

MOŻLIWOŚCI WPROWADZENIA ZMIAN DO PROCESÓW ZARZĄDZANIA LUDŹMI W ORGANIZACJACH NALEŻĄCYCH DO BRANŻY TURYSTYCZNEJ. WNIOSKI Z BADAŃ PRZEPROWADZONYCH PODCZAS PANDEMII

Marek Bugdol, Daniel Puciato

ABSTRAKT

Pandemia była przyczyną wielu strat zarówno finansowych, jak i społecznych, w organizacjach należących do branży turystycznej. Z jednej strony poczyniła ogromne spustoszenie w kapitale ludzkim, z drugiej zaś – zmusiła do zastanowienia się nad tym, na ile dotychczasowe metody zarządzania ludźmi są prawidłowe.

Celem artykułu była identyfikacja potrzeb związanych ze zmianą sposobów zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej. Głównym problemem badawczym było pytanie: Jak wiedza zgromadzona podczas badań wykonywanych w czasie pandemii może być przydatna do ustalenia potrzeb związanych z modyfikacją sposobów zarządzania ludźmi w branży turystycznej?

Autorzy zaproponowali rekomendacje dotyczące możliwości wprowadzenia zmian do procesów zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej.

Systematyczny przegląd literatury, uzupełniony literaturą typu *grey*, miał na celu dostarczenie ogólnej wiedzy dotyczącej sytuacji, z jaką mieliśmy do czynienia w branży turystycznej w czasie pandemii. Na tej podstawie uporządkowano wszystkie zagadnienia w kilka grup tematycznych, a mianowicie: konsekwencje pandemii, potrzeby zmian, zmiany dokonane.

Następnie wysunięto postulaty modyfikacji praktyk zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej.

Słowa kluczowe: turystyka, pracownicy, COVID-19, zarządzanie

DOI: 10.5604/01.3001.0015.9227

WPROWADZENIE

Pandemia spowodowała olbrzymie straty ekonomiczne i społeczne w turystyce. Niektórzy autorzy twierdzą, że branża ta ucierpiała najbardziej – szczególnie w krajach rozwijających się (Do, Nguyen, D'Souza, Bui, Nguyen, 2021) i tam gdzie turystyka zwiększała swój udział w tworzeniu PKB. Wpływ pandemii COVID-19 na sektor turystyczny był katastrofalny (Droj, Droj, 2021). Trudna sytuacja wynikała głównie z ograniczeń obejmujących zakaz podróżowania (Kourgiantakis, Apostolakis, Dimou, 2021; Bayat, 2020; Sobin, 2021). Ponadto branża ta doświadczyła olbrzymich strat kapitałowych. Największą z nich było zwolnienie ponad 100 mln pracowników (Radić, Radić, Stevanović, 2021). W ślad za trudnościami w branży turystycznej pogłębiał się kryzys finansowy niektórych rządów, które musiały zwiększać poziom zadłużenia (Bhuckory, 2021; Bambridge, 2020).

Katastrofalna sytuacja zmusiła osoby odpowiedzialne za turystykę do rewizji modeli biznesowych i sposobów zarządzania (por. np. Kalina-Metzger, 2021; Seidel, Vrenegoor, Cavagnaro, 2021; Becken, Kaur, 2022).

Z całą pewnością pandemia pozwala spojrzeć nieco inaczej na praktykę zarządzania ludźmi. Wyłaniają się bowiem tutaj problemy związane zarówno z dobrostanem pracowników (Mekawy, Elbaz, Shabana, Soliman, 2021; Koul, Nayar, 2022; Chen, Chen, 2021; He, Mao, Morrison, Coca-Stefaniak, 2021; Chetwynd, 2021), jak i z rozwojem kompetencji (Božović, Blešić, Knežević, Đeri, Pivac, 2021; Burz, Duta, 2021; Do i in., 2021).

METODA

Celem artykułu była identyfikacja potrzeb związanych z modyfikacją sposobów zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej.

Głównym problemem badawczym było pytanie: Jak wiedza zgromadzona podczas badań wykonywanych w czasie pandemii może być przydatna do ustalenia potrzeb związanych z modyfikacją sposobów zarządzania ludźmi w branży turystycznej?

