

# Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie turystycznym

MARCIN MOLENDĄ

*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

WŁODZIMIERZ BANASIK

*Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie*

Niezwykle istotnym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest umiejętne zarządzanie kapitałem ludzkim, zwłaszcza w gospodarce turystycznej, gdzie konsumenci usług turystycznych mają do czynienia z produktem niematerialnym. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w branży turystycznej. W pierwszej części artykułu zaprezentowano, czym jest zarządzanie w turystyce. Odniesiono się do zarządzania całym systemem turystyki oraz do zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Przedstawiono też obszary zarządzania w turystyce. Następnie opisano, czym jest kapitał ludzki w przedsiębiorstwie. W końcowej części artykułu zostały zaprezentowane wyniki badań ankietowych dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach (hotelach sieciowych i hotelach niesieciowych) działających na warszawskim rynku turystycznym.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, przedsiębiorstwo turystyczne, zarządzanie, turystyka.

## Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym turystycznym obejmuje zestaw działań nastawionych na zasoby firmy, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Sprawność oznacza w tym ujęciu umiejętność optymalnego wykorzystania zasobów firmy do realizacji określonych celów, natomiast skuteczność jest zdolnością wyboru takich celów, które będą doprowadzać do największego wzrostu jej wartości. Zasób firmy stanowią

również (albo przede wszystkim) jej pracownicy, dlatego tak niezwykle istotnym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim, zwłaszcza w gospodarce turystycznej, gdzie konsumenci usług turystycznych mają do czynienia z produktem niematerialnym. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie zarządzania kapitałem ludzkim w branży turystycznej na przykładzie konkretnych przedsiębiorstw (hotele sieciowe i hotele niesieciowe), jako jednego z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem oraz poznanie opinii pracowników na temat prowadzonej przez przedsiębiorstwa polityki personalnej.

## Zarządzanie w turystyce

Turystyka jest zjawiskiem interdyscyplinarnym, przenikającym wiele sfer ludzkich zachowań i działań. Obejmuje ona różnorodne rodzaje działalności gospodarczej i jest przedmiotem badań w wielu dziedzinach wiedzy. Ma to istotne znaczenie przy tworzeniu jakichkolwiek modeli teoretycznych związanych z turystyką. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele takich modeli – większość z nich odzwierciedla konkretny punkt widzenia, ale są i takie, które prezentują bardziej całościowe podejście (Pender, Sharpley, 2008).

Mówiąc o zarządzaniu w turystyce można odnosić się do zarządzania całym systemem turystyki oraz do zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym.

Zakres działalności narodowych organizacji zarządzających całym systemem turystyki jest szeroki i obejmuje wiele dziedzin, od promocji i kreowania turystycznego wizerunku kraju (regionu, miejsca), po inwestycje, stymulowanie innowacji, czy kształcenie kadr dla turystyki. W zależności od tych dziedzin i możliwości poszczególnych organizacji, różnie kształtują się ich funkcje. W większości krajów na świecie funkcje te można podzielić na: analityczną i badawczą, marketingową, informacyjną, koordynacyjną oraz konsultacyjno-doradczą (Walasek, 2009).

Prawidłowe sterowanie funkcjonowaniem całego systemu turystyki za pomocą parametrów i instrumentów ekonomicznych jest możliwe tylko wtedy, gdy właściwie rozumie się istotę turystyki jako zjawiska społecznego i gospodarczego. Jeśli rozumie się przez to tylko obsługę ruchu turystycznego, świadczenie i sprzedaż dóbr turystycznych, realizację ujawniającego się popytu lub potrzeb na rynku turystycznym oznacza to znaczne uproszczenie problemu. Gospodarka turystyczna nie może być bowiem rozpatrywana z pominięciem dziedzin, które są z nią związane lub pozostają pod jej wpływem. Ponadto, o ile do wymogów gospodarki rynkowej i rosnącej konkurencji lepiej i szybciej dostosowały się przedsiębiorstwa turystyczne, o tyle więcej problemów z tym mają regiony i miejscowości

turystyczne czy uzdrowiskowe (Kornak, Rapacz, 2001). Dlatego efektywne stosowanie przez władze centralne, regionalne czy lokalne parametrów sterowania turystyką jest jednym z najtrudniejszych problemów społecznych i gospodarczych.

