

*Anna Maria Dudoń**

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – OCENA PRACOWNIKÓW. PROPOZYCJA TECHNIKI OCENY PRACOWNIKÓW OBIEKTU HOTELARSKIEGO

Z a r y s t r e ś c i: Artykuł zawiera opis wybranych technik oceny pracowników, które można przeprowadzić w obiekcie hotelarskim. Poruszono również kwestię procesu rekrutacji, sugerując, na podstawie literatury, jak proces ten powinien przebiegać. Bazując na tych informacjach wywnioskowano, że w obiektach hotelarskich można oceniać pracowników poprzez łącznie różnych technik m. in. poprzez prowadzenie bieżących obserwacji lub przeprowadzanie ankiet. W artykule wykorzystano wywiad, który przeprowadzono z managerem hotelu. Zobrazowano jak w praktyce wygląda proces rekrutacji oraz ocena pracowników.

S ł o w a k l u c z o w e: ocena pracowników, techniki rekrutacji, branża hotelarska

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WPROWADZENIE

W literaturze związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi, można odnaleźć informację, że jest to działalność odmienna od dotychczasowego zagadnienia zarządzania personelem. Pośród dostępnych definicji, autorka artykułu uważa, że ta podana przez McKenna i Beecha [1997, s.11-12], porusza istotne kwestie dotyczące obu zagadnień oraz podkreśla różnice między nimi. Oto wspomniana definicja: „Charakteryzując zarządzanie personelem, podkreśla się, że stanowiło ono serię czynności związanych z różnymi aspektami stosunków pracownika z organizacją. W jego tradycji leżało kładzenie nacisku na kontrolę biurokratyczną, często w sensie reaktywnym, tj. kontrolę siły roboczej i systemu

* Adres do korespondencji: Anna Maria Dudoń, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Zakład Polityki Społecznej i Doradztwa, al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków, e-mail: annadudon@onet.pl;

kierowania ludźmi. Natomiast Zarządzanie Zasobami Ludzkimi koncentruje się na tworzeniu zintegrowanego mechanizmu, łączącego cele i zadania organizacji z potrzebami ludzi”.

Zgodnie z definicją zarządzania zasobami ludzkimi, potrzebne jest kompleksowe spojrzenie na kwestię pracownika oraz wykonywanej przez niego pracy na rzecz przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Zakłada się, że sukces firmy zależy od pracy jego personelu. Odpowiednie dobranie, kontrolowanie oraz szkolenie personelu to zajęcie przełożonych. Okazuje się, że nie zawsze jest to takie łatwe jakby się wydawało.

Idea zarządzania zasobami ludzkimi kładzie nacisk na dobrą relację przełożonego z pracownikiem, aktywną rolę kierownictwa liniowego, wpływ zasobów ludzkich na działania oraz potrzeby pojawiające się w firmie, itp. [Armstrong M., 1996, s.45]

Nawiązując do wcześniejszych informacji, można dodać, że według Pocztowskiego celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczenie jakiejś wartości właścicielom firmy poprzez „osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji”. [Pocztowski A., 2007, s.34]

Do dyspozycji przełożonych oddano wiele technik oceny pracowników, które wykorzystywane w różny sposób (niejednokrotnie łącząc kilka metod), mogą pomóc w stworzeniu portretu pracownika oraz w jego ocenie.

TECHNIKI OCENY PRACOWNIKÓW

Korzystając z dostępnej literatury wybrano kilka technik oceny pracowników. Należy zaznaczyć, że nie są to wszystkie techniki. W źródłach można spotkać się jeszcze m.in. z techniką porównywania parami, wymuszonego rozkładu, portfolio personalne oraz assessment centre. [Pocztowski A., 2003, s. 235-245]

Sidor-Rządkowska [2001, s.17] zwraca uwagę na to, że ocenianie pracowników może przyjąć dwie formy:

- oceny bieżącej, która prowadzona jest przez przełożonego stale – na podstawie codziennie wykonywanej pracy,
- oceny okresowej, dokonywanej w ściśle określonych odstępach czasowych.

