie dobrze poznane (Teece, 2002, s. 18). Tym samym, z perspektywy strategicznej osiągnięciem jest utrzymanie odpowiedniego balansu między różnymi formami wiedzy. W związku z tą konstatacją, niektórzy autorzy nie zgadzają się z dychotomicznym rozgraniczeniem na wiedzę cichą i jawną. Zamiast dychotomii postulowane jest ujmowanie wiedzy w kategorii kontinuum wzajemnie powiązanych wymiarów, poczynając od subiektywnych do obiektywnych form wiedzy. Ze względu na istniejące współzależności wszystkich identyfikowanych w literaturze przedmiotu form wiedzy (milcząca, jawna, osadzona, wbudowana itp.) jakakolwiek analiza problemu wiedzy będzie w praktyce obejmować wszystkie jej postaci (Botha et al., 2008). Należy jednakże podkreślić, że konceptualizowanie wiedzy w ramach kontinuum bynajmniej nie deprecjonuje istotności definiowania różnych wymiarów wiedzy. Główny postulat tego podejścia to reorientacja badań z pojedynczych, wyizolowanych kategorii w kierunku wielowymiarowych kompozycji odzwierciedlających złożoność wiedzy (Botha et al., 2008). Umożliwia to bowiem bardziej dogłębną, a jednocześnie wszechstronną analizę procesów tworzenia, rozwoju, transferu, zatrzymywania wiedzy w organizacji.

Biorąc pod uwagę, że fundamentem zarządzania wiedzą jest jej udostępnianie i użytkowanie (Paulin & Suneson, 2012, s. 81), problem dzielenia się i transferu wiedzy personalnej oraz osadzonej w systemach organizacji (Horvath, 2000; Gamble & Blackwell, 2001) stanowi jedno z głównych pól badawczych literatury przedmiotu. Autorzy podkreślają, że możliwości generowania nowej wiedzy, jak i ryzyko utraty już posiadanej wiedzy, związane są przede wszystkim z procesem jej artykułowania i przekazywania (Paulin & Suneson, 2012; Ahmad et al., 2014).

Według bazy danych Thomson Reuters SSCI (*Social Sciences Citation Index*) ponad trzy tysiące opracowań naukowych związanych jest z hasłem przedmiotowym „transfer wiedzy”, a ponad dwa tysiące z hasłem „dzielenie się wiedzą” (na dzień 29 stycznia 2016). Niestety, zwraca uwagę raczej skromna liczba publikacji odnoszących problem transferu i dzielenia się wiedzą do turystyki, która rozpoznawana jest w literaturze przedmiotu jako branża oparta na wiedzy (Hjalager, 2002; Cooper, 2006; Bednarczyk & Najda-Janoszka, 2014). Niemniej jednak, przyglądając się bliżej wymiarom znaczeniowym terminów „transfer wiedzy” i „dzielenie się wiedzą” trzeba stwierdzić, że mimo iż są stosunkowo często stosowane wymiennie,

w większości prac stosowana jest odmienna logika (Paulin & Suneson, 2012; de Kok et al., 2013). W tabeli 1 przedstawiono podstawowe różnice w zakresie stosowania pojęć transferu wiedzy i dzielenia się wiedzą.

Tabela 1. Transfer wiedzy a dzielenie się wiedzą

Kryteria analizy	Transfer wiedzy	Dzielenie się wiedzą
Thomson Reuters' SSCI		
- Hasło przedmiotowe	3 365	2 074
○ Odnoszące problem do turystyki	33	16
- Tytuł opracowania	778	793
○ Odnoszące problem do turystyki	8	3
Postrzeganie wiedzy	Wiedza w formie zmagazynowanej, która odpowiada jej zasadniczej treści, lub definiowana pośrednio poprzez wybór zmiennych analizy statystycznej. (Paulin & Suneson, 2012, s. 87)	Wiedza jako konstrukt tworzony w ramach uwarunkowań społecznych, który nie może być w pełni odseparowany od danego kontekstu czy jednostki. (Paulin & Suneson, 2012, s. 87)
Tendencja w używaniu pojęcia	Analiza na poziomie strategicznym	Analiza na poziomie indywidualnych jednostek
Intencjonalność podejmowanych działań	Zdefiniowany zestaw działań zmierzający do realizacji ustalonego celu	Działania intencjonalne i niezamierzone, cel nie zawsze zdefiniowany
Kierunek	Jednokierunkowe działania	Wielokierunkowe działania

Źródło: opracowanie własne.