Odnosząc się do zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym należy zauważyć, że dotychczas przedsiębiorstwa tego typu rzadko należały do czołówki zarządzania, ponieważ są to przeważnie mikroprzedsiębiorstwa, duże jest ich rozdrobnienie geograficzne oraz w wielu przedsiębiorstwach występuje negatywne podejście do szkolenia kadry, utrudniające wprowadzanie nowych pomysłów lub rozwiązań stosowanych w innych branżach. Jednak skuteczne funkcjonowanie na dynamicznym rynku turystycznym w coraz większym stopniu wymaga posiadania przez kadre, zwłaszcza kierowniczą, wiedzy oraz umiejętności pozwalających na kształtowanie nowych, konkurencyjnych zachowań na rynku. Szansę na sukces mają bowiem tylko te przedsiębiorstwa turystyczne, które potrafią odpowiedzieć na pojawiające się na rynku wyzwania (Rapacz, 2007).

Przedsiębiorstwo turystyczne jest uczestnikiem rynku, który stwarza możliwości funkcjonowania i rozwoju, ale jednocześnie weryfikuje działalność przedsiębiorstwa w sferze zaspokajania potrzeb uczestników ruchu turystycznego. Z punktu widzenia zarządzania niezwykle istotne znaczenie ma fakt, że turystyka opiera się przede wszystkim na usługach. Produkty materialne należą w tej branży do rzadkości, co w dużym stopniu determinuje sposób zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym, a zwłaszcza kapitałem ludzkim.

Zarządzanie i administrowanie, podobnie zresztą jak turystyka, to kategorie złożone, interdyscyplinarne, wieloaspektowe. Złożoność zagadnień związanych z problematyką funkcjonowania przedsiębiorstwa doprowadziła do wyodrębnienia wielu obszarów zarządzania, m.in.: finansami, zasobami ludzkimi, wiedzą czy jakością. W odniesieniu do każdego z nich można mówić o planowaniu, organizowaniu, przeprowadzeniu i kontrolowaniu.

Obszary zarządzania i administrowania dotyczą nie tylko szeroko pojętych przedsiębiorstw turystycznych, ale również wszelkiego typu innych przedsiębiorstw. W literaturze funkcjonują również podziały zarządzania na obszary w ścisłym odniesieniu do przedsiębiorstw turystycznych. Na przykład J. Sarnowski i E. Kirejczyk wyróżniają następujące obszary zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym: zarządzanie strategią i planowanie strategiczne, projektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa turystycznego, marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, zarządzanie finansowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie operacyjne, zarządzanie jakością, kontrola i controlling (Sarnowski, Kirejczyk, 2007).

Główne obszary zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych odpowiadają najważniejszym obszarom zarządzania w pozostałych przedsiębiorstwach.

Specyficzne techniki i narzędzia stosowane w ramach tych obszarów będą oczywiście dostosowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa turystycznego i branży, w której działa (hotelarska, gastronomiczna, transportowa).

## Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie

Pojęcie kapitału jest bardzo często utożsamiane w literaturze socjologicznej z pojęciem zasobu. Jednak pojęcie zasobu jest szersze i odnosi się do ogółu dóbr będących w posiadaniu jednostki czy przedsiębiorstwa. Kapitał natomiast to taki zasób, który jest lub może być aktywnie wykorzystywany, który służy do osiągnięcia celów, które są pomnażane, wymieniane, wchodzą do obiegu, ulegają konwersji na inne typy kapitałów. Zasoby się zatem posiada, kapitał natomiast można aktywnie wykorzystywać. Ważne jest jednak, aby posiadane przez jednostkę czy organizację zasoby mogły stać się aktywnie wykorzystywanym przez nią kapitałem.