Główną metodą był przegląd literatury. Poszczególne etapy przeglądu obejmowały:

- wybór słów kluczowych (pracownicy, turystyka, pandemia, COVID-19)
- poszukiwanie prac zawierających zidentyfikowane słowa kluczowe,
- zapoznanie się ze wyselekcjonowanymi publikacjami,

- przegląd publikacji,
- mapowanie (*mind-map*),
- streszczenie wybranych publikacji pod kątem celów pracy,
- uporządkowanie zebranego materiału badawczego.

Zastosowana procedura jest zgodna z ogólną metodologią prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu (Easterby-Smith, Thorne, Jackson, 2015). Systematyczny przegląd literatury ze względu na cel badań uzupełniano przeglądem *grey literature* (Adams i in., 2016).

Podobną metodę badań zastosowano już wcześniej. Obejmowała ona dane od grudnia 2019 roku do września 2021 roku, a dotyczyła wpływu COVID-19 na branżę hotelarską. Wyniki badań przeglądowych wykazały, że pandemia negatywnie wpłynęła na sytuację społeczno-gospodarczą w wielu krajach. Zatrudnienie, bezpieczeństwo publiczne, finanse oraz zdrowie fizyczne i psychiczne należą do palących kwestii, na które zwraca uwagę większość badaczy (Ahmat, Rahamat, Arendt, 2021).

Systematyczny przegląd literatury, uzupełniony literaturą typu *grey*, miał jedynie na celu dostarczenie ogólnej wiedzy dotyczącej sytuacji w branży turystycznej w czasie pandemii. Na tej podstawie uporządkowano wszystkie zagadnienia w kilka grup tematycznych: konsekwencje pandemii, potrzeby zmian, zmiany dokonane. Zestawiono postulaty dotyczące zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej. Przegląd literatury przedmiotu objął następujące bazy: Academic Search Ultimate Business Source Ultimate ERIC, GreenFile. W sumie przeanalizowano 47 publikacji (w tym 3 raporty, 21 czasopism akademickich, 15 magazynów, 6 publikacji komercyjnych i 2 recenzje). Z cytowania artykułów wykluczono wszystkie publikacje rosyjskie. Ze względu na trwającą wojnę nie należy bowiem podwyższać wskaźnika cytowalności rosyjskich autorów. Odbył się to bez szkody dla przedstawianych treści artykułu.

SKUTKI PANDEMII

W okresie pandemii wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości, stanęły przed poważnymi wyzwaniami, zwłaszcza w branży lotniczej, turystycznej i hotelarskiej, z realną groźbą poważnych spadków przychodów, niewypłacalności i utraty miejsc pracy (Sudipta, Kaushik, 2020).

Wprowadzenie kwarantanny, niemożność podróżowania i ograniczenie ruchu, wszystko to doprowadziło do ogromnych strat finansowych hoteli i restauracji na całym świecie oraz do zwolnień w turystyce. Biznesowe, ale i społeczne związki między organizacjami turystycznymi, przewoźnikami i hotelami zostały nagle poważnie zakłócone. Tak samo jak i wieloletni trend postępu i rozwoju tej branży. W okresie pan-

demii zostały anulowane międzynarodowe rezerwacje hoteli z powodu zakazów i ograniczeń wprowadzonych ze względu na COVID-19 lub odroczeń dokonywanych przez operatorów hotelowych (Kourgiantakis i in., 2021; Bayat, 2020; Sobin, 2021). Straty są szczególnie bolesne tam, gdzie rozwijający się sektor turystyczny był jednym z najbardziej dynamicznych działów gospodarki (np. w Rumunii, gdzie wpływ z tej działalności stanowiły 5,3% całkowitego PKB). Wszędzie tam wpływ pandemii COVID-19 na sektor turystyczny był katastrofalny (Droj, Droj, 2021). Pandemia COVID-19 rzuciła wyzwanie globalnej gospodarce turystycznej. Szczególnie zagroziło to przetrwaniu firm turystycznych w krajach rozwijających się, zwłaszcza tych o największym wzroście liczby międzynarodowych gości (Do i in., 2021).