W odróżnieniu od danych i informacji, zmiany stanu kapitału wiedzy organizacji związane są przede wszystkim z mobilnością jej uczestników (Ahmad et al., 2014). Konsekwencje napływu i odpływu pracowników obserwowane są w obszarze potencjału wiedzy eksperckiej (*know-how*, *know-what*), struktury relacji służących pozyskiwaniu i rozpowszechnianiu informacji (*know-who*) oraz pamięci organizacyjnej w odniesieniu do decyzji i wzorców zachowań praktykowanych w danym przedsiębiorstwie (*know-why*) (Parise et al., 2006; Daghfous et al., 2013). Dynamika zmian na rynku pracy, czyli starzenie się społeczeństwa, rosnąca mobilność pracowników, upowszechnianie się form krótkoterminowego zatrudnienia, stawia przed przedsiębiorstwami szczególne wyzwania związane nie tylko z zatrzymywaniem pracowników, ale przede wszystkim z retencją wiedzy, którą generują (Urbancová & Linhartova, 2011; Parise et al., 2006; Droege & Hoobler, 2003). Ma to szczególne znaczenie dla branży hotelarskiej, charakteryzującej się wysokim poziomem fluktuacji kadr.

3. FLUKTUACJA ZATRUDNIENIA W BRANŻY HOTELARSKIEJ

Hotelarstwo jest jedną z najszybciej rozwijających się branż na świecie. Rosnąca każdego roku liczba hoteli powoduje wzrost konkurencji na rynku hotelarskim

i wymusza stałe doskonalenie oferowanych usług. Poza wymiarem technicznym hotelu, to właśnie pracownicy wpływają w największym stopniu na satysfakcję klientów/gości (Borkowski & Wszendybył, 2007), ta z kolei jest wynikiem jakości oferowanych usług. W porównaniu z innymi branżami, praca w hotelarstwie jest bardzo pracochłonna, a przy tym charakteryzuje się (Wszendybył-Skulska, 2011, s. 9-10):

- wysokim poziomem elastyczności, co jest w dużym stopniu wynikiem sezonowości popytu na usługi hotelarskie,
- zróżnicowanymi umiejętnościami pracowników (od nisko wykwalifikowanych do wysoko wyspecjalizowanych),
- zorientowaniem na ciągły kontakt z klientem/gościem przez 24 godziny 7 dni w tygodniu.

Powyższe cechy wskazują na konieczność pozyskiwania i wykorzystywania przez menedżerów hoteli zróżnicowanej wiedzy, umiejętności, doświadczeń i kompetencji pracowników. Pracownicy organizacji, mając bowiem konkretne wykształcenie i kwalifikacje w różnych dziedzinach naukowych (Kurowska-Pysz, 2013, s. 115), dysponują zróżnicowaną wiedzą. Przedsiębiorstwa hotelowe funkcjonują jednak w ciągle zmieniającym się otoczeniu rynkowym, które wymaga szybkiego reagowania na zaistniałe zmiany i umiejętności korzystania ze zgromadzonych informacji. A samo posiadanie wiedzy w dynamicznie rozwijającej się gospodarce światowej jest niewystarczające. Tylko umiejętne jej wykorzystanie, stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą oraz jakości współdziałania wszystkich jednostek przedsiębiorstwa zapewnia przewagę konkurencyjną. Jednak branża hotelarska ma pod tym względem wiele problemów wynikających m.in. z wysokiego wskaźnika fluktuacji pracowników (Wszendybył-Skulska, 2011; Baum, 2008; Hinkin & Tracey, 2000; Walsh & Taylor, 2007), co bezpośrednio wiąże się z ryzykiem utraty wiedzy. W Stanach Zjednoczonych średnia fluktuacja pracowników osiąga poziom 31%, w Wielkiej Brytanii – 34%. Badania prowadzone w Australii oraz w Polsce wykazały, że najwyższy wskaźnik rotacji pracowników dotyczy poziomu operacyjnego (recepcji, kuchni i restauracji), najmniejszy jest natomiast na stanowiskach kierowniczych i administracyjnych (Davidson et al., 2010; Ratajczyk, 2014).

