

## Maja Zagórna-Goplańska, Agnieszka Gawlik

# Realizacja funkcji personalnej w przedsiębiorstwach hotelarskich województwa opolskiego – rozwiązania organizacyjne, planowanie i alokacja zasobów ludzkich

Celem artykułu jest rozpoznanie obecnego stanu realizacji funkcji personalnej w obszarze rozwiązań organizacyjnych oraz planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach hotelowych województwa opolskiego. Autorki komunikatu z badań podejmują również próbę identyfikacji czynników, które zdecydowały o obecnym kształcie realizowanych zadań w tym wymiarze. Podkreślają także istotną rolę czynnika ludzkiego w kontekście efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw branży hotelarskiej.

**Słowa kluczowe:** zasoby ludzkie (*human resources*), zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), hotele (*hotel enterprises*)

### Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w wysoce konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu. W praktyce oznacza to konieczność ciągłego doskonalenia ich systemów zarządzania i struktur organizacyjnych. Tylko organizacja kreatywna, elastyczna, aktywnie wprowadzająca konieczne usprawnienia osiągnie i zachowa przewagę na konkurencyjnym rynku. Poszukując źródeł przewagi i rozwoju, przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają do kapitału ludzkiego, zaliczanego do ich najcenniejszych i niepowtarzalnych aktywów (Becker, 1993; Schultz, 1971). Tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju potencjalnych zdolności ludzkich, a w konsekwencji tworzenie wartościowych i unikalnych zespołów pracowniczych wchodzi w zakres zarządzania zasobami ludzkimi każdej organizacji i determinuje jej efektywność. Ludzie i ich szeroko pojęte kompetencje, traktowane jako zbiór kwalifikacji, umiejętności, doświadczeń, postaw, zdają się być zatem najważniejszą determinantą decydującą o sukcesie bądź też porażce organizacji w gospodarce wolnorynkowej (Wright i wsp., 2001, s. 701–721; Youndt i wsp., 1996, s. 836–866; Rastogi, 2000, s. 193–203; Zagórna-Goplańska, 2012, s. 5). Jest to szczególnie widoczne w branży turystycznej, którą charakteryzuje głównie usługowy charakter działalności (Rapacz, 2007, s. 107).

Hotele zajmują istotne miejsce w turystycznym łańcuchu tworzenia wartości dodanej. Są to podmioty gospodarki turystycznej, których głównym obszarem

działalności jest świadczenie usług noclegowych, żywieniowych oraz uzupełniających (kulturalnych, rozrywkowych, rekreacyjnych itp.), skierowanych do turystów oraz ludności miejscowej (Panasiuk, 2011, s. 377). Szczególna rola zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hotelarskim sprawia, że liczba i kwalifikacje pracowników kształtują poziom podaży oraz jakość świadczonych usług (Puciato i wsp., 2011, s. 194–196). To właśnie personel hotelu decyduje o poziomie i kulturze obsługi oraz atmosferze i wrażeniu, jakie odniesie turysta (Tokarz, 2008, s. 41). Oddani i zaangażowani pracownicy, odpowiedzialni za swoje działania, przyczyniający się do usprawniania procesów w firmie, to priorytet każdego hotelu i aby mógł być zrealizowany, niezbędny jest odpowiedni warsztat narzędzi i instrumentów personalnych, a także właściwe rozwiązania organizacyjne w ramach realizowanej w firmie funkcji personalnej. Hotele, jako obiekty o specyficznym charakterze, są szczególnie wrażliwe na zewnętrzne zmiany w bezpośrednim otoczeniu, zarówno w zakresie infrastruktury technicznej, jak i przemian społecznych (Borkowski, Wszendybył, 2007, s. 33). Ponadto muszą przewyżczać problemy wynikające z sezonowości popytu turystycznego, który wymusza na kadrze zarządzającej podejmowanie działań o charakterze dostosowawczym lub antycypacyjnym, uwzględniających prognozowane zmiany w obsłudze ruchu turystycznego, szczególnie w aspekcie planowania i realizacji zadań w obszarze funkcji personalnej. Jej organizacja w obiektach hotelarskich jest wypadkową czynników zarówno o charakterze wewnętrznym (cele organizacji, wielkość, cechy struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, poziom zaangażowania pracowników), jak i zewnętrznym (warunki funkcjonowania) (Król, Ludwicyński, 2006, s. 504–505; Strużyńska, 2002, s. 125).

