

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

im. Jarosława Dąbrowskiego

WYDZIAŁ BEZPIECZEŃSTWA, LOGISTYKI I ZARZĄDZANIA



ROZPRAWA DOKTORSKA

Temat: **KSZTAŁTOWANIE BEZPIECZEŃSTWA W BRANŻY
HOTELARSKIEJ NA PRZYKŁADZIE ZARZĄDZANIA
KRYZYSOWEGO W DOBIE COVID-19**

Autor:

mgr inż. Barbara PODWYSOCKA

Promotor:

dr hab. Adam OSTANEK, prof. uczelni

Promotor pomocniczy:

dr Paweł KAWALERSKI

Warszawa 2023

Streszczenie

W dobie pandemii COVID-19 system bezpieczeństwa narodowego musiał stanąć przed nowym zadaniem tj. przygotowaniem zabezpieczenia i wsparcia dla podsystemów operacyjnych odparowujących zagrożenie epidemiologiczne. Uruchomione zostały procedury zarządzania kryzysowego, w których jako podsystem wsparcia wykorzystano hotele i obiekty hotelarskie. W obiektach tych zorganizowano izolatoria. Te obiekty, które natomiast nie pełniły roli izolatorium musiały przygotować plany funkcjonowania w rosnącym zagrożeniu epidemiologicznym, korzystać z istniejących procedur bądź wprowadzić nowe przygotowane na bieżącą sytuację.

Pandemia COVID-19, podobnie jak inne pandemie, zaskoczyła Świat i dotkliwie wpłynęła na jedną z najlepiej rozwijających się branż gospodarki jaką jest hotelarstwo. Z tego też powodu, wydarzenie z dnia 11 marca 2020 r, czyli ogłoszenie przez Światową Organizację Zdrowia pandemii COVID-19 zmieniło postrzeganie bezpieczeństwa w hotelarstwie. Branża hotelarska musiała zadbać o bezpieczeństwo nie tylko pracowników, gości hotelowych, ale również o infrastrukturę. Z tej racji, realnie zrealizowane zagrożenie epidemiologiczne pozwoliło na doświadczalne sprawdzenie skuteczności systemu zarządzania kryzysowego. Podstawową jednostkę analizy (przedmiot badań) stanowi system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej. Głównym celem badań była diagnoza sprawności funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas realizacji zagrożenia epidemiologicznego COVID-19. W badaniach uwzględniono cele szczegółowe, które kształtowały się następująco: 1) określenie znaczenia hotelarstwa jako podsystemu wsparcia i zabezpieczenia dla systemu bezpieczeństwa narodowego RP; 2) identyfikacja systemu zarządzania kryzysowego, jego założeń, w kontekście organizacji jak również potrzeb i oczekiwań każdej ze stron; 4) identyfikacja zagrożeń w branży hotelarskiej; ocena procedur reagowania kryzysowego i poniesionych strat przez branżę hotelarską; 5) wskazanie wariantów modernizacji systemu.

W toku realizacji badań przyjęto strategię teorii przed badaniami. Zgodnie z tą strategią najpierw zastosowano teorie do konceptualizacji i operacjonalizacji, a następnie przeprowadzono badania empiryczne.

Na etapie zbierania danych zastosowano sondaż diagnostyczny, technikę ankiety oraz wybrane metody badań niereaktywnych tzn. systematyczny przegląd literatury (przegląd teorii, dobre praktyki, dokumenty standaryzujące), desk research (wyniki badań).

Na etapie analizy danych zastosowano metody ilościowe (statystyki opisowe, wnioskowanie statystyczne) oraz metody jakościowe (analiza danych tekstowych).

Na etapie oceny danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego oraz technikę indywidualnego wywiady pogłębionego (IDI).

Z całej populacji ogólnej hoteli dobrano próbę badawczą w sposób losowy, prosty bez zwracania. Losowanie nastąpiło przy udziale tablic liczb losowych (losowanie za pomocą narzędzi programu STATISTICA).

Przeprowadzone zostało badania pilotażowe, a następnie badanie właściwe.

Uzyskane w trakcie badań terenowych dane z prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet poddano analizie ilościowej i jakościowej. Do analizy zgromadzonego materiału empirycznego wykorzystano program IBM SPSS Statistics 24 oraz Microsoft Office Excel 2016. Różnice statystyczne pomiędzy wartościami zmiennych wyprowadzono z wykorzystaniem tablic przedziałów frakcji, przy założonym poziomie istotności $\alpha=0,05$. W celu przeprowadzenia analiz dwuzmiennych usunięte zostały braki danych, zastosowano test istotności różnicy chi-kwadrat Pearsona (test niezależności), a w przypadku siły związku - współczynnik V Kramera.

Na podstawie otrzymanych wyników skonstruowano kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego w celu pogłębienie wiedzy o badanym przedmiocie zgromadzonej w toku badania ilościowego.

Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano wnioski końcowe potwierdzające założone hipotezy badawcze. Uprawdopodobniły one konieczność modernizacji systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej, w zakresie takim, aby wszystkie obiekty posiadały niezbędną wiedzę i możliwości szybkiego reagowania w przypadku sytuacji anomalnych. Jednocześnie z uwagi na fakt, iż hotele mogą być traktowane jako podsystem wsparcia bezpieczeństwa narodowego RP zasadne jest przygotowanie i utrzymanie odpowiedniego systemu zarządzania kryzysowego i rozpowszechnienie go wśród hoteli i obiektów hotelarskich (standaryzacja).

Przedstawione badania i wnioski wskazują na potrzebę kontynuacji badań w kierunku przygotowania modelowego systemu bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego, być może bezpośrednio związanego bądź połączonego z systemem bezpieczeństwa narodowego RP.

Summary

In the era of the COVID-19 pandemic, the state security system had to face a new challenge - preparing security against the epidemiological threat. Crisis management procedures were launched, using hotels and hotel facilities as a support subsystem. Isolation rooms were organized in these facilities. Those that did not serve as isolation facilities had to prepare plans for functioning in the face of the growing epidemiological threat, use existing procedures or introduce new ones prepared for the current situation.

The COVID-19 pandemic, like other pandemics, surprised the world and severely affected one of the best-developing economic sectors, which is the hotel industry. For this reason, March 11, 2020, the day when the World Health Organization announced the COVID-19 pandemic, changed the perception of safety in the hotel industry. The hotel industry had to ensure the safety of employees and hotel guests, but also the infrastructure.

The actual epidemiological threat allowed for experimental verification of the effectiveness of crisis management systems.

In order to check the efficiency of the crisis management system in the hotel industry during the COVID-19 epidemiological threat, research was carried out on hotel facilities. The research included specific objectives that were as follows: determining the importance of the hotel industry and its impact on socio-economic development; identification of the crisis management system, its assumptions, in the context of the organization as well as the needs and expectations of each party; identification of threats in the hotel industry; assessment of crisis response procedures and losses incurred by the hotel industry; indication of system modernization options.

In the course of carrying out the research, a theory-before-research strategy was adopted. According to this strategy, theories were first formulated and then empirical research was conducted.

At the data collection stage, selected non-reactive research methods were used, i.e. systematic literature review (review of theories, good practices, standardizing documents), desk research (research results).

At the data analysis stage, quantitative methods (descriptive statistics, statistical inference) and qualitative methods (text data analysis) were used.

At the data evaluation stage, the expert panel method (individual expert interviews) and selected operational systems engineering evaluation models were used.

A research sample was selected from the entire hotel population in a random, simple manner without any reverse procedures. The drawing took place using tables of random numbers (drawing using STATISTICA software tools).

A pilot study was carried out, followed by a proper study.

Data obtained during field research from correctly completed survey questionnaires were subjected to quantitative and qualitative analysis. IBM SPSS Statistics 24 and Microsoft Office Excel 2016 were used to analyze the collected empirical material. Statistical differences between variable values were derived using tables of fraction intervals, with an assumed significance interval of $P = 95\%$. To conduct bivariate analyses, the chi-square difference significance test was used, and in the case of the strength of the relationship, Kramer's V coefficient was used, and missing data were removed.

Based on the obtained research results, an in-depth expert interview was conducted.

Based on the research conducted, final conclusions were obtained that confirm the established research hypotheses. They confirmed the need to modernize the crisis management system to ensure that all facilities have the necessary knowledge and the ability to quickly respond in the event of crisis management in anomalous situations. At the same time, due to the fact that hotels can be treated as a state security support subsystem, it is reasonable to prepare and maintain an appropriate crisis management system and disseminate it among hotels and hotel facilities (standardization).

The research and conclusions presented above indicate the need for further research towards the preparation of a model security and crisis management system, perhaps directly related or connected to the national security crisis management system of Poland.

Spis treści

Wstęp	11
ROZDZIAŁ I	
KONWENCJA TEORETYCZNO-METODOLOGICZNA	
1.1 Uzasadnienie potrzeby podjęcia badań	13
1.2 Przedmiot i cele badań	16
1.3 Problemy badawcze	17
1.4 Hipotezy badawcze	18
1.5 Strategia badawcza	19
1.6 Teren i organizacja badań	21
1.7 Konstrukcja narzędzia badawczego	33
1.8 Systematyczny przegląd literatury	35
ROZDZIAŁ II	
TŁO SYSTEMOWE BEZPIECZEŃSTWA BRANŻY HOTEŁARSKIEJ	
2.1 Zadania branży hotelarskiej na rzecz bezpieczeństwa i obronności	61
2.2 Istota hotelarstwa	74
2.2.1 Hotelarstwo (rys historyczny i socjologiczny)	74
2.2.2 Hotelarstwo jako czynnik przemian	80
2.2.3 Klasyfikacja obiektów hotelarskich	82
2.2.4 Charakterystyka rodzajowa poszczególnych obiektów bazy noclegowej	88
2.2.5 Stowarzyszenia i organizacje turystyczne	91
2.3 Podsumowanie	97
ROZDZIAŁ III	
ANALIZA IDENTYFIKACYJNA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY HOTEŁARSKIEJ	
3.1 Założenia zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej	99
3.2 Regulacje prawne obowiązujące w hotelarstwie	101
3.2.1 System bezpieczeństwa żywności - HACCP	102
3.2.2 Obowiązki i odpowiedzialność właścicieli obiektów hotelarskich	106
3.2.3 Sposoby zabezpieczenia obiektów hotelarskich przed odpowiedzialnością	106
3.3 Analiza zagrożeń występujących w obiektach hotelarskich	108
3.3.1 Identyfikacja czynników zewnętrznych wpływający na hotelarstwo	114
3.3.2 Identyfikacja czynników wewnętrznych wpływających na hotelarstwo	128
3.3.3 Identyfikacja polityki zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich	133
3.4 Podsumowanie	144
ROZDZIAŁ IV	
ANALIZA OCENOWA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY HOTEŁARSKIEJ	
4.1 Identyfikacja sytuacji kryzysowej – ogłoszenie pandemii COVID-19	149
4.1.1 Identyfikacja oddziaływania pandemii na branżę hotelarską	151
4.1.2 Szkolenie pracowników z procedur zarządzania kryzysowego w czasie i po pandemii	156
4.1.3 Identyfikacja konsekwencji pandemii dla hotelarstwa	156
4.2 Identyfikacja zależności czynników zewnętrznych określona w badaniu	166
4.2.1 Zależność w zakresie czynników ekonomicznych	166
4.2.2 Zależność w zakresie czynników zewnętrznych politycznych	167
4.2.3 Zależność pomiędzy wpływem czynników środowiskowych	168
4.2.4 Zależność wpływu czynników zdrowotnych	172
4.3 Zależność w dokumentowaniu czynników zewnętrznych w odniesieniu do standardu hotelu	174
4.4 Zależność aktualizacji czynników zewnętrznych w odniesieniu do standardu hotelu	175
4.5 Zależność w zakresie poszerzaniem wiedzy	175
4.5.1 Zależność w zakresie poszerzania wiedzy przez pracowników a liczba pokoi	175
4.5.2 Zależność w zakresie poszerzania wiedzy przez pracowników a wielkość powierzchni użytkowej	176
4.6 Zależność dotycząca wpływu struktury organizacji	177
4.6.1 Zależność dotycząca wpływu struktury organizacji a liczby pokoi	177

4.6.2	Zależność dotycząca wpływu struktury organizacji a wielkości powierzchni użytkowej obiektu	178
4.7	Zależność dotycząca strategii i celów	179
4.7.1	Zależność dotycząca strategii i celów w odniesieniu do wielkości powierzchni	179
4.7.2	Zależność dotycząca strategii i celów w odniesieniu do liczby pokoi	180
4.8	Zależność wpływu potencjału organizacji	181
4.8.1	Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu do standardu obiektu	181
4.8.2	Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od liczby pokoi	182
4.8.3	Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od wielkości powierzchni użytkowej.....	183
4.8.4	Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od liczby zatrudnionych osób	184
4.8.5	Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od stażu pracy na pełnym stanowisku	184
4.9	Zależności dotyczące czynników wewnętrznych.....	185
4.9.1	Zależności dotyczące czynników wewnętrznych od liczby pokoi	185
4.9.2	Zależności dotyczące czynników wewnętrznych od wielkości powierzchni użytkowej	186
4.9.3	Zależności dotyczące czynników wewnętrznych od stażu pracy w branży hotelarskiej.	187
4.9.4	Zależność w zakresie polityki zarządzania kryzysowego	187
4.10	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego	188
4.10.1	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – wewnętrzna analiza ryzyka od liczby pokoi.....	188
4.10.2	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – nakaz prawny od liczby pokoi...189	
4.10.3	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – nakaz prawny od wielkości powierzchni użytkowej.....	190
4.10.4	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – audyt firmy zewnętrznej od regionu Polski	191
4.10.5	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży od liczby pokoi.....	192
4.10.6	Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży od wielkości powierzchni użytkowej.....	193
4.11.1	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – chaos informacyjny od regionu Polski	194
4.11.2	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – koszty wprowadzenia wytycznych w zależności od liczby pokoi.....	195
4.11.3	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – koszty zapobiegania pandemii liczba zatrudnionych w obiekcie.....	196
4.11.4	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – zmniejszenie przychodu rok 2021 od liczby zatrudnionych w obiekcie	197
4.11.5	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – absencja pracowników związana z kwarantanną a standard hotelu.	199
4.11.6	Zależność statystycznie istotna w zakresie absencji pracowników związana z kwarantanną a powierzchnią użytkową obiektu.....	199
4.11.7	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – absencja pracowników związana z kwarantanną a liczba osób zatrudnionych.....	200
4.11.8	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – odnotowane przypadki zakażeń od liczby pokoi.....	201
4.11.9	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – odnotowane przypadki zakażeń od wielkości powierzchni użytkowej obiektu	202
4.11.10	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – odnotowane przypadki zakażeń od liczby zatrudnionych osób	202
4.11.11	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – role poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa od liczby pokoi.....	203
4.11.12	Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii –zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej od liczby pokoi	204
4.12	Podsumowanie	205

ROZDZIAŁ V
ANALIZA MODERNIZACYJNA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY
HOTELARSKIEJ

5.1	Zadanie analizy modernizacyjnej	211
5.2	Analiza modernizacyjna fazy zapobiegania i przygotowania	216
5.2.1	Identyfikacja uwarunkowań i monitorowanie zagrożeń	217
5.2.2	Szkolenia i narzędzia komunikacji	221
5.2.3	Opracowanie planów zarządzania i procedur działania	223
5.2.4	Zabezpieczenie operacyjne	226
5.3	Analiza modernizacyjna fazy reagowania	228
5.3.1	Uruchomienie planów zarządzania kryzysowego	229
5.3.2	Uruchomienie działań operacyjnych	230
5.3.3	Ostrzeganie i alarmowanie	232
5.3.4	Ostrzeganie, alarmowanie i komunikowanie	233
5.3.5	Wzrost poziomu koordynowania działań	235
5.3.6	Zaplanowanie i wzmocnienie współpracy międzyzespołowej	236
5.3.7	Intensyfikacja szkoleń i procesów uczenia się	238
5.3.8	Wzrost odporności infrastruktury technicznej	239
5.4	Analiza modernizacyjna fazy odbudowy	240
5.4.1	Pomoc poszkodowanym	240
5.4.2	Szacowanie strat	241
5.5	Strategia usprawnienia systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej	242
5.5.1	Strategia zmiany tworzywa materialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej	244
5.5.2	Strategia zmiany tworzywa niematerialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej	245
5.5.3	Trajektorie postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej	245
	WNIOSKI	251
	BIBLIOGRAFIA	262
	ZAŁĄCZNIKI	275
	WYKAZ TABEL	299
	WYKAZ RYSUNKÓW	301
	WYKAZ WYKRESÓW	302

Wstęp

W dobie pandemii COVID-19 uruchomione zostały standardowe procedury operacyjne (SPO) zarządzania kryzysowego, które spowodowały wykorzystanie hoteli i obiektów hotelarskich w ramach wsparcia logistycznego działań reagowania kryzysowego. W obiektach tych zorganizowano izolatoria, do których odsyłane były osoby oczekujące na wyniki testów, osoby zakażone z lekkim przebiegiem choroby, jak również wszystkie te osoby, które nie mogły z różnych względów chorować w miejscach swojego zamieszkania. Hotele i obiekty hotelarskie musiały w krótkim czasie przygotować się do innej roli jaką wyznały im zaistniała sytuacja kryzysowa. Te które natomiast nie pełniły roli izolatorium musiały przygotować plany funkcjonowania w trakcie eskalacji zagrożenia epidemiologicznego, korzystać z istniejących procedur bądź wprowadzić nowe przygotowane na bieżącą sytuację.

Realnie zrealizowane zagrożenie epidemiologiczne pozwoliło na doświadczalne sprawdzenie skuteczności systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej. Pozostaje jednak otwartą kwestią, na ile te doświadczenia wpłynęły na nowe postrzeganie bezpieczeństwa w branży hotelarskiej? W literaturze pojawiają się pozycje dotyczące bezpieczeństwa w hotelarstwie niemniej jednak nie omawiają one bezpieczeństwa epidemiologicznego, koncentrują się natomiast na bezpieczeństwie fizycznym, prawnym, bezpieczeństwie danych lub cyberbezpieczeństwie. W związku z powyższym, zasadnym wydaje się podjęcie badań w zakresie ewaluacji tegoż systemu. Z uwagi na fakt, iż zagrożenia epidemiologicznego w hotelarstwie nie można rozpatrywać w odosobnieniu, zasadnym jest ocena całego systemu zarządzania kryzysowego, poznania jego założeń, w kontekście organizacji jak również potrzeb i oczekiwań każdej ze stron uczestniczących w procesie.

Geneza wyboru przedmiotu badań jest bezpośrednio związana z doświadczeniem autorskim w zakresie wdrażania i doskonalenia systemu bezpieczeństwa w branży hotelarskiej. Podjęcie badań w tym kontekście pozwoliło na bieżące przeanalizowanie sprawności działania systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie w czasie pandemii COVID-19, poprzez określenie słabych stron (defektów), które należałoby wyeliminować przed ponownym pojawieniem się zagrożenia natury epidemiologicznej. Wyniki badań ewaluacyjnych mogą również dać impuls do podjęcia decyzji strategicznych i doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego tego sektora gospodarki. Nade wszystko, wyniki procesu badawczego mają istotny wkład teoriopoznawczy w aspekcie traktowania hotelarstwa jako ważnego systemu wsparcia w bezpieczeństwie narodowym RP.

Praca doktorska podzielona została zgodnie z metodologiczną zasadą „lejka”, która odnosi się do stopniowego zawężania zakresu raportowania wyników badania, zaczynając od ogólnej tematyki i przechodząc stopniowo do bardziej szczegółowych aspektów.

W rozdziale I pomieszczono wprowadzenie do tematu badań, zawierające uzasadnienie potrzeby przeprowadzenia eksploracji, przedstawienie celów, problemów badawczych, hipotez, strategii badawczej, narzędzi użytych do zbierania, analizy i oceny danych oraz wyniki systematycznego przeglądu literatury.

W rozdziale II pomieszczono analizę roli branży hotelarskiej w kontekście bezpieczeństwa i obronności, z uwzględnieniem istoty hotelarstwa, jego historii, socjologii, klasyfikacji obiektów i organizacji turystycznych.

W rozdziale III pomieszczono przegląd założeń zarządzania kryzysowego, analizę regulacji prawnych w hotelarstwie, identyfikację zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych, oraz założenia polityki zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich.

W rozdziale IV przedstawiono wyniki analizy ocenowej, uwzględniającej sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19, zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi a standardem hotelu, oraz zależności dotyczące wpływu różnych czynników na funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego.

W rozdziale V przedstawiono propozycję modernizacji systemu zarządzania kryzysowego, obejmującą fazy zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy. Przedstawiono również strategię usprawnienia systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.

W końcowej części pracy przedstawiono podsumowanie i wnioski wynikające z przeprowadzonych badań nad systemem zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej.

Pracę sformatowano zgodnie z zaleceniami redakcyjnymi prac kwalifikacyjnych funkcjonującymi na Wydziale Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania WAT.

ROZDZIAŁ I

KONWENCJA TEORETYCZNO-METODOLOGICZNA

1.1 Uzasadnienie potrzeby podjęcia badań

Usługi hotelarskie stanowią istotny składnik gospodarki światowej oraz uznawane są za najważniejszy element gospodarki turystycznej. Nocleg, wyżywienie oraz usługi dodatkowe, ułatwiają turystom odwiedzanie w wielu miastach czy regionach, bez względu czy jest to podróż służbowa czy prywatna. Turystyka, w której skład wchodzi hotelarstwo odgrywa ważną rolę w gospodarce nie tylko ze względu na wzrost gospodarczy, wydatki jakie dokonują turyści, ale również w sposób znaczny generuje rozwój regionu przede wszystkim ze względu na wzrost zatrudnienia. Dochody generowane przez turystykę i w tym jej główną gałąź hotelarstwo są istotnym składnikiem PKB. Należy pamiętać, iż turyści zostawiają swoje pieniądze nie tylko na noclegi, usługi gastronomiczne, ale również na atrakcje turystyczne.

Od połowy lat 80 XX wieku do 2020 roku liczba turystów oraz dochody z turystyki wykazywały na świecie dynamiczny wzrost. Światowa Organizacja Turystyki Organizacji Narodów Zjednoczonych (UNWTO) wskazuje, że w roku 1950 w międzynarodowym ruchu turystycznym uczestniczyło zaledwie 25 milionów turystów, spośród których aż 60% przybyło do Europy, a blisko 70 lat później, w 2019 roku, liczba ta wzrosła do około 1,5 mld międzynarodowych przyjazdów rocznie. To kilkudziesięciokrotny wzrost.

Rok 2019 był kolejnym rokiem wzrostu dla turystyki oraz hotelarstwa, w tym również na terenie Polski. Liczba zasobów hotelarstwa, a jednocześnie wyników finansowych stale powiększała się od początku 2000 roku. Liczba hoteli w Polsce przekroczyła poziom 2,6 tys. (dokładnie 2635). W odniesieniu do roku 2018 w 2019 zwiększyła się o kolejne 43 obiekty.¹

Wydatki mieszkańców Polski związane z podróżami w 2019 r. wyniosły 79,5 mld zł (wzrost o 9,7% w porównaniu z 2018 rokiem), wyjazdy krajowe z noclegami to 30,9 mld zł

¹J. Miklewski, *2019 czyli zanim nastala klęska*, „Świat Hoteli. Raport 2020. Rynek hotelarski w Polsce”, Wydanie Specjalne, VII-VIII 2020, s. 4.

(wzrost o 11,5%), zagraniczne wyjazdy z noclegami – 34,3 mld zł (wzrost o 9,2%), natomiast zagraniczne podróże jednodniowe – 14,4 mld zł (wzrost o 7,0%).²

Ruch turystyczny, jak również samo hotelarstwo, stało się dominantą państw wysoko rozwiniętych i jednocześnie jednym z najbardziej dochodowych biznesów.³ Wraz z ilościowym rozwojem branży hotelarskiej, w ostatnich latach można zaobserwować nową jakość bezpieczeństwa, wyrażaną poprzez wzrastające zainteresowanie metodami systemowego zarządzania bezpieczeństwem.⁴ Jest to spowodowane przede wszystkim rosnącym znaczeniem odpowiedniego poziomu jakości życia ludzi. Wynikiem tego są stale zmieniające się wymagania prawne, a także opracowania i ustanowienia norm określających wytyczne lub specyfikacje systemów zarządzania bezpieczeństwem.⁵ Kluczową rolę odgrywają tu normatywne systemy zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania środowiskowego i inne oraz dążenie do integracji tych systemów z zagadnieniami bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego w ramach jakości reprezentowanej przez organizację.⁶ Ta złożoność i multidyscyplinarność wskazują, że współczesny menedżer odpowiedzialny za zintegrowane zarządzanie bezpieczeństwem musi być wszechstronnie przygotowany i cechować się otwartością oraz kreatywnością na rynku.

Zarządzanie kryzysowe uznać trzeba jako nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem.⁷ 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 systemu⁸:

- zapobieganie zdarzeniom potencjalnie kryzysowym;
- przeprowadzona w przejrzysty sposób ocena ryzyka i zaradzanie nim;
- wprowadzanie standardowych procedur operacyjnych;
- korzystniejsze efekty marketingowe spowodowane większym zaufaniem klientów, którzy dostrzegają politykę nie narażania siebie i innych na niepotrzebne zagrożenia i związane z tym straty.

² I. Januś, D. Jasiukiewicz, M. Kozyra-Cybulska, *Turystyka w 2019 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, Rzeszów 2020, s.18; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/>; zobacz także Ł. Czernicki, P. Kukołowicz, M. Miniszewski, *Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii*, Polski Instytut Ekonomiczny nr 5(maj)/2020, Warszawa 2020, s. 4.

³ Zob. szerz. P. Różycki, *Zarys wiedzy o turystyce*, PROKSENIA, Kraków 2006, s. 7-8.

⁴ I. Kapera, J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka”, nr 3/2014 (XVI), s. 77-79.

⁵ J. Ejdyś, U. Kobylińska, A. Lulewicz-Sas, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012, s. 7-25.

⁶ D. E. Wrukowska, *Pomiar jakości usług hotelarskich z zastosowaniem metody SERVQUAL*, „Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK” nr 2019/1 (55), s. 121-126.

⁷ W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe, podstawowe kategorie, dylematy pojęciowe i próba systematyzacji*, „Zeszyt Problemowy Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, 1(16), Warszawa, s. 83.

⁸ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne Zarządzanie Kryzysowe*; Difin, Warszawa 2015, s. 23-33.

Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego wymaga sformułowania czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych, które są kluczowe dla działalności organizacji. 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 różnym przemianom, dlatego też raz określone czynniki nie będą stałe.

Jednym z ostatnich czynników, który miał bardzo duży zakłócający wpływ zarówno na gospodarkę krajową, jak również zagraniczną była ogłoszona przez WHO w dniu 11 marca 2020 r. pandemia COVID-19.⁹ Pierwsze przypadki zakażenia wirusem SARS-CoV-2 odnotowano w listopadzie, natomiast pierwsze oficjalnie zgłoszenie pojawiło się w grudniu roku 2019 w chińskiej aglomeracji Wuhan i szybko rozprzestrzeniły się na cały Świat.¹⁰

Pandemia COVID-19, podobnie jak inne pandemie, zaskoczyła Świat i dotkliwie wpłynęła na jedną z najlepiej rozwijających się branż gospodarki jaką jest hotelarstwo. Z tego też powodu dzień, w którym Światowa Organizacja Zdrowia ogłosiła pandemię COVID-19 może stanowić punkt zwrotny zmieniający postrzeżenie bezpieczeństwa w hotelarstwie. Branża hotelarska musiała zadbać o bezpieczeństwo nie tylko pracowników, gości hotelowych, ale również o dbanie o infrastrukturę. Pierwszy raz w skali globalnej należało skorzystać z planów reagowania kryzysowego dotyczących zagrożenia epidemiologicznego dostępnych na terenie obiektów, bądź w tempie bardzo szybkim, przygotować procedury (ang. Standard Operating Procedures - SOP), dotyczące reagowania na zagrożenie epidemiologiczne.

Realnie zrealizowane zagrożenie epidemiologiczne pozwoliło na doświadczalne sprawdzenie skuteczności systemów zarządzania kryzysowego. Pozostaje jednak otwartą kwestią, na ile te doświadczenia wpłynęły na nowe postrzeżenie bezpieczeństwa w branży hotelarskiej?

⁹ R. Wolniak, *Wpływ pandemii COVID-19 na zarządzanie*, „Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, 1(18)/2022, s. 21-32.

¹⁰ Zob. szerz. J. Duszyński, A. Afelt, A. Ochab-Marcinek, R. Owczuk, K. Pyrc, M. Rosińska, A. Rychard, T. Smiatacz, *Zrozumieć COVID-19*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020, s. 7-10.

W literaturze pojawiają się pozycje dotyczące bezpieczeństwa w hotelarstwie niemniej jednak nie omawiają one bezpieczeństwa epidemiologicznego, koncentrują się natomiast na bezpieczeństwie fizycznym, prawnym, bezpieczeństwie danych czy cyberbezpieczeństwie.¹¹

Geneza wyboru przedmiotu badań jest bezpośrednio związana z doświadczeniem autorskim w zakresie wdrażania i doskonalenia systemu bezpieczeństwa w branży hotelarskiej. Podjęcie badań w tym kontekście pozwoliło na bieżące przeanalizowanie sprawności działania systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie w czasie pandemii COVID-19, poprzez określenie słabych stron (defektów), które należałoby wyeliminować przed ponownym pojawieniem się zagrożenia natury epidemiologicznej. Wyniki badań ewaluacyjnych mogą również dać impuls do podjęcia decyzji strategicznych i doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego tego sektora gospodarki. Nade wszystko, wyniki procesu badawczego mają istotny wkład teoriopoznawczy w aspekcie traktowania hotelarstwa jako ważnego systemu wsparcia w bezpieczeństwie narodowym RP.

1.2 Przedmiot i cele badań

Przedmiot badań (podstawową jednostkę analizy) stanowi system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.

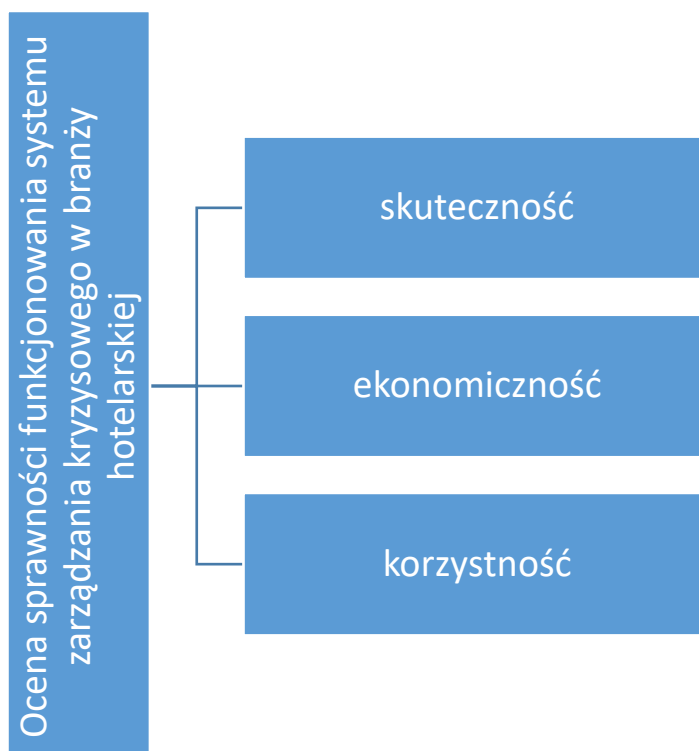
Głównym celem badań jest ocena sprawności funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas realizacji zagrożenia epidemiologicznego COVID-19 (rys. 1).

Przy czym, *sprawność funkcjonowania* składa się następujących zmiennych¹²:

- *skuteczność*, która polega na wykonywaniu czynności umożliwiających osiągnięcie ustalonych celów;
- *ekonomiczność*, którą można zapisać w postaci relacji: W/K , gdzie W to wynik, a K – koszty (rozumiane szeroko). Działanie ekonomiczne: $W/K > 1$, zaś działania nieekonomicznego: $W/K < 1$;
- *korzystność*, którą można zapisać w postaci relacji: $W-K > 0$ to działania korzystne, działanie niekorzystne to $W-K < 0$, działania obojętne to $W-K = 0$, gdzie W to wynik, a K – koszty.

¹¹ I. Kapera, J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka” 2014 nr 3 (XVI), s. 77-79; A. Widawska-Stanis, *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Journal of Marketing and Market Studies”, t. XXVI, nr 12/2019, E. Chan, D. Lam, *Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests*, „International Journal of Hospitality Management” 32 (2013), s. 202–216; H. Kima, D. S. Leeb, S. Hamc, *Impact of hotel information security on system reliability*, „International Journal of Hospitality Management”, 35 (2013) 369– 379; X. Wang, J. Xu, *Deterrence and leadership factors: Which are important for information security policy compliance in the hotel industry*, „Tourism Management”, 84 (2021), s. 1-14.

¹² A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 20/2011, s. 47–57.

Rys. 1. Główny cel badań

Źródło: opracowanie własne.

Cele szczegółowe badań:

- określenie znaczenia hotelarstwa i jego wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy oraz identyfikacja branży hotelarskiej jako podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP;
- identyfikacja systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej, jego założeń, w kontekście organizacji jak również potrzeb i oczekiwań każdej ze stron;
- identyfikacja zagrożeń w branży hotelarskiej;
- ocena procedur reagowania kryzysowego i poniesionych strat przez branżę hotelarską;
- wskazanie wariantów modernizacji systemu (modelu skutecznego zarządzania kryzysowego).

Celem poznawczym pracy jest analiza identyfikacyjna i ocenowa systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej hotelarstwie.

Celem użytkowym jest analiza modernizacyjna systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.

1.3 Problemy badawcze

Głównym problemem badawczym (P0) wyraża się w pytaniu doprecyzowania o charakterze prakseologicznym: *jaka była sprawność funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19?*

Główny problem badawczy zdekomponowano na problemy szczegółowe wyrażone w następujących pytaniach dopełnienia:¹³

P1: *Jakie są źródła i zasadnicze przyczyny rozwoju hotelarstwa w historii świata i znaczenie tej branży dla bezpieczeństwa narodowego?* (problem quasi-wyjaśniający).

P2: *Jak określa się system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej?* (problem opisowy oraz quasi-wyjaśniający).

P3: *Jakie zmienne różnicowały funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19?* (problem wyjaśniający).

P4: *Jakie są racjonalne warianty modernizacji systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej?* (problem prakseologiczny).

1.4 Hipotezy badawcze

Próba rozwiązania głównego problemu badawczego jest następująca główna hipoteza badawcza wyrażona w sędzie prakseologicznym (H0): *system zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 funkcjonował nieskutecznie, nieekonomicznie, niekorzystnie i wymaga modernizacji.*

Główną hipotezę badawczą zdekomponowano na hipotezy szczegółowe wyrażone w następujących sądach:

H1: *Rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata i stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP.*

H2: *System zarządzania kryzysowe w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagrożeń.*

H3: *Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 było zróżnicowana ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu oraz rodzaj i formę własności.*

H4: *Modernizacja systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa.*

¹³Zob. szerz. J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, BERNARDINUM, Gdynia 2002, s. 9-11.

1.5 Strategia badawcza

W toku realizacji badań przyjęto strategię teorii przed badaniami.

Zgodnie z tą strategią najpierw formuje się założenia badań zgodnie z teorią, a następnie przeprowadza badania empiryczne. Strategia składa się z pięciu podstawowych kroków:¹⁴

- skonstruowania teorii bądź modelu;
- z modelu wybranie teorii, która powinna być empirycznie zweryfikowana;
- opracowanie planu empirycznej weryfikacji;
- jeżeli na podstawie badań empirycznych twierdzenie zostanie odrzucone, to należy dokonać modyfikacji teorii i powrócić do punktu 2;
- jeżeli twierdzenie nie zostanie odrzucone, to należy wybrać inne twierdzenie w celu weryfikacji lub postarać się poprawić teorię.

Teorie wykorzystane w procesie badawczym to: *teoria zarządzania kryzysowego* i *teoria systemów działania*. Proces operacjonalizacji zmiennych wzorowano również na metodyce pomieszczonej w normach ISO 27001 oraz ISO 9001, co zaprezentowano na rys. 2.

Na etapie zbierania danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety (CAWI) oraz wybrane metody badań niereaktywnych tzn. systematyczny przegląd literatury (przegląd teorii, dobre praktyki, dokumenty standaryzujące), desk research (wyniki badań).

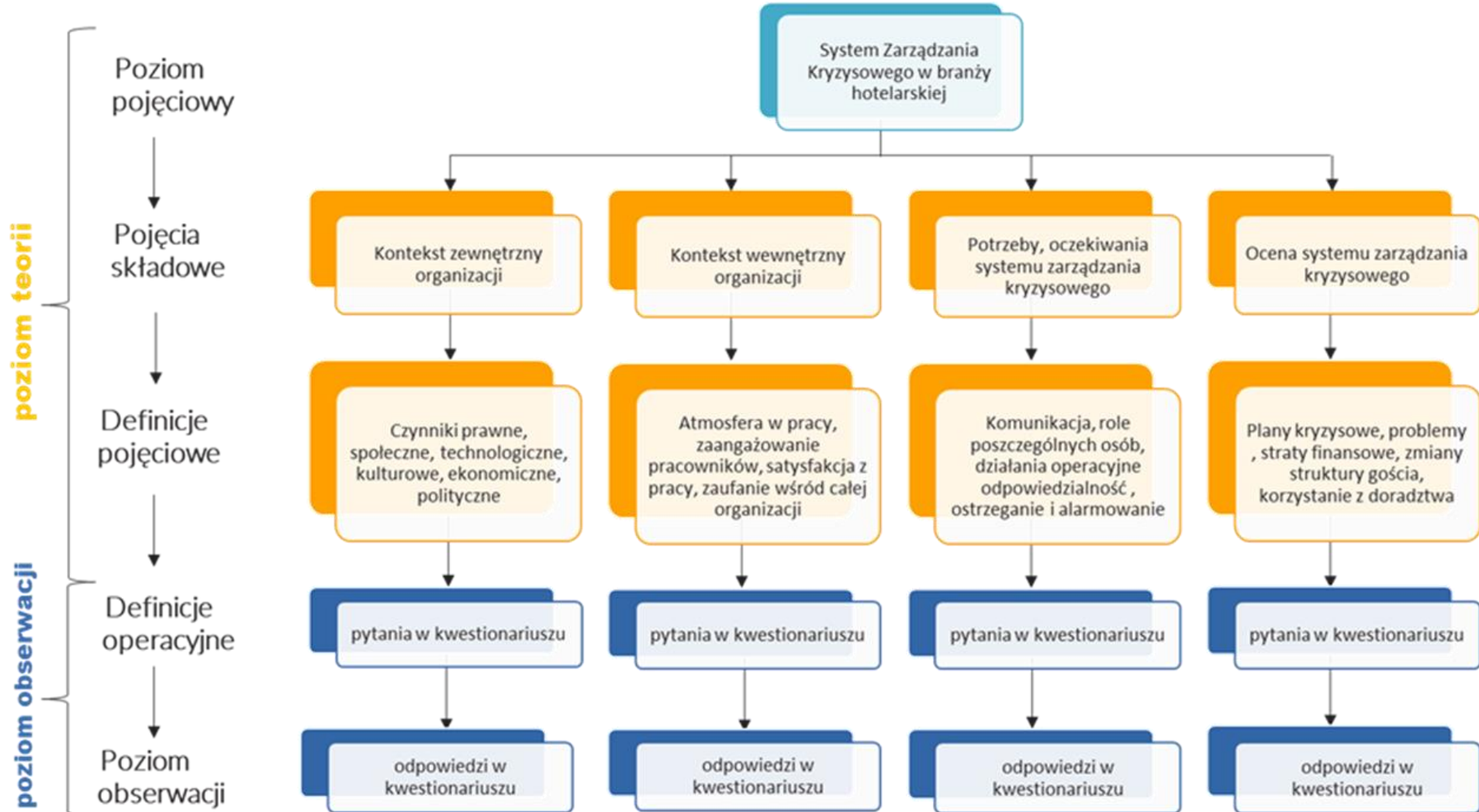
Na etapie analizy danych zastosowano metody ilościowe (statystyki opisowe, wnioskowanie statystyczne) oraz metody jakościowe (analiza danych tekstowych: podobieństwo i różnicy tekstów).

Na etapie oceny danych zastosowano metodę sondażu diagnostycznego i technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)¹⁵.

¹⁴ E Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 127-132.

¹⁵ Z racji na nieostrość podziały metod badawczych na teoretyczne i empiryczne zrezygnowano z przedstawiania założeń metodologicznych w tej konwencji. Podział na metody zbierania danych, metody analizy danych oraz metody oceny danych ma wg Autorki większą moc diagnostyczną.

Rys. 2. Strategia teorii nad badaniami (etap operacjonalizacji)



Źródło: Opracowanie własne.

1.6 Teren i organizacja badań

Baza noclegowa jako całość jest jednym z podstawowych czynników zagospodarowania turystycznego regionu. Zgodnie z Systemem Rejestrów Publicznych w turystyce w Polsce zarejestrowanych jest 3433 obiektów hotelarskich ogółem, w tym:¹⁶ kempingi, schroniska, pensjonaty, hotele, schroniska młodzieżowe, domy wycieczkowe i motele. W w/w grupie hotele stanowią 2832 pozycje w kategoriach od jednej do pięciu gwiazdek. Ilości poszczególnych kategorii hoteli wyglądają następująco:¹⁷

- hotel 1-gwiazdkowych 151 pozycji;
- hotel 2-gwiazdkowy 577 pozycji;
- hotel 3-gwiazdkowy 1522 pozycje;
- hotel 4-gwiazdkowy 491 pozycji;
- hotel 5-gwiazdkowy 91 pozycji.

W Polsce blisko połowa miejsc noclegowych zlokalizowana jest głównie w czterech województwach: zachodniopomorskim, pomorskim, małopolskim, dolnośląskim. Należy zwrócić jednak uwagę, iż udział miejsc noclegowych w poszczególnych miastach wojewódzkich jest natomiast bardzo zróżnicowany w zależności od regionu, np. w Warszawie kumuluje się 82,2% całej podaży województwa, w Krakowie 67,9% województwa małopolskiego, natomiast w Zielonej Górze jest to zaledwie 13,5 % województwa lubuskiego, w Katowicach 17,9% województwa śląskiego, w Rzeszowie jest to 18,1%. W innych dużych miastach, takich jak Szczecin, Bydgoszcz, Opole, Wrocław czy Lublin podaż waha się od 25 do 40% miejsc hotelowych województwa.¹⁸ Do przeprowadzenia badań postanowiono skorzystać z hoteli umiejscowionych we wszystkich województwach.

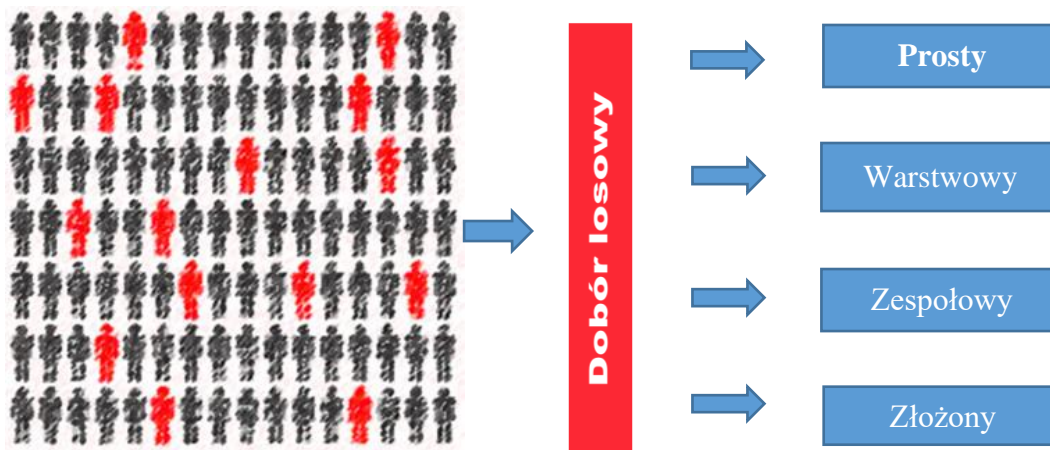
Skonstruowany operat pozwolił na zastosowanie losowego prostego schematu doboru próby (bez zwracania).

¹⁶ <https://turystyka.gov.pl/cwoh/tabela> [dostęp z dn. 05.03.2023].

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Turystyka w 2007 roku. *Informacje i opracowania statystyczne GUS*. Warszawa 2008.

Rys. 3. Sposób losowania próby



Źródło: Opracowanie własne.

Próba badawcza wynosiła 400 obiektów. Losowanie nastąpiło przy udziale tablic liczb losowych.

Zakres czasowy i przestrzenny badań.

09.2020 r. – 03.2023 r. Przygotowanie koncepcji badań

Z uwagi na stan pandemii i zmieniające się obostrzenia, koncepcja badań ulegała modyfikacji. Czas ten posłużył do obserwacji branży w zmieniających się okolicznościach i uwzględnienia tej obserwacji w skonstruowanym narzędziu badawczym.

04.2023 r. Przeprowadzenie badań pilotażowych

Do przeprowadzenia badań pilotażowych wybrano w sposób losowy 15 obiektów hotelarskich, pochodzących z różnych województw, o różnym stopniu kategoryzacji. Do badania wybrane były obiekty z następujących województw:

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

Obiekty posiadały następujące kategorie:

- nieskategoryzowane 1 szt.;
- 2-gwiazdkowe 2 szt.;
- 3-gwiazdkowe 8 szt.;
- 4-gwiazdkowe 1 szt.;
- 5-gwiazdkowe 1 szt.

Ankieta badawcza została przeprowadzona za pomocą metody CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) i rozesłana za pomocą poczty elektronicznej z linkiem odnoszącym się do kwestionariusza. W kwestionariuszu respondenci zostali poproszeni o przedstawienie wszelkich uwag związanych z treścią badań, ale również konstrukcją narzędzia badawczego.

W przypadku badań pilotażowych nie prowadzono wywiadu pogłębianego.

05.2023 r. Przeprowadzenie badań właściwych

Badania zostały przeprowadzone w następujących województwach: dolnośląskie, podkarpackie, kujawsko-pomorskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie, opolskie, pomorskie, podlaskie, śląskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie.

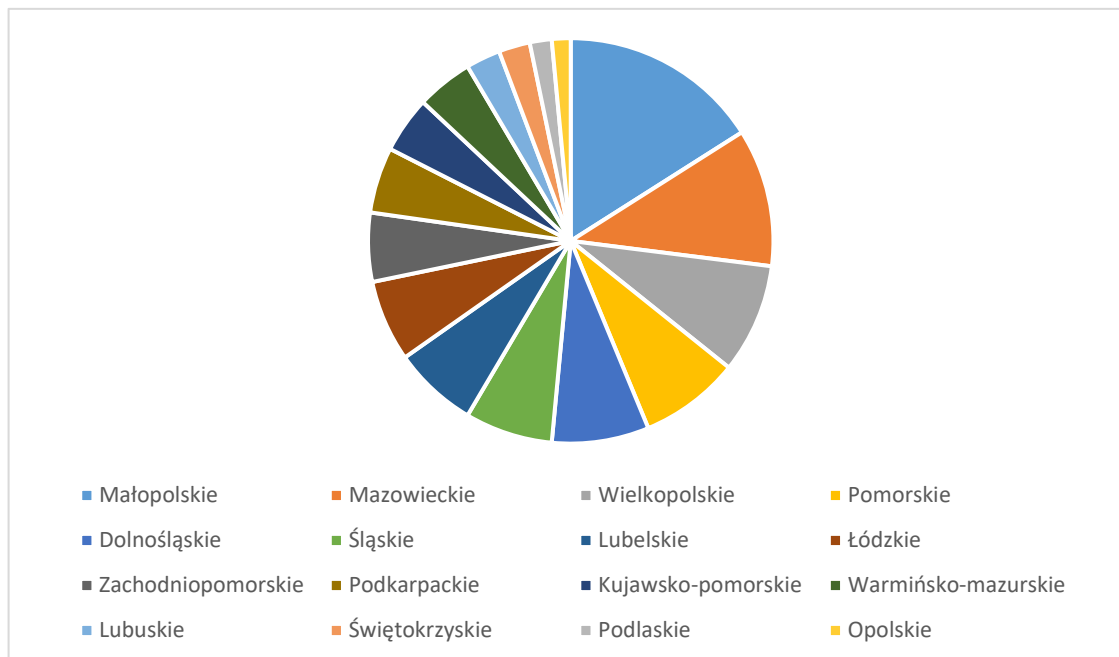
Do wylosowanych obiektów skierowana została drogą emailową ankieta w postaci linku do kwestionariusza z prośbą o wypełnienie.

W próbie losowano 400 obiektów, w tym w następującym rozłożeniu w odniesieniu do województw:

- małopolskie 64 szt.;
- mazowieckie 44szt.;
- wielkopolskie 35szt.;
- pomorskie 32 szt.;
- dolnośląskie 31szt.;
- śląskie 28szt.;
- lubelskie 27szt.;
- łódzkie 26szt.;
- zachodniopomorskie 22szt.;
- podkarpackie 21szt.;
- kujawsko-pomorskie 18szt.;
- warmińsko-mazurskie 18szt.;
- lubuskie 11 szt.;
- świętokrzyskie 10szt.;
- podlaskie 7szt.;
- opolskie 6szt.

Rozłożenie ilości wylosowanych obiektów w województwach przedstawia wyk. nr 1.

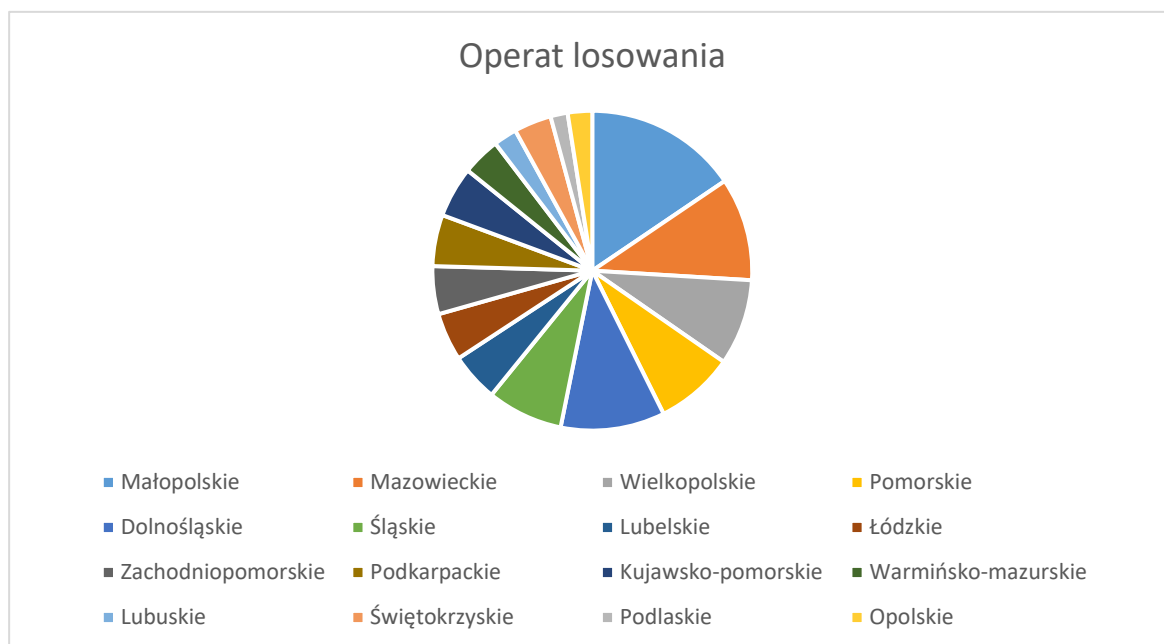
Wyk. 1. Ilość wylosowanych obiektów w poszczególnych województwach



Źródło: Opracowanie własne.

Operat losowania wyglądał następująco (wyk. 2):

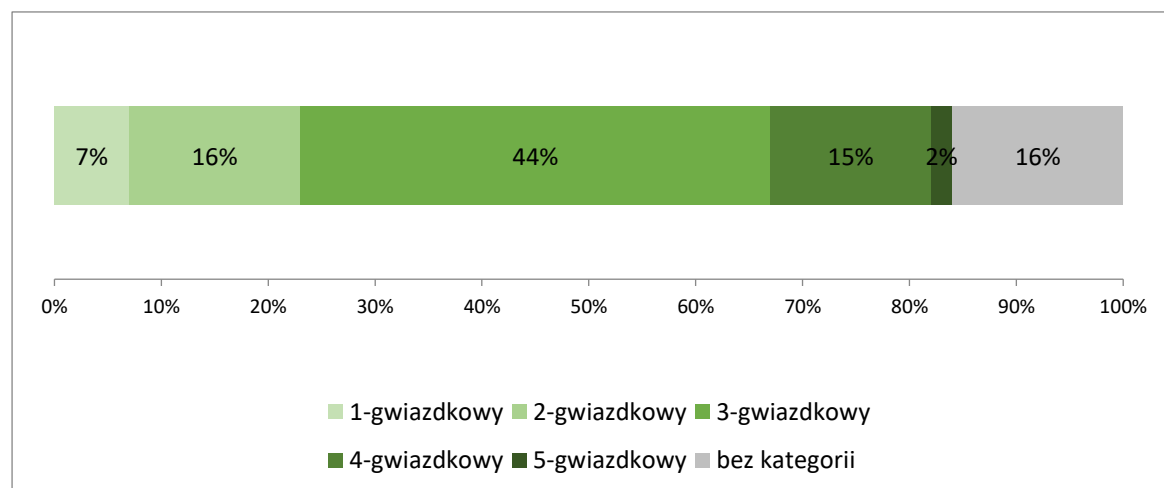
- małopolskie 439 szt.;
- dolnośląskie 298 szt.;
- mazowieckie 295 szt.;
- wielkopolskie 246.;
- pomorskie 226 szt.;
- śląskie 217 szt.;
- podkarpackie 147 szt.;
- kujawsko-pomorskie 145 szt.;
- lubelskie 139 szt.;
- łódzkie 137 szt.;
- zachodniopomorskie 137 szt.;
- opolskie 70 szt.;
- lubuskie 67 szt.;
- podlaskie 49 szt.;
- dolnośląskie 1 szt.;
- lubelskie 1 szt.

Wyk. 2. Operat losowania w zależności od województwa występowania

Źródło: Opracowanie własne.

Na ankietę odpowiedziało 109 respondentów.

Rozkład ze względu na standard badanych obiektów przedstawiał się następująco (wyk. 3).

Wyk. 3. Procentowy udział obiektów badanych ze względu na standard

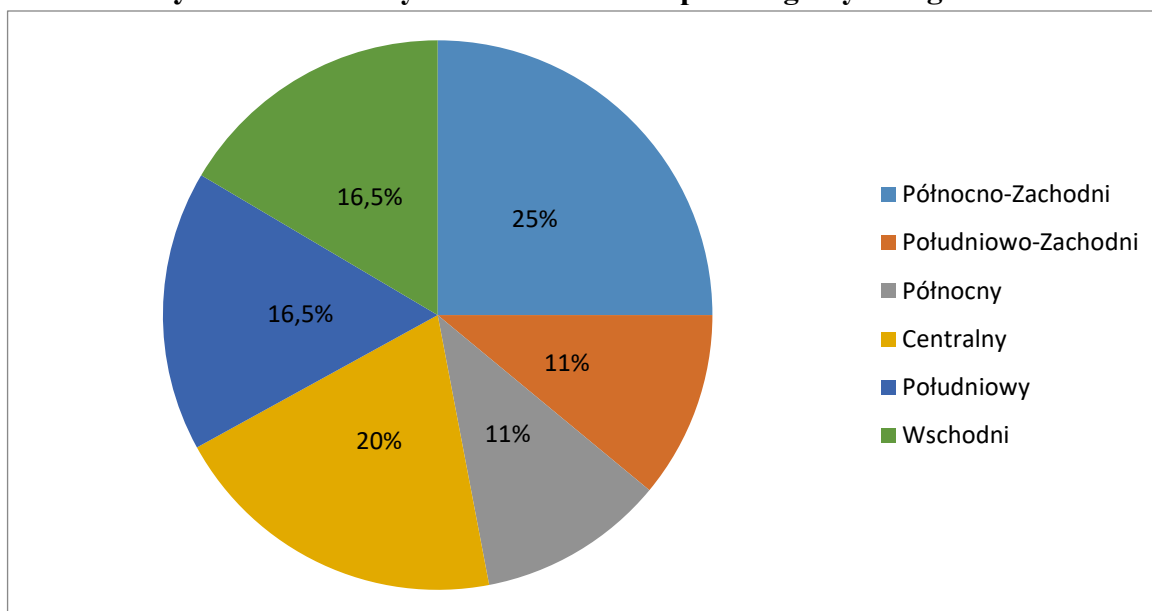
Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionej charakterystyki wynika, że najczęściej w badaniu pojawiło się hoteli trzygwiazdkowych, co potwierdzałoby również zasadę, iż w ogólnej populacji obiektów tych jest najczęściej, następnie w równych ilościach znajdowały się obiekty dwugwiazdkowe i te nie objęte kategorią, kolejno uplasowały się obiekty czterogwiazdkowe i jednogwiazdkowe, najmniejszą ilość stanowiły obiekty pięciogwiazdkowe, co również potwierdzałoby zasadę, iż obiektów pięciogwiazdkowych jest najmniej.

W celu lepszego zobrazowania występowania obiektów hotelarskich, podzielono Polskę na następujące regiony: północno-zachodni, południowo-zachodni, północny, centralny, południowy i wschodni. W regionie północno-zachodnim znajdują się województwa: zachodniopomorskie, lubuskie i wielkopolskie. Region północny to województwa: pomorskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie. Region południowo-zachodni natomiast to: województwo dolnośląskie i opolskie. W skład regionu centralnego wchodzi województwo łódzkie i mazowieckie. Region południowy to województwa śląskie i małopolskie. Region wschodni świętokrzyskie, podkarpackie, lubelskie oraz podlaskie.

Rozkład obiektów badanych przedstawia się następująco (wyk. 4): najwięcej obiektów znajdowało się w rejonie północno-zachodnim, następnie w centralnym, kolejno południowy i wschodni, a najmniej obiektów to okręgi północny i południowo-zachodni.

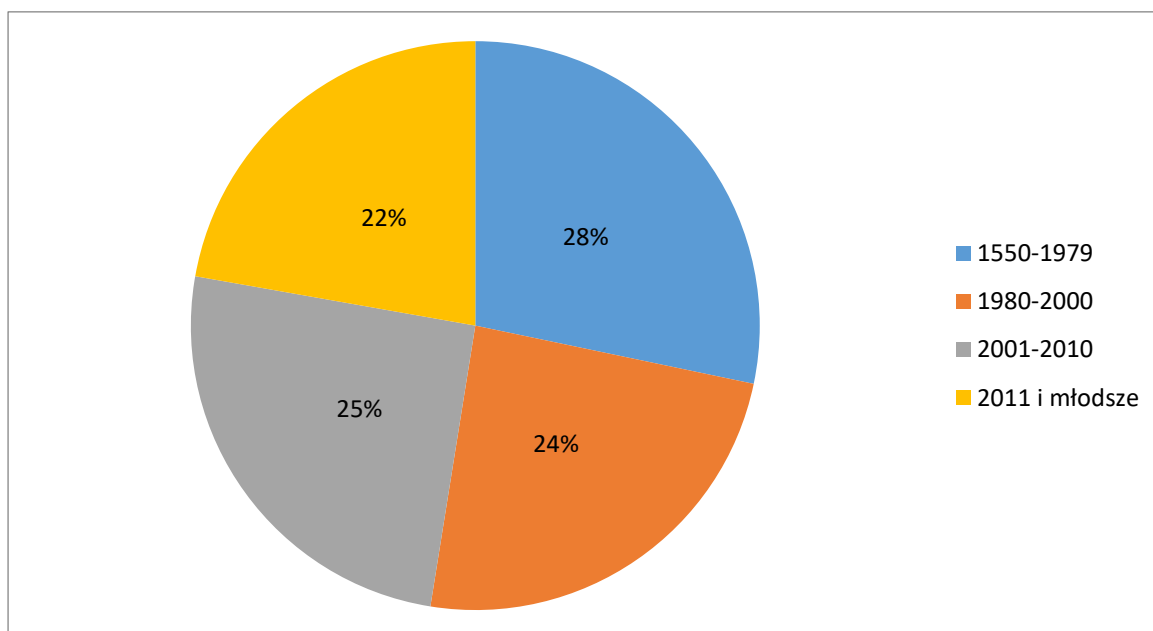
Wyk. 4. Procentowy udział obiektów w poszczególnych regionach



Źródło: Opracowanie własne.

Badane obiekty podzielone zostały pod względem wieku budynku. Podział ten kształtuje się następująco (wyk. 5): najwięcej budynków hotelarskich to obiekty, które powstały przed rokiem 1979, stanowiły 28% badanej próby, pomiędzy rokiem 1980-2000 powstało 24%, obiektów z lat 2001-2010 było 25%, natomiast tych z lat 2011 i młodszych było 22%.

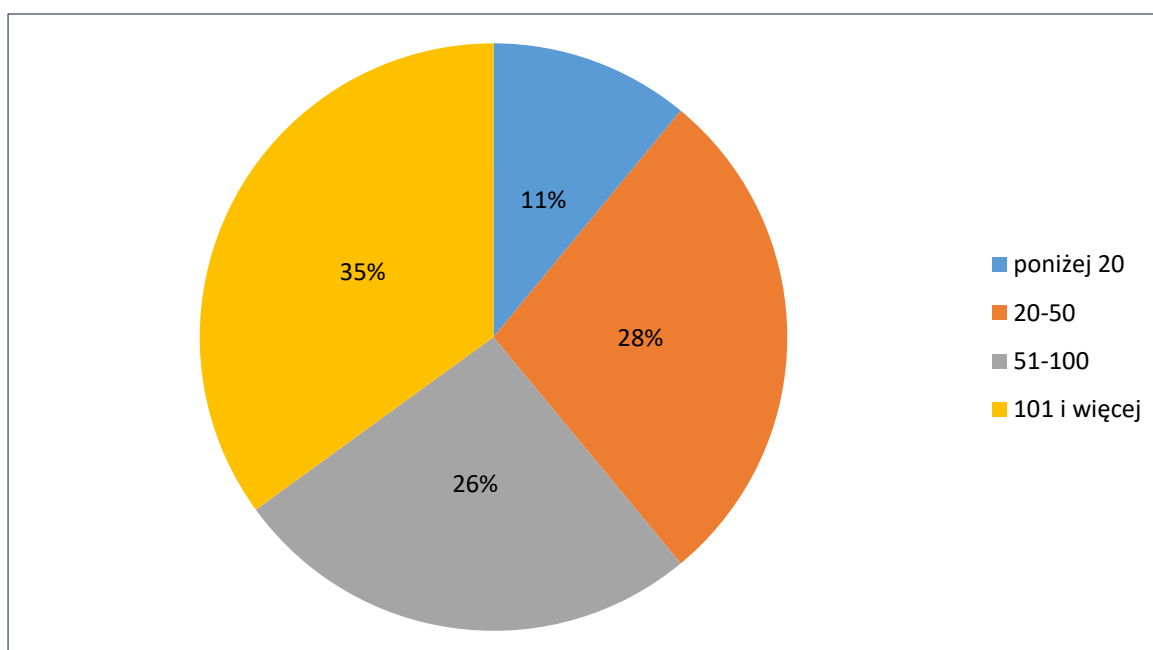
Wyk. 5. Podział badanej próby z uwagi na rok powstania budynku



Zródło: Opracowanie własne.

Analizie poddany został podział obiektów z uwagi na ilość pokoi (wyk 6). W badanej próbie najczęściej pojawiło się obiektów hotelarskich, w których ilość pokoi wynosiła 101 i więcej było to 35%, w przedziale od 20-50 pokoi znajdowało się 28% badanej próby, w ilości 51-100 to 26% próby, natomiast najmniej było obiektów małych wynoszących poniżej 20 pokoi.

Wyk. 6. Podział obiektów biorących udział w badaniu z uwagi na ilość posiadanych pokoi

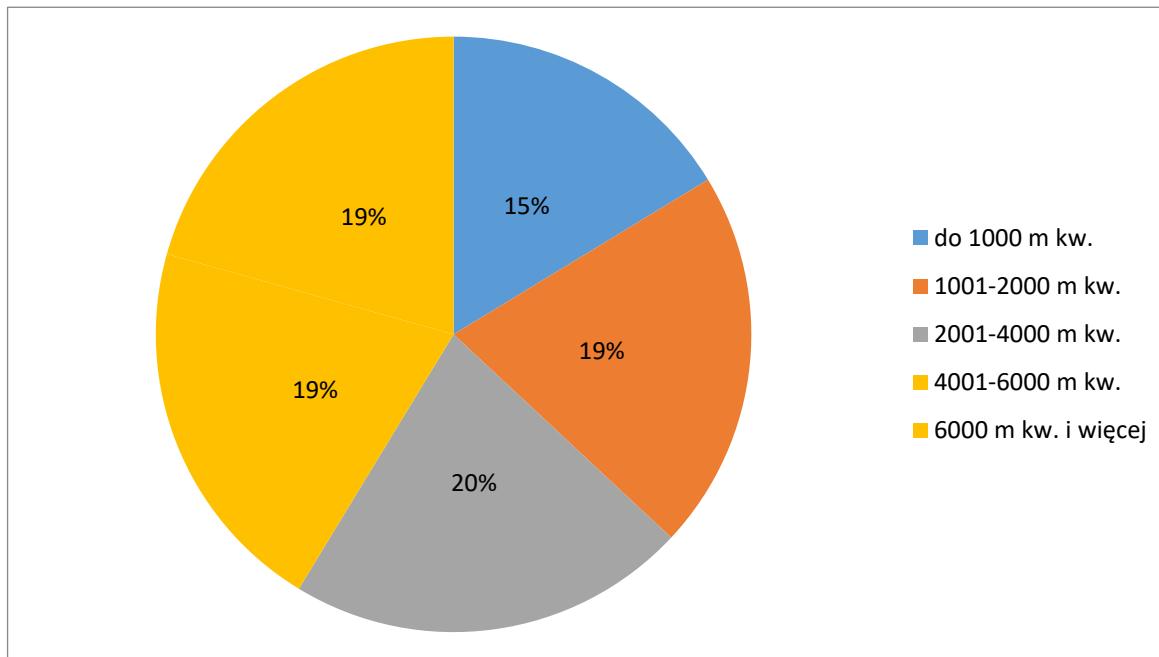


Zródło: Opracowanie własne.

Z uwagi na wielkość powierzchniową obiektu podział kształtował się następująco (wyk. 7). Najwięcej tj. 20% obiektów to te posiadające powierzchnie od 2001-4000 m², w wartościach po 19% pojawiły się trzy zróżnicowania, czyli obiekty o powierzchni od

1001-2000 m kw., 2001-4000m.kw., 4001-6000m kw. Najmniej bo tylko 15% było obiektów, których powierzchnia wynosiła do 1000m kw.

