

Barbara Podwysocka

dr, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Polski Holding Hotelowy Sp. z o.o.

<https://orcid.org/0000-0002-4619-8222>

Determinanty funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej

Streszczenie

Zarządzanie kryzysowe można uznać za nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania. Biorąc pod uwagę rodzaje odpowiedzialności ciężące na obiektach hotelarskich, powstają teorie różnych planów kryzysowych bądź systemów bezpieczeństwa. W celu przygotowania odpowiedniego planu kryzysowego niezbędne jest poznanie branży i czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na jej funkcjonowanie. Jest to początkowy etap, który opisany został w niniejszej publikacji. Przedstawione badania pilotażowe są częścią projektu badawczego dotyczącego systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie. Do przeprowadzenia badań wybrano w sposób losowy 15 obiektów hotelarskich z różnych województw i o różnym stopniu kategoryzacji. Badania przeprowadzone zostały w kwietniu 2023 r. Wykorzystano kwestionariusz ankietowy, który został przesłany do obiektów i wypełniony przez kadrę kierowniczą jednostek hotelarskich. Niniejsza publikacja opisuje wyniki pierwszej części badania i zwiadu badawczego, dotyczące ogólnych informacji o kontekście wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, bezpieczeństwo, hotelarstwo

Determinants of the functioning of the crisis management system in the hotel industry

Abstract

Crisis management can be considered as an inseparable subsystem of a comprehensive security management system. An effectively functioning crisis management system improves the economic results of an organization thanks to better than before the management of processes in which business continuity may be disrupted. Taking into account the types of responsibility imposed on hotel facilities, theories of various crisis plans or security systems are developed. In order to prepare an appropriate crisis plan, it is necessary to know the industry and the internal and external factors affecting it. This is the initial stage, which is described in this publication. The pilot studies are part of a research project to study the crisis management system in the hotel industry. 15 hotel facilities from different voivodships, with different categorization levels, were randomly selected to carry out the pilot studies. The research was carried out in April 2023. To conduct the study, a questionnaire was sent to the facilities and completed by the management of hotel units. This publication describes the results of the first part of the study and the research reconnaissance, concerning general information about the internal and external context of the organization.

Keywords: crisis plan, safety, hospitality industry

Wprowadzenie

Ruch turystyczny, w tym samo hotelarstwo, stał się barometrem gospodarki państw wysokorozwiniętych, a turystyka – jedną z jej najbardziej dochodowych gałęzi. Z tej racji w ostatnich latach można zaobserwować wzrastające zainteresowanie metodami systemowego zarządzania bezpieczeństwem w branży hotelarskiej. Jest to spowodowane przede wszystkim rosnącym znaczeniem odpowiedniego poziomu jakości życia ludzi. Wynikiem tego są stale zmieniające się wymagania prawne w tym zakresie, a także opracowywanie i ustanawianie nowych norm określających wytyczne lub specyfikacje systemów zarządzania bezpieczeństwem. Kluczową rolę odgrywa tu z pewnością stale rosnąca popularność normatywnych systemów zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania środowiskowego i innych oraz

dążenie do integracji tych systemów z zagadnieniami bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego w ramach jakości reprezentowanej przez organizację¹. Ta złożoność i multidyscyplinarność oznaczają, że menedżer odpowiedzialny za zintegrowane zarządzanie bezpieczeństwem musi być wszechstronnie przygotowany i cechować się otwartością oraz kreatywnością.

Hotelarstwo uznawane jest jako jedna z najważniejszych branż turystyki. Tego typu działalność powinna być zarządzana kompetentnie, a podejmowane decyzje powinny być logiczne, spójne i winny odzwierciedlać możliwości danej struktury. Taki trend – zauważalny w różnych rodzajach zarządzania – w szczególności powinien się odnosić do zarządzania kryzysowego, nazywanego również zarządzaniem antykryzysowym czy reagowaniem na kryzys. W prawodawstwie zarządzanie kryzysowe rozpatrywane jest na poziomie kraju i województwa, a jego elementami wykonawczymi są m.in. hotele. Niemniej jednak pomimo faktu, iż hotele jako jednostki działające autonomicznie nie są zobligowane do posiadania swoich planów zarządzania kryzysowego, zasadne wydaje się posiadanie systemu pozwalającego zapewnić bezpieczeństwo podczas sytuacji kryzysowej, mogącej wynikać z wielu różnych czynników (jak pożar, wypadek masowy, klęska żywiołowa czy katastrofa naturalna).