Jednym z najistotniejszych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, wspomagającym efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego poprzez kształtowanie racjonalnej struktury zatrudnienia zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym, jest planowanie zatrudnienia (tzw. faza preparacji działań kadrowych) (por.: Listwan, 2010, s. 79). Jego celem jest formułowanie działań, jakie należy podjąć, aby organizacja w przyszłości posiadała zasoby ludzkie niezbędne do osiągnięcia założonych celów strategicznych (Golnau, 2007, s. 92; por.: Górka, 2002, s. 150–151; Pochtowski, 2003, s. 110; Dworzecki, 2001). Plany zasobów ludzkich powinny zawierać zatem nie tylko dane dotyczące liczby pracowników, ale także kompetencji (Oleksyn, 2008, s. 161) czy nawet motywacji do określonych zachowań, sposobów wynagradzania (Lundy, Cowling, 2000, s. 189–193; szerzej: Lipowska, 2012). Planowanie zasobów ludzkich ma pozwolić na najlepsze wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników zgodnie z potrzebami firmy i ich aspiracjami. Ma również inspirować ludzi już zatrudnionych do usprawniania działania organizacji (Sekula, 2001, s. 9). Liczba i kompetencje personelu stanowią zatem

jeden z podstawowych warunków sprawnego i efektywnego funkcjonowania. Jednocześnie są one decydującym elementem organizacji pracy w hotelu (Borkowski, Wszendybył, 2007, s. 159).

Przedstawione rozważania oraz fakt, iż w literaturze przedmiotu można spotkać przeświadczenie, że w organizacjach turystycznych (por.: Król, Ludwiczynski, 2006, s. 514) w niewielkim stopniu funkcjonuje właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, stały się impulsem do podjęcia tematu pracy.

Sformułowano następującą hipotezę:

Przedsiębiorstwa hotelarskie w województwie opolskim realizują funkcję personalną w obszarze rozwiązań organizacyjnych oraz planowania zasobów ludzkich w ograniczonym zakresie.

Aby ją zweryfikować, postawiono cel badawczy: rozpoznanie obecnego stanu realizacji funkcji personalnej w obszarze rozwiązań organizacyjnych oraz planowania i alokacji zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach hotelarskich województwa opolskiego. Z tak postawionego celu wynikają zastosowane w pracy metody badawcze. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych z wykorzystaniem metody dokumentacyjnej oraz metody sondażu diagnostycznego dokonano próby identyfikacji czynników, które zdecydowały o obecnym kształcie realizowanych zadań w tym wymiarze. Wyniki przeprowadzonych badań mogą wskazywać na pożądany kierunek kształtowania rozwiązań organizacyjnych funkcji personalnej oraz działań z zakresu planowania i alokacji zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach hotelowych.

## Wyniki przeprowadzonych badań

W realizacji celów opracowania wykorzystano metodę dokumentacyjną oraz sondaż diagnostyczny, w którym zastosowano technikę wywiadu strukturyzowanego. W pierwszym etapie badań, w ramach metody dokumentacyjnej, przeprowadzono analizę materiałów statystycznych ze źródeł wtórnych w celu inwentaryzacji hoteli zlokalizowanych w województwie opolskim. Badanie empiryczne przeprowadzono w okresie od grudnia 2012 roku do stycznia 2013 roku wśród właścicieli i menedżerów 17 losowo wybranych hoteli z województwa opolskiego. Szczegółowy zakres badań obejmował rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej oraz działań w obszarze planowania zasobów ludzkich w hotelach województwa opolskiego.