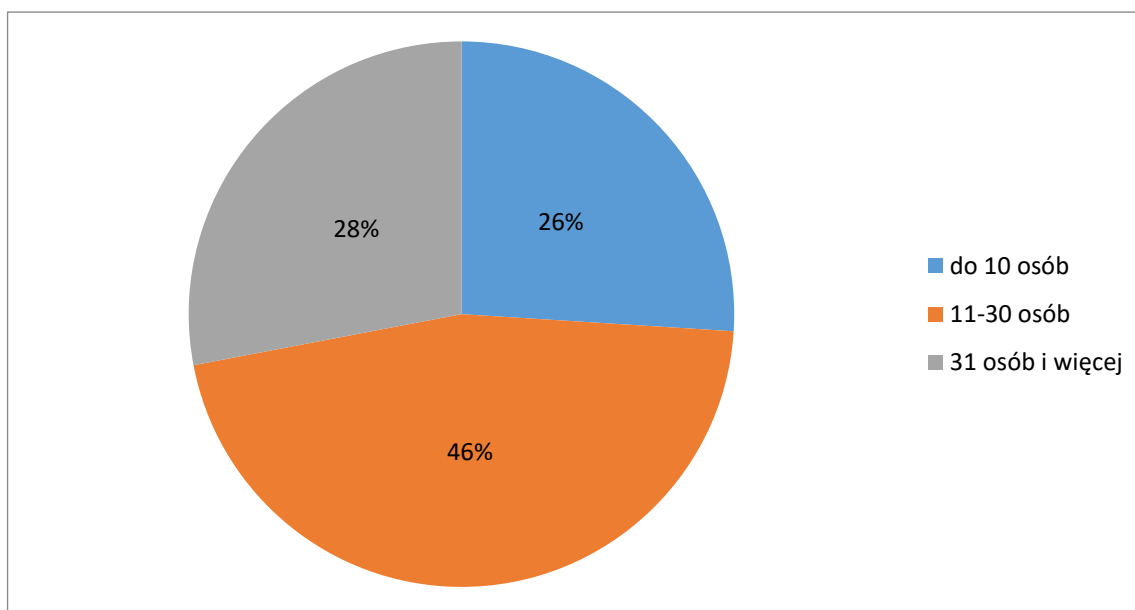
Wyk. 7. Podział próby z uwagi na wielkość powierzchni obiektu



Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę ilość osób zatrudnionych w obiektach, podział wyglądał następująco (wyk 8): najczęściej, bo aż 46% to obiekty zatrudniające od 11-30 osób, najmniej natomiast, bo 26% to obiekty zatrudniające do 10 osób, natomiast 28% było obiektów o ilości osób zatrudnionych 31 i więcej.

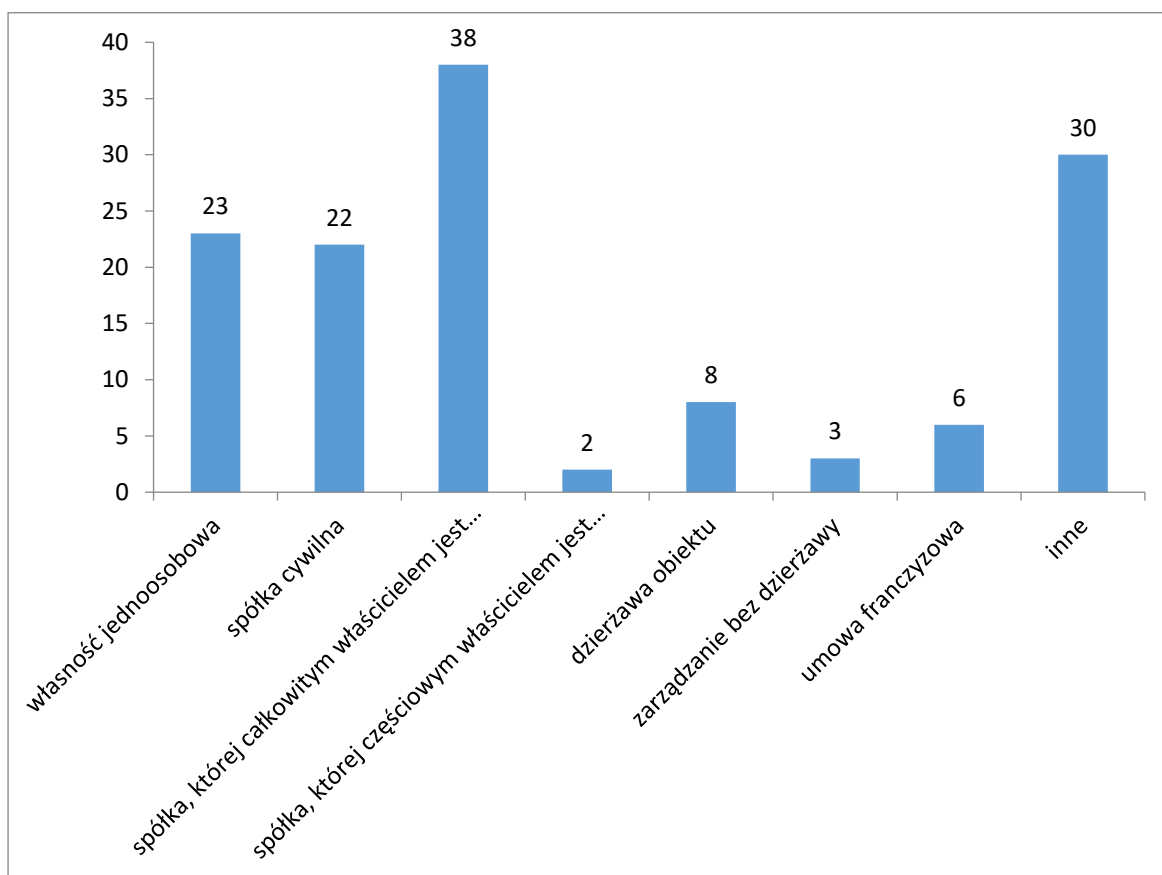
Wyk. 8. Procentowy rozkład obiektów biorących udział w badaniu z uwagi na ilość zatrudnionych osób



Źródło: Opracowanie własne.

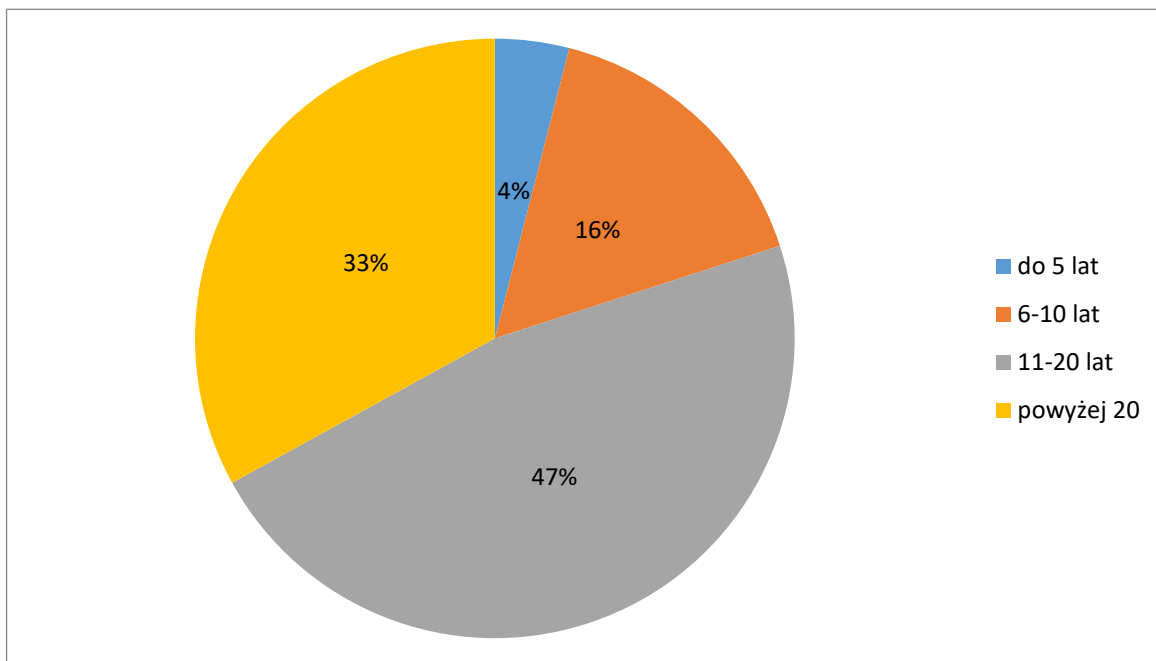
W badanej próbie uwzględniono rodzaj własności danego obiektu hotelarskiego, w tym: własność jednoosobową, własność cywilną, spółkę, której całkowitym właścicielem jest skarż państwa, spółkę, której częściowym właścicielem jest skarż państwa, dzierżawę obiektu, zarządzanie bez dzierżawy, umowę franczyzową i inne. Podział ten pokazuje wyk. 9.

Wyk. 9. Podział obiektów biorących udział w badaniu z uwagi na rodzaj własności



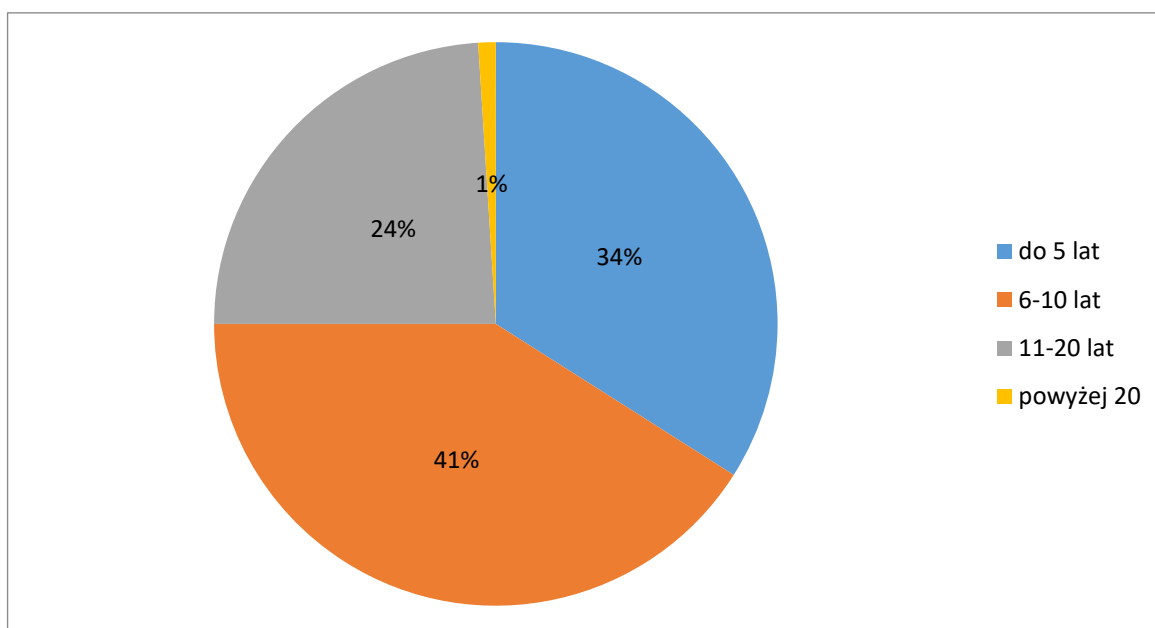
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując badane obiekty uwzględniono również staż ogólny osoby wypełniającej kwestionariusz (wyk. 10). W badanej próbie, najczęściej było pracowników, których staż pracy wynosił pomiędzy 11-20 lat to 46% badanej próby, osoby powyżej 20 lat pracy zawodowej stanowiły 33% badanej próby, w stażu 6-10 lat znalazło się 16% osób, jedynie 4% wskazało staż do 5lat. Taki podział nie dziwi z uwagi na fakt, iż kwestionariusz był skierowany do osób kierujących obiektami hotelarskimi.

Wyk. 10. Staż pracowników wypełniających kwestionariusz

Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględniono również staż na zajmowanym stanowisku (wyk. 11). Najwięcej, bo aż 41 % badanych deklaruje staż pracy na zajmowanym stanowisku pomiędzy 6-10 lat, w przedziale stażu na danym stanowisku do 5 lat wynosi ona 34%, w zakresie od 11-20 lat to 24%, najmniej, bo zaledwie 1% wskazuje na staż na zajmowanym stanowisku dłuższy niż 20 lat.

Wyk. 11. Staż pracowników na zajmowanym stanowisku

Źródło: Opracowanie własne.

06.2023 r. Analiza i ocena zebranych danych za pomocą techniki ankiety oraz przygotowanie kwestionariusza wywiadu eksperckiego.

Uzyskane w trakcie badań on-line dane z prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet poddano analizie ilościowej i jakościowej. Do analizy zgromadzonego materiału empirycznego wykorzystano program IBM SPSS Statistics 24 oraz Microsoft Office Excel 2016. Usunięte zostały braki danych. Różnice statystyczne pomiędzy wartościami zmiennych wyprowadzono z wykorzystaniem tablic przedziałów frakcji, przy założonym poziomie istotności $\alpha=0,05$. Do przeprowadzenia analiz dwuzmiennowych został zastosowany test istotności różnic chi-kwadrat (test niezależności), a w przypadku siły związku - współczynnik V Kramera.

Test niezależności chi kwadrat.

Test niezależności chi-kwadrat Pearsona (χ^2) jest jedną z najczęściej stosowanych statystyk¹⁹. Test χ^2 wykonuje się w celu zbadania związku pomiędzy dwoma zmiennymi nominalnymi X i Y (inaczej zmiennymi jakościowymi). Test wymaga postawienia dwóch hipotez: zerowej: nie istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy zmiennymi i alternatywnej: istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy zmiennymi.²⁰

Hipotezy zerową oraz alternatywną dla tego testu możemy zapisać następująco:²¹

H0: Zmienne X i Y są niezależne.

H1: Zmienne X i Y nie są niezależne.

Test χ^2 bazuje na porównaniu ze sobą wartości obserwowanych (otrzymanych w badaniu), a wartości teoretycznych (obliczonych przy założeniu, że pomiędzy zmiennymi nie ma żadnego związku). Duże różnice wskazują na istnienie zależności pomiędzy zmiennymi. Hipotezę zerową można odrzucić wówczas, gdy odczytany poziom istotności p jest mniejszy lub równy 0,05. Jeśli p jest wyższe od tego poziomu nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej²².

Współczynnik V Kramera i współczynnik kontyngencji Q-Yulea (Phi) są to popularnie używane miary związku dla testu chi-kwadrat. Sam test χ^2 nie mówi nic o sile związku, tylko informuje nas o istnieniu takich zależności. W celu sprawdzenia, czy dana korelacja jest silna, czy słaba, posługujemy się współczynnikami kontyngencji: współczynnikiem Phi Yule'a (stosowany w przypadku tabel kontyngencji 2×2) i współczynnikiem V Kramera (stosowany w przypadku tablic wielodzielnych). W badaniach medycznych

¹⁹ Zob. szerz. G. Claus, H. Ebner, *Podstawy statystyki dla psychologów, pedagogów i socjologów*, PZWL, Warszawa 1972; M. N. Józefacka, F. M. Kołek, A. Arciszewska-Leszczuk, P. Iwankowski, *Metodologia i statystyka. Przewodnik naukowego turysty Tom 1*, PWN, Warszawa 2023.

²⁰ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 503-504.

²¹ Tamże, s.72.

²² Zob. szerz. <https://predictivesolutions.pl/test-niezaleznosci-chi-kwadrat-pearsona>

i technologicznych przyjmuje się, że wartość V Kramera wynosząca 0,1 – oznacza słaby związek, 0,3 – przeciętny związek, a 0,5 – silny związek. W badaniach społecznych wartości współczynnika są często niższe. Ogólnie - wartość współczynnika zawiera się pomiędzy 0 a 1. Współczynnik ten pozwala na interpretowanie wyników zarówno skrajnych, jak i pośrednich. Im wynik bliższy zera tym słabszy związek, a im bliższe jedności - tym związek pomiędzy zmiennymi jest silniejszy.²³

W wynikach badań uwzględniono i omówiono jedynie istotne zależności.

Na podstawie przeprowadzonych analiz i ocen statystycznych przygotowano kwestionariusz wywiadu eksperckiego.

07. 2023 r. Przeprowadzanie indywidualnych wywiadów pogłębionych

Jako metodę badania wykorzystano indywidualne wywiady pogłębione (IDI) w gronie ekspertów branży hotelarskiej – dyrektorów hoteli – czas trwania wywiadu został zaplanowany na 60 minut każdy.

Głównym celem badania było poznanie opinii dyrektorów obiektów hotelarskich na temat oceny sprawności funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej, a w szczególności:

- 1) w zakresie czynników zewnętrznych i wewnętrznych mogących mieć wpływ na świadczenie usług hotelarskich;
- 2) zakresu systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej;
- 3) potrzeb, oczekiwań i oceny zarządzania kryzysowego podczas trwania pandemii COVID-19.

Do badania IDI wytypowani zostali dyrektorzy obiektów hotelowych, którzy zgodzili się dobrowolnie zaprezentować swoją ocenę wobec problemów omawianych w kwestionariuszu ankiety w sposób rozszerzający (jakościowy). Osoby te posiadały odpowiednie doświadczenie, natomiast zostały zróżnicowane pod względem wieku i województwa występowania obiektów, którymi zarządzają, w celu uzyskania jak najszerszego obrazu i spojrzenia na wyniki ankietowe. W badaniu eksperckim wzięło udział 8 dyrektorów.

08.2023 r. Analiza i ocena zebranych danych za pomocą techniki wywiadu

Prezentowane wyniki badania należy interpretować z uwzględnieniem ograniczeń, od których to badanie nie było wolne. Po pierwsze, próba 109 odpowiedzi na kwestionariusz nie jest próbą reprezentatywną na poziomie krajowym. Na taką ilość ankiet zapewne ma wpływ wybrana przez Autorkę formuła ankiet on-line. Z uwagi na prowadzone kampanie

²³https://www.ibm.com/docs/pl/spsstatistics/25.0.0?topic=SSLVMB_25.0.0/spss/base/idh_xtab_statistics.htm
<https://predictivesolutions.pl/test-niezaleznosci-chi-kwadrat-pearsona>, [dostęp na 12.11.2023].

społeczne dotyczące zagrożeń teleinformatycznych, a w szczególności w zakresie nie otwieranie linków w emailach dotyczących nieznanego pochodzenia, część ankiet potraktowana była jako spam. Prawdopodobnie niski zwrot ankiet spowodowany był obawą o zagrożenie incydem teleinformatycznym. Dodatkowo pojawił się problem z masową wysyłką ankiet z uwagi na zabezpieczenia systemów, które potraktowały takie działanie jako niebezpieczne i zablokowały działanie typu broadcast.

Po drugie, w wywiadach z ekspertami jeden z respondentów poprosił o wcześniejsze przesłanie scenariuszu w celu przygotowania odpowiedzi. Wyniki tego jednego wywiadu znacznie różnią się od pozostałych wywiadów.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż dyrektorzy obiektów chętnie brali udział w wywiadach eksperckich i dzielili się swoją wiedzą i doświadczeniem w przedstawionych wywiadach. Byli jednocześnie zainteresowani wynikami ankiet, a tematykę wywiadu uznali za bardzo interesującą i potrzebną.

09-11.2023 r. Pisanie raportu i redakcja rozprawy

12.2023 r. Złożenie rozprawy doktorskiej

1.7 Konstrukcja narzędzia badawczego

Narzędzie badawcze skonstruowane zostało zgodnie z kierunkiem w filozofii i metodologii nauk XX w. tj. operacjonizmem. Tenże kierunek zainicjowany został przez P.W. Bridgemana (w pracy *The Logic of Modern Physics* 1927). Głosił on, że wszelkie terminy i pojęcia naukowe mają sens empiryczny tylko wtedy, gdy można je zdefiniować za pomocą definicji operacyjnych, tj. opisu operacji pomiaru lub metody rozstrzygnięcia, określających ich zastosowanie.²⁴

Konceptualizacja i operacjonalizacja wynikała z przyjętej strategii badawczej i prezentuje się następująco:

Kwestionariusz ankiety został skierowany do kadry kierowniczej podmiotów świadczących usługi hotelarskie w Polsce. Celem głównym badań była ocena funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej w fazie realizacji zagrożenia epidemiologicznego COVID 19.

Ankieta podzielona została na następujące części²⁵:

- ogólne informacje o kontekście zewnętrznym i wewnętrznym organizacji (SZK-KZW);
- zakres systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej (SZK-ZAK);

²⁴E. Babbie, *Badania społeczne...*, wyd. cyt., s.127-131.

²⁵ Kwestionariusz ankiety został zamieszczony w załącznikach pracy.

- potrzeby, oczekiwania i ocena zarządzania kryzysowego podczas trwania pandemii COVID 19 (SZK-POO);
- informacje uzupełniające (metryczkowe) (SZK-MET).

W części pierwszej zbadano rodzaje czynników zewnętrznych takich jak: prawne, społeczne, technologiczne, ekonomiczne, kulturowe, polityczne, środowiskowe, zdrowotne, ich wpływ pozytywny i negatywny na środowisko usług hotelarskich, sposób oceny oraz częstotliwość ich aktualizacji.

W zakresie dotyczącym czynników wewnętrznych uwzględniono czynniki takie jak: atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, satysfakcja z wykonywanej pracy, zaufanie wśród całej organizacji, sprawiedliwość oceny, poszerzenie wiedzy pracowników, przepływ informacji, wynagrodzenie pracowników, struktura organizacyjna, podział zadań, strategie i cele oraz potencjał organizacji. Zbadano ocenę i częstotliwość aktualizacji czynników wewnętrznych.

W części drugiej zbadano politykę zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich, analizując następujące elementy: definicje podstawowe, monitoring bezpieczeństwa, edukacja pracowników, procedury reagowania na zagrożenie, zasady korzystania z infrastruktury, dokumentowanie bezpieczeństwa, analizę i ocenę ryzyk, odpowiedzialność pracownika i przegląd bezpieczeństwa. Poddano badaniu również procedury zarządzania kryzysowego uwzględniając następujące zagrożenia: kradzieży, ataku terrorystycznego, zatrucia pokarmowego, wypadku pracownika, wycieku danych, śmierci gościa, epidemii choroby zakaźnej, wypadku gościa oraz kataklizmu naturalnego. Uwzględniono elementy jakie zawierają procedury zarządzania kryzysowego takie jak: komunikacja wewnętrzna, rola poszczególnych osób w zarządzaniu, działania operacyjne w trakcie zagrożenia, zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób, komunikacja zewnętrzna w trakcie zagrożenia oraz ostrzeżenie i alarmowanie oraz sposób tworzenia wewnętrznych procedur zarządzania w tym wewnętrzna analiza ryzyka, nakaz prawny, audyt firmy zewnętrznej, analiza i ocena ryzyka firmy zewnętrznej, audyt wewnętrzny, rejestr zagrożeń stosowanych do prowadzonej działalności, dobre praktyki w branży, intuicja kierownictwa oraz zalecenia z konferencji prasowej. W badaniu wzięto pod uwagę sposób dokumentowania zagrożeń, jak również szkoleń realizowanych w obiektach, z podziałem na ich zakres.

W trzeciej części badania uwzględniono czas pandemii COVID 19, a w szczególności źródła informacji, z których korzystano podczas pandemii, trudności operacyjne, jakie pojawiły się w trakcie funkcjonowania obiektów w tym chaos informacyjny, trudności operacyjne, stopień stosowania wytycznych przez pracowników, stopień stosowania wytycznych przez gości, koszty wprowadzonych wytycznych oraz dostępność środków ochron-

nych. Zbadano zmiany w strukturze gościa, poziom ponoszonych kosztów, jak również stosowane rozwiązania antykryzysowe takie jak korzystanie z tarczy antykryzysowej, realizowanie bonu turystycznego bądź innego rodzaju pomocy. Poddano ocenie stopień cech takich jak komunikacja wewnętrzna w trakcie wystąpienia sytuacji kryzysowej, role poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa w obiekcie, zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej, komunikacja zewnętrzna w trakcie reagowania kryzysowego, ostrzeżenie i alarmowanie oraz działania operacyjne w trakcie reagowania kryzysowego. W ankiecie zastosowano schemat analogiczny jak w normach jakościowych np. w rodzinie norm ISO 27000, uznawanych jako seria najlepszych praktyk stosowanych w zachowaniu bezpieczeństwa informacji.²⁶

W ankiecie zastosowano następujące rodzaje skal: nominalna, zbalansowana, likerta oraz semantyczna.²⁷

Po przeprowadzeniu badania ankietowego zastosowano technikę wywiadu. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) zastosowano w stosunku do ekspertów branży hotelarskiej – dyrektorów hoteli – czas trwania wywiadu wynosił ok 60 minut każdy. Celem było poznanie opinii dyrektorów obiektów hotelarskich na temat oceny sprawności funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej a w szczególności:²⁸

- w zakresie czynników zewnętrznych i wewnętrznych mogących mieć wpływ na świadczenie usług hotelarskich;
- zakresu systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej;
- potrzeb, oczekiwań i oceny zarządzania kryzysowego podczas trwania pandemii COVID-19.

Do badania IDI wytypowani zostali dyrektorzy obiektów hotelowych, którzy zechcieli dobrowolnie zaprezentować swoją ocenę wobec problemów omawianych w kwestionariuszu ankiety w sposób rozszerzający (jakościowy). W niniejszym badaniu zastosowano schemat nielosowy, celowy tak, aby grupa reprezentantów pochodziła z różnych województw i z obiektów hotelarskich o różnym standardzie (8 osób sumarycznie). W wyborze wzięte zostały pod uwagę staż na pełnionym stanowisku i dostępność badanych.

1.8 Systematyczny przegląd literatury

Systematyczny przegląd literatury to metoda badawcza pozwalająca na właściwy dobór źródeł do badań. W przedmiotowym badaniu przegląd literatury przeprowadzono w terminach 06.2021 r. – 06.2023 r. w oparciu o bazy danych Scopus i Web of Science. Baza te

²⁶ <https://www.isoqar.pl/pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-informacji/jakie-normy-naleza-do-rodziny-iso-27000>, [dostęp na 18.11.2023], <https://www.pkn.pl/informacje/2012/10/terminologia-systemow-zarzadzania-bezpieczenstwem-informacji-pn-isoiec-27000>, [dostęp na 18.11.2023].

²⁷ Zob. szerz E. Babbie, *Podstawy metodologii...*, wyd. cyt., s.172-196.

²⁸ Kwestionariusz wywiadu został zamieszczony w załącznikach pracy.

określana są jako największe źródło recenzowanych przez niezależnych ekspertów publikacji naukowych, jednocześnie aktualizowanych na bieżąco i zapewniające kompleksowe wyniki wyszukiwania. Wybór tylko tych dwóch baz uzasadniony był tym, aby podczas przeglądu literaturowego skorzystać jedynie z kluczowych opracowań, a zbyt duża ilość publikacji mogłaby doprowadzić do rozproszenia uwagi i nie skoncentrowania się na kluczowych aspektach.

Podstawowymi słowami wykorzystanymi w systematycznym przeglądzie literatury były w języku angielskim: *crisis, management* (pierwsze wyszukiwanie) natomiast w kolejnym wyszukiwaniu użyto słów *crisis, management, COVID-19*.

Wyszukiwania przeprowadzono w całych tekstach, w publikacjach, w artykułach, pracach badawczych, we wszystkich obszarach badawczych. W wyniku wyszukiwania w bazie Web of Science w wyszukiwaniu słów *crisis* i *management* znalazło się 5425 pozycji, z czego uwzględnione jedynie te posiadające powyżej 100 cytowań, co dało łącznie 95 pozycji. W wyszukiwaniu *crisis, management, COVID-19* ilość pozycji wynosiła 360, z czego również wybrano tylko te, które posiadają nie mniej niż 100 cytowań co dało 21 pozycji.

W przypadku bazy Scopus zastosowano identyczne słowa wyszukiwania. W przypadku *crisis* i *management* ilość wyszukanych pozycji wynosiła 679, z czego wyodrębniono tylko te, których ilość cytowań wynosiła nie mniej niż 100, ich liczba wyniosła 87 pozycji. Przy wyszukiwaniu *crisis, management* i *COVID-19* ilość pozycji wynosiła 666 z czego wyodrębniono te, których liczba cytowań była nie mniejsza niż 30, a dodatkowo załączono wszystkie pozycje zawierające tematykę hotelarską, w ten sposób powstał zbiór 65 pozycji.

W ten sposób powstał zbiór publikacji zarówno teoretycznych jak również praktycznych wynoszący 268 tekstów.

Po przeanalizowaniu wyników wyeliminowano teksty dublujące się, co wynikało z niezależnego przeszukiwania dwóch baz danych. W ten sposób zredukowano listę branych pod uwagę publikacji. Następnie publikacje te przeskanowano pod względem zawartości i wyeliminowano teksty, które nie były zgodne z analizowanym obszarem. Przeprowadzone działania doprowadziły do uzyskania w sumie 173 publikacji związanych z zakresem pracy badawczej.

Teksty te uznano za kluczowe i umieszczono je w tabeli poniżej (tab. 1).

Tab. 1. Kluczowe publikacje odnoszące się do koncepcji zarządzania kryzysowego i COVID 19

Lp.	Autor	Tytuł	Źródło	Nr.	Rok	Str.
1	Abbas, J; Wang, DK; Su, ZH; Ziapour, A	The Role of Social Media in the Advent of COVID-19 Pandemic: Crisis Management, Mental Health Challenges and Implications	Risk management and healthcare policy	14	2021	1949-1962
2	Adamu, AA; Raza, SH; Mohamad, B	The interactive effect of mindfulness and internal listening on internal crisis management and its outcomes: the moderating role of emotional exhaustion	Corporate Communications	28	2023	6-29
3	Adrot, A; Moriceau, JL	Introducing Performativity to Crisis Management Theory: An Illustration from the 2003 French Heat Wave Crisis Response	Journal of contingencies and crisis management	21	2013	26-44
4	Al-Dabbagh Z.S.	The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model)	Journal of Public Affairs	20 (4)	2020	art. no. e2186
5	Aldao C., Blasco D., Poch Espallargas M., Palou Rubio S.	Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic	Tourism Review	76 (4)	2021	929 - 941
6	Alexander D.E.	Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management	Science and Engineering Ethics	20 (3)	2014	717 - 733
7	Allen M.W	Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis	Communication Monographs	61 (1)	1994	44 - 62

8	Alpaslan, CM; Mitroff, II	Exploring the moral foundations of crisis management	Technological forecasting and social change	167	2021	
9	Alsheyab M., Filimon N., Fusté-Forné F.	Hospitality management in times of crisis: a corporate social responsibility perspective	International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management	16 (5)	2023	pp. 873 - 891
10	Ansell C., Boin A.	Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management	Administration and Society	51 (7)	2019	1079 - 1112,
11	Ansell, C; Bartenberger, M	Pragmatism and Political Crisis Management: Principle and Practical Rationality During the Financial Crisis	Pragmatism and political crisis management: principle and practical rationality during the financial crisis		2019	1-252
12	Ardito L., Coccia M., Messeni Petruzzelli A.	Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks	R and D Management	51 (4)	2021	381 - 392
13	Awwad, MS; Awwad, RM; Awwad, RM	The role of trust in government in crisis management: Fear of COVID-19 and compliance with social distancing	Journal of contingencies and crisis management	2023 FEB 16	2023	brak
14	Bapuji H., Patel C., Ertug G., Allen D.G.	Corona Crisis and Inequality: Why Management Research Needs a Societal Turn	Journal of Management	46 (7)	2020	1205 - 1222
15	Barnes P., Oloruntoba R.	Assurance of security in maritime supply chains: Conceptual issues of vulnerability and crisis management	Journal of International Management	11 (4)	2005	519 - 540

16	Baxter R., Bedard J.C., Hoitash R., Yezegel A.	Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis	Contemporary Accounting Research	30 (4)	2013	1264 - 1295
17	Berbekova A; Uysal, M; Assaf, AG	A thematic analysis of crisis management in tourism: A theoretical perspective	Tourism management	86	2021	675 -687
18	Binder, M; Clegg, B	Surviving the global economic crisis in the automotive industry through sustainable supplier management	Automotive industry: technical challenges, design issues and global economic crisis		2010	1 - 58
19	Blake A., Sinclair M.T.	Tourism crisis management US response to September 11 [La gestion de crise pour le tourisme : La réponse des Etats-Unis au 11 septembre]	Annals of Tourism Research	30 (4)	2003	813 - 832
20	Boers, B; Henschel, T	The role of entrepreneurial orientation in crisis management: evidence from family firms in enterprising communities	Journal of enterprising communities-people and places in the global economy	16	2022	364 -368
21	Boin A.	The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research	Review of Policy Research	26 (4)	2009	367 - 377
22	Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B.	The politics of crisis management: Public leadership under pressure	The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure	b/d	2005	1 - 182
23	Boin A., Hart P.T., McConnell A., Preston T.	Leadership style, crisis response and blame management: The case of hurricane katrina	Public Administration	88 (3)	2010	706 - 723

24	Boin A., Lodge M.	Designing resilient institutions for transboundary crisis management: a time for public administration	Public Administration	94 (2)	2016	289 - 298
25	Boin A., McConnell A.	Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience	Journal of Contingencies and Crisis Management	15 (1)	2007	50 - 59
26	Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B.	The politics of crisis management: Public leadership under pressure	The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure	brak	2016	1 - 200
27	Borja, A; Elliott, M	From an economic crisis to a pandemic crisis: The need for accurate marine monitoring data to take informed management decisions	Advances in marine biology, vol 89	89	2021	79 - 114
28	Boulos, MNK; Resch, B; Crowley, DN; Breslin, JG; Sohn, G; Burtner, R; Pike, WA; Jezierski, E; Chuang, KYS	Crowdsourcing, citizen sensing and sensor web technologies for public and environmental health surveillance and crisis management: trends, OGC standards and application examples	International journal of health geographics	10	2011	1130 -1137
29	Brändström A., Bylander F., 't Hart P.	Governing by looking back: Historical analogies and crisis management	Public Administration,	82 (1)	2004	191 - 210
30	Budrevičiūtė A., Raila G., Paukštaitienė R., Valius L.	Crisis management: The perspectives of physicians working in family physician teams in Lithuania	Primary Health Care Research and Development	24 (6)	2023	art. no. e6
31	Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T.	Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development	Journal of Management	43 (6)	2017	1661 - 1692

32	Burkle F.M., Bradt D.A., Ryan B.J.	Talent management in Covid-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool	Prehospital and Disaster Medicine	36 (1)	2021	95 - 104
33	Butler, MJ	Context, Process, and Structure: Correlates of Conflict Management in Foreign Policy Crisis	Journal of global security studies	3	2018	163 -180
34	Cameron M.A., Power R., Robinson B., Yin J.	Emergency Situation Awareness from Twitter for crisis management	WWW'12 - Proceedings of the 21st Annual Conference on World Wide Web Companion,	brak	2012	695 - 698
35	Campello M., Giambona E., Graham J.R., Harvey C.R.	Liquidity management and corporate investment during a financial crisis	Review of Financial Studies	24 (6)	2011	1944 - 1979
36	Chatzipanagiotou, P; Katsarou, E	Crisis Management, School Leadership in Disruptive Times and the Recovery of Schools in the Post COVID-19 Era: A Systematic Literature Review	Educatin Science	13	2023	b/d
37	Christensen T., Læg Reid P., Rykkja L.H.	Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy	Public Administration Review	76 (6)	2016	887 - 897
38	Clare G., Mirosa M., Bremer P.	The impact of COVID-19 on food rescue organisations in Aotearoa New Zealand and future crisis management	British Food Journal	125 (5)	2023	pp. 1895 - 1913
39	Comfort L.K.	Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control	Public Administration Review	67 (SUPP L. 1)	2007	189 - 197
40	Coombs W.T., Holladay S.J.	An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches	International Journal of Phytoremediation	21 (1)	2001	321 – 340
41	Coombs W.T., Holladay S.J.	Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management	Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication	b/d	2003	95 – 115

42	Cruz-Milan, O; Simpson, JJ; Simpson, PM; Choi, W	Reassurance or reason for concern: Security forces as a crisis management strategy	Tourism Management	56	2016	374 -384
43	de Saumarez N.	Crisis management, tourism and sustainability: The role of indicators	Journal of Sustainable Tourism,	15 (6)	2007	700 -714
44	Delfino G.F., van der Kolk B.	Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis	Accounting, Auditing and Accountability Journal,	34 (6)	2021	1376 - 1387
45	Doern R.	Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots	International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship	34 (3)	2016	276 – 302
46	Donelli, CC; Fanelli, S; Zangrandi, A; Elefanti, M	Disruptive crisis management: lessons from managing a hospital during the COVID-19 pandemic	Management decision	60	2022	66 – 91
47	Dubey R., Bryde D.J., Blome C., Roubaud D., Giannakis M.	Facilitating artificial intelligence powered supply chain analytics through alliance management during the pandemic crises in the B2B context	Industrial Marketing Management	96	2021	135 – 146
48	El-Said O.A., Smith M., Al-Yafaei Y., Salam S.A.A.	From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis	International Journal of Hospitality Management	110	2023	art. no. 103435
49	Frykmer, T; Uhr, C; Tehler, H	On collective improvisation in crisis management - A scoping study analysis	Safety science	110	2018	289-298
50	Fung L., Boet S., Bould M.D., Qosa H., Perrier L., Tricco A., Tavares W., Reeves S.	Impact of crisis resource management simulation-based training for interprofessional and interdisciplinary teams: A systematic review	Journal of Interprofessional Care	29 (5)	2015	433 – 444

51	Gilpin D.R., Murphy P.J.	Crisis Management in a Complex World	Crisis Management in a Complex World		2008	1 – 224
52	Giménez-Candela M.	The ongoing health crisis shakes the foundations of the management of natural life [La crisis sanitaria sacude los cimientos de la gestión de la vida natural]	Derecho Animal	11 (1)	2020	pp. 10 – 13
53	Gkouna O., Tsekouropoulos G., Theocharis D., Hoxha G., Gounas A.	The impact of family business brand trust and crisis management practices on customer purchase intention during Covid-19	Journal of Family Business Management	13 (1)	2023	pp. 87 - 100
54	González-Herrero A., Smith S.	Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises	Journal of Contingencies and Crisis Management,	16 (3)	2008	143 – 153
55	Guderian C.C., Bican P.M., Riar F.J., Chattopadhyay S.	Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic	R and D Management	51 (2)	2021	223 – 239
56	Hardt, H	How NATO remembers: explaining institutional memory in NATO crisis management	European security	26	2017	120 -148
57	Hassankhani M., Alidadi M., Sharifi A., Azhdari A.	Smart city and crisis management: Lessons for the covid-19 pandemic	International journal of environmental research and public health	18 (15)	2021	744 -752
58	Heath C., Luff P.	Collaboration and control Crisis management and multimedia technology in London Underground Line Control Rooms	Computer Supported Cooperation Work	1 (1 - 2)	1992	69 – 94

59	Hegele Y., Schnabel J.	Federalism and the management of the COVID-19 crisis: centralisation, decentralisation and (non-)co-ordination	West European Politics	44 (5-6)	2021	1052 – 1076
60	Hidalgo A., Martín-Barroso D., Nuñez-Serrano J.A., Turrión J., Velázquez F.J.	Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case	Tourism Management	88	2022	art. no. 104395
61	Holzman R.S., Cooper J.B., Gaba D.M., Philip J.H., Small S.D., Feinstein D.	Anesthesia crisis resource management: Real-life simulation training in operating room crises	Journal of Clinical Anesthesia	7 (8)	1995	675 – 687
62	Hörcher D., Singh R., Graham D.J.	Social distancing in public transport: mobilising new technologies for demand management under the Covid-19 crisis	Transportation	49 (2)	2022	735 – 764
63	Howe-Walsh L., Kirk S., Oruh E.	Are people the greatest asset: talent management in SME hotels in Nigeria during the COVID-19 crisis	International Journal of Contemporary Hospitality Management	35 (8)	2023	pp. 2708 - 2727
64	Humeniuk V., Kaziuka N., Malaniuk T., Vivsiuk I., Betlej A.	International hotel and tourism business: anti-crisis management aspects	Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice	1 (42)	2022	pp. 493 – 501
65	Iqbal, F; Bundy, J; Pfarner, MD	Advancing research methods in crisis management	Research in times of crisis: Research Methods in the Time of COVID-19	13	2021	53 – 73
66	Ivanov S.H., Webster C., Stoilova E., Slobodskoy D.	Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies – A conceptual framework	Tourism Economics,	28 (1)	2022	3 - 26
67	James E.H., Wooten L.P., Dushek K.	Crisis management: Informing a new leadership research agenda	Academy of Management Annals	5 (1)	2011	455 – 493

68	Jaques T.	Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct	Public Relations Review	33 (2)	2007	147 – 157
69	Jaschke P., Keita S., Vallizadeh E., Kühne S.	Satisfaction with pandemic management and compliance with public health measures: Evidence from a German household survey on the COVID-19 crisis	Plos one	18 (2 February)	2023	art. no. e0281893
70	Jiang Y., Ritchie B.W., Benckendorff P.	Bibliometric visualisation: an application in tourism crisis and disaster management research	Current Issues in Tourism	22 (16)	2019	1925 – 1957
71	Jin Y., Liu B.F., Austin L.L.	Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses	Communication Research	41 (1)	2014	74 – 94
72	Johansen W., Aggerholm H.K., Frandsen F.	Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations	Public Relations Review	38 (2)	2012	270 – 279
73	Kash T.J., Darling J.R.	Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention	Leadership & Organization Development Journal	19 (4)	1998	179 – 186
74	Klauser, F; Pauschinger, D	Searching for the right balance between openness and closure: Spatial logics of crisis management and control in the policy response to pandemic disease such as COVID-19	Journal of contingencies and crisis management	30	2022	32 – 40

75	Krausz M., Westenberg J.N., Vigo D., Spence R.T., Ramsey D.	Emergency response to COVID-19 in Canada: Platform development and implementation for eHealth in crisis management	JMIR Public Health and Surveillance	6 (2)	2020	no. e18995
76	Krishnan, SN; Ganesh, LS; Rajendran, C	Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures	International journal of disaster risk reduction	72	2022	21 - 40
77	Kukanja M., Planinc T., Sikošek M.	Crisis Management Practices in Tourism SMEs during the Covid-19 Pandemic	Organizacija	53 (4)	2020	346 - 361
78	Kumar, A; Joshi, S; Sharma, M; Vishvakarma, N	Digital humanitarianism and crisis management: an empirical study of antecedents and consequences	Journal of humanitarian logistics and supply chain management	12	2022	570 -593
79	Kutieshat R., Farmanesh P.	The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector	Sustainability (Switzerland),	14 (5)	2022	art. no. 2872
80	Kwon H.-J., Ha Y.E., Yang K., Park S., Yi S.	Challenging the universal healthcare systems in Southeast Asia: COVID-19 crisis management in Indonesia and the Philippines	A Research Agenda for East Asian Social Policy	brak	2023	pp. 197 - 219
81	Lachlan K.A., Spence P.R., Lin X., Najarian K., Del Greco M.	Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content	Computers in Human Behavior	54	2016	647 - 652

82	Lai I.K.W., Wong J.W.C.	Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19	International Journal of Contemporary Hospitality Management	32 (10),	2020	3135 - 3156
83	Lai, AY	Organizational Collaborative Capacity in Fighting Pandemic Crises: A Literature Review From the Public Management Perspective	Asia-Pacific journal of public health	24	2012	211-233
84	Le D., Phi G.	Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework	International Journal of Hospitality Management	94	2021	no. 102808
85	Lee Ventola C.	The antibiotic resistance crisis: Part 2: Management strategies and new agents	P and T	40 (5)	2015	344 - 352
86	Lee, JY; Yahiaoui, D; Lee, KP; Cooke, FL	Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters-subsidiary friction	Human resource management	61	2022	473 -494
87	Lee, OKD; Jiang, S; Hyun, Y; Jeong, H	The Role of Information Technologies in Crises: A Review and Conceptual Development of IT-Enabled Agile Crisis Management	Communications of the association for information systems	50	2022	857-890
88	Leonidou, LC; Aykol, B; Fotiadis, TA; Marinova, S; Christodoulides, P	Being creative under the Covid-19 pandemic crisis: the role of effective inter-organizational relationship management	International marketing review	2022 JUL 15	2022	brak

89	Leta, SD; Chan, ICC	Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality	International journal of hospitality management	95	2021	386 -389
90	Li B., Zhang T., Chen Y., Hua N.	The learning model of crisis management: the COVID-19 case in the hospitality industry	Consumer Behavior in Tourism and Hospitality	17 (4)	2022	pp. 468 - 490
91	Li B., Zhang T., Hua N., Wang Y.	A dynamic model of crisis management from a stakeholder perspective: the case of COVID-19 in China	Tourism Review,	76 (4)	2021	764 - 787
92	Lindley, D	Avoiding tragedy in power politics: The concert of Europe, transparency, and crisis management	Security studies	13	2003	683 -705
93	Liu S.B.	Crisis Crowdsourcing Framework: Designing Strategic Configurations of Crowdsourcing for the Emergency Management Domain	Computer Supported Cooperative Work	23 (4 - 6)	2014	389 - 443
94	Liu Y., Froese F.J.	Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective	Asian Business and Management	19 (3)	2020	271 - 276
95	Liu Y., Lee J.M., Lee C.	The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective	Asian Business and Management	19 (3)	2020	277 - 297
96	Mansfeld Y.	Cycles of war, terror, and peace: Determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry	Journal of Travel Research	38 (1)	2021	30 - 36
97	Marik, PE; Varon, J	Hypertensive crises - Challenges and management	Chest	131	2007	717 -733

98	Mertzanis, C	Risk Management Challenges after the Financial Crisis	Economic notes	42	2013	285 -319
99	Miguel, C; Pechurina, A; Kirkulak-Uludag, B; Drotarova, MH; Duman-cic, K; Braje, IN; Giglio, C.	Short-term rental market crisis management during the COVID-19 pandemic: Stakeholders' perspectives	International journal of hospitality management	102	2022	3135 -3156
100	Mitroff I.I.	Crisis Management and Environmentalism A Natural Fit	California Management Review,	36 (2)	1994	101 - 113
101	Mitroff I.I., Pauchant T.C., Shrivastava P.	The structure of man-made organizational crises. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management	Technological Forecasting and Social Change	33 (2)	1988	83 - 107
102	Moynihan D.P.	Learning under uncertainty: Networks in crisis management	Public Administration Review	68 (2)	2008	350 -365
103	Mumby, PJ; Sanchirico, JN; Broad, K; Beck, MW; Tyedmers, P; Morikawa, M; Okey, TA; Crowder, LB; Fulton, EA; Kelso, D; Kleypas, JA; Munch, SB; Glynn, P; Matthews, K; Lubchenco, J	Avoiding a crisis of motivation for ocean management under global environmental change	Global change biology	23	2017	217 -227
104	Ngoc Su D., Luc Tra D., Thi Huynh H.M., Nguyen H.H.T., O'Mahony B.	Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam	Current Issues in Tourism	24 (22),	2021	3189 - 3205
105	Ortiz, MLL	Rethinking health crisis management	Revista espanola de derecho constitucional	41	2021	153 -182

106	Oscarsson, O	Crisis-as-practice: Conceptualizing the role of everyday work practices in crisis management	International journal of disaster risk reduction	83	2022	brak
107	Paraskevas A.	Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises	Management Decision	44 (7)	2004	892 - 907
108	Paraskevas, A; Altinay, L	Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management	Tourism management	34	2013	887 -897
109	Pattyn V., Matthys J., Hecke S.V.	High-stakes crisis management in the Low Countries: Comparing government responses to COVID-19	International Review of Administrative Sciences,	87 (3)	2021	593 - 611
110	Pavlatos O., Kostakis H., Digkas D.	Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic	Anatolia	32 (1)	2022	80 - 92
111	Pearson C.M., Clair J.A.	Reframing crisis management	Academy of Management Review	23 (1)	1998	59 - 76
112	Persakis, A; Iatridis, GE	Audit quality, investor protection and earnings management during the financial crisis of 2008: An international perspective	Journal of international financial markets institutions & money	41	2016	36
113	Pfarr C., Hosie P.J.	Crisis management in tourism: Preparing for recovery	Journal of Travel and Tourism Marketing	23 (2 - 4)	2007	249 - 264
114	Prayag G.	Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism	Tourism Management Perspectives	25	2018	133 - 135

115	Preble J.F.	Integrating the crisis management perspective into the strategic management process	Journal of Management Studies	34 (5)	1997	768 - 791
116	Promnil N., Polnyotee M.	Crisis Management Strategy for Recovery of Small and Medium Hotels after the COVID-19 Pandemic in Thailand	Sustainability (Switzerland)	15 (5)	2023	art. no. 4194
117	Quarantelli E.L.	Disaster crisis management: a summary of research findings	Journal of Management Studies	25 (4)	1988	373 - 385
118	Rao H.R., Vemprala N., Akello P., Valecha R.	Retweets of officials' alarming vs reassuring messages during the COVID-19 pandemic: Implications for crisis management	International Journal of Information Management	55	2020	art. no. 102187
119	Reuter C., Hughes A.L., Kaufhold M.-A.	Social Media in Crisis Management: An Evaluation and Analysis of Crisis Informatics Research	International Journal of Human-Computer Interaction	34 (4)	2018	280 - 294
120	Richmond J.C.	"We hope to see you soon": The green bay packers' crisis management through a letter to the fans during covid-19 mega-crisis	Social Issues in Sport Communication: You Make the Call	brak	2023	pp. 275 -286
121	Ritchie B.W.	Crisis and Disaster Management for Tourism	Crisis and Disaster Management for Tourism	brak	2009	1 - 296
122	Ritchie B.W.	Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry	Tourism Management	25 (6)	2004	669 - 683
123	Ritchie B.W., Jiang Y.	Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review	International Journal of Contemporary Hospitality Management	33 (10)	2021	3465 - 3493

124	Ritchie, BW; Jiang, YW	A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management	Annals of tourism research	79	2019	571 -582
125	Robert B., Lajtha C.	A new approach to crisis management	Journal of Contingencies and Crisis Management	10 (4)	2002	181 - 191
126	Roche S., Propeck-Zimmermann E., Mericskay B.	GeoWeb and crisis management: Issues and perspectives of volunteered geographic information	GeoJournal	78 (1)	2013	21 - 40
127	Rosenthal U., Hart P., Kouzmin A.	The Bureau-politics of crisis management	Public Administration	69 (2)	1991	211 - 233
128	Rosenthal U., Kouzmin A.	Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making	Journal of Public Administration Research and Theory	7 (2)	1997	277 - 304
129	Roshani P., Agarwal S.	Crisis management: From a stage of shock to reassurance in the hospitality industry	Cases on Emerging Market Responses to the COVID-19 Pandemic	brak	2022	pp. 110 - 125
130	Roux-Dufort C.	Is crisis management (only) a management of exceptions?	Journal of Contingencies and Crisis Management	15 (2)	2007	105 - 114
131	Sabino, CP; Ball, AR; Baptista, MS; Dai, TH; Hamblin, MR; Ribeiro, MS; Santos, AL; Sellera, FP; Tegos, GP; Wainwright, M	Light-based technologies for management of COVID-19 pandemic crisis	Journal of Photochemistry and Photobiology B: Biology	212	2020	1925 -1957
132	San S., Bastug M.F., Basli H.	Crisis management in authoritarian regimes: A comparative study of COVID-19 responses in Turkey and Iran	Global Public Health	16 (4)	2021	485 - 501

133	Santana G.	Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric	Journal of Travel and Tourism Marketing	15 (4)	2004	299 - 321
134	Saroj, A; Pal, S	Use of social media in crisis management: A survey	International journal of disaster risk reduction	48	2020	276 -302
135	Schaupp, S.	COVID-19, economic crises and digitalisation: How algorithmic management became an alternative to automation	New technology work and employment	38	2023	311 -329
136	Shangguan Z., Wang M.Y., Sun W.	What caused the outbreak of COVID-19 in China: From the perspective of crisis management	International Journal of Environmental Research and Public Health	17 (9)	2020	art. no. 3279
137	Sharma, GD; Kraus, S; Srivastava, M; Chopra, R; Kallmuenzer, A	The changing role of innovation for crisis management in times of COVID- 19: An integrative literature review	Journal of innovation & knowledge	7	2022	brak
138	Sharma, R; Yeasin, M; Krahnstoever, N; Rauschert, I; Cai, G; Brewer, I; MacEachren, AM; Sengupta, K.	Speech-gesture driven multimodal interfaces for crisis management	Proceedings of the ieee	91	2003	706 -723
139	Sieweke J., Bostandzic D., Smolinski S.M.	The influence of top management team gender diversity on firm performance during stable periods and economic crises: An instrumental variable analysis	Leadership Quarterly	brak	2023	art. no. 101703
140	Siomkos G.J., Kurzbard G.	The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management	European Journal of Marketing	28 (2)	1994	30 - 41
141	Smith D.	Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management	Organization & Environment	4 (4)	1990	263 - 275

142	Stafford G., Yu L., Armoo A.K.	Crisis management and recovery: How Washington, D.C. Hotels responded to terrorism	Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,	43 (5)	2002	27 - 40
143	Starr M.K., Van Wassenhove L.N.	Introduction to the special issue on humanitarian operations and crisis management	Production and Operations Management	23 (6)	2014	925 - 937
144	Steelman T.A., McCaffrey S.	Best practices in risk and crisis communication: Implications for natural hazards management	Natural Hazards	65 (1)	2013	683 - 705
145	Suk M., Kim W.	COVID-19 and the airline industry: crisis management and resilience	Tourism Review	76 (4)	2021	984 - 998
146	Sun Y.-Y., Sie L., Faturay F., Auwalin I., Wang J.	Who are vulnerable in a tourism crisis? A tourism employment vulnerability analysis for the COVID-19 management	Journal of Hospitality and Tourism Management	49	2021	304 - 308
147	Tagarev, T; Ratchev, V.	A Taxonomy of Crisis Management Functions	Sustainability	12	2020	1331 -1346
148	Tahan H.M.	Essential Case Management Practices Amidst the Novel Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Crisis: Part 1: Tele-Case Management, Surge Capacity, Discharge Planning, and Transitions of Care	Professional Case Management	25 (5)	2020	248 - 266
149	Tercovich, G.	The crisis management context National, global and regional norms and policies	Assessing eu leadership in inter-regional relations: The Case of the Institutionalisation of ASEAN Disaster Management	brak	2022	29 - 70

150	Tse A.C.B., So S., Sin L.	Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS	International Journal of Hospitality Management	25 (1)	2006	11 mar
151	Uitdewilligen, S; Waller, MJ	Information sharing and decision-making in multi-disciplinary crisis management teams	Journal of organizational behavior	39	2018	91 - 103
152	Ulmer R.R.	Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a Case Study	Management Communication Quarterly	14 (4)	2001	590 -615
153	Upadhyay R., Shankar A.	Implementing continued radiation therapy for cancer management in low resource countries during and after the COVID-19 crisis	Expert Review of Anticancer Therapy	21 (3)	2021	pp. 251 - 255
154	Vacek, Z; Vacek, S; Cukor, J.	European forests under global climate change: Review of tree growth processes, crises and management strategies	Journal of environmental management	332	2023	brak
155	van den Oord S., Vanlaer N., Marynissen H., Bruggemans B., Van Roey J., Albers S., Cambre B., Kenis P.	Network of Networks: Preliminary Lessons from the Antwerp Port Authority on Crisis Management and Network Governance to Deal with the COVID-19 Pandemic	Public Administration Review,	80 (5)	2020	880 - 894
156	van Wart M., Kapucu N.	Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA	Public Management Review	13 (4)	2011	489 - 511
157	Varghese B., Sandhya H., Thomas T.	COVID-19 pandemic, risk-reduction strategies and crisis management in the travel insurance sector	Tourism in Crisis	b/d	2023	pp. 23 - 44

158	Voigt S., Kemper T., Riedlinger T., Kiefl R., Scholte K., Mehl H.	Satellite image analysis for disaster and crisis-management support	IEEE Transactions on Geoscience and Remote Sensing	brak	brak	1520 - 1528
159	Vong, C; Rita, P; Antonio, N	Health-Related Crises in Tourism Destination Management: A Systematic Review	Sustainability	13	2021	brak
160	Waller, G; Abbasian, S.	An assessment of crisis management techniques in hotels in London and Stockholm as response to COVID-19's economic impact	International journal of contemporary hospitality management	34	2022	2134 -2153
161	Wang L.	Crisis and Disaster Management of Local Hotels based on Statistics in Ningbo during COVID-19	Proceedings - 2021 International Conference on Public Health and Data Science,ICPHDS 2021	brak	2021	pp. 59 - 67
162	Wang W.-T., Wu S.-Y.	Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis	Knowledge Management Research and Practice	19 (4)	2021	468 - 474
163	Wilhite D.A., Hayes M.J., Knutson C., Smith K.H.	Planning for drought: Moving from crisis to risk management	Journal of the American Water Resources Association	36 (4)	2000	697 - 710
164	Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y.	Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams	Academy of Management Annals	11 (2)	2017	733 - 769
165	Wodak R.	Crisis communication and crisis management during covid-19	Global Discourse	11 (3)	2021	329 - 353
166	Wooten L.P., James E.H.	Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development	Advances in Developing Human Resources	10 (3)	2008	352 - 379

167	Wut, TM; Xu, J; Wong, SM	Crisis management research (1985?2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda	Tourism management	85	2021	59 - 76
168	Young O.R., Osherenko G., Ekstrom J., Crowder L.B., Ogden J., Wilson J.A., Day J.C., Douvere F., Ehler C.N., McLeod K.L., Halpern B.S., Peach R.	Solving the crisis in ocean governance place-based management of marine ecosystems	Environment	49 (4)	2007	20 - 32
169	Zacher, H; Rudolph, CW	Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management	german journal of human resource management-zeitschrift fur personalforschung	36	2022	20 - 32
170	Zhang, S; Hsu, FC; Zhang, Y	A retrospective study of knowledge management for integrated resorts (IRs) crisis preparedness	International journal of contemporary hospitality management	35	2023	2496 -2526
171	Zhang, Y; Zhang, S; Hsu, FC	Crisis Management Performance of Upscale Hotels in the Greater Bay Area, China: A Comparative Study in a Complex Institutional Situation	Sustainability	15	2023	brak
172	Zhong L., Sun S., Law R., Li X.	Tourism crisis management: evidence from COVID-19	Current Issues in Tourism	24 (19)	2021	2671 - 2682

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazane pozycje stanowią tło badawcze w zakresie funkcjonowania zarządzania kryzysowego i wykorzystania w tym procesie podsystemu wsparcia w postaci obiektów hotelarskich, zwłaszcza w przypadku zagrożenia epidemiologicznego jakim była pandemia COVID19.

Schemat przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury zilustrowano na rys. 4.

Syntezyując, w literaturze przedmiotu występuje wiele opracowań poświęconych bezpieczeństwu w wymiarze np. instytucjonalnym²⁹, przedmiotowym³⁰, podmiotowym³¹, filozoficznym³², securitologicznym³³ itd. Pojawiają się również prace dotyczące teorii³⁴ i metodologii badań nad bezpieczeństwem³⁵, komparatystyki systemów bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego.³⁶ Tworzą się również szkoły skupione wokół przedstawicieli nauk o bezpieczeństwie, którzy osadzają tożsamość bezpieczeństwa w różny sposób.³⁷ Zauważalna jest postępująca atomizacja i fragmentaryzacja nauk o bezpieczeństwie. Brakuje jednak rozważań nad kompleksową oceną funkcjonowania systemów bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego oraz teoriami generalizującymi badania bezpieczeństwa³⁸.

²⁹ Zob. szerz. M. Paździor (red.), B. Szmulik (red.), *Instytucje bezpieczeństw narodowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

³⁰ K. Liderman, *Bezpieczeństwo informacyjne*, PWN, Warszawa 2017.

³¹ K. Drabik, *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne*, AON, Warszawa 2013.

³² Zob. szerz. R. Rosa, *Zarys filozofii bezpieczeństwa*, UPH, Siedlce 2023; J. Świniarski, M. Rudnicki, *Filary securitologii społecznej*, ELIPSA, Warszawa 2020. J. Świniarski, *Filozofia bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2004; M. Adamkiewicz, *Etyczne przejawy wiedzy o bezpieczeństwie*, WAT, Warszawa 2021.

³³ Zob. szerz. J. Świniarski, P. Kawalerski, *Drogi o bezdroża securitologii*, WAT, Warszawa 2019; L. F. Korzeniowski, *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, European Association for Security, Kraków 2008.

³⁴ Zob. szerz. J. Gryz, *Zarys podstaw teorii bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2010, J. Wolanin, *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli*, Warszawa 2008. E. Nowak, M. Nowak, *Zarys teorii bezpieczeństwa narodowego*, Difin, Warszawa 2015; J. Jaźwiński, K. Ważyńska-Fiok, *Bezpieczeństwo systemów*, PWN, Warszawa 2015.

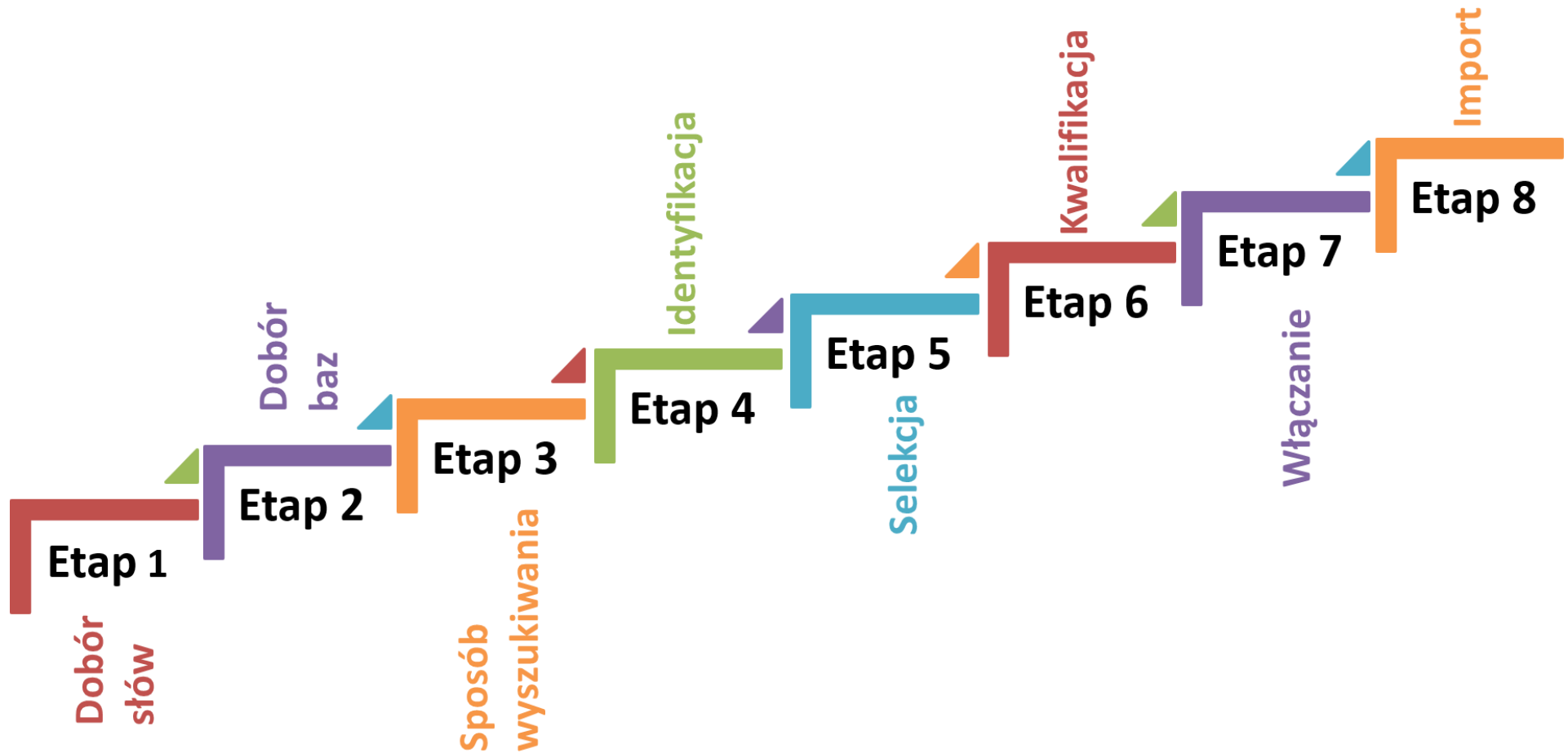
³⁵ Zob. szerz. P. Sienkiewicz, *Wybrane metody naukowych badań nad bezpieczeństwem i obronnością*, AON, Warszawa 2008; A. Dawidczyk, J. Jurczak, *Metodologia bezpieczeństwa w przykładach i zastosowaniach. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2022; A. Dawidczyk, J. Jurczak, P. Łuka, *Metody, techniki, narzędzia nauk o bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa 2019.

³⁶ Zob. szerz. P. Mickiewicz, *System bezpieczeństwa narodowego w rozwiązaniach systemowych wybranych państw*, Difin, Warszawa 2022; B. Kaczmarczyk (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce i w państwach sąsiednich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2017.

³⁷ Zob. szerz. M. A. Kamiński, *Nauki o bezpieczeństwie. Stan rozwoju dyscypliny i profile naukowców. Raport z badań*, Wydawnictwo Towarzystwa Wiedzy Obronnej, Warszawa 2023.

³⁸ Zob. szerz. P. Kawalerski, *Exploring new horizons of academic exploration in security sciences: formulation of system security measures and evaluations*, "Scientific Reports of Fire University", Year 2023, Volume 2, No. 88.

Rys. 4. Zastosowana metoda systematycznego przeglądu literatury



Źródło: Oprac. własne na podst.: D. Moher, A.Liberati, D.G. Altman, *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*, "The PRISMA Statement" PLoS Med. 6(7) 2009. Cyt. za: K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne zarządzanie kryzysowe*, Difin, Warszawa 2015, s. 208-218.

ROZDZIAŁ II

TŁO SYSTEMOWE BEZPIECZEŃSTWA BRANŻY HOTELARSKIEJ

2.1 Zadania branży hotelarskiej na rzecz bezpieczeństwa i obronności

Platon w dziele „List VII” wskazał, że „Każdy poszczególny przedmiot posiada trzy przedstawienia, na których wiedza o nim bezwarunkowo opierać się musi; czwartym jest właśnie ona – owa wiedza o przedmiocie. Jako coś piątego należy przyjąć to, co jest samym przedmiotem poznania i rzeczywistą istnością. Pierwszym więc jest nazwa, drugim określenie, trzecim obraz, czwartym wiedza”.³⁹ Inaczej mówiąc, wiedzę prawdziwą posiada ten, kto potrafi przedmiot: nazwać, zdefiniować, zobrazować i pojąć. Zgodnie z tym sądem, warto zacząć od nazwania, zdefiniowania i zobrazowania bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego.

W literaturze przedmiotu dominuje polisemantyczne definiowanie bezpieczeństwa i jego polisemantyczne pojmowanie. Przykładami takich ujęć są definicje wskazujące na specyfikę i różnicę gatunkową nazwy bezpieczeństwo, jak:

- „niezawodność (nauki techniczne i technologiczne);
- stabilność i pewność istnienia oraz rozwój i doskonalenie (nauki społeczno-humanistyczne);
- istnienie, trwanie i jego prolongowanie (nauki przyrodnicze);
- wolność, spokój i komfort oraz niezakłócone współistnienie człowieka z innymi ludźmi i środowiskiem przyrodniczym (nauki filozoficzne);
- zdrowie, posiadanie mienia i dobrego samopoczucia oraz pewności jutra, itp.; brak zagrożenia, wyzwanie i szansa (nauki społeczne);
- 4 wolności postulowane w *Karcie Atlantyckiej* (nauka o stosunkach międzynarodowych), dwie od i dwie do;
- 4 swobody UE, jak swobodny przepływ towarów, usług i kapitału oraz osób”.⁴⁰

Idąc tropem „wędrującego pojęcia”⁴¹, można pogrupować badaczy bezpieczeństwa ze względu na „core” ich wykształcenia. I tak też, autor raportu „Nauki o bezpieczeństwie:

³⁹ Platon, *List VII*, <https://antycznahellada.com/sztuka/literatura/platon/list-siodmy/> [dostęp z 10.06.2023].

⁴⁰ J. Świniarski, P. Kawalerski, *Drogi i bezdroża securitologii*, WAT, Warszawa 2019, s. 20-21.