Zarządzanie kryzysowe uznać trzeba za nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania. Najczęściej wskazuje się następujące korzyści z tytułu posiadania takiego systemu²:

- zapobieganie zdarzeniom potencjalnie kryzysowym;
- przeprowadzona w przejrzysty sposób ocena ryzyka i zarządzanie nim;
- wprowadzanie standardowych procedur operacyjnych;

¹ J. Ejdyś, U. Kobylińska, A. Lulewicz-Sas; *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012, s. 5.

² W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. X, z. 8, s. 93–109.

- sprawne reagowanie i likwidacja szkód;
- łatwiejsze pozyskiwanie dobrych pracowników dzięki marce organizacji, która chce i potrafi skutecznie dbać o ich zdrowie i bezpieczeństwo.

Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania kryzysowego wymaga sformułowania czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych, które są kluczowe dla danej działalności. Chodzi o okoliczności wpływające zakłócająco zarówno na wykonywane procesy (to, czym się zajmuje organizacja), jak również te czynniki, które będą miały znaczenie dla rozwoju i doskonalenia systemu. Trzeba pokreślić, że samo opracowanie tych czynników nie jest wystarczające, ponieważ należy je nadzorować, obserwować i analizować następujące zmiany. Otaczająca nas rzeczywistość każdego dnia ulega przemianom, dlatego raz określone czynniki nie będą stałe.

Przygotowanie hoteli na wypadek pojawienia się sytuacji kryzysowej wydaje się rozsądnym, a wręcz niezbędnym zakresem funkcjonowania dobrze zarządzanego obiektu dbającego o bezpieczeństwo. Obecnie nie ma badań pokazujących system zarządzania kryzysowego w hotelarstwie, brak również określenia szczegółowych wymogów co do jego funkcjonowania w obiektach hotelarskich. W związku z powyższym w celu przygotowania odpowiedniego wzorca planu kryzysowego niezbędne jest zidentyfikowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na działalność hotelarską.

Przedmiot przedstawionych badań pilotażowych stanowiła branża hotelarska w Polsce. Podstawową jednostką analizy były obiekty z różnych województw i wykazujące niejednolity standard kategorystyczny. Głównym celem było określenie determinantów funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej. Główny problem zawarty został w pytaniu: jakie są determinanty funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej? Próbą rozwiązania głównego problemu badawczego była następująca główna hipoteza: determinanty systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej mają zróżnicowany wpływ na działanie tego systemu.

Charakterystyka branży hotelarskiej

Hotelarstwo jako czynnik przemian

Rozwój bazy noclegowej wpływa bezpośrednio bądź pośrednio na gospodarczy i społeczny rozwój regionu. Przy analizie można wymienić czynniki mające ścisły związek z bazą noclegową w danym regionie. Jest to przede wszystkim ożywienie gospodarcze, ale również wzrost atrakcyjności inwestycyjnej i poprawa infrastruktury. Dodatkowo nie bez znaczenia jest zwiększenie liczby miejsc pracy oraz wzrost dochodów z podatków³.

Działalność hotelowa jest bardzo wrażliwa na czynniki rynkowe, a wszelkie zmiany w sytuacji politycznej czy gospodarczej wpływają najpierw na zmiany w popycie na usługi hotelowe. Załamania koniunktury gospodarczej powodują zastój w popycie zarówno wśród gospodarstw domowych (gdyż mniej wydajemy na wakacje i podróże), jak i w sektorze gospodarczym (mniej konferencji, mniej delegacji itp.). Rozwój hotelarstwa w Polsce następuje razem ze wzrostem zamożności społeczeństwa. Sytuacja na rynku hotelarskim wynika z dobrej sytuacji gospodarczej kraju, poprawy stanu infrastruktury transportowej oraz postrzegania Polski jako miejsca bezpiecznego i atrakcyjnego dla turystów. Według GUS liczba udzielanych w Polsce noclegów w obiektach hotelarskich z roku na rok rośnie⁴. Zgodnie z ustawą o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych⁵ obiekty, które mogą świadczyć usługi hotelarskie, muszą spełniać wymagania dotyczące wielkości obiektu, a także jego wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług – zgodnie z rodzajem i kategorią, do której obiekt został zaszeregowany. Dodatkowo obiekty hotelarskie

³ K. Sala, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2015, t. 11, s. 301–313.