Tab. 1 Wybrane techniki oceny pracowników.

techniki opisowe	technika swobodnego opisu	Przełożony sporządza opis dotyczący efektów pracy, jakie osiągają opisywane osoby; takie ocenianie stosowane może być na bieżąco; warunkiem stanowiącym o prawidłowości ocen opisowych jest posiadanie niezbędnej wiedzy na temat oceniania i wprawy w sporządzaniu opisów przez przełożonego. Technika ta daje wszechstronne ocenienie pracownika i możliwość uzasadnienia oceny, minusem może być ograniczona możliwość wykonania porównań.
	opisy ustrukturyzowane	Jest to odmiana swobodnego opisu, różnica polega na tym, że w opisie ustrukturalizowanym wyznaczone są kryteria, które pomagają porównywać oceniane osoby
	technika samooceny	Zamieszczanie w arkuszach oceny miejsca, gdzie pracownicy mogą sami opisać własne osiągnięcia.
	technika wydarzeń krytycznych	Jest to technika, która pozwala przełożonemu na opisywanie zachowań pracownika, w chwili gdy dane zachowanie wystąpiło (może on opisywać odchylenia od zachowań normalnych, które zostały określone na „plus” lub na „minus”); jest to rejestr sukcesów i niepowodzeń pracownika, które mogą być pomocne przy formułowaniu opinii o pracowniku. Minusem może być to, że przełożony opisuje tylko mankamenty, a nie osiągnięcia pracownika .
techniki porównawcze	ranking	Jest to szeregowanie pracowników przez przełożonego w kolejności od najlepszego do najgorszego. Należy ustalić wcześniej kryterium według którego będzie tworzona lista (np. niezawodność pracownika, jakość wykonywanej pracy) technika ta nie jest bardzo skomplikowana i może być wykonywana bez wcześniejszego przygotowania.

metody i techniki kompleksowe	arkusze ocen	Służą one zbieraniu kompleksowych informacji dotyczących ocenianego pracownika; zebrane informacje wartościuje się za pomocą wcześniej opracowanych skal; może on zawierać np. techniki opisowe. Arkusze mogą być mniej lub bardziej rozbudowane i składać się nawet z kilku części. Arkusz powinien zawierać część informacyjną, część do wypełnienia przez pracownika, część wypełnianą przez przełożonego, może zawierać część wypełnianą przez współpracowników ocenianego pracownika, część z opiniami klientów, innych kontrahentów.
	ocenianie przez określanie celów	Istotą jest założenie, że można tego dokonywać (zarządzanie przez efekty) w procesie wytyczania wspólnych celów przez pracownika i przełożonego, a następnie realizacji analizy stopnia zrealizowania wcześniej wytyczonych celów. Wynikiem jest obraz kompetencji osoby badanej oraz jej możliwości w związku z wykonywaniem innych powierzonych jej zadań. Atutem tej metody jest włączenie pracownika w proces planowania i wytyczania celów, minusem może być czasochłonność tej metody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poczowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, ss. 233-245.

PROCES REKRUTACJI ORAZ OCENA STANOWISKOWA PRACOWNIKA JAKO MODEL WSPÓLZALEŻNYCH DZIAŁAŃ

Można zaryzykować stwierdzenie, że proces rekrutacji jest pierwszą oceną pracownika przez firmę. W trakcie rekrutacji, przełożony odpowiedzialny za zatrudnianie personelu, klasyfikuje kandydatów pod kątem spełnionych oczekiwań. W tabeli poniżej autorka zaprezentowała przykładowy proces rekrutacyjny w obiekcie hotelarskim.

Zajmując się zagadnieniem oceniania należy wspomnieć, że przełożony powinien na bieżąco monitorować postępy pracy pracownika. Każdy sukces (np. obsługa lub zachęcenie dużej grupy turystycznej do skorzystania z hotelu, wysoka sprzedaż, odbycie szkolenia podnoszącego kwalifikacje) oraz porażka lub potknięcie (np.: niedyspozycyjność, częste nieobecności w pracy, niska kultura i higiena osobista, lekceważący stosunek do przełożonych i współpracowników, złe kontakty z gośćmi, niska sprzedaż) powinny być odnotowane, aby na bieżąco posiadać aktualny obraz pracownika.

