

„TURYZM”, 1997, t. 7, z. 1

ANTHEA ROGERS, JUDY SLINN, *ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI TURYSTYCZNYMI*, POLSKA AGENCJA PROMOCJI TURYSTYKI, WARSZAWA 1996, ss. 193.

Wydana w 1993 r. w serii podręcznikowej książka A. Rogersa i J. Slinna *Tourism: Management of facilities* ukazała się w języku polskim za pośrednictwem Polskiej Agencji Promocji Turystyki, przy współudziale finansowym Komisji Wspólnot Europejskich w ramach programu PHARE „Rozwój turystyki w Polsce”.

Składa się ona z sześciu części: 1) Praca menedżera w branży turystycznej, 2) Praca w strukturach organizacyjnych, 3) Produkt turystyczny i jego marketing, 4) Zarządzanie zasobami (ludzkimi, finansowymi, produkcją), 5) Ocena wyników pracy, 6) Relacje z otoczeniem oraz suplementu „Nauczanie z wykorzystaniem przykładów”. Podział ów stanowi przybliżone odzwierciedlenie fayolowskiej, wciąż popularnej i uznawanej za kanon wiedzy w zarządzaniu/klasyfikacji, funkcji przedsiębiorstwa oraz funkcji zarządzania. Francuski klasyk nauki o zarządzaniu H. Fayol zdefiniował bowiem zarządzanie poprzez realizowanie funkcji zarządzania, czyli: 1) planowania, 2) organizowania (wraz z koordynowaniem), 3) motywowania lub przewodzenia oraz 4) kontrolowania takich funkcji przedsiębiorstwa, jak: a) produkcyjno-usługowa, b) handlowa (dziś zwana marketingową), c) ekonomiczno-finansowa, d) kadrowo-personalna i e) rachunkowo-księgowa. Funkcje zarządzania są wobec tego funkcjami sprawczymi, powodującymi realizację podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Bez planowania, organizowania, motywowania i kontroli nie byłoby więc działalności usługowej, marketingowej, finansowej, personalnej i księgowej. Stąd też osnową każdego podręcznika o zarządzaniu są wspomniane funkcje zarządzania.

Tak jest również i w przypadku omawianej pozycji *Zarządzanie obiektem turystycznym*. Ma on klasyczny układ podręcznika z tej dziedziny rozpoczynający się omówieniem sylwetki menedżera (cz. 1) i rozwijający dalej funkcje zarządzania: planowanie (cz. 2.3, 3.6), organizowanie (cz. 2.4, 2.5), motywowanie (cz. 4.8) i kontrola (4.5), poszerzony o opis funkcji przedsiębiorstwa na przykładzie instytucji turystycznej: funkcja marketingowa (cz. 3), usługowa (cz. 3,

4.10), finansowa (cz. 4.9) i księgowa (też cz. 4.9). W zakończeniu podkreślona jest, wynikająca z podejścia systemowego, istota relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (cz. 6).

Omawianej pozycji nie można jednak traktować jako klasycznego, pełnego podręcznika na temat zarządzania. Prawdopodobnie ze względu na jego skromną objętość (181 stron tekstu + bibliografia, aneks, indeks i spis treści) treści merytoryczne zostały ujęte w bardzo dużym skrócie, bez ilustracji, wykresów i omówień. Nie tłumaczy się tu zasad i pojęć, jedynie się je przytacza. Można by nawet rzec, że jest to streszczenie podręcznika lub nawet słowniczek najważniejszych terminów z dziedziny zarządzania. Zilustrujmy to przykładem dziewięciu linijek tekstu poświęconych opisowi stylu zarządzania, co rozwinięto (?) nieco dalej w jedenaście linijek opisu stylów zarządzania na podstawie siatki Blake-Mouton, ale bez podania jej graficznej postaci (s. 65). Omówienie kultury organizacyjnej zajęło pięć linijek (również s. 65). Sprawia to, że pozycja ta przypomina nie podręcznik a – jak wspomniałam wyżej – słownik podstawowych pojęć z zarządzania. Jak każdy słownik, posiada zaletę skondensowanego kompendium informacji oraz wadę niemożności pełnego zrozumienia zagadnień i prześledzenia logicznego ciągu przyczynowo-skutkowego omawianych spraw.

Sporą słabością omawianego podręcznika jest nieścisłe (a nawet w kilku miejscach nieumiejętne) tłumaczenie terminów fachowych, które spotkać już można w innych polskich podręcznikach i warto by było się do nich odnieść. Zarzut ten można udokumentować choćby przykładem ze strony 27, dotyczącym prezentacji ról kierowniczych, autorstwa H. Mintzberga. Poniżej zestawiono tłumaczenie owych ról w omawianym podręczniku oraz dwóch innych dość popularnych w Polsce (tab. I).

Tłumaczenie jednej z interpersonalnej ról kierowniczych – polegającej na formalnym reprezentowaniu organizacji (czyli rola rzecznika, reprezentacyjna) – jako „marionetki” musi budzić wątpliwości. Również umiejętności menedżerów opisane przez T. Katza (w omawianym podręczniku nazwane zresztą nie umiejętnościami, lecz cechami zawodowymi) przyjęto się określać jednym słowem – przymiotnikiem: a) techniczne, b) społeczne lub interpersonalne i c) koncepcyjne. W omawianej książce nazwy te zostały podane opisowo jako: a) wysokie kwalifikacje zawodowe, b) umiejętności współpracy z ludźmi, c) zdolność do abstrakcyjnego myślenia. Oczywiście podanie owej rozwiniętej interpretacji nie jest błędem merytorycznym, ale wprowadza zamieszanie pojęciowe i powinno pełnić funkcję opisu uzupełniającego, a nie nazwy umiejętności (cechy).