⁴ A. Widawska-Stanisiz, *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek / Journal of Marketing and Market Studies” 2019, t. XXVI, nr 12, s. 46–51.

⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1944.

muszą spełniać określone wymagania sanitarne, przeciwpożarowe, jak również inne określone odrębnymi przepisami⁶.

Zarządzanie kryzysowe w branży hotelarskiej

Zarządzanie kryzysowe

Zgodnie z definicją zarządzanie to wszystkie działania obejmujące: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie oraz kontrolowanie działań skierowanych na zasoby organizacji. W zasobach organizacji brane są pod uwagę zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne, wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁷.

Nauka o zarządzaniu podczas swojej wieloletniej ewolucji wypracowała wiele definicji, niemniej jednak do najważniejszych zasad, które pojawiają się w definicji i opisach, należą zasady sprawnego administrowania, określane w literaturze zasadami zarządzania⁸. Jednym z pierwszych autorów, który je opisał, był Henri Fayol. Wśród wspomnianych zasad wymienił on takie zakresy jak: podział pracy, autorytet przywództwa, jedność rozkazodawstwa i jedność kierownictwa, dyscyplinę, podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu, wynagrodzenia, hierarchię, stałość personelu, ludzkość w obchodzeniu się, ład, inicjatywę, zgranie personelu⁹. Proces czy system zarządzania kryzysowego nie jest standardowym systemem z perspektywy nauki o zarządzaniu przede wszystkim z uwagi na dwa aspekty. Jako pierwszy z nich wymienia się brak ciągłości czasowej, natomiast drugim jest duży

⁶ *Ibidem*, art. 35 ust. 1 pkt 1–2.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, PWN, Warszawa 1996, s. 38.

⁸ Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989, s. 95; R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 76; J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., tłum. A. Ehrlich, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 51; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2002, s. 64.

⁹ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, tłum. J.A. Teslar, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947 (Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa), s. 56.

aspekt niepewności, określane również jako „niespodziankowość”. Przy standardowym procesie zarządczym, planując jakieś działanie, określamy ramy czasowe (moment rozpoczęcia, poszczególne etapy i moment zakończenia), natomiast w przypadku zarządzania kryzysowego mamy zaplanowany i przygotowany plan dla poszczególnych grup zagrożeń, a jednocześnie ciągłą gotowość do jego wprowadzenia. Nie mamy określonego rozpoczęcia ani zakończenia działań z uwagi na fakt, iż sytuacja kryzysowa najczęściej jest sytuacją nagłą. Nawet w przypadkach kiedy sytuacja kryzysowa jest spodziewana, i tak nie da się w pełni określić jej rozmiarów oraz konsekwencji, a przede wszystkim – momentu zakończenia¹⁰. Przy zarządzaniu ryzykiem niezbędne jest ustalenie zagrożeń, jak również określenie i obserwowanie zmieniającej się sytuacji w celu potencjalnie szybkiego reagowania. Do podstawowych etapów zarządzania ryzykiem zaliczamy¹¹:

- analizę ryzyka;
- wybór metod oddziaływania na ryzyko na podstawie oceny ich efektywności;
- podjęcie decyzji;
- bezpośrednie oddziaływanie na ryzyko;
- kontrolę i korygowanie rezultatów procesy zarządzania.

Plany kryzysowe powinny być trwale obowiązujące, czyli utrzymywane w ciągłej gotowości. Takie plany – opracowane i przyjmowane dla powtarzalnych działań – dzielimy na:

- zasady postępowania – będące ogólnymi wytycznymi podejmowanych decyzji, wyznaczającymi ich granicę, zwane wytycznymi polityki¹²;
- reguły (standardowa procedura) – określające konkretne działania, jakie należy podejmować w określonej sytuacji;

¹⁰ B. Juras, *Planowanie zarządzania kryzysowego w szpitalu*, praca doktorska, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 23.