⁴¹ A. Kołodziejczyk, *Bezpieczeństwo jako "wędrujące" pojęcie* [w:] B. Jagusiak, A. Jagiełło-Tondera, *Język w dyskursie bezpieczeństwa*, ELIPSA, Warszawa 2020, s. 192-210.

stan rozwoju dyscypliny i profile naukowców” wyróżnił 10 profili: naukowych: 1) bezpieczeństwo, 2) politologia, 3) różne nauki techniczne, 4) historia, 5) prawo, 6) pedagogika, 7) zarządzanie, 8) ekonomia, 9) humanistyczne inne, 10) socjologia.⁴² Profil „bezpieczeństwo” – to podstawowe grono badaczy wywodzących się z nauk o bezpieczeństwie i obejmuje 40,45% badanej grupy, co w porównaniu do innych dyscyplin jest słabym wynikiem np. historia 79,53%, nauki socjologiczne 63%, nauki o polityce i administracji 61,53%.⁴³ Taki stan rzeczy może świadczyć o niedojrzałości dyscypliny naukowej pod względem teoretycznym i metodologicznym i poszukiwaniu jej tożsamości.⁴⁴

Dylematy w pojmowaniu bezpieczeństwa rysują się w obrębie jego konwencjonalnego i naturalnego ujęcia. W rozważaniach tych wyróżnia się dwa rodzaje nazw, które już Platon i Arystoteles podkreślali: *konwencjonalne* i *naturalne*. Z jednej strony, bezpieczeństwo związane jest z brakiem zagrożeń, a z drugiej strony, oparte na pieczy, kontroli i trosce. Te ostatnie mają swoje korzenie etymologiczne i semantyczne w archaicznej nazwie, występującej w języku polskim, jaką jest „przezpieczeństwo”. Ponadto, zakorzenie znaczenia nazwy „bezpieczeństwo” w łacińskim „*securitas*” (*se* – każdy; *cura* – piecza) oznacza wszelką opiekę, nadzór, kontrolę i troskę. Zatem naturalna i adekwatna definicja „bezpieczeństwa” wskazuje, że jest to stan rzeczy, cechujący się szczególnie pieczą, troską, kontrolą i dbałością. W przeciwieństwie do konwencjonalnych interpretacji, które skupiają się na braku zagrożeń, taka naturalna definicja identyfikuje istotę „bezpieczeństwa” jako związaną z opieką, pewnością i stabilnością.⁴⁵

Wyrażenia złożone „bezpieczeństwo państwa” i „bezpieczeństwo narodowe” choć w wielu przypadkach traktowane zamiennie są jednak różnymi kategoriami pojęciowymi.⁴⁶ Pojęcia narodu i państwa nie można traktować jako synonimy, bowiem są to odmienne związki społeczne.⁴⁷ Państwo jest to różnokrewny związek społeczny bazujący na normach prawnych, czyli normach roszczeniowych i heteronomicznych (autorytatywnych). Natomiast, naród jest to naczelny związkiem różnokrewny obejmujący swoimi funkcjami całość życia społecznego, bazujący na normach bezroszczeniowych (głównie etyce).⁴⁸ Można

⁴² M. A. Kamiński, *Nauki o bezpieczeństwie. Stan rozwoju dyscypliny i profile naukowców. Raport z badań*, Wydawnictwo Towarzystwa Wiedzy Obronnej, Warszawa 2023, s. 58.

⁴³ Tamże, s. 117.

⁴⁴ Zob. szerz. K. Cebul, *Przedmiot, zakres i miejsce nauk o bezpieczeństwie wśród innych dyscyplin naukowych*, [w:] T. Kośmider (red.), W. Kitler (red.), *Metodologiczne i dydaktyczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2015.

⁴⁵ J. Świniarski, *O znaczeniach nazwy złożonej bezpieczeństwo*, „*Studia Bezpieczeństwa Narodowego*”, 12(2), 17-45.

⁴⁶ S. Koziej, *Bezpieczeństwo – istota podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „*Bezpieczeństwo Narodowe*”, nr II 2011/18, s. 19; Zob. szerz. M. Lutostański, *Podstawy bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Studium problemów teoretycznych*, Adam Marszałek, Toruń 2015.

⁴⁷ K. Ficoń, *Bezpieczeństwo narodowe i jego typologie*, BEL Studio Sp. z o.o., Warszawa 2020, s.12.

⁴⁸ J. Kossecki, *Podstawy nowoczesnej nauki porównawczej o cywilizacjach. Socjologia porównawcza cywilizacji*, „*Śląsk*”, Katowice 2003, s. 94-95.

stwierdzić, że *aporia* między bezpieczeństwem państwa i bezpieczeństwem narodowym znika w momencie ustalenia relacji między wskazanymi związkami społecznymi na danym terenie.

Aporie związane z nazwami i określeniami bezpieczeństwa pojawiają się również w podziałach bezpieczeństwa.⁴⁹ Kryteria podziałów są różne, a wiodącym jest podział na bezpieczeństwo podmiotowe, przedmiotowe i funkcjonalne (procesualne).⁵⁰ Wielowymiarowość badań bezpieczeństwa jest różnie ujmowana, w jednym z takich ujęć wskazuje się na następujące wymiary, mianowicie: 1) globalny [obejmujący takie podmioty jak: społeczność globalna/ludzkość i cywilizacje/kregi kulturowo-cywilizacyjne]; 2) mega [obejmujące makroregiony i regiony]; 3) makro [obejmujące społeczność państwa lub narodu i wspólnoty nie posiadające statutu państwowości a dążące do tego]; 4) mezo [wspólnoty subregionie i wspólnoty lokalne oraz mniejszości etniczne]; 5) makro [małe grupy i zbiorowości społeczne, jak np. rodzina]; 6) jednostki (jednostka ludzka i osoba).⁵¹

Natomiast specyfikując przedmiot bezpieczeństwa wskazuje się na: 1) prawno-demokratyczny; 2) ekonomiczny; 3) polityczny; 4) publiczny; 5) socjalny; 6) militarny, 7) ekologiczny; 8) informacyjny, 9) technologiczny itd.⁵²

Syntetycznie wymiary badań bezpieczeństwa sprowadzić można do:⁵³

- 1) wielopoziomowości bezpieczeństwa, przejawiającej się w pogłębianiu badań,
- 2) wielopłaszczyzności bezpieczeństwa, przejawiającej się w poszerzaniu badań tzn. zainteresowaniu ze strony różnych dyscyplin naukowych,
- 3) wieloaspektowości bezpieczeństwa, przejawiającej się w pogrubianiu badań.

Pomijając dalsze rozważania dotyczące analizy semantycznej nazwy złożonej „bezpieczeństwo”, przyjmuje się w literaturze za pewnik stwierdzenie, że „(...) bezpieczeństwo narodowe w całokształcie pojęć i kryteriów bezpieczeństwa zajmuje pozycje współcześnie pierwszoplanową i decydującą o losach jednostek, społeczności lokalnych, narodów, ale zarazem i wspólnoty narodowej”.⁵⁴ Dalej: „Bezpieczeństwo narodowe (państwa) traktowane jest obecnie jako najważniejsza wartość, potrzeba i priorytetowy cel działalności każdego

⁴⁹ Zob. szerz. B. Kaczmarczyk, *Bezpieczeństwo i jego typologie*, „Safety & fire technology”, nr 31/3/2013), s. 17-23.

⁵⁰ J. Kukułka, *Nowe uwarunkowania i wymiary bezpieczeństwa międzynarodowego Polski*, „Wiś i Państwo”, 1995, nr 1, s. 198–199. Zob. także tenże, *Narodziny nowych koncepcji bezpieczeństwa*, [w:] tenże (red.), *Bezpieczeństwo międzynarodowe w Europie Środkowej po zimnej wojnie*, Instytut Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1994, s. 40–41. Cyt. za: R. Zięba, *O tożsamości nauk o bezpieczeństwie*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(86) 2012.

⁵¹ Zob. i por.: A. Kołodziejczyk, *Bezpieczeństwo jako fenomen społeczny: pojęcie bezpieczeństwa, jego interpretacje i odmiany*, „Saeculum Christianum: pismo historyczno-społeczne” 2007 nr 14/1, s. 247.

⁵² Tamże.

⁵³ J. Stańczyk, *Formułowanie kategorii pojęciowej bezpieczeństwa*, FNCE, Poznań 2017, s. 248.

⁵⁴ R. Jakubczak, J. Flis., *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategię*, Wyd. Bellona, Warszawa 2006, s. 16-17.

państwa, gwarantujący zachowanie suwerenności, niepodległości i niezależności narodowej”.⁵⁵ W Leksykonie politologii czytamy, że bezpieczeństwo państwa rozumiane jest jako: „sytuacje i ład międzynarodowy pozwalający państwu zrealizować swoje podstawowe funkcje, gwarantować integralność terytorialną państwa, niepodległość i rozwój wewnętrzny”.⁵⁶

Przywołane sądy podnoszą kategorię bezpieczeństwa do fundamentalnej zasady organizującej naczelny związek społeczny (państwo lub naród) i wyznaczający jego aktywność do wewnątrz i na zewnątrz. Wskazane przewartościowanie odzwierciedlone zostało wprost w Konstytucji RP z 1997 r. w art. 5 i 26, gdzie za najważniejsze atrybuty istnienia państwa uznaje się niepodległość, niepodzielność terytorium, bezpieczeństwo i nienaruszalność granic państwowych, ale również wskazuje się zachowanie dziedzictwa narodowego. Pomimo tych wskazań, bezpieczeństwo zalicza się do zbioru nienazwanych zasad konstytucyjnych⁵⁷. Przejawia się to w braku legalnej definicji bezpieczeństwa. W Konstytucji RP pojawia się jednak definicja ostensywna odnosząca się do bezpieczeństwa postrzeganego podmiotowo: obywateli (art. 5, 67), państwa (art. 26, 45, 53), konsumentów (art. 76), użytkowników i najemców (art. 76) oraz bezpieczeństwa postrzeganego przedmiotowo: wewnętrzne (art. 146), zewnętrzne (art. 135, 146), ekologiczne (art. 74.), bezpieczne warunki pracy (art. 66).

Kluczowe zadania i kompetencje konstytucyjnych organów państwowych w sferze bezpieczeństwa pomieszczone są głównie w ustawach opisujących zadania i podstawy funkcjonowania instytucji strzegących bezpieczeństwa m. in. w:⁵⁸

- 1) zakresie obronnym;⁵⁹
- 2) zakresie ochrony granic;⁶⁰
- 3) zakresie zarządzania kryzysowego (prawo kryzysowe);⁶¹
- 4) zakresie cyberbezpieczeństwa;⁶²

⁵⁵ K. Ficoń, *Bezpieczeństwo narodowe ...*, wyd. cyt. s. 11.

⁵⁶ A. Antoszewicz, R. Herbut, *Leksykon politologii*, Alta 2, Wrocław 2000, s. 49

⁵⁷ O. E. Braniewicz, *Podstawy prawne bezpieczeństwa i obronności RP*, <https://mostyeuropy.pl/> [dostęp z 11.06.2023]

⁵⁸ Zob. szerz. M. Paździor (red.), B. Szmulik (red.), *Instytucje bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012; A. Misiuk, *Instytucjonalny system bezpieczeństwa wewnętrznego*, Difin, Warszawa 2013; B. Dziemidok-Olszewska, M. Michalczyk-Wlizło, *Instytucjonalne podstawy bezpieczeństwa państwa w Rzeczypospolitej Polskiej*, ELIPSA, Warszawa 2019.

⁵⁹ *Strategia rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, załącznik do uchwały nr 67 Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2013 (M.P. 2013, poz 377) s. 19, 35, 53; ustawa z dn. 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz.U. z 2022, poz. 2305).

⁶⁰ Ustawa z dn. 12 października 1990r. o ochronie granicy państwowej (Dz. U. 1990, nr 78, poz 461 ze zm.); Ustawa z dn. 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz. U. 1990 Nr 78 poz. 462).

⁶¹ Ustawa z dn. 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2007, nr. 89, poz. 590 ze zm.); Ustawa z dn. 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 2002 nr 113 poz. 985), Ustawa z dn. 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz.U. 2002 nr 62 poz. 558), Ustawa z dn. 29 sierpnia 2002 o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2002 Nr 156 poz. 1301).

⁶² Ustawa z dn. 5 lipca 2018r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz. U. 2018, poz. 1560).

- 5) zakresie ratownictwa;⁶³
- 6) zakresie ochrony informacji niejawnych;⁶⁴
- 7) zakresie porządku publicznego;⁶⁵
- 8) zakresie przeciwpożarowym;⁶⁶
- 9) zakresie przeciwpowodziowym;⁶⁷
- 10) w zakresie wywiadowczym i kontrwywiadowczym i inne.⁶⁸

Jak wynika z powyższego wyliczenia, podstawy prawne bezpieczeństwa i obronności Rzeczypospolitej Polskiej zawarte są w wielu rozszaniach aktach normatywnych na różnych szczeblach hierarchii aktów prawnych. Natomiast założenia i zasady polityki bezpieczeństwa i obrony są prezentowane w dokumentach strategicznych np. strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP,⁶⁹ strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej⁷⁰, Polityczno-Strategiczna Dyrektywa Obronna Rzeczypospolitej Polskiej.⁷¹

W celu realizacji złożonej i wielopłaszczyznowej misji, celów i zadań państwa w dziedzinie bezpieczeństwa, powinien być ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony system bezpieczeństwa narodowego. W literaturze przedmiotu można odnaleźć oceny dotyczące jego obecnego stanu i koncepcji transformacji systemu bezpieczeństwa narodowego RP (warianty modernizacji).⁷² Powtarzają się rekomendacje odnośnie integracji i osiągnięcia interoperacyjności tegoż systemu.

Wynikiem strategicznego przeglądu bezpieczeństwa narodowego RP⁷³ była koncepcja Systemu Bezpieczeństwa Narodowego (SBN). System bezpieczeństwa narodowego to całość sił, środków oraz zasobów przeznaczonych przez państwo do realizacji zadań w dziedzinie

⁶³ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dn. 18 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz.U. 2011, nr 46, poz 2390, Ustawa z dn. 8 września 2006r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. 2006, nr 191, poz 1410 ze zm.).

⁶⁴ Ustawa z dn. 5 sierpnia 2010r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. 2010, nr 182, poz.1228 ze zm.).

⁶⁵ Ustawa z dn. 6 kwietnia 1990r. o Policji (Dz.U.1990, nr 30, poz. 179 ze zm.); Ustawa z dn. 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 796, z 2021 r.poz. 464, 815.)

⁶⁶ Ustawa z dn. 24 sierpnia 1991r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz. U. 1991, nr 81, poz. 351 ze zm.).

⁶⁷ Ustawa z dn. 20 lipca 2017 r. Prawo wodne (Dz. U. 2017, poz. 1566).

⁶⁸ Ustawa z dn. 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz. U. 2002 Nr 74 poz. 676); Ustawa z dn. 9 czerwca 2004 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz. U. 2006 Nr 104 poz. 709).

⁶⁹ Postanowienie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 12 maja 2020 r. w sprawie zatwierdzenia „Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej” (M.P. 2020 poz. 413).

⁷⁰ Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, załącznik do uchwały nr 67 Rady Ministrów z dn. 9 kwietnia 2013r. (M.P. 2013, poz. 377).

⁷¹ Postanowienie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 29 grudnia 2018 r. o wydaniu Polityczno-Strategicznej Dyrektywy Obronnej Rzeczypospolitej Polskiej (M. P. 2019 poz. 15).

⁷² Zob. szerz. W. Kitler, *System Bezpieczeństwa Narodowego RP – aspekty prawno-organizacyjne*, „Wiedza Obronna”, Vol. 268 No. 3/2019; T. Protasewicki, *Zintegrowana transformacja Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP*, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 123/2016, s. 287-299; T. Protasewicki, *Wybrane elementy modelu zarządzania transformacją SBN RP*, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 131/2018, s. 271-282.

⁷³ <https://www.bbn.gov.pl/download.php?s=1&id=12574> [dostęp z dn. 11.06.2023].

dzinie bezpieczeństwa, odpowiednio do tych zadań zorganizowana, utrzymywana i przygotowywana, w którym wyróżnia się podsystem kierowania i szereg podsystemów wykonawczych.⁷⁴ Wg jej autorów, składa się on z podsystemu kierowania oraz dwóch podsystemów wykonawczych: operacyjnych (obronnego, ochronnego) i wsparcia (społecznego, gospodarczego)[rys. 5.].⁷⁵

Rys. 5. Dekompozycja systemu bezpieczeństwa narodowego RP

		Podsystemy kierowania	
		Podsystemy operacyjne	Podsystemy wsparcia
System Bezpieczeństwa Narodowego RP	Podsystemy wykonawcze	Obronny: - służba zagraniczna; - Siły Zbrojne RP; - wojska specjalne; - nauka i szkolnictwo wojskowe, przemysł obronny.	Społeczne: - ochrona dziedzictwa narodowego; - instytucje edukacji dla bezpieczeństwa; - instytucje naukowo-badawcze i badawczo-rozwojowe w sferze bezpieczeństwa; - instytucje ochrony zdrowia, - media i ośrodki komunikacji społecznej.
		Ochronny: - służby i strażę porządku publicznego; - służby ratownictwa i ochrony ludności; - służby graniczne, - służby ochrony najważniejszych organów władzy i administracji; - instytucje ochrony informacji niejawnych; - instytucje ds. cyberbezpieczeństwa; - służby specjalne; - wymiar sprawiedliwości; - instytucje zwalczania terroryzmu i przeciwdziałania ekstremizmowi politycznemu.	Gospodarcze: - instytucje bezpieczeństwa finansowego; - podmioty bezpieczeństwa energetycznego; - infrastruktura krytyczna; - infrastruktura zabezpieczenia materiałowego, technicznego, energetycznego; - rezerwy strategiczne; - ochrona środowiska.

Zródło: Oprac. na podst. N. Moch, *System kierowania obroną narodową Rzeczypospolitej Polskiej w perspektywie XXI wieku*, WAT, Warszawa 2018, s. 25 i 149.

Podsystem kierowania jest jednym z głównych elementów systemu bezpieczeństwa narodowego RP, a składa się z organów władzy publicznej oraz kierowników jednostek organizacyjnych na poszczególnych szczeblach administracji publicznej (naczelny, centralny, wojewódzki, powiatowy, gminny). Szczególną rolę kierowniczą spełniają tu: Parlament, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej oraz Rada Ministrów.⁷⁶

Siły i środki przeznaczone do wykonywania zadań w systemie bezpieczeństwa narodowego ulokowane są w dwóch podsystemach wykonawczych:⁷⁷ podsystemie operacyjnym (podsystem obronny i ochronny) oraz podsystemem wsparcia (podsystem społeczny, gospodarczy). Podsystemy wsparcia natomiast mają na celu zabezpieczać i wspierać podsystemy

⁷⁴ Zob. szerz. G. Krasnodębski, *Modelowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem infrastruktury krytycznej państwa*, AMW, Gdynia 2013.

⁷⁵ N. Moch, *System kierowania obroną narodową Rzeczypospolitej Polskiej w perspektywie XXI wieku*, WAT, Warszawa 2018, s. 25.

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ Tamże.

operacyjne swoimi zdolnościami oraz zasobami.⁷⁸ Podsystem wsparcia dzieli się na podsystem społeczny i gospodarczy, które stanowią podsystemy tyłowe (zabezpieczenia, logistyki, wsparcia).

Szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa narodowego mają działania z zakresu zarządzania kryzysowego⁷⁹ opisane w ustawie z dnia 26 kwietnia 2007 r. *o zarządzaniu kryzysowym* (Dz. U nr 89, poz. 590 ze zm.). Ustawodawca wprowadził następującą definicję regulującą: **zarządzanie kryzysowe** jest to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”.⁸⁰

Analizując wskazaną definicję można stwierdzić, że system zarządzania kryzysowego stanowi integralną część podsystemu kierowania bezpieczeństwem narodowym RP.⁸¹ W jego skład z zasady wchodzi następujące podsystemy:

- organów zarządzających (aparatu zarządzającego);
- organów wykonujących (aparatu wykonawczego);
- powiązań informacyjnych wewnątrz organów;
- metod i działań, czyli reguł funkcjonowania organów.⁸²

Owe kierowanie przejawia się w działalności organów administracji publicznej w fazach cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act) mającej na celu zapobieganie i przygotowanie do możliwych sytuacji kryzysowych, reagowanie (rozwiązywanie, przejmowanie kontroli) w wypadku ich wystąpienia oraz odbudowę (przywracanie stanu normalnego)⁸³. Można zatem wnioskować, że podsystem wykonawczy obejmuje poziom lokalny władzy (powiat i gmina), zaś poziom wojewódzki i centralny pełni przede wszystkim rolę koordynującą.

Osią wokół której ustawodawca koncentruje pojmowanie zarządzania kryzysowego jest termin *sytuacji kryzysowej* rozumiany jako „sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne

⁷⁸ Tamże.

⁷⁹ Określenie to zostało przejęte z NATO (*crisis management, niekiedy emergency management*).

⁸⁰ Art. 2 ustawy z dn. 26 kwietnia 2007 r. *o zarządzaniu kryzysowym* (Dz. U nr 89, poz. 590 ze zm.).

⁸¹ Zob. szerz. J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, ADAM MARSZAŁEK, Toruń 2007. G. Pietrek, *System zarządzania kryzysowego*, Difin, Warszawa 2018; B. Kaczmarczyk, *Zarządzanie kryzysowe w Polsce i w państwach sąsiednich*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław 2017.

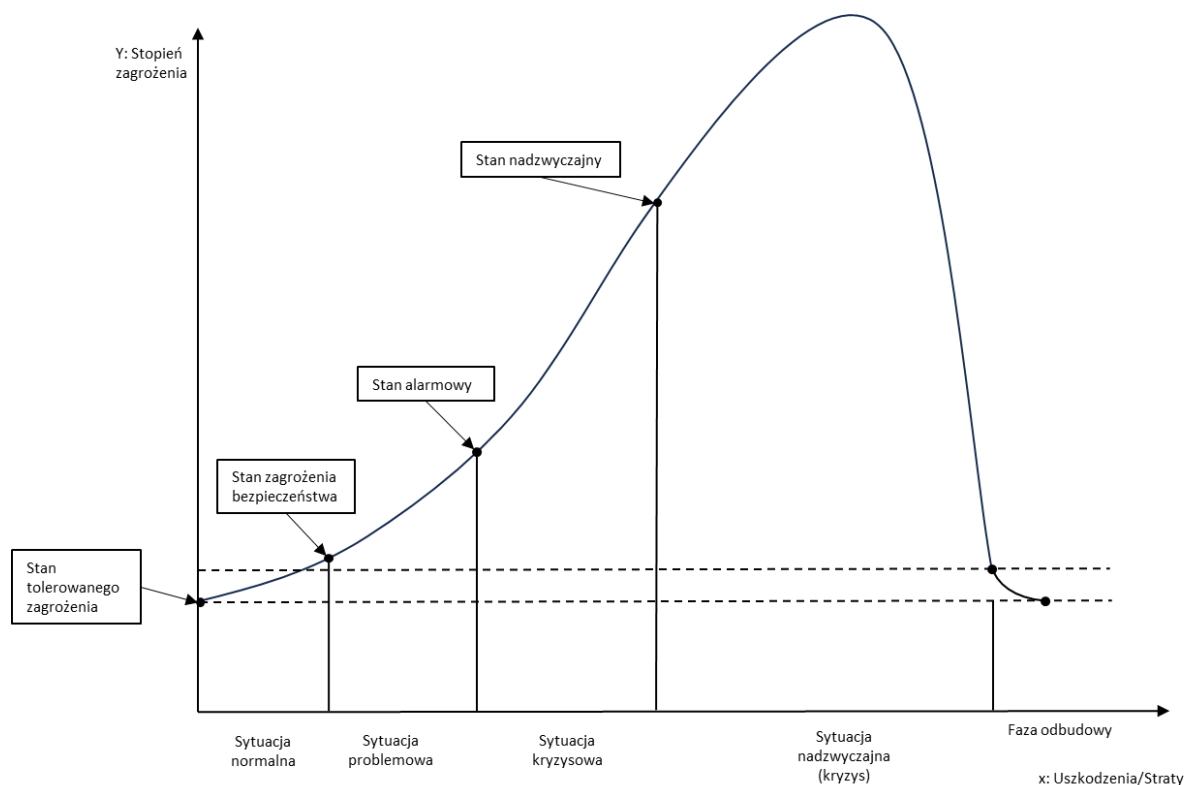
⁸² B. Kaczmarczyk, *Możliwości doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, WSOWL, Wrocław 2015, s. 71.

⁸³ D. Majchrzak, *Znaczenie systemu zarządzania kryzysowego w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego*, [w:] G. Sobolewski (red.), D. Majchrzak (red.) *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011, s. 57.

ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”.⁸⁴ Sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa, zakłócającą stan równowagi ustalonej, nazwać można zagrożeniem. Poziom bezpieczeństwa jest relacją między systemem i jego otoczeniem. To w otoczeniu głównie istnieją i powstają zagrożenia (czynniki porażające). Toteż bezpieczeństwo jest efektem sprzężenia systemu i otoczenia (zagrożeń i podatności), czyli warunków stworzonych dla systemu i jego zdolności zabezpieczenia.⁸⁵ Poziom bezpieczeństwa można odnieść do czterech stanów równowagi dynamicznej (rys. 6.):⁸⁶

- 1) stan zwyczajny, tolerowany stopień zagrożenia (sytuacja normalna);
- 2) stan zagrożenia bezpieczeństwa (sytuacja problemowa);
- 3) stan alarmowy (sytuacja kryzysowa);
- 4) stan nadzwyczajny (kryzys).

Rys. 6. Poziomy bezpieczeństwa



Źródło: S. Kwiatkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Humanistyczna, im. Aleksandra Gieysztora, Pułtusk 2011, s. 80.

Termin „sytuacja kryzysowa” należy osadzić w kontinuum zdarzeń między sytuacją problemową i działaniem instytucji bezpieczeństwa w stanach alarmowych i rutynowych (normalnych) a sytuacją nadzwyczajną (kryzysową). Toteż „wprowadzenie pojęcia sytuacji

⁸⁴ Art. 3 ust. 1 ustawy z dn. 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U nr 89, poz. 590 ze zm.).

⁸⁵ Zob. szerz. P. Sienkiewicz, *25 wykładów*, AON, Warszawa 2013.

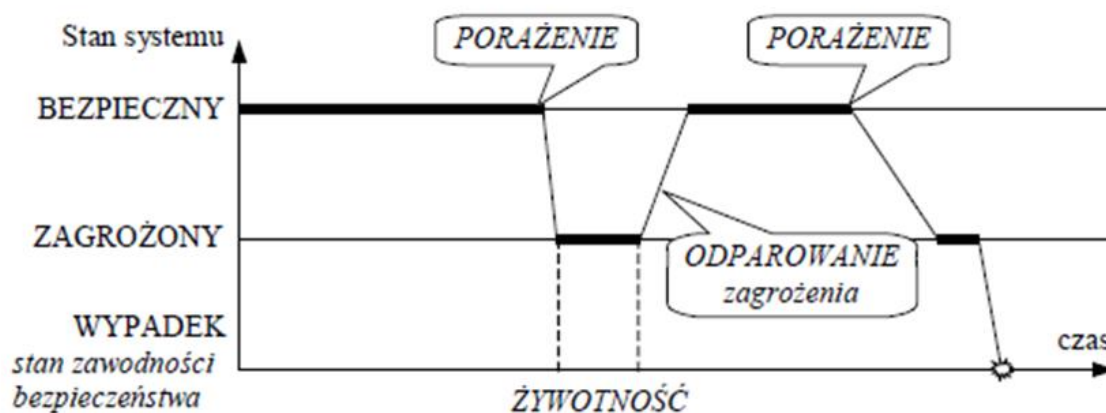
⁸⁶ S. Kwiatkowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Humanistyczna, im. Aleksandra Gieysztora, Pułtusk 2011, s. 79.

kryzysowej odnosiło się do reagowania w pośrednim obszarze oddziaływania, w stanach jeszcze nie kryzysowych, ale już o tak rozległej skali zagrożeń bezpieczeństwa (uszkodzeń i strat – B.P.), że zastosowanie tylko rutynowych działań, sił i środków ratowniczych mogłoby doprowadzić do utraty kontroli nad przebiegiem zdarzeń”.⁸⁷

Pozostaje kwestią dyskusyjną jakie wskaźniki podstawić do zmiennych różnicujących poziomy bezpieczeństwa. W przypadku prostych systemów można przyjąć ilościowe indykatory, które wyznaczają stany przejściowe np. określające wytrzymałość materiału na odkształcenie ciała stałego.⁸⁸ Kwestia analizy oceanowej systemów złożonych pozostaje otwarta pod względem teoriopoznawczym i prakseologicznym.⁸⁹

Rozpatrując problematykę sytuacji kryzysowej warto przyjrzeć się następującemu opisowi: A_Z jest to sytuacja polegająca na tym, że system znalazł się w polu oddziaływania czynników niszczących (zagrożenia), A_P jest to sytuacja polegająca na tym, że system jest podatny (wrażliwy, nieodporny) na oddziaływanie czynników niszczących, zaś symbolem A_{ZP} oznacza się zdarzenie polegające na tym że system został porażony (przeszedł do stanu zakłócenia bezpieczeństwa i sytuacji problemowej).

Rys. 7. Przebieg utraty stanu bezpieczeństwa w czasie



Źródło: M. Młyńczak, *Metodyka badań eksploatacyjnych obiektów mechanicznych*, Politechnika Wroclawska, Wrocław, s. 87.

Zatem można stwierdzić, że:⁹⁰

$$P(A_{ZB}) = P(A_P \cap A_Z).$$

⁸⁷ Tamże, s. 118.

⁸⁸ Najpowszechniejszym rodzajem odkształcenia jest ścisnienie, które polega na oddziaływaniu obciążenia w sposób zgniatający na podstawę. W przypadku, gdy element konstrukcyjny jest napinany (np. lina), mówimy o rozciąganiu. Połączenie rozciągania i ścisnienia różnych elementów stanowi zginanie. Odkształcenie poprzez obrót, to skręcanie, zaś odkształcenie polegające na przesunięciu materiału wzdłuż pary równoległych powierzchni, to ścinanie. (Zebrowski, 1998).

⁸⁹ Por. R. Białoskórski, P. Górny, *Metrologia nauk o bezpieczeństwie i obronności*, UPH, Siedlce 2018; J. Konieczny, *Modele ocenowe systemów*, WAT, Warszawa 1983.

⁹⁰ J. Jaźwiński, K. Ważyńska-Fiok, *Bezpieczeństwo systemów*, PWN, Warszawa 1993, s. 38.

W przypadku, gdy zdarzenia A_Z i A_P są niezależne, można zapisać:⁹¹

$$P(A_{ZB}) = P(A_P)P(A_Z) = Q_P Q_Z = Q_{ZB},$$

gdzie $P(A_P) = Q_P$ jest wskaźnikiem podatności (wrażliwości), $P(A_Z) = Q_Z$ jest wskaźnikiem czynników niszczących (zagrożeń).

Zawodność łańcucha zabezpieczenia (i bezpieczeństwa) systemu, który znalazł się w polu działania czynników porażających, dana jest wzorem:⁹²

$$Q_{BP} = Q_{ZB}(R_D Q_{OD} + Q_D) = Q_P Q_Z [(1 - Q_D) Q_{OD} + Q_D].$$

Wskazany wzór charakteryzuje zawodność bezpieczeństwa systemu z włączeniem takich czynników jak:⁹³

Q_Z – zagrożenie (inaczej porażalność), czyli oddziaływanie czynników niszczących, które mogą powodować zawodność bezpieczeństwa – stanowią właściwości otoczenia;

Q_P – podatność (inaczej wrażliwość), która jest właściwością systemu;

Q_D – dyspozycyjność, która stanowi relacje pomiędzy odpornością, czyli indywidualną właściwością systemu, a czasem zdeterminowanym naturą procesu (właściwościami otoczenia);

Q_{OD} – odparowalności, która wskazuje na możliwości przeciwdziałania systemowi w sytuacji oddziaływania niszczącego.

Wskaźnik Q_{BP} jest nierozłącznie związany z eksploatacją i aktywnością systemu. Zaś wskaźnik bezpieczeństwa (niezawodności) można zapisać:⁹⁴

$$R_{BP} = 1 - Q_{BP}.$$

Może on z powodzeniem oznaczać bezpieczeństwo dowolnego systemu i pośrednio opisywać sprawność działania łańcucha zabezpieczenia (bądź zbioru łańcuchów, które tworzą system zabezpieczenia). Z tej racji, zadaniem konstruktora i organizatora jest skomponowanie łańcucha/ów zabezpieczenia o jak najmniejszej wrażliwości na oddziaływanie czynników porażających. Do celów zmniejszania różnych skutków uszkodzeń stosuje się między innymi struktury nadmiarowe (redundancje).⁹⁵

⁹¹ Tamże.

⁹² Tamże, s. 39.

⁹³ Tamże, s. 38.

⁹⁴ Tamże, s. 39.

⁹⁵ Wyróżnia się nadmiar: strukturalny, funkcjonalny, parametryczny, informacyjny, wytrzymałości, czasowy, elementowy. Zob. szerz. J. Jaźwiński, K. Ważyńska-Fiok, *Bezpieczeństwo systemów*, PWN, Warszawa 1993, s. 39-42.

W celu osiągnięcia pożądanego odporności społeczeństwa (możliwości przeciwdziałania systemowi bezpieczeństwa narodowego w sytuacji oddziaływania niszczącego) niezbędne jest zaangażowanie zarówno podmiotów życia publicznego jak również potencjału społeczno-ekonomicznego państwa.⁹⁶ Wskazane zaangażowanie podmiotów realizowane jest w ramach podsystemu wsparcia, który utrzymuje m.in. gotowość do zabezpieczenia logistycznego operacyjnych elementów systemu bezpieczeństwa narodowego przed destrukcyjnym oddziaływaniem zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń czasu pokoju, kryzysu i wojny. „W tym sensie zabezpieczenie logistyczne to usługa materialna, głównie transportowo-magazynowa i gospodarczo-bytowa świadczona przede wszystkim na rzecz poszkodowanej ludności, a także dla wszystkich innych podmiotów uczestniczących w procesie reagowania kryzysowego. Logistyka wspomaga funkcjonowanie realnych służb i ekip ratowniczych w trudnych, często improwizowanych warunkach sytuacji kryzysowych, a niejednokrotnie umożliwia ich działanie operacyjne zapewniając m.in. transport, niezbędne dostawy materiałowe, ewakuację osób poszkodowanych, budowę miejsc tymczasowego schronienia itp”.⁹⁷ W szerszym znaczeniu logistyka kryzysowa obejmuje nie tylko fazę reagowania, ale również trzy pozostałe fazy zarządzania kryzysowego.

Zadania logistyczne dla podsystemów społecznych i gospodarczych wynikają z obowiązku planowania cywilnego⁹⁸, pozamilitarnych przygotowań obronnych⁹⁹ i programowania gospodarczo-obronnego.¹⁰⁰

W czasie pandemii COVID-19 jako element podsystemu wsparcia i zabezpieczenia logistycznego systemu zarządzania kryzysowego zostały wykorzystane obiekty hotelarskie. Na mocy rozporządzenia w sprawie określenia nieruchomości uznanych za niezbędne na cele obronności i bezpieczeństwa państwa¹⁰¹ wyznaczono obiekty hotelarskie w całej Polsce, w których zorganizowano izolatoria. W izolatoria zamieniły się również akademiki oraz sanatoria. Aby obiekt mógł stać się izolatorium musiał spełnić kilka warunków. Wskazane one były w rozporządzeniu Ministra Zdrowia.¹⁰² Przepisy wskazywały, że każdy izolowany pacjent musiał mieć zapewnione: osobny pokój z łazienką, opiekę medyczną na miejscu

⁹⁶ Zob. szerz. K. Ficoń, *Trzy logistyki*, BEL Studio, Warszawa 2015.

⁹⁷ K. Ficoń, *Logistyka kryzysowa*, BEL Studio, Warszawa 2010, s. 180-181.

⁹⁸ Art. 4 ust. 1 ustawy z dn. 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U nr 89, poz. 590 ze zm.).

⁹⁹ Zob. szerz. M. Kulickowski, *Pozamilitarne przygotowania obronne w Polsce. Próba systematyzacji procesualnych oraz funkcjonalnych aspektów przygotowań*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2016.

¹⁰⁰ Zob. szerz. M. Sułek, *Programowanie gospodarczo-obronne*, BELLONA, Warszawa 2008.

¹⁰¹ Rozporządzenie z dnia 24 sierpnia 2004 w sprawie określenia nieruchomości uznanych za niezbędne na cele obronności i bezpieczeństwa państwa, Dz. U. 2004, nr 2017, poz. 2107.

¹⁰² Rozporządzenie Ministra Zdrowia z 26 marca 2020r w sprawie standardu organizacyjnego opieki w izolatorium, Dz. U. 2020 poz. 539

w izolatorium i łączność telefoniczną z personelem medycznym lub personelem izolatorium oraz trzy posiłki dziennie.¹⁰³

Izolatorium to miejsce dla osób, które czekały na wyniki testów na obecność wirusa SARS-CoV-2 lub chorzy na COVID-19 z łagodnym przebiegiem choroby. W izolatoriach przebywały również osoby, które nie mogą odbyć kwarantanny w domu, aby nie narażać na zakażenie koronawirusem najbliższych. Izolatoria zorganizowane w hotelach znajdowały się w pobliżu szpitali jednoimiennych lub szpitali zakaźnych i tych, które dysponowały oddziałami zakaźnymi. „Wybór obiektu na izolatorium związany był chociażby z logistycznym połączeniem personelu medycznego z opieką nad izolowanymi pacjentami. W izolatorium pobierane były wymazy do badań na obecność koronawirusa”.¹⁰⁴

Pacjent opuszczał izolatorium na podstawie wypisu, po uzyskaniu dwukrotnego wyniku ujemnego testów diagnostycznych. Pomieszczenia, które zajmował, były szczegółowo dezynfekowane i przygotowane na przyjęcie nowych osób.¹⁰⁵ Koszty pobytu pacjenta w izolatorium pokrywał Narodowy Fundusz Zdrowia. NFZ przekazywał środki podmiotom leczniczym (szpitalom), które rozliczały się z podmiotami zewnętrznymi w tym z hotelami.

W hotelach utworzono również „hotele dla medyka”, miało to być wsparcie dla personelu medycznego – lekarzy, pielęgniarek, ratowników, zapewniając im bazę noclegową. To miejsce, w którym w czasie epidemii mogli oni odpocząć.¹⁰⁶ Był to pierwszy przypadek w historii Polski, kiedy hotele zostały wykorzystane w podsystemie wsparcia na tak szeroką skalę. Na dzień 06.11.2020 NFZ informował o funkcjonowaniu 55 izolatoriów, a kolejnych 16 miało być utworzonych, docelowo miało powstać 71 izolatoriów z ponad 8.000 miejscami.¹⁰⁷

Przypadek pandemii COVID-19 pokazał jak ważną i istotną rolę w funkcjonowaniu podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego odgrywa branża hotelarska. Hotele i obiekty hotelarskie nie dość, że zmieniły w sposób natychmiastowy swoją działalność, dodatkowo po luzowaniu obostrzeń musiały zmagać się z dodatkowymi problemami ekonomicznymi.¹⁰⁸

Pracownicy hoteli, brali udział w organizowaniu infolinii NFZ dotyczącej wirusa SARS-CoV-2, która rozpoczęła swoją działalność od pierwszych dni pandemii, jak również

¹⁰³ <https://www.gov.pl/web/uw-mazowiecki/mazowsze-uruchomiane-izolatoria-oraz-hotele-dla-medyka>, [dostęp z 10.06.2023].

¹⁰⁴ <https://www.gov.pl/web/uw-warminsko-mazurski/w-ramach-walki-z-koronawirusem-powstaja-izolatoria-i-hotele-dla-medyka>, [dostęp na 10.06.2023].

¹⁰⁵ <https://www.gov.pl/web/uw-mazowiecki/mazowsze-uruchomiane-izolatoria-oraz-hotele-dla-medyka>, [dostęp z 10.06.2023].

¹⁰⁶ Tamże. [dostęp na 10.06.2023]

¹⁰⁷ <https://everethnews.pl/file-w-polsce-funkcjonuje-izolatoriow-dla-pacjentow-z-covid-19>, [dostęp z 10.06.2023]

¹⁰⁸ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-polsce-w-obliczu-pandemii-covid-19,13,1.html>, [dostęp z 12.11.2023]

infolinii szczepionkowej, która rozpoczęła swoją działalność od 16.12.2020 r. i była „pierwszym źródłem informacji, a jednocześnie umożliwiała zapis na szczepienie.”¹⁰⁹

Można zatem zasadnie stwierdzić, że bez wsparcia logistycznego branży hotelarskiej, ciężkie byłoby zorganizowanie izolatorium na terenie całego kraju¹¹⁰.

Hotele (tak jak to było w przypadku pandemii COVID-19) mogą być wykorzystane w ramach podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa i obronności, szczególnie w przypadku sytuacji kryzysowych, konfliktów zbrojnych lub innych operacji wojskowych w zakresie:

- zakwaterowanie personelu wojskowego: Hotele mogą być wykorzystane do zakwaterowania personelu wojskowego, w szczególności podczas mobilizacji, ćwiczeń wojskowych, relokacji czy też w przypadku awaryjnych sytuacji;¹¹¹
- ewakuacja cywilów: W przypadku kryzysu lub konfliktu zbrojnego, hotele mogą być wykorzystane do ewakuacji cywilów z obszarów zagrożonych lub ewakuacji osób potrzebujących pomocy m. in na podstawie Dz. U. 2004 poz 1087;
- punkty wsparcia logistycznego: Hotele mogą pełnić funkcję punktów wsparcia logistycznego, zapewniającym zakwaterowanie, żywność i inne potrzebne usługi dla personelu wojskowego, służb ratowniczych lub innych związanych z działaniami obronnymi;¹¹²
- centra dowodzenia i koordynacji: W sytuacjach kryzysowych lub w czasie operacji wojskowych, hotele mogą być wykorzystane jako centra dowodzenia, koordynacji działań lub punkty komunikacyjne.¹¹³

Wykorzystanie hoteli w ramach podsystemu wsparcia w kontekście bezpieczeństwa i obronności zależy od okoliczności i konkretnych potrzeb. Decyzje dotyczące takiego wykorzystania są podejmowane przez odpowiednie władze i instytucje odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe i obronność w danym kraju.

Wykorzystanie hoteli na rzecz bezpieczeństwa i obronności można zaobserwować również w innych państwach, gdzie właśnie w ramach reagowania na zagrożenia wykorzystywana jest infrastruktura cywilna np.:

¹⁰⁹<https://www.gov.pl/web/szczepimysie/ruszyla-infolinia-dedykowana-szczepieniom-przeciwko-covid-19>, [dostęp z 10.06.2023].

¹¹⁰ Zob. szerz. E. Nowak, *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa 2005; K. Ficoń, *Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał*, BEL Studio, Warszawa 2011.

¹¹¹ Ustawa z dn. 11 marca 2022r. o obronie Ojczyzny [Dz. U.2022 poz.655].

¹¹² Ustawa z dn. 22 czerwca 1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej [Dz.U.195 nr 86 poz.433].

¹¹³ Ustawa z dn. 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny [Dz. U.2022 poz.655].

- w Stanach Zjednoczonych hotele były wykorzystywane w ramach podsystemu wsparcia podczas różnych operacji wojskowych, takich jak wojny w Iraku i Afganistanie. Służyły jako miejsca zakwaterowania personelu wojskowego, centra dowodzenia oraz miejsca wsparcia logistycznego;¹¹⁴
- w Wielkiej Brytanii hotele były wykorzystywane jako punkty zakwaterowania dla żołnierzy podczas ćwiczeń wojskowych oraz jako miejsca dla personelu medycznego i logistycznego podczas reagowania na kryzysy lub katastrofy;¹¹⁵
- w Niemczech hotele były wykorzystywane jako miejsca zakwaterowania dla personelu wojskowego podczas manewrów wojskowych i ćwiczeń, zwłaszcza podczas rotacji jednostek NATO stacjonujących w tym kraju;¹¹⁶
- we Francji hotele były wykorzystywane jako centra koordynacji w przypadku zarządzania sytuacjami kryzysowymi, takimi jak terroryzm, klęski żywiołowe lub inne sytuacje zagrożenia dla bezpieczeństwa publicznego;
- w Izraelu hotele były wykorzystywane jako centra zarządzania kryzysowego oraz jako punkty wsparcia dla personelu wojskowego i cywilnego w przypadku konfliktów zbrojnych i sytuacji kryzysowych.

W polskim systemie prawnym, wykorzystanie takich obiektów jak hotele w podsystemie wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP uregulowany jest w ustawie o obronie Ojczyzny¹¹⁷ jak również w rozporządzeniu w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie określenia rodzajów nieruchomości uznanych za niezbędne w celu obronności i bezpieczeństwa państwa.¹¹⁸

2.2 Istota hotelarstwa

2.2.1 Hotelarstwo (rys historyczny i socjologiczny)

Zjawisko podróżowania ludzi znane jest już od starożytności, a cel podróży był różny, choć przyjmuje się, iż pierwsze podróże miały charakter głównie religijny.¹¹⁹ Ogólnie można mówić o turystyce jako dziedzinie gospodarki, która dotyka wielu płaszczyzn w tym

¹¹⁴ W. Murray, R. Scales, *The Iraq War: A Military History*, Cambridge Mass; 2003, s. 259-293.

¹¹⁵https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/765504/Deployee_Guide-Working_in_a_Military_HQ_Exercises_and_Operations_-V10.pdf „Working in military headquarters (exercises and operations)”; s. 21; deployee guide, 12 grudnia 2016, [dostęp z 15.07.2023]; https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/605298/Army_Field_Manual__AFM__A5_Master_ADP_Interactive_Gov_Web.pdf; „Land operations”, [dostęp z 15.07.2023].

¹¹⁶ https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm; „Resilience, civil preparedness and Article 3”, [dostęp z 15.07.2023].

¹¹⁷ Ustawa z dn. 11 marca 2022 r., o obronie ojczyzny (Dz.U. 2022 poz. 655).

¹¹⁸ Rozporządzenie z 14 sierpnia 2014 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie określenia rodzajów nieruchomości uznanych za niezbędne w celu obronności i bezpieczeństwa państwa.

¹¹⁹ B. Cymańska-Garbowska, B. Steblik-Właźlak, *Podstawy turystyki*, WSiP, Warszawa 2013, s. 10.

społecznej, psychologicznej i kulturowej. To wszystko sprawia, iż zjawisko przestrzennej ruchliwości ludzi, które związane jest z dobrowolną zmianą miejsca pobytu, środowiska i rytmu życia. *Turystyka* jest zjawiskiem interdyscyplinarnym i działa pobudzająco na inne dziedziny gospodarki.¹²⁰

Pojęcie turystyka pochodzi od łac. *tournus* – ruch obrotowy, następnie przekształciło się w słowo *tour*. Tego terminu zaczęto używać w XVII w. w odniesieniu do wycieczek jakie były organizowane w celach poznawczych i rozrywkowych.¹²¹

Termin turystyka ewoluował w czasie, w zależności od tego pod jakim kątem był analizowany.¹²²

Hotelarstwo jest jednym z najważniejszych i podstawowych gałęzi turystyki. Ta natomiast stanowi jedną z największych i najszybciej się rozwijających części gospodarki. Hotelarstwo to zorganizowana działalność polegająca na udzielaniu gościnności przyjezdnym. Ma zaspokajać potrzeby związane z noclegiem, higieną, pożywieniem oraz łącznością z otoczeniem. Hotelarstwo to również zawód polegający na świadczeniu gościnności.¹²³

W Polsce historia hotelarstwa to wczesne średniowiecze oraz początki państwowości polskiej. Pierwotnymi hotelami były hospicja, karczmy i gospody.¹²⁴ Pierwsze hospicjum powstało przy kościele św. Michała w Poznaniu w roku 1170. Data ta stała się symbolicznym momentem powstania zorganizowanych świadczeń usług noclegowych. W przypadku gospody natomiast były to miejsca spotkań mieszczaństwa zazwyczaj bogatego, a z upływem czasu na stałe zawiąły do życia codziennego. Gospody były zazwyczaj umieszczane na szlakach handlowych i posiadały wyłączne prawo do produkcji piwa, gorzałki i miodu (tzw. przymus propinacyjny) co sprawiało, iż miały znaczne dochody. Należy pamiętać, iż w tamtych czasach gospody były miejscem handlu płodami rolnymi, miejscem urzędowania poborców ceł, a także miejscem handlu wyrobami rzemieślniczymi co zapewniało klientów. a jednocześnie bazę noclegową. Po nim powstają kolejne obiekty w polskich miastach.¹²⁵

Wiek XIX i XX wprowadził zmianę jakości w hotelarstwie w skali światowej. To czas kiedy powstają bardzo drogie hotele, których kształty wzorowane są na pałacach. Tego

¹²⁰ P. Różycki, *Zarys wiedzy o turystyce*, FKU Proksenia, Kraków 2009, s.10.

¹²⁰ K. Sala, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość – Edukacja*, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2015, s. 303.

¹²⁰ Tamże.

¹²¹ B. Cymańska-Garbowska, B., Steblik-Właźlak, *Podstawy turystyki*, wyd. cyt., s. 10.

¹²² M. Roman, Niedziółka, A. Roman; *Turystyka w czasach pandemii COVID-19 a zmiany w popycie na usługi turystyczne*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2022, s. 11-12.

¹²³ G. Konsewicz, J. Grabowski J., *Hotelarstwo, cz. I*, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Jelenia Góra 1980, s. 10.

¹²⁴ K. Sala, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2015, wyd. cyt., s. 303.

¹²⁵ Tamże.

typu obiekty powstają we wszystkich europejskich metropoliach np. Ritz w Paryżu, Europejski w Warszawie, Bristol w Warszawie, Savoy w Londynie, Francuski w Krakowie, Ritz w Białymstoku.¹²⁶ W ramach polepszania wygody gości pojawiają się kawiarnie, restauracje, pralnie, miejsca do gry w bilard.

Wiek XX przyniósł kolejne zmiany w hotelarstwie. Pojawia się wtedy pojęcie turysty, czyli osoby dla której podróż to przyjemność. Wtedy również pojawiają się bardziej zróżnicowane produkty hotelowe, w tym te z niższym standardem i jednocześnie tańsze. Rynek usług noclegowych ulega zróżnicowaniu pod względem ilościowym i jakościowym, tak aby sprostać wymaganiom różnych osób z różnym zasobem finansowym.¹²⁷

Baza noclegowa i hotelarska rozwijała się wraz ze wzrostem potrzeby przemieszczania się, co wygenerowało powstanie potrzeby zaspokojenia miejsca do spania. Z tego faktu można wysnuć wniosek, iż usługi noclegowe należą do podstawowych usług turystycznych.¹²⁸

Jako istotę hotelarstwa określa się świadczenie gościny za opłatą. Przyjmuje się, iż jest ona krótkotrwała, a hotele świadczą wiele usług choć najważniejsza z nich polega na zapewnieniu noclegu i wyżywienia.¹²⁹ Hotele mają zapewnić wiele potrzeb niższego rzędu takie jak odpoczynek, sen, wyżywienie, ale również potrzebę kontaktów interpersonalnych, potrzebę uznania czy potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa.¹³⁰

Zapewnienie gościom hotelowym poczucia bezpieczeństwa to fundamentalna i niezaprzeczalna rola hotelarstwa. Warto jednak podkreślić, że nadal jest niewiele opracowań analizujących bezpieczeństwo w obiekcie w odniesieniu do jakości usług hotelarskich.¹³¹ Natomiast problematyka jakości usług w obliczu stale zmieniającej się rzeczywistości, gospodarki, rosnącej konkurencji, jak również upodobań klientów oraz trudności w ocenie, staje się wyzwaniem dla przedsiębiorstw z branży hotelarskiej.¹³²

Pisząc o hotelarstwie należy wspomnieć również o *turyście* i definicji takiej osoby. Wg ustawy o usługach turystycznych jest to „osoba, która podróżuje do innych miejscowości poza swoim stałym miejscem pobytu na okres nieprzekraczający 12 miesięcy, dla której

¹²⁶ E. Ura, S. Pieprzny, *Cywilizowanie usług hotelarskich przez administrację*, s. 509, https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89641/PDF/40_E_Ura_S_Pieprzny_Cywilizowanie_uslug_hotelarskich_przez_administracj%C4%99.pdf, [dostęp z 18.11.2023 r.].

¹²⁷ J. Sala, *Formy współczesnego hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008, s. 7-15.

¹²⁸ W. Gaworecki, *Turystyka*; Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010, s. 283-328.

¹²⁹ C. Witkowski, *Hotelarstwo cz. 1 - Podstawy hotelarstwa*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 33.

¹³⁰ A. Kowalik, M. Kwieciński, *Dystrybucja usług hotelarskich*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 731/2006, s. 170.

¹³¹ A. Widawska-Stanis, *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek/ Journal of Marketing and Market Studies”, t. XXVI, nr 12/2019, s. 46-51.

¹³² Tamże.

celem podróży nie jest podjęcie stałej pracy w odwiedzanej miejscowości i która korzysta z noclegu przynajmniej przez jedną noc”.¹³³ Turyści różnie spędzają wolny czas i wybierają różny rodzaj turystyki, w tym różnego rodzaju usługi hotelarskie. Jedni oczekują biernego wypoczynku inni natomiast chcą zwiedzać.

Do celów statystycznych, zgodnie z zaleceniem Światowej Organizacji Turystyki i Międzynarodowej Klasyfikacji Działalności Turystycznej wprowadzono pojęcie *odwiedzających*. Określa się ich jako „osoby podróżujące do miejsca znajdującego się poza ich codziennym otoczeniem na czas nie dłuższy niż 12 miesięcy, jeśli ich podstawowym celem podróży nie jest podjęcie pracy zarobkowej wynagradzanej w odwiedzanej miejscowości”.¹³⁴ Osoby odwiedzające hotele można podzielić na takie, które odwiedzają dany kraj jednodniowo, bądź w ogóle nie korzystają z noclegu są to tzw. wycieczkowicze oraz turyści, którzy w danym państwie spędzają co najmniej dobę w celach wypoczynkowych, leczniczo-zdrowotnych, służbowych itp.¹³⁵ W zależności natomiast od faktu czy podróż odbywała się w danym kraju czy w innym państwie do celów statystycznych wyróżnia się odwiedzających krajowych (pochodzących z danego kraju) oraz odwiedzających międzynarodowych (pochodzących z innych krajów).¹³⁶

W literaturze przedmiotu można spotkać koncepcje dotyczącą psychologii podróży, która dzieli turystów na dwie grupy.¹³⁷ Wyróżnia on *psychocentryków*, jako osoby podróżujące rzadko, jednocześnie rzadziej od przeciętnego rodaka. Są to osoby, które wybierają zorganizowane formy wypoczynku, z dobrze rozwiniętą infrastrukturą pod względem obsługi turystów, bez lokalnej atmosfery, ten rodzaj turystów charakteryzuje się mniejszą aktywnością na wakacjach. Druga grupa natomiast to *allocentrycy*, to osoby podróżujące częściej, mniej pieniędzy wydają na rzeczy doczesne a więcej na podróże. Wybierają miejsca im nie znane, lubią poznawać odmienne kultury, nie lubią tłoku, charakteryzują się dużą aktywnością na wakacjach.¹³⁸

W rozwoju turystyki i hotelarstwa zawsze dużą rolę odgrywały miasta, zarówno jako cele podróży jak również miejsca do odpoczynku. Turyści odwiedzają zarówno stolice państw, duże miasta ale również centra administracyjne i handlowe, w zakresie historycznym

¹³³ Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (tekst jednolity), Dz. U. 2004, nr 223, poz. 2268 z późn. zm.

¹³⁴ G. Gołębski (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 24.

¹³⁵ A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 28.

¹³⁶ B. Cymańska-Garbowska, B. Stebnik-Właźlak: *Turystyka. Tom I. Podstawy turystyki*. Podręcznik Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne sp. z o.o., Warszawa 2014, s. 12

¹³⁷ S.C. Plog; *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity*; [w:] *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; 1974, No. 14, s. 55-58; *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity*. [w:] *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 2001, No. 42, s. 13-2.

¹³⁸ Tamże.

miasta historyczne, kulturalne, uzdrowiska, przemysłowe, ale także ośrodki w obszarach górskich, nad jeziorami i nad morzem.¹³⁹

W Polsce blisko połowa miejsc noclegowych zlokalizowana jest głównie w czterech województwach: zachodniopomorskim, pomorskim, małopolskim, dolnośląskim. Należy zwrócić uwagę, iż udział miejsc noclegowych w poszczególnych miastach wojewódzkich jest bardzo zróżnicowany w zależności od regionu, np. w Warszawie kumuluje się 82,2% całej podaży województwa, w Krakowie 67,9% województwa małopolskiego, natomiast w Zielonej Górze jest to zaledwie 13,5 % województwa lubuskiego, w Katowicach 17,9% województwa śląskiego, w Rzeszowie jest to 18,1%. W innych dużych miastach, takich jak Szczecin, Bydgoszcz, Opole, Wrocław czy Lublin podaż waha się od 25 do 40% miejsc hotelowych województwa.¹⁴⁰

Do XX w. hotele stanowiły indywidualny produkt, a obiekty różniły się nie tylko wyglądem zewnętrznym, ale również stylem urządzenia wewnętrznego. Goście byli traktowani bardzo indywidualnie, dbano o ich indywidualne gusta.¹⁴¹ Zmiany dokonały się w drugiej połowie XX w., kiedy to Ford Motor Company zaczął produkować samochody z taśmy produkcyjnej. Firmy produkcyjne szybko zorientowały się, iż produkowanie w skali masowej z jednoczesnym odejściem od produktu indywidualnego jest lepszym rozwiązaniem. To w konsekwencji zaowocowało wzmożoną produktywnością i przejściem do gospodarki wieloskalowej.

Ten trend w hotelarstwie spowodował również znaczne zmiany, przekonano się, że dochodowe jest tworzenie większej liczby identycznych pokoi, które przede wszystkim łatwo jest skonstruować, utrzymać i powielać. Zaczęto odchodzić od koncepcji urządzenie mniejszej liczby wyjątkowych, jedynych w swoim rodzaju pokoi, które są kosztowne w utrzymaniu i renowacji.¹⁴²

Jako rezultat zmiany podejścia do produktu, jakim jest pokój hotelowy, powstało kilka marek hotelowych, które oferowały produkty nie tylko o identycznym standardzie, ale również za znacznie niższe opłaty. Wyprodukowanie takiego produktu okazało się bardziej opłacalne. Kupowanie dla większej ilości spowodowało niższe koszty, a do tego klienci byli bardziej zadowoleni z możliwości korzystania z odtwarzalnego produktu. Również inwestorzy zaczęli odnosić korzyści z tej sytuacji, z uwagi na fakt, iż mieli gotowe standardy i wy-

¹³⁹ B. Ostrowska, *Bezpieczeństwo w miastach odgrywających istotną rolę w turystyce (na przykładzie miast wojewódzkich w Polsce)*; [w:] S. Salach (red.), *Bezpieczeństwo w turystyce: wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 39-54.

¹⁴⁰ GUS; *Turystyka w 2007 roku. Informacje i opracowania statystyczne GUS*, Warszawa 2008.

¹⁴¹ C. Myśkiewicz, *Zjawisko hoteli butikowych na rynku hotelarskim*, „Turystyka i hotelarstwo”, 7 (2005), s. 81-83.

¹⁴² Tamże, s. 82-83.

tyczne, które mogli zastosować w inwestycjach. W ten sposób ograniczyli ryzyko inwestycji. Taka zmiana podejścia pomogła systemom hotelowym na rozwój w latach 70, 80 i wczesnych 90 XX w. W ten sposób powstały późniejsze wielkie systemy hotelowe, takie jak np. Best Western International, Holiday Inn, Marriott International.¹⁴³

Do cech wyróżniających branżę hotelową - można zaliczyć: dostępność obiektu przez 24 h, wybór terminu i okresu pobytu oraz miejsca i dodatkowych usług dokonywana przez gościa, stosunkowo wysoka kapitałochłonność, znaczny udział majątku trwałego w majątku przedsiębiorstwa, amortyzacja stapiająca znaczną część kosztów, udział kosztów stałych na wysokim poziomie, elastyczna politykę cen, stabilność potencjału, bardzo duża istotność lokalizacji miejsc noclegowych, podaż przewyższająca popyt.¹⁴⁴

Natomiast jedną z najistotniejszych cech hotelarstwa jest sezonowość, którą można odnieść nie tylko do pór roku, miesięcy, ale także do pory dnia. Sezonowe zmiany wpływają na obłożenie hotelu w istotny sposób w zakresie kształtowania cen pokoi i ich zmian. Hotelarstwo kształtuje również wysoka intensywność pracy ludzkiej, kontakt personelu z gościem ma charakter bezpośredni. Jednocześnie udział kosztu wynagrodzenia pracowników w kosztach całej działalności jest znaczny. Hotelarstwo kształtują również usługi dodatkowe w tym odpłatne i nieodpłatne oferowane przez hotel w ramach przyjętego standardu.¹⁴⁵

Przedsiębiorstwo hotelarskie z definicji określone jest jako system złożony z następujących zasobów: ludzkich, kapitałowych, informacyjnych, materialnych, jednocześnie związanych z nimi procesów zachodzących w tych zasobach, co daje możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, która polega na świadczeniu usług hotelarskich.¹⁴⁶ Produkt hotelowy ma umożliwić odbycie podróży, w tym przede wszystkim zapewnić podróżnym wypoczynek i wyżywienia. W związku z powyższym produktem hotelarskim jest połączenie dóbr materialnych oraz usług.¹⁴⁷

Materialne oraz niematerialne składniki produktu hotelowego charakteryzuje rdzeń produktu wymieniając tu powód zakupu jako potrzebę zaspokojenia, jednak w rozbiciu na różne segmenty rynku. W zależności od wspomnianych segmentów oczekiwania zaspokojenia mają różną formę. Autor określa produkt rzeczywisty hotelu jako usługi podstawowe. Natomiast produkt poszerzony rozbija na dwie warstwy określając je jako produkt wzbogacony i produkt fakultatywny. Produkt poszerzony służy przede wszystkim do zwiększenia

¹⁴³ C. Myśkiewicz, *Zjawisko hoteli butikowych na rynku hotelarskim*, Turystyka i Hotelarstwo, 7 (2005) s. 81-84; Zob. szerz. A. Kowalczyk, *Definicja i przedmiot badań geografii hotelarstwa*, „Turyzm” 2001, 11 (2).

¹⁴⁴ C. Witkowski, *Hotelarstwo cz. 1 - Podstawy hotelarstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 33.

¹⁴⁵ T. Tulibacki, *Organizacja Pracy Część I*, WSiP, Warszawa 2009, s. 83.

¹⁴⁶ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 11.

¹⁴⁷ A. Kowalik, *Struktura produktu hotelowego*, „Przegląd gastronomiczny”, 73/03 (2019), s. 14-17.

przewagi konkurencyjnej. Ostatnia warstwa, czyli produkt potencjalny, jako wszystkie modernizacje, które mogą pojawić się w przyszłości. Niemniej jednak podsumowuje, iż produkt hotelarski podlega ewolucji, co jednak nie powoduje znacznych zmian w jego podstawowej strukturze. Jest ona ponadczasowa. Zmianom ulegają jedynie komponenty poszczególnych warstw.¹⁴⁸

2.2.2 Hotelarstwo jako czynnik przemian

Ruch turystyczny, jak również samo hotelarstwo, stało się cechą charakterystyczną państw wysokorozwiniętych i jednocześnie jednym z najlepszych biznesów na świecie.¹⁴⁹ Baza noclegowa jako całość jest jednym z podstawowych czynników zagospodarowania turystycznego regionu. Najogólniej mówiąc w skład bazy noclegowej wchodzi różne obiekty noclegowe i elementy z tym powiązane, które pozwalają turystom na przebywanie poza miejscem zamieszkania.

Rozwój bazy noclegowej oddziałuje 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 znaczenie jest zwiększenie liczby miejsc pracy oraz wzrost dochodów z podatków.¹⁵⁰

Ilość osób zatrudnionych w hotelarstwie w różnych regionach Polski nie jest równomierna. Najwięcej osób pracujących w branży przypada w regionach wzmożonej aktywności turystycznej. Do nich należy województwo zachodniopomorskie, małopolskie oraz warmińsko-mazurskie. Najmniejszą liczbę osób pracujących w branży można odnotować w województwach kujawsko-pomorskim, wielkopolskim i łódzkim.¹⁵¹

Turystyka w ciągu ostatnich kilku lat zyskała na znaczeniu, zajmując ważne miejsce jako główny czynnik rozwoju gospodarczego w aspektach lokalnych oraz ogólnoswiatowym. Niemniej jednak z rozwojem turystyki pojawił się także problemy, głównie natury społecznej oraz środowiskowej. To wpłynęło na nowe szeroko wymiarowe podejście do turystyki jak również do samego hotelarstwa. Hotelarstwo reaguje na w/w aspekty i włącza się w proces zachodzących zmian mających na celu zamiany tradycyjnej produkcji i kon-

¹⁴⁸ Tamże.

¹⁴⁹ K. Sala, *Postmodernistyczne zachowanie konsumentów na rynku turystycznym w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2018, s. 57.

¹⁵⁰ K. Sala, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” tom 11 (2015), s. 302.

¹⁵¹ Tamże, s. 307-310.

sumpcji na korzyść zrównoważonych odpowiedników, uwzględniając zaangażowanie prospołeczne, prośrodowiskowe poprzez wprowadzanie koncepcji zgodnej z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR).¹⁵²

Baza noclegowa określona jest jako główny wskaźnik zdolności recepcyjnych danego regionu czy miejscowości. Rozmieszczenie bazy noclegowej nie jest równomierne a uzależnione jest przede wszystkim od atrakcyjności danego regionu, w tym walorów turystycznych oraz rodzaju popytu.¹⁵³

Istotną rolę odgrywa baza noclegowa w dużych miastach, przede wszystkim z uwagi na rozwoju i aktywizację biznesowej części turystyki. Jako turystyka biznesowa określa się sektor turystyki, w którym mamy bezpośrednie powiązanie podróży z wykonywanym zawodem lub takie kiedy podróże mają pomóc zatrudnionemu w bardziej efektywnej pracy.¹⁵⁴ Cechy charakterystyczne turystyki biznesowej to przede wszystkim wysoka specjalizacja i wyższe zyski w porównaniu z innymi rodzajami turystyki. Turystyka biznesowa jest często utożsamiana z wyjazdami służbowymi, czyli takimi podróżami, których cel jest związany z pracą lub planami zawodowymi podróżującego. W zakresie turystyki biznesowej wyróżniamy indywidualne podróże służbowe ale również turystykę kongresową, targową, motywacyjną oraz szkolenia, kursy i turystykę korporacyjną.¹⁵⁵

Wyższe o 50% wydatki turystów biznesowych w stosunku do wydatków ponoszonych przez turystów wypoczynkowych są cechą charakterystyczną w turystyce biznesowej. Ten rodzaj turystyki ma istotne znaczenie w Polsce. Na podróże służbowe mają wpływ następujące czynniki: przemiany gospodarcze, globalizacja ale również duża skala inwestycji zagranicznych oraz wymiana towarowa. Na rozwój turystyki biznesowej w Polsce wpływ ma położenie kraju w centralnej części Europy jednocześnie na transgranicznych szlakach komunikacyjnych. Przyjmuje się, iż cele biznesowe to jedne z najistotniejszych motywów przyjazdów do naszego kraju.¹⁵⁶ Z tego też powodu największą popularnością pod względem turystyki biznesowej cieszy się Warszawa, jako miejsce gdzie zlokalizowane jest wiele central firm w tym również firm zagranicznych.

Działalność hotelowa jest bardzo wrażliwa na czynniki rynkowe, a wszelkie zmiany w sytuacji politycznej czy gospodarczej wpływają na zmiany w popycie na usługi hotelowe.

¹⁵² E. Mazur-Wierzbička, *Hotelarstwo Społecznie Odpowiedzialne – wybrane aspekty*, [w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) - perspektywa marketingu, Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2019, s. 45-54.

¹⁵³ B. Ostrowska, *Bezpieczeństwo w miastach odgrywających istotną rolę w turystyce (na przykładzie miast wojewódzkich w Polsce)*, [w:] S. Salach (red.), *Bezpieczeństwo w turystyce: wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 39-54.

¹⁵⁴ M. Sidorkiewicz, *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa 2009.

¹⁵⁵ K. Sala, *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” tom 11(2015), s. 307.

¹⁵⁶ Tamże.