Tabela 1. Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw hotelowych

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
<b>Forma prawno-organizacyjna</b>		
Przedsiębiorstwo własności indywidualnej	2	11,76
Spółka cywilna	2	11,76
Spółka jawna	5	29,41
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	7	41,18
Spółdzielnia	1	5,88
<b>Razem:</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>
<b>Wielkość</b>		
Mikro	3	17,65
Małe	13	76,47
Średnie	1	5,88
<b>Razem:</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>
<b>Właściciel kapitału</b>		
Inwestor krajowy	14	82,35
Inwestor zagraniczny	2	11,76
Kapitał mieszany	1	5,88
<b>Razem:</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>
<b>Okres funkcjonowania na rynku w latach</b>		
Do 3 lat	4	23,53
Od 4 lat do 6 lat	4	23,53
Od 7 lat do 10 lat	1	5,88
Od 11 lat do 20 lat	5	29,41
Powyżej 20 lat	3	17,65
<b>Razem:</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Źródło: opracowanie własne

Wśród badanych hoteli najpopularniejszymi formami prawno-organizacyjnymi, w ramach których realizowano działalność gospodarczą, były: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (41,18%), spółka jawna (29,41%), przedsiębiorstwo własności indywidualnej oraz spółka cywilna (po 11,76%); w analizowanej próbie znalazła się tylko jedna spółdzielnia (5,88%). Największą grupę wśród badanych hoteli stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników (76,47%), w drugiej kolejności były to mikroprzedsiębiorstwa z zatrudnieniem do 10 osób (17,65%). Wśród badanych przedsiębiorstw wyróżniono tylko jeden podmiot zaliczany do

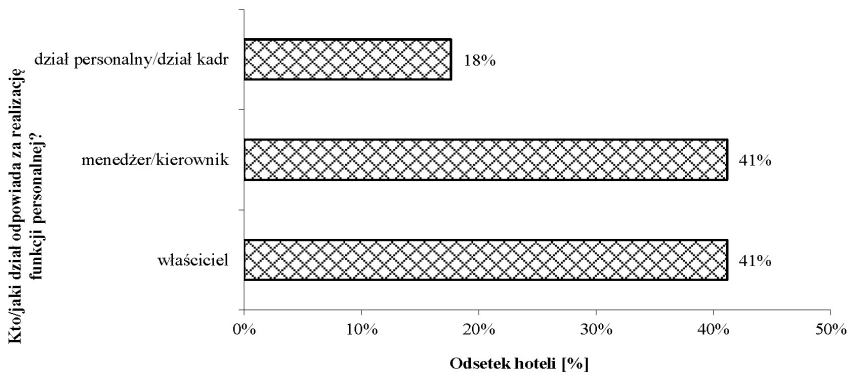
sektora średnich przedsiębiorstw, zatrudniający powyżej 50 osób (w badanym hotelu zatrudnionych jest 60 pracowników).

Jeżeli chodzi o własność kapitału, to wśród badanych hoteli dominowały podmioty, w których kapitał jest własnością inwestora krajowego (82,35%). W analizowanej grupie znalazły się tylko dwa podmioty reprezentujące inwestora zagranicznego (11,76%) i jeden, w którym kapitał ma charakter mieszany (5,88%). Ponad połowa analizowanej grupy to podmioty funkcjonujące na rynku od roku do 10 lat (52,94%). Wśród badanych hoteli znalazło się również pięć podmiotów funkcjonujących na rynku od 11 do 20 lat (29,41%). Najmniejszy udział w analizowanej próbie miały podmioty istniejące na rynku od 7 do 10 lat (1 podmiot – 5,88%) oraz powyżej 20 lat (3 podmioty – 17,65%).

W badaniu z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu zwrócono się do właścicieli lub menedżerów przedsiębiorstw hotelowych o m.in. wskazanie rozwiązań organizacyjnych stosowanych w obszarze funkcji personalnej. W przeważającej większości badanych podmiotów (82%) dział personalny nie jest wyodrębniony w strukturze organizacyjnej. Tylko w trzech spośród siedemnastu hoteli funkcjonuje taki dział (wykres 1). Należy zauważyć, iż jego wyodrębnienie w analizowanej grupie nie jest powiązane z formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa (w grupie tej znalazły się: spółdzielnia, spółka jawna oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), czy też wielkością zatrudnienia (odpowiednio 9, 22 i 60 pracowników). Ankietowani pytani, dlaczego w ich hotelu nie utworzono działu personalnego, odpowiadali: „nie ma potrzeby tworzenia działu personalnego”, „dłuższy czas funkcjonujemy bez takiego działu, w związku z czym uważamy, że jest on zbędny”, „dotychczasowe rozwiązanie jest w pełni satysfakcjonujące”, „osobny dział personalny (...) to konieczność tworzenia kolejnych stanowisk pracy i obciążenie (finansowe) dla firmy”. Respondenci, jako powód, podawali także to, iż tworzenie działu personalnego jest bezzasadne ze względu na niewielką liczbę zatrudnionych osób (nie tylko w przypadku mikroprzedsiębiorstw, ale również m.in. dla hotelu zatrudniającego 40 osób).