Pojęcie kapitału ludzkiego pochodzi z teorii ekonomii i można je zdefiniować jako zasób wiedzy, zdrowia, umiejętności i witalności zawarty w danym społeczeństwie (Domański, 1993) lub w przedsiębiorstwie. Kapitał ludzki może być rozpatrywany w różnych ujęciach. W wąskim ujęciu jest traktowany jako wiedza i umiejętności, które człowiek nabył poprzez kształcenie i oświatę. W szerszym znaczeniu kapitał ludzki to rezultat też pozostałych nakładów (np. wydatków ponoszonych na ochronę zdrowia) wpływających na jakość zasobów ludzkich (Poniatowska-Jaksch, 2013). Kapitał ludzki dotyczy człowieka (pracownika), jego wiedzy, doświadczenia, obecności i możliwości działania w przedsiębiorstwie, (Lipka, 2007). Innymi słowy kapitał ludzki wyróżnia to, że jest on ucieleśniony w człowieku – jest jego częścią składową (Poniatowska-Jaksch, 2013). Jest własnością zatrudnionych. Odejście pracownika z przedsiębiorstwa (redukcja zasobów pracy) może powodować utratę przez organizację umiejętności, doświadczenia związanego z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązań nieformalnych z klientami, dostawcami i innymi pracownikami (Francik, 1998).

Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników, jednocześnie jest zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników (Mazurkiewicz, 2004). Obejmuje zdolności do rozwiązywania problemów i zdolności przywódczych, przedsiębiorczość i szeroko pojęte umiejętności kierownicze ucieleśniane są przez wskaźniki tego, jak jednostki mogą zachowywać się w różnych sytuacjach, takich jak praca w grupie lub stresujące warunki (Orczyk, 2007). Ponadto, określa zdolność do pracy i możliwości dostosowawcze do zmian w otoczeniu oraz sprzyja tworzeniu nowych inicjatyw

i rozwiązań<sup>1</sup>. Stanowi pewną wartość i unikatowość w organizacji (Koprowicz, Molenda, 2008).

Definiując kapitał ludzki wskazuje się na wszystkie umiejętności, wiedzę i doświadczenie pracowników i kadry zarządzającej danej organizacji. Często jednak podkreśla się, że jest to coś więcej niż zwykła suma tych miar. W rachunku tym należy ujmować również dynamikę inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym. Wreszcie kapitał ludzki to także kreatywność, otwartość i innowacyjność uczestników organizacji, to stopień ich wewnętrznego umotywowania oraz umiejętność wprowadzania zmian.

W aspekcie kapitału ludzkiego czy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, przedmiotem rozwoju jest potencjał pracy, którym określa się ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy. Podstawowymi elementami potencjału pracy są – wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, które składają się na jakościowy wymiar potencjału pracy (Lipka, 2005).

Koncepcja rozwoju potencjału pracy nawiązuje do teorii kapitału ludzkiego. Zasoby ludzkie czy kapitał ludzki są naturalnie wyposażone w pewien potencjał pracy, którego poszczególne części mogą, lecz nie muszą być rozwinięte. Dla funkcjonowania organizacji rozwój poszczególnych elementów potencjału pracy jest formą podnoszenia jakości zasobów ludzkich w całej gospodarce.

Rozwój potencjału pracy obejmuje ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych. Działania te mają postać określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy. Rozwój potencjału pracy w przedsiębiorstwie sprowadza się do ciągłego doskonalenia poszczególnych elementów potencjału pracy indywidualnych pracowników lub ściśle określonych grup, celem dostosowania ich do zachodzących i antycypowanych zmian w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Rozwój potencjału pracy następuje poprzez:

- dostosowywanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzanie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian technicznych i organizacyjnych,
- podnoszenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia,

---

<sup>1</sup> <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/17/13.pdf>, s. 7.

- rozwijanie umiejętności pracy w różnych jej formach organizacyjnych, np. pracy w grupie,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celem organizacji (Dymek, 2004).

Zasoby ludzkie wymagają ciągłego rozwijania. Zatrudnienie wartościowego pracownika nie jest etapem końcowym, a dopiero początkiem – w celu utrzymania jego wartościowości konieczne jest dbanie o rozwój jego kompetencji i kwalifikacji. Konieczność ta jest jednocześnie szansą na rozwój organizacji i zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Rozwój pracownika powinien więc być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego.