Załamania koniunktury gospodarczej powodują załamania w popycie zarówno w sektorze prywatnym, gdyż wydajemy na wakacje i podróże mniej, jak również w gospodarczym gdy organizujemy mniej konferencji, mniej delegacji itp.¹⁵⁷

Rozwój hotelarski w Polsce reaguje na wzrost zamożności społeczeństwa. Sytuacja na rynku hotelarskim wynika z dobrej sytuacji gospodarczej kraju, jak również poprawy infrastruktury transportowej oraz postrzegania Polski jako bezpiecznego i atrakcyjnego dla turystów miejsca. Według GUS liczba udzielanych w Polsce noclegów w obiektach hotelarskich z roku na rok rośnie.¹⁵⁸

Należy zwrócić uwagę, iż współczesne hotelarstwo to nie tylko oferta skorzystania z noclegu. Hotelarstwo to szereg usług zaspokajających wiele różnych potrzeb. Najczęściej oferta jest tak skonstruowana, aby nabywcy usług hotelarskich mogli skorzystać na terenie obiektu hotelarskiego z różnych produktów. Hotelarstwo to przede wszystkim szczególny rodzaj gościnności, profesjonalnej obsługi, zróżnicowanej oferty oraz standardów bezpieczeństwa.¹⁵⁹

2.2.3 Klasyfikacja obiektów hotelarskich

Najczęściej przy klasyfikacji obiektów hotelarskich przyjmuje się kryterium podziału ze względu na ich kategoryzację, czyli podziału obiektów danego rodzaju np. hoteli na grupy. Podział ten przeprowadzony jest według z góry przyjętych kryteriów, a ma na celu określenie ich standardu. Proces kategoryzacji to nadanie odpowiedniej kategorii po stwierdzeniu jego zgodności ze złożonym wnioskiem i potwierdzeniem ze stanem faktycznym. W danej grupie obiektów określa się standard obiektu hotelarskiego jako przyjęte normy, wzorce, jak również wymagania.¹⁶⁰

W poszczególnych krajach Unii Europejskiej mamy różne rodzaje kategoryzacji. W krajach takich jak np. Finlandia nie ma oficjalnej kategoryzacji. W różnych państwach system może mieć charakter krajowy np. w Niemczech, jak również regionalny np. w Hiszpanii. System kategoryzacji może być obowiązkowy np. w Portugalii, bądź całkowicie dobrowolny np. we Francji. Sposób nadawania kategoryzacji również może być różny w zależności od państwa. W Portugalii dokonywany jest przez administrację centralną, a we Francji nadawany jest przez centralną i lokalną, natomiast w Hiszpanii przez administrację regionalną. A w Niemczech również przez stowarzyszenia zawodowe. Z tego wynika, iż na terenie Unii Europejskiej nie ma ogólnie obowiązującego systemu jednolitej klasyfikacji

¹⁵⁷ B. Ostrowska; *Bezpieczeństwo w miastach...*; wyd. cyt.; s. 39-54.

¹⁵⁸ A. Widawska-Stanisława; *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek Journal of Marketing and Market Studies”, t. XXVI, nr 12/2019, 46-51.

¹⁵⁹ Tamże, s. 46-51

¹⁶⁰ J. Raciborski, J. Sondel, K. Sondel, H. Zawistowska, *Prawo turystyczne*, Warszawa 2001, s. 169.

i kategoryzacji. To czy system obowiązuje i w jakiej formule zależy od państwa członkowskiego.¹⁶¹

Sposoby kategoryzacji obiektów noclegowych choć w każdym kraju są inne, mają jednak cel – ustalenie mierników jakości usług hotelarskich. Z uwagi na przedstawione zróżnicowanie w sposobie kategoryzacji jak również w jej zakresie, gość hotelowy nie może spodziewać się identycznej jakości w analogicznie sklasyfikowanych obiektach w różnych krajach Unii Europejskiej. Należy pamiętać, iż ustalone wymogi to minimalne warunki jakie musi spełnić obiekt, co oznacza, że zaspokajają one podstawowe potrzeby konkretnej grupy odbiorców w stopniu minimalnym. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, iż kategoria obiektu ma za zadanie przekazanie wiedzy w zakresie istotnych elementów usługi, zarówno dla bezpośredniego konsumenta jak również pośredników. Jednym z podstawowych celów tak przekazanej informacji jest ułatwienie klientowi dokonania wyboru, a jednocześnie doprecyzowanie znalezienia obiektów o interesującym standardzie.¹⁶²

Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych to podstawowy akt prawny określający warunki i zasady świadczenia usług hotelarskich na terytorium Polski. Według w/w ustawy, szeroko rozumiane usługi noclegowe mogą być świadczone w obiektach nieskategoryzowanych, niemniej jednak kategoryzacja ma duże znaczenie w praktyce. Kategoryzacja określa nie tylko standard danego obiektu, a dodatkowo wpływa na konkurencyjność na rynku usług hotelarskich.¹⁶³

Wg GUS na terenie Polski jest obecnie 9942 obiektów noclegowych w następującym podziale ze względu na województwa:

- zachodniopomorskim 1465 szt.;
- pomorskim 1390 szt.;
- małopolskim 1359 szt.;
- dolnośląskim 945 szt.;
- śląskim 614 szt.;
- podkarpackim 601 szt.;
- wielkopolskim 584 szt.;
- mazowieckim 558 szt.;
- lubelskim 448 szt.;

¹⁶¹ A. Panasiuk, D. Szostak, *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 70.

¹⁶² A. Tokarz, *Baza hotelowa jako element potencjału turystycznego Polski*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 590/2010, s. 583-584.

¹⁶³ <https://www.e-hotelarz.pl/arttykul/45921/kategoryzacja-objektu-hotelarskiego-w-swietle-obowiazujacych-przepisow-prawa/>, Kategoryzacja obiektu hotelarskiego w świetle obowiązujących przepisów prawa [dostęp z 15.10.2022].

- warmińsko-mazurskim 477 szt.;
- kujawsko-pomorskim 361 szt.;
- lubuskim 266 szt.;
- łódzkim 271 szt.;
- podlaskim 259 szt.;
- świętokrzyskim 223 szt.;
- opolskim 121.¹⁶⁴

Obiekty noclegowe traktowane są jako najważniejsze składowe i podstawowy wyznacznik zagospodarowania turystycznego. Jednocześnie są one także elementem określającym natężenie funkcji regionów oraz ośrodków turystycznych.¹⁶⁵

W Ustawie o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. przedstawiono osiem rodzajów obiektów hotelarskich: hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska oraz kempingi i pola biwakowe.¹⁶⁶ W art. 35 ust. 2, w/w ustawy „usługi hotelarskie mogą być świadczone również w innych obiektach, jeżeli obiekty te spełniają minimalne wymagania co do wyposażenia (...)”. Do innych obiektów zalicza się również wynajmowane przez rolników pokoje tj. agroturystykę i miejsca przeznaczone na namioty w prowadzonych przez nich gospodarstwach rolnych. Art. 36. w/w ustawy ustala się następujące rodzaje obiektów hotelarskich:

- hotele. Obiekty posiadające co najmniej 10 pokoi, w tym większość miejsc w pokojach jedno i dwuosobowych, świadczące szeroki zakres usług związanych z pobytem klientów;
- motele. Obiekty położone przy drogach, zapewniające możliwość korzystania z usług motoryzacyjnych i dysponujące parkingiem;
- pensjonaty. Obiekty posiadające co najmniej 7 pokoi, świadczące dla swoich klientów całodzienne wyżywienie;
- kempingi. Obiekty strzeżone, umożliwiające nocleg w namiotach i przyczepach samochodowych, domkach turystycznych lub innych obiektach stałych, oraz przyrządzanie posiłków i parkowanie samochodów;

¹⁶⁴<https://stat.gov.pl/infografiki-widzety/infografiki/infografika-swiatowy-dzien-turystyki-27-wrzesnia,88,2.html> [dostęp z 09.10.2022].

¹⁶⁵ W. Fedyk, J. Cieplik, T. Smolarski, I. Gruszka, *Atrakcyjność turystyczna i komercjalizacja obiektów turystycznych*, [w:] *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego*, Wrocław 2014, s. 3-15.

¹⁶⁶ Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. *o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych*, Dz.U. z 2017 r., poz. 1553 z późn. zm.

- domy wycieczkowe. Obiekty posiadające co najmniej 30 miejsc noclegowych, dostosowane do samoobsługi klientów oraz świadczące minimalny zakres usług związanych z pobytem klientów;
- schroniska młodzieżowe. Obiekty przeznaczone do indywidualnej i grupowej turystyki młodzieżowej, dostosowane do samoobsługi klientów;
- schroniska. Obiekty zlokalizowane poza obszarami zabudowanymi, przy szlakach turystycznych, świadczące minimalny zakres usług związanych z pobytem klientów;
- pola biwakowe. Obiekty nie strzeżone, umożliwiające nocleg w namiotach.¹⁶⁷

Natomiast Art. 37. w/w ustawy ustala się dla: hoteli, moteli i pensjonatów – pięć kategorii oznaczonych gwiazdkami. Dla kempingów – cztery kategorie oznaczone gwiazdkami, a dla domów wycieczkowych i schronisk młodzieżowych - trzy kategorie oznaczone cyframi rzymskimi.

W przypadku badań prowadzonych przez GUS wyodrębnia się następujące obiekty:

- hotel. Obiekt hotelarski zlokalizowany głównie w zabudowie miejskiej dysponujący co najmniej 10 pokojami, w tym większość miejsc w pokojach jedno i dwuosobowych, świadczący szeroki zakres usług związanych z pobytem gości. Każdy hotel musi świadczyć usługi gastronomiczne. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się pięć kategorii hoteli: najwyższa - 5 gwiazdek, najniższa - 1 gwiazdka;
- motel. Obiekt hotelarski zlokalizowany przy trasach komunikacji drogowej, który poza usługami hotelarskimi przystosowany jest również do świadczenia usług motoryzacyjnych i dysponuje parkingiem. Motel musi posiadać co najmniej 10 pokoi, w tym większość miejsc w pokojach jedno i dwuosobowych. Każdy motel musi świadczyć usługi gastronomiczne. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się pięć kategorii moteli: najwyższa - 5 gwiazdek, najniższa - 1 gwiazdka;
- pensjonat. Obiekt hotelarski, który świadczy usługi hotelarskie łącznie z całodziennym wyżywieniem i dysponuje co najmniej 7 pokojami. Musi świadczyć usługi gastronomiczne. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się pięć kategorii pensjonatów: najwyższa - 5 gwiazdek, najniższa - 1 gwiazdka;

¹⁶⁷ Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, Dz.U. z 2017 r., poz. 1553 z późn. zm.

- inny obiekt hotelowy. Obiekt noclegowy, podzielony na pokoje, podlegający jednemu zarządowi, świadczący pewne usługi, w tym przynajmniej codzienne sprzątanie pokoi, ślanie łóżek i mycie urządzeń sanitarnych np. obiekt spełniający zadania hotelu, motelu lub pensjonatu, któremu nie została nadana kategoria;
- dom wycieczkowy. Obiekt położony na obszarze zabudowanym lub w pobliżu zabudowy, posiadający co najmniej 30 miejsc noclegowych, dostosowany do samoobsługi klientów oraz świadczący minimalny zakres usług związanych z pobytem klientów. Każdy dom wycieczkowy musi posiadać przynajmniej jedną placówkę gastronomiczną. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się trzy kategorie domów wycieczkowych: najwyższa - kat. I, najniższa - kat. III;
- schronisko. Obiekt położony poza obszarem zabudowanym, przy szlakach turystycznych, świadczący minimalny zakres usług związanych z pobytem klientów. Schronisko posiada przynajmniej jedną placówkę gastronomiczną. Pojęcie „schronisko” nie obejmuje schronisk młodzieżowych;
- schronisko młodzieżowe. Obiekt przeznaczony do indywidualnej grupowej turystyki młodzieżowej, dostosowany do samoobsługi klientów. Schronisko młodzieżowe jest placówką zlokalizowaną w samodzielnym budynku lub w wydzielonej części budynku. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się trzy kategorie schronisk młodzieżowych: najwyższa - kat. I, najniższa - kat. III;
- szkolne schronisko młodzieżowe. Placówka oświatowo-wychowawcza umożliwiająca rozwijanie zainteresowań i uzdolnień oraz korzystanie z różnych form wypoczynku i organizacji czasu wolnego;
- ośrodek wczasowy. Obiekt (lub zespół obiektów) noclegowy przeznaczony i przystosowany do świadczenia wyłącznie lub głównie usług związanych z wczasami;
- ośrodek kolonijny. Obiekt (lub zespół obiektów) noclegowy przeznaczony i przystosowany do świadczenia wyłącznie lub głównie usług związanych z koloniami;
- ośrodek szkoleniowo-wypoczynkowy. Obiekt (lub zespół obiektów) noclegowy przeznaczony i przystosowany do przeprowadzania kursów, konferencji, szkoleń, zjazdów itp. Może być także przystosowany do świadczenia usług wczasowych;

- dom pracy twórczej. Obiekt, w którym są zapewnione właściwe warunki do wykonywania pracy twórczej i wypoczynku twórców, wykorzystywany również (głównie przez ich rodziny) jako ośrodek wczasowy;
- zespoły ogólnodostępnych domków turystycznych. Domek turystyczny - budynek niepodpiwniczony, posiadający nie więcej niż cztery pokoje, dostosowany do świadczenia usług typu hotelarskiego. Domki turystyczne mogą tworzyć zespoły ogólnodostępnych domków turystycznych a także organizacyjnie wchodzić w skład innych obiektów noclegowych. W grupie zespoły ogólnodostępnych domków turystycznych mogą znajdować się również miejsca kempingowe;
- kemping. Teren zwykle zadrzewiony, strzeżony, oświetlony, mający stałą obsługę recepcyjną i wyposażony w urządzenia (sanitarne, gastronomiczne, rekreacyjne) umożliwiające turystom nocleg w namiotach, mieszkalnych przyczepach samochodowych, a także przyrządzanie posiłków oraz parkowanie pojazdów samochodowych. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się cztery kategorie kempingów: najwyższa - 4 gwiazdki, najniższa - 1 gwiazdka;
- pole biwakowe. Wydzielone miejsce w terenie zadrzewionym, niestrzeżone, oznakowane i ogrodzone prowizorycznie, umożliwiające turystom nocleg w namiotach. Na polu biwakowym znajdują się punkty poboru wody pitnej, podstawowe urządzenia sanitarne i tereny rekreacyjne;
- ośrodek wypoczynku sobotnio-niedzielnego i świątecznego. Zespół obiektów i urządzeń zlokalizowanych w niedużej odległości od aglomeracji miejskiej w bezpośrednim sąsiedztwie terenów o walorach przyrodniczych korzystnych dla rekreacji, w strefach z zapewnioną komunikacją środkami przewozu publicznego. Ośrodek wyposażony jest zgodnie z potrzebami krótkotrwałego wypoczynku i rekreacji. Umożliwia obsłużenie jednocześnie znacznej liczby osób o różnych upodobaniach. Obiekty noclegowe wchodzące w skład ośrodka mogą być wykorzystywane na potrzeby wczasów;
- zakład uzdrowiskowy. Zakład opieki zdrowotnej położony na terenie uzdrowiska i wykorzystujący przy udzielaniu świadczeń zdrowotnych naturalne zasoby lecznicze uzdrowiska i świadczący usługi noclegowe;
- pozostałe niesklasyfikowane. Obiekty, które w czasie niepełnego wykorzystania zgodnie z ich przeznaczeniem lub w części, pełnią funkcję obiektu noc-

legowego dla turystów. Są to m.in. internaty, domy studenckie, hotele robotnicze itp. Do 2004 roku do tej grupy tej zaliczano również obiekty, które nie spełniają wymogów kategoryzacyjnych dla poszczególnych rodzajów obiektów.¹⁶⁸

Wprowadzenie procedury kategoryzacji obiektów miało na celu ujednolicenia jakości usług hotelarskich. Kategoryzacja, mówiąc najprościej, to przyznanie obiektowi odpowiedniej liczby gwiazdek w zależności od spełnienia wymagań dotyczących jego standardu. Jako zasadniczą funkcję kategoryzacji określa się zagwarantowanie osobom korzystającym z danego rodzaju obiektu spełnienie wymagań i kryteriów zagwarantowanych prawem dla tej właśnie kategorii.¹⁶⁹

Rozpoczęcie procedury kategoryzacyjnej rozpoczyna się od złożenia wniosku przez przedsiębiorcę, a nadanie odpowiedniej kategorii czyli zaszeregowanie obiektu hotelarskiego leży w kompetencji marszałka województwa. We wniosku kategoryzacyjnym zawiera się informacje takie jak dokładne dane adresowe obiektu, szczegółowych danych przedsiębiorcy, opis obiektu mający na celu potwierdzenie stopnia spełnienia przez niego wymagań dla rodzaju i kategorii, w tym również w zakresie usług gastronomicznych, jednocześnie niezbędne jest podanie osoby upoważnionej do reprezentowania. Do wspomnianego wniosku przedsiębiorca musi dołączyć dokumenty potwierdzające spełnienie wymagań budowlanych, przeciwpożarowych i sanitarnych, w tym książkę obiektu budowlanego lub ostateczną decyzję o pozwoleniu na budowę jak również właściwe zaświadczenie organu administracji architektoniczno-budowlanej. Obowiązkowym dokumentem jest również decyzja komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej oraz opinia właściwego miejscowo państwowego powiatowego inspektora sanitarnego. W przypadku, gdy o kategoryzację ubiega się przedsiębiorca, który chce świadczyć usługi hotelarskie w budynku zabytkowym, to w takim przypadku musi dołączyć wpis do rejestru zabytków.

2.2.4 Charakterystyka rodzajowa poszczególnych obiektów bazy noclegowej

Turystyczną bazą noclegową określane są obiekty i urządzenia mające na celu nocleg turysty poza miejscem jego stałego zamieszkania.¹⁷⁰ Turystyczna baza noclegowa jest różnorodna, a jednocześnie pojęcie to jest złożone i rozdrobnione. W skład turystycznej bazy noclegowej wchodzi nie tylko noclegi, ale również wyżywienie, wypoczynek i rozrywka. To wszystko sprawia, że obiekty muszą stale poszerzać świadczone przez siebie usługi

¹⁶⁸ GUS, *Turystyka w 2004 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2004-r-1,2.html>, [dostęp z 10.06.2023].

¹⁶⁹ <https://www.e-hotelarz.pl/arttykul/45921/kategoryzacja-objektu-hotelarskiego-w-swietle-obowiazujacych-przepisow-prawa/>, *Kategoryzacja obiektu hotelarskiego w świetle obowiązujących przepisów prawa* [dostęp z 15.10.2022].

¹⁷⁰ R. Faracik, *Usługi hotelarskie*, [w:] W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 145–159.

i dbać o ich jakość.¹⁷¹ Pojęcie bazy noclegowej wyjaśnia Światowa Organizacja Turystyki. Zgodnie z tą definicją są to „obiekty noclegowe, który oferują podróżnemu nocleg w pokoju lub innym pomieszczeniu, przy czym liczba określonych miejsc musi być większa niż pewne określone minimum, a ponadto nie chodzi o zakwaterowanie pojedynczej rodziny. Wszystkie miejsca w obiekcie muszą podlegać jednolitemu zarządowi na zasadach komercyjnych, nawet jeśli nie ma on charakteru komercyjnego”.¹⁷²

Starania Światowej Organizacji Turystyki, Krajowego Głównego Urzędu Statystycznego jak również Unii Europejskiej mają za zadanie ujednoczenie i ustandaryzowanie rodzajów obiektów należących do bazy noclegowej. Wymusza to przede wszystkim rynek, który chce mieć możliwość porównania parametrów danych obiektów z ich ceną. Jednocześnie zmiany w podejściu klienta sprawiają, iż konieczne jest wprowadzanie nowych rozwiązań w odpowiedzi na potrzeby konsumentów. Zaobserwować można, iż używane pojęcia i klasyfikacje zmieniają się wraz z wprowadzeniem chociażby innowacji w technologii.¹⁷³

Turystyczną bazę noclegową z uwagi na dużą różnorodność można podzielić na różne kategorie. Biorąc pod uwagę kryterium ekonomiczne, najczęstszy podział to podział bazy noclegowej na dwie kategorie¹⁷⁴, czyli obiekty z obsługą czyli z usługami dodatkowymi i te bez usług dodatkowych oferujące jedynie nocleg.

Analizując literaturę można spotkać różne klasyfikacje bazy noclegowej, a ich kryteria są różnorodne. Biorąc pod uwagę standard zarówno w wyposażeniu jak i świadczonych usługach wpływa to na szybki wybór gości z obiektów tej samej kategorii (np. posiadającej odpowiednią ilość gwiazdek).¹⁷⁵

Stosuje się również podział powiązany z charakterem i przystosowaniem pomieszczeń noclegowych do potrzeb gości w ruchu turystycznym. Według zastosowanego przez niego podziału wyróżnia się trzy rodzaje obiektów. Pierwsza grupa w tym podziale to budynki, które zostały wybudowane dokładnie z takim przeznaczeniem są to hotele, motele, schroniska, pensjonaty, domy wczasowe itp. Druga grupa to teren przygotowany do umiesz-

¹⁷¹ A. Matczak, R. Szkup, *Turystyczna baza noclegowa jako przedmiot analiz naukowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2020, s. 9-13.

¹⁷² A. Górnicka, *Terminologia turystyczna: Zalecenia WTO*, Instytut Turystyki, Warszawa 1995, s. 14.

¹⁷³ A. Matczak, *Zmiany w wielkości i strukturze turystycznej bazy noclegowej w Łodzi po 1989 r.*, [w:] D. Sokołowski (red.), P. Tomczykowska (red.), *Kreatywność w turystyce. Innowacyjne rozwiązania we współczesnej turystyce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 11–29.

¹⁷⁴ B. Davidson, *Turystyka, tłum.* M. Nalazek, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.

¹⁷⁵ Zob. szerz. A. Matczak, *Zmiany w wielkości i strukturze turystycznej bazy noclegowej w Łodzi po 1989 r.*, D. Sokołowski (red.), P. Tomczykowska (red.), *Kreatywność w turystyce. Innowacyjne rozwiązania we współczesnej turystyce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2016, s. 14; V. Middleton, *Marketing w turystyce*, tłum. M. Nalazek; Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996; T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, tłum. G. Górską, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

czenia namiotów, przyczep turystycznych czyli są to kempingi oraz pola biwakowe. Do trzeciej grupy należą takie pomieszczenia, które w normalnych warunkach są wykorzystywane do czegoś innego np. w celach nieturystycznych, a w sezonie wykorzystywane są jako bazy noclegowe np. internaty, szkoły, ośrodki pomocowe, prywatne mieszkania.¹⁷⁶

Hotele są jednym z istotniejszych elementów bazy noclegowej. Można je zdefiniować następująco „budynki mieszkalne przeznaczone i przygotowane do czasowego pobytu gości”.¹⁷⁷ Hotele mogą być różnie sklasyfikowane np. według celu pobytu. Mamy następujący podział hoteli według przeznaczenia. Należą tutaj hotele biznesowe (miejskie). Są to obiekty znajdujące się w dużych i średnich miastach, gościem takich hoteli są zazwyczaj osoby podróżujące służbowo. Hotele takie mają zazwyczaj wyższe wskaźniki i nie można wyodrębnić wyraźnej sezonowości.¹⁷⁸

Drugi rodzaj hoteli to hotele wypoczynkowe, zazwyczaj znajdują się w rejonach o wysokich walorach turystycznych. W tym przypadku głównym typem gościa, jest gość podróżujących wraz z rodziną w celach wypoczynkowych. Oprócz tych dwóch podstawowych typów możemy mówić o hotelach uzdrowiskowych, znajdują się one w rejonach o leczniczych właściwościach mikroklimatu, gdzie występują wody mineralne i lecznicze, zazwyczaj w strefach nadmorskich i uzdrowiskowych. Mamy również hotele tranzytowe, które przyjmują gości zmotoryzowanych. Takie obiekty znajdują się zazwyczaj wzdłuż ciągów komunikacyjnych (tras szybkiego ruchu, autostrad itp.), w pobliżu portów kolejowych, morskich, lotniczych. Kolejną grupą hoteli to hotele konferencyjne (kongresowe). Ich głównym klientem jest gość uczestniczący w konferencjach. Tego typu hotele charakteryzują się dużymi salami konferencyjnymi, ale również dość rozbudowanymi usługami dodatkowymi. W tym przypadku możemy spotkać również model połączony czyli hotele biznesowo-konferencyjne. Są one często zlokalizowane w pobliżu lotnisk czy dużych miast. Kolejną grupą hoteli są hotele-kasyna, ich działalność opiera się na funkcjonowaniu na ich terenie kasyn. Takie obiekty są lokalizowane w miejscowościach słynących z uprawiania hazardu. W przypadku tego typu obiektów typowe usługi hotelarskie (jak nocleg czy gastronomia) stanowią uzupełnienie oferty kasyna. Innym rodzajem są hotele apartamentowe jako forma pośrednia między hotelem a apartamentowcem, czyli budynkiem z wynajmowanymi mieszkaniami. W obiektach tych występuje rotacja klientów. W tego typu obiektach brak jest wyraźnego zaplecza gastronomicznego, a liczba personelu obsługującego jest niewielka.¹⁷⁹

¹⁷⁶ A. Matczak, R. Szkup, *Turystyczna baza naukowa jako przedmiot analiz naukowych*, [w:] R. Szkup (red.), *Turystyczna baza noclegowa województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 14-16.

¹⁷⁷ C. Witkowski, *Kierowanie przedsiębiorstwem hotelarskim*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 1998, s. 5.

¹⁷⁸ A. Kowalczyk, *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 71–96.

¹⁷⁹ Tamże.

W Polsce wciąż za mało docenia się w badaniach, publikacjach czy opracowaniach i analizach problematyka turystycznej bazy noclegowej w tym hotelarskiej.¹⁸⁰

2.2.5 Stowarzyszenia i organizacje turystyczne

Turystyka, a wraz z nią jej największa gałąź, czyli hotelarstwo odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju danego regionu, a nawet Państwa, stanowi jednocześnie istotne miejsce w gospodarce zarówno regionalnej i lokalnej.

W związku z powyższym bardzo ważnym jest odpowiednio przyjęta polityka turystyczna, która realizowana jest:

- na poziomie regionalnym;
- na poziomie ponadlokalnym;
- na poziomie lokalnym.

Swój udział w kształtowaniu polityki turystycznej mają również pozarządowe organizacje. Zgodnie z definicją ONZ, organizacją pozarządową jest „każda obywatelska wolontarystyczna grupa non profit, która jest zorganizowana na lokalnym, narodowym lub międzynarodowym szczeblu, zorientowana na wykonywanie zadań i prowadzona przez ludzi o podobnych zainteresowaniach. Organizacje pozarządowe dostarczają różnorodnych usług o charakterze filantropijnym, przedstawiają rządowi obawy obywateli, monitorują politykę i zachęcają do uczestniczenia w życiu politycznym na poziomie społecznym. Dostarczają analiz i ekspertyz, służą jako wczesny mechanizm ostrzegawczy, pomagają monitorowaniu i wprowadzaniu międzynarodowe porozumienia. Niektóre organizacje pozarządowe poruszają specyficzne kwestie, takie jak prawa człowieka, środowisko czy też zdrowie”.¹⁸¹

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie określa natomiast, że „organizacjami pozarządowymi są: niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolności prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia”.¹⁸²

Cechy charakterystyczne organizacji należących do trzeciego sektora są następujące:

- posiadają strukturę organizacyjną;
- posiadają strukturę formalną rejestrację;
- struktura jest niezależną od władz publicznych;
- posiadają niezarobkowy charakter;
- suwerenne i samorządne;

¹⁸⁰ C. Witkowski, *Przyczynek do kierunków badań naukowych w zakresie hotelarstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie”, t. 1/2005, s. 141–144.

¹⁸¹ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, PWE, Warszawa 2011, s. 27–28.

¹⁸² A. Panasiuk, *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 5/2016, s. 5-11.

- dobrowolna przynależność.¹⁸³

Do trzeciego sektora w szerokim ujęciu zalicza się:

- fundacje, stowarzyszenia i ich związki;
- organizacje społeczne działające na mocy odrębnych przepisów;
- związki zawodowe;
- związki pracodawców;
- organizacje samorządu zawodowego;
- organizacje kościelne;
- partie polityczne.¹⁸⁴

Ważnym elementem kształtowania polityki turystycznej są branżowe organizacje pozarządowe. Zadaniem tego typu organizacji jest wspomaganie i uzupełnianie zakresu działalności na szczeblu krajowym i samorządowych jak również na szczeblach regionalnym, ponadlokalnym i lokalnym.¹⁸⁵

Za modelowy efekt działań lokalnych i regionalnych uznaje się przede wszystkim:¹⁸⁶

- oddziaływanie na model i kreowanie organizacji turystyki;
- wpływanie na ofertę turystyczną;
- współtworzenie produktu turystycznego;
- kreowanie marek turystycznych;
- rozpatrywanie możliwości finansowania rozwoju turystyki;
- współuczestniczenie w przygotowaniu i wdrożeniu strategii rozwoju turystyki;
- współkształtowanie kadr turystycznych;
- aktualizowanie systemu informacji turystycznej;
- marketing turystyczny.

LOT-y, czyli lokalne organizacje turystyczne działają na obszarach gminy, kilku gmin. Członkami tych organizacji są samorządy gminne i powiatowe jak również inne podmioty w zakresie lokalnej gospodarki turystycznej. Wg informacji podanych na stronie Polskiej Organizacji Turystyki LOT to „organizacja współpracy samorządu terytorialnego (zwłaszcza samorządu szczebla powiatowego lub gminnego) i lokalnej branży turystycznej

¹⁸³ T. Gądek-Hawlana, *Organizacje pozarządowe i ich związek z turystyką w regionie*, „Ekonomiczne problemy turystyki”, nr 1 21/2013, s. 9-15.

¹⁸⁴ Tamże, s. 9-15.

¹⁸⁵ Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2010 roku, nr 234, poz. 1536.

¹⁸⁶ A. Panasiuk, *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych – zagadnienia instytucjonalne*, [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006, s. 154-156.

(szeroko rozumianej ze względu na heterogeniczny charakter gospodarki turystycznej) w zakresie promocji turystycznej obszaru obejmującego działalność tej organizacji. W szczególności zaś kreowania (tworzenia, promocji i rozwoju) lokalnych produktów turystycznych. LOT jest założona w formie prawno-organizacyjnej – stowarzyszenia.”¹⁸⁷

Biorąc pod uwagę Art. 4.3. Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej można przyjąć za Polską Organizacją Turystyki, iż do najważniejszych zadań lokalnych organizacji turystycznych należą:

- integracja społeczności lokalnej, w tym jednostek samorządu lokalnego oraz przedstawicieli branży turystycznej;
- rozwój i promocja lokalnych atrakcji turystycznych;
- gromadzenie i aktualizacja informacji o produktach turystycznych w rejonie lokalnym;
- prowadzenie lokalnych punktów informacji turystycznej.

ROT-y, czyli regionalne organizacje turystyczne działają na obszarach województw samorządowych. Warunkiem utworzenia ROT jest przystąpienie do organizacji przez urząd marszałkowski danego regionu. Na stronie Polskiej Organizacji Turystyki ROT określany jest jako „organizacja współpracy samorządu terytorialnego (zwłaszcza samorządu szczebla wojewódzkiego) i branży turystycznej (szeroko rozumianej ze względu na heterogeniczny charakter gospodarki turystycznej) w zakresie promocji obszaru obejmującego działalność tej organizacji, jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i zagranicą, założoną w formie prawno-organizacyjnej – stowarzyszenia.”¹⁸⁸

Na podstawie Art. 4.3. Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (wraz z późniejszymi zmianami) można przyjąć, że do najważniejszych zadań regionalnych organizacji turystycznych należą:

- działania promocyjne w województwie;
- prowadzenie regionalnego systemu informacji turystycznej – w celu zapewnienia kompleksowej informacji o województwie;
- promocja atrakcji turystycznych regionu w kraju i za granicą;
- prowadzenie działań mających na celu rozwój produktu turystycznego w regionie;
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej;

¹⁸⁷ <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne>, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁸⁸ <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne>, [Dostęp z 23.10.2022].

- pomoc przy tworzeniu Lokalnych Organizacji Turystycznych;
- doskonalenie kadr dla potrzeb turystyki;
- prowadzenie badań w dziedzinie turystyki.

Wśród organizacji branżowych na szczeblu ogólnokrajowym należy wymienić:

- Polską Izbę Turystyki;
- Polską Izbę Hotelarstwa;
- Izbę Gospodarczą Hotelarstwa Polskiego;
- Izbę Gospodarczą „Uzdrowiska Polskie”;
- Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne.”¹⁸⁹

Polska Izba Turystyki „jest największą ogólnopolską organizacją samorządu gospodarczego przemysłu turystycznego, której ponad dwudziestopięcioletnia działalność to okres skutecznych starań o nowy kształt biznesu turystycznego w Polsce. Ma to szczególne znaczenie po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Jesteśmy pełnoprawnym członkiem Europejskiej Organizacji Związków Biur Podróży Unii Europejskiej (ECTAA)”¹⁹⁰

Członkami Polskiej Izby Turystyki są: biura podróży, agencje turystyczne, wyższe szkoły turystyczne towarzystwa ubezpieczeniowe, korporacje targowe, przewoźnicy, gestorzy bazy noclegowej, atrakcji turystycznych i kulturalnych, a także inni przedstawiciele branży turystycznej. Działania Polskiej Izby Turystyki są wielokierunkowe. Zadaniem Izby jest reprezentowanie interesów Firm zrzeszonych w PIT ale również dbanie o rozwój polskiego przemysłu turystycznego. Polska Izba Turystyki zabiega o konkurencyjność na rynkach zagranicznych oraz upowszechnianie nowoczesnych technologii i zasad etyki w działalności.¹⁹¹

Do najważniejszych celów i zadań należą m.in. współpraca PIT z instytucjami państwowymi i podmiotami takimi jak: Ministerstwo Sportu i Turystyki, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Straż Graniczna oraz Krajowa Izba Gospodarcza (KIG), do której należy PIT.¹⁹²

Polska Izba Hotelarstwa (PIH) – „jest organizacją zrzeszającą przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie oraz przedsiębiorców i organizacje działające na rzecz hotelarstwa w Polsce. Polska Izba Hotelarstwa (PIH) działająca w obrębie branży, którą repre-

¹⁸⁹ A. Panasiuk, *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 5/2016, s. 9-10.

¹⁹⁰ <https://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002>, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁹¹ <https://www.pit.org.pl/>, [Dostęp z 18.11.2022]

¹⁹² <https://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002>, [Dostęp z 23.10.2022].

zentuje, propaguje takie zachowania, które są warunkiem koniecznym dla osiągnięcia stabilności przedsiębiorstwa hotelowego, jego sukcesu gospodarczego i jego dobrej opinii jako usługodawcy”.¹⁹³

Do najważniejszych działań Polskiej Izby Hotelarstwa należą:

- działania na rzecz rozwoju hotelarstwa w Polsce, w tym inicjowanie rozwiązań ustawodawczych oraz zgłaszanie propozycji zmian w przepisach obowiązujących;
- wspieranie inicjatyw gospodarczych w hotelarstwie;
- wspierania kształcenia zawodowego w hotelarstwie;
- organizowanie kursów, doksztalcania zawodowego, w ten sposób wpływając na doskonalenie zawodowe.¹⁹⁴

Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego IGHP „(...)jest rzecznikiem środowiska biznesu hotelowego i gastronomicznego w kontaktach z administracją państwową na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym oraz Unii Europejskiej”.¹⁹⁵ Wg informacji zawartych na stronie IGHP do głównych jej zadań należy:

- prowadzenie działalności promocyjnej na rzecz członków;
- rekomendacja obiektów hotelowych i firm z nimi współpracujących;
- rekomendacja dostawców HoReCa;
- obejmowanie patronatem targi, imprezy promujące rozwój sektora hotelarsko-gastronomicznego;
- nawiązywanie kontaktów z partnerami krajowymi i zagranicznymi;
- przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji.¹⁹⁶

Izba Gospodarcza „Uzdrowiska Polskie” - założenie izby nastąpiło formalnie w 1991, choć historia Polskich Uzdrowisk sięga 1910 r., kiedy to powstał Krajowy Związek Zdrojowisk i Uzdrowisk, następnie przekształcony w roku 1926r w Związek Uzdrowisk Polskich.¹⁹⁷

Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne” powstała w 1996 roku. „Jest organizacją o zasięgu ogólnopolskim, zrzeszającą stowarzyszenia, do których należą właściciele obiektów turystyki wiejskiej. Jej celem jest prowadzenie wszechstronnych działań na rzecz promocji i rozwoju polskiej turystyki obszarów wiejskich. Założenia

¹⁹³http://www.hotelarstwopolsce.pl/archiwum_slownik/polska_izba_hotelarstwa_pih/, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁹⁴ https://prezi.com/mjxl-nwsd_x5/pih-polska-izba-hotelarstwa/, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁹⁵ <https://www.ighp.pl/ighp/o-izbie>, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁹⁶ <https://www.ighp.pl/ighp/o-izbie>, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁹⁷ <http://www.igup.pl/o-izbie/historia-izby.html>, [Dostęp z 23.10.2022].

statutowe są realizowane poprzez ustawiczne szkolenia, wydawnictwa oraz promocje w środkach masowego przekazu.

Jednym z głównych zadań Federacji jest kategoryzacja Wiejskiej Bazy Noclegowej – czyli dobrowolnej oceny obiektów turystyki wiejskiej, przeprowadzanej przez licencjonowanych inspektorów. Celem kategoryzacji jest podnoszenie jakości świadczonych usług, przez obiekty turystyki wiejskiej ich rekomendacja i promocja. Poprzez swoje działania Federacja pragnie rozwijać pozytywny wizerunek wypoczynku na wsi i promować wypoczynek na łonie natury.¹⁹⁸

Jednocześnie należy pamiętać, iż w obszarach lokalnych działają regionalne branżowe izby turystyczne jak również stowarzyszenia agroturystyczne. Do zadań branżowych organizacji należy lobbing branżowy, podnoszenie jakości, inicjatywy w zakresie innowacji.

Inną grupą organizacji są niekomercyjne podmioty. Działają one w obszarze turystyki, a posiadają strukturę ogólnopolską, niemniej jednak w lokalnych i regionalnych obszarach turystycznych funkcjonują ich oddziały. Do tego typu organizacji należą przede wszystkim:

- Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze;
- Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych;
- Polskie Stowarzyszenie Turystyki;
- Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki;
- Polska Federacja Campingu i Caravaningu;
- Polski Związek Motorowy.¹⁹⁹

Liczba organizacji pozarządowych działających w obszarze turystyki jest znaczna, a ich skala działania bardzo różna.²⁰⁰ Niemniej jednak bez względu na to czy ich zasięg jest lokalny czy regionalny można uznać, iż cel działania mają wspólny, czyli działanie na korzyść reprezentowanych przez siebie zakresów turystyki, lobbowanie w zakresie interesów oraz szkolenie kadry i szerzenie wiedzy.

¹⁹⁸ <https://pftw.pl/o-nas/>, [Dostęp z 23.10.2022].

¹⁹⁹ A. Panasiuk, *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 5/2016, s. 9-10.

²⁰⁰ T. Gądek-Hawlana, *Organizacje pozarządowe i ich związek z turystyką w regionie*, „Ekonomiczne problemy turystyki”, nr 1 21/2013, s. 9-15.

2.3 Podsumowanie

H1: Rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata i stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

Na podstawie danych przedstawionych w rozdziale II można konfirmować hipotezę H1 wskazującą, iż rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata i stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

Bezpieczeństwo narodowe w rozumieniu społecznym to najważniejsza, pierwotna i egzystencjalna potrzeba jednostek, społeczności lokalnych i państwa, to także wartość i cel jego działania w każdej dziedzinie. W celu jego zapewnienia ustanawia się, wdraża i doskonalą system bezpieczeństwa narodowego, który składa się z podsystemu kierowania oraz dwóch podsystemów wykonawczych: operacyjnych (obronnego, ochronnego) i wsparcia (społecznego, gospodarczego).

W czasie pandemii COVID-19 jako element podsystemu wsparcia, jak również element systemu zarządzania kryzysowego zostały wykorzystane obiekty hotelarskie. Na mocy rozporządzenia z dn. 24 sierpnia 2004 r. w sprawie określenia nieruchomości uznanych za niezbędne na cele obronności i bezpieczeństwa państwa wyznaczono obiekty hotelarskie w całej Polsce, w których zorganizowano izolatoria.

Hotelarstwo znane już od Starożytności stało się jedną z najlepiej rozwijających się dziedzin gospodarki i jednym z podstawowych czynników przemian na świecie. Ruch turystyczny jak również samo hotelarstwo jest cechą charakterystyczną państw wysokorozwiniętych, a jednocześnie jednym z najlepszych biznesów świata. Można dostrzec prawidłowość, że 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 znaczenie jest zwiększenie liczby miejsc pracy oraz wzrost dochodów z podatków.

Turystyka w ciągu ostatnich kilku lat zyskała na znaczeniu, zajmując ważne miejsce jako główny czynnik rozwoju gospodarczego w aspektach lokalnych oraz ogólnościowym. Niemniej jednak z rozwojem turystyki pojawił się także problemy, głównie natury społecznej oraz środowiskowej. To wpłynęło na nowe szeroko wymiarowe podejście do turystyki jak również do samego hotelarstwa i bezpieczeństwa. Hotelarstwo reaguje na w/w zjawiska i włącza się w proces zachodzących zmian mających na celu zamiany tradycyjnej

produkcji i konsumpcji na korzyść zrównoważonych odpowiedników, uwzględniając zaangażowanie prospołeczne, pro środowiskowe poprzez wprowadzanie koncepcji zgodnej z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility-CSR).

Baza noclegowa określona jest jako główny wskaźnik zdolności recepcyjnych danego regionu czy miejscowości. Rozmieszczenie bazy noclegowej nie jest równomierne a uzależnione jest przede wszystkim od atrakcyjności danego regionu, w tym walorów turystycznych oraz rodzaju popytu. Należy zwrócić uwagę, iż współczesne hotelarstwo to nie tylko oferta skorzystania z noclegu. Hotelarstwo to szereg usług zaspokajających wiele różnych potrzeb. Najczęściej oferta jest tak skonstruowana, aby nabywcy usług hotelarskich mogli skorzystać na terenie obiektu hotelarskiego z różnych produktów. Hotelarstwo to przede wszystkim szczególny rodzaj gościnności, profesjonalnej obsługi, zróżnicowanej oferty oraz standardów bezpieczeństwa.

Najczęściej przy klasyfikacji obiektów hotelarskich mówimy o ich kategoryzacji, czyli o podziale obiektów danego rodzaju np. hoteli na grupy. Podział ten wykonywany jest według z góry przyjętych kryteriów, a ma na celu określenie ich standardu. Proces kategoryzacji to nadanie odpowiedniej kategorii po stwierdzeniu jego zgodności ze złożonym wnioskiem i potwierdzeniem ze stanem faktycznym. W danej grupie obiektów określa się standard obiektu hotelarskiego jako przyjęte normy, wzorce, jak również wymagania.

Turystyczną bazą noclegową określane są obiekty i urządzenia mające na celu nocleg turysty poza miejscem jego stałego zamieszkania. Turystyczna baza noclegowa jest różnorodna, a jednocześnie pojęcie to jest złożone i rozdrobnione. W skład turystycznej bazy noclegowej wchodzi nie tylko nocleg, ale również wyżywienie, wypoczynek i rozrywka. To wszystko sprawia, że obiekty muszą stale poszerzać świadczone przez siebie usługi i dbać o ich jakość.

Hotelarstwo jest jedną z największych i najważniejszych gałęzi turystyki, wpływa na rozwój gospodarczy danego regionu i jest czynnikiem zmian w danym regionie. Ważna jest więc polityka realizowana w tym zakresie jak również możliwość porównywania oferowanych usług. Należy również podkreślić, iż do potrzeb, na które zwraca się szczególną uwagę w hotelarstwie jest zapewnienie bezpieczeństwa. Jednocześnie biorąc pod uwagę fakt, iż w czasie pandemii COVID-19 jako element podsystemu wsparcia, jak również element systemu zarządzania kryzysowego zostały wykorzystane obiekty takie jak hotele i obiekty hotelarskie, można konfirmować hipotezę, iż rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata, zaś branża hotelarska stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

ROZDZIAŁ III

ANALIZA IDENTYFIKACYJNA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY HOTELEARSKIEJ

W hotelarstwie nie ma obowiązku prawnego ustanowienia, wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania kryzysowego niemniej jednak posiadanie takiego systemu jest zasadne.

W celu określenia systemu zarządzania kryzysowego odpowiedniego do wprowadzenia na terenie obiektów hotelowych niezbędne jest zapoznanie się z regulacjami prawnymi obowiązującymi dla tego typu obiektów.

3.1 Założenia zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej

Zarządzanie kryzysowe uznać trzeba jako nieodłączny podsystem kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem.²⁰¹ Zarządzanie kryzysowe jest „szczególną formą zarządzania organizacją, instytucją, a także państwem (społeczeństwem) pod presją czasu i gwałtownych wyzwań sytuacyjnych godzących bezpośrednio w uznane standardy bezpieczeństwa tej organizacji.”²⁰² Terminologia związana z zarządzaniem kryzysowym nie jest jednorodnie rozumiana i jednoznacznie sprecyzowana. W opracowaniach pojawiają się terminy zarządzania kryzysowego, sytuacji kryzysowej bądź zarządzania antykryzysowego.²⁰³ Zarządzanie kryzysowe należy do dziedziny zarządzania publicznego realizowanej przez jednostki samorządowe na rzecz wspólnoty lokalnej.²⁰⁴ W dniu 22 sierpnia 2007 r. weszła w życie Ustawa o zarządzaniu kryzysowym, a przyjęte w niej rozwiązania miały pomóc w skoordynowaniu działań mających na celu przeciwdziałanie skutkom zdarzeń kryzysowych o znacznych rozmiarach. Ustawa określa zadania i zakres działania organów właściwych w sprawach zarządzania kryzysowego. Art. 2. Ustawy określa, iż „zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do podejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz na odtwarzaniu infrastruktury lub przywróceniu jej pierwotnego charakteru”.²⁰⁵ Skutecznie funkcjonujący system zarządzania kryzysowego wpływa na poprawę wyników ekonomicznych organizacji dzięki lepszemu niż

²⁰¹ W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe, podstawowe kategorie, dylematy pojęciowe i próba systematyzacji*, „Zeszyt Problematyki Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, 1(16), Warszawa 2016, s. 83.

²⁰² K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy*, Warszawa 2021, s. 287.

²⁰³ Tamże, s. 289.

²⁰⁴ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne Zarządzanie Kryzysowe*, Difin, Warszawa 2015, s. 17-23.

²⁰⁵ W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie, SWSPiZ, Łódź 2009, X(8), s. 93-109; Ustawa z dn. 26 kwietnia 2007 o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r., nr. 89, poz. 590.

dotychczas zarządzaniu procesami, w których może nastąpić zakłócenie ciągłości działania.²⁰⁶ Można uznać, że zarządzanie kryzysowe obejmuje swoim zakresem zintegrowanie celowo zaplanowanych przedsięwzięć organizacyjnych jak również logistycznych i finansowych, które mają na celu zapobieganie sytuacją kryzysowym, zapewnienie sprawności struktur decyzyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania oraz gotowości sił i środków do podjęcia działań, mających na celu reagowanie i likwidację skutków powstałej sytuacji.²⁰⁷ Zmieniające się zagrożenia terrorystyczne, w tym zagrożenia teleinformatyczne, od których zależne są kluczowe gałęzie gospodarki, wymuszają dyskusje w zakresie konieczności stopniowej ewolucji narodowego systemu bezpieczeństwa w kierunku tworzenia kompleksowych i zintegrowanych systemów zarządzania kryzysowego.²⁰⁸

Można więc podsumować, iż system zarządzania kryzysowego to złożony układ, który zapewnia właściwy poziom bezpieczeństwa²⁰⁹, skutecznie przeciwdziała niebezpieczeństwom, a sytuacji zagrożenia powoduje powrót do stanu pierwotnego, mając na względzie koszty i obowiązujący system prawny.²¹⁰ W zarządzaniu kryzysowym można wyodrębnić 4 fazy zarządzania (tab. 2.): 1) faza zapobiegania, 2) faza przygotowania, 3) faza reagowania, 4) faza odbudowy.²¹¹ W rezultacie oznacza to, że fazy zarządzania kryzysowego tworzą koherentny system celowo zaplanowanych, racjonalnie dobranych, ściśle ze sobą powiązanych, skoordynowanych procesów i procedur.²¹²

²⁰⁶ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt. s. 23-33.

²⁰⁷ W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe...*, wyd. cyt. s. 94-96.

²⁰⁸ Tamże.

²⁰⁹ Zob. szerz. B. Wiśniewski, B. Kaczmarczyk, W. Kaczmarek, *Zarządzanie kryzysowe. Uwarunkowania teoretyczne, prawne i organizacyjne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona, Legnica 2012.

²¹⁰ K. Sienkiewicz-Małyjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Warszawa, Difin, 2010, s. 69.

²¹¹ J. Bagiński, *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2008, s. 9.

²¹² W. Walczak, „*Zarządzanie kryzysowe ...*” wyd. cyt., s. 103-106.

Tab. 2. Zadania w poszczególnych fazach zarządzania kryzysowego

Faza	Główne zadania systemu zarządzania kryzysowego
Zapobieganie	Głównym celem podejmowanych działań jest niedopuszczenie do powstania zagrożenia, a w przypadku zaistnienia ograniczenie jego skutków. Zapobieganie – to podejmowanie działań, które eliminują bądź w znaczący sposób zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń oraz ograniczają jego skutki. Działania dotyczą przede wszystkim infrastruktury technicznej, modernizacji obiektów, realizacji inwestycji zwiększających bezpieczeństwo (np. budowa zabezpieczeń przeciwpożarowych itp.) Główne elementy to m. in. analizy i oceny zagrożeń jakie mogą wystąpić na danym terenie, ocena i zapewnienie należytej ochrony elementów infrastruktury krytycznej, sprawowanie właściwego nadzoru nad stanem technicznym, planowanie działań zapobiegawczych w tym (informowanie i edukowanie społeczeństwa).
Przygotowanie	Główny celem jest opracowanie planów dotyczących procedur działań podejmowanych w sytuacjach kryzysowych. Przygotowanie obejmuje również zapewnienie niezbędnych środków i zasobów w tym system łączności kryzysowej, system alarmowania, oraz określanie i zabezpieczanie potrzeb materiałowych, technicznych i finansowych. Ważnym aspektem jest: posiadanie planów reagowania kryzysowego – na bieżąco aktualizowanych, przygotowanie zasad obiegu informacji, monitorowanie i kontrola wyposażenia oraz samej organizacji CZK
Reagowanie	Głównym celem jest koncentracja nad ograniczeniem skutków zagrożeń oraz niesieniu pomocy poszkodowanym. W fazie reagowania prowadzone są działania związane z wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Ważnym aspektem jest fakt, iż od rodzaju zaistniałego zagrożenia, jego charakteru i rozmiaru zależą prowadzone działania.
Odbudowa	Głównym celem tej fazy jest działanie po opanowaniu zagrożenia mające na celu przywrócenie normalnego stanu funkcjonowania w zakresie objętym klęską, katastrofą, zagrożeniem. Ważnym elementem jest odbudowanie infrastruktury krytycznej. Podejmowane w tej fazie zadania powinny koncentrować się nie tylko na usunięciu skutków, ale również wyeliminowaniu przyczyn wystąpienia danej sytuacji kryzysowej.

Źródło: Oprac. własne na podst. W. Walczak, *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” SWSPiZ, Łódź 2009, X(8), s. 93-109.

3.2 Regulacje prawne obowiązujące w hotelarstwie

Zgodnie z ustawą *Usługi hotelarskie oraz usługi pilotów wycieczek i przewodników turystycznych*. Dz.U.2020.2211 t. j. akt obowiązujący (10 listopada 2022 r.) obiekty hotelarskie, które mogą świadczyć usługi hotelarskie muszą spełniać wymagania dotyczące wielkości obiektu, a także jego wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług jednocześnie muszą one być ustalone zgodnie z rodzajem i kategoriom, do której obiekt został zaszeregowany. Dodatkowo obiekty hotelarskie muszą spełniać określone wymagania sanitarne, przeciwpożarowe jak również inne określone odrębnymi przepisami.²¹³

Jednocześnie w pkt 4 w/w aktu prawnego widnieje zapis, iż „domniemywa się, że w obiektach, w których są świadczone usługi hotelarskie bez uprzedniego zgłoszenia do właściwej ewidencji, o której mowa w art. 38, nie są spełnione wymagania sanitarne, o których mowa w ust. 1 pkt 2.”

Dla hoteli, moteli i pensjonatów ustala się pięć kategorii oznaczonych gwiazdkami.

²¹³ <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/uslugi-hotelarskie-oraz-uslugi-pilotow-wycieczek-i-przewodnikow-16799014/roz-5>; [Dostęp na 27.12.2022].

Zapis dokumentu jasno określa jakie wymagania muszą spełniać obiekty, aby możliwe było przyjmowanie w nich gości i do jakiej kategorii można je zakwalifikować. Jednocześnie art. 44 pkt 3 w/w dokumentu mówi o zawarciu w regulaminach wewnętrznych obiektów zasad korzystania ze świadczonych usług, w celu zapewnienia porządku i bezpieczeństwa osób i ich mienia. Jedne z najważniejszych wymagań postawionych obiektom hotelarskich są wymagania sanitarne, a w przypadku obiektów posiadających część gastronomiczną bardzo ważnym zagadnieniem jest system HACCP wraz z dobrymi praktykami produkcyjnymi i higienicznymi, określamy wymaganiami wstępnymi.

Zgodnie z treścią rozporządzenia obiekt musi przedstawić „opinię właściwego miejscowo państwowego powiatowego inspektora sanitarnego, a w obiektach, które znajdują się na terenie jednostki organizacyjnej podległej ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych lub przez niego nadzorowanej lub na terenie administrowanym przez organ podległy ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych lub przez niego nadzorowany – opinią właściwego miejscowo państwowego inspektora sanitarnego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji”.²¹⁴

3.2.1 System bezpieczeństwa żywności - HACCP

Jednym z elementów wydania pozytywnej opinii jest wdrożenie programów wstępnych i systemu HACCP. Wymóg wprowadzenia systemu ten został wprowadzony do polskiego prawa ustawą z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia, natomiast po roku 2004, czyli w momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej wynika on bezpośrednio z rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady z rozporządzenia nr 852/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie higieny środków spożywczych. Przepisy polskie w tym zakresie zostały doprecyzowane w ustawą z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia.²¹⁵

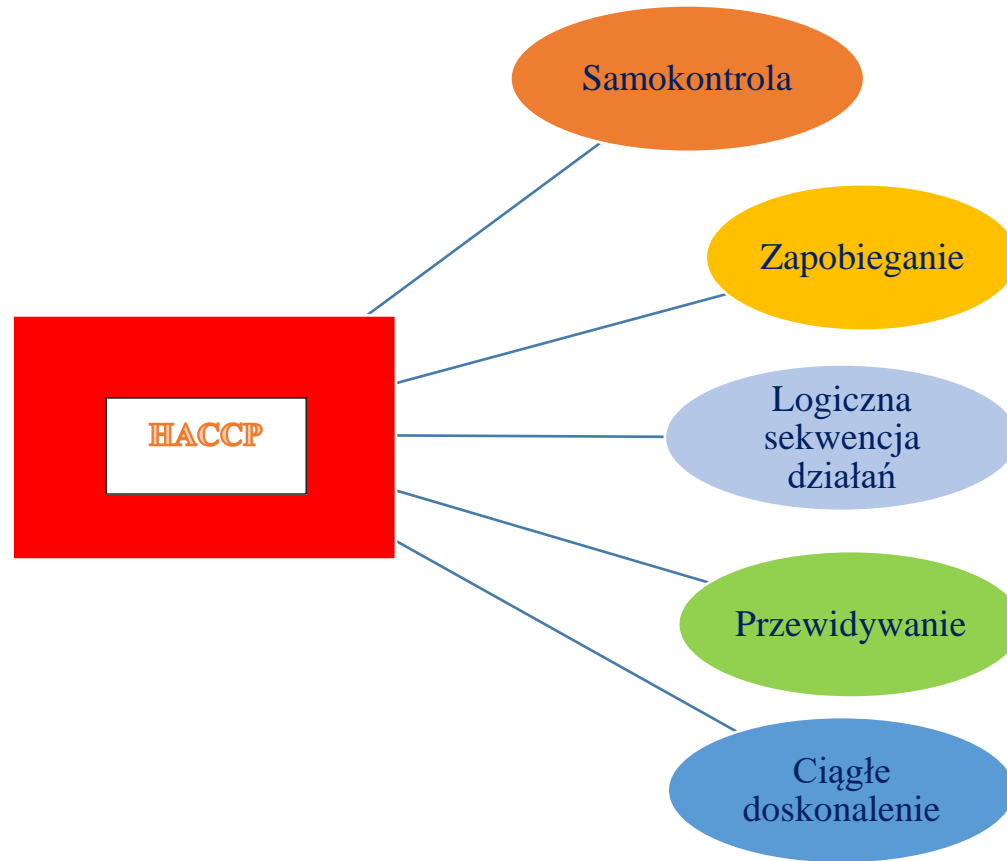
System HACCP inaczej system analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli (Hazard Analysis and Critical Control Point) hazard pozwala na analizę całego procesu produkcyjnego. Niemniej jednak z uwagi na fakt, iż kontrola całości jest zazwyczaj niemożliwa bądź nadmiernie kosztowna, system ten wyznacza konkretne punkty tzw. krytyczne punkty kontrolne, które mają zasadniczy wpływ na całość systemu, a następnie ustala dla nich limity i poddaje systematycznej kontroli i analizie. Idea systemu HACCP oparta jest na 5 założeniach.²¹⁶

²¹⁴<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002166/O/D20172166.pdf>; [dostęp z 30.12.2022], Dziennik Ustaw – 3 – Poz. 2166 Załącznik do obwieszczenia Ministra Sportu i Turystyki z dn. 26 października 2017 r. (poz. 2166), Rozporządzenie ministra gospodarki i pracy z dn. 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.

²¹⁵ Ustawa z dn. 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Dz. U. 2006 nr 171 poz.1225.

²¹⁶ H. Turlejska, *Zasady systemu HACCP oraz GHP/GMP w zakładach produkcji i obrotów żywnością oraz żywienia zbiorowego*, Warszawa 2004, s. 4-5.

Rys. 8 Założenia systemu HACCP



Źródło: Oprac. własne na podst. H. Turlejska, *Zasady systemu HACCP oraz GHP/GMP w zakładach produkcji i obrotów żywnością oraz żywienia zbiorowego*, Warszawa 2004, s. 4-5

W systemie HACCP zasadniczy nacisk związany kładzie się więc na możliwość wykrycia zagrożeń w miejscu ich powstawania. Takie podejście pozwala jeszcze przed wyprodukowaniem posiłku zapobiegać się lub eliminować zagrożenia zdrowotne. Przyjmuje się, iż jak do tej pory nikt nie wymyślił lepszego sposobu zapewnienia bezpieczeństwa żywności.²¹⁷

Najwięcej oporów wśród wprowadzających system HACCP budzi nakaz dokumentacji wdrożenia i działania systemu. Dokumentacja HACCP jest jednak niezbędna i służy do udowodnienia nadzoru nad żywnością, można wręcz stwierdzić że została zastosowana „należyta staranność” i producent gwarantuje bezpieczeństwo wyrobów. Przy wdrożonym systemie HACCP producent żywności, który ustawowo odpowiada za jakość zdrowotną oraz szkody wyrządzone przez nieodpowiedniej jakości żywność ma potwierdzenie, iż dołożył „należytej staranności”, aby dostarczyć konsumentowi bezpieczny wyrób żywnościowy. Prawidłowo funkcjonujący HACCP jest więc korzystny i można powiedzieć satysfakcjonuje dla producenta i konsumenta.²¹⁸

Procesów technologicznych wykonywane według określonych zasad prowadzą do uzyskania potraw wysokiej jakości, co jest szczególnie istotne w zakładach gastronomicznych występujących na terenie obiektów hotelarskich. Gość oczekuje już nie tylko wyrobu spełniającego jego wymagania sensoryczne, ale również spełniającego jego wymogi pod kątem wartości odżywcze jak również bezpieczeństwa produktu. Należy zwrócić uwagę, iż jakość gotowego wyrobu uzależniona jest od surowca (jego jakości), zaczynając od momentu przyjęcia towaru, aż do spożycia gotowego produktu.²¹⁹

Działający system HACCP zapewnia przede wszystkim powtarzalność produktów, co jest niezbędnym elementem zaspokojenia oczekiwań konsumenta, a także zapewnienia prawidłowej organizacji pracy, podnoszenia jakości wyrobów a także zwiększenie zaangażowania pracowników.²²⁰ Zasady działania systemu HACCP można z powodzeniem zaimplementować do innych systemów zapewnienia jakości i bezpieczeństwa.²²¹

²¹⁷ J. Piasta, *Z kosmosu do hotelowej kuchni*, Hotelarz, 2008, nr 3, str 40

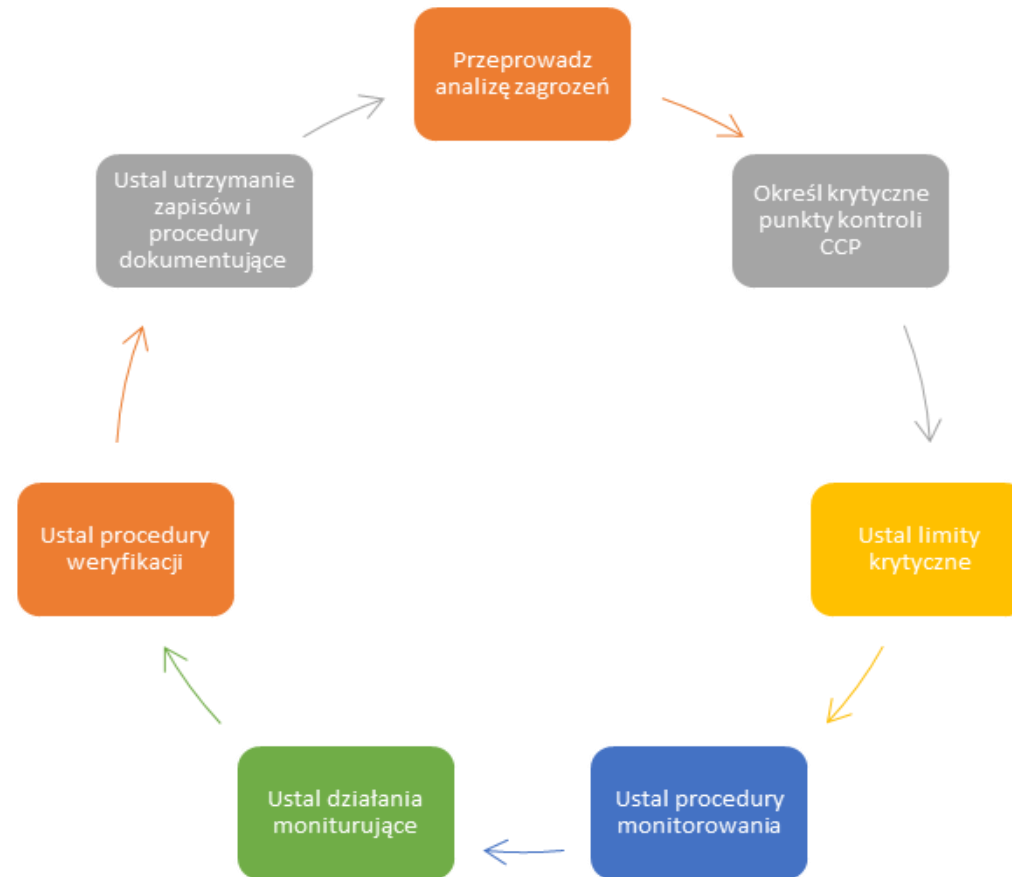
²¹⁸ E. Staszewska, *ABC systemu HACCP*, „Przegląd Piekarski i Cukierniczy”, nr 9., 2003, str. 3; System Zapewnienia Jakości wg norm serii ISO 9000. Racjonalna organizacja stanowisk pracy. Wymogi bezpieczeństwa i higieny (1999) praca zbiorowa, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa 1999.

²¹⁹ T. Trziszka, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 225-363.

²²⁰ E. Cieślak, A. Gębusia, A. Kościej, M. Łebedyńska, *System HACCP jako czynnik zwiększający zaufanie klientów zakładów gastronomicznych*; BROMAT. CHEM. TOKSYKOL. – XLIV, 2011, 4, str. 1131–1137.

²²¹ Zob. szerz. H. Turlejska, U. Pelzner, E. Konecka-Matyjek, K. Wiśniewska, *Przewodnik do wdrażania GMP/GHP i systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego*, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 2003, s. 53-79; H. Turlejska, *Zasady GMP/GHP i system HACCP jako narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 2003, s.14 -18.

Rys. 9 Zasady działania systemu HACCP



Źródło: Opracowanie własne.

3.2.2 Obowiązki i odpowiedzialność właścicieli obiektów hotelarskich

Oprócz wymienionych wyżej wymagań podmioty świadczące usługi hotelarskie mają również obowiązki wynikające z Kodeksu Cywilnego. W tym zakresie możemy wymienić chociażby odpowiedzialność za rzeczy wniesione wnikająca z art. 846 tej ustawy, w tym przypadku rzeczą wniesioną jest taka rzecz, która w czasie korzystania przez gościa z hotelu znajduje się w nim, albo poza nim, a jednocześnie została powierzona właścicielowi, lub osobie u niego zatrudnionej, bądź jest umieszczona w miejscu 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 hotelu, została powierzona właścicielowi hotelu lub jego pracownikowi albo umieszczona w miejscu przez nich wskazanym lub przeznaczonym na ten cel.²²² Co ciekawe nie wlicza się w to zwierząt wniesionych przez gościa.

Kolejny rodzaj odpowiedzialności, o którym należy wspomnieć to odniesienie do nienależytego lub nie wykonania usługi. Można przyjąć, iż świadczenie usług hotelarskich należy do strefy usług regulowanych przez art. 471 k.c.²²³, zgodnie z jego treścią i interpretacją same nienależyte wykonanie usługi uprawnia stroną przeciwną do żądania odszkodowania, zaś w tym przypadku na hotelarzu leży obowiązek wykazania, że nienależyte wykonanie usługi było spowodowane przyczynami od niego nie zależnymi.

Nie można również zapomnieć o odpowiedzialności za szkody na osobie, w rozumieniu szkody majątkowej jak również niemajątkowej.²²⁴ Zakres obydwu szkód jak również możliwości zadośćuczynienia oraz odszkodowania w tych zakresach został opisany w Kodeksie Cywilnym. W przypadku szkody majątkowej gość może domagać się odszkodowania natomiast w przypadku szkody niemajątkowej zadośćuczynienia.

3.2.3 Sposoby zabezpieczenia obiektów hotelarskich przed odpowiedzialnością

W celu zabezpieczenia obiektów przed odpowiedzialnością z w/w tytułów tworzone są regulaminy obiektów, systemy bezpieczeństwa bądź systemy zarządzania kryzysowego. Można określić następujące etapy tworzenia systemu bezpieczeństwa w hotelarstwie:

- etap 1. zawiera 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 sys-

²²² Kodeks cywilny - KC (lexlege.pl), [Dostęp z 27.12.2022].

²²³ I. Kapera, J. Kapera; *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka”, 2014 nr 3 (XVI), s. 69-79.

²²⁴ I. Szymczak; *Ochrona prawna gości i ich mieni* [w:] A . Panasiuk (red.), D. Szostak (red.), *Hotelarstwo. Usługi - eksploatacja – zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008 , s. 202.

temy zabezpieczenia technicznego (w tym elektroniczne, przeciwpożarowe oraz mechaniczne), określone są również systemy ochrony fizycznej uwzględniając stan ilościowy pracowników ochrony fizycznej, wyposażenie stanowisk pracy, rodzaj systemu czasu pracy;

- etap 2. określa natomiast opracowanie planu ochrony;
- etap 3. uwzględnia natomiast opracowanie procedur na wypadek wystąpienia zagrożenia;
- etap 4. opisane jest jako szkolenie pracowników – tu uwzględnione jest szkolenie doraźne (wstępne dla nowych pracowników) oraz szkolenie cykliczne mające na celu ugruntowanie wiedzy.²²⁵

Z w/w wyniku schematu można wnioskować, iż nie uwzględniana jest ocena wyników i działania udoskonalające pozwalające na korektę systemu.

