

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)  
ISSN 1896-9380, s. 111-122



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

**Modern Management Systems**  
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)  
ISSN 1896-9380, pp. 111-122

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze turystycznym

### Human capital management in the tourism sector

**Marlena Wilk**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Marta Daroń**

Politechnika Częstochowska,  
Wydział Zarządzania

**Abstrakt.** W artykule przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach działających w sektorze turystycznym. Zaprezentowane zostały cechy charakterystyczne dla sektora turystycznego, a w szczególności najważniejszego z jego przemysłów – przemysłu hotelarskiego. Scharakteryzowano kapitał ludzki przedsiębiorstw turystycznych, jego specyfikę, a w szczególności zwrócono uwagę na jego istotny wpływ w podnoszeniu wartości całej organizacji. Przedstawiono trzy bazowe modele zarządzania zasobami ludzkimi, które odniesiono do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach turystycznych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, sektor turystyczny, kapitał ludzki, przemysł hotelarski.

**Abstract.** The article deals with issues related to the human capital management in companies operating in the tourism sector. There was presented the characteristics of the tourism sector, and in particular the most important of its industries – the hotel industry. The specificity of human capital of tourism enterprises was highlighted, with the special emphasis of its importance in enhancing the value of the entire organization. There were presented three basic models of human resources management which finally have been referred to the management of human capital in tourism enterprises.

**Keywords:** human resources management, tourism trade, human capital, hotel industry.

## Wstęp

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym także przedsiębiorstwem funkcjonującym w sektorze turystycznym, obejmuje szeroki zestaw działań nastawionych na zasoby firmy. Działania te realizuje się z zamiarem osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji w sposób jak najbardziej sprawny i skuteczny. Sprawność rozumiana jest w tym ujęciu jako umiejętność optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów przedsiębiorstwa do osiągnięcia określonych celów, podczas gdy skuteczność postrzegana jest jako zdolność wyboru takich celów, które doprowadzą do możliwie największego wzrostu wartości przedsiębiorstwa (Wszendybył-Skulska, 2012, s. 5). Ze względu na to, że jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa są bez wątpienia jego pracownicy, niezwykle istotna w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest konieczność właściwego zarządzania kapitałem ludzkim. Szczególnie zaś ważne jest to w gospodarce turystycznej, gdzie w głównej mierze występują produkty niematerialne, przed których wyborem stoją konsumenci usług turystycznych. Kapitał ludzki to zatem niezwykle ważny zasób, ponieważ stanowi część aktywów przedsiębiorstwa, decydując w coraz większym stopniu o jego przewadze konkurencyjnej. Dlatego też bardzo ważna jest umiejętność efektywnego zarządzania tym zasobem (Grabowska, Mesjasz-Lech, 2016, s. 22-28). Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w sektorze turystycznym, głównie na przykładzie najważniejszego jego działu – zakwaterowania, określanego często w dalszej części opracowania także ogólnie przemysłem hotelarskim. Ze względu na fakt, że przy wyborze usług turystycznych konsumenci dążą do zaspokojenia podstawowej potrzeby związanej z wypoczynkiem, zorganizowanie miejsca noclegowego w lokalizacji turystycznej staje się dla nich priorytetem. Turyści to konsumenci niezwykle indywidualni, posiadający bardzo zróżnicowane wymagania, co do wyboru możliwości noclegowych. Dlatego też infrastruktura turystyczna, a w szczególności baza noclegowa w różnych miejscach przeznaczenia turystycznego powinna być rozwijana, modernizowana i dopasowywana, do zmieniających się potrzeb i preferencji konsumentów usług turystycznych. Kapitał ludzki w przemyśle hotelarskim jest olbrzymi i bardzo zróżnicowany, dlatego też stanowi on osobny obszar zarządzania przedsiębiorstwem (Brzeziński, Gajda, Rzepka, 2016, s. 17), nastawiony na specyficzną politykę personalną prowadzoną przez przedsiębiorstwa sektora turystycznego.