Tab. 2 Przykładowy proces rekrutacji w hotelarstwie.

etap 1	ustalenie wymogów	Przed zatrudnieniem pracownika (na etapie tworzenia miejsca pracy lub formułowania ogłoszenia o naborze) zarząd hotelu powinien ustalić jakie wymogi stawia potencjalnemu pracownikowi, wymogi powinny obejmować umiejętności i kompetencje jakie są niezbędne do pracy na danym stanowisku (ile i na jakim stopniu kandydat powinien znać języki obce, znajomość obsługi komputera, ukończona edukacja w kierunku hotelarstwa- powinna być dodatkowym atutem takiego kandydata, wysoka kultura i higiena osobista, wycucie elegancji (estetyki), umiejętność odczuwania empatii, chęć ciągłego doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji, otwartość, dyspozycyjność, sumienność i uczciwość, lojalność wobec pracodawcy, doświadczenie na podobnym stanowisku. Jak zauważa Sidorkiewicz M. „z racji charakteru i specyfiki zawodu w hotelarstwie [...] powinny być zatrudniane osoby o określonych cechach. Bowiem od ich wiedzy, kwalifikacji, umiejętności, doświadczenia oraz inwencji zależy w dużym stopniu końcowy efekt działalności tzn. stopień zaspokojenia potrzeb turystów.” [2015, s. 55]
etap 2		Kolejnym etapem powinno być stworzenie ogłoszenia zawierającego wymienione wyżej wymagania (należy uwzględnić też inne, które są ważne dla konkretnego obiektu). Zamieszczenie informacji o naborze na stronie internetowej hotelu w zakładce „praca”, na portalach lub w lokalnych czasopismach dotyczących turystyki i hotelarstwa, zamieszczenie ogłoszenia w miejscach publicznych na terenie miejscowości (lub okolicy), w której znajduje się hotel.
etap 3		Należy zebrać CV oraz listy motywacyjne i przeanalizować je pod kątem spełnionych wymagań, wyznaczyć ranking (osoba na pierwszym miejscu spełnia najwięcej wymagań).
etap 4		Następnie skontaktowanie się z kilkoma osobami, które zajęły najwyższe miejsca w rankingu: - przeprowadzenie telefonicznej rozmowy w języku obcym (kandydat opowiada o sobie, o zainteresowaniach, udziela informacji o atrakcjach znajdujących się w okolicy hotelu), - osoby, które pozytywnie przejdą rozmowę telefoniczną zapraszane są na rozmowę kwalifikacyjną.

etap 5		Rozmowa kwalifikacyjna (możliwość opowiedzenia o sobie i swoich osiągnięciach, które w CV były tylko zasygnalizowane), można przeprowadzić zadania praktyczne – jedno w języku polskim, drugie w języku obcym, np.: symulacja rozmowy telefonicznej z potencjalnym gościem obiektu, udzielanie informacji o atrakcjach w okolicy i udogodnieniach hotelu, z których może skorzystać gość – sprawdzamy w ten sposób znajomość oferty hotelu oraz tego czy kandydat przygotował się do rozmowy.
etap 6		Kolejnym krokiem powinno być stworzenie listy rankingowej i wyznaczenie osoby z największą liczbą punktów; osoba ta otrzymuje propozycję pracy.
etap 7		Na następnym spotkaniu (z wytypowaną osobą) powinno nastąpić poinformowanie o regulaminie pracy, hotelu, prawach i obowiązkach pracownika, jakie są wymagania stawiane tej osobie na danym stanowisku, podpisanie stosownych dokumentów, przekazanie służbowego uniformu (oraz miejsca w pokoju personelu), wytyczenie wspólnych celów zarządu hotelu oraz pracownika.
etap 8		Po podpisaniu umowy o pracę, należy przeprowadzić wstępne przeszkolenie pracownika (około jednego tygodnia).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mitura E., Koniuszewska E., 2008, s. 59-60; Kwiatkowski S.M., Bogaj. A., Baraniak B., 2007, s. 210-211]; Sidorkiewicz M., Pawlicz A., 2015, s. 55, 189-190. Wajgner M., Tylińska R., *Podstawy ekonomiczne i prawne w hotelarstwie. Podręcznik do nauki zawodu - Technik hotelarstwa*, Wydawnictwo REA, Warszawa 2008, s. 83-84. Tokarz A. *Personel hotelowy*, [w:] Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s.151-157. Tokarz A., *Zarządzanie kardami w hotelu*, [w:] Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 224-230. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 311-352.