Brak strukturalnie wyodrębnionego działu personalnego sprawia, iż w badanych przedsiębiorstwach zadania związane z tworzeniem i prowadzeniem dokumentacji osobowej, sporządzaniem raportów płac i administrowaniem wynagrodzeniami znajdują się najczęściej w gestii menedżera/kierownika hotelu lub właściciela (po 41%).

**Wykres 1.** Realizacja funkcji personalnej w badanych przedsiębiorstwach hotelowych – rozwiązania organizacyjne

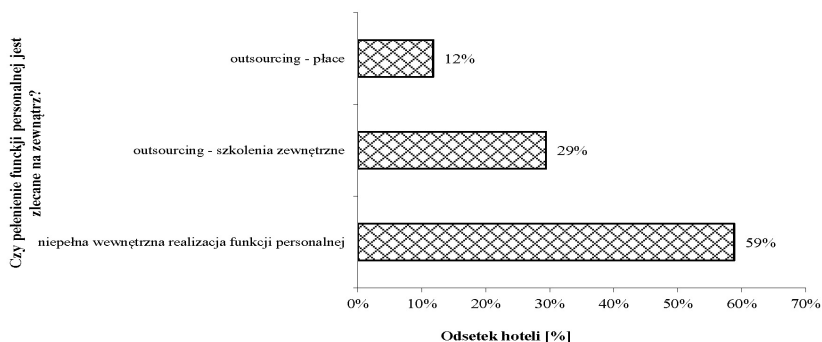


Źródło: obliczenia własne

Rezygnacja z tworzenia działu personalnego w badanej grupie ma jednocześnie niewielki wpływ na outsourcing funkcji personalnej. Na zewnątrz zlecane są przede wszystkim zadania związane ze szkoleniami (29%); w dwóch z analizowanych przedsiębiorstwach jest to także obszar wynagrodzeń (12%). Większość badanych przedsiębiorstw hotelowych (59%) wykazała, iż samodzielnie i w pełnym wymiarze realizuje niezbędne działania w zakresie funkcji personalnej (należy zaznaczyć, iż wszystkie podmioty w tej grupie nie posiadały wyodrębnionego działu personalnego – wykres 2).

Zbadano również stopień korzystania przedsiębiorstw hotelowych z usług firm doradczych w realizacji funkcji personalnej. Jedynie trzy analizowane podmioty wskazały, iż korzystają z doradztwa – jeden w zakresie usług prawnych (konstruowanie umów z pracownikami, porady prawne), drugi – dobrych praktyk branżowych, trzeci – rekrutacji pracowników.