### 1. Specyfika przemysłu hotelarskiego w sektorze turystycznym

Przemysł hotelarski jest podporządkowany różnym mechanizmom rynkowym. Co więcej, charakteryzuje się on wieloma specyficznymi właściwościami, które

wynikają, w dużej mierze, z szybkich zmian na rynku turystycznym. Do najbardziej istotnych cech przemysłu hotelarskiego należą (Borkowski, Wszendybył, 2007, s. 14):

- kapitałochłonność – stosunkowo wysokie koszty inwestycji na budowę, modernizację i wyposażenie obiektów noclegowych. Wymaga to dużej wartości środków trwałych, okresów spłat oraz znaczącego udziału kosztów amortyzacji. Wysokie koszty i długoterminowe procesy inwestycyjne sprawiają, że działalność inwestycyjna w przemyśle hotelarskim uznawana jest za stosunkowo ryzykowną;
- stały potencjał – po wybudowaniu obiektu noclegowego nie ma możliwości jego rozbudowy bądź redukcji bez działalności długookresowej. Trudna bywa także zmiana przeznaczenia obiektu. Niska elastyczność i wysoka wrażliwość zarówno warunków rynkowych, jak i konkurencji skutkuje stabilnością potencjału. Wysoka wrażliwość na stopień wykorzystania oraz sezonowe wahania w wykorzystaniu obiektów noclegowych determinują dalsze skutki tej właściwości. Fenomenem jest fakt, że ani potencjał obiektów noclegowych, ani jego poziom wykorzystania nie może zostać szybko dostosowany do stale zmieniających się wymagań konsumenckich, co z kolei skutkuje określonymi ograniczeniami, jeśli chodzi o zarządzanie kapitałem ludzkim;
- konieczność utrzymania obiektu w ciągłej gotowości do świadczenia usług – obiekty noclegowe muszą być przygotowane do przyjmowania i obsługi gości przez 24 godziny na dobę każdego dnia, co ma znaczący wpływ na zatrudnienie i organizację pracy;
- sezonowość potencjału usługowego – niezrównoważone wykorzystanie miejsc noclegowych w ciągu roku w ośrodkach wczasowych oraz w ciągu tygodnia w obszarach miejskich stanowi typową przypadłość przedsiębiorstw turystycznych;
- wydajność – wysokie koszty operacyjne włączając koszty pracy oraz derywaty kosztów. Im wyższy standard obiektu noclegowego, tym bardziej wzrasta jego wydajność. W obiektach o wysokim standardzie świadczone usługi nie są zmechanizowane, a obsługa gości odbywa się wyłącznie przez wyspecjalizowany i doświadczony zespół;
- specyficzna struktura kosztów – duży udział kosztów stałych, co wymaga zwrócenia uwagi na stronę dochodową przedsiębiorstwa turystycznego;
- brak zdolności produkcyjnych „na zapas” – z wyłączeniem niektórych usług gastronomicznych. Niesprzedana usługa oznacza bezpowrotnie stracone pieniądze – nieużytkowane miejsce noclegowe oznacza brak zarobku, co ma istotny wpływ na działalność obiektów noclegowych, zwłaszcza w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim;

- uzależnienie od decyzji konsumentów – wybór warunków zakwaterowania, termin, długość pobytu czy zakres usług to czynniki wymagające przemyślanych usług marketingowych;
- duży udział transakcji gotówkowych – zwłaszcza przy obsłudze gości indywidualnych, którzy kupują np. zakwaterowanie ze śniadaniem, a następnie dokupują wiele różnych usług dodatkowych podczas ich pobytu, co sprawia, że prowadzący obiekty muszą być w ciągłej gotowości aby zaspokoić potrzeby konsumentów;
- podstawowe znaczenie lokalizacji obiektu – determinuje ono rodzaj przybywających gości, zakres usług, sezonowość wykorzystania obiektu oraz strukturę kosztów i działalności;
- zorientowanie na usługi – odnosi się szczególnie do usług zakwaterowania, jednak szeroki wachlarz innych usług wykorzystywany jest zarówno przez ludność lokalną, jak i instytucje publiczne (Witkowski, Kachniewska, 2005, s. 22).