Wraz z trudnościami w branży turystycznej pogłębiał się kryzys finansowy niektórych rządów, które zostały zmuszone do zaciągania kredytów w bankach centralnych lub w Międzynarodowym Funduszu Walutowym (Bhuckory, 2021; Bambridge, 2020). Jednym z kierunków podejmowanych działań było tworzenie funduszy wspierania pracowników branży turystycznej (por. np. Bhuckory, 2020).

W zamian za pomoc finansową oferowane były różne przyszłościowe korzyści, przywileje – na przykład przydział złotej akcji, której to posiadanie może doprowadzić do przegłosowywania wszelkich innych akcji. W Wielkiej Brytanii zrodził się pomysł, aby rząd otrzymał złoty udział w każdym ratowanym biurze podróży (Dunne, 2020). Dzięki pomocy oferowanej przez rządy uznane marki hotelowe utrzymały doskonałą obsługę swoich gości podczas pandemii (Tran, 2021).

Największą stratą było zwolnienie ponad 100 mln pracowników sektora na całym świecie (Radić i in., 2021). Zwolnienia stały się czymś powszechnym (Radić i in., 2021; Krise im Retail macht Konzern, 2020). Tylko sieć hoteli Hilton w 2020 roku zwolniła 2100 pracowników w celu „zmniejszenia struktury kosztów”. Przedłużono również urlopy i skrócono godziny pracy dla pracowników korporacyjnych. Po raz pierwszy w ponad stoletniej historii tej sieci obniżka wynagrodzeń objęła zarówno pracowników, jak i kadre zarządzającą. Dyrektor generalny zrezygnował z pensji do końca 2020 roku (Sandler, 2020).

Najbardziej narażeni na „bezrobocie COVID-19” pracownicy to osoby starsze, gorzej wykształcone, mieszkańcy regionów o większej koncentracji ludności i większej aktywności turystycznej (Lopes, Sargento, Carreira, 2021). Zamknięcie szkół i przedszkoli sprawiło, że w szczególnie trudnej sytuacji znalazły się kobiety pracujące w branży turystycznej (Mihailescu, Rinaldi, 2021).

Pracownicy musieli się również liczyć z zagrożeniem dla swojego zdrowia, w tym psychicznego, i bezpieczeństwa pracy (He i in., 2021).

Niepewność jutra doświadczana w sektorze turystycznym w związku z pandemią COVID-19 była źródłem licznych stresów (Sağbaşı, Karabal, Sürücü, 2021).

POTRZEBY ZMIAN I ZMIANY DOKONANE

Pandemia COVID-19 wraz z innymi kryzysami środowiskowymi i społecznymi:

- Wywołała pytania dotyczące roli rządu i stosowanych metod zarządzania w turystyce (por. np. Becken, Kaur, 2022).
- Zwróciła uwagę na konieczność rewizji istniejących modeli biznesowych (dla przykładu – w Niemczech starano się zwiększyć liczbę krajowych gości i propagować ideę zwiedzania ukierunkowanego na badanie własnej historii narodowej) (Charlemagne: Strandkörbe in place of sangria, 2020).
- Zmusiła różne podmioty do wspierania lokalnej społeczności biznesowej, m.in. poprzez wydarzenia promocyjne (Kalina-Metzger, 2021).
- Zwróciła większą uwagę na dobrostan ludzi (Seidel i in., 2021).

Już w trakcie pandemii w branży turystycznej nastąpiły pierwsze zmiany w procesach i sposobach zarządzania. Obawy związane z pobytami turystów (Bayat, 2020) sprawiały, że zaczęto przywiązywać większą uwagę do zachowań sanitarnych pracowników. W większości przypadków – jeśli chodzi o hotele – tam gdzie istniała świadomość zagrożeń i odpowiedni poziom zarządzania, szkolono pracowników, w jaki sposób radzić sobie z sytuacjami związanymi z pandemią (Bayat, 2020).