## Kapitał ludzki w zarządzaniu przedsiębiorstwem turystycznym – wyniki badań

W celu zbadania jak w praktyce wygląda zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie turystycznym, przeprowadzono w 2013 roku anonimowe badania ankietowe w przedsiębiorstwach hotelarskich działających na warszawskim rynku turystycznym. Badaniami zostało objętych czterdziestu pracowników<sup>2</sup> (bez kadry wyższego szczebla) pracujących w hotelach sieciowych (Starwood Hotels and Resorts, Accor) oraz w hotelach, które nie należą do sieci hotelowych (Hotel Złote Dęby, Hotel Pod Kasztanami, Hotel Pod Lasem).

Przeważającą część badanych stanowiły kobiety (60% w hotelach niesieciowych i 55% w hotelach sieciowych).

Wśród respondentów najwięcej było osób w wieku od 26 do 30 lat, zarówno w niesieciowych (45%), jak i w hotelach sieciowych (55%). Drugą co do wielkości grupę stanowili badani w wieku od 31 do 40 lat (odpowiednio 30% i 20%). Młodzi ludzie – w wieku od 18 do 25 lat, stanowili 10% wśród badanych w niesieciowych

---

<sup>2</sup> Liczba ankietowanych pracowników wynika z faktu, że przedsiębiorstwa turystyczne (zaliczając się do nich hotele) są to w większości małe przedsiębiorstwa lub mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające niewielką liczbę pracowników. Znaczną liczbę personelu zatrudniają hotele sieciowe, ale przeprowadzenie badań ankietowych całej załogi hotelu wymaga uzyskania zgody centrali. Autorzy jednak takiej zgody nie uzyskali. Nie uzyskano też zgody na wypełnienie ankiety przez kadrę wyższego szczebla. Ponadto dobór pytań w ankiecie wynika ze specyfiki przedsiębiorstw, których personel świadczy usługi niematerialne, gdzie w wykonywanej pracy najważniejsze jest podejście (obsługa) do konsumenta usług turystycznych, a nie wydajność pracy.

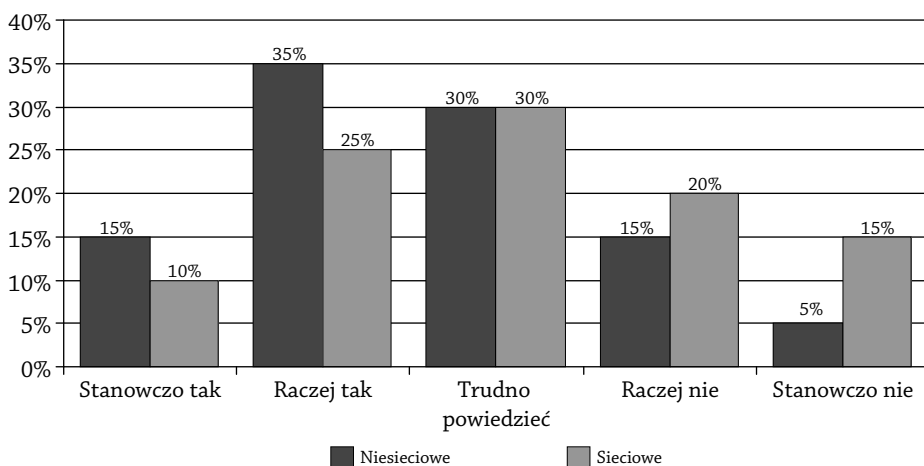
i 20% w sieciowych hotelach. Respondentów w wieku powyżej 41 lat najwięcej było wśród pracowników hoteli niesieciowych (15%).

W hotelach niesieciowych większość badanych stanowiły osoby z wykształceniem średnim i w trakcie studiów (55%). Natomiast zdecydowana większość badanych w hotelach sieciowych posiadała wykształcenie wyższe (55%).