¹¹ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 73.

¹² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 318.

- procedury (przepisy i reguły postępowania) – inaczej standardowe procedury operacyjne: zbiór szczegółowych instrukcji określających sposób wykonywania powtarzalnych działań¹³.

Budując plan zarządzania kryzysowego, bierzemy pod uwagę konieczność przygotowania się na wystąpienie określonych zagrożeń, z tego powodu niezbędne jest sklasyfikowanie zagrożeń oraz stopnia ryzyka i prawdopodobieństwa ich wystąpienia – zgodnie z teorią zarządzania i wzorcami funkcjonującymi w literaturze¹⁴.

Przygotowanie algorytmów działań z zestawem procedur na każdą sytuację nadzwyczajną jest praktycznie niemożliwe, stąd konieczne jest przygotowanie algorytmów jedynie dla pewnych grup sytuacji, na które odpowiedź czy reakcja będzie analogiczna. Plan kryzysowy to ustalenie i opisanie działań mających na celu głównie zapobieganie sytuacjom kryzysowym oraz minimalizowanie strat, kiedy do takich sytuacji miałyby dojść¹⁵.

Odpowiedzialność podmiotów świadczących usługi hotelarskie

Odpowiedzialność podmiotów świadczących usługi hotelarskie wynika z Kodeksu cywilnego. W tym zakresie możemy wymienić chociażby odpowiedzialność za rzeczy wniesione wnikającą z art. 846 k.c. W tym przypadku rzeczą wniesioną jest taka rzecz, która w czasie korzystania przez gościa z obiektu znajduje się w nim, albo poza nim, a jednocześnie została powierzona właścicielowi, lub osobie u niego zatrudnionej, bądź jest umieszczona w miejscu

¹³ A. Pakuła, *Planowanie i kontrolowanie w organizacji*, [w:] A. Chrisidu-Budnik et al., *Nauka organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 459.

¹⁴ D.J. Alesch, W.J. Petak, *The Politics and Economics of Earthquake Hazard Mitigation*, Institute of Behavioral Science, University of Colorado, Boulder, CO, 1986; F.C. Lee et al., *Emergency department organization for disasters. A review of emergency department disaster plan in public hospitals of Singapore*, „Prehospital and Disaster Medicine” 2000, nr 15, s. 28–39; T. Okumura et al., *The Tokyo subway sarin attack. Disaster management, part 3: National and international responses*, „Academic Emergency Medicine” 1998, nr 5, s. 625–628; R.J. Brennan et al., *Chemical warfare agents. Emergency medical and emergency public health issues*, „Annals of Emergency Medicine” 1999, t. 34, nr 2, s. 191–204.

¹⁵ B. Juras, *op. cit.*, s. 26.

przez nich wskazanym, lub przeznaczonym na ten cel. Należy tu zaznaczyć, iż jest nią także rzecz, która w krótkim, zwyczajowo przyjętym czasie, przed lub po korzystaniu z gościa z obiektu, została powierzona właścicielowi hotelu lub jego pracownikowi albo umieszczona w miejscu przez nich wskazanym lub przeznaczonym na ten cel¹⁶. Co ciekawe, nie wlicza się w to zwierząt wniesionych przez gościa. Kolejny rodzaj odpowiedzialności, o którym należy wspomnieć, to odniesienie do nienależytego wykonania lub niewykonania usługi. Można przyjąć, iż świadczenie usług hotelarskich należy do strefy usług regulowanych przez art. 471 k.c.¹⁷. Zgodnie z jego treścią i interpretacją same nienależyte wykonanie usługi uprawnia gościa do żądania odszkodowania, a to na hotelarzu leży obowiązek wykazania, że nienależyte wykonanie usługi było spowodowane przyczynami od niego niezależnymi. Nie można również zapomnieć o odpowiedzialności za szkody na osobie, w rozumieniu szkody majątkowej i niemajątkowej. Zakres obydwu szkód, jak również możliwości zadośćuczynienia oraz odszkodowania w tych zakresach zostały opisane w Kodeksie cywilnym. W przypadku szkody majątkowej gość może domagać się odszkodowania, natomiast w przypadku szkody niemajątkowej – zadośćuczynienia¹⁸. W celu zabezpieczenia obiektów przed odpowiedzialnością z ww. tytułów tworzone są regulaminy obiektów, systemy bezpieczeństwa bądź systemy zarządzania kryzysowego.