Jedną ze zmian w funkcjonowaniu branży turystycznej było wprowadzenie do struktur organizacyjnych działów zajmujących się oceną zgodności. Kierownictwo dużych podmiotów gospodarczych wprowadziło kontrolę zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawnymi (inna nazwa spotykana w literaturze to „zarządzanie ryzykiem braku zgodności”) (Sobin, 2021)

Kiedy jednak nastąpił kryzys wywołany pandemią, to znaczna część pracowników menedżerów nie zdawała sobie sprawy z potrzeby restrukturyzacji, aby przezwyciężyć kryzys, tylko oczekiwała wsparcia finansowego ze strony rządu (Do i in., 2021).

ZMIANY POSTULOWANE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA LUDŹMI

Zwolnienia dokonywane podczas pandemii wpłynęły negatywnie na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników. Bezrobotni i urlopowani pracownicy mieli depresję, odczuwali izolację społeczną i panikę

z powodu skutków pandemii. Wiele badań wskazywało na negatywny wpływ pandemii COVID-19 na samopoczucie psychiczne pracowników branży turystycznej (np. Koul, Nayar, 2022; Chen, Chen, 2021). Dziś już nikt nie ma wątpliwości, że olbrzymie znaczenie ma wspieranie pracowników tej branży w powrocie do zdrowia psychicznego (He i in., 2021). I tak na przykład Sağbaşı i współpracownicy (2021) twierdzą, że aby podnieść jakość usług i zapewnić sukces organizacyjny, należy zmniejszyć poziom stresu pracowników. Chetwynd i współpracownicy (2021) czy Lopes ze współpracownikami (2021) są tego samego zdania, że należy położyć znacznie większy nacisk na dobre samopoczucie pracowników, zarówno fizyczne, jak i psychiczne, oraz zadbać o ich odporność na stres i zmienne warunki pracy.

Organizacje należące do branży turystycznej muszą więc przywiązywać zdecydowanie większą uwagę do tworzenia i wdrażania programów i zachowań prozdrowotnych. W tym celu stosuje się różne programy motywacyjne (zakładające istnienie nagród za poprawne postępowanie). W niektórych organizacjach pracownicy są dodatkowo wynagradzani, jeżeli na przykład aktywnie uczestniczą w programach zdrowotnych, biorą udział w szkoleniach, kontaktują się z doradcami zdrowotnymi, wykonują dodatkowe badania diagnostyczne, zgadzają się na monitorowanie ich stylu życia (Hall, 2008).

Polityka prozdrowotna polega w pierwszej kolejności na wyeliminowaniu wszelkich przeszkód organizacyjnych, które są źródłem chorób (np. rygorystycznych ocen pracowniczych, rankingów). Na stan zdrowia wpływają: satysfakcja z pracy, środowisko wolne od stresu, interesująca praca (Erlandsson, Carlsson, Horstmann, Gard, Holmström, 2012).

W świetle aktualnej wiedzy pracownicy powinni mieć możliwości:

- realizacji zadań na podstawie elastycznego czasu pracy (ustalonego w formie zespołów wielofunkcyjnych);
- planowania przerw w pracy zgodnie z indywidualnymi potrzebami (jeżeli wskazuje na to charakter pracy);
- dostosowywania długości przerw do potrzeb i zaplanowanego wysiłku;
- korzystania z porad lekarskich;
- pozostawiania w domu w przypadku złego samopoczucia (poza zwolnieniem chorobowym i urlopem).

W realizacji tych zadań istotną rolę odgrywają przełożeni. Wyniki badań pokazują, że wszystkie podwymiary autentycznego przywództwa (samoświadomość, przejrzystość relacji, zrównoważone przetwarzanie i zinternalizowana perspektywa moralna) zmniejszają stres pracowników (Sağbaşı i in., 2021).

Z całą pewnością istnieje wiele czynników wpływających na skuteczność tego typu rozwiązań, ale jednym z kluczowych jest utrzymanie

kontraktu psychologicznego. Wszelkie akty jego łamania wpływają na zachowania pracowników wyrażające się nieuprzejmością lub cynizmem (Mekawy i in., 2021). Pracownicy muszą się czuć się bezpieczni, a nie zagrożeni ciągłymi zwolnieniami. Już w trakcie pandemii zalecano, aby firmy hotelarskie rozważały urlopy zamiast zwolnień (Chen, Chen, 2021).