W wymienionych wyżej porażkach znajdują się m.in.: lekceważący stosunek do przełożonych lub zły kontakt z gośćmi, które, jak uważa autorka artykułu, powinny być powodami do zwolnienia takiego pracownika. Jak podaje Lewandowska A. [2009, s. 245] należy pamiętać, że każdy pracownik to wizytówka hotelu, a z pewnością żaden właściciel hotelu nie chciałby aby mówiono o jego obiekcie, że nie jest przychylny gościom.

Przełożeni mogą również zastosować ocenę pracowników poprzez anonimowe ankiety, które wypełniają goście obiektu. [Szostak D., 2009, s. 275] Każdy gość może wypełnić taką ankietę w pokoju i wrzucić ją do urny w lobby, do której dostęp ma tylko osoba zarządzająca (żeby uniknąć np. sytuacji, kiedy pracownik wyciąga ankietę krytykującą obsługę i niszczy ją). Warto również

przeprowadzić ocenę każdego z pracowników wśród jego współpracowników. [Ludwicyński A., 2007, s. 302] Mają oni wtedy możliwość napisać czego nie lubią, nie tolerują w drugiej osobie lub za co ją cenią.

Ocenianie przez określanie celów, które założone były podczas podpisywania umowy o pracę, to również dobry sposób na monitorowanie postępów pracownika. [Kostera M., 2000, s. 77] Może być to zwrócenie uwagi na to czy z efektów pracy wynika, że pracownik się stara lub podejmuje próby podnoszenia swoich umiejętności (poprzez kursy językowe, szkolenia dotyczące zagadnień pracy z ludźmi, itp.)

Na koniec przełożony powinien stworzyć ranking osób, które były oceniane. Wynik każdej z nich powinien zostać im przekazany, po czym należy zastanowić się wspólnie i podjąć decyzję co robić, aby poprawić lub nadal wspierać rozwój pracownika. [Tyborowska J., 2008, s. 68] Można zastosować środki przymusu, które mają za zadanie podporządkować pracownika do wykonywania woli przełożonego lub środki zachęty m.in. motywację w postaci premii dla najlepiej ocenionego pracownika. [Tokarz A., 2009, s. 231; Borkowska S., 2006, 336-337]

Ocenianie warto prowadzić na bieżąco (w przypadku monitorowania postępów i potknięć) lub w równych odstępach czasu (ankiety oceniające). [Suchodolski A., 2006, s. 222-223]

KONFRONTACJA TEORII Z PRATYKĄ – WYWIAD Z MANAGER HOTELU

Wywiad przeprowadzony został przez autorkę artykułu z manager hotelu zlokalizowanego w powiecie wadowickim, dnia 28.02.2017 roku.

Pani manager zapytana czy przed stworzeniem ogłoszenia o pracę kierownictwo hotelu określa według jakich kryteriów będą oceniani kandydaci potwierdziła, że oczywiście tak. Dodała również, że „jest to wymagana pozycja w tworzeniu ogłoszenia.” Określiła ponadto, że stworzenie takich kryteriów obejmuje wyznaczenie cech pracownika, które są niezbędne do pracy na danym stanowisku. Manager zaznaczyła również fakt istnienia wielu cech, które są niezbędne do pracy, niektóre z nich wymagane są wyjątkowo, tylko na konkretne stanowisko.

Na pytanie dotyczące wiodących cech, które są pożądane od kandydatów, otrzymano odpowiedź, że przede wszystkim jest to aparycja, czyli wygląd zewnętrzny. Podczas rozmowy osoba odpowiadająca za proces rekrutacji zbiera informacje dotyczące doświadczenia na podobnym stanowisku i jak dodaje pani manager, „wiadomo, że w tych czasach liczy się (również) znajomość języków obcych”.