Przemysł hotelarski obejmuje specyficzny rodzaj działalności usługowej, w której zaspokajane są potrzeby, ale nie tworzy się faktycznych produktów. Jest to zatem sfera usług niematerialnych zaspokajająca potrzeby indywidualne i społeczne konsumentów w obszarze zakwaterowania, wyżywienia oraz innych aspektów rekreacji w miejscu przeznaczenia turystycznego. Przedsiębiorstwa turystyczne działające w sferze usług noclegowych stanowią wysoce zorganizowane podmioty gospodarcze, których podstawową funkcją jest zapewnienie gościnności. Zmieniające się warunki gospodarki opartej na wiedzy zmuszają przedsiębiorców hotelowych do określenia roli pracowników. Po pierwsze, należy wyznaczyć stopień wkładu pracowników nie tylko w poprawę jakości oferowanych usług, ale także w uzyskanie określonych wyników ekonomicznych oraz w zwiększenie ogólnej wartości obiektu turystycznego. Odnosi się to do sposobu postrzegania obiektu noclegowego jako centrum zysków, co oznacza znaczącą zmianę w sposobie postrzegania zasobów całego przedsiębiorstwa turystycznego.

## 2. Specyfika kapitału ludzkiego w przemyśle hotelarskim

Obiekty noclegowe oferują niemalże wszystkie rodzaje zatrudnienia, począwszy od rutynowych czynności obsługowych turystów, aż po wysokie stanowiska menedżerskie. Warto zauważyć, że aspektem związanym z zarządzaniem kapitałem ludzkim w przemyśle hotelarskim jest międzynarodowy rynek pracy, co wiąże się z ryzykiem zarówno dla pracodawców, jak i zatrudnionych. Według danych ILO i UNWTO (ILO/unwto, 2009) przemysł hotelarski ma do zaoferowania pracę szerokiemu wachlarzowi szukających pracy, m.in.:

- osobom wkraczającym na rynek pracy po raz pierwszy lub mającym trudności ze znalezieniem pracy,

- osobom nisko wykwalifikowanym lub z niewielkimi kwalifikacjami,
- mniejszościom etnicznym,
- imigrantom,
- młodzieży,
- niezatrudnionym przez długi okres czasu,
- kobietom z obowiązkami rodzinnymi, szukającym pracy na część etatu (Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2011).

Jakość zasobów pracowniczych wypracowana w ramach odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi bez wątpienia ma wpływ na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego. Decyzje kadrowe, a w szczególności te odnoszące się do inwestowania w celu osiągnięcia długoterminowych celów mają decydujące znaczenie. Wymaga to zmian zarówno w metodach rekrutacji, jak i programach szkoleniowych dla poprawy umiejętności technicznych i organizacyjnych pracowników. Nie jest bowiem zadaniem prostym pozyskanie pracowników wysoko wykwalifikowanych ze względu na silne wahania kadrowe, stosunkowo niskie wynagrodzenia czy sezonowość popytu charakteryzujące przemysł hotelarski (Kok, Vroonhof, 2011, s. 12). Ważnym zagadnieniem, mającym duże znaczenie dla funkcjonowania sektora turystycznego, jest stale rosnący wpływ globalizacji, a do najbardziej znaczących tego konsekwencji należą:

- konieczność zdobywania przez pracowników różnych umiejętności i kwalifikacji włączając te z zastosowaniem nowoczesnych technologii,
- problem z przemieszczaniem pracowników z jednego miejsca w inne, z uwzględnieniem występowania różnic socjalno-kulturowych,
- konieczność zaspokajania potrzeb coraz bardziej wymagających konsumentów (Becherel, Cooper, 2002, s. 3-16).