Regulaminy występujące w obiektach wiążą swoimi zapisami zarówno właściciela obiektu jak i gości. Dokumenty te powinny być dostępne dla gościa w celu możliwości zapoznania się z jego treścią. Regulaminy określają zasady świadczenia usług hotelarskich, ale również odpowiedzialności i organizacji samego obiektu czyli zasad przebywania na jego terenie. Najogólniej regulamin hotelowy powinien zawierać elementy takie jak: okresy pobytu (w tym czas zameldowania i wymeldowania w obiekcie, możliwości skrócenia bądź wydłużenia doby, kwestie płatności bądź zwrotu za przedłużenie bądź skrócenie doby), dane dotyczące zasad bezpieczeństwa (zasady palenia bądź zakazu palenia papierosów bądź papierosów elektronicznych na terenie obiektu, zasady korzystania z urządzeń i udogodnień hotelu, obowiązek zgłaszania awarii), reguły porządkowe (przestrzeganie ciszy nocnej, zachowanie porządku, sankcjonowanie niewłaściwego zachowania np. palenia papierosów w miejscach do tego nie przeznaczonych), uregulowane są w nim również kwestie odpowiedzialności, o których wspomniano wcześniej, reguły odpłatności za usługi dodatkowe, terminy i sposoby rozpatrywania reklamacji, informacje o przechowywaniu i przetwarzaniu danych osobowych. Regulamin powinien być udostępniony dla gościa jeszcze przed zawarciem umowy błędnym działaniem jest umieszczanie regulaminu w pokoju pokojowym, w takim przypadku stanowi on jedynie kwestie informacyjną. Należy jednocześnie podkreślić, iż nie ma przepisów nakazujących co konkretnie powinno znajdować się regulaminie.

²²⁵ I. Kapera, J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka”, 2014 nr 3 (XVI), s. 69-79.

3.3 Analiza zagrożeń występujących w obiektach hotelarskich

Analizując kwestie odpowiedzialności należy zwrócić uwagę, iż bezpośrednio z pojęciem bezpieczeństwa związane jest pojęcie niebezpieczeństwa. „W pisaniu i mowie potocznej bezpieczeństwo jest pojmowane wieloznacznie.”²²⁶ Nazwa bezpieczeństwo w języku polskim natomiast składa się z dwóch słów: 1) bez – brak, zaprzeczenie, nieobecność, zakaz, 2) piecza – troska, staranie, opieka, dozór, dbałość, a nawet leczenie. W literaturze głównie z nauk społecznych najczęściej jest rozumiane jako stan braku zmartwień i strachu.²²⁷

Synonimem słowa niebezpieczeństwo stało się słowo zagrożenie. W potocznym języku oba słowa wywołują negatywne emocje, nie ma jednak problemu aby jednoznacznie określić jego definicję. Zagrożenie – synonim niebezpieczeństwa²²⁸, wartość destrukcyjna dla rozwoju, istnienia i funkcjonowania człowieka, potencjalna przyczyna niepożądanego stanu²²⁹, „sytuacja niebezpieczna dla życia lub zdrowia”.²³⁰ Niemniej jednak przy głębszej analizie łatwo jest dostrzec jego wielowymiarowość i zauważyć, że jest to zagadnienie bardzo złożone.

Zagrożenia w zależności od charakteru mogą być rozpatrywane jako wewnętrzne, gdy są stwarzane przez podmiot; mogą także być zewnętrzne, a źródło powstania generowane jest poza nim. Z tego tytułu działania mające na celu sterowanie ryzykiem są kierowane zarówno do wewnątrz podmiotu, jak również na zewnątrz. W związku z powyższym należy wyodrębnić dwa aspekty bezpieczeństwa, czyli wewnętrzne i zewnętrzne. Można więc określić, że bezpieczeństwo wewnętrzne oznacza stabilność i harmonijność danego organizmu bądź systemu, natomiast bezpieczeństwo zewnętrzne – brak zagrożenia ze strony podmiotów zewnętrznych. Aspekty te składają się na ogólne bezpieczeństwo danego podmiotu.²³¹

Biuro Bezpieczeństwa Narodowego podaje natomiast następującą definicję zagrożenia:

- zagrożenie (operacje) terytorialnym - zagrożenia (operacje) o charakterze nagłym, niespodziewanym, selektywnym, o ograniczonej skali, które nie

²²⁶ J. Świniarski, *O znaczeniach nazwy złożonej bezpieczeństwo*, „Studia bezpieczeństwa narodowego”, 12(2)/2017, s. 17-45.

²²⁷ Tamże s. 31.

²²⁸ S. Pieprzny, *Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego w prawie administracyjnym*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007, s. 13.

²²⁹ L. F. Korzeniowski, *Monitoring zagrożeń bezpieczeństwa*, Difin, Warszawa 2022, s. 34-40.

²³⁰ Słownik, Rider`s Digest Przegląd tom 2, s. 607.

²³¹ Ch. Bay, *Koncepcje bezpieczeństwa indywidualnego, narodowego i zbiorowego*, „Studia Nauk Politycznych”, nr 4/1989, s. 83-91.

wiążą się z zamiarem opanowania terytorium zaatakowanego państwa, a jedynie z zadaniem strat dla wymuszenia pożądaných przez agresora zachowań politycznych;

- zagrożenie bezpieczeństwa – pośrednie lub bezpośrednie destrukcyjne oddziaływania na podmiot. Najbardziej klasyczny czynnik środowiska bezpieczeństwa; różni się zagrożenia potencjalne i realne; subiektywne i obiektywne; zewnętrzne i wewnętrzne; militarne i niemilitarne; kryzysowe i wojenne; intencjonalne i przypadkowe (losowe).²³²

Klasyczny podział zagrożeń można przedstawić następująco: zagrożenia potencjalne i realne; ale również subiektywne i obiektywne; zewnętrzne i wewnętrzne; militarne i niemilitarne; kryzysowe i wojenne; intencjonalne i przypadkowe (losowe).

Ze względu na charakter przyczyn zagrożenia grupuje się na:²³³

- naturalne, czyli takie których przyczyny leżą w środowisku przyrodniczym procesach niezależnych od woli i myśli ludzkiej (trzęsienia ziemi, huragany i inne zjawiska naturalne);
- cywilizacyjne – stanowiące efekt wpływu na naturę ludzkiej myśli i woli;
- techniczne – związane z rozwojem technicznym i technologicznym;
- społeczne – związane z osobniczą nieprzystawalnością do warunków życia społecznego, ale także pojawiające się w kryzysie gospodarczym.

Z uwagi na czas ekspozycji dzieli natomiast zagrożenia na:²³⁴

- krótkotrwałe – zjawisko o charakterze doraźnym, impulsowym, gwałtownym;
- długotrwałe – dotyczą zjawiska o charakterze długookresowym, trwałym i przewlekłym, które powoduje istotne zmiany zarówno w strukturze materii, jak i osobowości im poddawanych,
- powtarzalne (okresowe) – wykonuje powtarzalność związaną z następstwem godzin, dni i nocy, tygodni, pór roku.

Ze względu na świadomość i odczucia²³⁵:

- obiektywne – faktycznie występujące zdarzenia i zjawiska wywołujące stan niepokoju i powodujące rzeczywiste niebezpieczeństwo;

²³²<https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/minislownik-bnpropozy/6035,MINISLOWNIK-BBN-Propozycje-nowych-terminow-z-dziedziny-bezpieczenstwa.html> [Dostęp z 03.05.2021].

²³³ S. J. Rysz, *Zarządzanie kryzysowe zintegrowane*, Difin, Warszawa 2020, s. 12-15.

²³⁴ Tamże.

²³⁵ K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa...*, wyd. cyt., s.11-16.

- subiektywne – istniejące tylko w sferze świadomościowej podmiotu, czyli osobliwe postrzeganie sytuacji jako stanu zagrożenia.

W zależności od obszaru występowania:²³⁶

- lokalne – w wymiarze krajowym dotyczy zagrożeń o wymiarze gmin i powiatów, w wymiarze międzynarodowym może być postrzegane jako obszar dotyczący pojedynczego państwa lub obszarów transgranicznych kilku sąsiadujących państw;
- regionalne – w skali krajowej oznaczają zjawiska dotyczące pojedynczych województw, a w wymiarze międzynarodowym odzwierciedlają zdarzenia o charakterze przypisanym do fragmentu kontynentu;
- globalne – w zależności od przyjętej skali oznacza, że zjawisko dotyczy obszarów większego niż państwo- zbliżonego do obszaru kontynentu albo też dotyczy mniejszych powierzchniowo zagrożeń rozrzuconych po różnych kontynentach.²³⁷

Pojęcie zagrożenia i bezpieczeństwa to antonimy, które pozostają ze sobą w zależności. Filozoficznie ujmując pojęcie zagrożenia, można określić je jako odnoszące się do subiektywnych odczuć poczucie niepewności i lęku.²³⁸ Z pojęciem zagrożenia niezmiennie związane jest pojęcie ryzyka, pojmowane jako „funkcją niepewności, która ma charakter zależności prostej, czyli im większy zakres niepewności tym większe ryzyko. I odwrotnie – w miarę zmniejszania się czynników nieokreślonych i niepewnych maleje również ryzyko”.²³⁹

Najogólniej można określić, iż ryzyko to iloczyn prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i skutki jakie może spowodować.²⁴⁰ Różnice pomiędzy ryzykiem a zagrożeniem można przedstawić następująco „Zagrożenie jest tym, co może spowodować wypadek, chorobę lub szkodę. Ryzyko uwzględnia zarówno wielkość szkody jak i prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Zagrożenie należy zidentyfikować, a ryzyko oszacować”.²⁴¹

²³⁶ Tamże.

²³⁷ Tamże.

²³⁸ K. Ficoń, *Łańcuch bezpieczeństwa*, wyd. cyt., s. 11-16.

²³⁹ J. Arrow, *Esej z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa 1979, s. 19.

²⁴⁰ K. Ficoń, *Łańcuch Bezpieczeństwa*, wyd. cyt., s.111-115.

²⁴¹ R. Studenski, *Kierowanie firmą bez wypadków i chorób zawodowych*, Tarbonus, Tarnobrzeg 2000, s. 22.

W związku z powyższym ryzyko można zdefiniować jako „szczególny rodzaj celowego działania, które łączy się z jednoczesną niepewnością, jaka dla podmiotu bezpieczeństwa wiąże się z koniecznością podjęcia subiektywnego rozstrzygnięcia”.²⁴² Natomiast zasadniczą różnicą biorąc pod uwagę zagrożenie, a ryzyko jest fakt, że mamy wybór w przypadku ryzyka – możemy je podjąć lub zadecydować, że nie zostanie ono podjęte.²⁴³

definicje ryzyka są różne, lecz można wskazać część wspólną tych definicji, wskazując, że „Najczęstsze rozumienie ryzyka (...) wiąże się z możliwością szkód oraz z tym, że ryzyko jest odczuwane jako wzrastające, gdy zwiększa się wielkość strat oraz prawdopodobieństwo ich poniesienia”.²⁴⁴

W zależności od okoliczności wyróżnia się następujące rodzaje ryzyka: decyzyjne, działaniowe, planistyczne, skutkowe i celowe.²⁴⁵

Pojęcie ryzyka w zakresie podmiotu bezpieczeństwa można zdekomponować na dwa podstawowe jego zakresy:

1. „Ryzyko, które podejmujemy, mimo, że nie jest to konieczne; stanowi ono pewne wyzwanie – niesie z sobą mniej lub bardziej określone prawdopodobieństwo kontaktu podmiotu bezpieczeństwa z zagrożeniami

2. Ryzyko, na które niezależnie od swej woli podmiot jest narażony w przypadku wystąpienia zagrożenia i podjęcia wyzwania przez ten podmiot, polegającego na akcie woli prowadzącym do wystąpienia ryzykownej postawy, pozwalającej jednak stworzyć szansę na skuteczne przeciwstawienie się temu zagrożeniu.”²⁴⁶

Nowym kategoriami pojęciowymi są cyberryzyko i cyberzagrożenie, terminy o których w dzisiejszych czasach musimy rozmawiać coraz szerzej i więcej. Słowo cybernetyka pochodzi od greckiego słowa *kybernetiken*, które oznacza umiejętność sterowania.²⁴⁷ Zaś słowo „cyberprzestrzeń” wg internetowego Słownika języka polskiego PWN oznacza przestrzeń wirtualną w której odbywa się komunikacja między komputerami połączonymi siecią.²⁴⁸

²⁴² J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne.*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron”, Kraków; 2017, s. 44.

²⁴³ Tamże, s. 45.

²⁴⁴ M. Goszczyńska, *Człowiek wobec zagrożeń – uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*; Wydawnictwo Żak, Warszawa 1997, s. 32.

²⁴⁵ S.J. Rysz, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 12-15.

²⁴⁶ J. Piwowarski, *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*, wyd. cyt., s. 46.

²⁴⁷ M. Mazur, *Cybernetyka a zarządzanie*, MSWDSi, Warszawa 1969, s. 7.

²⁴⁸ <http://sjp.pwn.pl/sjp/cyberprzestrze%C5%84;2553915> [Dostęp z 03.05.2021].

Bez względu na rodzaj zagrożenia i skalę ryzyka z nim związanym, coraz częściej można dostrzec wszechobecność zagrożeń co sprawia, iż z jednej strony, akceptujemy nieuchronność zjawisk szczególnie związanych z zagrożeniami naturalnymi, z drugiej zaś strony chcemy zrobić jak najwięcej, aby ich uniknąć bądź zabezpieczyć się przed skutkami wystąpienia poszczególnych zagrożeń. Bezpieczeństwo oraz zdrowie to wartości, które ludzie akceptują *en masse*.²⁴⁹

Jednocześnie można zauważyć, iż coraz częściej w dzisiejszych czasach świadomie podejmujemy ryzyko w celu osiągnięcia danego założenia. Nowoczesność wprowadza stałe ryzyko w życiu człowieka na skalę dotąd niespotykaną.²⁵⁰ Ryzyko określane jest jako cecha o charakterze globalnym i jednocześnie definiuje ją jako wytwarzanie niepewności. Podobną opinię można odnaleźć u twórcy terminu społeczeństwo ryzyka.²⁵¹ Ukazał on konsekwencje rozwoju społeczeństwa w tym uwarunkowane postęпами technicznego kierunku cywilizacji, jak również uwzględnił nieodwracalne zmiany, które są tego skutkiem. Wyróżnił w tym skażenie środowiska, zagrożenia, uwzględnił sytuacje powodowane przez działalność człowieka w zakresie nieprzewidywalnych skutków, ale również te planowane i celowe – jak terroryzm.

Można zauważyć, iż „spośród wielu zdefiniowanych i postrzeganych zagrożeń pozamilitarnych, mogących mieć istotne znaczenie i wpływ na bezpieczeństwo państwa, dwa wydają się być aktualnie wyjątkowo niebezpieczne i silnie oddziałujące na życie społeczno-polityczne w państwach. Są nimi terroryzm i przestępczość zorganizowana. Ich destrukcyjna siła może spowodować demontaż struktur władzy”.²⁵²

Definiowanie ryzyka jest zadaniem trudnym, a podanie jednoznacznej, precyzyjnej definicji jest wręcz niemożliwe.²⁵³ Analiza ryzyka jest najistotniejszą częścią zarówno zarządzania ryzykiem, jak i zarządzania kryzysowego.²⁵⁴ Najważniejsze jest w niej zlokalizowanie i ustalenie rozmiarów istniejącego aktualnie lub perspektywicznie ryzyka.²⁵⁵ Przy modelu, jaki tworzy się dla ustalenia rozmiarów ryzyka, bierze się pod uwagę siłę oddziaływania skutków zagrożenia, długość czyli czas trwania i prawdopodobieństwo wystąpienia

²⁴⁹ M. Ślusarczyk, M. Grązowski, *Bezpieczeństwo Publiczne w świetle orzecznictwa sądowego i opinii miasta i powiatu bielskiego*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2008, s. 3.

²⁵⁰ A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford, 1991, s. 4.

²⁵¹ U. Beck, *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2004.

²⁵² K. Jałoszyński, *Zagrożenie bezpieczeństwa aktami terroru.*, [w:] K. Jałoszyński, B. Wiśniewski (red.), T. Wojtuszek (red.), *Współczesne postrzeganie bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsko-Białej, Bielsko-Biała 2007.

²⁵³ K. Czerwonka, M. Cież, *Ryzyko*, [online], <http://mfiles.pl/pl/index.php/ryzyko>, [dostęp z 21.02.2023].

²⁵⁴ M. Kurlito, *Koncepcja niepewności i ryzyka w zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstw turystycznych*; „Współczesne zarządzanie”, 1/2013, s. 6.

²⁵⁵ J.E. Peter, P.A. Bowen, *Risk Management and Project Organizations*, Butterworth Heinemann, Australia, 2005, s.114.

określonego zagrożenia. Analizując ryzyko musimy wziąć pod uwagę niepewność, z uwagi na fakt, iż nie da się przewidzieć przyszłości, a jedynie dokonać oceny prawdopodobieństwa zaistnienia jakiegoś zdarzenia

Niepewność występuje wtedy, kiedy wyniki zarządzających decyzji nie mogą być przewidziane z absolutną dokładnością, a wszystkie możliwości i związane z nimi prawdopodobieństwa są zmienne.²⁵⁶ Z ryzykiem mamy zatem do czynienia, kiedy jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych przyszłych zdarzeń, np. zysku i straty. Natomiast niepewność utożsamia się z niemożnością podjęcia racjonalnej decyzji wobec braku informacji o przyszłych wydarzeniach.²⁵⁷ Często obydwa terminy są wykorzystywane zamiennie, lecz dla osób zarządzających ryzykiem oznaczają coś innego. Ryzyko ma charakter obiektywny i oznacza połączenie możliwych efektów działania z prawdopodobieństwem (obiektywnym) ich wystąpienia.²⁵⁸

Wśród stosowanych technik biorących pod uwagę niepewność przy modelowej analizie ryzyka należy podkreślić wartość technik policzalnych, które używają matematycznej bazy opierającej się nadanych statystycznych i rachunku prawdopodobieństwa, a na podstawie których można przeprowadzić symulację określonego przedsięwzięcia.²⁵⁹ Tego typu modele są najwłaściwsze i najbardziej skuteczne w prognozowaniu przedsięwzięcia.²⁶⁰ Modele analizy ryzyka bazujące jedynie na jakościowym oszacowaniu są subiektywne, z uwagi na fakt, iż opierają się na ludzkim sądzie, który może być nadmiernie optymistyczny lub pesymistyczny.²⁶¹ Analiza ryzyka nie powinna być fazowa, a powinna stanowić cykl zarządzania prowadzonego przez cały czas realizacji projektu.²⁶² Odpowiedzią na zaistniałe zagrożenie, powinna być zawsze jedna z następujących akcji: akceptacja, zmniejszenie zagrożenia lub transfer zagrożenia. Działania te powinny zostać uwzględnione w przygotowanym planie awaryjnym. Zarządzania ryzykiem uwzględnia, że raz zidentyfikowanemu ryzyku nadaje się określoną wartość (znaczenie) w zależności od jego wagi i podkreślają, że podejmowana decyzja w odniesieniu do ryzyka zależna jest od względnego balansu (równowagi) pomiędzy powagą ryzyka w danym biznesie a wielkością kosztów, które należy ponieść

²⁵⁶ M. Hirshey, *Managerial Economics*, „The Dryden Press”, Orlando 2000, s. 595.

²⁵⁷ K. Czerwonka, M. Cież; *Ryzyko*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/ryzyko,2009>, [Dostęp z 21.02.2023].

²⁵⁸ M. Kurlito, *Koncepcja niepewności i ryzyka w zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstw turystycznych*, „Współczesne zarządzanie”, 1/2013, s. 2.

²⁵⁹ J.E. Peter, Bowen P.A., wyd. cyt.

²⁶⁰ M. Kurlito, *Koncepcja...*, wyd. cyt., s. 6.

²⁶¹ J. E. Peter, P.A. Bowen, *Risk Management...*, wyd. cyt., s.116.

²⁶² P. Hobs, *Project Management*, Penguin Book, 2009, London; s.30-31.

podczas akcji.²⁶³ Odmiernymi kwestiami są zarządzanie ryzykiem a zarządzaniem ryzykiem biznesowym.

Mając na uwadze zagadnienie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach turystycznych można wyróżnić trzy zasadnicze następujące po sobie fazy:

- faza przygotowania;
- faza odpowiedzi na kryzys;
- faza wychodzenia z kryzysu.²⁶⁴

3.3.1 Identyfikacja czynników zewnętrznych wpływający na hotelarstwo

W hotelarstwie występują różnego rodzaju zagrożenia, na które hotele i obiekty hotelarskie powinny być przygotowane. Zgodnie z informacją podawaną przed wybuchem pandemii przez Wasza Turystyka na podstawie badań przygotowanych przez „Aon Polska” „Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce”, hotelarze za największe zagrożenia dla swojej działalności uznawali niekorzystne warunki pogodowe, katastrofy naturalne jak również utratę reputacji, zniszczenie lub uszkodzenie mienia, a w dłuższej perspektywie – terroryzm.²⁶⁵

We wspomnianym powyżej raporcie wykazano, iż choć hotelarze zdawali sobie sprawę z zagrożeń różnego rodzaju, podano, iż jedynie 33% ma wprowadzony plan zarządzania ryzykiem. Z wspomnianego raportu można wnioskować, iż zagrożenie terrorystyczne i związana z tym niestabilność polityczna odczytywana jest głównie w takich Państwach jak Turcja, Niemcy, Francja i Tunezja. Dodatkowo podkreślone zostało, iż hotelarze wciąż nie uważają ryzyka cyberprzestępczości²⁶⁶ za kluczowe, choć o jego bezpośrednim odniesieniu do ich biznesu jest coraz głośniejsze – np. w odniesieniu do przypadków kradzieży przez hakerów danych kart płatniczych gości hotelowych.

3.3.1.1 Katastrofy naturalne jako jedno z zagrożeń dla obiektów hotelarskich

Katastrofy naturalne w dużej mierze związane są z negatywnymi oddziaływaniami zachodzącymi w biosferze, są to różnorodne klęski żywiołowe i zagrożenia naturalne, niemniej jednak mogą być również konsekwencją bezpośredniej działalności człowieka.²⁶⁷ Na przestrzeni lat człowiek prowadząc swoją ekspansję wdrażał rozwiązania, które wpływały na kształtowanie się środowiska naturalnego, w tym na jego wygląd, co również wpłynęło

²⁶³ S. Nokes, J. Major, A. Greenwood, D. Allen, *Fundamentals of Marketing*; Prentice Hall, London, 2003, s.24-25.

²⁶⁴ M. Kurlito, *Koncepcja...*, wyd. cyt., s 7.

²⁶⁵ <https://www.waszaturystyka.pl/hotelarze-najgorsze-sa-terroryzm-i-katastrofy-naturalne-i-zla-pogoda/>; [Dostęp z 08.01.2023].

²⁶⁶ Zob. szerz. J. Kosiński, G. Krasnodębski, *Przestępczość teleinformatyczna 2020*, Wydawnictwo BP, Gdynia 2021.

²⁶⁷ M. Hajder, M. Nycz, L. Jasiura, *Katastrofy naturalne i technologiczne. Przyczyny, modelowanie matematyczne w warunkach nieokreśloności*, Rzeszów 2019, s. 26.

za zróżnicowane poziomy i rodzaje zjawisk negatywnych wywołanych przez „siły natury”.²⁶⁸ Zagrożenia naturalne, przyrodnicze, katastrofy naturalne czy klęski żywiołowe często w literaturze pojawiają się zamiennie, pomimo iż nie oznaczają dokładnie tego samego.²⁶⁹

Jak ważnym zjawiskiem jest zakres katastrof naturalnych może świadczyć fakt, iż od zakończenia II wojny światowej w katastrofach naturalnych straciło życie prawie osiem milionów ludzi. Najwięcej ofiar śmiertelnych odnotowuje się w trakcie trzęsienia ziemi i susz, natomiast największą pod względem skutków liczbę ludności dotykają powodzie i huragany. Przyjmuje się, iż w każdym roku ponad trzy procent populacji światowej w różnym stopniu staje się ofiarami klęsk żywiołowych.²⁷⁰

Wpływ katastrof naturalnych na turystykę w tym na hotelarstwo dobrze obrazuje przypadek Japonii i katastrofy z 11 marca 2011 r. kiedy to miało miejsce trzęsienie ziemi u pacyficznego wybrzeża regionu Tohoku. Z przeprowadzonych badań wynika, iż widoczne było duże załamanie turystyki przyjazdowej zwłaszcza w pierwszych miesiącach po wystąpieniu trzęsienia ziemi. W kwietniu 2011 roku liczba obcokrajowców odwiedzających Japonię spadła do poziomu zaledwie 37,5% w porównaniu do roku poprzedzającego katastrofę. Z biegiem czasu sytuacja zaczynała się poprawiać. Na tym przykładzie można też zauważyć, iż zmniejszenie liczby obcokrajowców odwiedzających dany obszar w turystyce nie dotyczą danego regionu, ale całego obszaru Państwa. W całym roku 2011 następuje największy od 61 lat spadek liczby osób odwiedzających Japonię. Odnotowano również opuszczenia rezydentów zagranicznych zamieszkujących rejon Tokio. W kolejnym roku 2012 roku sytuacja powróciła do stanu sprzed katastrofy, a w roku 2013 następuje dynamiczny wzrost, jednocześnie dzięki temu liczba turystów zagranicznych przekracza 10 mln (po raz pierwszy w historii Japonii).²⁷¹

Przypadek Japonii o tyle ciekawy, iż połączone zostało tu kilka katastrof łącznie. Katastrofa w regionie Tōhoku prawdopodobnie nie miałaby tak dużego znaczenia dla lokalnego sektora turystycznego, gdyby nie była połączona z awarią w elektrowni jądrowej Fukushima I. To zjawisko wywarło duży efekt psychologiczny w skali całego świata. Z uwagi na niewidoczne zagrożenie jakim jest promieniowanie, którego ludzie się bardzo boją, a regionów z tym związanych wolą unikać.²⁷²

²⁶⁸ Tamże, s. 26 .

²⁶⁹ Zob. szerz., K. Ficoń, *Łańcuch Bezpieczeństwa...*, wyd. cyt., s. 31-47.

²⁷⁰ A. Done, *Global trends: facing up to a changing world*, Palgrave Macmillan, UK 2012, s. 14.

²⁷¹ M. Dąbrowski, *Gospodarcze skutki katastrof naturalnych w Japonii*, Rozprawa doktorska; Białystok 2018, s. 162.

²⁷² Tamże s. 163

Jak wynika z przeglądu literatury, katastrofy naturalne wpływają na funkcjonowanie sektora usług. W krótkim terminie po wystąpieniu katastrofy jest to wpływ negatywny, natomiast w dłuższym terminie mogą wystąpić zjawiska łagodzące ujemne skutki, a jednocześnie pojawić się większy popyt. Z występowaniem katastrof naturalnych wiąże się paradoks, polegający na zbyt niskiej ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia katastrofy naturalnej, natomiast po wystąpieniu zjawiska pojawia się tendencja do przeinwestowania.²⁷³

Straty w branży turystycznej związane z katastrofami naturalnymi można było również zaobserwować po katastrofach naturalnych jakie miały miejsce w Indonezji, a konkretnie tsunami jakich doświadczyły Indie, Sri Lanka, Malediwy oraz Tajlandia. Z dostępnych badań wynika, iż w przypadku Tajlandii, najwyższe straty zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie odnotowano właśnie branży turystycznej. Fakt ten był bezpośrednio związany z regionem którego tsunami dotknęło, gdzie kluczową rolę odgrywała turystyka. „Szkody w prowincji Phuket stanowiły 55% (1201 mln USD) całkowitych szkód Tajlandii, z czego 88,4% to straty pośrednie. W przypadku Krabi oraz Phang Nga straty wynosiły odpowiednio 504 oraz 354 mln USD, z czego 78% oraz 38% to straty pośrednie. Wśród strat bezpośrednich należy przede wszystkim wymienić zniszczenia hoteli, w konsekwencji czego powstały wysokie straty pośrednie. W Phuket zniszczonych zostało 159 obiektów (liczba hoteli spadła o 26%), w Krabi – 2 (o 1%), natomiast w Phang Nga ich liczba zmalała aż o 63%, tj. 94.”²⁷⁴

3.3.1.2 Analiza czynników zewnętrznych wpływających na obiekty hotelarskie w trakcie przeprowadzonych badań

Obiekty hotelarskie tak jak każde przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, które jest złożone z wielu czynników zewnętrznych. Te czynniki mogą wpływać na działalność, strategię oraz wyniki organizacji w różnorodny sposób. W celu określenia wpływu poszczególnych czynników na działalność hotelarstwa w zakresie przeprowadzonych na podstawie kwestionariusza badań przeanalizowano osiem czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na działanie obiektów hotelarskich. Do czynników tych zaliczono²⁷⁵:

- czynnik ekonomiczny (z uwagi na fakt, iż sytuacja ekonomiczna kraju lub regionu może wpływać na organizacje w zakresie dostępu do kapitału, poziomu popytu usługi, kosztów pracy oraz innych aspektów działalności);

²⁷³ H. Kunreuther, M. Useem, *Principles and challenges for reducing risks from disasters*, [w:] „Learning from catastrophes: strategies for reaction and response”, H. Kunreuther, M. Useem (red.), Pearson Prentice Hall, 2009, s 7-8.

²⁷⁴ Zob. szerz. A. Kukułka; *Ekonomiczne skutki katastrof naturalnych w krajach rozwijających się na przykładzie Indonezji*, Praca doktorska; Uniwersytet ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2015, s. 98.

²⁷⁵ Zob. szerz.: ISO 27000, ISO 31000, ISO 18000.

- czynnik prawny (z uwagi na fakt, iż zmiany w prawie mogą wprowadzać nowe wymogi dla organizacji lub wpływać na koszty i ryzyko prowadzenia działalności);
- czynnik społeczny (z uwagi na fakt, iż wartości, postawy, oczekiwania i zachowania społeczeństwa mogą wpływać na popyt na produkty i usługi, a także na relacje z pracownikami i klientami);
- technologiczne (nowe technologie mogą wprowadzać zmiany w sposób, w jaki organizacje działają, tworzą produkty czy świadczą usługi. Mogą jednocześnie wpłynąć na koszty, efektywność oraz konkurencyjność);
- zdrowotne (zjawiska globalne, takie jak międzynarodowy handel, przepływ kapitału, migracja ludności czy rozwój technologii komunikacyjnych, mogą wpływać na rozprzestrzenianie się zagrożeń zdrowotnych, z którymi do tej pory nie mieliśmy do czynienia);
- kulturowe (z uwagi na zmiany w postawach jak również możliwości właściwie nieograniczonego przemieszczania się w poszczególnych rejonach Świata o zmiennej kulturze czynnik również wpływa jako czynnik zewnętrzny na działalność obiektów hotelarskich);
- polityczne (z uwagi na fakt, iż stalenia polityczne, prawo i regulacje mogą wpływać na organizacje w zakresie regulacji, podatków, dotacji, ograniczeń handlowych czy wsparcia w czasie kryzysu);
- środowiskowe (z uwagi na fakt, iż warunki klimatyczne, katastrofy naturalne czy dostępność zasobów naturalnych mogą wpływać na operacyjne działanie obiektów oraz ciąg dostaw).

Respondenci mieli nadać hierarchię ważności ośmiu przedstawionych powyżej czynnikom. Zestawienie wyników otrzymanych z dodania wartości od 1 – najmniej ważny do 8 – najważniejszy. Jako czynnik najważniejszy wskazany był czynnik ekonomiczny, następnie prawny, społeczny, technologiczny, zdrowotny, kulturowy, polityczny i środowiskowy.

Tab. 3. Skala ważności w zakresie czynników zewnętrznych

Czynniki	Wynik dodawania wartości ze skali ważności
1. ekonomiczne	752
2. prawne	633
3. społeczne	522
4. technologiczne	501
5. zdrowotne	482
6. kulturowe	361
7. polityczne	327
8. środowiskowe	311

Źródło: opracowanie własne

Procentowy rozkład wyborów wyglądał natomiast następująco (tab. 4.):

Tab. 4. Procentowy rozkład wyborów czynników zewnętrznych

Czynniki	1	2	3	4	5	6	7	8
	miejsce*							
1. ekonomiczne	57,8	9,2	15,6	7,3	5,5	1,8	2,8	-
2. prawne	18,3	31,2	15,6	13,8	2,8	9,2	5,5	3,7
3. społeczne	1,8	19,3	16,5	23,9	26,6	8,3	3,7	-
4. technologiczne	0,9	16,5	16,5	19,3	22,0	10,1	10,1	4,6
5. zdrowotne	14,7	10,1	14,7	14,7	7,3	7,3	10,1	21,1
6. kulturowe	-	2,8	6,4	11,9	19,3	30,3	19,3	10,1
7. polityczne	2,8	9,2	6,4	3,7	10,1	14,7	16,5	36,7
8. środowiskowe	3,7	1,8	8,3	5,5	6,4	18,3	32,1	23,9

Źródło: Opracowanie własne.

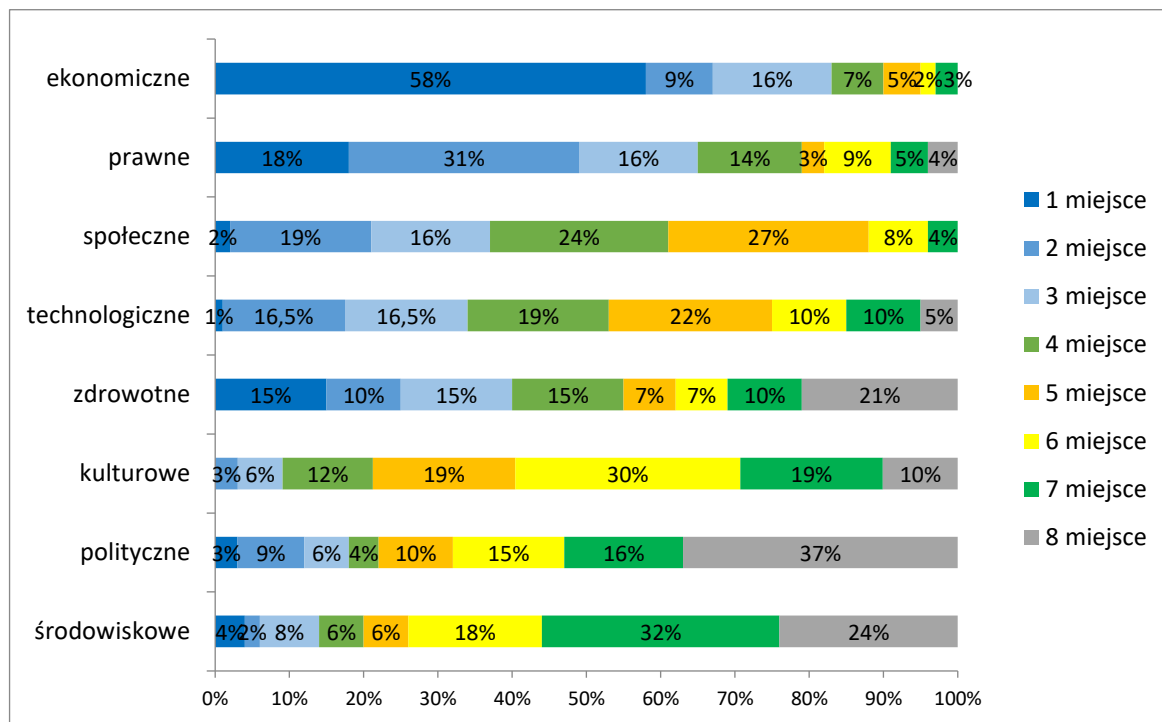
W zestawieniu połączenia poszczególnych ważności w rozkładzie procentowym przedstawia wyk. 12.

W wywiadzie eksperckim zwraca uwagę pełna zgoda u wszystkich udzielających wywiadów co do ważności czynnika ekonomicznego, którą to ważność stwierdzono także w wyniku odpowiedzi na badanie ankietowe²⁷⁶. Niektórzy udzielający wywiadów podkreślali, że słaba ekonomia, inflacja, brak pieniędzy zarówno u osób indywidualnych, jak i firm przekłada się bezpośrednio na decyzję o wykupieniu miejsca hotelowego (zorganizowanie

²⁷⁶ Treść pytania: „Jak wykazały odpowiedzi respondentów czynnikiem zewnętrznym mającym największy wpływ na system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej jest czynnik ekonomiczny, z czego wynika taki wybór Pan/i zdaniem?”

konferencji, wyjazdu służbowego, wypoczynku indywidualnego). Dwie osoby bezpośrednio, a jedna pośrednio („ostatni kryzys finansowy”) wspomniała o epidemii COVID 19 jako o namacalnym przykładzie wpływu czynnika ekonomicznego na branżę hotelarską.

Wyk. 12 Procentowy rozkład czynników zewnętrznych w zakresie ważności ich wpływu na obiekt hotelarski



Źródło: Opracowanie własne.

Udzielający wywiadów wyjaśniali też dlaczego czynnik środowiskowy jest najmniej ważny dla badanych wypełniających ankietę.²⁷⁷ Część odpowiedzi wskazywała na to, że właściciel hotelu najpierw myśli o ekonomii (czy hotel w danym miejscu będzie przynosił zyski), a dopiero w dalszej kolejności o innych sprawach. Udzielający wywiadów przyznają, że o środowisku naturalnym nadal myśli się za mało. Dwie osoby stanowczo nie zgodziły się z najniższą pozycją czynnika środowiskowego, sugerując jego ogromne znaczenie wraz z wzrastającym naciskiem na zrównoważony rozwój i ochronę środowiska naturalnego. Znalazły się osoby, które zrozumiały zwrot „czynnik środowiskowy” nie jako coś związanego z ochroną środowiska, a z położeniem obiektu i sugerowały, że takie położenie powinno być uważane za ważne z punktu widzenia miejsca wybieranego przez gości na wypoczynek.

²⁷⁷ Treść pytania: „Hierarchia wyborów po czynniku ekonomicznym przedstawiała się następująco co do ważności: czynnik prawny, społeczny, technologiczny, zdrowotny, kulturowy, polityczny czy środowiskowy. Czy mógł(a)by Pan/-i odnieść się do takiego uszeregowania czynników? Dlaczego czynnik środowiskowy został usytuowany na ostatnim miejscu?”

Jedna z osób odniosła się do wysokiej pozycji czynników prawych wskazując na niedawne czasy pandemii i początkowy brak regulacji, a potem na ich częste zmiany. Wspomniała też o braku narzędzi do egzekwowania wytycznych i o obciążeniu właścicieli hoteli odpowiedzialnością w tym zakresie. We wspomnianym wywiadzie udzielający go próbował wyjaśnić pozostałe miejsca elementów w hierarchii odnosząc się tylko do pandemii COVID-19, np. wysoka pozycja czynników technologicznych – możliwość zastosowania dozowników z płynem dezynfekującym, bezdotykowa obsługa gościa, procesy analizy i zbierania danych. Natomiast małe znaczenie czynników kulturowych, politycznych i środowiskowych wpływa, zdaniem tej osoby, z ogromnego zagrożenia o zasięgu globalnym, w świetle czego inne rzeczy schodzą na drugi plan, a rozwiązania są jednakowe dla wszystkich. Cytat: ”Z poziomu funkcjonowania pojedynczego obiektu uważam, że to nie warunki środowiskowe miały wpływ na zarządzanie kryzysowe, ale raczej zarządzanie kryzysowe miało duży wpływ (niestety negatywny) na środowisko”²⁷⁸. Była też wypowiedź w innym wywiadzie nawiązująca do pozycji czynników prawych w kontekście szybkich zmian zasad w pandemii, ale wypowiadający się nie rozwinął szczegółowo tej kwestii.

W trakcie badania określono również zakres pozytywnego i negatywnego wpływu w poszczególnych czynnikach zewnętrznych. W odpowiedziach respondenci określili, iż czynnikiem mającym najbardziej pozytywny wpływ na działanie obiektu hotelarskiego jest czynnik ekonomiczny, rozkład ocen dla poszczególnych czynników przedstawiał się następująco (tab. 5.).

Tab. 5. Miary wpływu pozytywnego i negatywnego na poszczególne czynniki zewnętrzne.

Możliwość odpowiedzi – czynnik ekonomiczny	Liczebność	%
1. +3	40	36,7
2. +2	30	27,5
3. +1	9	8,3
4. 0	11	10,1
5. – 1	4	3,7
6. – 2	11	10,1
7. – 3	4	3,7
Możliwość odpowiedzi – czynnik prawny	Liczebność	%
1. +3	10	9,2
2. +2	12	11,0

²⁷⁸ Wywiad z Zachodniopomorskiego – obiekt 3.

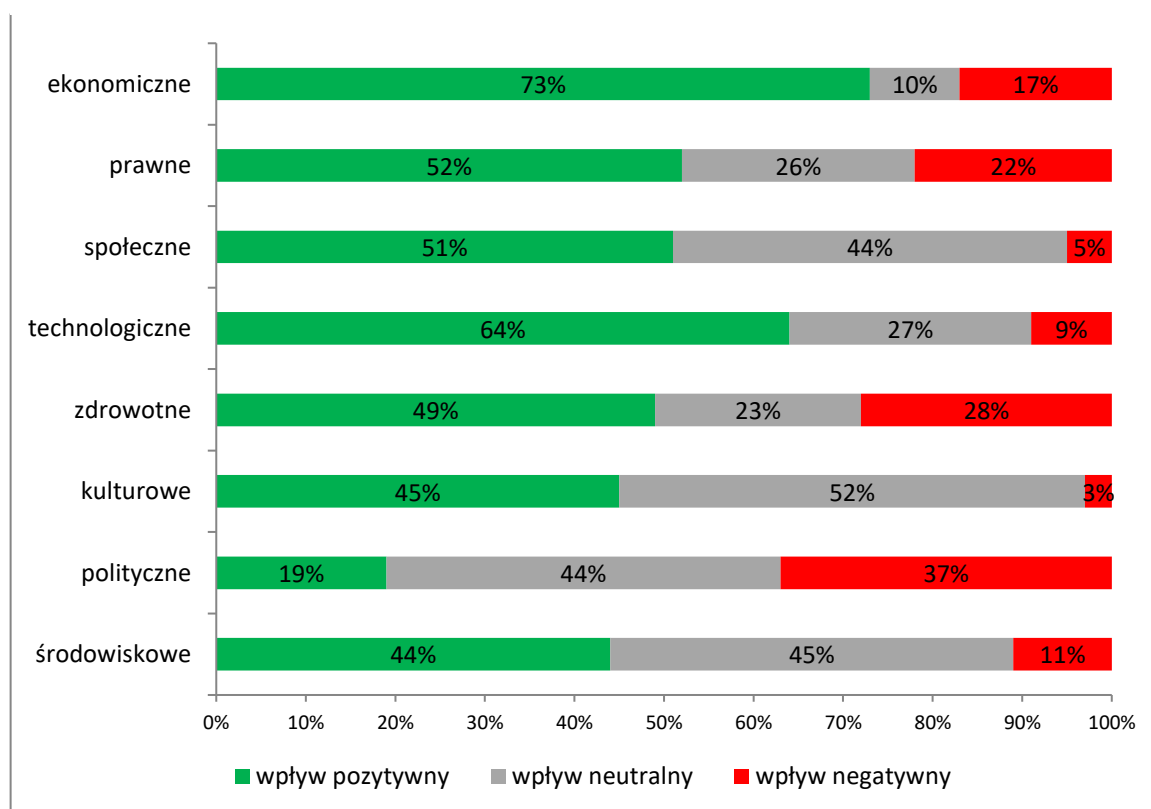
3. +1	35	32,1
4. 0	28	25,7
5. - 1	8	7,3
6. - 2	10	9,2
7. - 3	6	5,5
Możliwość odpowiedzi – czynnik społeczny	Liczebność	%
1. +3	9	8,3
2. +2	20	18,3
3. +1	27	24,8
4. 0	48	44,0
5. - 1	4	3,7
6. - 2	1	0,9
7. - 3	-	-
Możliwość odpowiedzi – czynnik kulturowy	Liczebność	%
1. +3	1	0,9
2. +2	19	17,4
3. +1	29	26,6
4. 0	57	52,3
5. - 1	1	0,9
6. - 2	1	0,9
7. - 3	1	0,9
Możliwość odpowiedzi – czynnik polityczny	Liczebność	%
1. +3	4	3,7
2. +2	8	7,3
3. +1	9	8,3
4. 0	48	44,0
5. - 1	18	16,5
6. - 2	11	10,1
7. - 3	11	10,1
Możliwość odpowiedzi – czynnik środowiskowy	Liczebność	%
1. +3	8	7,3
2. +2	15	13,8
3. +1	25	22,9

4.0	49	45,0
5. – 1	8	7,3
6. – 2	2	1,8
7. – 3	2	1,8
Możliwość odpowiedzi – czynnik technologiczny	Liczebność	%
1. +3	19	17,4
2. +2	22	20,2
3. +1	29	26,6
4.0	29	26,6
5. – 1	7	6,4
6. – 2	2	1,8
7. – 3	1	0,9
Możliwość odpowiedzi – czynnik zdrowotny	Liczebność	%
1. +3	10	9,2
2. +2	21	19,3
3. +1	22	20,2
4.0	25	22,9
5. – 1	8	7,3
6. – 2	10	9,2
7. – 3	13	11,9

Źródło: Opracowanie własne

Zakładając kodowanie w zakresie wpływu pozytywnego, neutralnego i negatywnego wyniku, iż czynnik ekonomiczny w zakresie pozytywnym określiło 73% badanych w zakresie neutralnym 10% badanych, a w zakresie negatywnym 17% badanych. Na drugim miejscu znalazł się natomiast czynnik technologiczny z wartością 64% odpowiedzi pozytywnych, neutralnych 27% i jedynie 9% odpowiedzi negatywnych. Czynnikiem, który określony został w największej ilości jako negatywny był czynnik polityczny, takiej odpowiedzi udzieliło 37% osób badanych, jako czynnik neutralny określiło go 44%, natomiast pozytywnie jedynie 19%. Natomiast jako czynnik z największą ilością odpowiedzi neutralnych był czynnik kulturowy, w ten sposób odpowiedziało 52% respondentów, jako czynnik pozytywny określiło 45%, natomiast jako czynnik negatywny jedynie 3% odpowiadających (wyk. 13).

Wyk. 13. Ocena wpływu poszczególnych czynników zewnętrznych na obiekty hotelarskie



Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań przeprowadzono wywiad ekspercki, w którym poproszono o ocenę powyższego.

W wywiadzie respondenci przy pytaniu „Jakie jest Pana/i zdanie na temat wpływu zarówno pozytywnego jak również negatywnego czynników zewnętrznych na działanie obiektu hotelarskiego?” udzielający wywiadów odnieśli się w swoich wypowiedziach do najwyższej pozycji czynnika ekonomicznego jako mającego według wypełniających ankietę

wpływ pozytywny na branżę hotelarską²⁷⁹. Praktycznie wszyscy byli zdania, że nie zawsze ekonomia, rozumiana jako zyski, ma wpływ pozytywny za przykład dając kryzys 2008 r. lub pandemię. Oczywiście w prostym myśleniu pieniądze mają wpływ na rozwój hotelu, płace pracowników i są kojarzone pozytywnie. Jedna z osób podkreśliła, że branża hotelarska najszybciej traci, ale też najszybciej zyskuje w zależności od koniunktury. Inne twierdziły, że czynnik ekonomiczny ma największy wpływ ale jest on zarówno pozytywny, jak negatywny (tu znajduje potwierdzenie wcześniej omówiona hierarchia czynników zewnętrznych uzyskana w toku analizy danych ilościowych - ankietowych). Ponownie udzielający jednego z wywiadów, odniósł się do czynnika ekonomicznego tylko w kontekście pandemii i wspominał o negatywnym wpływie ograniczeń w przyjmowaniu gości, przeniesieniu aktywności przedsiębiorstw do sfery online (konferencje, spotkania) oraz ogromnych wydatkach na środki ochrony osobistej i zabezpieczenie obiektów. Dodatkowo nadmienił, że zmartwieniem właścicieli hoteli było zapewnienie ciągłości działalności i nie utracenie pracowników przy jednoczesnych bardzo małych przychodach. Osoba, która wcześniej także nawiązywała do pandemii przy omawianiu hierarchii czynników zewnętrznych²⁸⁰ również i tu przywołała trudności w utrzymaniu pracowników przy drastycznym ograniczeniu dochodów.

W jednym z wywiadów pojawiło się stwierdzenie, że nie zawsze ekonomia ma tak ogromny wpływ, gdyż obiekty blisko miejsc kultu religijnego lub ciekawych przyrodniczo zawsze znajdą klientów, niezależnie od kryzysu lub jego braku. Natomiast w przypadku obiektów nastawionych na klienta biznesowego ekonomia ma rzeczywiście ogromny wpływ.

Z wysoką pozycją czynnika technologicznego²⁸¹ w badaniu ankietowym udzielający wywiadów raczej polemizowali. Podkreślali, że tylko korporacje i duże sieci hoteli stać na zaawansowane rozwiązania technologiczne, a w obiektach małych dominuje wpływ człowieka, czyli obsługa gościa przez pracowników hotelu. Dobre rozwiązania technologiczne w małych obiektach dotyczą tylko rezerwacji, procesu zameldowania gościa oraz księgowo-

²⁷⁹ Treść pytania: „Badania wykazały, iż czynnikiem, który otrzymał najwięcej ocen pozytywnych co do wpływu na funkcjonowanie obiektu był czynnik ekonomiczny? Czy Pan/i zdaniem czynnik ekonomiczny zawsze wpływa pozytywnie? Z badania wynika również, iż jedynie 3,7% badanych oznaczyło ten czynnik jako posiadający negatywny wpływ na poziomie -3 (najniższa ocena na skali). Jakie mogą być przyczyny takich odpowiedzi? W jakich przypadkach czynnik ekonomiczny może być oceniany na poziomie -3?

²⁸⁰ Wywiad z Pomorskiego – hotel 3.

²⁸¹ Treść pytania: „Kolejnym czynnikiem z dużą liczbą wskazań, że ma pozytywny wpływ był czynnik technologiczny, Pana/i zdaniem o jakich czynnikach technologicznych myśleli ankietowani? Jakie rodzaje wartości technologicznych respondentci wzięli pod uwagę udzielając takiej odpowiedzi? Co pod względem technologicznym jest najważniejsze w obiektach hotelarskich?”

ści (analiza rezerwacji i przychodów). Kwestie związane z rezerwacjami i procesem sprzedaży są oczywiście ważne również i dla dużych hoteli, czy sieci. I to tu technologia w hotelarstwie ma największe znaczenie. Człowieka bowiem, zdaniem udzielających wywiadów, nic nie zastąpi. W wywiadzie z Zachodniopomorskiego (obiekt3) pojawia się odniesienie tylko do sytuacji pandemii – podkreślono znaczenie technologii w bezkontaktowej obsłudze gościa, w utrzymaniu reżimu sanitarnego oraz w globalnej produkcji szczepionek.

Były też dwie osoby utrzymujące, że technologia ma ogromne znaczenie dla branży hotelarskiej, ale przykłady, które dawała jedna z nich dotyczyły wspomnianych już kwestii sprzedaży, dystrybucji informacji o hotelu oraz procesu meldowania gości. Druga osoba natomiast wspomniała o technologii obecnej w zapewnieniu bezpieczeństwa w hotelu, bezpieczeństwa danych zarówno gości, jak i danych finansowych oraz o technologiach pomagających środowisku (mniejsze zużycie energii lub wręcz wytwarzanie jej na rzecz hotelu). Mówiła też o rozwiązaniach technologicznych w funkcjonowaniu budynku.

Wyniki badań ankietowych mówiące o tym, że wpływ czynnika kulturowego jest obojętny (neutralny) nie był zaskoczeniem dla udzielających wywiadów²⁸². Większość podkreślała, że każdego gościa należy potraktować z takim samym szacunkiem bez względu na jego pochodzenie, wyznawaną wiarę czy kolor skóry. Branża hotelarska, zdaniem udzielających wywiadów, jest rzeczywiście wielokulturowa w znaczeniu stykania się z osobami z różnych kultur i uczenia się o sobie nawzajem oraz otwartości na każdego. Osoba z obiektu 3 Zachodniopomorskie ponownie nawiązała do pandemii i wspominała o kryzysie globalnym, który dotknął większość narodów oraz wymusił wspólne i powszechne działania.

Kwestie związane z neutralnym, zdaniem ankietowanych, wpływem czynników środowiskowych²⁸³ nie są przez udzielających wywiadów przedstawiane jednakowo. Jedne osoby mówiły, że rozumieją takie wyniki bo ekonomia (zysk) jest dla właściciela hotelu najważniejszy. Inne zgadzały się ze stwierdzeniem, że przecież położenie geograficzne hotelu ma ogromne znaczenie, a więc czynnik środowiskowy nie jest obojętny. Tylko w przypadku gości biznesowych środowisko geograficzne może mieć mniejsze znaczenie. Jeszcze

²⁸² Treść pytania: „Jako czynnik mający obojętny wpływ na funkcjonowanie obiektów hotelarskich najczęściej wskazano czynnik kulturowy, z czego Pana/i zdaniem wynika taki wybór? Czy możemy w związku z powyższym określić, iż czynnik jest obojętny, czy raczej wielokulturowy charakter jest wpisany w specyfikę branży hotelarskiej?”

²⁸³ Treść pytania: „Respondenci w kolejności malejącej wskazali następujące czynniki jako obojętne dla działania obiektu hotelarskiego: środowiskowe, społeczne, polityczne, technologiczne, prawne, zdrowotne i ekonomiczne? Czy oznacza to, że środowisko nie jest czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie obiektów hotelarskich? To dość zaskakujący wybór biorąc pod uwagę, iż przy wyborze obiektów klient często kieruje się jego położeniem geograficznym. Mogłabym prosić o komentarz do powyższego? Przy odpowiedzi prosilibym również o ewentualne odniesienie się do kwestii zrównoważonego rozwoju właśnie w tym zakresie.”

inni wypowiedający się podkreślali, że ochrona środowiska (tak ważna w wielu krajach Europy) jest u nas niedoceniana i powinna zostać potraktowana poważniej. Zwracali też uwagę, że wzrasta świadomość potrzeby zrównoważonego rozwoju i dbania o środowisko naturalne.

Jedna osoba odniosła się nie tylko do czynników środowiskowych, które uważa za ważne. Wspomniała także o małym znaczeniu czynników społecznych oraz o rosnącym, jej zdaniem, znaczeniu czynników technologicznych, zwłaszcza w dobie rozwijającej się technologii wirtualnej.

Od omówionych powyżej wypowiedzi różni się wywiad z obiektu w Zachodniopomorskie. Wypowiadający się powiązał wynik ankiety (obojętny/mały wpływ czynnika środowiskowego) z sytuacją w trakcie pandemii, kiedy to wszyscy zwracali uwagę tylko na walkę z wirusem nie bacząc na tony śmieci, którymi stały się środki ochronny osobistej, czy rzeczy jednorazowego użytku. Jego zdaniem czynnik środowiskowy zszedł przez pandemię na dalszy plan. Osoba z tego obiektu nawiązała też do dużego znaczenia czynnika środowiskowego pojmowanego jako lokalizacja obiektu, czy też oferta związana z danym miejscem.

Respondenci odpowiadający na ankietę wskazali na niekorzystny wpływ czynnika zdrowotnego, co wynika z zdaniem autorki pracy, z sytuacji pandemicznej²⁸⁴. Z tezą zgadzają się prawie wszyscy udzielający wywiadów, podkreślając „zabójczy” wręcz wpływ pandemii na branżę hotelarską, zmieniający myślenie wszystkich, którzy wcześniej nie wykazywali specjalnego zainteresowania czynnikiem zdrowotnym. Duża część osób wskazuje, że zdrowie jest ważne nie tylko w kontekście epidemii, ale ma decydujący wpływ na podjęcie decyzji o podróży i w tym kontekście czynnik zdrowotny można postrzegać negatywnie, gdyż ludzie chorzy nie podróżują. Jedna z osób wspomniała, że choroba gościa w trakcie pobytu w hotelu zawsze była czynnikiem bardzo ważnym, w znaczeniu potrzeby pomocy i zajęcia się nim. Ekspert z Obiektu z Zachodniopomorskiego dokłada do tego obrazu kwestie zwolnień lekarskich pracowników w trakcie pandemii, które również wpłynęły na działanie hoteli. Sugeruje, że nie były to tylko zwolnienia z powodu zakażenia wirusem, ale wynikały także z obaw o zachowanie pracy i rosnącego poczucia zagrożenia osobistego. Osoba ta nie zgadza się z tezą, że przed pandemią myślenie o czynniku zdrowotnym było inne, uważa bowiem, że on zawsze miał wpływ negatywny.

²⁸⁴ Treść pytania: „Jako czynniki, które mają niekorzystny wpływ na obiekty hotelarskie respondenci najczęściej wskazali czynnik zdrowotny, czy tego typu odpowiedzi Pana/-i zdaniem mogą być konsekwencją pandemii? Czy jest inny powód takiego wyboru? Czy Pana/-i zdaniem odpowiedź byłaby inna przed pandemią?”

Znalezienie się czynników politycznych na drugim miejscu pod względem wpływu negatywnego²⁸⁵ nie budziło wątpliwości większości osób udzielających wywiadów. Niepokoje w danym regionie, niekorzystne rozwiązania wizowe (co jest uzależnione od polityki danego państwa), konflikty między państwami wpływają znacząco, i to negatywnie, na ruch turystyczny. Jak powiedziała jedna z osób: „goście hotelowi lubią być bezpieczni”, a więc każde zagrożenie bezpieczeństwa przekłada się na liczbę klientów. Niektórzy udzielający wywiadów nawiązywali do epidemii COVID-19 i zamykania hoteli oraz nakładania obostrzeń, które uzależnione były od decyzji rządu danego kraju. W wywiadzie jednego z obiektów rozważany był okres pandemii od innej strony, tj. wspomniano tylko o korzystaniu lub nie z pomocy rządowej, która pomogła hotelom przebrnąć przez kryzys związany z zamknięciem obiektów. Jedna z osób uznała, że nie widzi wpływu czynników politycznych sensu stricto, ale zauważa je wtedy kiedy przekładają się one na ekonomię kraju.

Jednocześnie 78% respondentów wskazało, iż nie dokumentują czynników zewnętrznych mających wpływ na obiekty hotelarskie, niemniej jednak 79% wskazała, iż aktualizują te właśnie czynniki. Z respondentów, którzy wskazali, iż aktualizują dane jako częstotliwość 78% wskazało jako raz w miesiącu.

Zgłoszony w trakcie badania ilościowego brak dokumentowania czynników zewnętrznych²⁸⁶ wpisuje się, zdaniem udzielających wywiadów, w realia pracy w hotelu. Na co dzień brak jest miejsca, czasu i rozwiązań systemowych. Duża część udzielających wywiadów zwracała jednak uwagę, że mimo iż być może niespisywane, to jednak czynniki te powinny i są brane pod uwagę, są analizowane i wpływają na planowanie działalności hotelu. Dwie osoby pomyliły niejako kto i po co ma analizować dane zewnętrzne – w ich odpowiedziach to klient rozważa różne informacje, np. położenie hotelu, udogodnienia dla rodzin z dziećmi itp.

Kolejną kwestią jest aktualizacja czynników zewnętrznych, która zdaniem ankietowanych nie jest wykonywana, a jeżeli już ma miejsce to tylko w przypadku pojawienia się nowego czynnika²⁸⁷. Opinie udzielających wywiadów raczej potwierdzają konieczność ana-

²⁸⁵ Treść pytania: „Na drugim miejscu pod względem opinii o negatywnym wpływie pojawiły się czynniki polityczne. Czy mogłabym prosić o komentarz, co Pana/i zdaniem może wpływać na takie stanowisko respondentów? Czy może Pan/-i podać przykłady wpływu czynników politycznych na Spółki/ Obiekty hotelarskie?”

²⁸⁶ Treść pytania: „Respondenci zadeklarowali, iż w większości przypadków nie dokumentują czynników zewnętrznych. Czy Pana/i zdaniem wynika to z braku czasu, braku potrzeby, braku specjalistów w tej dziedzinie, czy powód jest zupełnie inny, jeżeli tak to jaki? Czy mógłby Pan/-i omówić czy dokumentowanie czynników jest dobrym, niezbędnym rozwiązaniem czy raczej dodatkowym i zbędnym?”

²⁸⁷ Treść pytania: „Większość obiektów hotelarskich uważa, że czynniki zewnętrzne w ich przypadku nie są aktualizowane. Jednocześnie osoby potwierdzające aktualizację wskazują ją jako wykonywaną tylko wtedy, gdy pojawi się nowy czynnik. Pana/i zdaniem z czego może wynikać taki stan rzeczy? Czy aktualizacja tylko

lizowania (ale niekoniecznie „na piśmie”) nowych czynników zewnętrznych. Wskazują jednak na brak potrzeby robienia tego co jakiś określony czas, z względu na szybko pojawiające się nieoczekiwane sytuacje jak pandemia, czy wojna na Ukrainie oraz z uwagi na koniczność reagowania „tu i teraz”. Jedna z osób zasugerowała, że aktualizacją dokumentacji powinna zajmować się osoba wyspecjalizowana, co jest możliwe tylko w dużych sieciach hotelowych.

3.3.2 Identyfikacja czynników wewnętrznych wpływających na hotelarstwo

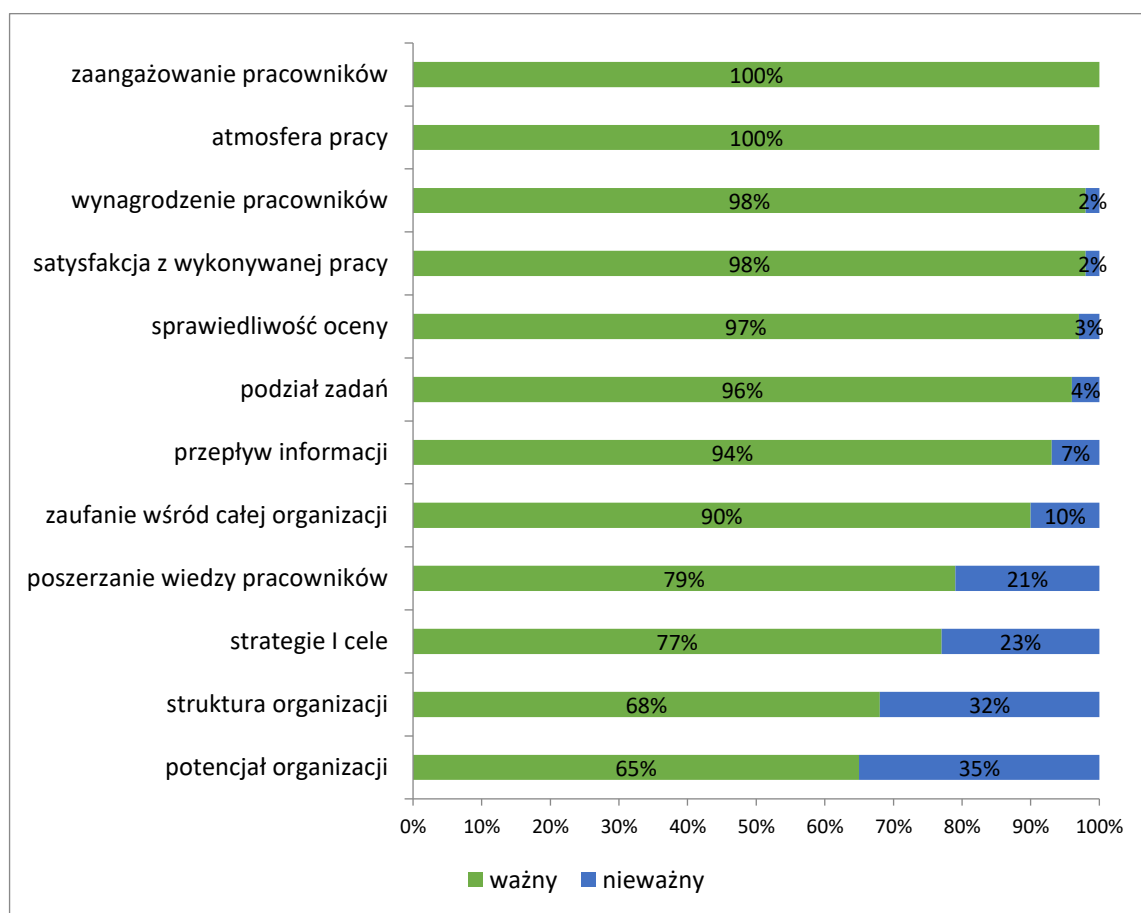
Analizując zarządzanie ryzykiem oprócz oceny czynników zewnętrznych, niezbędne jest również analiza czynników wewnętrznych w organizacji. Tylko połączona analiza tych obszarów pozwoli na przygotowanie miarodajnej oceny sytuacji. Czynniki wewnętrzne, są to te aspekty, które przedsiębiorstwa hotelowe mogą kontrolować i modyfikować, w przeciwieństwie do czynników zewnętrznych, z tego powodu w celu szybkiej reakcji niezbędna jest ich analiza. Przy badaniu czynników wewnętrznych należy zwrócić szczególną uwagę na kapitał ludzki, z uwagi na fakt, iż jakość i wydajność personelu jest kluczowym czynnikiem wewnętrznym, a wykwalifikowani, przyjaźni i gościnni pracownicy mogą znacząco wpłynąć na sukces hotelu. Dodatkowo należy rozpatrywać odpowiednie zarządzanie w tym umiejętności i podejście kierownictwa do zarządzania personelem, finansami i operacjami hotelowymi, które mają bezpośredni wpływ na sukces hotelu. Ważnym czynnikiem wewnętrznym jest kultura organizacyjna w tym jej wartości, wizja i misja firmy mają wpływ na wszystkie aspekty działalności, od podejmowania decyzji po interakcje z klientami.

Z tego powodu podczas badania przeanalizowano dwanaście czynników wewnętrznych mający wpływ na zarządzanie obiektem hotelarskim, należą do nich: 1) zaangażowanie pracowników, 2) atmosfera w pracy, 3) wynagrodzenie, 4) satysfakcja z wykonywanej pracy, 5) sprawiedliwość oceny, 6) podział zadań, 7) przepływ informacji, 8) zaufanie wśród całej organizacji, 9) poszerzenie wiedzy pracowników, 10) strategię i cele, 11) struktura organizacji i 12) potencjał organizacji. Jako czynnik uznany za najważniejszy wskazano zaangażowanie pracowników takiej odpowiedzi udzieliło 100% badanych, kolejnym który uzyskał największą ilość odpowiedzi jest atmosfera w pracy, najniżej natomiast respondenci umieścili potencjał organizacji z wartością 65% oraz struktura organizacji 68%.

Wybór respondentów pokazuje wyk. 14 poniżej:

w przypadku pojawienia się dodatkowego czynnika jest wystarczająca, jeżeli tak to poprosiłabym o rozwinięcie tej opinii. Czy nie powinna być wprowadzona aktualizacja co jakiś określony czas i zawsze wtedy, gdy jest niezbędna?”