Ważne jest, aby pracownicy byli odporni na wszelkie zmiany, tragiczne wydarzenia. Badania przeprowadzone w branży turystycznej w Serbii pokazały, że pracownicy w turystyce są w dużej mierze odporni na zmiany, a najsilniej wyróżniającym się czynnikiem wśród badanych są kompetencje. Ponadto wykazano, że wszystkie czynniki prężności psychicznej (kompetencje, komunikacja i samodzielność) powinny mieć pozytywny wpływ na zachowanie pracowników w okresie kryzysowym (Božović i in., 2021). Oznacza to, że istotnym zadaniem jest opracowanie programów zarządzania kompetencjami (od luk, po przeglądy, aż po wsparcie organizacyjne oferowane pracownikom). Same szkolenia są czymś absolutnie niewystarczającym – szczególnie jeśli uzmysłowi się ograniczenia związane z szkoleniami modyfikującymi nasze zachowania. Wprowadzenie programów rozwoju kompetencji jest o tyle ważne, że w niektórych państwach już dziś występują trudności w zapewnieniu wymaganego poziomu wykwalifikowanych pracowników (przy zachowaniu co najmniej takiej samej jakości usług jak przed pandemią COVID-19) (Burz, Duta, 2021).

Potrzeba zmiany sposobów kształtowania kompetencji wynika również z przyjętych modeli biznesowych. Menedżerom są potrzebne kompetencje dotyczące zarówno zarządzania kryzysem, jak i myślenia strategicznego. Okazuje się, że niektórzy uczestnicy rynku turystycznego skupiają się bardziej na strategiach krótko- i średnioterminowych (czyli ograniczaniu, wytrwaniu i wychodzeniu) niż na planowaniu długoterminowym (czyli na innowacjach) w odpowiedzi na COVID-19 (Do i in., 2021). Oczywiście aby skomentować te wyniki, należałoby dysponować dodatkowymi danymi (np. w jakim modelu biznesowym funkcjonują organizacje, jakie były ich możliwości tworzenia buforów finansowych).

Być może w większym stopniu należy zwrócić uwagę na problemy motywacyjne pracowników, ale nie ograniczone do klasycznych teorii. Warto zainteresować się pojęciem motywacji do działań przedsiębiorczych (Dayour, Adam, 2021).

Pracownicy w większym stopniu muszą być autorami, a nie wykonawcami, procedur narzucanych odgórnie. Nie będą mieli motywacji do doskonalenia jakości usług bez możliwości partycypowania w zyskach wynikających z tej wyższej jakości.

OGRANICZENIA

Ograniczenia opublikowanych i analizowanych badań wynikają z zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych. W wielu przypadkach dane uzyskiwano jedynie za pomocą wywiadów ograniczonych do kadry zarządzającej, która jedynie deklarowała podjęcie określonych działań prewencyjnych (np. szkolenia personelu).

Natomiast ograniczenia postulowanych zmian czy modyfikacji wynikają z faktu, iż same procesy zarządzania są czymś absolutnie niewystarczającym. Istotne jest zacieśnienie współpracy międzynarodowej. Na przykład wspólne ukierunkowane polityki imigracyjnej, mające na celu przyciągnięcie zagranicznych pracowników o określonych umiejętnościach, przyczyni się do wielojęzyczności, co z kolei może pobudzić międzynarodowe przepływy turystyczne (Okafor, Khalid, Burzynska, 2022). Problemem jest, na ile doświadczenia wynikające z pandemii będą źródłem trwałych zmian wdrażanych przez kluczowych interesariuszy tej branży (Baum, Mooney, Robinson, Solnet, 2020). To, czy tak się stanie, będzie zależeć głównie od decyzji podejmowanych przez poszczególne osoby w całym łańcuchu turystycznym, w tym turystów, menedżerów i decydentów (Seidel i in., 2021).

ZAKOŃCZENIE

Głównym problemem badawczym było pytanie: Jak wiedza zgromadzona podczas badań w czasie pandemii może być przydatna do ustalenia potrzeb związanych z modyfikacją sposobów zarządzania ludźmi w branży turystycznej?