Fluktuacja pracowników już od lat jest wyzwaniem dla branży hotelarskiej na całym świecie. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na obserwowane negatywne jej skutki, które można sklasyfikować w dwóch kategoriach:

- skutków bezpośrednich – związanych m.in. ze wzrostem kosztów rekrutacji i szkoleń nowych pracowników oraz utratą wiedzy organizacyjnej (Davidson et al., 2010; Hinkin & Tracey, 2006; Hinkin & Tracey, 2008), warto dodać, że średni koszt zastąpienia pracownika operacyjnego jest wyższy od kosztu zastąpienia pracownika na stanowisku kierowniczym (Davidson et al., 2010),
- skutków pośrednich – powiązanych m.in. ze spadkiem produktywności pracowników (Davidson et al., 2010) oferujących jakość usług niezgodną z wy-

maganiem klientów/gości, niskim zaangażowaniem pracowników i ich niezadowolaniem z pracy, obniżonym morale (Cho et al., 2009; Smith et al., 1996).

Przyczyn fluktuacji pracowników hoteli upatruje się w niskich wymaganiach, jakie często stawia się pracownikom (najczęściej sezonowym). Jest to wynikiem sezonowości popytu na usługi hotelarskie, która wymaga elastyczności, zatrudnienia tymczasowego i dorywczego, umożliwiając pracownikom swobodne wejście i wyjście z organizacji (Barron, 2009; Milman & Ricci, 2004; Taylor & Finley, 2009). Badania prowadzone w obrębie branży hotelarskiej (Hughes & Rog, 2008; Sturman, 2001) wskazują również, iż przyczyną wysokiej fluktuacji kadr w branży hotelarskiej są negatywne uwarunkowania zatrudnienia wyrażające się m.in.: nietypowymi godzinami pracy, niskim bezpieczeństwem pracy, niskimi płacami, niskim statusem społecznym ludzi pracujących w tej branży.

Badania Smitha et al. (1996) pokazały, że satysfakcja z pracy w branży hotelarskiej wśród pracowników spada po 6 miesiącach od podjęcia przez nich pracy. W tym samym okresie odnotowuje się najwyższe wskaźniki rotacji pracowników. Można te wyniki powiązać również z wiekiem osób zatrudnionych w branży hotelarskiej. 43% zatrudnionych w branży w UE to osoby młode, które nie ukończyły 35 roku życia. Są to więc młodzi ludzie, którzy traktują kolejne miejsca pracy jako okazje do zdobywania nowej wiedzy, doświadczeń, nawet jeśli poprzednia praca była przez nich oceniana pozytywnie. Nie przywiązują się do jednego pracodawcy, ponadto:

- „cenią w miejscu pracy wartości związane z uczeniem się i rozwojem i traktują zdobywanie nowych kompetencji jako integralną część wymiany z pracodawcą,
- cechuje ich niechęć do wykonywania rutynowych zadań, które można byłoby zautomatyzować lub wyeliminować,
- mają wykształcone nawyki skłaniające ich do poszukiwania gotowych rozwiązań problemów zawodowych, do których docierają dzięki przeszukiwaniu dużych zbiorów danych i wstępnej, płytkiej selekcji źródeł,
- traktują przełożonych, współpracowników i wewnętrzne bazy wiedzy jako źródła informacji potrzebnej w pracy,
- intensywnie korzystają z narzędzi internetowych, traktując je w pierwszej kolejności jako źródło informacji – zarówno zawodowej, jak i dotyczącej życia prywatnego,
- gromadzą informacje użyteczne w pracy zawodowej, ale nie mają nawyków ich systematyzowania i strukturyzowania” (Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016).

Branża hotelarska, zdominowana przez młodych pracowników, zmuszona jest zwracać szczególną uwagę na jakość rozwiązań dotyczących zarządzania wiedzą. Współcześnie wyzwaniem dla branży staje się nie dążenie do zmniejszenia fluktuacji pracowników (bo ta wydaje się być naturalnym zjawiskiem w XXI wieku), ale

zatrzymanie wiedzy w organizacji przy dużej fluktuacji pracowników, tak by uniezależnić się od poszczególnych dysponentów wiedzy i ułatwić zastępowanie ich przez nowo przyjęte osoby (Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2016).