Większość respondentów zatrudnionych było na stanowiskach obsługi klienta, (odpowiednio 60% i 70%). Kierownicy niższego lub średniego szczebla stanowili 20% w hotelach niesieciowych i 25% w sieciowych.

Badając satysfakcję pracowników można stwierdzić, że pracownicy niesieciowych hoteli są bardziej usatysfakcjonowani z wykonywanej pracy niż ich koledzy z hoteli sieciowych, co pokazuje wykres 1.

**Wykres 1. Satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy w badanych przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

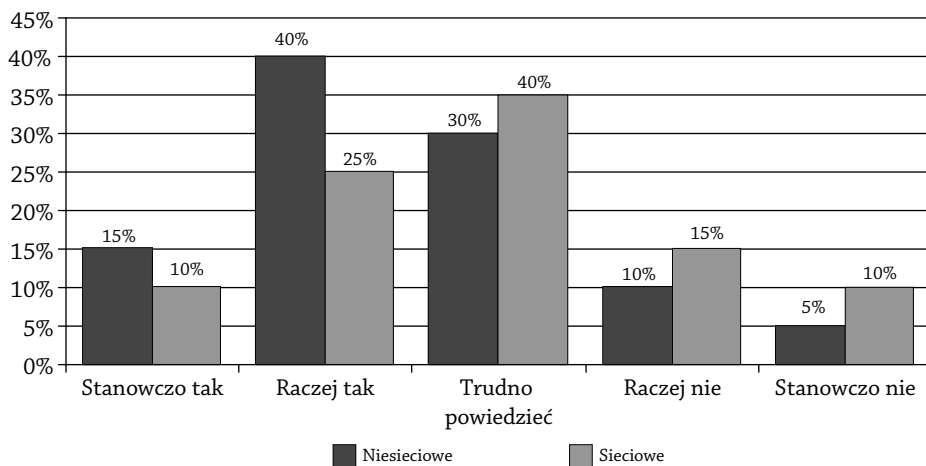
Relacje z przełożonymi bardziej pozytywnie oceniają pracownicy hoteli niesieciowych (11 pracowników) niż pracownicy hoteli sieciowych (7 pracowników). Dużo jest jednak osób, które nie mają zdania na ten temat (wykres 2).

Ankietowani pracownicy bardzo dobrze i dobrze (20 pracowników) oceniają prowadzoną politykę personalną przedsiębiorstwa (wykres 3). Ponadto dla większości pracowników znane są zasady polityki personalnej firmy.

Pracownicy są raczej odpowiednio zmotywowani do pracy. Tak stwierdziło 20 pracowników – 45% w niesieciowych i 55% w sieciowych hotelach. Niestety aż

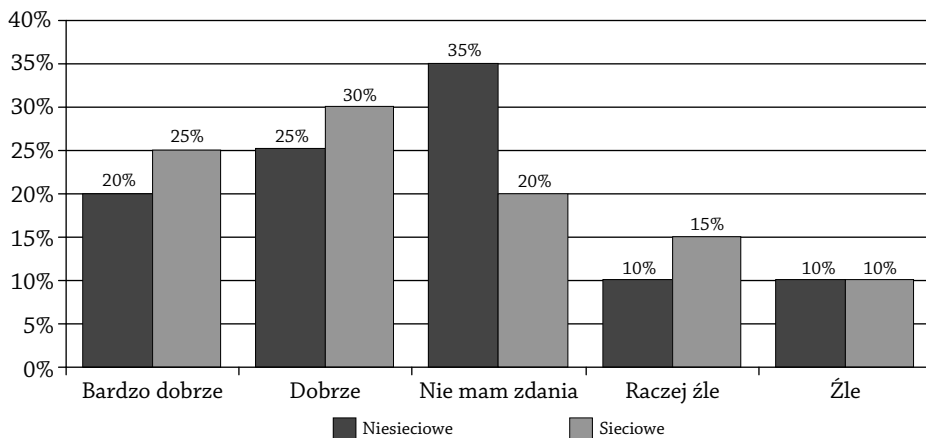
13 pracowników w obu przedsiębiorstwach, na pytanie o motywację do pracy nie odpowiedziało jednoznacznie.