Systemy zarządzania kryzysowego w hotelarstwie

Rodzaje odpowiedzialności ciężącej na obiektach hotelarskich uwzględnia się przy tworzeniu teorii planów kryzysowych bądź systemów bezpieczeństwa. Określane są następujące etapy tworzenia systemu bezpieczeństwa w hotelarstwie¹⁹:

¹⁶ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 1061.

¹⁷ I. Kapera, J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 3, s. 69–79.

¹⁸ I. Szymczak, *Ochrona praw gości i ich mienia*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo o Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 202.

¹⁹ I. Kapera, J. Kapera, *op. cit.*

- etap 1: przygotowanie koncepcji ochrony – zawiera w sobie takie elementy jak ogólne dane obiektu, opis obiektu – infrastrukturę wewnętrzną i zewnętrzną, rodzaje zagrożeń i prawdopodobieństwo ich wystąpienia, wszelkie systemy zabezpieczenia technicznego (elektroniczne, przeciwpożarowe oraz mechaniczne), określane są również systemy ochrony fizycznej (z uwzględnieniem stanu liczbowego pracowników ochrony fizycznej), wyposażenie stanowisk pracy, rodzaj systemu czasu pracy;
- etap 2: opracowanie planu ochrony;
- etap 3: opracowanie procedur na wypadek wystąpienia zagrożenia;
- etap 4: szkolenie pracowników – tu uwzględnione jest szkolenie doraźne (wstępne dla nowych pracowników) oraz szkolenie cykliczne mające na celu ugruntowanie wiedzy.

Z powyższego schematu można wnioskować, iż nieuwzględniana jest ocena wyników i działania udoskonalające pozwalające na korektę systemu. Regulaminy obiektów wiążą swoimi zapisami zarówno właściciela obiektu, jak i gości. Dokumenty te powinny być dostępne dla gościa w celu zapoznania się z jego treścią. Regulaminy określają zasady świadczenia usług hotelarskich, ale również odpowiedzialności i organizacji samego obiektu, czyli zasad przebywania na jego terenie.

Przy opracowywaniu planu zarządzania kryzysowego należy pamiętać, iż sytuacja może ulec szybkiej zmianie, stąd też istotne jest, by przygotowany plan na każdym etapie dawał możliwość zmiany decyzji. Wynika to z faktu nieprzewidywalności sytuacji nadzwyczajnych. Z tego powodu bardzo istotne jest, aby na stanowiskach odpowiedzialnych za działania kryzysowe zatrudniać osoby z wysokimi kwalifikacjami i dobrze przeszkolone. W celu przygotowania odpowiedniego planu kryzysowego niezbędne jest poznanie branży i czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na jej funkcjonowanie. Jest to początkowy etap, który opisany został w niniejszej publikacji.

Badanie pilotażowe

Strategia badawcza, metody i techniki badawcze

W toku realizacji badań pilotażowych przyjęto strategię teorii przed badaniami. Zgodnie z tą strategią najpierw formułuje się teorie, a następnie przeprowadza badania empiryczne. Na etapie zbierania danych zastosowano przegląd literatury oraz badania ankietowe. Na etapie analizy danych zastosowano metodę statystyki opisowej. Na tym etapie nie przeprowadzono jeszcze oceny danych, która zostanie przygotowana na podstawie indywidualnych wywiadów eksperckich.

Teren i organizacja badań

Do przeprowadzenia badań pilotażowych wybrano w sposób losowy 15 obiektów hotelarskich z różnych województw i o różnym stopniu kategoryzacji. Do badania wybrane zostały obiekty z następujących województw (w nawiasie liczba obiektów):

- zachodniopomorskie (2);
- lubelskie (3);
- małopolskie (2);
- mazowieckie (4);
- podkarpackie (2);
- pomorskie (1);
- wielkopolskie (1).