Dokonany przegląd badań opublikowanych w latach 2020–2022 wykazał, że organizacje należące do branży turystycznej muszą aktywnie kształtować zachowania prozdrowotne i środowiskowe. Aby to uczynić, należy zmienić organizację pracy. Być może należałoby wprowadzić formę zespołów samozarządzających się. Tak jak w każdej pracy, i tu poczucie bezpieczeństwa nie sprzyja zasada „przyjmuj i zwalnij”.

Potrzebne jest też inne spojrzenie na kompetencje pracowników. Po to, aby doprowadzić do oczekiwanego poziomu dobrostanu pracowników – na który coraz częściej zwracają uwagę klienci – należy kształcić kompetencje przywódcze, wprowadzać partycypacyjne style zarządzania i zapewniać udział pracowników (choćby w minimalnym stopniu) w wypracowanych zyskach.

Po dokonaniu przeglądu literatury autorzy prezentowanego artykułu sformułowali następujące rekomendacje dotyczące możliwości wprowa-

dzenia zmian do procesów zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej. Ich zdaniem można:

- wprowadzać programy pracownicze, których celem jest rozwój zachowań prozdrowotnych;
- dążyć do wyeliminowania wszelkich przeszkód organizacyjnych, które są źródłem braku satysfakcji, a w konsekwencji motywacji (np. rygorystycznych ocen pracowniczych, rankingów);
- wdrażać całościowe, holistyczne programy zarządzania kompetencjami (zmianie muszą ulegać sposoby kształcenia zapewniające większe możliwości zastępowania innych pracowników);
- implementować nowe formy organizacji pracy (np. zespoły autonomiczne, samoorganizujące się);
- zastosować nowe sposoby motywacji (np. partnerstwo i partycypacja w zyskach dla lojalnych i aktywnych pracowników).

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J., Hiller-Brown, F. C., Moore, H. J., Lake, A. A., Araujo-Soares, V., White, M., Summerbell, C. (2016). Searching and synthesising ‘grey literature’ and ‘grey information’ in public health: critical reflections on three case studies. *Systematic Reviews*, 5, 1–11. DOI: 10.1186/s13643-016-0337-y.
- Ahmat, N. H. C., Rahamat, S., Arendt, S. W. (2021). COVID-19 Impact on Socioeconomic in the Hospitality Industry. *Journal of Business & Economics Review (JBER)*, 6 (2), 122–136. DOI: 10.35609/jber.2021.6.2(2).
- Bambridge, J. (2020). Jordan faces heavy exposure to Covid-19. *MEED Business Review*, 5 (8), 42–43.
- Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., Solnet, D. (2020). COVID-19’s impact on the hospitality workforce—new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (9), 2813–2829. DOI: 10.1108/IJCHM-04-2020-0314.
- Bayat, G. (2020). The Effects of COVID-19 on the Tourism Sector and Hotel Businesses: The Case of Marmaris. *Igdir University Journal of Social Sciences*, 23, 617–634.
- Becken, S., Kaur, J. (2022). Anchoring “tourism value” within a regenerative tourism paradigm – a government perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 30 (1), 52–68. DOI: 10.1080/09669582.2021.1990305.
- Bhuckory, K. (2020). Mauritius Says It Spent \$265 Million on Virus Wage Assistance. *Bloomberg.com*.
- Bhuckory, K. (2021). Seychelles Struggles to Pay Wages as Covid-19 Hits Tourism. *Bloomberg.com*.