**Wykres 2.** Realizacja zadań funkcji personalnej wewnątrz przedsiębiorstwa i w ramach outsourcingu w badanych hotelach

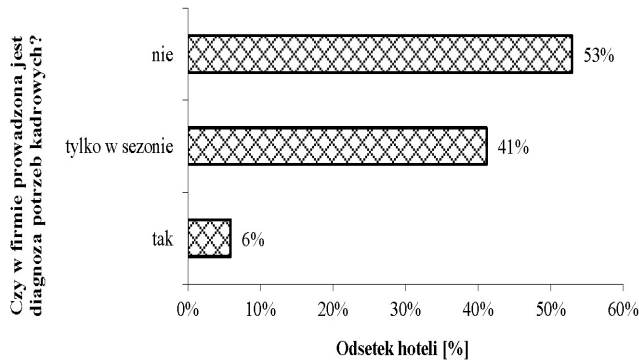


Źródło: obliczenia własne

Respondentów zapytano również o działania podejmowane w obszarach planowania i alokacji zasobów ludzkich. W ponad połowie badanych przedsiębiorstw hotelowych (53%) nie prowadzi się prognoz popytu i podaży w celu diagnozy potrzeb kadrowych. Wśród analizowanych podmiotów 41% podejmuje w tym zakresie działania polegające w dużej mierze na bieżącym dostosowywaniu się do sytuacji panującej na rynku, zatrudniając dodatkowych, tymczasowych pracowników jedynie w sezonie (wykres 3). Ankietowani uzasadniali brak tworzenia tego typu prognoz głównie faktem, iż „działalność firmy w dużej mierze opiera się na stałych pracownikach”, których „rotacja poza sezonem jest niewielka”.

Tylko w przypadku jednego z analizowanych przedsiębiorstw (6%) diagnoza potrzeb kadrowych na podstawie prognozowanych wielkości popytu i podaży stanowi strategiczny element zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ona przeprowadzona raz na dwa kwartały i na jej podstawie dokonywana jest weryfikacja zatrudnienia, obejmująca personel bezpośrednio obsługujący klientów oraz pracowników zaplecza realizujących funkcje wykonawcze. Jeśli chodzi o personel kierowniczy nadzorujący i organizujący pracę personelu obsługującego i wykonawczego, diagnoza jego potrzeb kadrowych dokonywana raz na dwa lata, a jej wytyczne kształtowane są na podstawie założeń ogólnej strategii firmy.

**Wykres 3.** Wykorzystanie prognoz popytu i podaży w celu diagnozy potrzeb kadrowych w badanych przedsiębiorstwach hotelowych

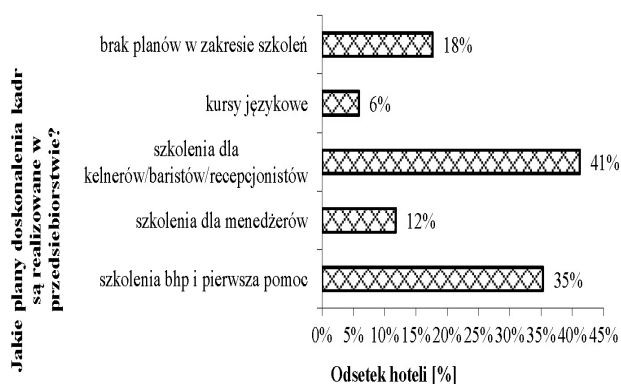


Źródło: obliczenia własne

W badanym hotelu stosowany jest również plan doskonalenia kadr, który zawiera informacje na temat: pracowników i ich zakwalifikowania do poszczególnych szkoleń; firm szkolących; czasu trwania, technik oraz metod szkolenia; kosztów oraz osób ponoszących odpowiedzialność za uzyskane wyniki. W pozostałych przedsiębiorstwach plany doskonalenia kadr najczęściej dotyczą wyłącznie szkoleń dedykowanych dla wybranych grup pracowniczych, mających bezpośredni wpływ na jakość obsługi hotelowej – baristów, kelnerów, recepcjonistów, barmanów (41%), a także obowiązkowych szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zasad udzielania pierwszej pomocy dla wszystkich pracowników (35%). Najmniejszy odsetek wskazań dotyczył planów szkoleń dla kadry kierowniczej (12%) oraz kursów językowych (6%). Prawie w co piątym zbadanym obiekcie nie są tworzone żadne plany doskonalenia kadr (18%) (wykres 4). Ankietowani uzasadniali ten stan rzeczy przede wszystkim tym, iż nowo przyjmowani pracownicy odbywają wstępny staż, mający charakter wewnętrznego szkolenia. W tej części pytań kwestionariusza wywiadu respondenci wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, dlatego suma poszczególnych wskazań jest większa od 100%.