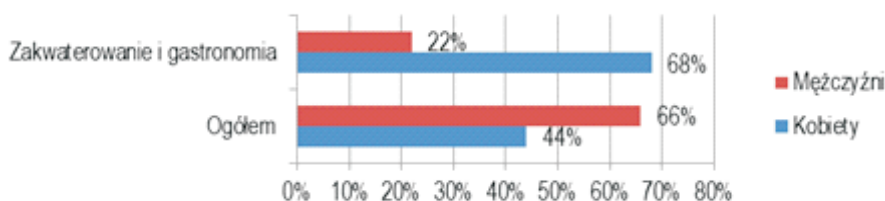
Globalizacja może być problemem nie tylko dla pracowników, ale także pracodawców, którzy w odniesieniu do bardziej otwartego globalnego rynku pracy muszą uporać się z zarządzaniem kulturowo różniącymi się pracownikami. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa turystyczne muszą dysponować bardzo dobrze przygotowanym, elastycznym i wysoce zaangażowanym zespołem pracowniczym, gotowym na każdą nową zmianę. Właściwe wykorzystanie potencjału pracowniczego powinno być jednym z najważniejszych celów każdego przedsiębiorstwa, a w szczególności turystycznego. W tabeli 1 przedstawiono dane dotyczące zatrudnienia w Polsce w I półroczu 2017 r. Na tej podstawie stwierdza się, że pracownicy głównego działu turystyki – zakwaterowanie i gastronomia stanowią dużą grupę zatrudnionych. Dane te są potwierdzeniem istotnego znaczenia kapitału ludzkiego w organizacjach turystycznych.

Interesujące zestawienie zaprezentowano także na rysunku 1, przedstawiającym dane procentowe udziału kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu ogółem oraz w przedsiębiorstwach turystycznych świadczących usługi zakwaterowania i wyżywienia.

Tabela 1. Zatrudnienie w Polsce w I półroczu 2017 r.

Wyszczególnienie	Zatrudnienie w dn. 30.06.2017 (w tys.)	Przeciętne zatrudnienie (w tys.)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w PLN
Ogółem	9168,5	8706,1	4285,84
Zakwaterowanie i gastronomia	141,7	121,1	3238,79

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS, 2017



Rys. 1. Udział kobiet i mężczyzn wśród pracujących według wybranych rodzajów działalności w IV kwartale 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2016

Z danych zaprezentowanych na rysunku 1 wynika, że praca w przedsiębiorstwach hotelarskich zdominowana jest przez kobiety. Podczas gdy udział mężczyzn zatrudnionych ogółem znacznie przekracza udział kobiet, sytuacja jest odwrotna w przypadku zatrudnionych w dziale zakwaterowanie i gastronomia (aż 68% stanowią kobiety). Dane dotyczące polskiego sektora turystycznego zawarte w tabeli 1 oraz na rysunku 1 pokrywają się z wynikami badań Eurostatu. Pomimo nieznaczących wahań w ostatnich latach zarówno w liczbie zatrudnionych ogółem, jak i udziału zatrudnionych w przemyśle hotelarskim kobiet, tendencje zaprezentowane dla Polski pozostają niezmiennie dla większości państw Unii Europejskiej. Według danych Eurostatu, dotyczących przemysłu hotelarskiego, jeden z największych udziałów wśród zatrudnionych według wieku stanowią głównie ludzie młodzi, a według stopnia edukacji – osoby z wykształceniem średnim i podstawowym (EUROSTAT, 2017).

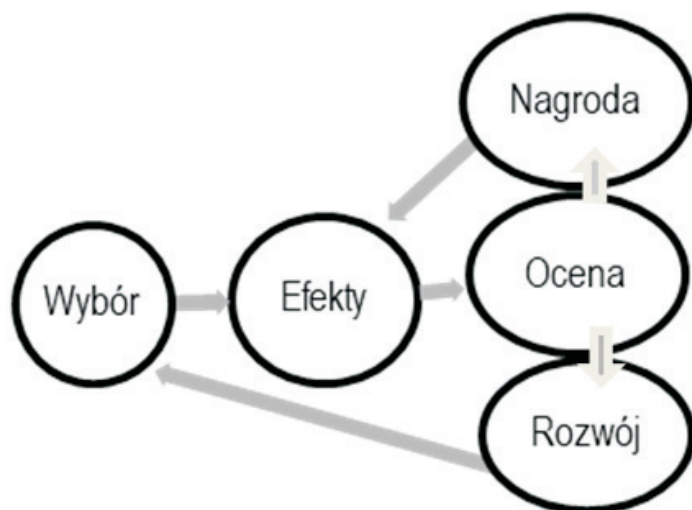
Każde przedsiębiorstwo, w tym turystyczne, dla efektywnego realizowania swoich zadań potrzebuje nie tylko adekwatnej liczby zatrudnionych, ale także pracowników odpowiednio przygotowanych. Jak wynika z powyższych rozważań, kapitał ludzki w przemyśle turystycznym jest szczególnie pod wieloma względami, charakteryzując się dodatkowo dużą zmiennością oraz czynnikami wpływającymi ze szczególnej natury pracy w przemyśle hotelarskim.