Wyk. 14. Wpływ istotności czynnika wewnętrznego mającego znaczenie dla obiektów hotelarskich



Źródło: Opracowanie własne

W wywiadzie eksperckim udzielający wywiadów mieli za zadanie odnieść się do wyników ankiety także w kwestiach związanych z czynnikami wewnętrznymi. Dominujące znaczenie wielkości wynagrodzenia pracowników²⁸⁸ było rozważane na wiele sposobów. Nawiązywano tu do możliwości awansu, kwalifikacji (np. znajomości języków), predyspozycji (lubienie pracy z ludźmi) oraz stabilności zatrudnienia. Większość udzielających wywiadów stwierdziła, że w branży hotelarskiej nie zarabia się dużo, ale jest to uzależnione od wielkości obiektu, rodzaju własności, położenia i standardu hotelu, a także od sezonu (w przypadku miejscowości turystycznych nad morzem, czy w górach). Z pracą w hotelu wiąże się wiele stresu, jest to też praca odpowiedzialna i często wymaga przyjscia do niej w święta, czy w nocy. Natomiast, jak stwierdziła jedna z osób, nie jest to praca monotonna, jest realizowana z ładnym miejscem, często przy ciekawych eventach oraz daje możliwość

²⁸⁸ Treść pytania: „Respondenci wskazali, że wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem dla pracowników obiektów hotelarskich (odpowiedziało tak aż 78,9% pytanym). Czy wśród Państwa pracowników również notuje Pan/i taki trend? Czy faktycznie wynagrodzenie tak znacząco wpływa na zatrudnienie? Czy Pana/-i zdaniem jest to aspekt uzależniony od rejonu Polski, czy jest spójny dla całej branży? Czy zetknął/-a się Pan/-i wcześniej z wynikami badań w kontekście zarobków w branży hotelarskiej? Czy w związku z powyższym w hotelarstwie zarabia się mało czy dużo? Od czego uzależnione są zarobki w obiektach hotelarskich?”

zdobywania nowych kompetencji i awansowania. Część osób nawiązało do różnic pokoleniowych stwierdzając, że dla młodych ludzi pieniądze rzeczywiście są najważniejsze. Jedna z osób wspomniała o dużej konkurencji wśród hoteli w dużych miastach, która powoduje chęć zatrudnienia jak najlepszych pracowników, a to z kolei wymusza wyższe wynagrodzenia. Niejako w kontrze znajduje się wypowiedź innej osoby, mówiącej o kosztach życia w dużych i małych miastach, które pracownik powinien brać pod uwagę oraz o benefitach pozapłacowych, jakie może zapewnić dany hotel, np. bezpłatne zakwaterowanie.

Drugie miejsce zaangażowania pracowników w hierarchii czynników wewnętrznych jest dla udzielających wywiadów bezdyskusyjne²⁸⁹. Wszyscy podkreślają jego ważność ze względu na to, że usługi hotelowe opierają się na bezpośredniej relacji ludzkiej „pracownik-gość”. Duża część zwraca uwagę, że zaangażowanie dotyczy nie tylko kontaktu z gościem hotelowym, ale również wykazywania inicjatywy wśród współpracowników i współpracy wszystkich, gdyż praca w hotelu to praca zespołowa. Jeden z obiektów wspomniał o motywowaniu poprzez nagradzanie zaangażowania, co jest jego zdaniem powinnością menadżerów.

W nawiązaniu do omówionego powyżej czynnika występuje następny, trzeci pod względem wyborów ankietowanych, tj. atmosfera pracy²⁹⁰. Część udzielających wywiadów już wcześniej wspominała, że praca w hotelu to „gra zespołowa”, a obecnie większość przywołała to znowu. Nikogo więc nie dziwi duża waga przywiązywana do atmosfery w miejscu pracy, która ma być oparta na wzajemnym zaufaniu, szacunku, zrozumieniu i pomocy przy wspólnym rozwiązywaniu problemów dnia codziennego. Atmosfera ta przekłada się bezpośrednio na traktowanie gościa, a więc i na jego zadowolenie z usługi. Część osób w wywiadach wspomniało, że atmosfera jest ważna w każdej pracy, a szczególnie w pracy z ludźmi.

Udzielający wywiadów są w dużej części zdziwieni tym, że struktura organizacji została uznana za najmniej ważną wśród wymienionych w badaniu ankietowym czynników wewnętrznych²⁹¹. Ich zdaniem, zwłaszcza w dużych obiektach, struktura ta odgrywa znaczącą rolę wprowadzając porządek i usystematyzowanie oraz określając jakie zadanie do

²⁸⁹ Treść pytania: „Na drugim miejscu znalazło się zaangażowanie pracowników? Czy w usługach hotelarskich ten aspekt ma faktycznie tak duże znaczenie, czy można połączyć ten czynnik z rodzajem świadczonej usługi tzn. hotelarstwo to usługa oparta na zachowaniu relacji pracownika z gościem hotelowym? A może zależność jest zupełnie inna? Poprosiłabym o odniesienie się do tej wspomnianej przeze mnie bądź wskazanie dodatkowej zależności? Czy są stosowane w związku z powyższym, a jeżeli tak to jakie programy mające na celu zwiększenie zaangażowania pracowników?”

²⁹⁰ Treść pytania: „Na trzecim miejscu jako czynnik wewnętrzny wg respondentów znajduje się atmosfera w pracy. Czy Pana/i zdaniem hotelarstwo to gra zespołowa? Jaka Pana/-i zdaniem jest przyczyna umieszczenia tego czynnika na tak wysokim miejscu? Co poprawia, a co obniża atmosferę pracy w obiekcie hotelarskim?”

²⁹¹ Treść pytania: „Czynnikiem o najmniejszym znaczeniu, wg respondentów, jest struktura organizacji? Jakie jest Pana/i zdanie w zakresie istotności tego czynnika? Czy uporządkowana struktura organizacji wpływa pozytywnie czy raczej negatywnie na funkcjonowanie obiektu hotelarskiego?”

kogo należy. Ma ona też znaczenie przy ścieżce kariery zatrudnionych pracowników. Niektórzy podkreślają, że w małych hotelach lub firmach rodzinnych struktura i hierarchia nie ma takiego znaczenia i każdy wie co ma robić. Jeden z obiektów ponownie nawiązał do pandemii sugerując, że mimo iż jego zdaniem struktura jako porządkująca jest ważna, to w trakcie epidemii ważniejsza okazała się elastyczność, czyli umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków oraz zaangażowanie wszystkich pracowników. Cytat „Szybkie zmiany sytuacji, konieczność szybkiego reagowania na kolejne ograniczenia lub ich likwidację, a przede wszystkim wspólny cel, jakim było utrzymanie obiektu i szybki powrót do normalności, sprawiły, że struktura była przez pewien czas mniej ważna. Mogłam liczyć na zaangażowanie każdego pracownika bez względu ustaloną organizację”.

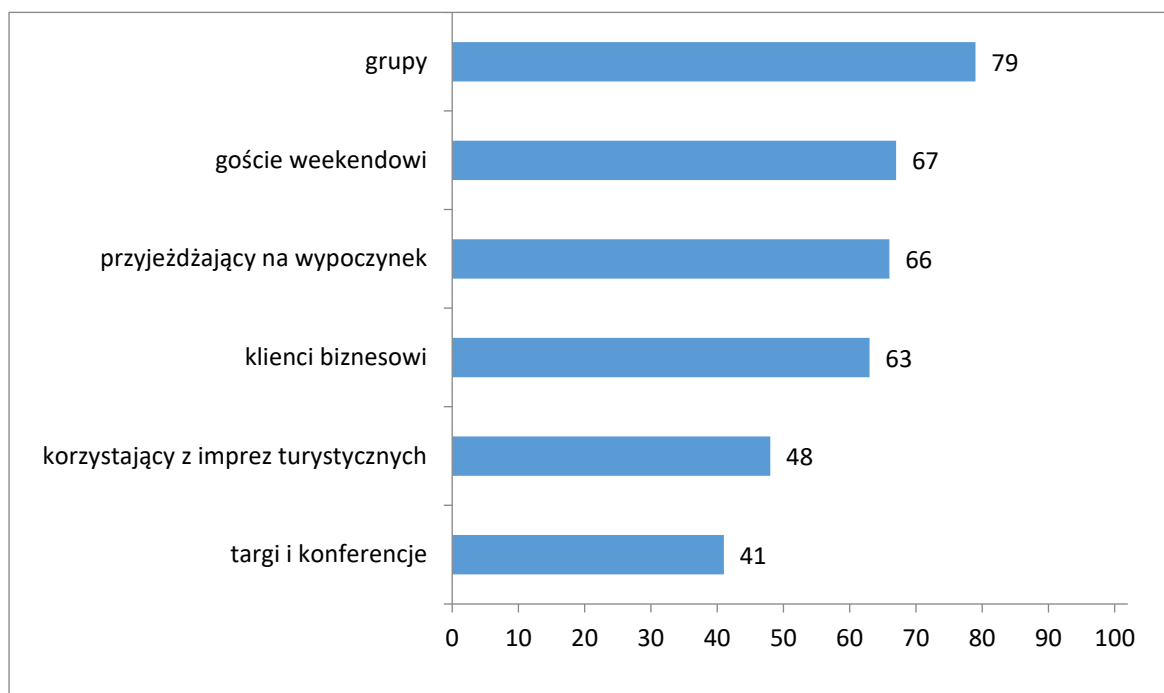
W badaniach respondenci wskazali, iż 66% nie dokumentuje czynników wewnętrznych, a jedynie 30% badanych potwierdziła, że aktualizuje te informacje.

Podobnie jak w przypadku czynników zewnętrznych większość ankietowanych wskazała, że czynniki wewnętrzne również nie są w ich obiektach dokumentowane. Udzielający wywiadów zostali poproszeni o komentarz w tej sprawie.²⁹² Wskazali oni, że czynniki wewnętrzne, zwłaszcza w małych zespołach, da się analizować „na bieżąco” i właściwie taka droga jest najwłaściwsza. Kiedy w zespole dzieje się coś złego to reakcja powinna być natychmiastowa, a nie podlegać dokumentowaniu jej co jakiś określony czas. Wprowadzenie dokumentowania również pochłonęłoby czas, którego w pracy codziennej często brakuje.

Ankietowani, którzy dokumentują czynniki wewnętrzne w większości je aktualizują, natomiast udzielający wywiadów podkreślali konieczności ich analizowania i brania pod uwagę przy bieżącej działalności hotelu. W takim znaczeniu wszyscy postulują uaktualnianie wiedzy właściciela lub zarządzającego o nowych czynnikach wewnętrznych lub zmianach we wcześniej już istniejących. Niektórzy wspominali, że bez reagowania na zmiany w czynnikach wewnętrznych nie da się prawidłowo zarządzać hotelem.

Podczas badania w zakresie rodzaju gości obsługujących dane obiekty z uwagi na motywację gości obsługujących obiekty hotelarskie rozkład ten wskazał, iż 79% gości to grupy, 67% stanowią natomiast goście weekendowi, 66% to goście przyjeżdżający na odpoczynek, a 63% to klienci biznesowi, 48% to korzystający z usług turystycznych, natomiast 43% to uczestnicy targów i konferencji (wyk. 15.)

²⁹² Treść pytania: „Spośród badanych 66% zadeklarowało, iż w ogóle nie dokumentuje czynników wewnętrznych. Jaka może być tego przyczyna? Czy spotkał się Pan/-i z dokumentowaniem takich czynników, a jeżeli tak to w jaki sposób? Czy Pana/-i zdaniem takie dokumentowanie jest ważne czy przeciwnie jest nieistotne a wręcz zbędne? A może odpowiedź nie jest jednoznaczna i należy ją uzależnić od innych czynników - jeżeli tak to od jakich?”

Wyk. 15. Motywacje osób korzystających z usług hotelowych

Źródło: Opracowanie własne

W odniesieniu natomiast do segmentacji gości w odniesieniu do częstotliwości świadczenia usług hotelarskich przedstawia się następująco. Czynnikiem ten jest również jednym z czynników wpływających na obiekt hotelarski, ponieważ strategia marketingu w tym wewnętrzne decyzje dotyczące promocji, reklamy i public relations mają duży wpływ na postrzeganie marki i liczby rezerwacji.

Tab. 6. Segmenty gości w odniesieniu częstotliwości świadczenia usług hotelarskich

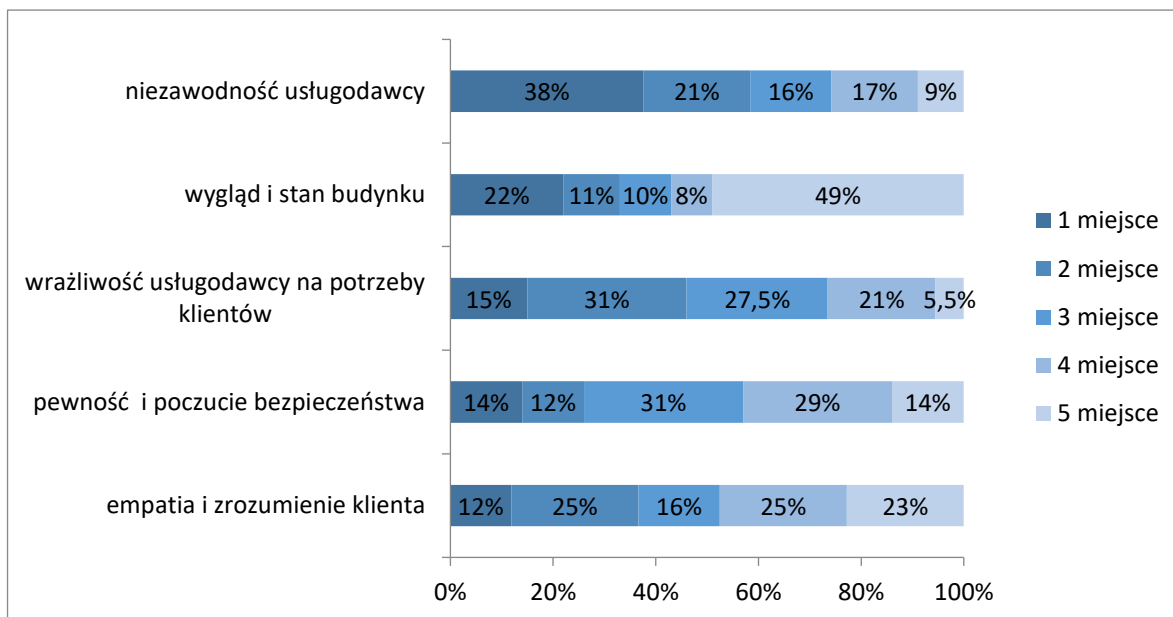
Czynniki	Wynik dodawania wartości ze skali ważności
1. grupy	345
2. przyjeżdżający na wypoczynek	292
3. klienci biznesowi	288
4. goście weekendowi	272
5. korzystający z imprez turystycznych	171
6. targi i konferencje	162
7. inne	70

Źródło: Opracowanie własne

Kolejne czynniki uwzględnione w badaniu związane były z infrastrukturą i udogodnieniami, uwzględniając, iż jakość pokoju, udogodnień w hotelu oraz innych oferowanych usług jest bezpośrednim czynnikiem wpływającym na zadowolenie klienta. Kolejnym z takich czynników jest strategia cenowa, która może wpływać na to, jak hotel jest postrzegany na rynku - jako luksusowy, średni czy budżetowy. Dodatkowo należało uwzględnić również

systemy jakościowe, w tym standardy i procedury zapewniające jakość usług jako kluczowe dla utrzymania i przyciągania klientów.

Wyk. 16. Relacja pomiędzy jakością usługi a występującymi czynnikami



Źródło: Opracowanie własne.

W zakresie zależności pomiędzy jakością usługi a czynnikami, określając 1 jako najważniejszy, natomiast 5 jako najmniej ważny, z najwyższą wartością 38% jako czynnik najważniejszy uplasowała się niezawodność usługodawcy, następnie z wartością 22% jako czynnik najważniejszy wygląd i stan budynku, z poziomem 15% wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów, z wartościami 14% pewność i poczucie bezpieczeństwa i z wartością 12% empatia i zrozumienie klienta.

Jednocześnie na poziomie 5 czyli czynnika najmniej istotnym, aż 49% osób umieściło wygląd i stan budynku, 23% empatię i zrozumienie, 14% pewność i poczucie bezpieczeństwa, 9% niezawodność usługi, a jedynie 5,5% wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów.

3.3.3 Identyfikacja polityki zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich

Autorzy odnoszący swoje rozważania do zarządzania ryzykiem w turystyce podkreślają, że jego filarami są identyfikowanie, a następnie oszacowanie, eliminowanie i kontrola ryzyka, monitorowanie i dalsze szacowanie procesów biznesowych. Plan opracowywany w przedsiębiorstwach turystycznych na wypadek nieprzewidzianych okoliczności występujących w trakcie zarządzania ryzykiem według obejmuje następujące sytuacje²⁹³:

²⁹³M. Kurlito, *Koncepcja niepewności i ryzyka w zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstw turystycznych*; „Współczesne zarządzanie”, 1/2013, s. 3.

- brak dostępu do części zagrożonego miejsca czy budynku (siedziby) przedsiębiorstwa;
- przerwę lub brak zasilanie w energię elektryczną;
- przerwanie łączności telekomunikacyjnej;
- uszkodzenie instalacji gazowej;
- uszkodzenie instalacji wodnej;
- pożar i zadymienie wewnątrz budynku;
- uszkodzenie struktury budynku;
- skażenie powietrza lub wody;
- eksplozję;
- katastrofę budowlaną obiektu (zawalenie się budynku);
- uwięzienie w budynku osób w wyniku zaistniałej katastrofy;
- wyciek niebezpiecznych środków chemicznych.

Wskazane powyżej zagrożenia mają charakter katastrof naturalnych i objęte są w większości przypadków zintegrowanym systemem zarządzania kryzysowego przygotowywanym przez jednostki rządowe i samorządowe. Działalność jednostek hotelarskich powinna być w tym zakresie silnie związana, a wręcz uczestnicząca w takich działaniach. Taka współpraca pozwoliłaby na odpowiednie działanie w sytuacji zagrożenia jak również pozwoliłaby na działania dla obszaru turystyki po przejściu zagrożenia. Z punktu widzenia turystyki nagłe zdarzenia (katastrofy) są w stanie wpływać na przedsiębiorstwo turystyczne nawet w skali globalnej. Przypadki katastrof (np. atak terrorystyczny z 11 września w 2001 r. na World Trade Centre, trzęsienie ziemi połączone z tsunami w 2004 r. w obrębie południowo-wschodniej Azji albo uderzenie huraganu Katrina z sierpnia 2005 r. w Nowym Orleanie) są ujęte i przeanalizowane w licznych opracowaniach z zakresu turystyki i zarządzania. Wśród tzw. globalnych zagrożeń dla turystyki wymienia się: tsunami, epidemie, trzęsienia ziemi, przestępstwa przeciwko turystom, zamieszki w destynacji turystycznej i katastrofy komunikacyjne (głównie lotnicze, samochodowe i kolejowe).²⁹⁴

W związku z powyższym zasadnym, a nawet obowiązkowym zakresem wydaje się posiadanie przez obiekty hotelarskie polityki zarządzania kryzysowego.

Posiadanie polityki zarządzania kryzysowego ma znaczenie z kilku aspektów. Po pierwsze dbamy w ten sposób o bezpieczeństwo gości i pracowników, a w sytuacji kryzysowej, takiej jak pożar, atak terrorystyczny czy inne zagrożenia, szybka i skoordynowana reakcja jest kluczowa. Dodatkowo negatywne wydarzenia w hotelu mogą zostać szeroko

²⁹⁴ M. Kurlito; *Koncepcja niepewności...*; wyd. cyt., s. 4.

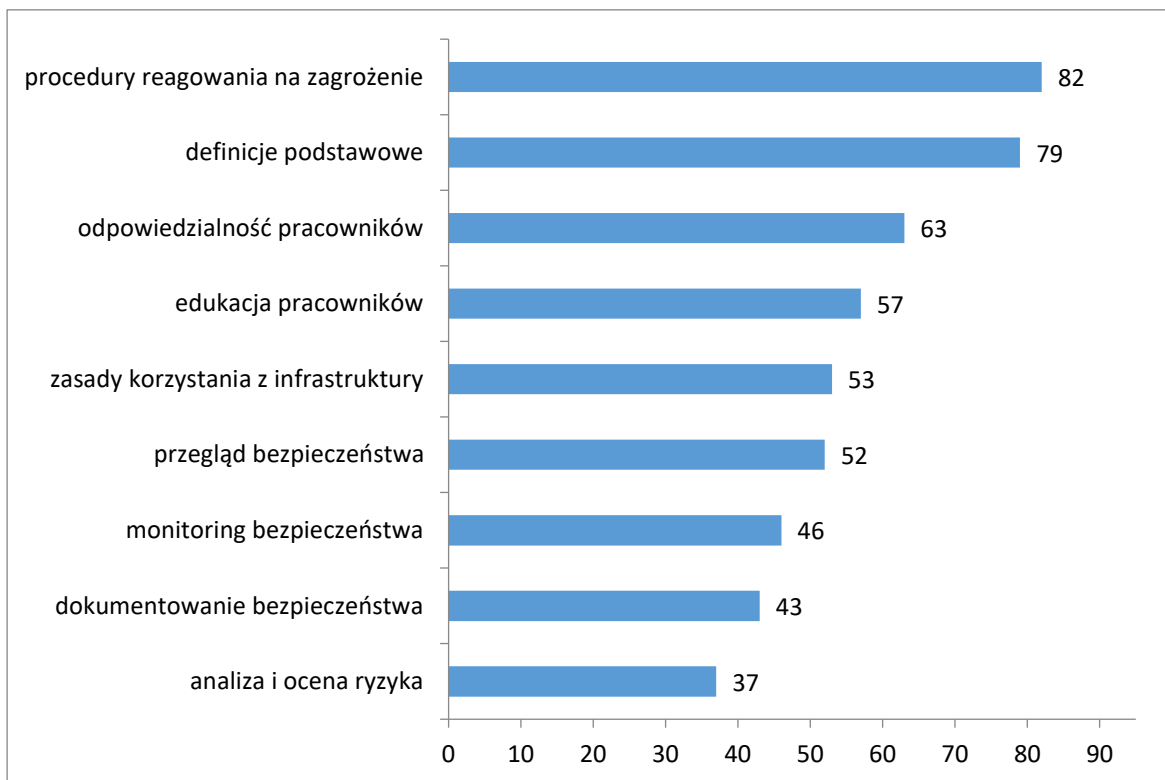
nagłośnione w mediach lub mediach społecznościowych. Posiadanie procedur zarządzania kryzysowego pozwala hotelowi szybko reagować i komunikować się z mediami oraz gośćmi w sposób profesjonalny, co może pomóc w minimalizacji szkód dla wizerunku marki. Kryzys może prowadzić do znacznych strat finansowych - zarówno bezpośrednio przez szkody materialne, jak i pośrednio przez utratę klientów lub negatywną publiczność. Dobre zarządzanie kryzysowe może pomóc w minimalizacji tych strat. Posiadanie polityki zarządzania kryzysowego pomaga w przygotowaniu się na różnorodne sytuacje.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż prawie 80% badanych posiada politykę zarządzania kryzysowego, natomiast 79% przyznaje że jest ona dokumentowana.

Badając zawartość elementów polityki zarządzania kryzysowego wzięto pod uwagę takie jej składowe jak: procedury reagowania na zagrożenie, definicje podstawowe, odpowiedzialność pracowników, edukacja pracowników, zasady korzystania z infrastruktury, przegląd bezpieczeństwa, monitoring bezpieczeństwa, dokumentowanie bezpieczeństwa, analiza i ocena ryzyka i inne.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż procedury reagowania na zagrożenie ma 82 badanych, natomiast w zakresie zawartości sytuacja wygląda następująco - definicje 79, odpowiedzialność pracownika 63, edukacja pracowników 57, zasady korzystania z infrastruktury 53, przegląd bezpieczeństwa 52, monitoring bezpieczeństwa 46, dokumentowanie bezpieczeństwa 43, analiza i ocena ryzyka 37.

Rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco na wyk. 17. (dane podane w liczbach bezwzględnych).

Wyk. 17. Elementy polityki zarządzania kryzysowego występujące w obiektach

Źródło: Opracowanie własne.

W zakresie wywiadu eksperckiego udzielający wywiadów zgodnie potwierdzają potrzebę, a wręcz konieczność posiadania w obiekcie i udostępniania procedur zarządzania kryzysowego²⁹⁵ zarówno dla gości, jak i dla pracowników, tak aby byli świadomi co każdy ma robić w danej sytuacji. Niektórzy dodali, że szczególnie dla młodych, nowozatrudnionych pracowników, procedury takie mają ogromne znaczenie, a nawet mogą uratować życie np. w przypadku pożaru, czy napadu. Bezpieczeństwo każdego powinno być na pierwszym miejscu i temu ma służyć polityka zarządzania kryzysowego. Jeden z obiektów dodał do tego konieczność prowadzenia szkoleń dla menadżerów z omawianego zakresu, co umknęło pozostałym udzielającym wywiadów.

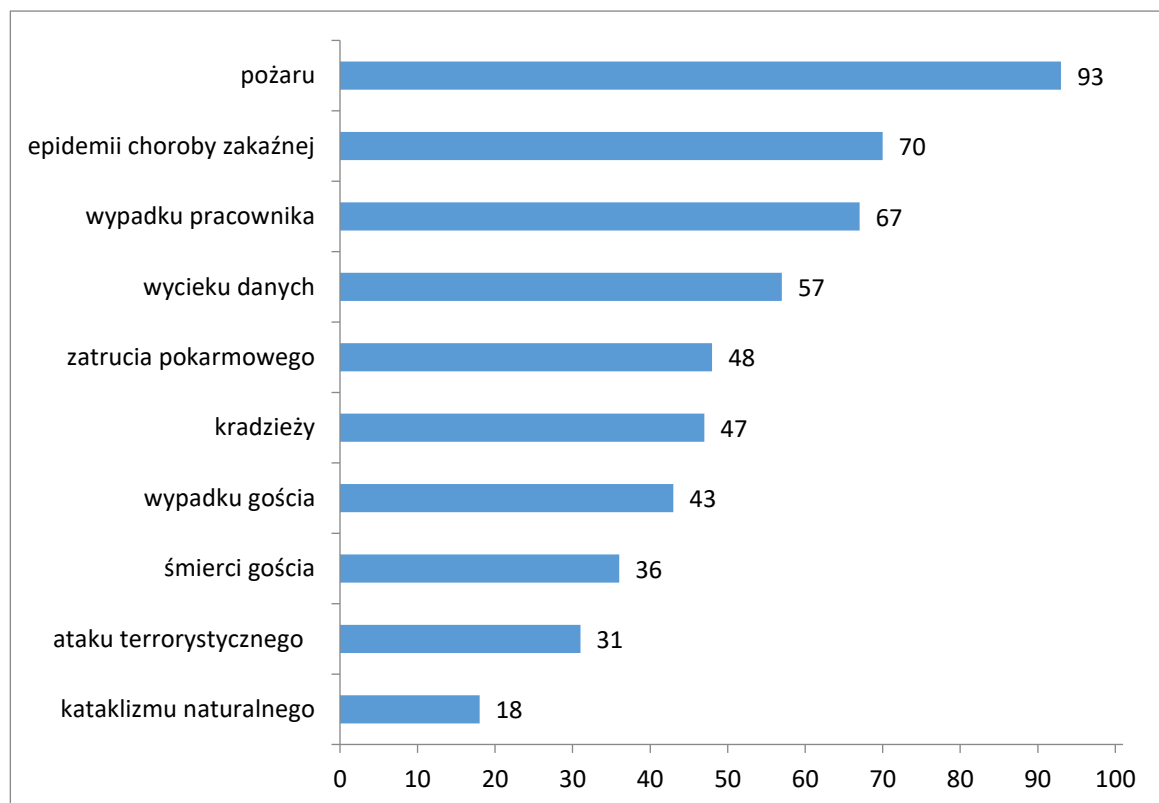
Obiekty przyznają również, że posiadają procedury zarządzania kryzysowego, taką odpowiedź udzieliło 80% respondentów, a 83% przyznało że są one dokumentowane.

Odpowiadający w wywiadach jednogłośnie dostrzegają potrzebę istnienia wzorca zarządzania kryzysowego, ale uważają, że powinien on być uzupełniony o kwestie indywidualne, uzależnione od kilku czynników: wielkość obiektu, lokalizacja, struktura organizacyjna. Dla małych obiektów i firm rodzinnych dostępność (np. na jakiejś stronie internetowej, czy poprzez organizacje hotelarzy lub rząd) wzorcowych procedur byłaby bardzo pomocna, bo często nie mają one doświadczenia lub wiedzy na ten temat.

²⁹⁵ Treść pytania: „Czy Pan/i zdaniem polityka zarządzania kryzysowego powinna być dostępna w każdym obiekcie hotelarskim?”

W przypadku rodzaju procedur jakie posiadają obiekty hotelarskie najczęstszą odpowiedzią były procedury w przypadku wystąpienia pożaru (takiej odpowiedzi udzieliło 93 badanych), natomiast kolejną najczęściej wybieraną odpowiedzią były procedury na wypadek wystąpienia choroby zakaźnej (70 odpowiedzi). Pozostały rozkład odpowiedzi przedstawia się następująco (wyk. 18.). Jako najmniej istotne ocenione zostały katastrofy naturalne tak odpowiedziało zaledwie 18 osób.

Wyk. 18. Procedury zarządzania kryzysowego posiadane przez obiekty hotelarskie (dane podane w liczbach bezwzględnych)



Źródło: Opracowanie własne.

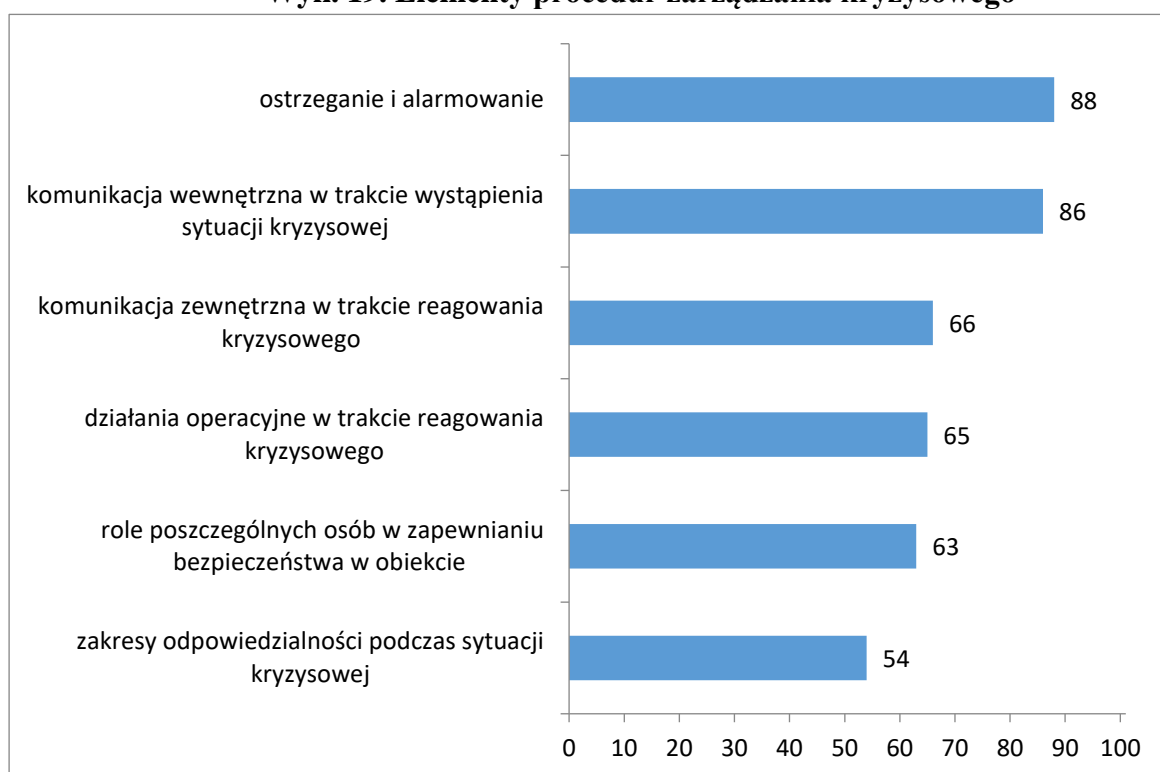
Z wynikami ankiety wskazującymi, że w istniejących w miejscu pracy ankietowanych procedurach zarządzania kryzysowego pożar i epidemia są najczęściej ujmowane, a kataklizm naturalny najrzadziej²⁹⁶ polemikę podjęli udzielający wywiadów. Część z nich sugerowała, że jest to wynikiem braku wcześniejszych doświadczeń, np. z powodziami, czy bardzo silnymi burzami, a część - dominującej w ostatnim czasie w przestrzeni publicznej pandemii. Pojawiły się liczne głosy, że kataklizmy naturalne, może poza trzęsieniami ziemi,

²⁹⁶ Treść pytania: „Podczas badania respondenci mieli zaznaczyć jakie rodzaje zagrożeń zawiera ich procedura zarządzania kryzysowego i jako dwie określone najczęściej występujące wskazali pożar oraz epidemię choroby zakaźnej, a jako najrzadziej - kataklizm naturalny. Z czego Pana/i zdaniem wynikają te odpowiedzi? Jeżeli kataklizmy naturalne miałyby być uwzględnione w takim planie to jakie należy wziąć Pan/i zdaniem pod uwagę?”

których w Polsce nie doświadczamy, powinny być uwzględnione w procedurach zarządzania kryzysowego. Jeśli chodzi o pożary, to kilka osób wspomniało, że istnieją prawnie narzucone przepisy antypożarowe, a obiekty posiadają zabezpieczenia związane z takim zagrożeniem. Niektórzy udzielający wywiadów zwrócili uwagę na fakt, że sytuacja związana z epidemią COVID-19 przyniosła stworzenie procedur postępowania, które wcześniej nie istniały i nikt nie spodziewał się, że będą potrzebne. Osoba z obiektu 3 Zachodniopomorskie dodała kwestię śmierci gościa, która może nastąpić w hotelu z różnych przyczyn i przy braku procedury dotyczącej zarządzania informacją, może wpłynąć na wizerunek obiektu.

W trakcie badania brano również pod uwagę elementy jakie zawierają wewnętrzne procedury zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich. Odpowiedzi w tym zakresie kształtowały się następująco (wyk. 19.).

Wyk. 19. Elementy procedur zarządzania kryzysowego



Źródło: Opracowanie własne.

Analizując natomiast sposób tworzenia procedur zarządzania kryzysowego, pod kątem częstości zastosowania danego elementu przedstawiają się następująco (tab. 7.).

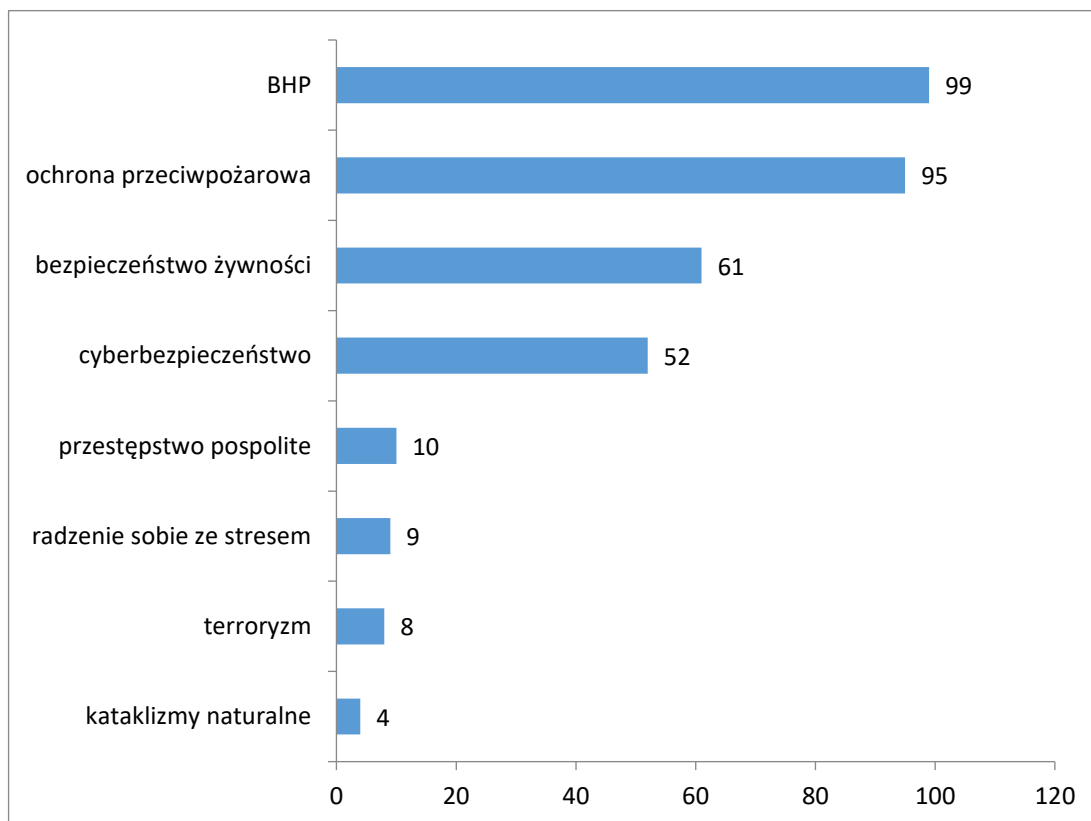
Tab. 7. Sposoby tworzenia wewnętrznych procedur zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich

Możliwość odpowiedzi – Wewnętrzna analiza	Liczebność	%
1. bardzo często	13	11,9
2. często	45	41,3
3. rzadko	35	32,1
4. bardzo rzadko	9	8,3
5. nigdy	7	6,4
Możliwość odpowiedzi – Nakaz prawny	liczebność	%
1. bardzo często	17	15,6
2. często	35	32,1
3. rzadko	32	29,4
4. bardzo rzadko	12	11,0
5. nigdy	13	11,9
Możliwość odpowiedzi – Audyt firmy zewnętrznej	liczebność	%
1. bardzo często	3	2,8
2. często	36	33,0
3. rzadko	30	27,5
4. bardzo rzadko	22	20,2
5. nigdy	18	16,5
Możliwość odpowiedzi – Analiza i ocena ryzyka firmy zewnętrznej	liczebność	%
1. bardzo często	3	2,8
2. często	36	33,0
3. rzadko	30	27,5
4. bardzo rzadko	22	20,2
5. nigdy	18	16,5
Możliwość odpowiedzi – Audyt wewnętrzny	liczebność	%
1. bardzo często	8	7,3
2. często	52	47,7
3. rzadko	28	25,7
4. bardzo rzadko	11	10,1
5. nigdy	10	9,2

Możliwość odpowiedzi – Rejestr zagrożeń stosowanych do prowadzonej działalności	liczebność	%
1. bardzo często	10	9,2
2. często	26	23,9
3. rzadko	50	45,9
4. bardzo rzadko	14	12,8
5. nigdy	9	8,3
Możliwość odpowiedzi – Dobre praktyki w branży	liczebność	%
1. bardzo często	28	25,7
2. często	43	39,4
3. rzadko	26	23,9
4. bardzo rzadko	7	6,4
5. nigdy	5	4,6
Możliwość odpowiedzi – Intuicja kierownictwa	liczebność	%
1. bardzo często	33	30,3
2. często	51	46,8
3. rzadko	15	13,8
4. bardzo rzadko	5	4,6
5. nigdy	5	4,6
Możliwość odpowiedzi – Zalecenia z konferencji prasowej	Liczebność	%
1. bardzo często	8	7,3
2. często	10	9,2
3. rzadko	37	33,9
4. bardzo rzadko	19	17,4
5. nigdy	35	32,1

Źródło: Opracowanie własne

Obiekty hotelarskie wskazują również, iż dokumentują informację o sposobie realizacji zagrożeń, takiej odpowiedzi udzieliło 62% badanych, natomiast 78% przyznało, iż prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania kryzysowego. Biorąc pod uwagę zakres prowadzonych szkoleń przedstawia go wyk. 20. Dane podane w liczbach rzeczywistych.

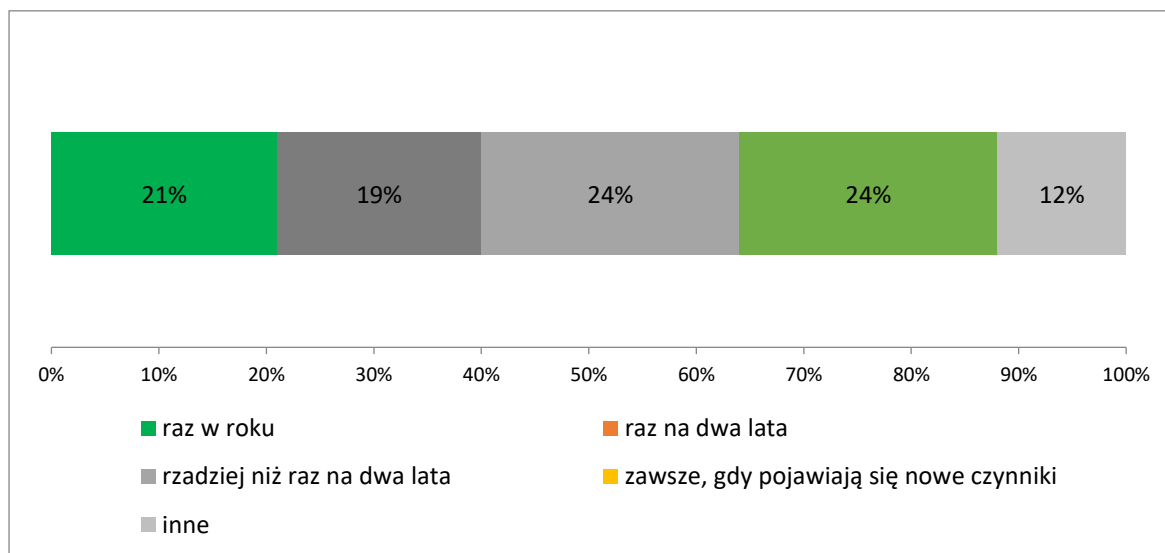
Wyk. 20. Zakres prowadzonych szkoleń z zarządzania kryzysowego

Źródło: Opracowanie własne.

W trakcie wywiadów próbowano ustalić jak powstają procedury zarządzania kryzysowego i co ma na to wpływ. Zdaniem udzielających wywiadów procedury powinny być tworzone przez osoby pracujące w hotelach od wielu lat, posiadające bogate doświadczenie, a nie przez firmy zewnętrzne i osoby, które takiego doświadczenia nie mają. Dodatkowo wskazywano na niechęć do ponoszenia kosztów tworzenia dokumentów, które mogłyby powstać przy udziale osób zatrudnionych w obiekcie, znających najlepiej jego specyfikę. Jednocześnie część osób popiera postulat szerzenia wiedzy i udostępniania wzorcowych procedur przez organizacje i stowarzyszenia hotelarskie, z czego mogłyby korzystać zwłaszcza obiekty małe, które nie mają środków na wynajęcie specjalisty, a ich właściciele - czasu na zajmowanie się sprawami bezpieczeństwa, gdyż w pierwszej kolejności muszą myśleć o samym prowadzeniu działalności. Jedna z osób wspomniała o korzystaniu z internetowych miejsc wymiany doświadczeń pomiędzy hotelarzami, która to wymiana podnosi poziom wiedzy o możliwych zagrożeniach i metodach postępowania. Inna natomiast uważa, że brakuje firm wyspecjalizowanych i mających w swoich szeregach osoby z doświadczeniem w branży hotelarskiej, co jest przyczyną braku korzystania z zewnętrznej pomocy przy tworzeniu procedur zarządzania kryzysowego.

Wskazując natomiast częstotliwość przeprowadzania szkoleń, dane przedstawiają się następująco (wyk. 21.).

Wyk. 21. Częstotliwość przeprowadzania szkoleń



Źródło: Opracowanie własne

Jednocześnie 73% przyznaje, iż nie prowadzi gier decyzyjnych w zakresie zarządzania kryzysowego.

Jak można było przypuszczać na podstawie wcześniejszych wypowiedzi, udzielający wywiadów zdecydowanie potwierdzają potrzebę, a wręcz konieczność prowadzenia szkoleń z zarządzania kryzysowego. Powinno się w ich trakcie poruszać tematy związane z reagowaniem na wszystkie możliwe rodzaje zagrożeń, a także z komunikacją wewnętrzną, działaniami operacyjnymi i rodzajami alarmowania. Na szkoleniach powinny być omawiane poszczególne procedury postępowania tak, aby każdy mógł je zapamiętać i wiedzieć, gdzie może je znaleźć w obiekcie. Niektórzy sugerowali, że szkolenia powinny być prowadzone zarówno przez osoby z branży hotelarskiej, jak i przez specjalistów z zewnątrz, takich którzy mają bogatą wiedzę z danej dziedziny. Były też głosy, że wystarczą doświadczeni pracownicy, którzy mogą podzielić się swoją wiedzą z młodszymi pracownikami.

Duża część udzielających wywiadów była bardzo zdziwiona faktem, że analiza i ocena ryzyka to element najrzadziej wskazywany w badaniu ankietowym, jako część polityki zarządzania kryzysowego w obiektach respondentów.²⁹⁷ Być może wynika to niezrozumienia pytania (tak sugerowała jedna z osób), albo z tego, że analiza taka stoi u podstawy

²⁹⁷ Treść pytania: „Elementem zarządzania kryzysowego najrzadziej wskazywanym podczas badania była analiza i ocena ryzyka. Rozpatrywanie ryzyka, jego analiza i jego ocena wydają się być najważniejszymi elementami skąd więc, Pana/i zdaniem, taka opinia? Czy w związku z powyższym ryzyka są analogiczne dla wszystkich rodzajów obiektów bez względu na: ich usytuowanie, rodzaj i formę własności, czy wręcz przeciwnie, każdy z rodzajów obiektów charakteryzuje się innym zakresem zagrożeń?”

prowadzenia hotelu, a nie jest elementem przewidzianym tylko w sytuacjach kryzysowych. Jak zauważył jeden z udzielających wywiadów: „Myślę, że analizujemy i oceniamy ryzyko wszyscy. Może nie wszyscy dokładnie tak to nazywają, ale trudno by było prowadzić biznes, gdybyśmy nie analizowali ryzyka. Już chociażby, biorąc pod uwagę wzięcie kredytu na powstanie hotelu, a później jego funkcjonowanie, więc na pewno wszyscy analizują i oceniają ryzyko. Bez tego fragmentu nie ma prowadzenia działalności hotelarskiej”²⁹⁸. Niektórzy zwracali uwagę, że jest wiele spraw, uzależnionych od rodzaju, roku powstania i wielkości obiektu, a także od jego położenia, rodzaju przyjmowanych gości oraz od oferowanych usług (np. basen), które wymagają analizy i oceny tego, co może się zdarzyć. Były też osoby sugerujące, że czynność (analiza) jest dokonywana wszędzie, ale nie jest spisywana, albo nie jest uzmysłowiona pod tą konkretną nazwą. Jedna z osób natomiast podeszła do sprawy z pełnym zrozumieniem, argumentując, że prowadzący hotel woli korzystać z gotowych wzorców, nie ma czasu i przede wszystkim wiedzy aby analizować i oceniać ryzyka. Poza tą osobą, wszyscy byli zgodni, że analizowanie ryzyka to ważna kwestia.

Część osób udzielających wywiadów nie miała do dodania innych, niż wymienione w badaniu elementów konstrukcyjnych procedury zarządzania kryzysowego²⁹⁹. Trzy osoby wspomniały o szkoleniach, które pomogłyby pracownikom poprawnie zareagować w różnych sytuacjach zagrożenia. Cztery osoby zaś wskazały na dużą rolę komunikacji zewnętrznej np. prowadzonej w mediach społecznościowych, czy polegającej na podawaniu informacji mediom tradycyjnym. Wśród tych ostatnich znalazła się osoba z Obiektu 3 Zachodniopomorskie, która dodała zachowanie dyskrecji i zabezpieczenie prywatności osób poszkodowanych, współpracę ze służbami ratowniczymi oraz zabezpieczenie majątku i danych firmy.

Odpowiadając na pytanie dotyczące obecności i roli procedury reagowania na zagrożenie w całości procedur zarządzania kryzysowego i w czasie działania, a także wpływu doświadczenia zarządzających obiektem³⁰⁰ udzielający wywiadów mieli podzielone zdania. Jedni przyznawali prymat procedurom, podkreślając potrzebę ich dostępności w obiekcie,

²⁹⁸ Wywiad Hotel3 z Podkarpackiego.

²⁹⁹ Treść pytania: „W konstrukcji procedury zarządzania kryzysowego, jako jej elementy składowe badani najczęściej wymieniali (w kolejności od najczęściej do najrzadziej) ostrzeganie i alarmowanie, komunikację wewnętrzną, działania operacyjne, rolę poszczególnych osób i zakres odpowiedzialności. Tylko 8% respondentów zaznaczyło jeszcze inne elementy. Czy w związku z tym, Pana/i zdaniem, są jakieś elementy w zarządzaniu kryzysowym, które powinny być zawarte w takich procedurach?”

³⁰⁰ Treść pytania: „Według respondentów elementem, który posiadają procedury zarządzania kryzysowego często są procedury reagowania na zagrożenie. Czy podziela Pan/i to zdanie? Czy pracownicy powinni posiadać jasne procedury działania, czy raczej działanie uzależnione jest od doświadczenia osób zarządzających obiektami?”

szkoleń w tym zakresie oraz uaktualniania wiedzy o nich, a także poruszali kwestię konieczności zaznajamiania z procedurami nowo przyjętych pracowników i przykładania wagi do jasnego, zrozumiałego komunikowania się. Natomiast inni wskazywali na wartość doświadczenia oraz na fakt, że procedury takie nie powstałyby bez doświadczenia zawodowego tworzących je. Najwięcej osób uważało jednak, że najlepsze jest połączenie teorii i praktyki, czyli w tym przypadku procedur i doświadczenia. Zwracano tu uwagę na to, że w przypadku małych obiektów z niewielką liczbą możliwych zagrożeń procedury powinny być proste, a w większych powinny obejmować więcej elementów, bo to dyktuje właśnie doświadczenie.

Istotną, z punktu widzenia poruszanego w badaniach tematu, jest kwestia elementów składowych wzorcowego systemu zarządzania kryzysowego³⁰¹. W tym obszarze udzielający wywiadów skupili się głównie na tym, aby system uwzględniał wszystkie możliwe ryzyka i zagrożenia, a szczególnie te, które występują najczęściej oraz zawierał stosowne i niezbędne procedury działania. Postulowano dostosowanie systemu do danego rodzaju obiektu, jego położenia geograficznego (np. na terenie podlegającym zalaniom, czy w dużym mieście), a także możliwych zdarzeń losowych, jak np. brak prądu, czy wody. Część osób zwróciła uwagę na ważną rolę szkoleń oraz na jasny podział zadań, aby każdy wiedział co i kiedy ma robić. Udzielający wywiadu z Obiektu z Zachodniopomorskiego przedstawił swoje postulaty względem wzorcowego systemu zarządzania kryzysowego w punktach:

- Bezpieczeństwo gości i pracowników;
- Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;
- Szczegółowy instruktaż dla najbardziej prawdopodobnych zdarzeń kryzysowych”.

3.4 Podsumowanie

H2: System zarządzania kryzysowe w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagrożeń.

Na podstawie danych przedstawionych w rozdziale III można uprawdopodobnić hipotezę H2 wskazującą, iż system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagrożeń.

W hotelarstwie nie ma obowiązku prawnego przygotowywania systemu zarządzania kryzysowego niemniej jednak posiadanie takiego systemu jest zasadne. W celu określenia systemu zarządzania kryzysowego odpowiedniego do wprowadzenia na terenie obiektów

³⁰¹ Treść pytania: „Co Pana/i zdaniem powinien zawierać (i w jakim zakresie) wzorcowy system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej, na czym powinno się skoncentrować podczas przygotowywania takiego dokumentu?”

hotelowych niezbędne jest zapoznanie się z regulacjami prawnymi obowiązującymi dla tego typu obiektów. Zgodnie z ustawą Usługi hotelarskie oraz usługi pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Dz.U.2020.2211 t.j. akt obowiązujący (10 listopada 2022 r.) obiekty hotelarskie, które mogą świadczyć usługi hotelarskie muszą spełniać wymagania dotyczące wielkości obiektu, a także jego wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług jednocześnie muszą one być ustalone zgodnie z rodzajem i kategoriom, do której obiekt został zaszeregowany. Dodatkowo obiekty hotelarskie muszą spełniać określone wymagania sanitarne, przeciwpożarowe jak również inne określone odrębnymi przepisami.

Oprócz wymienionych wyżej wymagań podmioty świadczące usługi hotelarskie mają również obowiązki wynikające z Kodeksu Cywilnego. W celu zabezpieczenia obiektów przed odpowiedzialnością z w/w tytułów tworzone są regulaminy obiektów, systemy bezpieczeństwa bądź systemy zarządzania kryzysowego. Regulaminy występujące w obiektach wiążą swoimi zapisami zarówno właściciela obiektu jak i gości. Dokumenty te powinny być dostępne dla gościa w celu możliwości zapoznania się z jego treścią. Określają one zasady świadczenia usług hotelarskich, ale również odpowiedzialności i organizacji samego obiektu czyli zasad przebywania na jego terenie.

W hotelarstwie występują różnego rodzaju zagrożenia, na które hotele i obiekty hotelarskie powinny być przygotowane. Mając na uwadze powyższe zasadnym metodycznie wydaje się sprawdzenie czynników zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie obiektów hotelarskich i ich dokumentowanie. Analiza kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego organizacji jest jednym z kluczowych zasad wykorzystywanych przy systemach jakościowych jak również normach z typu ISO, jako przykład można podać tu normy rodziny ISO 27000, czyli standardu bezpieczeństwa informacji. Obiekty hotelarskie tak jak każde przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, które jest złożone z wielu czynników zewnętrznych. Te czynniki mogą wpływać na działalność, strategię oraz wyniki organizacji w różnorodny sposób. W celu określenia wpływu poszczególnych czynników na działalność hotelarstwa w zakresie przeprowadzonych na podstawie kwestionariusza badań przeanalizowano osiem czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na działanie obiektów hotelarskich. Podczas przeprowadzonych badań respondenci mieli nadać hierarchię ważności ośmiu przedstawionych powyżej czynnikom. Zestawienie wyników otrzymanych z dodania wartości od 1 – najmniej ważny do 8 – najważniejszy. Jako czynnik najważniejszy wskazany był czynnik ekonomiczny, następnie prawny, społeczny, technologiczny, zdrowotny, kulturowy, polityczny i środowiskowy. W wywiadzie eksperckim zwraca uwagę pełna zgoda u wszystkich

udzielających wywiadów co do ważności czynnika ekonomicznego, którą to ważność stwierdzono także w wyniku odpowiedzi na badanie ankietowe.

Analizując zarządzanie ryzykiem oprócz oceny czynników zewnętrznych, niezbędne jest również analiza czynników wewnętrznych w organizacji. Tylko połączona analiza tych obszarów pozwoli na przygotowanie miarodajnej oceny sytuacji. Czynniki wewnętrzne, są to te aspekty, które przedsiębiorstwa hotelowe mogą kontrolować i modyfikować, w przeciwieństwie do czynników zewnętrznych, z tego powodu w celu szybkiej reakcji niezbędna jest ich analiza. Przy badaniu czynników wewnętrznych należy zwrócić szczególną uwagę na zasoby ludzkie, z uwagi na fakt, iż jakość i wydajność personelu jest kluczowym czynnikiem wewnętrznym, a wykwalifikowani, przyjaźni i gościnni pracownicy mogą znacząco wpłynąć na sukces hotelu. Dodatkowo należy rozpatrywać odpowiednie zarządzanie w tym umiejętności i podejście kierownictwa do zarządzania personelem, finansami i operacjami hotelowymi, które mają bezpośredni wpływ na sukces hotelu. Ważnym czynnikiem wewnętrznym jest kultura organizacyjna w tym jej wartości, wizja i misja firmy mają wpływ na wszystkie aspekty działalności, od podejmowania decyzji po interakcje z klientami.

Z tego powodu podczas badania przeanalizowano dwanaście czynników wewnętrznych mający wpływ na zarządzanie obiektem hotelarskim, należą do nich: zaangażowanie pracowników, atmosfera w pracy, wynagrodzenie, satysfakcja z wykonywanej pracy, sprawiedliwość oceny, podział zadań, przepływ informacji, zaufanie wśród całej organizacji, poszerzenie wiedzy pracowników, strategie i cele, struktura organizacji i potencjał organizacji.

Jako czynnik uznany za najważniejszy wskazano zaangażowanie pracowników takiej odpowiedzi udzieliło 100% badanych, kolejnym który uzyskał największą ilość odpowiedzi jest atmosfera w pracy, najniżej natomiast respondenci umieścili potencjał organizacji oraz strukturę organizacji. Ankietowani, którzy dokumentują czynniki wewnętrzne w większości je aktualizują, natomiast udzielający wywiadów podkreślali konieczności ich analizowania i brania pod uwagę przy bieżącej działalności hotelu.

Podczas badania w zakresie rodzaju gości obsługujących dane obiekty z uwagi na motywację gości wybierających dany obiekt hotelarski rozkład ten wskazał, iż najczęstszy rodzaj gości to grupy, natomiast najrzadszy to uczestnicy targów i konferencji. Kolejne czynniki uwzględnione w badaniu związane były z infrastrukturą i udogodnieniami, uwzględniając, iż jakość pokoju, udogodnień w hotelu oraz innych oferowanych usług jest bezpośrednim czynnikiem wpływającym na zadowolenie klienta. Kolejnym z takich czynników jest strategia cenowa, która może wpływać na to, jak hotel jest postrzegany na rynku - jako

luksusowy, średni czy budżetowy. Dodatkowo należało uwzględnić również systemy jakościowe, w tym standardy i procedury zapewniające jakość usług jako kluczowe dla utrzymania i przyciągania klientów.

W trakcie badań wzięto pod uwagę posiadanie polityki zarządzania kryzysowego ma ona znaczenie z kilku aspektów. Po pierwsze dbamy w ten sposób o bezpieczeństwo gości i pracowników, a w sytuacji kryzysowej, takiej jak pożar, atak terrorystyczny czy inne zagrożenia, szybka i skoordynowana reakcja jest kluczowa. Dodatkowo negatywne wydarzenia w hotelu mogą zostać szeroko nagłośnione w mediach lub mediach społecznościowych. Posiadanie procedur zarządzania kryzysowego pozwala hotelowi szybko reagować i komunikować się z mediami oraz gośćmi w sposób profesjonalny, co może pomóc w minimalizacji szkód dla wizerunku marki. Kryzys może prowadzić do znacznych strat finansowych – zarówno bezpośrednio przez szkody materialne, jak i pośrednio przez utratę klientów lub negatywną publiczność. Dobre zarządzanie kryzysowe może pomóc w minimalizacji tych strat. Posiadanie polityki zarządzania kryzysowego pomaga w przygotowaniu się na różnorodne niekorzystne sytuacje.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż prawie 80% badanych posiada politykę zarządzania kryzysowego, natomiast 79% przyznaje że jest ona dokumentowana. Badając zawartość elementów polityki zarządzania kryzysowego wzięto pod uwagę takie jej składowe jak: procedury reagowania na zagrożenie, definicje podstawowe, odpowiedzialność pracowników, edukacja pracowników, zasady korzystania z infrastruktury, przegląd bezpieczeństwa, monitoring bezpieczeństwa, dokumentowanie bezpieczeństwa, analiza i ocena ryzyka i inne.

W zakresie wywiadu eksperckiego udzielający wywiadów zgodnie potwierdzają potrzebę, a wręcz konieczność posiadania w obiekcie i udostępniania procedur zarządzania kryzysowego zarówno dla gości, jak i dla pracowników. Odpowiadający w wywiadach jednogłośnie dostrzegają potrzebę istnienia wzorca zarządzania kryzysowego, ale uważają, że powinien on być uzupełniony o kwestie indywidualne, uzależnione od kilku czynników: wielkość obiektu, lokalizacja, struktura organizacyjna. Dla małych obiektów i firm rodzinnych dostępność (np. na jakiejś stronie internetowej, czy poprzez organizacje hotelarzy lub rząd) wzorcowych procedur byłaby bardzo pomocna, bo często nie mają one doświadczenia lub wiedzy na ten temat.

W trakcie wywiadów próbowano ustalić jak powstają procedury zarządzania kryzysowego i co ma na to wpływ. Zdaniem udzielających wywiadów procedury powinny być tworzone przez osoby pracujące w hotelach od wielu lat, posiadające bogate doświadczenie,

a nie przez firmy zewnętrzne i osoby, które takiego doświadczenia nie mają. Dodatkowo wskazywano na niechęć do ponoszenia kosztów tworzenia dokumentów, które mogłyby powstać przy udziale osób zatrudnionych w obiekcie, znających najlepiej jego specyfikę. Jednocześnie część osób popiera postulat szerzenia wiedzy i udostępniania wzorcowych procedur przez organizacje i stowarzyszenia hotelarskie, z czego mogłyby korzystać zwłaszcza obiekty małe, które nie mają środków na wynajęcie specjalisty, a ich właściciele - czasu na zajmowanie się sprawami bezpieczeństwa, gdyż w pierwszej kolejności muszą myśleć o samym prowadzeniu działalności.

Istotną, z punktu widzenia poruszanego w badaniach tematu, jest kwestia elementów składowych wzorcowego systemu zarządzania kryzysowego. W tym obszarze udzielający wywiadów skupili się głównie na tym, aby system uwzględniał wszystkie możliwe ryzyka i zagrożenia, a szczególnie te, które występują najczęściej oraz zawierał stosowne i niezbędne procedury działania. Postulowano dostosowanie systemu do danego rodzaju obiektu, jego położenia geograficznego (np. na terenie podlegającym zalaniom, czy w dużym mieście), a także możliwych zdarzeń losowych, jak np. brak prądu, czy wody. Część osób zwróciła uwagę na ważną rolę szkoleń oraz na jasny podział zadań, aby każdy wiedział co i kiedy ma robić.

Przedstawione w rozdziale III dane uprawdopodobniają hipotezę H2, iż system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagroże

ROZDZIAŁ IV

ANALIZA OCENOWA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY HOTELOWEJ

Na podstawie badań została przeprowadzona analiza ocenowa systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie w dobie pandemii COVID-19. Na podstawie zebranych danych dokonano analizy i oceny w przedmiotowej tematyce, w tym wykorzystanie różnych źródeł informacji, występowanie problemów w obiektach, stopniem przeszkolenia pracowników, zidentyfikowano konsekwencje dla hotelarstwa, stopień dodatkowego obciążenia kosztami związanymi z wprowadzeniem wytycznych, częstotliwość, poziom strat przychodów, zmiany w strukturze gościa, rodzaj pomocy z której skorzystano. Dodatkowo przebadano samoocenę realizacji poszczególnych cech zarządzania kryzysowego. W przedstawionej analizie wzięto pod uwagę różne aspekty wpływu pandemii na hotelarstwo jak również skutki jakie spowodowało. Uzyskane wyniki posłużą do oceny zagrożenia epidemiologicznego w fazie reagowania.

4.1 Identyfikacja sytuacji kryzysowej – ogłoszenie pandemii COVID-19

W dniu 11 marca 2020 Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła stan pandemii COVID-19. Pierwsze przypadki zakażenia wirusem SARS-CoV-2 odnotowano w listopadzie w roku 2019 w chińskiej aglomeracji WUHAN i szybko rozprzestrzeniły się na cały Świat.

Pandemia Covid-19 nie jest pierwszym tego typu zagrożeniem, ludzkość zawsze musiała się mierzyć z różnego typu zagrożeniami epidemiologicznymi, które powodowały dzieśiatkowanie społeczeństwa np. dżuma panująca w XIV-wiecznej Europie, czy w występująca w XX w. grypa zwana hiszpanką, która przyczyniła się do śmierci co najmniej 40 mln ludzi.³⁰² Pandemia podobnie jak poprzednie tego typu wydarzenia wywarła duży wpływ zarówno na sytuację polityczną, jak również gospodarczą, ekonomiczną i społeczną w zakresie

³⁰² E. Brainerd, M.V. Siegler; *The Economic Effects of the 1918 Influenza Epidemic*; 2003, s. 2, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=394606 [Dostęp z 28.07.2022].

globalnym. Z uwagi na wprowadzone obostrzenie zmianie uległy również postawy psychiczne społeczeństwa.³⁰³

Pandemia choć nie jest zjawiskiem nowym jednak wciąż, pomimo rozwoju medycyny budzi strach, który wynika raczej z niewiedzy.³⁰⁴ Choroby zakaźne towarzyszyły ludziom od pokoleń. Dżuma, kiła czy w XX w. różne odmiany grypy miały jednak wspólną cechę nieprzewidywalności, a pojawiająca się wraz z nimi śmierć budziła strach.

Jedną z najstarszych poznanych pandemii była pandemia Justyniana notowana w latach 527-565 n.e. Chorobą zakaźną była tu dżuma, która miała swój początek prawdopodobnie w Egipcie i rozprzestrzeniła się na większość obszarów Morza Śródziemnego. Najprawdopodobniej zwierzęciem przenoszącym w/w zarazę były szczury, które wraz z transportem zboża były przenoszone w różne rejony Świata w ten sposób choroba osiągnęła status pandemii.³⁰⁵

Z pandemii, które zapisały się na łamach kart historii należy bez wątpienia wspomnieć o pandemii grypy hiszpańskiej. Wybuch w/w pandemii notuje się na 1918 r. natomiast liczby zgonów wahają się od 20 do milionów. Choroba ta pojawiła się w Europie, Azji i Stanach Zjednoczonych, a następnie rozprzestrzeniła się na cały Świat. Z uwagi na fakt, iż w tych latach nie było skutecznej ochrony medycznej, nie było szczepionek stosowano w walce z pandemią środki zaradcze jak pozostawanie w domu, ograniczenie kontaktów między ludzkich jak również zamykano miejsca użyteczności publicznej³⁰⁶. Początkowo objawy choroby grypy były typowe - ból głowy, gorączka, dreszcze, a chorzy dość szybko wracali do zdrowia, niemniej jednak z upływem czasu choroba przybrała silniejszy zakres, co również spowodowało wzrost ilości zgonów. Choć nazwa wskazywałaby na kraj pochodzenia pandemii Hiszpanie, niemniej jednak z uwagi na najszerszą wiedzę medyczną z tego zakresu opisaną właśnie w źródłach Hiszpańskich, kraj ten okrzyknięto miejscem wybuchu epidemii. Co ciekawe, w przypadku tej choroby odnotowano dużą ilość zgonów osób młodych, którzy zawsze lepiej sobie radzili z tego typu chorobami.³⁰⁷ Jako przyczynę tak dużej

³⁰³ A. Skrabacz, *Wpływ pandemii koronawirusa na stan bezpieczeństwa społeczno-ekonomicznego Polaków*, „Bezpieczeństwo teoria i praktyka”, nr 2, 2021, s. 18.

³⁰⁴ M. Szuban, *Światowa Organizacja Zdrowia i jej znaczenie w zwalczaniu pandemii*; Praca magisterska pod kierunkiem prof. KAAFM dr hab. Tomasz Srogosz, s. 38.

³⁰⁵ M. Harbeck; *DNA Yersinia pestis ze szczątków szkieletu z VI wieku naszej ery ujawnia ingerencje w dżumy Justyniana*, PLOS Pathogens 2013, wyd. 9, s. 1–8.

³⁰⁶ J.K. Taubenberger, A.H. Reid, R.M. Lourens, *Characterization of the 1918 influenza virus polymerase genes*, Nature 2005, nr 437, s. 889–893.

³⁰⁷ T. Horimoto, Y. Kawaoka, *Influenza: lessons from past pandemics, warnings from current incidents*, Nat Rev Microbiol 2005, nr 3, s. 591-600.

ilości zgonów wskazuje się również popularność aspiryny jako leku na grypę w tamtych czasach, jak również duże wycieńczenie spowodowane okresem wojennym.³⁰⁸

Omawiając pandemię należy wspomnieć o ospie prawdziwej, wskazując ją jako chorobę, która przyczyniła się do powstania szczepień i ustalenia ogólnej strategii w walkach z chorobami zakaźnymi w wymiarze globalnym.³⁰⁹ Wszystkie pandemie jednoznacznie wskazują, iż każda nowa choroba jest nieprzewidywalna i należy do niej podchodzić z dużym szacunkiem. Pandemia COVID-19 podobnie jak pozostałe pandemie zaskoczyła Świat, w tym bardzo dotkliwie wpłynęła na jedną z najlepiej rozwijających się branż gospodarki na hotelarstwo. Choć już w lutym WHO określiło zachorowania COVID-19 jako epidemię, Światem wstrząsnęła data 11 marca 2020 r., która określona została początkiem pandemii. Należy podkreślić, iż już 30 stycznia WHO wydało zalecenia dotyczące zwalczania wirusa SARS-CoV-2 w ramach swoich działań. W dniu 11 lutego doszło do zwołania przez WHO Globalnego Forum Badań i Innowacji, które ustaliło formy badań nad SARS-Cov-2, zagadnienia związane z lekami i szczepieniami.