4. ZATRZYMYWANIE WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE HOTELARSKIM

Niewątpliwie jedną z podstawowych konsekwencji fluktuacji pracowników jest utrata wiedzy organizacyjnej (Hinkin & Tracey, 2006; Hinkin & Tracey, 2008). Każdy odchodzący z hotelu pracownik zabiera bowiem ze sobą część jego kapitału wiedzy, najczęściej przenosząc go do konkurencji (Buckingham & Coffman, 2001). Przeprowadzone przez autorki w 2014 r. badania diagnostyczne wśród 54 małych hoteli rodzinnych działających w regionie małopolskim wskazały, że głównym kanałem utraty wiedzy hoteli są ich byli pracownicy, często podejmujący pracę na nowych stanowiskach w innych (konkurencyjnych) hotelach. Ponadto wyniki tychże badań pozwoliły na dostrzeżenie problemu silnego uzależnienia badanych hoteli rodzinnych od wiedzy pojedynczych pracowników we wszystkich kluczowych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej (por. tabela 2).

Tabela 2. Utrata wiedzy w małych hotelach rodzinnych

Zmienna	Ocena		Średnia	Odch. Stand.
	Max	Min		
<i>Uzależnienie organizacji od wiedzy pojedynczego pracownika</i>				
Sfera finansów	5	1	3,9	0,93
Sfera marketingu i sprzedaży	5	1	3,9	0,80
Sfera administracji	5	1	3,9	0,81
<i>Główne kierunki odejścia pracowników z aktualnego stanowiska pracy</i>				
Nowe stanowisko w ramach struktury hotelu	5	1	3,1	1,09
Nowe stanowisko poza hotelem ale w ramach branży hotelarskiej	5	1	3,7	0,91
Nowe stanowisko poza hotelem i poza branżą hotelarską	5	1	2,9	0,98
Emerytura	5	1	2,3	1,19
<i>Główne kanały utraty wiedzy</i>				
Pracownicy aktualnie zatrudnieni	5	1	2,3	1,11
Byli pracownicy	5	1	3,1	1,44
Systemy informatyczne	5	1	2,6	1,02
Outsourcing	5	1	2,2	1,03

Źródło: Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska (2015).

Prowadzenie takich analiz jest niezmiernie istotne z punktu widzenia rosnącej konkurencji na rynku hotelowym, która nie ogranicza się już do lokalnej czy też regionalnej konkurencji, a w coraz większym stopniu do tej globalnej. Ponadto identyfikacja głównych ścieżek wycieku kluczowych dla hoteli informacji pozwoli na wdrożenie właściwych sposobów jej zatrzymywania.

Nie należy jednak zapominać, że również każdy nowo zatrudniony pracownik wnosi do organizacji nową, świeżą wiedzę. Fluktuacja pracowników może zatem być postrzegana w kategorii szans. Przy odpowiednim zarządzaniu, może ona zwiększać możliwości w zakresie networkingu i budowania relacji biznesowych (Jurkowska, 2015, s. 102), co bezpośrednio przełoży się na powiększanie i poszerzanie wiedzy organizacji. Jednak przedsiębiorstwa hotelarskie muszą zadbać o to, aby odchodzący pracownicy nie zabierali ze sobą swojej wiedzy, nie dzieląc się nią wcześniej z pozostałymi współpracownikami. Istnieją już rozwiązania (np. model P-CMM¹), które zapewniają elastyczność i pozwalają na opracowywanie planów działania w zakresie przekształcania praktyk firm dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim i mają na celu ciągłe doskonalenie pracowników, pozwalające na dostrzeganie pozytywnych w mobilności pracowników, tj. m.in. pozyskanie nowej wiedzy (Jurkowska, 2015, s. 102). Coraz częściej też menedżerowie starają się wprowadzać w hotelach programy, które mają na celu wykształcenie w pracownikach poczucia integracji z firmą, stosując takie narzędzia jak (Dejnaka, 2002, s. 31):

- dostarczanie pracownikom bieżącej informacji o zamiarach i sukcesach organizacji (poprzez wewnętrzne wydawnictwa, radiowęzeł, pocztę elektroniczną, spotkania z dyrekcją),
- stwarzanie miłej, przyjaznej atmosfery pracy (dotyczy fizycznych warunków pracy i stosunków międzyludzkich),
- organizowanie spotkań firmowych (z okazji świąt, przechodzenia na emeryturę, przyjęcia do pracy, wyjazdy integracyjne),
- prowadzenie działalności socjalnej (oferowanie wczasów, posiłków po preferencyjnej cenie, ułatwionego dostępu do opieki zdrowotnej, wynajmowanie hali sportowej, itp.),
- wprowadzenie właściwie skonstruowanego i akceptowanego przez pracowników systemu motywacyjnego,
- prowadzenie wewnętrznych szkoleń podnoszących poziom kwalifikacji pracowników,
- wspieranie klubów zainteresowań, hobby pracowników,
- zapewnienie takich warunków pracy, które będą wzbudzać poczucie satysfakcji materialnej,
- angażowanie pracowników w planowanie i realizację wszystkich w/w działań,
- umożliwienie dostępu do informacji oraz kontaktu z innymi członkami organizacji, zapewnienie otwartej komunikacji.