**Wykres 2. Zadowolenie pracowników z relacji z przełożonymi w badanych przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 3. Ocena przez pracowników prowadzonej polityki personalnej w badanych przedsiębiorstwach**

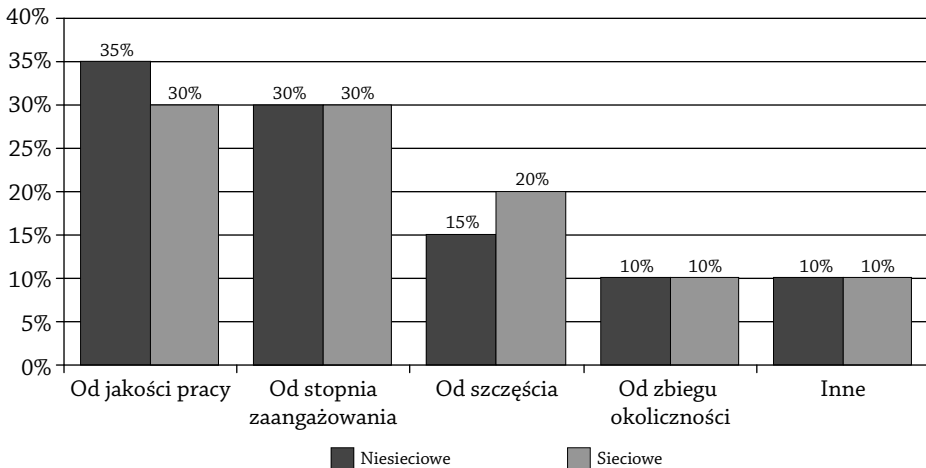


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Istotnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim w każdym przedsiębiorstwie jest motywowanie pracowników poprzez odpowiednie wynagradzanie pracowników, a przede wszystkim możliwość otrzymywania premii (bodźce finansowe). Ponad 85% pracowników hoteli stwierdziło, że znane są im zasady wynagradzania. Zdaniem pracowników badanych przedsiębiorstw otrzymanie premii zależy od jakości wykonywanej pracy (jest to istotne w turystyce, ponieważ personel świadczy usługi niematerialne) oraz od stopnia zaangażowania (uważa tak łącznie 25 osób). Niepokojący jest jednak fakt, że około 30% pracowników badanych hoteli uważa, że otrzymanie premii zależy od zbiegu różnych okoliczności oraz od posiadanego szczęścia (wykres 4).

**Wykres 4. Czynniki wpływające na otrzymywanie premii w badanych przedsiębiorstwach**

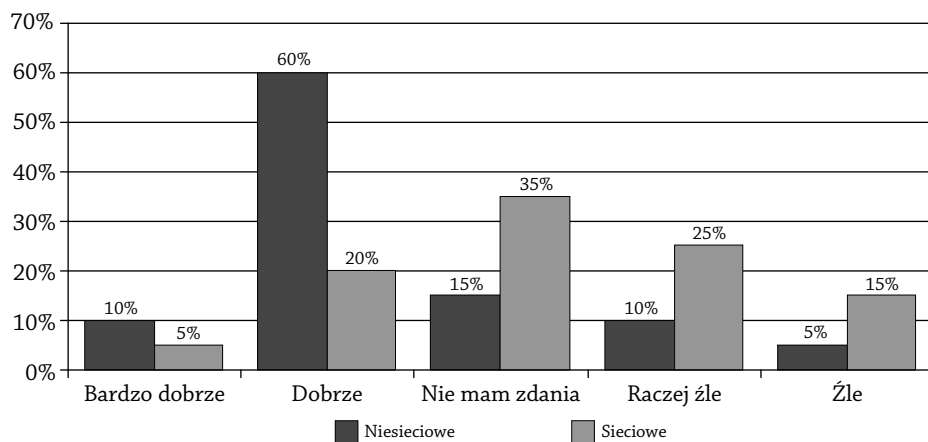


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejnym, ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji jest system oceny pracowników. Badania wykazały, że ponad 90% pracowników ankietowanych przedsiębiorstw zna zasady systemu oceny. Zdecydowanie lepiej postrzegają system ocen pracownicy hoteli niesieciowych (14 osób) niż sieciowych (5 osób). Jednak aż 11 pracowników ocenia taki system raczej źle i źle (wykres 5).