### 3. Modele zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze turystycznym

Zarządzanie i procesy organizacji pracy rozwijają się stale, a do dziś przyświeca im jedna zasada – monitorowanie wszystkich działań umożliwiających efektywne wdrożenie przyjętych założeń. Pierwsze, poważne rozważania na temat zarządzania siłą roboczą rozpoczął w XIX wieku Owen, który rozpoznał istotne znaczenie zasobów ludzkich, a konkretnie związek pomiędzy zadowoleniem pracowników a wydajnością ich pracy (Puczkowski, 2005, s. 34). Wraz ze zrozumieniem, że to właśnie ludzie przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa przyjęto podejście nastawione na zasoby ludzkie, a w szczególności na motywację, która ukazała potrzebę poczucia bezpieczeństwa wśród zatrudnionych, ich zainteresowanie pracą, zrozumienie oraz udział w procesach podejmowania decyzji. Specyficzne modele oraz próby zdefiniowania Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL, ang. HRM – Human Resource Management) określono w latach 80-tych, a do najpopularniejszych należą:

- model ZZL Uniwersytetu w Michigan,
- model ZZL Uniwersytetu Harvarda,
- model ZZL według Schuler’a (Armstrong, 2010, s. 22).

Pierwszy model – Michigan ukazał podstawę założeń ZZL, w myśl której zasoby ludzkie i struktura organizacyjna powinny być zarządzane w sposób zgodny i dostosowany do strategii przedsiębiorstwa. Model ten definiuje proces zasobów ludzkich składający się z powiązanych elementów, takich jak wybór, ocena, nagroda, rozwój (rysunek 2).



Rys. 2. Model procesowy ZZL (HRM) według naukowców z Uniwersytetu w Michigan

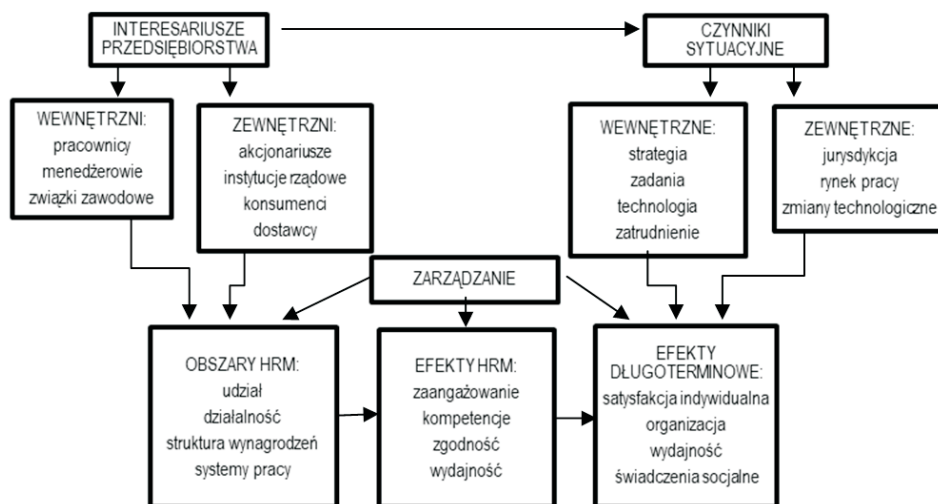
Źródło: opracowanie własne na podstawie – Fombrun, Tichy, Devanna, 1982

Założeniem modelu z Michigan jest odpowiedni układ elementów indywidualnych zarządzania kapitałem ludzkim, który w konsekwencji umożliwia efektywny wpływ na zachowania pracowników, co prowadzi do osiągnięcia celów organizacji w bardziej wydajny sposób. Elementy te są postrzegane jako ważne czynniki na każdym poziomie zarządzania – strategicznego, taktycznego i operacyjnego.