Kategorie badanych obiektów:

- nieskategoryzowane (1);
- 2-gwiazdkowe (2);
- 3-gwiazdkowe (8);
- 4-gwiazdkowe (1);
- 5-gwiazdkowe (1);
- brak odpowiedzi (2).

Zakres czasowy i przestrzenny badań

Przedstawione badania pilotażowe są częścią projektu badawczego dotyczącego systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie. Badania przeprowadzone zostały w kwietniu 2023 r. Wykorzystano

kwestionariusz ankietowy, który został przesłany do obiektów i wypełniony przez przedstawiciela kierownictwa każdej z jednostek hotelarskich. Niniejsza publikacja opisuje wyniki pierwszej części badania, tj. odnoszące się do ogólnych informacji o kontekście wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Zawarte w kwestionariuszu pytania były typu zamkniętego (jedno- lub wielokrotnego wyboru). Przy każdym pytaniu określono instrukcję dotyczącą tego, ile odpowiedzi powinno zostać udzielonych.

Czynniki zewnętrzne organizacji

W badaniu uwzględniono następujące czynniki zewnętrzne: ekonomiczne, społeczne, zdrowotne, prawne, polityczne, kulturowe, zdrowotne, technologiczne i środowiskowe. Najwięcej respondentów uznało, że czynnikiem zewnętrznym, który najbardziej wpływa na świadczenie usług hotelarskich, jest czynnik ekonomiczny. Takiej odpowiedzi udzieliło 61% respondentów, natomiast 23% respondentów umieściło go na drugim miejscu, a 8% – na trzecim. Na drugim miejscu wśród najistotniejszych czynników zewnętrznych znalazł się czynnik społeczny – tak oceniło 38% respondentów. Na trzecim miejscu – czynnik zdrowotny z wynikiem 25%. Czynnik prawny (4. miejsce) za najważniejszy uznało 15% respondentów. Kolejnym w kolejności okazał się czynnik polityczny (8% wskazań). Czynnik umieszczony na szóstej pozycji pod względem ważności to czynnik kulturowy – tak zdecydowało 25% osób. Jako najmniej istotny na miejscu ósmym znalazł się czynnik środowiskowy, a tuż przed nim – czynniki technologiczne.

Wskazane powyżej czynniki mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na działalność hotelarską. W badaniu przyjęto skalę: najbardziej pozytywny wpływ umieszczono na poziomie +3, jako 0 określono poziom obojętny, natomiast –3 określa najbardziej negatywny wpływ czynnika na działalność. Za najważniejszy czynnik mający pozytywny wpływ na hotelarstwo badani uznali czynnik ekonomiczny. Na poziomie +3 umieściło go 50% respondentów. Kolejne miejsca wśród czynników na poziomie +3 zajęły czynniki społeczne (41,7%), zdrowotne (33,3%), kulturowe (25%), technologiczne i polityczne (po 8,3%). Na tym poziomie nie wskazywano czynników środowiskowych i prawnych. Za czynniki

mające pozytywny wpływ na poziomie +2 respondenci uznali następujące: technologiczne (41,7%), kulturowe (25%), społeczne, środowiskowe i zdrowotne (po 16,7%). Na poziomie +1 umieszczono czynniki prawne i środowiskowe (po 33,3%), społeczne, kulturowe, polityczne i ekonomiczne (po 16,7%). Jako czynniki na poziomie obojętnym (0) wskazano środowiskowe (50%), polityczne (41,7%), kulturowe (33%), prawne, społeczne i technologiczne (po 16,7%), zdrowotne (8,3%). Na poziomie -1 jako czynnik mający negatywny wpływ respondenci określili czynnik prawny (33,3%), ekonomiczny, technologiczny i zdrowotny (po 16,7%), polityczny (8,3%). Wśród czynników na poziomie -2 pojawiły się natomiast ekonomiczne, społeczne (po 16,7%) oraz zdrowotne (8,3%). Za czynnik najbardziej niekorzystny na poziomie -3 uznany został czynnik zdrowotny (16,7%), natomiast polityczne, ekonomiczne i prawne otrzymały po 8,3% odpowiedzi.