Po ogłoszeniu globalnej pandemii, również Polska została zobligowana do wprowadzenia zaleceń WHO, co nastąpiło. Jednym z filarów planów WHO w walce z pandemią COVID-19 były ograniczenia w transporcie i podróżach oraz wprowadzenie w krajach restrykcji mających na celu jak najskuteczniejszą walkę z SARS-CoV-2.³¹⁰ Na tej podstawie w Polsce pojawiły się przepisy prawa, które wprowadziły różnego typu restrykcje w tym te dotyczące hotelarstwa.³¹¹

4.1.1 Identyfikacja oddziaływania pandemii na branżę hotelarską

W dniu 2 marca 2020 r. wprowadzono ustawę o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2020, poz. 374); a następnie kolejno ustawę z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w zakresie systemu ochrony zdrowia związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-

³⁰⁸ N. Johnson, J. Mueller, *Updating the accounts: global mortality of the 1918–1919 “Spanish” influenza pan-demic*, Bull Hist Med 2002, nr 76, s. 105-15; D. K. Patterson, G.F. Pyle, *The geography and mortality of the 1918 influenza pandemic*, Bull Hist Med 1991, nr 65, s. 4-21.

³⁰⁹ F. Fenner, D.A. Hendersan, I. Arita, Z. Jezek, I. D. Ladnyi, *History of international public health. World Health Organization*, Geneva, Switzerland, 1988, nr 6.

³¹⁰ Zob. także: K. Cebul, *Dylematy demokracji liberalnej w dobie pandemii COVID-19*, [w:] H. Chałupczak i in. (red.), *Zagrożenia bezpieczeństwa w procesach globalizacji. Zagrożenia zdrowotne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydawnictwo Akademii Zamojskiej, Lublin – Zamość 2022, s. 69–88.

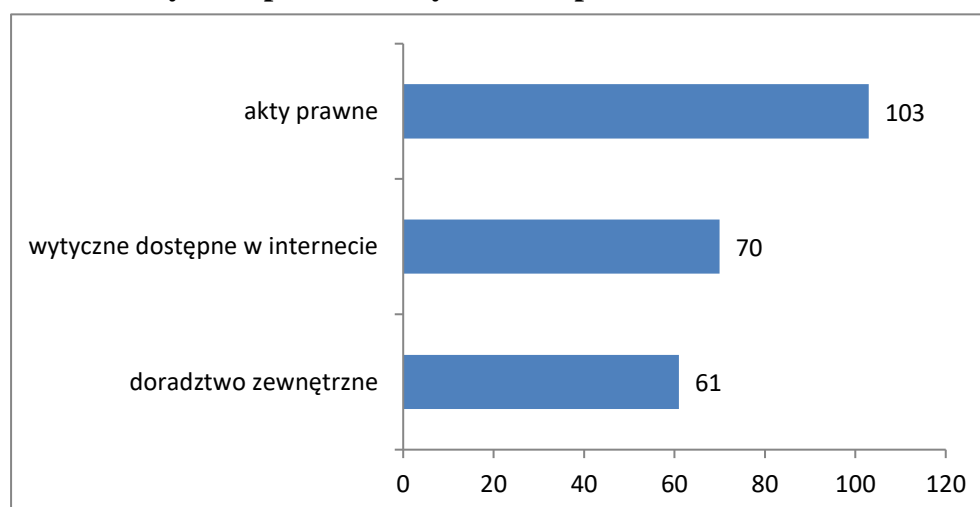
³¹¹ *Operational considerations for managing COVID-19 cases or outbreaks on board ships [online]*, Geneva: World Health Organization 2020, [dostęp z 2.06.2021], dostępny w: <https://apps.who.int/iris/rest/bit-streams/1273113/retrieve>.

19 (Dz.U. z 2020, poz. 567), ustawę z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020, poz. 568), ustawę z dnia 16 kwietnia 2020 r. o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 (Dz.U. z 2020, poz. 695) i ustawę z dnia 14 maja 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 (Dz.U. z 2020, poz. 875), które nie tylko spowodowały pozamykanie punktów gastronomicznych i hotelowych, ale również miejsca użyteczności kulturowej jak muzea, kina, teatry, a praca biurowa została przeniesiona do domów, co dodatkowo wpłynęło na brak możliwości przemieszczania osób nie tylko w zakresie międzynarodowym, ale również krajowym. Obostrzeń pilnowali funkcjonariusze mundurowi łącznie z nakładaniem mandatów za nie przestrzeganie obostrzeń.

Zmieniające się regulacje prawne jak również regulacje w innych Państwach związane z zamknięciem obiektów, następnie z zakresem stosowania testów jak również stosowaniem masek ochronnych spowodowały negatywny wpływ na działanie hoteli nie tylko w Polsce ale na całym Świecie. Podróże zarówno te prywatne jak również te służbowe odczytywane były jako niestabilne i nieprzewidywalne.³¹²

Z przeprowadzonych badań wynika, iż w dobie pandemii obiekty hotelarskie najczęściej korzystały z aktów prawnych, wytycznych dostępnych w Internecie i zewnętrznych doradców. Rozkład odpowiedzi w tym zakresie przedstawia się następująco na wyk 22.

Wyk. 22. Źródła informacji odnośnie wdrożenia szczegółowych wytycznych wykorzystywane przez obiekty w czasie pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne.

³¹² S. Gössling, D. Scott, M. Hall: *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*, „Journal of Sustainable Tourism”; 2020, vol. 29, s. 1-20.

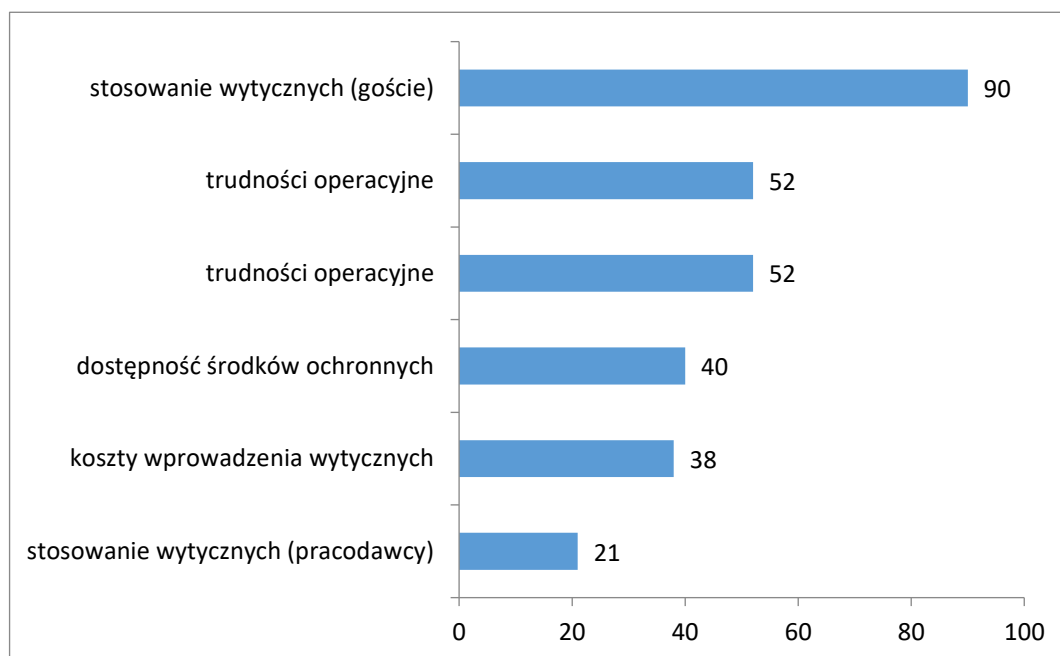
Jednocześnie 97% pytaných przyznało, że szkoliło załogę z wprowadzonych procedur przeciwdziałania COVID-19.

Do problemów związanych ze zmieniającymi się regulacjami prawnymi dołączyło negatywne samopoczucie wewnętrzne związane z występowaniem samej pandemii COVID 19. Emocje związane ze strachem i niepokojem przed występowaniem nowej choroby, z jej przebiegiem i wpływem na zdrowie i życie są bardzo silne, z tego powodu podjęcie czynności mających na celu zadbanie o zdrowie fizyczne miało bardzo duże znaczenie.³¹³ Do czynności tych należało przede wszystkim:

- wprowadzenie dodatkowych zabiegów z zakresu higienicznego w tym dezynfekcja;
- zachowanie tzw. dystansu społecznego;
- ograniczenie kontaktów międzyludzkich, co wpływało na poczucie izolacji i samotności.

W przeprowadzonych badaniach zapytano o problemy jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID-19. Pytanie to było wielokrotnego wyboru, a wartości przedstawiono na wyk. 23 w postaci liczb bezwzględnych.

Wyk. 23. Rodzaje problemów jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID-19



Źródło: Opracowanie własne.

³¹³ SARS-CoV-2 i Covid-19. Podstawowe informacje na temat epidemiologii, kliniki, diagnostyki profilaktyki. https://www.ed.umed.wroc.pl/sites/default/files/struktura/wlkp/onkologia/SARS_CoV_2_i_Covid_19_podstawowe_informacje_na_temat_epidemii_kliniki_diagnostyki_i_profilaktyki.pdf [dostęp na 28.04.2022]

Stosowanie się do wytycznych i obostrzeń przez gości hotelowych w trakcie pandemii było najczęściej wskazywanym przez ankietowanych problemem, co potwierdzili również udzielający wywiadów.³¹⁴ Niektórzy wspominali, że część gości chciała fanatycznego wręcz przestrzegania wszystkich nakazów (ze strachu przed zakażeniem wręcz pilnowała personelu), a druga część nie chciała o nich słyszeć i wszczynała awantury kiedy personel hotelu chciał im coś narzucić. Podejście gości, zdaniem części osób udzielających wywiadów, różniła się w zależności od wielkości i standardu hotelu. W obiektach dużych i o wyższym standardzie goście byli bardziej zainteresowani przestrzeganiem wytycznych, a w małych często trudno było cokolwiek w tej kwestii uzyskać (także z obawy przed utratą klientów). Obiekt z Zachodniopomorskiego zwrócił uwagę na różnice związane z narodowością. Zaznaczył, że około 30% polskich gości nie chciało przestrzegać zasad pandemicznych, a goście zagraniczni byli bardziej zdyscyplinowani. Przyczynami niechęci do przestrzegania zasad były, zdaniem udzielających wywiadów, chęć oderwania się od codziennego życia (w przypadku destynacji turystycznych i czasu wakacyjnego) oraz to, że jeśli ktoś zapłacił za pobyt to chciał czuć się swobodnie.

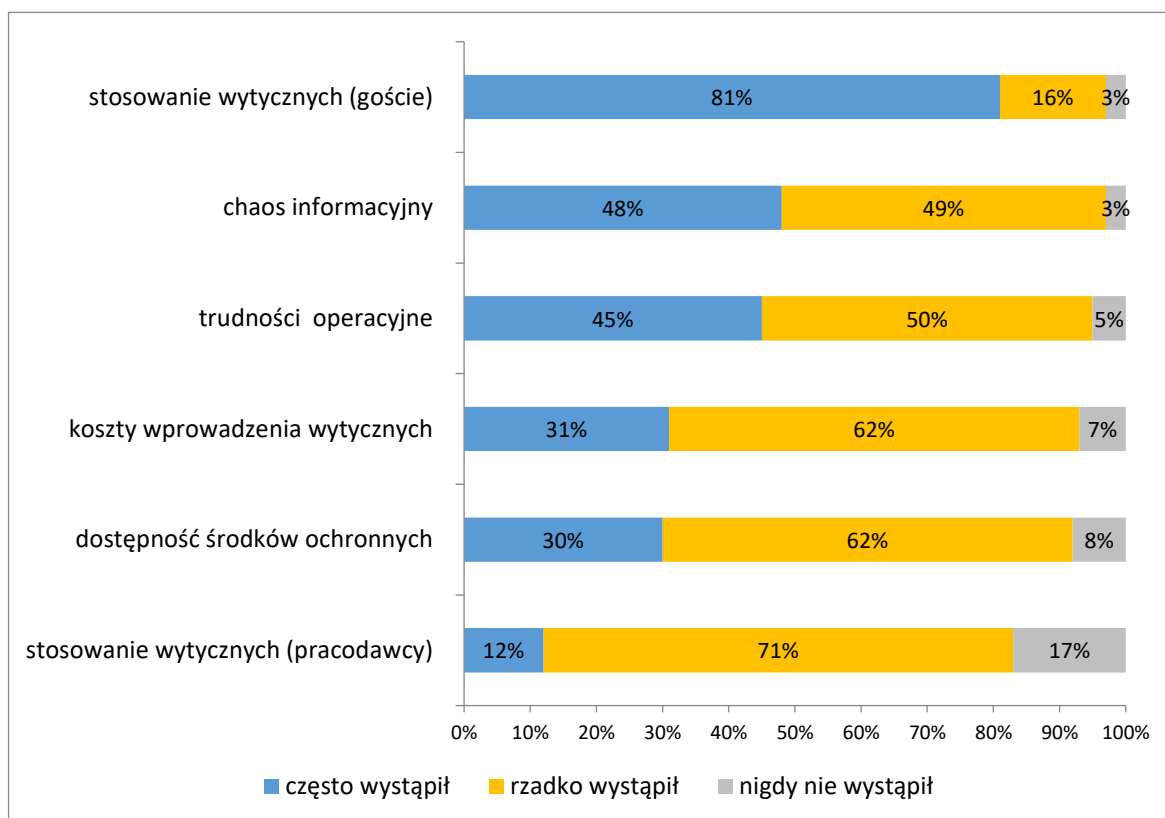
Najrzadziej wskazywanymi w ankiecie problemami było przestrzeganie wytycznych przez pracowników hoteli³¹⁵. Przyczynami trzymania się przepisów przez personel były, zdaniem udzielających wywiadów: strach przed zakażeniem i świadomość większego narażenia się z racji miejsca pracy, mandaty i sankcje, groźba zamknięcia hotelu, możliwość skarg ze strony gości, zaangażowanie w pracę i świadomość, że są odpowiedzialni za zdrowie swoich rodzin oraz przykład osobisty właściciela lub zarządcy hotelu i jego nacisk na przestrzeganie zasad.

Poproszono również badanych o wskazanie na skali zakresu wystąpienia następujących problemów. Po zastosowaniu kodowania odpowiedzi przedstawia wyk. 24.

³¹⁴ Treść pytania: „Wśród problemów spotykanych w dobie COVID 19 najczęściej wskazywane było stosowanie wytycznych przez gości. Z jakiego powodu goście hotelowi nie chcieli się podporządkować wytycznym? Jak hotelarze radzili sobie z taką sytuacją? Czy zachowanie gości było Pana/-i zdaniem zróżnicowane w zależności od rodzaju obiektu?”

³¹⁵ Treść pytania: „Problem, który najrzadziej zdaniem badanych wystąpił było nieprzestrzeganie wytycznych przez pracowników. Co można wywnioskować z takiej opinii? Co miało wpływ na tak wysoki poziom dyscypliny u pracowników?”

Wyk. 24. Częstotliwość wystąpienia problemów w obiektach w trakcie pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, iż problemem najczęściej spotykanym było nie przestrzeganie wytycznych przez gości hotelowych, natomiast najrzadziej występującym było nie przestrzeganie wytycznych przez pracowników obiektów hotelarskich.

Sytuacja wybuchu pandemii w 2019 roku zaskoczyła wszystkich, ciekawym pytaniem wydaje się zaś czy hotele miały w swoich procedurach zarządzania kryzysowego wytyczne na taki czas i czy z nich skorzystały.³¹⁶ W ankiecie przeprowadzanej on-line respondenci wskazali, że podczas pandemii najczęściej korzystali z aktów prawnych i wytycznych znajdujących się w Internecie. W pewnym stopniu nawiązują do tego udzielający wywiadów, którzy sugerują, że tylko duże hotele posiadały ewentualne wytyczne jak postępować w przypadku choroby zakaźnej, a w małych obiektach z całą pewnością nikt takiej wiedzy nie miał. Z procedur bezpieczeństwa posiadanych przez duże hotele bądź sieci można było zastosować pewne elementy, ale całościowego planu działania nikt na początku nie posiadał. Zastosowane obostrzenia były także bardziej restrykcyjnie przestrzegane w dużych hotelach

³¹⁶ Treść pytania: „Czas pandemii to czas realnego sprawdzenia procedur zarządzania kryzysowego, respondenci wskazują, iż najczęściej podczas trwania pandemii korzystali z aktów prawnych oraz wytycznych dostępnych w internecie. Czy Pana/i zdaniem te obiekty, które posiadały plany zarządzania kryzysowego korzystały z niego podczas pandemii COVID19? Jakiego typu obiekty Pana/-i zdaniem posiadają takie procedury i czy można je jakoś określić w zależności od rodzaju, formy własności bądź województwa, w którym się znajdują?”

o wysokim standardzie i w takich hotelach goście pytali o procedury postępowania oraz o to z czego one wynikają. Były też głosy, że nikt nie spodziewał się czegoś takiego i żaden hotel nie posiadał procedur na okoliczność epidemii, a do tego przepisy zmieniały się bardzo szybko. Z tego wynikało, zdaniem części udzielających wywiadów, poszukiwanie informacji w Internecie i pilne śledzenie państwowych rozporządzeń i wytycznych.

4.1.2 Szkolenie pracowników z procedur zarządzania kryzysowego w czasie i po pandemii

Prawie wszyscy udzielający wywiadów uważają, że mimo iż pandemia minęła warto i trzeba szkolić pracowników z procedur stosowanych podczas jej trwania. Szkolenia takie powinny pomóc w przygotowaniu się lub zabezpieczeniu na wypadek podobnego zdarzenia (epidemii choroby zakaźnej). Zdaniem niektórych takie szkolenia mogłyby prowadzić osoby, które pracowały w danym hotelu w trakcie pandemii i swoje doświadczenia mogą przekazać nowym pracownikom. Inni natomiast uważają, że dobrze byłoby, aby takie szkolenia prowadziły stowarzyszenia hotelarzy. Tylko obiekt z Zachodniopomorskiego ma inne zdanie, osoba z tego obiektu uważa, że nie trzeba prowadzić szkoleń o tematyce postępowania w trakcie epidemii, ale należy przemyśleć procedury stosowane w trakcie pandemii COVID19 i wybrać te, które się sprawdziły, a następnie wpisać je do planu zarządzania kryzysowego jako jeden z punktów

4.1.3 Identyfikacja konsekwencji pandemii dla hotelarstwa

Badania dotyczące zmian psychicznych w czasie pandemii potwierdziły, iż pandemia COVID-19 wpływa negatywnie na uczucia emocjonalne w tym na poczucie lęku, strachu u osób młodych, u kobiet i u osób z tzw. wysokiego ryzyka zachorowania, co potwierdza konieczność dbałości o zdrowie psychiczne.³¹⁷ W celu zadbania o dobry stan psychiczny należy zadbać o kondycje fizyczną, wykonywanie ćwiczeń wewnątrz jak również wykonywanie takich aktywności jak bieganie, jazda na rowerze czy zwykły spacer spowoduje zmniejszenie napięcia i poczucia strachu. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na zbilansowaną dietę oraz dobrą i odpowiednią ilość snu. Ważne, aby w wolnym czasie skupić się na ulubionym hobby, rozrywce lub przygodzie co pozwoli na „zajęcie myśli” innymi obszarami działania.³¹⁸

Od dnia 14 marca 2020 r. wprowadzony został na terenie Polski stan zagrożenia epidemicznego. Ograniczona została działalność noclegowa, udostępnianie miejsc krótkotrwałego zakwaterowania jak również leczenia uzdrowiskowego. Spowodowało to, iż

³¹⁷ J. Dymecka, *Psychospołeczne skutki pandemii COVID-19*, „Neuropsychiatria i Neuropsychologia”, 16, 1–2: 1–8/2021.

³¹⁸ Tamże.

wielu turystów nie zdecydowało się skorzystać z tych usług. Spadki w ilości korzystających klientów odnotowano we wszystkich rodzajach obiektów noclegowy w tym w hotelach, których działalność została formalnie ograniczona dopiero od początku kwietnia. Wg danych GUS, w miesiącu marcu 2020r. noclegów w obiektach turystycznych posiadających 10 lub więcej miejsc skorzystało ok. 935 tys. turystów, w tym ok. 165 tys. Turystów zagranicznych i ok. 770 tys. krajowych³¹⁹. W odniesieniu do roku 2019 był to spadek o 65%.³²⁰ Największe spadki w ilości turystów odnotowano w województwach: mazowieckim, łódzkim, warmińsko-mazurskim, świętokrzyskim i lubelskim. Najniższe spadki choć nadal bardzo wysokie 60% wystąpiły w województwie śląskim, a także podkarpackim. Zmniejszyła się ilość zarówno klientów krajowych jak i zagranicznych. Z uwagi m.in. na ograniczone loty ilość klientów zagranicznych w marcu zmniejszyła się o 69%. Wg danych opublikowanych przez GUS największe spadki odnotowały schroniska (70%), motele (55%) oraz zakłady uzdrowiskowe (50%).³²¹

W związku z wprowadzonymi restrykcjami również na portalach rezerwacyjnych odnotować można było spadek dostępnych ofert – wg GUS nawet o 39%. Wydatki związane z podróżowaniem w I kwartale 2020r zmniejszyły się o 17% i wynosiły 10,4 mld zł, w przypadku odwiedzających jednodniowych wydatki na terenie Polski zmniejszyły się o 6,6 mld zł i były niższe o ok 14% w stosunku do roku poprzedniego.³²²

Należy zwrócić tu uwagę, iż w samym pierwszym kwartale 2020 r. na zewnętrznej granicy Unii Europejskiej odnotowano 6,4 mln odpraw co oznaczało spadek o 13,3% w stosunku do analogicznego okresu w roku 2019. Najwięcej osób przekraczało zewnętrzną granicę UE z Ukrainą, Białorusią i Rosją.³²³ Jednocześnie należy zwrócić uwagę, iż w całej Unii Europejskiej odnotowano spadek liczby turystów korzystających z bazy noclegowej. W 27 państwach Unii Europejskiej spadek ten według danych GUS wynosił 54%. W obiektach noclegowych przebywało 462,7 mln osób, które skorzystały z 1,4 mld noclegów³²⁴.

³¹⁹ Źródło GUS, Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w 2020 roku, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5494/6/25/1/wykorzystanie_turystycznych_obiektow_noclegowych_w_2020_r.pdf, [Dostęp z 20.06.2023].

³²⁰ Tamże.

³²¹ Tamże.

³²² GUS, *Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w 2020 roku*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5494/6/25/1/wykorzystanie_turystycznych_obiektow_noclegowych_w_2020_r.pdf, [Dostęp z 20.06.2023].

³²³ GUS, *Ruch graniczny na zewnętrznej granicy Unii Europejskiej na terenie Polski w I kwartale 2020 r.*, Rzeszów 2020.

³²⁴ Należy tu również zaznaczyć, iż informacje przekazywane do Eurostatu dotyczą obiektów o ilości 10 miejsc i więcej.

W roku 2020 o ilości turystów na obszarach turystycznych nie decydowały, jak w poprzednich latach, czynniki sezonowe: Święta, pogoda, wakacje czy ferie, ale przede wszystkim zamknięcie granic, ograniczenia w przemieszczaniu się jak również ograniczenia w dostępności bazy turystycznej dla turystów.³²⁵

Według danych szacunkowych GUS w roku 2020 w 27 krajach Unii Europejskiej funkcjonowało 594,5 tys. turystycznych obiektów noclegowych, z czego ponad 1/3 obiektów (226,9 tys.) umiejscowiona jest na terenie Włoch. W Polsce natomiast było 10,3 tys. obiektów i stanowiły one 1,7% wszystkich obiektów noclegowych znajdujących się na terenie UE. W odniesieniu do struktury bazy noclegowej UE większość stanowiły obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania i ich wartość stanowiła 69,7% wszystkich obiektów.

Natomiast udział hoteli i podobnych obiektów zakwaterowania to 26,4%, w przypadku pól kempingowych i namiotowych 3,9%. Wg raportu GUS dotyczącego 27 państw UE ponad 40% miejsc noclegowych znajdowało się w obiektach na terenach nadmorskich, w Polsce natomiast udział ten wyniósł 28,0%.

W 2020 r. odnotowano spadki zarówno w ilości turystów jak również ilości wykorzystanych miejsc noclegowych. Prawie 75% turystów wybierało nocowanie w hotelach i obiektach turystycznych, natomiast w Polsce tego typu formy nocowania wybrało 73,2% turystów.³²⁶

We wszystkich krajach członkowskich liczba turystów spadła. Jednak największe spadki odnotowane zostały na Cyprze 78,8%, w Grecji 74% oraz na Malcie o 70,3%. Średnio podczas pobytów turyści korzystali z 3 noclegów, najdłużej w Chorwacji 5,8% i Danii 4,6%, w Polsce natomiast średnia długość noclegu wynosiła 2,9 noclegu (źródło danych ZUS).³²⁷

Zgodnie z raportem opublikowanym przez GUS w UE udzielono w 2020 r. ilość 1414,2 mln noclegów, jednocześnie zaznaczając, iż jest to o 50,9% mniej niż w 2019 r. W podziale na Państwa ponad połowa wartości kształtowała się następująco: Niemcy (18,4%), Francję (17,5%), Włochy (14,4%) i Hiszpanię (10,2%). W porównaniu do 2019 r. wartość ta spadła we wszystkich krajach członkowskich, w tym najbardziej na Cyprze (o 78,8%), a następnie w Grecji (o 74,0%) i na Malcie (o 70,3%).³²⁸

Z przedstawionego raportu w 2020 r. najwięcej noclegów udzielono turystom w hotelach i analogicznych obiektach, co w wyrażeniu na liczby przedstawia się następująco

³²⁵ Tamże.

³²⁶ Tamże.

³²⁷ GUS, *Ruch graniczny na zewnętrznej granicy Unii Europejskiej na terenie Polski w I kwartale 2020 r.*, Rzeszów 2020.

³²⁸ Tamże.

791,2 mln (55,9%), a najmniej – 253,6 mln (17,9%) na polach kempingowych i namiotowych.

Średnia długość pobytu to 3 noclegi. Najdłuższe pobyty przebiegały w obiektach zlokalizowanych w Chorwacji, a następnie w Danii – odpowiednio 5,8 i 4,6 noclegu. W Polsce natomiast długość pobytu w turystycznych obiektach noclegowych była nieco niewiele krótsza od średniej w UE i wyniosła 2,9 noclegu.

W roku 2021 r. sytuacja powoli się poprawiała, z raportu opracowanego przez GUS z turystycznych obiektów noclegowych skorzystało 23,1 mln turystów, czyli o 23,0% więcej niż w roku 2020. Turystów krajowych było o 24,6% więcej, a zagranicznych o 11,5% więcej niż w roku wcześniejszym. Wg opracowanych danych prawie wszyscy turyści zagraniczni (98,3%) nocowali w obiektach posiadających 10 lub więcej miejsc.

W całym 2021 r. ilość turystów wyniosła 65,9 mln (tj. o 22,0% więcej niż rok wcześniej), w tym 7,3 mln udzielono turystom zagranicznym (w 2020 r. – 6,7 ml). W roku 2021 analogicznie jak w roku 2020 czas pobytu turystów krajowych i zagranicznych w obiektach wynosił niespełna 3 noclegi. Ilość turystów, którzy skorzystali wynosi 62,8 mln noclegów (tj. o 22,3% więcej niż w 2020 r.), z czego turyści zagraniczni z 7,2 mln (o 8,2% więcej).³²⁹

W 2021 r odnotowano wzrost liczba turystów korzystających z bazy noclegowej we wszystkich województwach była większa w porównaniu z poprzednim rokiem. Najwięcej turystów odnotowano w obiektach województwa małopolskiego (3,2 mln), mazowieckiego (3,0 mln) i zachodniopomorskiego (2,5 mln). Zgodnie z raportem podanym przez GUS w wymienionych województwach przebywało najwięcej turystów zagranicznych – odpowiednio 409,7 tys., 527,5 tys. i 434,3 tys. Największa ilość noclegów zanotowano w województwie zachodniopomorskim (11,9 mln). Drugim pod względem ilości przyjętych turystów było województwo małopolskie (8,8 mln) oraz pomorskie (8,0 mln).

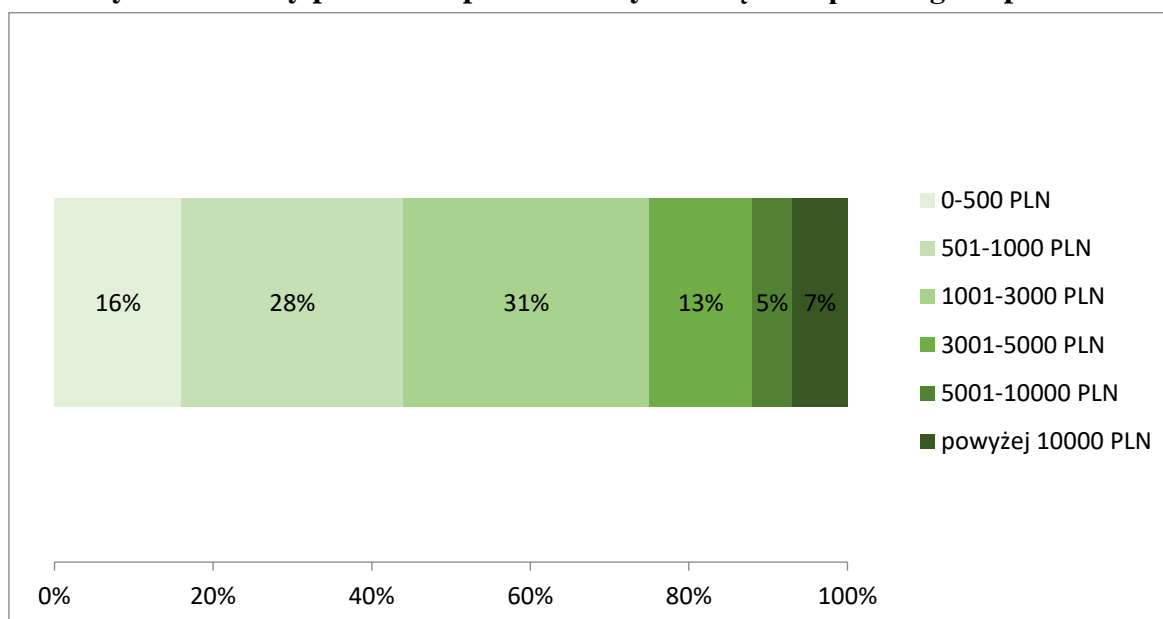
Jak wskazują raporty GUS w marcu 2022 r., w porównaniu z marcem 2021 r. wzrosła ilość osób wykorzystujących bazę noclegowa w Polsce. Do lepszych wyników w branży przyczynił się w dużej mierze brak obostrzeń w funkcjonowaniu bazy noclegowej, które obowiązywały w analogicznym okresie ubiegłego roku z powodu pandemii COVID-19. Na sytuację w hotelarstwie nałożyła się zbrojna agresja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę. Spowodowało to masowy napływ ukraińskich uchodźców do Polski. Osoby uciekające przed

³²⁹ GUS, *Ruch graniczny na zewnętrznej granicy Unii Europejskiej na terenie Polski w I kwartale 2020 r.*, Rzeszów 2020.

wojną znajdowały zakwaterowanie, m.in. w turystycznych obiektach noclegowych. Na terenie Polski znajdowały się osoby szukające schronienia na terenie Polski, jak również traktujący Polskę jako kraj tranzytowy.³³⁰

Z przeprowadzonych badań wynika, iż pandemia spowodowała dodatkowe wydatki związane z występującym zagrożeniem. Najwięcej respondentów (31%) wskazało, iż był on na poziomie 1001-3000 PLN, tylko 7% oznaczyło go na poziomie powyżej 10 000 PLN. Rozkład kosztów ponoszonych przez obiekty w związku z pandemią kształtował się zgodnie z przedstawionymi danymi na wyk. 25.

Wyk. 25. Koszty ponoszone przez obiekty w związku z przebiegiem pandemii



Źródło: Opracowanie własne.

W wywiadach eksperckich udzielający wywiadów sięgnęli pamięcią do czasów pandemii i podzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie wydatków poniesionych w czasie jej trwania na zapobieganie jej rozprzestrzenianiu się³³¹. Wspominali, że na początku środki ochrony osobistej, zwłaszcza maseczki i płyny dezynfekujące, były bardzo trudno dostępne i bardzo drogie. Wydatki związane z Covidem-19 uzależnione były oczywiście od wielkości hotelu i liczby gości oraz personelu. Większość obiektów objętych badaniami wydawała od 1000 do 3000 zł. miesięcznie, co potwierdzają udzielający wywiadów. Obiekt z Zachodniopomorskiego dodał, że obok wydatków na środki ochrony osobistej, hotele ponosiły koszty zakupów tablic informacyjnych i oznakowań oraz trwałych środków zapobiegających kontaktowi bezpośredniemu, takich jak szyby, przesłony i ścianki do zachowania dystansu.

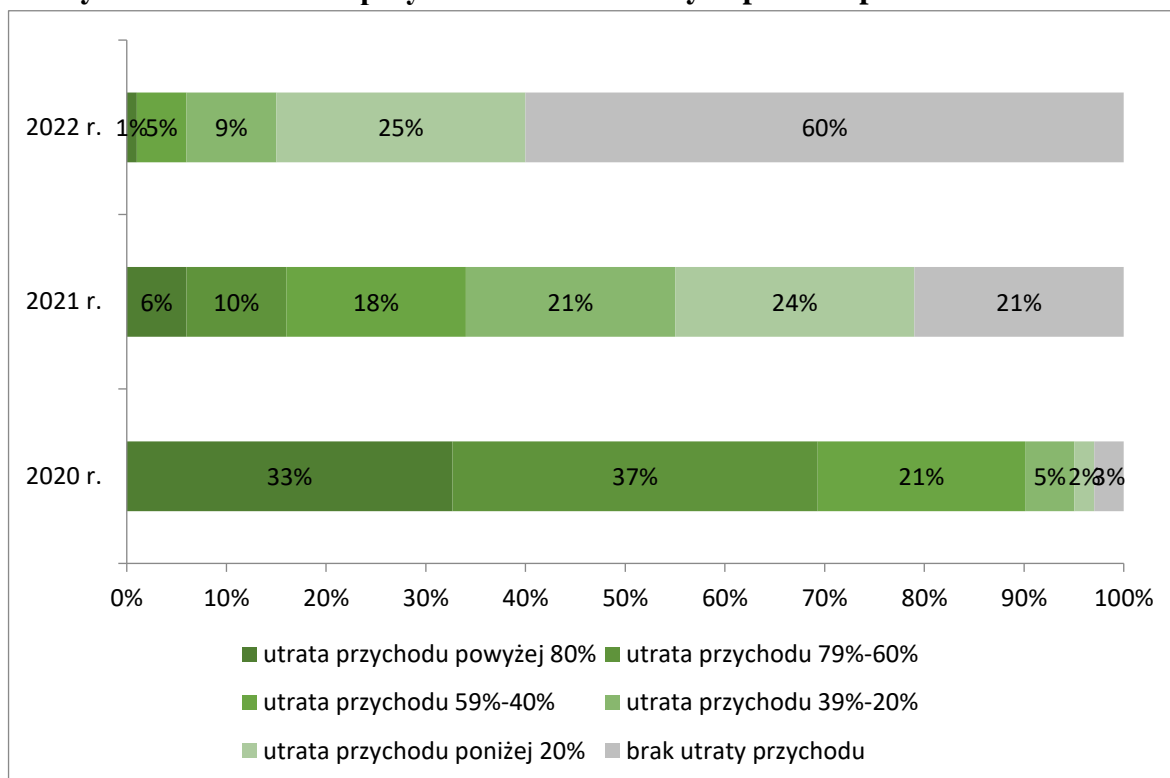
³³⁰Tamże.

³³¹ Treść pytania: „W badaniu najczęściej wskazywanym zakresem ponoszonych przez obiekty hotelarskie na zapobieganie pandemii COVID 19 były koszty w przedziale 1000-3000 PLN. Czy to wysokie koszty? Z czego mógł wynikać taki ich poziom? Na co konkretnie obiekty hotelarskie przeznaczały te pieniądze? Czy spotkał się Pan/i z problemem dostępności środków do ochrony indywidualnej, a jeżeli tak, to z którymi i w jakim czasie trwania? Czy ulegał on zmianie?”

Zwiększyły się też wydatki na zwykle używane środki czystości do sprzątania pokoi. Nie należy także zapominać o zamykaniu hoteli, które w tym czasie nie przynosiły dochodów, a później w związku z ich otwarciem, poniesiono wydatki na środki zapobiegające zakażeniom, które wpłynęły na koszt świadczonych usług.

Pandemia wpłynęła nie tylko na koszty, ale również na przychody generowane w hotelarstwie. W badaniach uwzględniono poziom przychodów w hotelarstwie w porównaniu do roku 2019 oraz strukturę klienta. Przedstawia się ona zgodnie z wyk. 26.

Wyk. 26. Poziom strat przychodów odnotowanych podczas pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne.

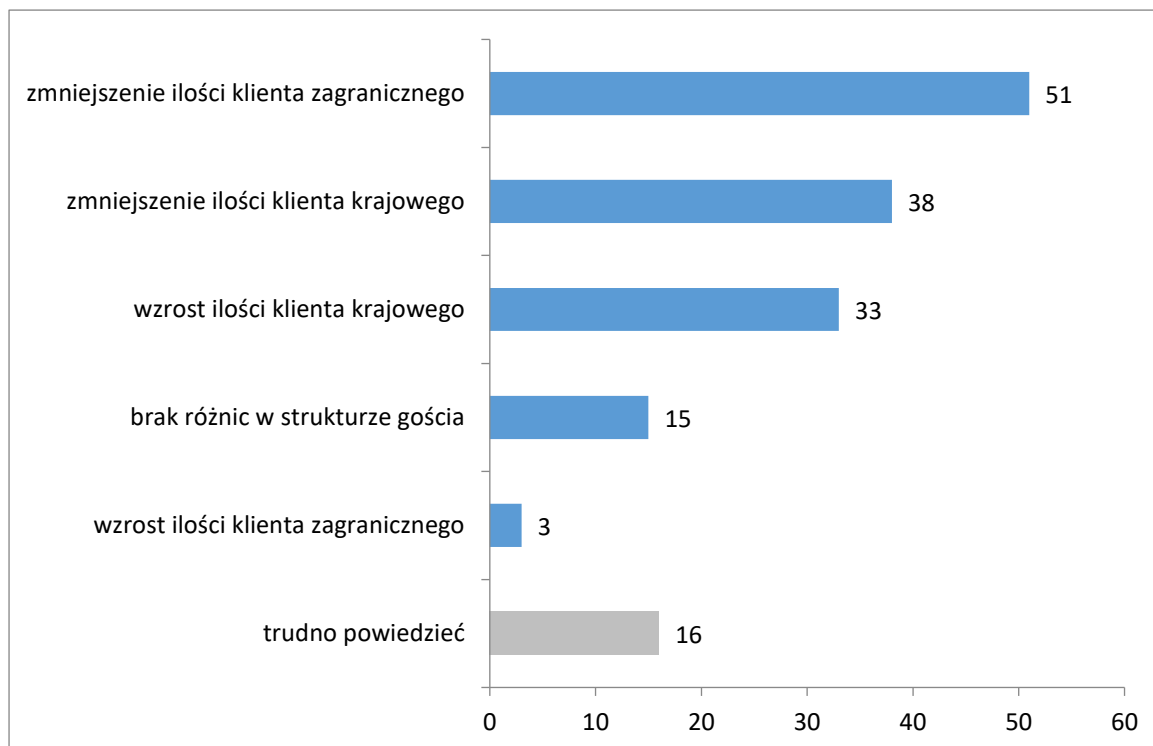
Największe straty odnotowano w roku 2020, był to okres zarówno całkowitego lock downu jak również znacznych ograniczeń w działalności obiektów hotelarskich, aż 33% wskazało utratę dochodu na poziomie powyżej 80%, a jedynie 3% nie wskazało wcale utraty przychodu. W roku 2021 utratę przychodu na poziomie 80% wskazało już jedynie 6% badanych, natomiast aż 21% wskazało brak utraty przychodu pomimo utrzymanych ograniczeń w funkcjonowaniu obiektów. Natomiast w roku 2022 r. tylko 1% wskazało utratę przychodu na poziomie 80%, a aż 60% na poziomie braku utraty przychodu.

Dodatkowo odnotowano zmianę w strukturze gości, najwięcej obiektów hotelarskich odnotowało zmianę strukturę gościa, najczęściej wskazano na zmniejszenie ilości gościa zagranicznego, takiej odpowiedzi udzieliło 51 pytanym. Bezpośrednią przyczyną w/w było ograniczenie ruchu granicznego. Niemniej jednak, aż 38 osób wskazało zmniejszenie ilości klienta krajowego, natomiast 33 ankietowanych wskazało wzrost klienta krajowego.

Należy zwrócić uwagę, iż 15 respondentów nie odnotowało różnic w strukturze gościa, a 3 odpowiedziało, iż odnotowało wzrost ilości klienta zagranicznego.

Zmianę w strukturze przedstawia wyk. 27 poniżej.

Wyk. 27. Zmiany w strukturze gościa w trakcie pandemii COVID-19



Zródło: Opracowanie własne.

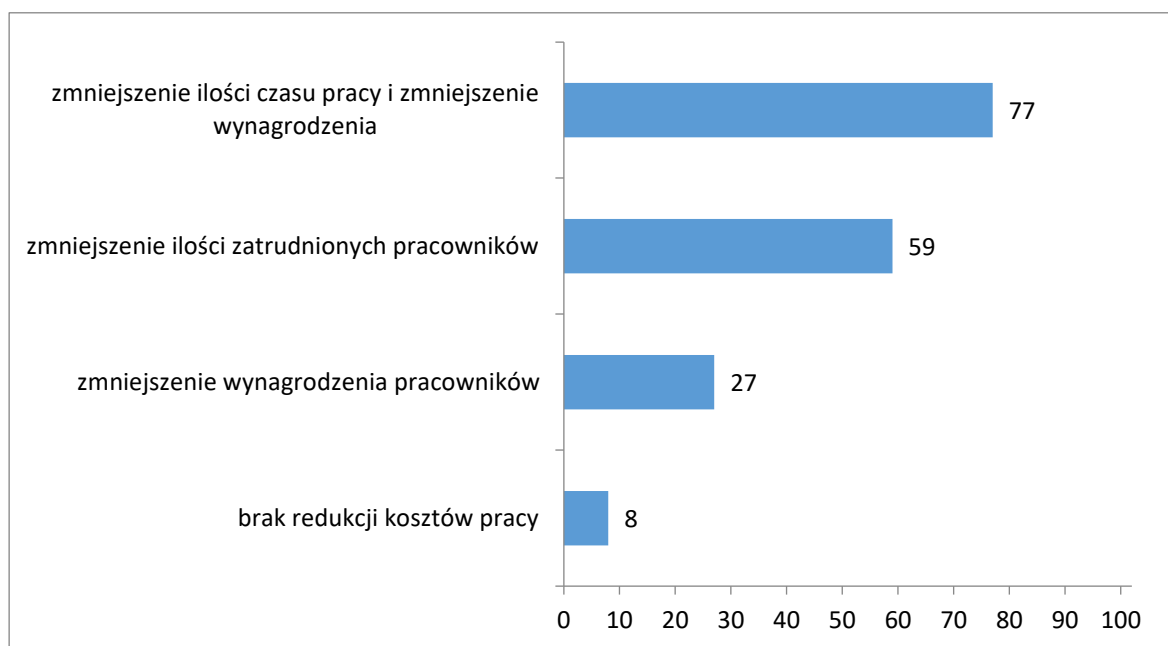
Ankietowani wskazali, że najczęściej występującymi zmianami w rezultacie epidemii COVID19 był spadek liczby gości zagranicznych³³². Potwierdzają to udzielający wywiadów, którzy jako przyczyny wskazują wiele czynników: zamknięcie granic i późniejsze ograniczenia w ich przekraczaniu, ograniczenia wywołane testami, szczepieniami i certyfikatami COVID (pozytywny test lub brak szczepienia nie pozwalał na podróżowanie), lęk przed zachorowaniem w obcym kraju i ewentualne koszty z tym związane oraz niechęć firm ubezpieczeniowych do ubezpieczania wyjazdów zagranicznych. Dodatkowo wiele firm zamieniło wyjazdy na konferencje i spotkania biznesowe na wersję online.

Z uwagi na zmniejszenie gości jak również przychodu konieczne było zastosowanie rozwiązań mających na celu utrzymanie obiektów hotelarskich. Respondenci wskazują, iż najczęściej korzystali ze zmniejszenia ilości czasu pracy i zmniejszenia wynagrodzenia, następnie ze zmniejszenia ilości zatrudnionych pracowników, zmniejszenia wynagrodzenia pracowników. Najmniej respondentów wskazało brak redukcji kosztów pracy.

Rozkład zastosowanych rozwiązań przedstawia wyk 28.

³³² Treść pytania: „Najwięcej hoteli odnotowało spadek liczby klientów zagranicznych. Czy pamięta Pan/i z czego wynikały takie zmiany w strukturze gościa?”

Wyk. 28. Rodzaje zastosowanych rozwiązań w trakcie trwania pandemii COVID 19



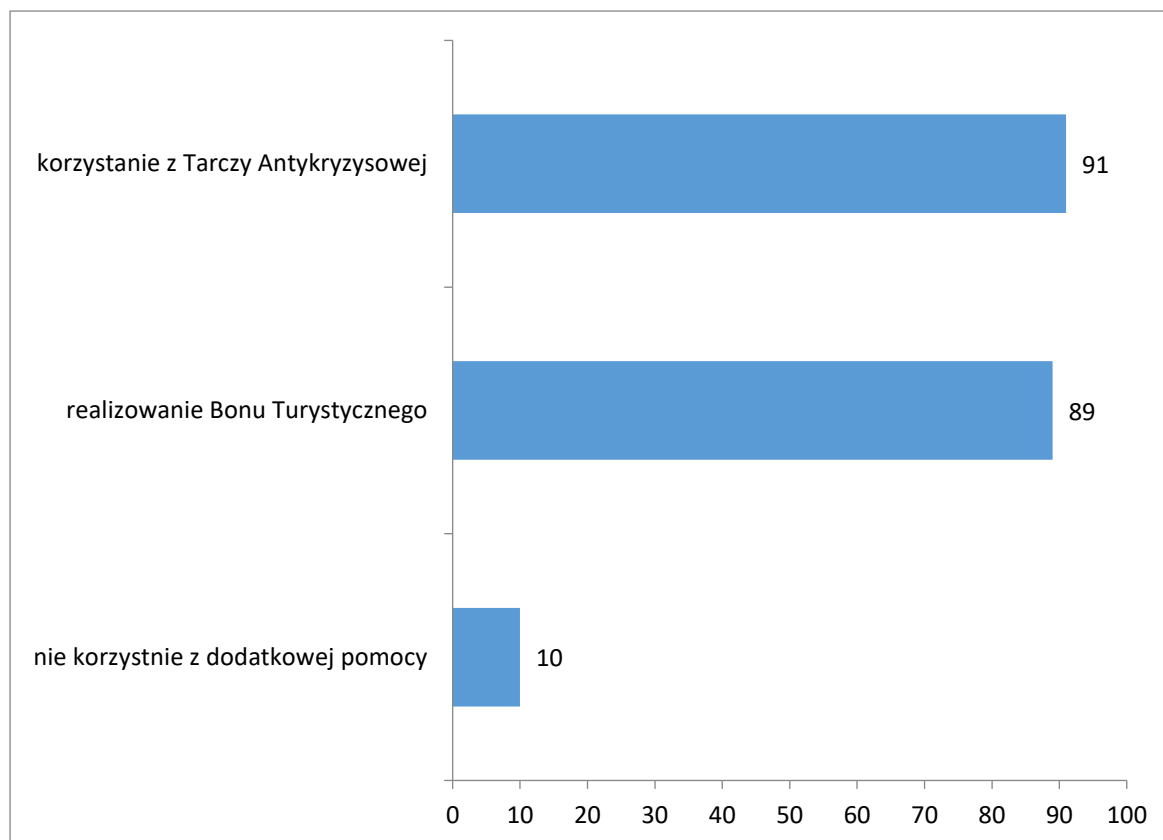
Źródło: Opracowanie własne

Z badań ankietowych wynika, że hotele w trakcie trwania pandemii najczęściej decydowały się na redukcję czasu pracy oraz wynagrodzenia pracowników³³³. W wywiadach pojawiają się głosy, że wykorzystywano różne działania, aby ratować hotel przed upadłością, także zwalniano pracowników, ale zredukowanie czasu pracy, a co za tym idzie wynagrodzeń było dość częste. Udzielający wywiadów uważają, że z perspektywy czasu to działanie było korzystne dla pracowników, a ze względu na pomoc udzielaną przez państwo, i dla właścicieli hoteli. Zachowanie miejsc pracy sprawiło, że pracownicy stali się bardziej lojalni, a hotelom pomogło to także po zakończeniu pandemii – nie utraciły doświadczonego personelu i nie musiały poszukiwać nowych osób. Część głosów tłumaczyła podjęcie decyzji o zwolnieniu części pracowników (którą najprawdopodobniej podjęto w ich obiekcie) wyższą koniecznością i próbą ratowania biznesu, aby nie musieć go zamykać.

Respondenci wskazali również, iż skorzystali pomocy oferowanej przez Państwo. Najczęściej wskazywali korzystanie z tarczy antykryzysowej (takiej odpowiedzi udzieliło 91 osób) oraz bonu turystycznego (odpowiedź taką udzieliło 89 pytanych). Jedynie 10 osób przyznało, iż nie korzystało z pomocy.

³³³ Treść pytania: „Hotele wskazywały, iż w związku z trwaniem pandemii najczęściej redukowały czas pracy i wynagrodzenie. Czy ta koncepcja była najlepszą, a może z perspektywy czasu wybór ten był nieodpowiedni?”

Wyk. 29. Rodzaj rozwiązań pomocy, z których korzystano podczas pandemii COVID-19



Źródło: Opracowanie własne.

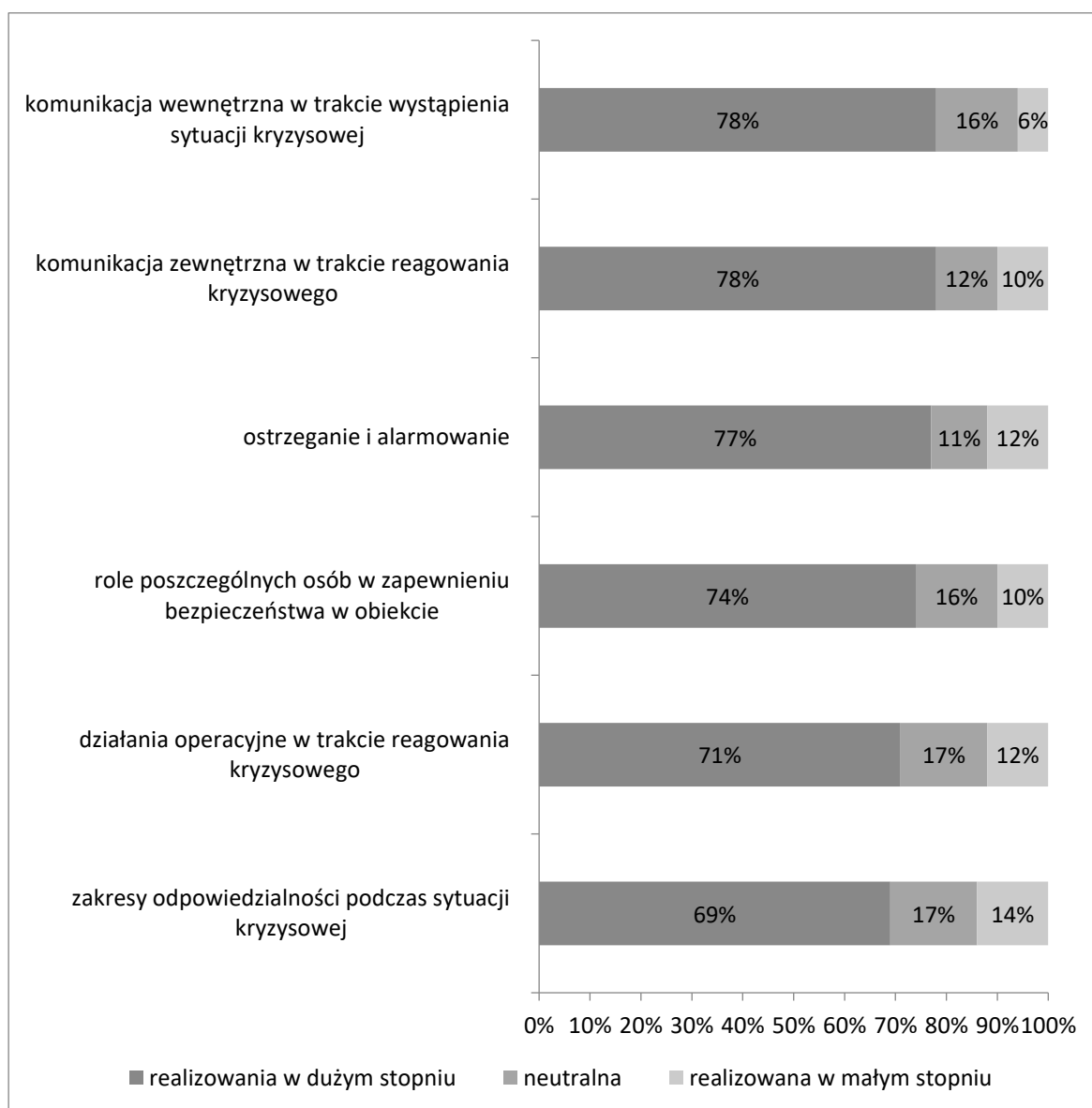
W wywiadzie eksperckim rozwiązania zastosowane w trakcie pandemii w postaci bonu turystycznego oraz tarczy antykryzysowej były szeroko wykorzystywane w hotelarstwie, o czym świadczą wyniki przeprowadzonej ankiety oraz wywiady³³⁴. Wszystkie wypowiedzi chwaliły bon, a niektóre też i tarczę, gdyż pomoc ta pozwoliła na przetrwanie najtrudniejszego czasu. Bony pomogły obiektom głównie w miejscowościach turystycznych i sprawiły, że część rodzin wydała swoje pieniądze na wypoczynek w Polsce. Były też głosy, że dzięki bonom do hoteli przyjechały rodziny, których wcześniej nie było stać na wyjazdy wakacyjne. Jeśli chodzi o tarczę antykryzysową, to niektórzy udzielający wywiadów zastrzegali się, że nie poznali dobrze zasad jej działania i trudno im ocenić na ile było to dobre rozwiązanie. Nikt z wypowiedzających się nie miał innych pomysłów na pomoc dla obiektów hotelarskich.

³³⁴ Treść pytania: „Respondenci w zakresie pomocy w dużej liczbie korzystali z Bonu Turystycznego bądź Tarczy Antykryzysowej. Czy uważa Pan/i, że pomoc dla branży była wystarczająca? Jaki rodzaj pomocy uważa Pan/i za najlepszy? Czy można było zastosować jakieś dodatkowe formy pomocy, a jeżeli tak proszę o propozycje?”

W przeprowadzonych badaniach 74% osób wskazała, iż odnotowała absencję pracowników związaną z pandemią, jednocześnie 50% deklaruje, iż nie odnotowała obecności gości zakażonych na terenie swoich obiektów hotelarskich.

Podczas przeprowadzonych badań sprawdzono zakres działania systemu zarządzania kryzysowego w czasie pandemii COVID-19. Poproszono o samoocenę działań i cech systemu zarządzania kryzysowego podczas trwania zagrożenia. Pod uwagę wzięto: komunikację zewnętrzną w trakcie reagowania kryzysowego, zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej, role poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa w obiekcie, ostrzeżenie i alarmowanie, działania operacyjne w trakcie reagowania kryzysowego oraz komunikacja wewnętrzna w trakcie wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Wyk. 30. Samoocena realizacji poszczególnych cech zarządzania kryzysowego w obiekcie



Zródło: Opracowanie własne.

Z otrzymanych odpowiedzi wynika, iż najwyżej oceniana jest komunikacja zewnętrzna w trakcie reagowania kryzysowego oraz komunikacja wewnętrzna w trakcie wystąpienia sytuacji kryzysowej, następnie oceniono ostrzeżenie i alarmowanie, role poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa w obiekcie, kolejno działania operacyjne w trakcie reagowania kryzysowego na najniższym poziomie, choć nadal wysoko zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej.

W przeprowadzonych badaniach zapytano o problemy jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID-19. Pytanie to było wielokrotnego wyboru, najczęściej respondenci wprowadzali odpowiedź dotyczącą nie przestrzegania wytycznych przez gości hotelowych.

4.2 Identyfikacja zależności czynników zewnętrznych określona w badaniu

Analizując otrzymane dane pomiędzy poszczególnymi wskazaniami w tabelach krzyżowych otrzymano szereg zależności, które opisano poniżej.

4.2.1 Zależność w zakresie czynników ekonomicznych

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływ czynników ekonomicznych od stażu pracy w branży hotelarskiej. Odpowiedzi na pytanie zostały zrekordowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 8. Wyniki zależności statystycznie istotnej w zakresie czynników ekonomicznych i stażu pracy w branży hotelarskiej

			P47				
			1	2	3	4	Ogółem
P2_4	1	Liczebność	1	2	8	8	19
		% z P47	25,0%	11,1%	15,7%	22,2%	17,4%
	4	Liczebność	3	1	6	1	11
		% z P47	75,0%	5,6%	11,8%	2,8%	10,1%
	7	Liczebność	0	15	37	27	79
		% z P47	0,0%	83,3%	72,5%	75,0%	72,5%
Ogółem		Liczebność	4	18	51	36	109
		% z P47	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż osoby z najniższym stażem pracy (do 5 lat) nie oceniają czynników ekonomicznych jako pozytywnie wpływających (0 takich opinii) w odróżnieniu od wszystkich pozostałych osób, których większość tak postrzega omawiane

czynniki. Profil odpowiedzi grupy z najniższym stażem odbiega od profilu odpowiedzi pozostałych osób także w ocenie czynników ekonomicznych jako neutralnych (trzy czwarte tych osób uważa omawiane czynniki za neutralne, a w przypadku osób z dłuższym niż 5 lat stażem pracy ocena neutralna jest wybierana najrzadziej).

Chi-kwadrat – 0,001, V Kramera – 0,328 (parametry zależności bardzo dobre).

Przedstawiona zależność może wskazywać, iż osoby z najniższym stażem mają zbyt mało doświadczenia, aby dokonać oceny pozytywnej bądź negatywnej czynnika ekonomicznego, z tego też powodu najczęściej wybierają odpowiedź, iż są to czynniki neutralne.

Osoby ze stażem wyższym mają większe doświadczenie zarówno to pozytywne (z kilku lat przed pandemią, kiedy rozwój hotelarstwa był znaczący) jak również to negatywne (np., w trakcie kryzysu ekonomicznego z 2008 roku) stąd ich ocena wynika z doświadczonych już wydarzeń i zastosowanych rozwiązań.

4.2.2 Zależność w zakresie czynników zewnętrznych politycznych

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_5 (wpływ czynników politycznych) od zmiennej P44 (liczba zatrudnionych) – odpowiedzi na pytanie 2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 9. Zależność statystyczna czynników politycznych od liczby zatrudnionych

		P44			Ogółem	
		1	2	3		
P2_5	1	Liczebność	6	19	13	38
		% z P44	21,4%	38,0%	46,4%	35,8%
4	Liczebność	19	21	7	47	
	% z P44	67,9%	42,0%	25,0%	44,3%	
7	Liczebność	3	10	8	21	
	% z P44	10,7%	20,0%	28,6%	19,8%	
Ogółem	Liczebność	28	50	28	106	
	% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zródło: Opracowanie własne

Z badania wynika, iż osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) mają inny profil odpowiedzi od pozostałych – najczęściej postrzegają czynniki polityczne jako neutralne, a rzadziej jako pozytywne lub negatywne. Można zauważyć, że im więcej zatrudnionych tym więcej odpowiedzi skrajnych, a mniej neutralnych, z przewagą wyborów kategorii „negatywne”. Chi-kwadrat – 0,030, V Kramera – 0,225. Przedstawiona

korelacja może wynikać z faktu, iż obiekty hotelarskie zatrudniające do 10 osób to zazwyczaj obiekty mniejsze całkowicie prywatne, w których zastosowane rozwiązania bądź sposoby zarządzania rzadko są uzależnione od uwarunkowań politycznych bądź jeżeli są to w bardzo niewielkim stopniu.

W przypadku obiektów większych, zatrudniających powyżej 10 osób, bez względu na formę własności oddziaływanie czynników politycznych w tym regulacji prawnych jest większe, a konsekwencje w ich stosowaniu bardziej widoczne. Doświadczenie osób zarządzających miało zapewne duży wpływ na odczucia pozytywne bądź negatywne.

W przypadku czasu postpandemicznego na negatywny obraz czynnika politycznego mógł wpływać niedawny przebieg pandemii i stosowanych nakazów i zakazów. W zakresie pozytywnego odbioru uwzględnić można pomoc z tarcz antykowidowych bądź inną pomoc dla przedsiębiorstw.

4.2.3 Zależność pomiędzy wpływem czynników środowiskowych

4.2.3.1 Zależność wpływu czynników środowiskowych od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_6 (wpływ czynników środowiskowych) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 10. Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami środowiskowymi a liczbą pokoi

Tabela krzyżowa

			P42				Ogółem
			1	2	3	4	
P2_6	1	Liczebność	1	0	5	6	12
		% z P42	8,3%	0,0%	17,9%	15,8%	11,1%
	4	Liczebność	10	20	9	9	48
		% z P42	83,3%	66,7%	32,1%	23,7%	44,4%
	7	Liczebność	1	10	14	23	48
		% z P42	8,3%	33,3%	50,0%	60,5%	44,4%
Ogółem	Liczebność		12	30	28	38	108
	% z P42		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne

Z badań wynika, iż osoby z obiektów o małej liczbie pokoi (poniżej 20) odpowiadają w inny sposób niż pozostałe wybierając najczęściej kategorię neutralnej oceny. Im więcej

pokoju tym mniej ocen neutralnych. Osoby z obiektów o liczbie pokoi od 20 do 50 nie wybierały kategorii „negatywne” w stosunku do oceny wpływu czynników środowiskowych. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,334.

Wybór respondentów z obiektów poniżej 20 pokoi w odniesieniu do czynnika środowiskowego jako neutralnego nie dziwi, analogicznie jak przy poprzedniej zależności, obiekty małe to zazwyczaj obiekty prywatne, często rodzinne, które nie przykładają tak dużej uwagi na czynnik środowiskowy, choć w zapewne w większości przypadków, ich położenie jest właśnie uzależnione od czynnika środowiskowego.

W przypadku większych obiektów może już wchodzić rozwiązanie franczyzowe w zakresie sposobu zarządzania, które w samym schemacie zakłada dbanie o środowisko i budowanie polityki w tym zakresie. Dbanie o środowisko jest już wręcz wpisane w funkcjonowanie większych i dużych obiektów, a dbanie o zrównoważony rozwój jest świetnym materiałem marketingowym.

4.2.3.2 Zależność czynników środowiskowych w stosunku do ilości powierzchni użytkowej obiektu

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_6 (wpływ czynników środowiskowych) od zmiennej P43 (powierzchnia użytkowa obiektu) – odpowiedzi na pytanie

		P43					Ogółem	
		1	2	3	4	5		
P2_6	1	Liczebność	1	0	2	4	3	10
		% z P43	6,3%	0,0%	9,1%	19,0%	14,3%	9,9%
4	Liczebność	12	15	8	7	3	45	
	% z P43	75,0%	71,4%	36,4%	33,3%	14,3%	44,6%	
7	Liczebność	3	6	12	10	15	46	
	% z P43	18,8%	28,6%	54,5%	47,6%	71,4%	45,5%	
Ogółem	Liczebność	16	21	22	21	21	101	
	% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 11. Zależność wpływu czynników środowiskowych na powierzchnie obiektu

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż profil odpowiedzi osób z obiektów o najmniejsze i małej powierzchni użytkowej (do 2000 m kw.) różnił się od pozostałych profili,

osoby te znacząco częściej wybierały odpowiedź „neutralne” w stosunku do czynników środowiskowych. Osoby z obiektów o największej powierzchni użytkowej (6001 m kw. i więcej) zdecydowanie częściej wskazywały kategorie świadczące o pozytywnym wpływie tych czynników, a pozostali w ponad połowie wskazali na kategorie „pozytywne” a w jednej trzeciej na „neutralne”. Chi-kwadrat – 0,002, V Kramera – 0,343.

Wybór miejsca powstania, wybudowania obiektu ma duże znaczenie, nie dziwi więc tego typu zależność. Decydując się na obiekty hotelowe o większej powierzchni wydaje się bardzo zasadnym branie pod uwagę czynniki środowiskowe i po ich pozytywnej opinii budowanie w danym miejscu (często w atrakcyjnym położeniu geograficznym wybudowanie obiektu). W przypadku mniejszym obiektów ich powstanie jest uzależnione od niezależnej decyzji właściciela i choć nie wskazuje na to ta właśnie zależność obiekty takie znajdują się w obszarach atrakcyjnych pod względem np. ukształtowania terenu. W przypadku mniejszych obiektów często decyzja o ich powstaniu nie jest poparta analizami, a jest jedynie zależnością od zdolności inwestycyjnych inwestora.

4.2.3.3 Zależność czynników środowiskowych w odniesieniu do ilości zatrudnionych

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_6 (wpływ czynników środowiskowych) od zmiennej P42 (liczba zatrudnionych) – odpowiedzi na pytanie 2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 12. Zależność pomiędzy czynnikami środowiskowymi a liczbami zatrudnionymi

		P44			Ogółem	
		1	2	3		
P2_6	1	Liczebność	1	4	7	12
		% z P44	3,6%	8,0%	25,0%	11,3%
4	Liczebność	22	19	6	47	
	% z P44	78,6%	38,0%	21,4%	44,3%	
7	Liczebność	5	27	15	47	
	% z P44	17,9%	54,0%	53,6%	44,3%	
Ogółem	Liczebność	28	50	28	106	
	% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zródło: Opracowanie własne.

Osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) mają inny profil odpowiedzi od pozostałych – najczęściej postrzegają czynniki środowiskowe jako neutralne, a rzadziej jako pozytywne lub negatywne. Można zauważyć, że im więcej zatrudnionych

tym więcej odpowiedzi skrajnych, a mniej neutralnych, z przewagą wybierania kategorii „pozytywne”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,335.

Analogicznie jak w poprzedniej zależności, umiejscowienie czynnika środowiskowego jako neutralnego wydaje się być jedynie neutralne w przypadku inwestora prywatnego, wręcz „rodzinnego”, gdzie analiza umiejscowienia obiektu i stopa zwrotu z inwestycji nie jest kluczową. W przypadku większych obiektów czyli tych zatrudniających większą ilość osób czynniki środowiskowe w zakresie oceny pozytywnej nie dziwią. Z uwagi na fakt, iż podczas powstawania decyzji o budowie danego obiektu hotelarskiego jednym z kluczowych jest wpływ zarówno czynnika środowiskowego, jak również wpływ obiektu na środowisko.

4.2.3.4 Zależność czynników środowiskowych w zależności od stażu pracy w branży hotelarskiej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_6 (wpływ czynników środowiskowych) od zmiennej P47 (staż pracy w branży hotelarskiej) – odpowiedzi na pytanie 2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 13. Zależność statystyczna czynników środowiskowych od stażu pracy w branży hotelarskiej

			P47				
			1	2	3	4	Ogółem
P2_6	1	Liczebność	2	3	4	3	12
		% z P47	50,0%	16,7%	7,8%	8,3%	11,0%
	4	Liczebność	1	2	29	17	49
		% z P47	25,0%	11,1%	56,9%	47,2%	45,0%
	7	Liczebność	1	13	18	16	48
		% z P47	25,0%	72,2%	35,3%	44,4%	44,0%
Ogółem		Liczebność	4	18	51	36	109
		% z P47	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Profile odpowiedzi osób o długim stażu pracy (powyżej 10 lat) są do siebie dość podobne – mało wyborów kategorii „negatywne”, przewaga wyborów kategorii „neutralne”. Osoby z najkrótszym stażem (do 5 lat) najczęściej i zdecydowanie częściej niż pozostali

wybierały kategorie „negatywne”, a osoby ze stażem od 6 do 10 lat najczęściej i dużo częściej niż pozostałe wybierały kategorie „pozytywne”. Chi-kwadrat – 0,007, V Kramera – 0,286.