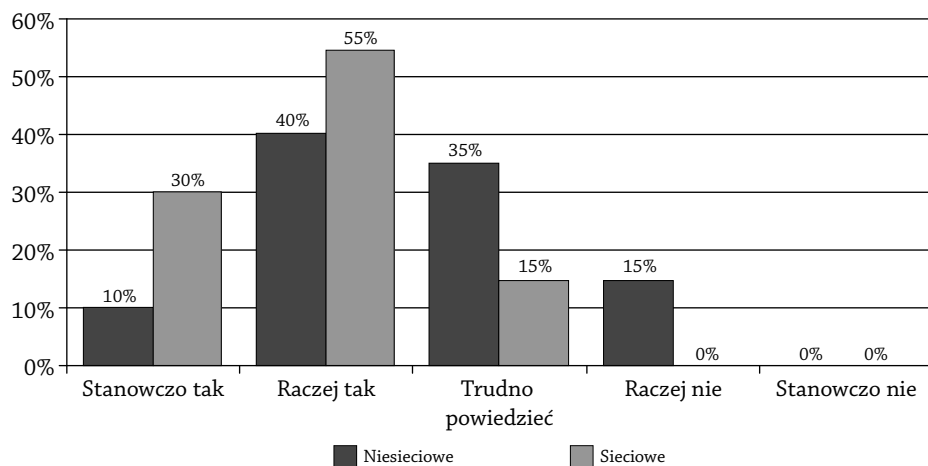
Analiza wyników ankiety wykazała, że przedsiębiorstwa oferują też możliwości rozwoju zawodowego, przede wszystkim poprzez szkolenia. Większe jednak możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji dają swoim pracownikom hotele sieciowe, co wynika głównie z większych możliwości finansowych tych przedsiębiorstw (wykres 6).

**Wykres 5. Postrzeganie przez pracowników systemu ocen w badanych przedsiębiorstwach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Wykres 6. Opinia pracowników badanych przedsiębiorstw na temat oferowanych możliwości rozwoju zawodowego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## Podsumowanie

Kapitał ludzki stanowi bardzo ważny zasób, ponieważ jest częścią aktywów przedsiębiorstwa i w coraz większym stopniu decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji, dlatego bardzo ważne jest umiejętne zarządzanie tym zasobem.

Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy hoteli niesieciowych są bardziej usatysfakcjonowani z wykonywanej pracy i relacji z przełożonymi niż pracownicy hoteli sieciowych, choć ci ostatni są bardziej zmotywowani do pracy.

Hotele sieciowe przywiązują dużą wagę do tworzenia standardów zarządzania dotyczących wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym zarządzania kapitałem ludzkim. Istniejące standardy mają charakter uniwersalny, z reguły obowiązujący we wszystkich hotelach tej samej sieci na całym świecie. Ich cechą jest pełny dostęp do informacji na temat realizowanej polityki personalnej, a nawet obowiązek jej znajomości. Jednocześnie standaryzowanie procesów kadrowych jest niekiedy postrzegane przez pracowników jako pewne ich uprzedmiotowienie, co źle wpływa na ocenę miejsca pracy. Regulaminy określające zachowania pracowników są często niezwykle szczegółowe, dotyczą praktycznie wszystkich obszarów pracy, nie pozostawiając wiele miejsca na indywidualizm, co z pewnością jednak usprawnia proces zarządzania kapitałem ludzkim.

W hotelach niesieciowych, podobnie jak w wielu małych przedsiębiorstwach, proces zarządzania kapitałem ludzkim ma często mniej wystandaryzowany charakter. Stwarza to wrażenie bardziej humanistycznego podejścia do personelu, ale może powodować niekiedy problemy oraz konflikty, gdy pewne procesy są realizowane nie według ścisłego standardu, a na podstawie uznaniowej.