Realizacja powyższych działań jest wynikiem dostrzegania problematyki fluktuacji pracowników, która w XXI wieku jest naturalnym stanem rzeczy, wynikającym z rosnącej mobilności społeczeństw.

Fluktuacja pracowników, będąc podstawowym problemem w hotelarstwie, może przy zastosowaniu odpowiednich rozwiązań okazać się doskonałym sposobem na powiększanie wiedzy organizacyjnej. Dowodem na to są wyniki badań

¹ People Capability Maturity Model.

przeprowadzonych w Polsce pokazujące, że wraz ze wzrostem poziomu fluktuacji wzrasta liczba pomysłów zgłaszanych przez pracowników (Wszendybył-Skulska, 2011, s. 108). Jak widać, fluktuacja może przynieść wiele korzyści hotelom i nie należy upatrywać w niej jedynie negatywnych aspektów. Odpowiednie sterowanie wskaźnikiem fluktuacji może wpłynąć pozytywnie na zwiększenie wiedzy w hotelach. Nie oznacza to oczywiście, że wysoką wartość tego wskaźnika w branży należy lekceważyć, wręcz odwrotnie należy w sposób szczególny go przeanalizować i starać się wdrażać rozwiązania mające na celu utrzymanie go na optymalnym poziomie. Istotnym jest również analizowanie przyczyn odchodzenia² pracowników z pracy w danym hotelu i na danym stanowisku, gdyż pozwoli to na identyfikację głównych ścieżek wycieku wiedzy.

Biorąc pod uwagę, że wiedza stanowi kluczowy zasób hotelu umożliwiającą efektywne jego funkcjonowanie, a zarazem jej cechą jest ulotność (odejścia pracowników, zwolnienia), zatrzymanie jej w organizacji jest dużym wyzwaniem, szczególnie w przypadku wiedzy nieskodyfikowanej, utajonej (Poszaj, 2012, s. 140). Krótkoterminowy, nietrwały stosunek pracy występujący w hotelarstwie stwarza wyjątkowo trudne warunki dla równoważenia dwóch przeciwstawnych kierunków działań związanych z dzieleniem się wiedzą i zapewnieniem jej ochrony (por. rysunek 1). Niemniej jednak, ograniczony czas nie powinien być argumentem na rzecz działań doraźnych. Potrzebne jest podejście systemowe, wykraczające poza jednorazowe przypadki i zapewniające spójność podejmowanych inicjatyw w zakresie dzielenia się i ochrony wiedzy w czterech głównych obszarach (Najda-Janoszka, 2013a; Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska, 2015):

- procedury i wytyczne na poziomie strategicznym,
- procesy realizowane zgodnie z wytycznymi strategicznymi na poziomie operacyjnym,
- wspierająca infrastruktura technologiczna,
- instrumentarium zabezpieczenia prawnego.

Badania przeprowadzone przez autorki w 2014 r. wśród 54 małych hoteli rodzinnych działających w regionie małopolskim potwierdziły, że wbrew teom stawianym w literaturze przedmiotu (Chalkitki & Sigala, 2010), małe podmioty branży hotelarskiej są w stanie skutecznie wdrażać elementy zarządzania wiedzą służące jej zatrzymaniu w organizacji (Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska, 2015). Oczywiście, podejmowane inicjatywy charakteryzują się mniejszym wyrafinowaniem niż w przypadku dużych, globalnych sieci hotelowych, jednakże korespondują ze wskazanym systemowym podejściem do problemu retencji wiedzy w obliczu wysokiej fluktuacji pracowników. Podmioty charakteryzujące się wyższymi wskaźnikami mobilności kadr, w szczególności ich odpływem do konkurencji, w sposób wyraźny wykazały większe zaangażowanie w implementację mechanizmów ochrony wiedzy w ramach wszystkich wyodrębnionych w badaniu obszarów (por. tabela 3).