Owe niespójności tłumaczenia w stosunku do treści znanych na rynku polskim podręczników mogą utrudnić studentom i menedżerom zrozumienie zagadnień zarządzania i przyswojenie wiadomości. Trudności te mogą jednak być zniwelowane lub wyraźnie pomniejszone, jeśli studiowanie omawianego podręcznika będzie uzupełnione uwagami doświadczonego nauczyciela akademickiego, który skoryguje nieścisłości i poda inne synonimy tłumaczonych pojęć.

Rozwiązaniem tego problemu byłoby również podawanie w nawiasach – obok nazw polskich – oryginalnej terminologii angielskiej.

Tabela 1

Nazewnictwo ról kierowniczych w tłumaczeniu na język polski

Rodzaj ról kierowniczych	Podręcznik		
	J. Stoner, Ch. Wankel, <i>Kierowanie</i> , PWE, 1992 i 1996	H. Steiman, G. Schereyog, <i>Zarządzanie</i> , P.Wrocł., 1992	A. Rogers, A. Slinn, <i>Zarządzanie obiektami turystycznymi</i> , PART, 1996
Informacyjne	– monitor – upowszechniający – rzecznik	– odbiornik – nadajnik – rzecznik	– obserwator – rozpowszechniający – propagator inf.
Interpersonalne międzyлюдzkie	– reprezentacyjna – przywódca – łącznik	– rzecznik – przywódca – łącznik	– marionetka/sic!/ – przywódca – łącznik
Decyzyjne	– przedsiębiorca – przeciwdziałający zakłóceniom – rozdzielający zasoby – negocjator	– innowator – rozwiązujący problemy – rozdzielający zasoby – negocjator	– przedsiębiorca – likwidator problemów – dystrybutor zasobów – negocjator

Źródło: A. Rogers, A. Slinn, *Zarządzanie obiektami turystycznymi*, PART, 1996.

Tak więc słabości omawianej pozycji sprowadzają się przede wszystkim do zbyt skrótownego (wręcz hasłowego) omówienia podstawowych funkcji przedsiębiorstwa i funkcji zarządzania oraz nieumiejętne (często zbyt opisowe) tłumaczenie pewnych terminów, które przyjęło już nazywać po polsku inaczej.

Zaletą omawianego opracowania są zaś podawane na koniec każdej z sześciu części zestawu pytań do studentów i praktyków oraz suplement pt. „Nauczanie z wykorzystaniem przykładów”, zawierający trzy opisy sytuacji (*case'y*) mogące być podstawą ćwiczeń oraz dwanaście pytań sprawdzających kompleksową znajomość i zrozumienie zagadnień. Odpowiedź na zadane tam pytania nie jest prosta i wymaga sporego zakresu wiedzy i głębszej znajomości problemu uzyskanej zarówno na zajęciach (kursie), jak i poprzez samodzielne studiowanie wskazanej przez wykładowców dodatkowej literatury (choćby obszernego (s. 827) podręcznika R. Griffina, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996).

Na uznanie zasługuje również fakt, że podane tu (choć skrótowno) zagadnienia odzwierciedlają najnowsze tendencje w zarządzaniu. Widać to np. w części trzeciej poświęconej marketingowi, gdzie zamiast starego, klasycznego zestawienia elementów marketingu służącego wskazaniu pól realizacji celów i za-

dań marketingu, czyli tzw. „4P” (1 – *product* = produkt; 2 – *price* = cena; 3 – *place* = miejsce (dystrybucja); 4 – *promotion* = promocja) wyraźnie określono dzisiejsze rozwinięcie owej koncepcji. Dotyczy ono głównie produktu i jest charakterystyczne zwłaszcza dla usług. Dokłada się w nim następne trzy „P” (czyli 5 – *people/participants* = personel; 6 – *physical pheatures* = elementy materialne i 7 – *process* = proces wytwarzania usług).

Warto podkreślić, że rozwinięta koncepcja marketingowa wskazuje na istotne znaczenie doskonałego opracowania procesu, co jest cechą współczesnej koncepcji zarządzania zwanej Total Quality Management lub Business Excellence. Zakłada się w niej, że produkt/usługa ma odzwierciedlać istniejące lub przyszłe oczekiwania klienta (czyli być dokładnie takim, jak sobie życzy klient, nie zaś oceniany tylko wg wzorców technicznych), zaś proces i procedury prowadzące do wykonania owej usługi/produktu winny być doskonałe, dopracowane, stawiające na prewencję i zapobieganie ewentualnym przyszłym kosztom braku jakości.

Dokonując rekapitulacji przydatności omawianego podręcznika można wskazać na dwa jego zastosowania:

1. Może on być pomocny do repetytorium zagadnień (np. przed egzaminem lub przygotowaniem opracowania z dziedziny zarządzania) pod warunkiem uzupełnienia nieumiejętnych tłumaczeń o znane synonimy opisywanych pojęć. Studenci mogą traktować książkę jako popularny „bryk”, czyli streszczenie pełniejszego podręcznika. Pozycja ta nie wydaje się jednak być wystarczająca jako podstawowa czy też jedyna do studiowania zagadnienia zarządzania.

2. Podręcznik ów może być pomocny osobom prowadzącym nie tyle wykład, ile konwersatorium lub ćwiczenia, jako że zawiera ciekawy spis tematów dyskusyjnych ukierunkowanych na branżę turystyczną.

Dr Grażyna Broniewska
Katedra Zarządzania
Uniwersytet Łódzki
ul. Rewolucji 1905 r. nr 39
90-214 Łódź

Wpłynęło:
8 marca 1997 r.