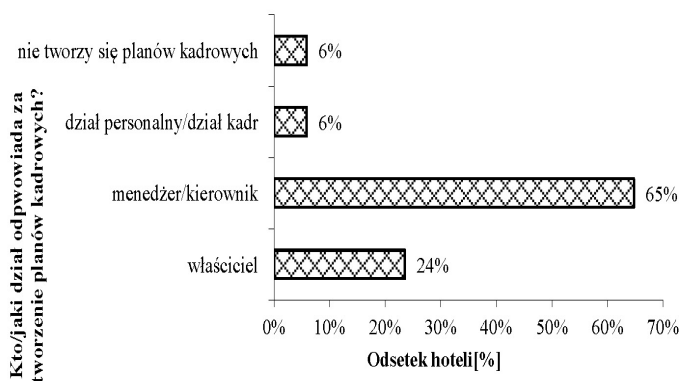
**Wykres 4.** Tworzenie planów doskonalenia kadr w badanych przedsiębiorstwach hotelowych – grupy pracownicze, rodzaje szkoleń



Źródło: obliczenia własne

W większości zbadanych obiektów osoba odpowiedzialna za sposób organizacji funkcji personalnej zajmuje się jednocześnie zatrudnianiem i właściwą alokacją kadr. W przeważającej części badanych podmiotów jest to zatem menedżer, kierownik hotelu (65%) lub właściciel (24%) – wykres 5. We wspomnianym powyżej przedsiębiorstwie, posiadającym plany doskonalenia kadr, tworzony jest także plan zatrudnienia – określa on liczbę pracowników oraz ich kwalifikacje, a także metody i źródła rekrutacji na nowo tworzone stanowiska pracy i/lub możliwą redukcję personelu.

**Wykres 5.** Odpowiedzialność za tworzenie planów kadrowych w badanych przedsiębiorstwach hotelowych



Źródło: obliczenia własne

## Podsumowanie i wnioski

Analiza wyników przeprowadzonych badań wskazuje, iż funkcja personalna w przedsiębiorstwach hotelowych zlokalizowanych w województwie opolskim realizowana jest w stopniu niezwykle ograniczonym. W większości podmiotów stosowane są jedynie wybrane jej elementy. Potwierdzeniem postawionej w pracy hipotezy jest m.in. to, że ankietowani właściciele oraz menedżerowie wciąż nie dostrzegają w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi potrzeby planowania zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Widoczna jest ponadto silna centralizacja kompetencji decyzyjnych w tym zakresie. Rozwiązania organizacyjne funkcji personalnej ograniczają się do realizacji wszystkich zadań przez kierownika lub właściciela obiektu. Praktycznie nie występują formalnie wyodrębnione komórki czy stanowiska do spraw personalnych. Taka centralizacja decyzji personalnych wynikać może z jednej strony z trudnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, będących skutkiem kryzysu gospodarczego, utrudniających długoterminowe planowanie i przejawiających się w poszukiwaniu oszczędności kosztowych w zakresie zatrudnienia czy szkoleń. Z drugiej zaś strony może to być przejaw braku świadomości znaczenia funkcji personalnej oraz niedostatecznej znajomości metod, narzędzi jej realizacji wśród menedżerów turystycznych. Problemem może być także sama adaptacja koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi do warunków funkcjonowania branży konkretnych obiektów hotelarskich.

W świetle uzyskanych wyników badań, kluczowe, strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na potrzebę jego doskonalenia zarówno w samym aspekcie organizacyjnym, jak i w zakresie stosowanych instrumentów planistycznych w przedsiębiorstwach hotelarskich. Potrzeba strategicznego podejścia do realizacji funkcji personalnej wymaga niewątpliwie stworzenia bardziej sprzyjających warunków, wyrażających się w zdefiniowaniu, podziale i organizacji procesów personalnych, zorientowanych nie tylko na działania o charakterze operacyjnym i taktycznym. Badane organizacje powinny zatem dążyć do reorientacji spojrzenia na kapitał ludzki stanowiący najcenniejszy składnik aktywów firmy i podejmować odpowiednie kroki w kierunku pełniejszej realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Tego typu działania w znacznym stopniu mogą przyczynić się do poprawy bieżącej kondycji ekonomiczno-finansowej w krótkim okresie, a w konsekwencji do lepszych perspektyw rozwojowych analizowanych przedsiębiorstw hotelowych.