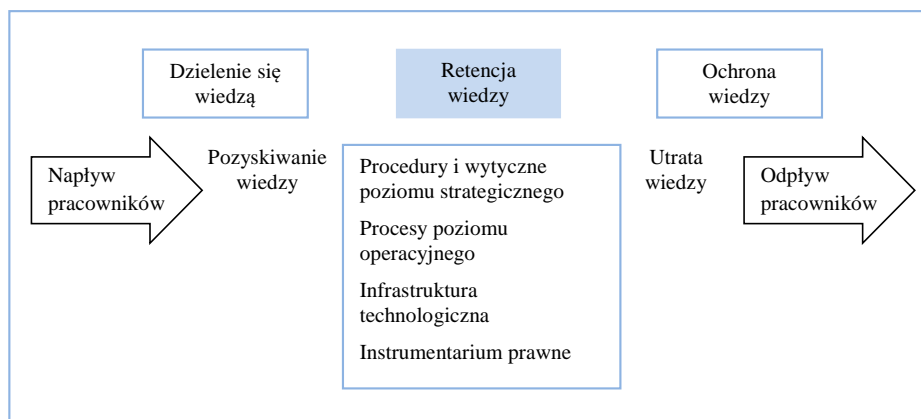
² Pośród wszystkich odejść z pracy aż 80% ma charakter dobrowolny (to pracownik podejmuje decyzję o zmianie pracy).

Tabela 3. Korelacja między fluktuacją zatrudnienia a mechanizmami ochrony wiedzy

Z m i e n n a	Odejście pracowników do konkurencji jako główna ścieżka odpływu kadr		Odejście pracowników do innych branż jako główna ścieżka odpływu kadr	
	Chi2	R	Chi2	R
1. Procedury i wytyczne na poziomie strategicznym	32,35**	0,44**	14,41	0,05
2. Szkolenia i seminaria nt. poufności, ochrony wiedzy	34,52**	0,51**	9,44	0,01
3. Ograniczony dostęp do wiedzy organizacyjnej dla nowozatrudnionych	22,86**	0,19	23,15**	0,34*
4. Utrzymywanie zasobów wiedzy w formie cichej, nieskodyfikowanej	25,39*	0,42**	9,66	0,26
5. Kodyfikacja wiedzy wrażliwej	21,86*	0,31*	11,32	0,14
6. Rozwiązania oparte na technologii informacyjnej	36,57**	0,13	12,64	0,04
7. Klauzule poufności w umowach z pracownikami	25,35*	0,29*	13,34	0,13

N=54; * p<0.05; ** p<0.01

Źródło: Najda-Janoszka & Wszendybył-Skulska (2015).

**Rysunek 1.** Retencja wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Obserwowane tendencje w ramach stosowanych praktyk ochrony wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich w sposób szczególnie podkreślają istotność identyfikacji rodzajów wiedzy organizacyjnej, która może lub nie powinna podlegać rozpowszechnianiu (Yiu & Law, 2014; Najda-Janoszka, 2013b). Możliwości i umiejętności w zakresie skutecznej ochrony wiedzy wyznaczają również ramy dla optymalnych metod dzielenia się wiedzą tak, aby zwiększony strumień nowej wiedzy mógł być przez dane przedsiębiorstwo hotelarskie zatrzymany w postaci wiedzy organizacyjnej. Liebowitz (2009) proponuje wdrożenie – już od pierwszego dnia pracy pracownika – systemowego podejścia do pozyskiwania wiedzy opartej na dzieleniu się wiedzą i obejmującego cztery główne filary:

- dwukierunkowy przepływ wiedzy – stworzenie systemu, w którym wiedza przekazywana jest nie tylko przez starszego pracownika młodszemu pracownikowi, ale także odwrotnie,
- kodyfikacja i personalizacja – przepływ wiedzy w hotelach powinien być silnie wspierany odpowiednio opracowaną, wdrożoną i wykorzystaną infrastrukturą informatyczną, dzięki której istniejąca w hotelu wiedza może być kodyfikowana i magazynowana, jak również w prosty, ale kontrolowany sposób udostępniana i wykorzystywana przez pracowników. Z drugiej strony wdrażane rozwiązania powinny kłaść nacisk na personalną wiedzę ukrytą, skupiać się na pracownikach jako źródle wiedzy. Zadaniem hoteli jest więc zachęcanie pracowników do rozwoju ich indywidualnych zasobów wiedzy, dzielenia się nimi z innymi, a także stworzenie sieci powiązań między pracownikami i umożliwienie im kontaktów (Wszendybył-Skulska, 2011),
- struktura uznawania i nagradzania – wypracowanie sposobów rozpoznawania i/lub wynagradzania osób eksponujących chęć dzielenia się wiedzą,
- złoty klejnot – wykorzystywanie doświadczonego pracownika, co do którego wiadomo, że w krótkim czasie opuści organizację, jako osoby szkolącej i wspierającej innych członków organizacji.