Kolejne pytanie podczas wywiadu brzmiało: „Jak wyglądają etapy rekrutacji w Państwa hotelu?” Na to pytanie manager rozpoczęła od przygotowania profilu na dane stanowisko, następnie po opracowaniu tego profilu, ogłoszenie o pracę umieszczane zostaje na lokalnych stronach internetowych oraz na głównej stronie internetowej hotelu. Kolejnym krokiem jest określenie terminu, w którym będą spływać CV. Pani manager dodała, że podania o pracę spływają do nich zarówno drogą online, jak i osobiście są składane w hotelu. Po tym terminie odbywa się rozmowa telefoniczna „podczas której wnioskujemy, czy dany kandydat, którego wybraliśmy spośród różnych CV, chce przeprowadzić z nami rozmowę rekrutacyjną”. Jeśli tak, pracownik wykonujący telefon zaprasza kandydata na rozmowę kwalifikacyjną. Po przeprowadzeniu kilku takich rozmów wybierana jest osoba, która spełniła wymagania na dane stanowisko.

Manager zapytana na co zwracają szczególną uwagę podczas rozmowy rekrutacyjnej odpowiada, że „Patrzemy przede wszystkim na szczerość wypowiedzi (...) i wiedzę na dany temat, sprawdzamy też przede wszystkim czy CV, które zostało wcześniej przygotowane i wysłane do nas przez pracownika, jest zgodne z opisem rzeczywistym”. Podczas rozmowy rekrutacyjnej następuje zatem konfrontacja informacji udostępnionych w CV ze stanem faktycznym umiejętności i doświadczenia kandydata.

Dodatkowo, rekrutujący zwraca uwagę na styl wypowiedzi kandydata oraz jego podejście do odbywanej rozmowy.

Kolejnym etapem wywiadu było określenie czy w obiekcie hotelarskim przeprowadzane są oceny pracowników. Pani manager zdecydowanie stwierdziła, że „jak najbardziej tak”. Wymieniała, że na ocenę pracowników składają się comiesięczne podsumowania efektów danej pracy oraz wywiązywanie się z obowiązków zawodowych. Analizowane są sytuacje z całego miesiąca, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji pozytywnych, ale też takiej, kiedy przez pracowników popełniane zostały błędy, które mogły mieć wpływ na przedsiębiorstwo. Dodatkowo manager zaznaczyła, że „staramy się poznawać zdanie naszych pracowników na temat ich pracy, na temat wszystkich obowiązków, poznać ich punkt widzenia w danej kwestii, żeby ta praca była dla nich jak najlepsza”.

Na pytanie dotyczące wykorzystywanych technik oceny, pani manager wymieniła ankiety, które przeprowadzane są wśród pracowników, ocenę na podstawie bieżących obserwacji i wspomnianych wcześniej punktów krytycznych.

Kolejne pytanie brzmiało: „Czy na podstawie dotychczasowych ocen nagrodzili lub ukarali państwo pracowników?” Pani manager potwierdziła, że zdarzały się formy nagrody w postaci premii uznaniowych, premii na danych stanowiskach, „zwłaszcza w okresie letnim, kiedy ruch w naszym hotelu jest większy”. Ponadto dodała, że „Dajemy szansę każdemu pracownikowi,

wychodzimy z założenia, że jeżeli ktoś chce rozpocząć z nami pracę, to jak najbardziej ułatwiamy mu rozwój na danym stanowisku, jak również proponujemy po jakimś czasie awans, który związany jest z poprawnością wykonywania prac, zaangażowaniem pracownika oraz jak najbardziej, również ze stażem pracy w naszym hotelu.”

Na koniec zadano pytanie o subiektywne odczucie pani manager dotyczące tego, czy oceny pracowników oraz zwrócenie uwagi na proces rekrutacji jest według niej ważny dla obiektu hotelarskiego. Odpowiadająca od razu potwierdziła – „Myślę, że jak najbardziej tak”. Według manager stworzenie profilu pracownika wpływa na „stworzenie dobrego zespołu (...) i później też na wyniki jakie ten zespół osiąga podczas pracy”.