Na pytanie o dokumentowanie czynników zewnętrznych przez obiekty hotelarskie, aż 69% pytanych odpowiedziało negatywnie. Oceniając natomiast, czy informacje dotyczące czynników wewnętrznych są aktualizowane, 38% odpowiedziało, że tak.

Czynniki wewnętrzne organizacji

Jako czynniki wewnętrzne o największym wpływie respondenci zaznaczyli odpowiednio: zaangażowanie pracowników (100%), przepływ informacji (76,9%), atmosferę w pracy (61,5%), satysfakcję z wykonywanej pracy (53,8%), zaufanie wśród całej organizacji (54,2%), sprawiedliwość oceny (53,8%), poszerzenie wiedzy pracowników (46,2%), wynagrodzenie pracowników (46,2%), podział zadań 53,8%, strategie i cele 38,5%, potencjał organizacji (23,1%), strukturę organizacji 7,7%. Jednocześnie 85% respondentów odpowiedziało, iż ocena czynników wewnętrznych w ich organizacji nie jest dokumentowana, a 77% respondentów uznało, że taka ocena nie jest aktualizowana.

Zgodnie z deklaracją respondentów określono, iż wiedza zespołu na ten temat jest aktualizowana raz w miesiącu (16,7% respondentów), raz w roku (również 16,7%), rzadziej niż raz na dwa lata (8,3%), zawsze gdy pojawiają się nowe przepisy (16,7%) oraz w innych przypadkach (50%).

Wnioski końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika, iż na przygotowywanie i działanie systemu zarządzania kryzysowego wpływają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, w różnych zakresach. Większość z respondentów uznała, że ani czynniki zewnętrzne, ani wewnętrzne nie są aktualizowane i dokumentowane. W przypadku czasu aktualizacji najczęstszą odpowiedzią było „w innych przypadkach”, z czego można wnioskować, iż nie prowadzone są bieżące i cykliczne aktualizacje w tym zakresie.

Brak przymusu prawnego stosowania planów zarządzania kryzysowego w hotelarstwie, a jednocześnie powszechne przekonanie, że większość hoteli i obiektów hotelarskich ma przygotowane takie plany, powoduje, iż nie analizuje się czynników zewnętrznych i wewnętrznych w celu przygotowania odpowiedniego planu. Jeżeli natomiast taka analiza następuje, nie jest ona zapisywana ani aktualizowana, co potwierdza jednocześnie, iż najważniejszym czynnikiem zewnętrznym jest czynnik ekonomiczny (analiza i przygotowanie planów mogą okazać się kosztowne). Ostatecznie zachowanie w sytuacji zagrożenia najczęściej oparte jest więc jedynie na doświadczeniu kadry zarządzającej obiektem.

Podsumowanie

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, iż czynniki zewnętrzne (prawne, kulturowe, ekonomiczne, polityczne, środowiskowe, technologiczne i zdrowotne) mają zróżnicowany wpływ na obiekty hotelarskie. Jako najważniejszy czynnik zewnętrzny respondenci wskazują czynnik ekonomiczny, a w dalszej kolejności społeczny, zdrowotny, prawny, polityczny, kulturowy i – według respondentów najmniej istotny – czynnik technologiczny. Taki wybór potwierdza, iż branża hotelarska jest szczególnie wrażliwa na czynniki ekonomiczne i wszelkie wahania gospodarki. Czynnik ekonomiczny wpływa w sposób bezpośredni na czynnik społeczny, natomiast pandemia COVID-19 pokazała, że czynnik zdrowotny również ma wpływ na funkcjonowanie obiektów hotelarskich. W toku badania stwierdzono również, iż w większości przypadków dane te nie są

udokumentowane i nie są aktualizowane w określonych odstępach czasowych. Biorąc pod uwagę odpowiedzi dotyczące czynników ekonomicznych – jako tych najbardziej wpływających na branżę – nie dziwi fakt braku takich prac z uwagi na ich kosztotwórczy i czasochłonny charakter. Dodatkowo należy wspomnieć, iż nie ma obowiązku prawnego analizy czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