Każdy ze wskazanych filarów w sposób bezpośredni i pośredni generuje wyzwania dla zapewnienia skutecznej ochrony zasobów wiedzy organizacyjnej. Kwestie zabezpieczenia powinny być bowiem podejmowane nie tylko po fakcie pozyskania wiedzy od pracownika ale w równej mierze przed jego zatrudnieniem, jak i w trakcie procesu dzielenia się z nim wiedzą organizacyjną. Zrozumienie wzajemnego przenikania się procesu dzielenia się wiedzą i jej ochrony to warunek wstępny podejmowania wysiłku organizacyjnego ukierunkowanego na retencję wiedzy.

5. PODSUMOWANIE

Współcześnie zarządzanie wiedzą, a szczególnie retencja wiedzy postrzegana jest jako główny filar przedsiębiorczego zarządzania organizacjami. W szczególności dotyczy to branży hotelarskiej, która bardziej niż inne narażona jest na utratę kluczowych pracowników. Jest to wynikiem ponadprzeciętnej mobilności pracowników tej branży. Jednak przegląd współczesnego dorobku literatury wskazuje dość jednoznacznie, że problem retencji wiedzy w branży hotelarskiej nie jest szczególnie intensywnie eksplorowanym obszarem badań naukowych. Istniejące opracowania skupiają uwagę na analizie przyczyn i skutków mobilności pracowników oraz szukaniu sposobów na zahamowanie tego zjawiska. Biorąc pod uwagę kierunki zmian społeczno-gospodarczych ten kierunek rozważań staje się dalece nie wystarczający. Mobilność to bowiem immanentna charakterystyka pokolenia Y, które zaczyna powoli dominować na rynku pracy. Tym samym, powinno nastąpić przesunięcie akcentów z retencji pracowników na retencję wiedzy w organizacji.

Problem pozyskiwania wiedzy, jak również jej ochrony wzbudza coraz większe zainteresowanie badaczy. Publikowane badania prezentują dość fragmentaryczny obraz zagadnienia zatrzymywania wiedzy w przedsiębiorstwie hotelarskim. Brak jest opracowań dotyczących dzielenia się wiedzą i jej ochrony w sposób łączny w ramach koncepcji retencji wiedzy, której istota tkwi w równoważeniu tych procesów, co wymaga zarówno proaktywnej postawy menedżerów, jak również zdolności do podejmowania ryzyka oraz innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, czyli orientacji przedsiębiorczej w działaniu. Poprzez określenie ram koncepcji, rozważania zawarte w niniejszym artykule powinny przyczynić się do zintensyfikowania wysiłku badawczego zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym.

LITERATURA

- Afiouni, F. (2007), Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11, 124-131.
- Ahmad, A., Bosua, R., Scheepers, R. (2014). Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. *Computers & Security*, 42, 27-49.
- Barron P., Anastasiadou, C. (2009). Student part-time employment. Implications, challenges and opportunities for higher education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(2), 140-153.
- Baum, T. (2008), Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729.
- Bednarczyk, M., Najda-Janoszka, M. (red.) (2014). *Innowacje w turystyce. Regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*. CeDeWu, Kraków.
- Borkowski S., Wszendybył E. (2007). *Jakość i efektywność usług hotelarskich*. PWN, Warszawa.
- Botha, A., Kourie, D., Snyman, R. (2008). *Coping with continuous change in the business environment: Knowledge management and knowledge management technology*. Oxford, UK: Chandos Pub.
- Buckingham, M., Coffman, C. (2001). *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*. Warszawa: MT Biznes.
- Chalkiti, K., Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 335-359.
- Cho, S., Johanson, M.M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: a comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Daghfous, A., Belkhdja, O., Angell, L.C. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 639-660.

- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage, What They Know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Davidson, M.C.G., Timo, N., Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four and five star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Dejnaka, A. (2002). *CRM: zarządzanie kontaktami z klientami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion – Onepress.
- de Kok, A., Bellefroid, B., Helms, R. (2013). *Knowledge Sharing and Channel Choice: Effects of the new way of working*. W: Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management ECKM 2013.
- Droege, S.B., Hoobler, J.M. (2003). Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Gamble, P.R., Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management. A state of the art guide*. London: Kogan Page.
- Hinkin, T.R., Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover. Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hinkin, T., Tracey, J. (2006). Development and use of a web-based tool to measure the costs of employee turnover: Preliminary findings. *Cornell Hospitality Report*, 6(6).
- Hinkin, T., Tracey, J. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Horvath, J.A. (2000). Working with Tacit Knowledge. W: J.W. Cortada, J.A. Woods (eds), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001 (s. 34-51)*. Butterworth-Heinemann.
- Hughes, J.C., Rog E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Jurkowska, A. (2015). Talent chce być wolny. *Kompendium HR*, 102-103.
- Kurowska-Pysz, J. (2013). Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: M. Moszkowicz, R. Kamiński, M. Wąsowicz (red.), *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia* (s. 115-126). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge retention strategies and solutions*. New York: Taylor & Francis Group.
- Marshall, N., Sapsed, J. (2000). *The Limits of Disembodied Knowledge: Challenges of Inter-Project Learning in the Production of Complex Products and Systems*. Paper presented at the conference, Knowledge Management: Concepts and Controversies, Warwick University, 10-11 February.
- Milman, A., Ricci, P. (2004). Predicting job retention of hourly employees in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(1), 28-41.
- Najda-Janoszka, M. (2013a). Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 96-105.

- Najda-Janoszka, M. (2013b). Zatrzymywanie wartości z innowacji przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne. *Przegląd Organizacji*, 7, 20-26.
- Najda-Janoszka, M., Wszendybył-Skulska, E. (2015). *Knowledge leakage in the context of staff outflow – the case of small hotels in southern Poland*. Paper presented at the EIASM 5th International Conference on Tourism Management and Related Issues, Kos, Greece, 8-9 October 2015.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Bellknapp: Cambridge Mass.
- Parise, S., Cross, R., Davenport, T.H. (2006). Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis. *Sloan Management Review*, 47(4), 31-38.
- Paulin, D., Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81-91, www.ejkm.com
- Płoszaj, A. (2012). Doświadczenia administracji kanadyjskiej. W: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe* (s. 124-143). Warszawa: Scholar.
- Ratajczyk, M. (2014). Personel wciąż za mało doceniany czynnik. Raport 2014 Rynek hotelarski w Polsce. Warszawa: Brog Marketing.
- Smith, K., Gregory, S.R., Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6), 3-9.
- Sturman, M.C. (2001). The compensation conundrum: Does the hospitality industry shortchange its employees – and itself? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 70-76.
- Taylor, M., Finley D. (2009). Acculturation, assimilation, and retention of international workers in resorts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 681-692.
- Teece, D.J. (2002). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Urbancova, H., Linhartova, L. (2011). Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, 3, 84-98.
- Walsh, K., Taylor, M.S. (2007). Developing in housecareers and retaining management talent. *Cornell Hotel&Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182.
- Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego (2016). *Podręcznik Y-Box. System zarządzania wiedzą w organizacji*. Pozyskano z: www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/Podrecznikdozarzadzaniawiedza.pdf (12.01.2016).
- Wszendybył-Skulska, E. (2011). Istota zarządzania wiedzą w hotelarstwie. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. *Zeszyty Naukowe*, 651 (Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, Tom II), 763-770.
- Yiu, M., Law, R. (2014). Review and application of knowledge management and knowledge sharing in tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(7), 737-759.

Mobility of employees and knowledge retention in hotel industry

Abstract: The extant theory and practice of management emphasize the importance of knowledge for the survival and growth of enterprises, yet increasing staff mobility and related outflow of knowledge become the key challenge for managers. Given that employment fluctuation is considered to be an inherent feature of the hotel business, hospitality industry appears as a suitable environment for a thorough exploration of the problem. However, there is a significant shortage of both theoretical and empirical studies devoted to knowledge management practices in hotel enterprises. Therefore, the purpose of this article is to fill the existing cognitive gap by analyzing the problem of knowledge retention in the hospitality industry. The analysis is based on a review of the extant literature related to knowledge management and staff mobility in this industry.

Keywords: staff mobility; knowledge retention; hotel industry; knowledge leakage

JEL codes: L26