Kolejnym modelem ZZL jest model zaproponowany przez Uniwersytet Harvardzki, w którym wyróżnia się cztery główne sfery zarządzania kapitałem ludzkim:

- udział pracowników,
- mobilność pracowników,
- system wynagrodzeń,
- organizacja pracy (Wszendybył-Skulska, 2012, s. 28).

Model harwardzki zakłada, że wszystkie wspomniane sfery mają wpływ na interesariuszy przedsiębiorstwa, akcjonariuszy, menedżerów, zatrudnionych itd., przy czym same są zależne od czynników sytuacyjnych, jak struktura zatrudnienia, strategia biznesowa, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo czy wartość przedsiębiorstwa. Model ten zakłada, że decyzje związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim mają zarówno bezpośredni (wydajność, zaangażowanie), jak i pośredni (zadowolenie pracowników, świadczenia socjalne) wpływ na przedsiębiorstwo, co powoduje efekt sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do interesariuszy przedsiębiorstwa i czynników sytuacyjnych. Model harwardzki ZZL bierze pod uwagę potrzeby wielu zainteresowanych grup i dlatego silnie wpływa na teorię zarządzania kapitałem ludzkim, podkreślając wzajemność i odpowiedzialność przy wdrażaniu polityki przedsiębiorstwa (rysunek 3).

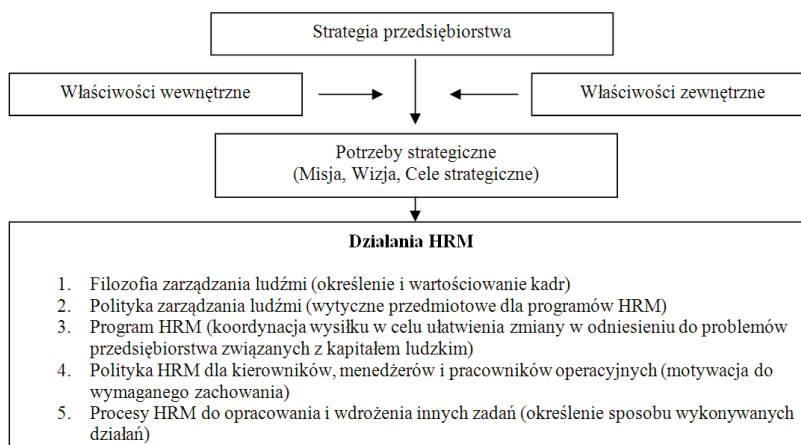


Rys. 3. Model ZZL (HRM) według naukowców z Uniwersytetu Harvarda

Źródło: opracowanie własne na podstawie – Beer M., 1984



W modelu zarządzania zasobami ludzkimi według R. S. Schulera elementem wejściowym jest strategia przedsiębiorstwa (Loundy, Cowling, 2000, s. 43). Strategia określa potrzeby przedsiębiorstwa, które są tłumaczone jako wizja, misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa. Bazując na wszystkich czynnikach, działania na poszczególnych etapach w obszarze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim są przygotowane począwszy od określenia filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez rozwój strategii biznesowej, aż po działania i procesy kadrowe (rysunek 4).



Rys. 4. Model ZZZ (HRM) według R. S. Schulera

Źródło: opracowanie własne na podstawie – Lundy, Cowling, 2000

Zaprezentowane amerykańskie modele zarządzania zasobami ludzkimi były oraz nadal są rozszerzane i modyfikowane przez naukowców z innych państw poprzez uwzględnienie m.in. kolejnych celów ZZZ oraz czynników mających wpływ na wydajność pracy zatrudnionych. Zmiany warunków prowadzenia działalności przedsiębiorstw turystycznych w czasach gospodarki opartej na wiedzy wiodą do podejmowania prób określenia roli i znaczenia kapitału ludzkiego, a w szczególności jego wkładu w zwiększenie konkurencyjności, osiągnięcie danych efektów ekonomicznych, a tym samym w podniesienie wartości całego przedsiębiorstwa. Zmiany odnoszą się do postrzegania kapitału ludzkiego jako rodzaju centrum zysków, co stanowi fundamentalną zmianę, zwłaszcza wśród przedsiębiorstw turystycznych.