Reasumując, uzyskane w przeprowadzonym badaniu wyniki, umożliwiające realizację celu badawczego, prowadzą do ogólnego wniosku, że przedstawiona w pracy hipoteza mówiąca, iż przedsiębiorstwa hotelarskie w woj. opolskim realizują funkcję personalną w obszarze rozwiązań organizacyjnych oraz planowania zasobów ludzkich w ograniczonym zakresie została zweryfikowana pozytywnie.

Duże znaczenie poznawcze i aplikacyjne kwestii poruszanych w artykule sprawia, że zasadne wydaje się prowadzenie dalszych, pogłębionych badań związanych z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwach hotelowych w zakresie stosowanych rozwiązań organizacyjnych oraz działań podejmowanych w obszarze planowania i alokacji zasobów ludzkich. Badania te należy rozszerzyć o inne rodzaje przedsiębiorstw turystycznych, m.in. biura podróży czy restauracje, a także uwzględnić większą liczbę podmiotów zlokalizowanych na terenie całego kraju.

## Literatura

- Becker G. S. (1993), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Borkowski S., Wszendybył E. (2007), *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dworzecki Z. (2001), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi — w stronę paradygmatu organizacji uczącej się, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Golnau W., red., Kalinowski M., Litwin J. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, CeDeWu.
- Górska J. (2002), Diagnostowanie potrzeb kadrowych, w Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami Ludzkimi*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lipowska J. (2012), Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Listwan T., red. (2010), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck.
- Ludwiczynski A., Król H. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Panasiuk A., red. (2011), *Ekonomika turystyki i rekreacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE.
- Puciato D., Goranczewski B., Łoś A. (2011), Rola zasobów ludzkich w funkcjonowaniu biur podróży w opinii właścicieli i menadżerów, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, nr 12.
- Rastogi P. N. (2000), Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? *Human Systems Management*, nr 19.
- Schultz T. W. (1971), *Investments in human capital*, New York, Macmillan.
- Sekula Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna ABC.

- Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Tokarz A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, Warszawa Wydawnictwo Difin.
- Wright P. M., Dunford B. B., Snell S. A. (2001), Human resources and the resource-based view of the firm, *Journal of Management*, nr 27.
- Youndt M. A., Snell S. A., Dean J. W., Lepak D. P. (1996), Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, nr 39.
- Zagórna-Goplańska M. (2012), *Kapitał ludzki w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, Studia i Monografie Politechniki Opolskiej, Opole, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.

### **The Implementation of the Human Resource Function in Hotel Enterprises in the Voivodeship of Opole: Organizational Solutions, Planning, and the Allocation of Human Resources**

#### Summary

This paper strives to identify the current state of the human resource function in the area of organizational solutions and human resource planning in hotel companies of the voivodeship of Opole. On the basis of research, the communiqué authors also attempt to identify factors that determined the present form of tasks performed in this dimension. They emphasize the important role of the human factor in the context of hotel industry company effectiveness.

---

M a j a Z a g ó r n a - G o p l a ń s k a – doktor nauk ekonomicznych, asystent w Katedrze Geografii i Ekonomiki Turystyki Wydziału Wychowania Fizycznego i Fizjoterapii Politechniki Opolskiej. Prowadzi zajęcia dydaktyczne m.in. z przedmiotów: zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomia, zarządzanie, zarządzanie turystyką, marketing. Główne obszary zainteresowań badawczych autorki koncentrują się wokół zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym, zasobami ludzkimi, zarządzania turystyką oraz zjawisk rynkowych w turystyce.

A g n i e s z k a Ł o ś – asystentka w Katedrze Geografii i Ekonomiki Turystyki Wydziału Wychowania Fizycznego i Fizjoterapii Politechniki Opolskiej. Absolwentka Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (specjalność: rachunkowość i finanse, zarządzanie jakością i środowiskiem). Absolwentka studiów doktoranckich z ekonomii w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (2010). Obecnie doktorantka w Katedrze Teorii Systemu Rynkowego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Autorka publikacji z obszaru nauk ekonomicznych (nauki o zarządzaniu, finanse, ekonomia).