W odniesieniu do czynników wewnętrznych (atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, satysfakcja z wykonywanej pracy, zaufanie wśród całej organizacji, sprawiedliwość oceny, poszerzenie wiedzy pracowników, przepływ informacji, wynagrodzenie pracowników, struktura organizacji, podział zadań, strategie i cele oraz potencjał organizacji) oceny respondentów wykazały, iż najważniejszym elementem jest zaangażowanie pracowników. Taki wybór wskazywałby jednocześnie i potwierdzał rozumienie hotelarstwa jako usługi świadczonej dla klienta/gościa hotelowego, w której najważniejszy jest pracownik wykonujący pracę. Zakres odczuć gościa – od rezerwacji poprzez recepcję, wyżywienie i zakwaterowanie – opiera się na relacji, jaką wytworzy z nim pracownik.

Również w tym przypadku respondenci uznali, iż czynniki te nie są dokumentowane ani aktualizowane. Można wnioskować, iż takie działania są pomijane jako zbyt kosztotwórcze i czasochłonne – z tegoż powodu sytuacje kryzysowe są rozpatrywane z poziomu doświadczenia kadry zarządzającej obiektem.

Wyniki badań pilotażowych uzasadniają potrzebę przeprowadzenia badań właściwych w szerokim zakresie, jak również w finalnej wersji – przygotowania wzorcowego planu zarządzania kryzysowego. Plan zarządzania kryzysowego jest jednym z najważniejszych elementów systemu bezpieczeństwa, a zawarte w nim dane powinny być na bieżąco dokumentowane i aktualizowane.

Bibliografia

- Alesch D.J., Petak W.J., *The Politics and Economics of Earthquake Hazard Mitigation*, Institute of Behavioral Science, University of Colorado, Boulder, CO, 1986.
- Błądek Z., Tulibacki T., *Dzieje krajowego hotelarstwa: od zajazdu do współczesności: fakty, obiekty, ludzie*, Wydawnictwo Albus, Warszawa 2003.

- Brennan R.J., Waeckerle J.F., Sharp T.W., Lillibridge S.R., *Chemical warfare agents. Emergency medical and emergency public health issues*, „Annals of Emergency Medicine” 1999, t. 34, nr 2, s. 191–204.
- Cymańska-Garbowska B., Steblik-Właźlak B., *Podstawy turystyki*, WSiP, Warszawa 2013.
- Ejdys J., Kobylińska U., Lulewicz-Sas A., *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, tłum. J.A. Teslar, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947 (Wydawnictwa Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, PWN, Warszawa 1996.
- Juras B., *Planowanie zarządzania kryzysowego w szpitalu*, praca doktorska, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kapera I., Kapera J., *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 3, s. 69–79.
- Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Konsewicz G., Grabowski J., *Hotelarstwo*, cz. I, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Jelenia Góra 1980.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Lee F.C., Goh S.H., Wong H.P., Anantharaman V., *Emergency department organization for disasters. A review of emergency department disaster plan in public hospitals of Singapore*, „Prehospital and Disaster Medicine” 2000, nr 15, s. 28–39.
- Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
- Okumura T., Suzuki K., Fukuda A., Kohama A., *The Tokyo subway sarin attack. Disaster management, part 3: National and international responses*, „Academic Emergency Medicine” 1998, nr 5, s. 625–628.
- Pakuła A., *Planowanie i kontrolowanie w organizacji*, [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 449–476.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2002.
- Roman M., Niedziółka A., Roman A., *Turystyka w czasach pandemii COVID-19 a zmiany w popycie na usługi turystyczne*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2022.
- Różycki P., *Zarys wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków 2006.

- Sala K., *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2015, t. 11, s. 301–313.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.
- Szymczak I., *Ochrona praw gości i ich mienia*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 196–204.
- Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. X, z. 8, s. 93–109.
- Widawska-Stanisław A., *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek / Journal of Marketing and Market Studies” 2019, t. XXVI, nr 12, s. 46–51.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, tekst jedn. Dz.U. z 2023 r., poz. 1944.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 1061.