- Božović, T., Blešić, I., Knežević, M. N., Đeri, L., Pivac, T. (2021). Resilience of tourism employees to changes caused by covid-19 pandemic. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA*, 71 (2), 181–194. DOI: 10.2298/IJGI2102181B.
- Burz, R. -D., Duta, A. (2021). The Performance Potential of Future Employees in the Hospitality Industry in Terms of Cognitive Reflection Test. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 21 (2), 221–225.
- Charlemagne: Strandkörbe in place of sangria' (2020). *Economist*, 436 (9206), 42.
- Chen, C. -C., Chen, M. -H. (2021). Well-being and career change intention: COVID-19's impact on unemployed and furloughed hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (8), 2500–2520. DOI: 10.1108/IJCHM-07-2020-0759.
- Chetwynd, C. (2021). Fighting Fit. *BTN Europe (Business Travel News Europe)*, 28–29.
- Dayour, F., Adam, I. (2021). Entrepreneurial motivations among COVID-19 induced redundant employees in the hospitality and tourism industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1–26. DOI: 10.1080/15332845.2022.2015239.
- Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D., Nguyen, T. N. H. (2021). Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 22 (1), 5–17. DOI: 10.1177/14673584219939021467358421993902.
- Droj, L., Droj, G. (2021). Considerations Regarding the Impact of the Covid-19 Pandemics over the Financial Performance at the Level of the Tourism Companies Operating in Central and Eastern Europe. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 30 (2), 291–298. DOI: 10.47535/1991auoes30(2)030.
- Dunne, S. (2020). Offer the government a "golden share" to help save sector. *Travel Weekly (UK)*, (2540), 14.
- Easterby-Smith, M., Thorne, R., Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research*. Los Angeles-Singapore: Sage.
- Erlandsson, L. K., Carlsson, G., Horstmann, V., Gard, G., Holmström, E. (2012). Health factors in the everyday life and work of public sector employees in Sweden. *Work*, 42 (3), 321–330. DOI: 10.3233/WOR-2012-1427.
- Hall, B. (2008). Health incentives: the science and art of motivating healthy behaviors. *Benefits Quarterly*, 24 (2), 12-22.
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (1), 346–366. DOI: 10.1108/IJCHM-04-2020-0300.
- Kalina-Metzger, S. (2021). A struggling tourism industry is fighting back. *Central Penn Business Journal*, 8 January, 2.
- Koul, S., Nayar, B. (2022). Combating the COVID-19 disruption: Gauging job loss grief and psychological well-being of hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21 (1) – 23. DOI: 10.1080/15332845.2022.2015240.
- Kourgiantakis, M., Apostolakis, A., Dimou, I. (2021). COVID-19 and holiday intentions: the case of Crete, Greece. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 32 (1), 148–151. DOI: 10.1080/13032917.2020.1781221;
- Krise im Retail macht Konzern zu schaffen: Swarovski: Jeder Vierte muss gehen' (2020). *TextilWirtschaft Online*, 1.
- Lopes, A.S., Sargento, A., Carreira, P. (2021). Vulnerability to COVID-19 unemployment in the Portuguese tourism and hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (5), 1850–1869. DOI: 10.1108/IJCHM-11-2020-1345.
- Mekawy, M., Elbaz, A. M., Shabana, M. M., Soliman, M. (2021). Breaking the psychological contract of travel agency employees during the COVID-19 pandemic: The moderating role of mindfulness. *Tourism & Hospitality Research*, 1. DOI: 10.1177/14673584211054602.
- Mihailescu, R., Rinaldi, A. (2021). A preliminary evaluation of the impact that the COVID-19 pandemic could have on female employability in the tourism and hospitality sectors in Italy. *Research in Hospitality Management*, 11 (2), 165–169. DOI: 10.1080/22243534.2021.1917085.
- Okafor, L. E., Khalid, U., Burzynska, K. (2022). The Effect of Migration on International Tourism Flows: The Role of Linguistic Networks and Common Languages. *Journal of Travel Research*, 61 (4), 818–836. DOI: 10.1177/00472875211008250.
- Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski Efekti Pandemije Korona Virusna Na Turizam I Ugostiteljstvo. *Megatrend Review*, 18 (3), 1–19. DOI: 10.5937/MegRev2103001R.
- Sağbaşı, M., Karabal, C., Sürücü, L. (2021). The Effect of Authentic Leadership on Job Stress. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20 (79), 1328–1340. DOI: 10.17755/esosder.842877.
- Sandler, R. (2020). Hilton Laying Off 22% Of Corporate Workforce. *Forbes.com*.
- Seidel, S., Vrenegoor, F., Cavagnaro, E. (2021). Sustainable behaviour in tourism and hospitality. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 21 (5), 471–474. DOI: 10.1080/15022250.2021.1984986.