## Bibliografia

- Domański, S.R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dymek, M. (2004), *Rozwój zawodowy człowieka w aspekcie planowania kariery*, „Prace Naukowe. Pedagogika”, Politechnika Radomska im. Kazimierza Pułaskiego, nr 1.
- Francik, A. (1998), *Zasoby wiedzy organizacji – szansa. Czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/17/13.pdf>
- Koprowicz, J., Molenda, M. (2008), *Elastyczne formy zatrudnienia a wartość i unikalność kapitału ludzkiego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, (1)8.

- Kornak, A.S., Rapacz, A. (2001), *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Lipka, A. (2005), *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Lipka, A. (2007), *Kwalitologia kapitału ludzkiego – przedmiot i metody badawcze*, w: A. Pocztowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa.
- Mazurkiewicz, A. (2004), *Kapitał ludzki jako niematerialne aktywa organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego. Marketing i Zarządzanie”, Z. 2.
- Molenda, M., Banasik, W. (2008), *Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w biurach podróży*, „Studia i Materiały”, Rok 12, No 1, 1/28.
- Orczyk, J. (2007), *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*, w: A. Pocztowski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa.
- Pender, L., Sharpley, R. (2008), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2013), *Kapitał ludzki*, w: K. Kuciński (red.), *Geografia ekonomiczna*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rapacz, A. (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
- Sarnowski, J., Kirejczyk, E. (2007), *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Almamer – Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Walasek, J. (2009), *Turystyka w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej, Lublin.

## Summary

### Human Capital Management in Tourist Company

A crucial element in the functioning of the company is a skilful human capital management, especially in tourist sector, where consumers of tourist services have to deal with an intangible product. Therefore, the aim of this article is to present the issues regarding human capital management in the tourist branch. In the first part the concept of management in tourism is discussed concerning both the entire sector and individual entities. Further in the article management areas in tourism are discussed and the role of human capital is highlighted. In the final part of the article, the results of the survey on human resources management in companies (chained hotels and non-chained hotels) operating in the Warsaw tourism market are presented.

**Keywords:** human resources, tourist company, management, tourism.

## Резюме

### Управление человеческим капиталом на туристическом предприятии

Необыкновенно важным элементом в функционировании предприятия является умелое управление человеческим капиталом, особенно в туризме, где потребители туров имеют дело с нематериальным продуктом. Именно поэтому целью настоящей статьи является представление проблематики управления человеческим капиталом в туротрасли. В первой части статьи показано, чем является управление в туризме. Внимание обращено здесь как на управление всей системой туризма, так и на управление турпредприятием. Представлены также области управления в туризме. Затем описано, чем является человеческий капитал на предприятии. В конечной части статьи представлены результаты анкетных опросов, касающихся управления человеческим капиталом на предприятиях (в сетевых и несетевых гостиницах), действующих на варшавском туристическом рынке

**Ключевые слова:** человеческий капитал, туристическое предприятие, управление, туризм.

#### **Dr Marcin Molenda**

Adiunkt w Katedrze Geografii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od 2011 roku współpracuje z Akademią Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, gdzie w latach 2012–2013 był adiunktem w Zakładzie Rozwoju Lokalnego i Regionalnego na Wydziale Turystyki i Rekreacji. Zajmuje się regionalnymi aspektami geografii turystyki, a zwłaszcza regionalnym produktem turystycznym o genezie przemysłowej, zarządzaniem zasobami ludzkimi w gospodarce turystycznej oraz marketingiem usług turystycznych i rekreacyjnych.

#### **Dr Włodzimierz Banasik**

Adiunkt w Katedrze Turystyki Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, zajmuje się polityką turystyczną, produktem turystycznym, funkcjonowaniem przedsiębiorstw turystycznych. Rzecznik Ministerstwa Edukacji Narodowej do spraw podręczników z zakresu Techniki Obsługi Turystycznej. Autor wielu programów szkoleniowych oraz licznych publikacji z dziedziny rozwoju turystyki lokalnej, regionalnej, organizacji i zarządzania przedsiębiorstw turystycznych. Członek rady krajowej Polsko Ukrainiejskiej Izby Turystyki.