Podsumowując wywiad z panią manager można zaryzykować stwierdzenie, że zarówno odpowiednio przygotowany materiał pod rozmowę kwalifikacyjną, jak i późniejsze monitorowanie aktywności pracownika wpływają pozytywnie na jego pracę w danym przedsiębiorstwie. Osoby zarządzające obiektem mają kontrolę nad tym, co dzieje się w ich hotelu oraz mogą w odpowiedniej chwili zareagować, aby wpłynąć na lepsze rezultaty pracy personelu.

WNIOSKI

Podsumowując, należy jeszcze raz zwrócić uwagę na tak ważny aspekt, jakim jest ocena pracowników. Dzięki niej przełożeni oraz właściciele hotelu wiedzą, czy dany pracownik spełnia stawiane mu wymagania oraz czy jego działania wpływają korzystnie na wyniki hotelu.

Autorka artykułu ponadto zwróciła uwagę na fakt, że całość działań związanych z późniejszą karierą pracownika powinna być zaplanowana jeszcze przed jego zatrudnieniem. Niezbędne jest określenie czego wymaga, potrzebuje i co ceni przedsiębiorstwo oraz poszukiwać osoby, które w jak największym stopniu spełniają te wymagania.

Przełożeni, na bieżąco lub w ściśle określonych odstępach czasu, mają możliwość oceniania, obserwacji pracowników oraz korygowania pojawiających się błędów w ich pracy. Do tego celu służy im szeroki wachlarz technik oceniania personelu, który mogą dostosować do własnych potrzeb. Po zebraniu odpowiedniej ilości materiałów, powinna nastąpić dokładna analiza wyników, które posłużą do wytyczenia dalszego postępowania z ocenianymi pracownikami. W wyniku ocen pracownik może być nagrodzony (pochwała, premia, itp.) lub ukarany (np. poprzez naganę przełożonego).

LITERATURA

- Armstrong M. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działania*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Borkowska S. (2007), *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2000), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M., Bogaj A., Baraniak B. (2007), *Pedagogika pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Lewandowska A. (2009), *Zarządzanie marketingowe usługami hotelarskimi*, [w:] Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ludwicyński A. (2007), *Ocenianie pracowników*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner& S-ka, Warszawa.
- Mitura E., Koniuszewska E. (2008), *Podręcznik. Hotelarstwo – organizacja i technika pracy*, wyd. Difin, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2001), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków.
- Sidorkiewicz M. (2015), *Teoretyczno- praktyczne aspekty branży hotelarskiej* [w:] Sidorkiewicz M., Pawlicz A., *Propedeutyka hotelarstwa – ujęcie ekonomiczne*, wyd. Difin, Warszawa.
- Suchodolski A., 2006, *Ocenianie pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- Szostak D. (2009), *Zarządzanie jakością usług hotelarskich*, [w:] Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tokarz A. (2009), *Personel hotelowy*, [w:] Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tokarz A. (2009), *Zarządzanie kadrami w hotelu*, [w:] Panasiuk A., Szostak D. (red.), *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tyborowska J. (2008), *Zarządzanie personelem – niezbędny dla działów kadr*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Wajgner M., Tylińska R. (2008), *Podstawy ekonomiczne i prawne w hotelarstwie. Podręcznik do nauki zawodu Technik hotelarstwa*, Wydawnictwo REA, Warszawa.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – ASSESSMENT OF
STAFF. THE PROPOSAL FOR A HOTEL STAFF ASSESSMENT

Abstract: The article contains description of selected techniques of staff assessment, which could be implemented at a hotel. The recruitment methods are also mentioned. The author suggested, based on literature, how the recruitment process should be realised. Basis on the data, author concluded that the hotel assessment of the staff can be put into practice by using combined

methods, for example: permanent observations or surveys. The author also utilised the interview with manager of a hotel. This article also presents the recruitment and assessment practice.

Keywords: assessment of staff, techniques of recruitment, hotels