W przypadku nieokreślenia przez przedsiębiorstwa turystyczne dokładnego poziomu kapitału ludzkiego zdolnego do realizacji misji i wizji organizacji oraz niedostrzeżenia przez nie zwrotu inwestycji w zasobach ludzkich, proces rozwoju kapitału ludzkiego prowadzony będzie bez uwzględnienia koniecznej wiedzy. Efektem takiej sytuacji może być rozbieżność pomiędzy wzrostem wydajności, oceny inwestycji, a możliwościami rozwoju kapitału ludzkiego mającego wpływ na rozwój całego przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym obejmuje zestaw różnych działań nastawionych na zasoby firmy, które realizuje się z zamiarem osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji w jak najbardziej optymalny sposób. Jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa są jego pracownicy, a zatem niezwykle istotna w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest konieczność właściwego zarządzania kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki w przemyśle turystycznym jest olbrzymi i zróżnicowany, dlatego wymaga on specyficznej polityki personalnej. Przemysł turystyczny jest podporządkowany różnym czynnikom, a charakteryzuje się on wieloma szczególnymi właściwościami, które wynikają głównie ze specyfiki zmian zachodzących na rynku turystycznym. Przedsiębiorstwa turystyczne oferują niemalże wszystkie rodzaje zatrudnienia, począwszy od rutynowych czynności obsługowych turystów, aż po wysokie stanowiska menedżerskie. Jakość zasobów pracowniczych uzyskiwana w ramach odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi bez wątpienia ma wpływ na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego. Nieuwzględnienie znaczenia potencjału, jaki stanowi kapitał ludzki w przedsiębiorstwach turystycznych, może skutkować rozbieżnością pomiędzy wzrostem wydajności, oceny inwestycji, a możliwościami rozwoju kadr, co bezpośrednio wpływa na podwyższenie wartości całego przedsiębiorstwa.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [2] BEER M., 1984, *Human Resource Management: A general Manager's perspective*, The Free Press, New York.
- [3] BECHEREL L., COOPER C., 2002, *The impact of globalization on HR Management in the Tourism Sector*, [w:] *Tourism Recreation Research*, 1/2002, s. 3-16.
- [4] BORKOWSKI S., WSZENDYBYŁ E., 2007, *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, PWN, Warszawa.
- [5] BRZEZIŃSKI S., GAJDA J., RZEPKA A., 2016, *Wiedza – Kapitał ludzki – Gospodarka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- [6] FOMBRUN CH.J., TICHY N.M., DEVANNA M.A., 1982, *Strategic Human Resource Management*, [w:] *Sloan Management Review* 2/1982, s. 47-55.
- [7] GRABOWSKA B., MESJASZ-LECH A., 2016, *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, [w:] „Przegląd organizacji”, nr 10 (921), s. 22-28.
- [8] *ILO/UNWTO Joint Project on Employment in the Tourism Industries: Statistics Component*, 2009, Indonezja.
- [9] KOK J., VROONHOF P., VERHOEVEN W., TIMMERMANS N., KWAAK T., SNIJDERS J., WESTHOF F., 2011, *Do SMEs Create More and Better Jobs?*, Zoetermeer, [https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/docs/body/do-smes-create-more-and-better-jobs\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/docs/body/do-smes-create-more-and-better-jobs_en.pdf).

- 
- [10] LUNDY O., COWLING A., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
  - [11] PUCZKOWSKI B., 2005, Determinanty zarządzania kadrami w usługach hotelarskich, UWM, Olsztyn.
  - [12] WSZENDOBYŁ-SKULSKA E., 2012, *Human Capital in Hotel Industry*, Wydawnictwo Naukowe CeDeWu, Warszawa.
  - [13] WITKOWSKI Cz., KACHNIEWSKA M., 2005, *Hotelarstwo – cz. III. Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

## NETOGRAFIA

- [1] Eurostat, 2017, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_industries\\_-\\_employment](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment) (16.10.2017).
- [2] GUS, 2016, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/1/6/1/kobiety\\_i\\_mezczyzni\\_2016](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/1/6/1/kobiety_i_mezczyzni_2016) (16.10.2017).
- [3] GUS, 2017, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-i-polroczu-2017-r-,1,27.html> (16.10.2017).
- [4] Europejska agencja bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, 2011, <http://osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/69> (27.09.2017).