- Sobin, O. (2021). Definition of the Main Ways of Recovery of the Hospitality Industry. *Technology Audit & Production Reserves*, 3 (4), 18–21. DOI: 10.15587/2706-5448.2021.235925.
- Sudipta, A., Kaushik, B. (2020). The Impact of Coronavirus into the Global Economic Prospects. *ITI HAS – The Journal of Indian Management*, 10 (2), 1–4. DOI: 10.5958/2456-7302.2020.00013.0.
- Tran, X. (2021). Economics in game theory for hotel unemployment. *Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 1–14. DOI: 10.1080/13032917.2021.2005648.

THE NEED TO MODIFY METHODS OF MANAGING PEOPLE IN ORGANIZATIONS BELONGING TO THE TOURISM INDUSTRY. CONCLUSIONS FROM RESEARCH CONDUCTED DURING THE PANDEMIC

ABSTRACT

The pandemic has caused many losses, both financial and social, for organizations in the tourism industry. It caused unimaginable losses in human capital, but at the same time allowed for reflection, to what extent the current methods of managing people are correct? The aim of the article is to identify the needs related to the modification of people management methods in organizations belonging to the tourism industry. The main research problem is the question - how can the knowledge gathered during the research conducted during a pandemic be useful in determining the needs related to modifying the ways of managing people in the tourism industry? A systematic literature review, supplemented by gray literature, was aimed at gathering general knowledge about the situations we dealt with in the tourism industry during the pandemic. On this basis, all issues were organized into several thematic groups: consequences of the pandemic, the need for changes, changes made. On this basis, a compilation of postulates concerning mainly human resources management in organizations belonging to the tourism industry was made.

Key words: *tourism, employees, COVID-19, management*

Daniel Puciato (ORCID: 0000-0002-2390-6038) – doktor habilitowany nauk o kulturze fizycznej, doktor nauk o kulturze fizycznej, ekonomii i nauk o zarządzaniu i jakości. Jest przewodniczącym Rady

naukowej dyscypliny nauki o kulturze fizycznej w Politechnice Opolskiej, menedżerem kierunku turystyka i rekreacja w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu oraz prezesem Zarządu Fundacji Banku Ochrony Środowiska. Posiada certyfikaty: audytora wewnętrznego systemów zarządzania jakością, pełnomocnika zintegrowanego systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami norm ISO 14001 i ISO 50001 oraz zarządzania projektami według metodyki PRINCE2® 6th ed. Foundation i Practitioner. Biegły sądowy w obszarach ustanowienia: kultura fizyczna i zarządzanie w turystyce i sporcie, ekspert programów operacyjnych POIR, POWER, POPW, RPO WD, RPO WO, ekspert Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, ekspert w programach rządowych PROO i Aktywni+. Członek Rady Ekspertów do spraw Turystyki w Ministerstwie Sportu i Turystyki. Autor 192 publikacji naukowych w tym 11 książek i 23 artykułów z tzw. listy filadelfijskiej. Publikował w wiodących czasopismach z obszaru ekonomiki turystyki, m.in. „Tourism Management” i „Tourism Economics”. Zainteresowania badawcze: rozwój biologiczny, aktywność fizyczna, zarządzanie strategiczne, zachowania organizacyjne, zrównoważony rozwój, makroekonomia, ekonomia behawioralna, instytucjonalna i informacji, ekonomika turystyki, hotelarstwo.

Marek Bugdol (ORCID: 0000-0001-9993-7765) – profesor, doktor habilitowany nauk ekonomicznych z zakresu zarządzania. Kieruje Katedrą Zarządzania Jakością Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Pełni funkcję przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jest kierownikiem Studiów Podyplomowych Lean Ma-

nagement, Lean Office. Pracę zawodową rozpoczął po maturze jako pracownik fizyczny. Staż zawodowy odbył w Belgii z zakresu marketingu i zarządzania. Pełnił wiele funkcji menedżerskich w przemyśle, jak i w administracji publicznej. Autor i współautor pierwszych w Polsce systemów zarządzania jakością i środowiskiem. Zajmuje się społecznymi problemami funkcjonowania organizacji (w tym zachowaniami prośrodowiskowymi i systemami zarządzania środowiskowymi w hotelarstwie). Opublikował 15 książek autorskich i 8 współautorskich (bez redakcji) oraz ponad 240 rozdziałów w pracach zwartych i artykułów.