Udzielone odpowiedzi w zakresie stażu pracy osób od 6 do 10 odczytują wskaźniki jako pozytywne z uwagi na fakt, iż są to osoby zazwyczaj z większą świadomością ochronny i ważności czynnika środowiskowego. Osoby ze stażem do 5 lat wskazywały najczęściej odpowiedź neutralne może to wynikać z braku doświadczenia, bądź beztroskiego podejścia osób młodych do ochrony środowiska. W przypadku osób z większym stażem pracy taka odpowiedź może być związana z negatywnym doświadczeniem w zakresie czynnika środowiskowego i np. problemów w pozyskaniu pozwolenia na użytkowanie w danym regionie geograficznym.

4.2.4 Zależność wpływu czynników zdrowotnych

4.2.4.1 Zależność wpływu czynników zdrowotnych w odniesieniu do liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_8 (wpływ czynników zdrowotnych) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 14. Zależność statystyczna wpływu czynników zdrowotnych od liczby pokoi

			P42				
			1	2	3	4	Ogółem
P2_8	1	Liczebność	0	3	11	17	31
		% z P42	0,0%	10,0%	39,3%	44,7%	28,7%
	4	Liczebność	4	9	1	10	24
		% z P42	33,3%	30,0%	3,6%	26,3%	22,2%
	7	Liczebność	8	18	16	11	53
		% z P42	66,7%	60,0%	57,1%	28,9%	49,1%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, iż osoby z obiektów o małej liczbie pokoi (do 50) częściej od osób z obiektów o liczbie pokoi większej niż 50 wybierają kategorie odpowiedzi „neutralne” i „pozytywne”, a zdecydowanie rzadziej „negatywne” w przypadku czynników zdrowotnych. Chi-kwadrat – 0,001, V Kramera – 0,324.

Wybór respondentów w zakresie czynników zdrowotnych jest zapewne związany z niedawnym zjawiskiem pandemii, w związku z powyższym nie dziwi odpowiedź w zakresie oceny czynnika negatywnego. Obiekty nie dość, że miały wprowadzić restrykcyjne wytyczne i ich przestrzegać to jeszcze były z tego powodu sankcjonowane.

W przypadku mniejszych obiektów, co również potwierdzają wypowiedzi z wywiadu ekspertów nie przykładano, aż tak dużej wagi do wykonywania i respektowania nakazów, w związku z powyższym odpowiedzi w zakresie neutralnym nie dziwią. Zaskoczeniem natomiast są odpowiedzi w kategorii pozytywne przy takich obiektach.

4.2.4.2 Zależność wpływu czynników zdrowotnych w odniesieniu do liczby osób zatrudnionych

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 2_8 (wpływ czynników zdrowotnych) od zmiennej P44 (liczba osób zatrudnionych) – odpowiedzi na pytanie 2 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „pozytywne” (połączono kategorie „7”, „6” i „5”), „neutralne” („kategoria „4”) i „negatywne” („3” + „2” + „1”).

Tab. 15. Zależność statystyczna wpływu czynników zdrowotnych od liczby osób zatrudnionych

		P44			Ogółem	
		1	2	3		
P2_8	1	Liczebność	2	14	15	31
		% z P44	7,1%	28,0%	53,6%	29,2%
	4	Liczebność	9	12	2	23
		% z P44	32,1%	24,0%	7,1%	21,7%
	7	Liczebność	17	24	11	52
		% z P44	60,7%	48,0%	39,3%	49,1%
Ogółem		Liczebność	28	50	28	106
		% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, iż osoby z obiektów o największej liczbie zatrudnionych (powyżej 30 osób) częściej od pozostałych wybierają kategorie odpowiedzi „negatywne”, a osoby z obiektów gdzie zatrudniono najmniej osób (do 10) częściej „pozytywne” w przypadku czynników zdrowotnych. Chi-kwadrat – 0,003, V Kramera – 0,274.

Zależność w tym zakresie może być rozpatrywana analogicznie jak poprzednia. Obiekty z większą ilością osób zatrudnionych, czyli zazwyczaj większe częściej używają odpowiedzi negatywne, z uwagi na fakt, iż przestrzeganie nakazów, zakazów i restrykcji

w trakcie pandemii było bardzo negatywnie odbierane przez osoby prowadzące obiekty hotelarskie.

Ciężko natomiast zdiagnozować z jakiego powodu osoby zatrudniające do 10 osób oceniają czynnik zdrowotny jako pozytywny. Być może nie wspominają przebiegu pandemii tak traumatycznie jak w przypadku większych obiektów.

4.3 Zależność w dokumentowaniu czynników zewnętrznych w odniesieniu do standardu hotelu

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 3 (czy informacje na temat czynników zewnętrznych są dokumentowane) od zmiennej P39 (standard hotelu).

Tab. 16. Zależność statystycznie istotna pomiędzy czynnikami zewnętrznymi od standardu hotelu

			P39						Ogółem
			1	2	3	4	5	6	
P3	1	Liczebność	0	1	10	8	1	4	24
		% z P39	0,0%	5,9%	20,8%	50,0%	50,0%	22,2%	22,0%
	2	Liczebność	8	16	38	8	1	14	85
		% z P39	100,0%	94,1%	79,2%	50,0%	50,0%	77,8%	78,0%
Ogółem		Liczebność	8	17	48	16	2	18	109
		% z P39	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów 4 i 5 gwiazdkowych (najwyższy standard) deklarują częściej od pozostałych, że informacje są dokumentowane – połowa potwierdza, połowa zaprzecza. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „nie”. Chi-kwadrat – 0,023, V Kramera – 0,346.

Obiekty o wyższym standardzie w dużej ilości przypadków obiektami należącymi do sieci hotelowych, gdzie wiele wskazań i dokumentów jest wymaganych, stąd nie dziwi fakt, iż w obiektach o najwyższym standardzie wskazują na dokumentowanie czynników zewnętrznych. Warto tu się odnieść również do informacji przekazanych przez ekspertów, którzy choć wskazywali, iż czynniki zewnętrzne i ich analiza są absolutnie niezbędne często w przypadku mniejszych obiektów nie ma wystarczającej ilości personelu do analizowania i dokumentowania tych właśnie czynników.

4.4 Zależność aktualizacji czynników zewnętrznych w odniesieniu do standardu hotelu

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 4 (czy informacje na temat czynników zewnętrznych są aktualizowane) od zmiennej P39 (standard hotelu).

Tab. 17. Zależność statystycznie czynników zewnętrznych i standardu hotelu

			P39						Ogółem
			1	2	3	4	5	6	
P4	1	Liczebność	0	2	10	8	1	2	23
		% z P39	0,0%	11,8%	20,8%	50,0%	50,0%	11,1%	21,1%
	2	Liczebność	8	15	38	8	1	16	86
		% z P39	100,0%	88,2%	79,2%	50,0%	50,0%	88,9%	78,9%
Ogółem		Liczebność	8	17	48	16	2	18	109
		% z P39	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań można zaobserwować identyczną sytuację jak w przypadku poprzedniej zależności, (co w sumie potwierdza prawdziwość badanych), tylko osoby z obiektów 4 i 5 gwiazdkowych (najwyższy standard) deklarują częściej od pozostałych, że informacje są aktualizowane – połowa potwierdza, połowa zaprzecza. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „nie”. Chi-kwadrat – 0,022, V Kramera – 0,347.

Zależność analogiczna jak w przypadku poprzedniego badania, co również potwierdza opinia ekspertów, którzy wskazują, iż jedynie wysoko standaryzowane obiekty mają odpowiednie zasoby ludzkie i ekonomiczne do wykonania takich analiz.

4.5 Zależność w zakresie poszerzaniem wiedzy

4.5.1 Zależność w zakresie poszerzania wiedzy przez pracowników a liczba pokoi.

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_6 (wpływ czynnika poszerzanie wiedzy pracowników) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 18. Zależność statystyczna wpływu poszerzenia czynnika wiedzy pracowników od liczby pokoi

			P42				
			1	2	3	4	Ogółem
P6_6	1	Liczebność	5	23	25	32	85
		% z P42	41,7%	76,7%	89,3%	84,2%	78,7%
	4	Liczebność	7	7	3	6	23
		% z P42	58,3%	23,3%	10,7%	15,8%	21,3%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, iż tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi (poniżej 20) deklarują częściej od pozostałych, że wpływ poszerzania wiedzy pracowników jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,006, V Kramera – 0,340.

Wskazana zależność nie dziwi, w przypadku małych obiektów, czyli tych o najmniejszej ilości pokoi zasadniczym aspektem funkcjonowania są czynności operacyjne, a przy wykonywaniu ich najważniejsze są czas i koszt. W przypadku takich obiektów rzadko zwraca się uwagę na poszerzenie wiedzy przez pracowników, a tym bardziej inwestycję w ten aspekt. W związku z powyższym nie dziwi, iż w przypadku obiektów o większej strukturze organizacyjnej, którą możemy zdiagnozować przez większą ilość pokoi osoby kierujące obiektem wskazują szkolenia jako ważne.

4.5.2 Zależność w zakresie poszerzania wiedzy przez pracowników a wielkość powierzchni użytkowej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_6 (wpływ czynnika poszerzanie wiedzy pracowników) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 19. Zależność statystyczna poszerzenia wiedzy pracowników od wielkości użytkowej obiektu

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P6_6	1	Liczebność	8	16	19	16	20	79
		% z P43	50,0%	76,2%	86,4%	76,2%	95,2%	78,2%
	4	Liczebność	8	5	3	5	1	22
		% z P43	50,0%	23,8%	13,6%	23,8%	4,8%	21,8%
Ogółem		Liczebność	16	21	22	21	21	101
		% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Profil odpowiedzi osób z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw.) różnił się do profili odpowiedzi pozostałych badanych. U osób z tych najmniejszych obiektów wskazania pomiędzy odpowiedzi „ważny” i „nieważny” rozłożyły się po połowie. Wpływ poszerzania wiedzy pracowników jest ważny dla większości odpowiadających z pozostałych grup. Chi-kwadrat – 0,017, V Kramera – 0,345.

W przypadku tej zależności analogicznie jak w poprzednim badaniu wskazania przez obiekty o większej powierzchni użytkowej ważności poszerzenia wiedzy przez pracowników nie dziwi. W przypadku większych obiektów tego typu działanie często wiąże się z awansem bądź podwyższeniem uposażenia w związku z powyższym pracownicy mają większą motywację do takiego działania, a jednocześnie widzą wymierną korzyść z podwyższenia wiedzy.

4.6 Zależność dotycząca wpływu struktury organizacji

4.6.1 Zależność dotycząca wpływu struktury organizacji a liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_9 (wpływ struktura organizacyjna) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 20. Zależność statystyczna wpływu organizacji na liczbę pokoi
Tabela krzyżowa

		P42				Ogółem	
		1	2	3	4		
P6_9	1	Liczebność	2	22	23	27	74
		% z P42	16,7%	73,3%	82,1%	71,1%	68,5%
	4	Liczebność	10	8	5	11	34
		% z P42	83,3%	26,7%	17,9%	28,9%	31,5%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowania własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi (poniżej 20) deklarują częściej od pozostałych, że wpływ struktury organizacyjnej jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,406.

Odpowiedzi osób z większych obiektów uznających ważność struktury organizacyjnej są uzasadnione, w większych obiektach z uwagi właśnie na rozbudowaną strukturę i możliwość awansu pracownicy bardziej utożsamiają się właśnie z taką wizją struktury organizacyjnej. Natomiast w przypadku obiektów małych, albo struktura organizacyjna jest bardzo okrojona albo w zasadzie w ogóle nie istnieje, w związku z powyższym nie dziwi, iż pracownicy z mniejszych obiektów uważają strukturę organizacyjną za nieważną. W małych obiektach często pracownicy wykonują wiele czynności bez względu na to na jakim stanowisku pracują.

4.6.2 Zależność dotycząca wpływu struktury organizacji a wielkości powierzchni użytkowej obiektu

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_9 (wpływ czynnika struktura organizacyjna) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 21. Zależność statystyczna wpływu czynnika struktury organizacyjnej od wielkości powierzchni użytkowej obiektu

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P6_9	1	Liczebność	4	14	17	16	18	69
		% z P43	25,0%	66,7%	77,3%	76,2%	85,7%	68,3%
	4	Liczebność	12	7	5	5	3	32
		% z P43	75,0%	33,3%	22,7%	23,8%	14,3%	31,7%
Ogółem		Liczebność	16	21	22	21	21	101
		% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badania wynika, iż tylko osoby z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw.) deklarują zdecydowanie częściej od pozostałych, że wpływ struktury organizacyjnej jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,001, V Kramera – 0,425.

Zależność potwierdza wnioski z poprzedniego badania, czyli fakt że im większy obiekt tym struktura organizacyjna ma większe znaczenie i jest bardziej rozbudowana, a pracownik określa ją jako ważna.

4.7 Zależność dotycząca strategii i celów

4.7.1 Zależność dotycząca strategii i celów w odniesieniu do wielkości powierzchni

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_11 (wpływ czynnika strategii i cele) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 22. Zależność statystyczna wpływu czynnika strategii i celów od powierzchni użytkowej obiektu

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P6_11	1	Liczebność	8	18	17	16	19	78
		% z P43	50,0%	85,7%	77,3%	76,2%	90,5%	77,2%
	4	Liczebność	8	3	5	5	2	23
		% z P43	50,0%	14,3%	22,7%	23,8%	9,5%	22,8%
Ogółem	Liczebność		16	21	22	21	21	101
	% z P43		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Profil odpowiedzi osób z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw.) różnił się od profili odpowiedzi pozostałych badanych. U osób z najmniejszych obiektów wskazania pomiędzy odpowiedzi „ważny” i „nieważny” rozłożyły się po połowie. Wpływ strategii i celów jest ważny dla zdecydowanej większości odpowiadających z pozostałych grup. Chi-kwadrat – 0,046, V Kramera – 0,310.

Wskazana zależność potwierdza, iż dla osób z większych obiektów podobnie jak w przypadku struktury organizacyjnej także w tym przypadku strategię i cele mają większe znaczenie. W przypadku mniejszych obiektów zdarza się, iż cele i strategię w ogóle nie są określone bądź nie są jasno przekazane załodze. Rozłożenie odpowiedzi w zakresie ważności i nieważności strategii i celów po połowie należy rozpatrywać jako pozytywną tendencję wskazującą, iż mniejsze obiekty również (choć w mniejszym stopniu) określają strategię i cele.

4.7.2 Zależność dotycząca strategii i celów w odniesieniu do liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_11 (wpływ strategii i celów) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 23. Zależność statystyczna wpływu strategii i celów na liczbę pokoi

			P42				
			1	2	3	4	Ogółem
P6_11	1	Liczebność	5	25	23	30	83
		% z P42	41,7%	83,3%	82,1%	78,9%	76,9%
	4	Liczebność	7	5	5	8	25
		% z P42	58,3%	16,7%	17,9%	21,1%	23,1%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi (poniżej 20) deklarują częściej od pozostałych, że wpływ strategii i celów jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,022, V Kramera – 0,298.

W odniesieniu do powyższej zależności należy stwierdzić, iż wynik badania podobnie jak poprzedni potwierdza, iż im większy hotel (w tym przypadku wyznacznikiem jest tu ilość pokoi), tym pracownicy określają cele i strategie jako ważniejsze. W przypadku mniejszych obiektów pracownicy bardziej skoncentrowani są na działalności operacyjnej, a strategie i cele odczytują jako nieważne.

4.8 Zależność wpływu potencjału organizacji

4.8.1 Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu do standardu obiektu

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_12 (wpływ potencjału organizacji) od zmiennej P39 (standard hotelu) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 24. Zależność statystyczna wpływu potencjału organizacji od standardu obiektu

		P39						Ogółem
		1	2	3	4	5	6	
P6_12	1 Liczebność	5	4	35	11	2	14	71
	% z P39	62,5%	23,5%	72,9%	68,8%	100,0%	77,8%	65,1%
	4 Liczebność	3	13	13	5	0	4	38
	% z P39	37,5%	76,5%	27,1%	31,3%	0,0%	22,2%	34,9%
Ogółem	Liczebność	8	17	48	16	2	18	109
	% z P39	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów 2 gwiazdkowych (niski standard) deklarują częściej od pozostałych, że wpływ potencjału organizacji jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,005, V Kramera – 0,391.

Zależność ta może wskazywać, iż im wyższy standard tym większe prawdopodobieństwo uznania potencjału organizacji jako ważnego czynnika, niemniej jednak takie rozważanie zakłócają obiekty w niższej kategorii niż 2 gwiazdki.

4.8.2 Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_12 (wpływ potencjału organizacji) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 25. Zależność statystyczna wpływu potencjału organizacji na liczbę pokoi

		P42				Ogółem
		1	2	3	4	
P6_12	1 Liczebność	0	20	21	29	70
	% z P42	0,0%	66,7%	75,0%	76,3%	64,8%
	4 Liczebność	12	10	7	9	38
	% z P42	100,0%	33,3%	25,0%	23,7%	35,2%
Ogółem	Liczebność	12	30	28	38	108
	% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne

Z badań wynika, iż tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi (poniżej 20) deklarują częściej od pozostałych, że wpływ potencjału organizacji jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,487.

Wybór potencjału organizacji jako nieważnego przy liczbie pokoi poniżej 20 może wskazywać na fakt, iż jedynie w większych obiektach czyli z większą ilością pokoi pracownicy widzą potencjalną szansę w organizacji, chociażby poprzez możliwość awansu czy innego rozwoju.

4.8.3 Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od wielkości powierzchni użytkowej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_12 (wpływ czynnika potencjału organizacji) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 26. Zależność statystyczna wpływu czynnika potencjału organizacji na wielkość powierzchni użytkowej obiektu

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P6_12	1	Liczebność	2	14	16	14	19	65
		% z P43	12,5%	66,7%	72,7%	66,7%	90,5%	64,4%
	4	Liczebność	14	7	6	7	2	36
		% z P43	87,5%	33,3%	27,3%	33,3%	9,5%	35,6%
Ogółem		Liczebność	16	21	22	21	21	101
		% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, iż tylko osoby z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw.) deklarują zdecydowanie częściej od pozostałych, że wpływ potencjału organizacji jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,505.

Wskazany wynik badania potwierdza, iż obiekty większe, w tym przypadku patrząc przez pryzmat powierzchni użytkowej zwracają większą uwagę na potencjał organizacji. Taki wynik koreluje z poprzednimi zależnościami wskazując, iż wielkość obiektu i standard wpływa na większe zwracanie uwagi przez pracowników na takie elementy jak strategia, cele czy potencjał organizacji.

4.8.4 Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od liczby zatrudnionych osób

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_12 (wpływ potencjału organizacji) od zmiennej P44 (liczba zatrudnionych osób) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 27. Zależność statystyczna pomiędzy potencjałem organizacji i liczbą zatrudnionych osób

			P44			Ogółem
			1	2	3	
P6_12	1	Liczebność	12	35	21	68
		% z P44	42,9%	70,0%	75,0%	64,2%
	4	Liczebność	16	15	7	38
		% z P44	57,1%	30,0%	25,0%	35,8%
Ogółem		Liczebność	28	50	28	106
		% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badania wynika, iż tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) deklarują częściej od pozostałych, że wpływ potencjału organizacji jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,021, V Kramera – 0,269.

Zależność potwierdza zależność, iż w obiektach większych i z większą ilością osób zatrudnionych czynnik potencjału organizacji jest ważniejszy. Tego typu obiekty mają zazwyczaj większe możliwości finansowe i często ich właściciele dbają o rozwój osobisty załogi, co w sposób bezpośredni przenosi się na jakość świadczonych usług.

4.8.5 Zależność wpływu potencjału organizacji w odniesieniu od stażu pracy na pełnionym stanowisku

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 6_12 (wpływ potencjału organizacji) od zmiennej P48 (staż pracy na pełnionym stanowisku) – odpowiedzi na pytanie 6 zostały zrekodowane na dwie kategorie: „ważny” (połączono kategorie „bardzo ważny” i „raczej ważny”), oraz „nieważny” („raczej nieważny” + „całkowicie nieważny”).

Tab. 28. Zależność statystyczna pomiędzy wpływem potencjału organizacji od stażu na pełnionym stanowisku

			P48				Ogółem
			1	2	3	4	
P6_12	1	Liczebność	31	20	19	1	71
		% z P48	83,8%	44,4%	73,1%	100,0%	65,1%
	4	Liczebność	6	25	7	0	38
		% z P48	16,2%	55,6%	26,9%	0,0%	34,9%
Ogółem		Liczebność	37	45	26	1	109
		% z P48	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby ze stażem pracy od 6 do 10 lat na pełnionym stanowisku deklarują częściej od pozostałych, że wpływ potencjału organizacji jest nieważny. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „ważny”. Chi-kwadrat – 0,001, V Kramera – 0,376.

Przedstawiona zależność nie jest oczywista, wręcz przeciwnie wydawałoby się, iż osoby za stażem pomiędzy 6 a 10 lat na pełnionym stanowisku wykazywałyby ważność czynnika potencjału organizacji. Pozostałe osoby wykazywały wskaźnik ważny co w przypadku bardzo młodych osób jest zaskakujące, choć poniekąd może związane z filozofią młodego pokolenia, które wybierając pracę kieruje się innymi czynnikami.

4.9 Zależności dotyczące czynników wewnętrznych

4.9.1 Zależności dotyczące czynników wewnętrznych od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 7 (czy informacje na temat czynników wewnętrznych są dokumentowane) od zmiennej P42 (liczba pokoi).

Tab. 29. Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a liczbą pokoi

			P42				Ogółem
			1	2	3	4	
P7	1	Liczebność	1	6	17	13	37
		% z P42	8,3%	20,0%	60,7%	34,2%	34,3%
	2	Liczebność	11	24	11	25	71
		% z P42	91,7%	80,0%	39,3%	65,8%	65,7%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Z badania wynika, iż tylko osoby z obiektów o liczbie pokoi od 51 do 100 deklarują częściej od pozostałych, że informacje są dokumentowane. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „nie”. Chi-kwadrat – 0,002, V Kramera – 0,373.

Zależność potwierdza tezę, iż większe obiekty w tym często obiekty należące do dużych korporacji częściej dokumentują ryzyko. Jednocześnie mają zazwyczaj większe zasoby ludzkie i większe zasoby finansowe co pozwala na wykonywanie tego typu czynności.

4.9.2 Zależności dotyczące czynników wewnętrznych od wielkości powierzchni użytkowej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 7 (czy informacje na temat czynników wewnętrznych są dokumentowane) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu).

Tabela 30 Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a wielkością powierzchni użytkowej

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P7	1	Liczebność	1	8	10	3	11	33
		% z P43	6,3%	38,1%	45,5%	14,3%	52,4%	32,7%
	2	Liczebność	15	13	12	18	10	68
		% z P43	93,8%	61,9%	54,5%	85,7%	47,6%	67,3%
Ogółem	Liczebność	16	21	22	21	21	101	
	% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zródło: Opracowanie własne

Ponad połowa osób z obiektów o największej powierzchni użytkowej (6001 mkw. i więcej) deklaruje, że informacje są dokumentowane. Czyni tak też nieco mniej niż połowa osób z obiektów średnich (od 2001 do 4000 mkw.). Natomiast osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej wybierają kategorię „nie”. Chi-kwadrat – 0,008, V Kramera – 0,371.

Sytuacja analogiczna jak w przypadku poprzedniej zależności. Informacje są dokumentowane zazwyczaj w przypadku dużych obiektów stąd nie dziwi taki rozkład zależności. Jak widać również mniejsze obiekty coraz częściej „dorastają” do sposobu zarządzania, który pozwala na analizę i dokumentację czynników. Oznacza to, iż już te obiekty określane jako średnie coraz częściej dostrzegają potrzebę analizy czynników i ich dokumentowania.

4.9.3 Zależności dotyczące czynników wewnętrznych od stażu pracy w branży hotelarskiej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 7 (czy informacje na temat czynników wewnętrznych są dokumentowane) od zmiennej P47 (staż pracy w branży hotelarskiej).

Tab. 31. Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a stażem pracy w branży hotelarskiej

			P47				Ogółem
			1	2	3	4	
P7	1	Liczebność	4	4	14	15	37
		% z P47	100,0%	22,2%	27,5%	41,7%	33,9%
	2	Liczebność	0	14	37	21	72
		% z P47	0,0%	77,8%	72,5%	58,3%	66,1%
Ogółem	Liczebność	4	18	51	36	109	
	% z P47	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Źródło: Opracowanie własne.

Osoby z najkrótszym stażem pracy (do 5 lat) deklarują częściej od pozostałych (wszyscy z tej grupy), że informacje są dokumentowane. Osoby z pozostałych obiektów zdecydowanie częściej lub częściej (osoby z najdłuższym stażem pracy – powyżej 20 lat) wybierają kategorię „nie”. Chi-kwadrat – 0,013, V Kramera – 0,315.

Wydawałoby się, iż osoby z większym stażem częściej dokumentowałyby zagrożenia, stąd wyniki badań mogą dziwić. Taki rozkład zależności może wskazywać również, iż osoby z krótszym stażem i jednocześnie mniejszym doświadczeniem potrzebują dłuższej analizy czynników i sytuacji być może to jest właśnie powód dla którego dokumentują czynniki, a następnie poddają je analizie.

4.9.4 Zależność w zakresie polityki zarządzania kryzysowego

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 14 (czy polityka zarządzania kryzysowego w obiekcie jest udokumentowana) od zmiennej P41 (lata budowy obiektu).

Tab. 32. Zależność statystyczna pomiędzy polityką zarządzania kryzysowego w obiekcie a rokiem budowy obiektu

			P41				
			1	2	3	4	Ogółem
P14	1	Liczebność	19	19	24	22	84
		% z P41	63,3%	73,1%	88,9%	91,7%	78,5%
	2	Liczebność	11	7	3	2	23
		% z P41	36,7%	26,9%	11,1%	8,3%	21,5%
Ogółem	Liczebność	30	26	27	24	107	
	% z P41	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, iż kategoria lat budowy obiektu świadczy o tym, że im jest on młodszy, tym więcej deklaracji o tym, iż polityka zarządzania kryzysowego jest udokumentowana. Chi-kwadrat – 0,033, V Kramera – 0,286.

Wyniki badań mogą wskazywać na fakt, iż podejście do zarządzania kryzysowego w ostatnim czasie znacznie się zmieniło, coraz większą wagę przywiązujemy do bezpieczeństwa, coraz częściej analizujemy ryzyko. Dodatkowy pozytywny wpływ na tego typu działania mają jednocześnie zmiany w przepisach ogólnych, które pozwalają na ulepszenie systemów bezpieczeństwa, a jednocześnie wymuszają powstawanie instrukcji mających na celu ułatwienie reagowania pracownika w sytuacji zagrożenia.

4.10 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego

4.10.1 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – wewnętrzna analiza ryzyka od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 20_1 (sposób tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – wewnętrzna analiza ryzyka) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 20 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często” (połączono kategorie „bardzo często” i „często”), „rzadko” („rzadko” + „bardzo rzadko” oraz „nigdy”).

Tab. 33. Zależność statystyczna pomiędzy tworzeniem procedury zarządzania kryzysowego od liczby pokoi

		P42				Ogółem	
		1	2	3	4		
P20_1	1	Liczebność	4	11	18	25	58
		% z P42	33,3%	36,7%	64,3%	65,8%	53,7%
	4	Liczebność	7	17	6	13	43
		% z P42	58,3%	56,7%	21,4%	34,2%	39,8%
	5	Liczebność	1	2	4	0	7
		% z P42	8,3%	6,7%	14,3%	0,0%	6,5%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Profile odpowiedzi osób z obiektów o małej liczbie pokoi (do 50) różnią się od profili odpowiedzi osób z obiektów o większej liczbie pokoi: ci pierwsi częściej wybierają kategorię „rzadko”, a pozostali – „często”. Chi-kwadrat – 0,019, V Kramera – 0,265.

Analogicznie jak w przypadku innych zależności również w tym przypadku w obiektów o większej ilości pokoi wskazywane jest tworzenie procedur zarządzania kryzysowego. W przypadku większych obiektów pozostawanie bez instrukcji czy procedury działania na wypadek niebezpiecznej sytuacji jest ryzykowne, należy pamiętać, iż większa ilość pokoi to potencjalnie większa ilość gości, którym należy zapewnić bezpieczeństwo.

4.10.2 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – nakaz prawny od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 20_2 (sposób tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – nakaz prawny) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 20 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często” (połączono kategorie „bardzo często” i „często”), „rzadko” („rzadko” + „bardzo rzadko” oraz „nigdy”).

Tab. 34. Zależność statystyczna pomiędzy procedurą zarządzania kryzysowego a liczbą pokoi

			P42				Ogółem
			1	2	3	4	
P20_2	1	Liczebność	3	11	14	23	51
		% z P42	25,0%	36,7%	50,0%	60,5%	47,2%
	4	Liczebność	9	16	7	12	44
		% z P42	75,0%	53,3%	25,0%	31,6%	40,7%
	5	Liczebność	0	3	7	3	13
		% z P42	0,0%	10,0%	25,0%	7,9%	12,0%
Ogółem	Liczebność		12	30	28	38	108
	% z P42		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne

Profile odpowiedzi osób z obiektów o małej liczbie pokoi (do 50) różnią się od profili odpowiedzi osób z obiektów o większej liczbie pokoi: ci pierwsi częściej wybierają kategorie „rzadko”, a pozostali – „często”. Chi-kwadrat – 0,011, V Kramera – 0,277.

Zależność może być potraktowana jako analogiczna jak we wcześniejszym punkcie. Obiekty o mniejszej ilości pokoi rzadziej korzystały z nakazów prawnych, ale również rzadziej stosowały procedurę zarządzania kryzysowego, wynika to przede wszystkim z ograniczeń w zakresie zasobów ludzkich, ale również finansowych. W przypadku mniejszych obiektów wykonuje się zakres wymagany prawnie, rzadziej rozszerzane są procedury czy dokumenty z uwagi na wymienione wyżej zależności.

4.10.3 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – nakaz prawny od wielkości powierzchni użytkowej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 20_2 (sposób tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – nakaz prawny) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu) – odpowiedzi na pytanie 20 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często” (połączono kategorie „bardzo często” i „często”), „rzadko” („rzadko” + „bardzo rzadko” oraz „nigdy”).

Tab. 35. Zależność statystyczna pomiędzy tworzeniem procedury zarządzania kryzysowego a wielkością powierzchni użytkowej obiektu

		P43					Ogółem
		1	2	3	4	5	
P20_2	1 Liczebność	3	8	11	14	12	48
	% z P43	18,8%	38,1%	50,0%	66,7%	57,1%	47,5%
4	Liczebność	13	11	7	4	6	41
	% z P43	81,3%	52,4%	31,8%	19,0%	28,6%	40,6%
5	Liczebność	0	2	4	3	3	12
	% z P43	0,0%	9,5%	18,2%	14,3%	14,3%	11,9%
Ogółem	Liczebność	16	21	22	21	21	101

Źródło: Opracowanie własne.

Profile odpowiedzi osób z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw.) i o powierzchni od 1001 do 2000 m.kw. różnią się od profili odpowiedzi pozostałych osób. Osoby z obiektów małych częściej wskazywały kategorię „rzadko” (przedstawiciele najmniejszych obiektów zdecydowanie częściej), a pozostali częściej kategorii „często”. Chi-kwadrat – 0,015, V Kramera – 0,306.

Po raz kolejny pojawia się wniosek, iż w obiektach mniejszych w tym przypadku analizując powierzchnię użytkową procedury zarządzania kryzysowego nie są przygotowywane, zapewne z uwagi na opisane wyżej ograniczenia

4.10.4 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – audyt firmy zewnętrznej od regionu Polski

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 20_3 (sposób tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – audyt firmy zewnętrznej) od zmiennej P40 (region Polski) – odpowiedzi na pytanie 20 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często” (połączono kategorie „bardzo często” i „często”), „rzadko” („rzadko” + „bardzo rzadko” oraz „nigdy”), wprowadziłam nieistniejącą zmienną „region” utworzoną z pytania o województwo.

Tab. 36. Zależność pomiędzy sposobem tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – audyt firmy zewnętrznej a regionu Polski

		P40						Ogółem	
		1	2	3	4	5	6		
P20_3	1	Liczebność	9	6	3	15	2	4	39
		% z P40	33,3%	50,0%	25,0%	68,2%	11,1%	22,2%	35,8%
4	Liczebność	15	5	7	4	9	12	52	
	% z P40	55,6%	41,7%	58,3%	18,2%	50,0%	66,7%	47,7%	
5	Liczebność	3	1	2	3	7	2	18	
	% z P40	11,1%	8,3%	16,7%	13,6%	38,9%	11,1%	16,5%	
Ogółem	Liczebność	27	12	12	22	18	18	109	
	% z P40	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Źródło: Opracowanie własne.

Profile odpowiedzi osób z regionów Południowo-zachodniego i Centralnego różnią się od profili odpowiedzi osób z pozostałych regionów: ci pierwsi częściej wybierają kategorie „często”, a pozostali – „rzadko”. Warto zwrócić uwagę na odpowiedzi z osób z regionu Południowego, z których dwie piąte wybrało kategorię „nigdy”. Chi-kwadrat – 0,006, V Kramera – 0,335.

Wybór odpowiedzi często w przypadku regionu Południowo zachodniego może być spowodowana m. in. brakiem zasobów ludzkich o odpowiednim stopniu przygotowania merytorycznego, bądź też mniejsza ilość pracowników z dłuższym doświadczeniem, co może powodować wymóg przygotowania zarządzania kryzysowego przez firmy zewnętrzne. Z zakresie rejonu Centralnego rotacja pracowników w poszczególnych obiektach jest być może większa, stąd wynik zależności może wskazywać, iż w takim przypadku polegamy na większym i bardziej różnorodnym doświadczeniu osób pracujących w hotelarstwie.

4.10.5 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 20_7 (sposób tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 20 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często” (połączono kategorie „bardzo często” i „często”), „rzadko” („rzadko” + „bardzo rzadko” oraz „nigdy”).

Tab. 37. Zależność pomiędzy sposobem tworzenia procedury zarządzania kryzysowego a liczbą pokoi

			P42				Ogółem
			1	2	3	4	
P20_7	1	Liczebność	3	17	18	33	71
		% z P42	25,0%	56,7%	64,3%	86,8%	65,7%
	4	Liczebność	8	12	8	5	33
		% z P42	66,7%	40,0%	28,6%	13,2%	30,6%
	5	Liczebność	1	1	2	0	4
		% z P42	8,3%	3,3%	7,1%	0,0%	3,7%
Ogółem	Liczebność		12	30	28	38	108
	% z P42		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi częściej wybierały kategorie „rzadko”, podczas gdy pozostali – „często”. Chi-kwadrat – 0,005, V Kramera – 0,295. Wyniki zależności mogłyby wskazywać, iż obiekty o malej ilości pokoi to zazwyczaj obiekty rodzinne, które jak wynika z badania rzadko korzystali z dobrych praktyk dostępnych w branży. Obiekty o większej ilości pokoi jak już wspomnieliśmy wcześniej częściej analizują ryzyko, do analizy tej wykorzystują różne metody i dostępne informacje, w tym bez wątpienia dobre praktyki występujące w branży.

4.10.6 Zależność w zakresie procedur zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży od wielkości powierzchni użytkowej

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 20_7 (sposób tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu) – odpowiedzi na pytanie 20 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często” (połączono kategorie „bardzo często” i „często”), „rzadko” („rzadko” + „bardzo rzadko” oraz „nigdy”).

Tab. 38. Zależność pomiędzy sposobem tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży a wielkością powierzchni użytkowej obiektu

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P20_7	1	Liczebność	5	12	15	16	17	65
		% z P43	31,3%	57,1%	68,2%	76,2%	81,0%	64,4%
	4	Liczebność	10	9	5	5	3	32
		% z P43	62,5%	42,9%	22,7%	23,8%	14,3%	31,7%
	5	Liczebność	1	0	2	0	1	4
		% z P43	6,3%	0,0%	9,1%	0,0%	4,8%	4,0%
Ogółem		Liczebność	16	21	22	21	21	101
		% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne

Profil odpowiedzi osób z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw) różni się od profili odpowiedzi pozostałych osób. Osoby z najmniejszych obiektów częściej wskazywały kategorię „rzadko”, a pozostali częściej kategorii „często”. Chi-kwadrat – 0,038, V Kramera – 0,284.

Wynik zależności potwierdza wniosek z wcześniejszego badania, czyli obiekty większe częściej analizują ryzyko i podczas analizy wykorzystują różne źródła informacji w tym również dobre praktyki w branży. Obiekty mniejsze co do zasady rzadziej analizują i przygotowują ryzyko, a tym samym rzadziej mają przygotowane zarządzanie kryzysowe.

4.11.1 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – chaos informacyjny od regionu Polski

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 29_1 (zakres występowania – chaos informacyjny) od zmiennej P40 (region Polski) – odpowiedzi na pytanie 29 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często wystąpił” (połączono kategorie „bardzo często wystąpił” i „często wystąpił”), „rzadko wystąpił” („rzadko wystąpił” + „bardzo rzadko wystąpił” oraz „nigdy nie wystąpił”).

Tab. 39. Zależność pomiędzy zakresem występowania chaosu informacyjnego – regionu Polski

			P40						Ogółem
			1	2	3	4	5	6	
P29_1	1	Liczebność	9	7	5	11	13	7	52
		% z P40	33,3%	58,3%	41,7%	50,0%	72,2%	38,9%	47,7%
4	4	Liczebność	18	5	5	11	4	11	54
		% z P40	66,7%	41,7%	41,7%	50,0%	22,2%	61,1%	49,5%
5	5	Liczebność	0	0	2	0	1	0	3
		% z P40	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	5,6%	0,0%	2,8%
Ogółem		Liczebność	27	12	12	22	18	18	109
		% z P40	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Osoby z obiektów położonych w regionach Północno-zachodnim i Wschodnim częściej wybierały kategorie „rzadko wystąpił”, podczas gdy osoby z regionów Południowo-zachodniego i Południowego – „często wystąpił”. Natomiast wskazania osób z regionów Północnego i Centralnego podzielone są po pół na kategorie „często wystąpił” i „rzadko wystąpił”. Chi-kwadrat – 0,026, V Kramera – 0,306.

Powyższa zależność potwierdza, iż reakcja w różnych rejonach Polski na zmieniające się wytyczne ich adaptacja są odmienne, w tym przypadku analizując chaos Informacyjny nawet w obrębie jednego regionu są skrajnie inne jak „często wystąpił” oraz „rzadko wystąpił”.

4.11.2 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – koszty wprowadzenia wytycznych w zależności od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 29_5 (zakres występowania – koszty wprowadzenia wytycznych) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 29 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „często wystąpił” (połączono kategorie „bardzo często wystąpił” i „często wystąpił”), „rzadko wystąpił” („rzadko wystąpił” + „bardzo rzadko wystąpił” oraz „nigdy nie wystąpił”).

Tab. 40 Zależność pomiędzy kosztami wprowadzenia wytycznych a liczbą pokoi

		P42				Ogółem	
		1	2	3	4		
P29_5	1	Liczebność	2	11	14	7	34
		% z P42	16,7%	36,7%	50,0%	18,4%	31,5%
	4	Liczebność	10	19	11	27	67
		% z P42	83,3%	63,3%	39,3%	71,1%	62,0%
	5	Liczebność	0	0	3	4	7
		% z P42	0,0%	0,0%	10,7%	10,5%	6,5%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów o liczbie pokoi od 51 do 100 częściej wybierały kategorie „często wystąpił”, podczas gdy pozostali – „rzadko wystąpił”. Chi-kwadrat – 0,026, V Kramera – 0,258.

Zależność może być powiązana z faktem, iż w okresie pandemii szczególnie w pierwszej fazie środki do spełnienia wytycznych były ciężiej dostępne, a ich koszt był wysoki, w związku z powyższym wprowadzenie wytycznych w większym obiekcie nie dość że było samo w sobie większym wyzwaniem, a dodatkowo koszt wprowadzenia takich wytycznych był znacznie większy w przypadku większego obiektu niż mniejszego.

4.11.3 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – koszty zapobiegania pandemii liczba zatrudnionych w obiekcie

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 30 (koszty zapobiegania pandemii) od zmiennej P44 (liczba zatrudnionych w obiekcie osób). Osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) najczęściej wybierały kategorie niskich kosztów (od 0 do 500 zł. i od 500 do 1000 zł.). Osoby z pozostałych obiektów zatrudniających od 11 do 30 osób najczęściej wskazywały na koszty od 500 do 1000 zł. i od 1001 do 3000 zł. podczas gdy osoby z obiektów zatrudniających ponad 30 osób na koszty od 1001 do 3000 zł i od 3001 do 5000 zł. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,463.

Tab. 41. Zależność pomiędzy kosztami zapobiegania pandemii a liczbą osób zatrudnionych w obiekcie

			P44			Ogółem
			1	2	3	
P30	1	Liczebność	12	5	0	17
		% z P44	42,9%	10,0%	0,0%	16,0%
	2	Liczebność	11	17	2	30
		% z P44	39,3%	34,0%	7,1%	28,3%
	3	Liczebność	2	20	12	34
		% z P44	7,1%	40,0%	42,9%	32,1%
	4	Liczebność	1	6	7	14
		% z P44	3,6%	12,0%	25,0%	13,2%
	5	Liczebność	0	1	2	3
		% z P44	0,0%	2,0%	7,1%	2,8%
	6	Liczebność	2	1	5	8
		% z P44	7,1%	2,0%	17,9%	7,5%
Ogółem		Liczebność	28	50	28	106
		% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Zależność potwierdza analogiczną sytuację jak w przypadku poprzedniego badania, im większa ilość osób tym zazwyczaj większy obiekt, a im większy obiekt tym koszty związane z pandemią większe. Należy pamiętać, iż podczas pandemii należało zapewnić bezpieczeństwo zarówno pracowników jak również gości.

4.11.4 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – zmniejszenie przychodu rok 2021 od liczby zatrudnionych w obiekcie

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 31_2 (zmniejszenie przychodu w trakcie trwania pandemii – 2021 rok) od zmiennej P44 (liczba zatrudnionych w obiekcie osób).

Tab. 42. Zależność pomiędzy zmniejszeniem przychodu w trakcie trwania pandemii a liczbą osób zmniejszonych w obiekcie

			P44			Ogółem
			1	2	3	
P31_2	1	Liczebność	3	1	2	6
		% z P44	10,7%	2,0%	7,1%	5,7%
	2	Liczebność	1	6	4	11
		% z P44	3,6%	12,2%	14,3%	10,5%
	3	Liczebność	0	12	6	18
		% z P44	0,0%	24,5%	21,4%	17,1%
	4	Liczebność	3	9	11	23
		% z P44	10,7%	18,4%	39,3%	21,9%
	5	Liczebność	12	10	3	25
		% z P44	42,9%	20,4%	10,7%	23,8%
	6	Liczebność	9	11	2	22
		% z P44	32,1%	22,4%	7,1%	21,0%
Ogółem		Liczebność	28	49	28	105
		% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) najczęściej wskazywały kategorie utraty przychodów obiektu poniżej 20% lub brak utraty przychodu. Osoby z obiektów o największej liczbie zatrudniających (powyżej 30 osób) najczęściej wskazywały na utratę przychodów od 39% do 20%, podczas gdy odpowiedzi przedstawicieli średnich obiektów (11-30 zatrudnionych) rozłożyły się dość równomiernie na kategorie świadczące o utracie przychodów od 59% w dół. Widać więc, że średnie obiekty najbardziej odczuły efekty pandemii w 2021 roku. Chi-kwadrat – 0,002, V Kramera – 0,362.

Wyniki badania mogą potwierdzać informację opisaną również przez ekspertów, iż małe hotele mniej rygorystycznie podchodziły do obostrzeń, bądź zupełnie ich nie przestrzegały, stąd utrata przychodu w takim przypadku najmniejsza. W przypadku średnich hoteli znajdują się za równo obiekty prywatne jak również obiekty franczyzowe czy państwowe. Obiekty tego typu co do zasady musiały przestrzegać wytycznych wymaganych przez system prawny. W przypadku dużych obiektów utrata przychodu była największa z uwagi na fakt, iż podczas trwania pandemii nie odbywały się dodatkowe konferencje czy imprezy okolicznościowe z uwagi na stosowany reżim. Większe obiekty dużo częściej niż pozostałe

w zakresie swojego przychodu mają wartości pochodzące właśnie od imprez zorganizowanych, w związku z powyższym tego typu zależność nie dziwi.

4.11.5 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – absencja pracowników związana z kwarantanną a standard hotelu.

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 35 (absencja pracowników związana z kwarantanną) od zmiennej P39 (standard hotelu). Tylko osoby z obiektów o 2 gwiazdkach częściej wybierały odpowiedź „nie”, podczas gdy pozostali badani „tak”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,522.

Tab. 43. Zależność statystyczna pomiędzy absencją pracowników związanych z kwarantanną a standardem hotelu

		P39						Ogółem
		1	2	3	4	5	6	
P35	1 Liczebność	5	4	40	14	2	16	81
	% z P39	62,5%	23,5%	83,3%	87,5%	100,0%	88,9%	74,3%
	2 Liczebność	3	13	8	2	0	2	28
	% z P39	37,5%	76,5%	16,7%	12,5%	0,0%	11,1%	25,7%
Ogółem	Liczebność	8	17	48	16	2	18	109
	% z P39	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

W przypadku obiektów o wyższym standardzie prawdopodobnie osoby zarządzające bardziej przestrzegały przepisów w tym warunków kwarantanny z tego też powodu nie dziwi odpowiedź twierdząca. Obiekty o większej ilości gwiazdek często należą do sieci hotelowych co dodatkowo nakładało na nich obowiązek restrykcyjnego przestrzegania przepisów.

Obiekty 2 gwiazdkowe jak wspominali o tym eksperci z branży rzadziej przestrzegali restrykcyjnie przepisów z uwagi na obawę o utratę przychodów stad prawdopodobnie również w przypadku samej kwarantanny podejście do tego było mniej restrykcyjne.

4.11.6 Zależność statystycznie istotna w zakresie absencji pracowników związana z kwarantanną a powierzchnią użytkową obiektu.

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 35 (absencja pracowników związana z kwarantanną) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu).

Tab. 44. Zależność statystyczna pomiędzy absencją pracowników związaną z kwarantanną a wielkością powierzchni użytkowej

			P43					Ogółem
			1	2	3	4	5	
P35	1	Liczebność	2	14	17	21	20	74
		% z P43	12,5%	66,7%	77,3%	100,0%	95,2%	73,3%
	2	Liczebność	14	7	5	0	1	27
		% z P43	87,5%	33,3%	22,7%	0,0%	4,8%	26,7%
Ogółem		Liczebność	16	21	22	21	21	101
		% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów o najmniejszej powierzchni użytkowej (do 1000 mkw.) częściej wybierały odpowiedź „nie”, podczas gdy pozostali badani „tak”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,657.

Wynik przeprowadzonego badania potwierdza inne rozważania zmierzające do tego, iż osoby z większych hoteli (w tym przypadku określonym jako większa powierzchnia) częściej odczuli dotkliwość absencji pracowników zapewne też z faktu, iż w takich obiektach bardziej restrykcyjnie przestrzega się przepisów, niemniej jednak należy pamiętać również o tym, iż pracowników w obiektach większych jest więcej co również mogło wpływać na wynik badania.

4.11.7 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – absencja pracowników związana z kwarantanną a liczba osób zatrudnionych

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 35 (absencja pracowników związana z kwarantanną) od zmiennej P44 (liczba osób zatrudnionych). Tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) częściej wybierały odpowiedź „nie”, podczas gdy pozostali badani w przeważającej większości „tak”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,591.

Zależność potwierdza postawione wcześniej rozważania obrazujące, iż w przypadku większych obiektów wpływ niekorzystnych uwarunkowań związanych z pandemia był dużo większy. W tym przypadku jeżeli chodzi o kwarantannę, ilość pracowników wpływa bez wątplenia na fakt, iż skala tego zjawiska mogła być większa.

Tab. 45. Absencja pracowników związana z kwarantanną w zależności od liczby zatrudnionych osób

			P44			Ogółem
			1	2	3	
P35	1	Liczebność	9	43	27	79
		% z P44	32,1%	86,0%	96,4%	74,5%
	2	Liczebność	19	7	1	27
		% z P44	67,9%	14,0%	3,6%	25,5%
Ogółem	Liczebność		28	50	28	106
	% z P44		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

4.11.8 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – odnotowane przypadki zakażeń od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 36 (odnotowane przypadki zakażeń) od zmiennej P42 (liczba pokoi).

Tab. 46. Zależność statystyczna pomiędzy odnotowanymi przypadkami zakażeń a liczbą pokoi

			P42				Ogółem
			1	2	3	4	
P36	1	Liczebność	0	9	19	25	53
		% z P42	0,0%	30,0%	67,9%	65,8%	49,1%
	2	Liczebność	12	21	9	13	55
		% z P42	100,0%	70,0%	32,1%	34,2%	50,9%
Ogółem	Liczebność		12	30	28	38	108
	% z P42		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów o najmniejszej i małej liczbie pokoi (poniżej 20 i od 20 do 50) częściej wybierały odpowiedź „nie” (wszyscy w przypadku obiektów poniżej 20 pokoi), podczas gdy pozostali badani częściej „tak”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,473.

Wynik zależności potwierdza, iż wielkość hotelu miała wpływ na ilość zakażeń, im więcej pokoi tym większa ilość gości a tym samym większe prawdopodobieństwa albo wystąpienia choroby, bądź zakażenia.

4.11.9 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – odnotowane przypadki zakażeń od wielkości powierzchni użytkowej obiektu

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 36 (odnotowane przypadki zakażeń) od zmiennej P43 (wielkość powierzchni użytkowej obiektu).

Tab. 47. Zależność pomiędzy odnotowanymi przypadkami zakażeń a wielkością powierzchni użytkowej obiektu

			P43					
			1	2	3	4	5	Ogółem
P36	1	Liczebność	2	6	12	14	15	49
		% z P43	12,5%	28,6%	54,5%	66,7%	71,4%	48,5%
	2	Liczebność	14	15	10	7	6	52
		% z P43	87,5%	71,4%	45,5%	33,3%	28,6%	51,5%
Ogółem		Liczebność	16	21	22	21	21	101
		% z P43	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Osoby z obiektów najmniejszych i małych (w sumie do 2000 mkw.) częściej wybierały odpowiedź „nie”, podczas gdy pozostali badani częściej „tak”. Im większy obiekt tym więcej wskazań „tak”. Chi-kwadrat – 0,001, V Kramera – 0,436.

Zależność wskazująca, iż zwiększona powierzchnia wpływa na zwiększoną ilość zakażeń, związana jest przede wszystkim z faktem, iż większa powierzchnia zazwyczaj oznacza większą ilość pokoi, a co dalej za tym idzie fakt przebywania większej ilości ludzi na mniejszej powierzchni.

4.11.10 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – odnotowane przypadki zakażeń od liczby zatrudnionych osób

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 36 (odnotowane przypadki zakażeń) od zmiennej P44 (liczba zatrudnionych osób).

Tab. 48. Zależność statystyczna pomiędzy przypadkami zakażeń w stosunku do liczb zatrudnionych osób

		P44			Ogółem	
		1	2	3		
P36	1	Liczebność	4	28	19	51
		% z P44	14,3%	56,0%	67,9%	48,1%
	2	Liczebność	24	22	9	55
		% z P44	85,7%	44,0%	32,1%	51,9%
Ogółem		Liczebność	28	50	28	106
		% z P44	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zródło: Opracowanie własne.

Tylko osoby z obiektów o najmniejszej liczbie zatrudnionych (do 10 osób) częściej wybierały odpowiedź „nie”, podczas gdy pozostali badani częściej „tak”. Chi-kwadrat – 0,000, V Kramera – 0,417.

Podobnie jak we wcześniejszych zależnościach potwierdzałoby to fakt, iż obiekty o większej ilości osób zatrudnionych to obiekty większe, wymagające uporządkowanej struktury jak również procedur w tym również procedur zarządzania kryzysowego w celu opanowania trudnych sytuacji, z tego też powodu nie dziwi taka zależność.

4.11.11 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii – role poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa od liczby pokoi.

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 37_2 (realizowanie w obiekcie – role poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa w obiekcie) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 37 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „realizowana w małym stopniu” (połączono kategorie „1”, „2” i „3”), „realizowana w dużym stopniu” („5” + „6” + „7” oraz kategoria „neutralna” – „4”).

Tab. 49. Zależność pomiędzy rolami poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa w obiekcie a liczbą pokoi

			P42				Ogółem
			1	2	3	4	
P37_2	1	Liczebność	4	2	1	4	11
		% z P42	33,3%	6,7%	3,6%	10,5%	10,2%
	4	Liczebność	3	9	4	2	18
		% z P42	25,0%	30,0%	14,3%	5,3%	16,7%
	7	Liczebność	5	19	23	32	79
		% z P42	41,7%	63,3%	82,1%	84,2%	73,1%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Profil odpowiedzi osób z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi (poniżej 20) różnił się od pozostałych profili, osoby te znacząco częściej wybierały odpowiedź „realizowana w małym stopniu” – jedna trzecia tych osób. Im więcej pokoi w obiekcie, tym więcej wskazań „realizowana w dużym stopniu”. Chi-kwadrat – 0,007, V Kramera – 0,286.

W przypadku obiektów o mniejszej ilości pokoi, ilość osób zatrudnionych jest mniejsza co jednocześnie oznacza, iż nie wszystkie „role” mogą zostać wykonane bądź nie zawsze zwraca się na to uwagę. Pracownicy małych obiektów częściej zajęci są wykonywaniem obowiązków niż dodatkowymi działaniami, co również potwierdzają opinie wyrażone podczas badania ekspertów.

4.11.12 Zależność zakresu funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w trakcie pandemii –zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej od liczby pokoi

Zależność statystycznie istotna odpowiedzi na pytanie 37_3 (realizowanie w obiekcie – zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej) od zmiennej P42 (liczba pokoi) – odpowiedzi na pytanie 37 zostały zrekodowane na trzy kategorie: „realizowana w małym stopniu” (połączono kategorie „1”, „2” i „3”), „realizowana w dużym stopniu” („5” + „6” + „7” oraz kategoria „neutralna” – „4”).

Tab. 50. Zależność statystyczna w zakresie odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej a liczbą pokoi

			P42				
			1	2	3	4	Ogółem
P37_3	1	Liczebność	4	5	1	5	15
		% z P42	33,3%	16,7%	3,6%	13,2%	13,9%
	4	Liczebność	3	10	3	3	19
		% z P42	25,0%	33,3%	10,7%	7,9%	17,6%
	7	Liczebność	5	15	24	30	74
		% z P42	41,7%	50,0%	85,7%	78,9%	68,5%
Ogółem		Liczebność	12	30	28	38	108
		% z P42	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Profil odpowiedzi osób z obiektów o najmniejszej liczbie pokoi (poniżej 20) różnił się od pozostałych profili, osoby te znacząco częściej wybierały odpowiedź „realizowana w małym stopniu” – jedna trzecia tych osób. Osoby z obiektów o dużej liczbie pokoi (51 i więcej) zdecydowanie częściej wskazywały kategorię „realizowana w dużym stopniu”. Chi-kwadrat – 0,007, V Kramera – 0,285.

Zależność potwierdza wcześniejsze wnioski jak również opinie ekspertów, iż procedury w obiektach większych są częściej wykorzystywane i w znacznym stopniu realizowane, w przypadku małych obiektów ten zakres jest trudniejszy do wykorzystania przede wszystkim z uwagi na mniejszy skład osobowy.

4.12 Podsumowanie

H4: Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii covid-19 było zróżnicowane ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu oraz rodzaj i formę własności.

Na podstawie danych przedstawionych w rozdziale IV można konfirmować hipotezę H3, iż funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 było zróżnicowane ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu, rodzaj oraz formę własności.

W dniu 11 marca 2020 Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła stan pandemii COVID-19. Pierwsze przypadki zakażenia wirusem SARS-CoV-2 oficjalnie odnotowano w grudniu roku 2019 w chińskiej aglomeracji WUHAN i szybko rozprzestrzeniły się

na cały Świat. Pandemia choć nie jest zjawiskiem nowym jednak wciąż, pomimo daleko posuniętej medycyny budzi strach, który wynika najczęściej z niewiedzy. Wszystkie pandemie jednoznacznie wskazują, iż każda nowa choroba jest nieprzewidywalna i należy do niej podchodzić z rezerwą. Pandemia COVID-19 podobnie jak pozostałe pandemie zaskoczyła Świat, w tym bardzo dotkliwie wpłynęła na jedną z najlepiej rozwijających się branż gospodarki - hotelarstwo. Po ogłoszeniu globalnej pandemii również Polska została zobligowana do wprowadzenia zaleceń WHO, co nastąpiło. Jednym z filarów planów WHO w walce z pandemią COVID-19 były ograniczenia w transporcie i podróżach oraz wprowadzenie w krajach restrykcji mających na celu jak najskuteczniejszą walkę z SARS-CoV-2. Na tej podstawie również w Polsce pojawiły się przepisy prawa, które wprowadziły różnego typu restrykcje w tym te dotyczące hotelarstwa.

Wprowadzone regulacje prawne, które nie tylko spowodowały pozamykanie punktów gastronomicznych i hotelowych, ale również miejsca użyteczności kulturowej, a praca biurowa została zastąpiona pracą zdalną, co dodatkowo wpłynęło na brak możliwości przemieszczania osób nie tylko w zakresie międzynarodowym, ale również krajowym. Obostrzeń pilnowali funkcjonariusze mundurowi łącznie z nakładaniem mandatów za nie przestrzeganie obostrzeń. Zmieniające się regulacje prawne jak również regulacje w innych Państwach związane z zamknięciem obiektów, następnie z zakresem stosowania testów jak również stosowaniem masek ochronnych spowodowały negatywny wpływ na działanie hoteli nie tylko w Polsce ale na całym Świecie. Podróże zarówno te prywatne jak również te służbowe odczytywane były jako niestabilne i nieprzewidywalne.³³⁵

W badaniu przeanalizowano sposób funkcjonowania obiektów hotelarskich w czasie pandemii COVID 19. Uwzględniono źródła informacji jakie były wykorzystywane przez obiekty w czasie trwania pandemii, rodzaje i częstotliwość problemów jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID 19, szkolenie zasobów ludzkich do pracy w pandemii. Zidentyfikowane zostały konsekwencje pandemii dla hotelarstwa, koszty ponoszone przez obiekty w związku z przebiegiem pandemii, w tym poziom strat przychodów, zmiana w strukturze gościa, rodzaj zastosowanych rozwiązań w celu ochrony firmy i pracowników, rodzaj pomocy z jakiej korzystano w trakcie pandemii COVID-19 jak również samoocenę realizacji poszczególnych cech zarządzania kryzysowego w obiekcie.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż w dobie pandemii obiekty hotelarskie najczęściej korzystały z aktów prawnych, wytycznych dostępnych w Internecie i zewnętrznych

³³⁵ S. Gössling, D. Scott, M. Hall, *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*, „Journal of Sustainable Tourism”; 2020, vol. 29, s. 1-20.

doradców. W przeprowadzonych badaniach zapytano o problemy jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID-19. W odpowiedziach najczęstsza odpowiedzią było nieprzestrzeganie wytycznych przez gości obiektu, natomiast najrzadziej według respondentów pojawiał się problem z przestrzeganiem wytycznych przez pracowników. Pandemia wpłynęła nie tylko na koszty, ale również na przychody generowane w hotelarstwie. W badaniach uwzględniono poziom przychodów w hotelarstwie w porównaniu do roku 2019 oraz strukturę klienta. Największe straty odnotowano w roku 2020, był to okres zarówno całkowitego lock downu jak również znacznych ograniczeń w działalności obiektów hotelarskich. Z badań ankietowych wynika, że hotele w trakcie trwania pandemii najczęściej decydowały się na redukcję czasu pracy oraz wynagrodzenia pracowników

W wywiadzie eksperckim zaznaczono, iż rozwiązania zastosowane w trakcie pandemii w postaci bonu turystycznego oraz tarczy antykryzysowej były szeroko wykorzystywane w hotelarstwie, o czym świadczą wyniki przeprowadzonej ankiety oraz wywiady. Wszystkie wypowiedzi chwaliły bon, a niektóre też i tarczę, gdyż pomoc ta pozwoliła na przetrwanie najtrudniejszego czasu. Bony pomogły obiektom głównie w miejscowościach turystycznych i sprawiły, że część rodzin wydała swoje pieniądze na wypoczynek w Polsce. Były też głosy, że dzięki bonom do hoteli przyjechały rodziny, których wcześniej nie było stać na wyjazdy wakacyjne. Z przedstawionych badań wynika szereg zależności w różnych aspektach. Odnoszą się one do zależności między zmiennymi, które są mało prawdopodobne, aby wystąpiły przypadkowo. Zależności statystycznie określają, czy obserwowane zależności (lub różnice) są istotne w populacji, czy też mogłyby być wynikiem przypadkowego błędu próbkowania.

W zakresie czynników zewnętrznych, które mają wpływ na obiekty hotelarskie pojawiają się zależności w zakresie stażu osób odpowiadających i różnic w ich odpowiedziach. Przykładem może być odpowiedź dotycząca oceny czynnika ekonomicznego. Zaistniała zależność może wskazywać na fakt, iż osoby z mniejszym stażem nie posiadają na tyle dużo doświadczenia, które pozwalałoby im na ocenę tej sytuacji. Osoby ze stażem wyższym mają większe doświadczenie zarówno to pozytywne (z kilku lat przed pandemią, kiedy rozwój hotelarstwa był znaczący) jak również to negatywne (np., w trakcie kryzysu ekonomicznego z 2008 roku) stąd ich ocena wynika z doświadczonych już wydarzeń i zastosowanych rozwiązań.

W przypadku czynników politycznych zależność pojawia się w przypadku obiektów większych, zatrudniających powyżej 10 osób, bez względu na formę własności oddziaływanie czynników politycznych w tym regulacji prawnych jest większe, a konsekwencje w ich

stosowaniu bardziej widoczne. Doświadczenie osób zarządzających miało zapewne duży wpływ na odczucia pozytywne bądź negatywne.

W zakresie czynnika środowiskowego natomiast zależność związana jest z wielkością obiektu, choć różnie wyrażoną. Dla przykładu wybór osób z obiektów poniżej 20 pokoi w odniesieniu do czynnika środowiskowego jako neutralnego wynika z faktu, iż obiekty małe to zazwyczaj obiekty prywatne, często rodzinne, które nie przykładają tak dużej uwagi na czynnik środowiskowy, choć w zapewne w większości przypadków, ich położenie jest właśnie uzależnione od czynnika środowiskowego.

W przypadku większych obiektów może już wchodzić rozwiązanie franczyzowe w zakresie sposobu zarządzania, które w samym schemacie zakłada dbanie o środowisko i budowanie polityki w tym zakresie. Dbanie o środowisko jest już wręcz wpisane w funkcjonowanie większych i dużych obiektów, a dbanie o zrównoważony rozwój jest świetnym materiałem marketingowym. Ogólna uwaga wskazuje, iż większe obiekty hotelarskie deklarują większą wagę czynnika środowiskowego.

W przypadku czynników zdrowotnych również w badaniu pojawiły się zależności. Wybór respondentów w zakresie czynników zdrowotnych jest zapewne związany z niedawnym zjawiskiem pandemii, w związku z powyższym nie dziwi odpowiedź w zakresie oceny czynnika negatywnie. Obiekty nie dość, że miały wprowadzić restrykcyjne wytyczne i ich przestrzegać to jeszcze były z tego powodu sankcjonowane.

W przypadku mniejszych obiektów, co również potwierdzają wypowiedzi z wywiadu ekspertów nie przykładano, aż tak dużej wagi do wykonywania i respektowania nakazów, w związku z powyższym odpowiedzi w zakresie neutralnym nie dziwią. Zaskoczeniem natomiast są odpowiedzi w kategorii pozytywne przy takich obiektach.

Jednocześnie w zakresie dokumentowania czynników obiekty o wyższym standardzie w dużej ilości przypadków są obiektami należącymi do sieci hotelowych, gdzie wiele wskazań i dokumentów jest wymaganych, stąd nie dziwi fakt, iż w obiektach o najwyższym standardzie wskazują na dokumentowanie czynników zewnętrznych. Warto tu się odnieść również do informacji przekazanych przez ekspertów, którzy choć wskazywali, iż czynniki zewnętrzne i ich analiza są absolutnie niezbędne często w przypadku mniejszych obiektów nie ma wystarczającej ilości personelu do analizowania i dokumentowania tych właśnie czynników.

W przypadku czynników wewnętrznych również pojawiły się zależności istotne statystycznie. Zależności związane są z czynnikiem poszerzenia wiedzy przez pracowników, wpływu struktury organizacyjnej, wpływu strategii organizacji i celów z wielkością obiektu.

tów. W większości przypadków pojawia się analogiczny wniosek, wskazujący iż w przypadku małych obiektów, czyli tych o najmniejszej ilości pokoi, najmniejszej powierzchni i najmniejszej ilości zatrudnionych pracowników zasadniczym aspektem funkcjonowania są czynności operacyjne, a przy wykonywaniu ich najważniejsze są czas i koszt. W przypadku takich obiektów rzadko zwraca się uwagę na poszerzenie wiedzy przez pracowników, strukturę organizacyjną obowiązującą w organizacji, jak również wpływu czynnika strategii i celów, a tym bardziej inwestycję w ten aspekt. W związku z powyższym nie dziwi, iż w przypadku obiektów o większej strukturze organizacyjnej, większej ilości pokoi, większej powierzchni osoby kierujące wskazują na większe znaczenie tego czynnika. możemy zdiagnozować przez większą ilość pokoi osoby kierujące obiektem wskazują określone czynniki wewnętrzne jako ważne. Jednocześnie w odniesieniu do dokumentowania czynników wewnętrznych, również osoby z obiektów większych (o większej powierzchni użytkowej) wskazują, iż dokumentują te właśnie czynniki.

W odniesieniu do polityki zarządzania kryzysowego występuje zależność wskazująca, iż w obiektach młodszych jest ona dokumentowa, może być to związane np. ze zmieniającymi się przepisami, które wymuszają dostosowanie obiektów do wymogów prawnych w zakresie bezpieczeństwa. Sposób tworzenia procedury jest uzależniona od liczby pokoi, wielkości powierzchni użytkowej, ale również regionu Polski.

W zakresie analizy w czasie trwania pandemii COVID-19, również pojawiły się zależności statystycznie istotne, w zakresie wystąpienia chaosu informacyjnego w stosunku do regionu Polski, ale również kosztów wprowadzenia wytycznych w odniesieniu do liczby pokoi w obiekcie, ale również kosztów wprowadzonych rozwiązań w stosunku do ilości zatrudnionych osób. Dodatkowo pojawiają się zależności związane ze zmniejszeniem przychodu w stosunku do zatrudnionych osób, ale również absencją pracowników w zależności od standardu hotelu, czy wielkością użytkową obiektu oraz liczbą osób zatrudnionych. Zależności w trakcie trwania pandemii mają miejsce w przypadku odnotowanych zakażeń w odniesieniu do liczby pokoi, wielkości powierzchni użytkowej oraz liczby zatrudnionych pracowników.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na zależność pomiędzy rolami poszczególnych osób w trakcie zarządzania kryzysowego, a liczbą pokoi, bądź zakresów odpowiedzialności w odniesieniu do liczby pokoi.

Należy podkreślić, iż obiekty większe powierzchniowo, posiadające więcej pokoi, jak również zatrudniające więcej pracowników mają częściej przygotowane procedury za-

zarządzania kryzysowego, z uwagi przede wszystkim na zasadność większego uporządkowania, co jest pomocne, a wręcz niezbędne w zarządzaniu kryzysowym. Jednocześnie zwraca uwagę fakt, iż w większych obiektach częściej pojawiały się różnego typu problemy, w tym problemy operacyjne w czasie trwania pandemii.

W samej fazie reagowania pojawiają się zależności w zakresie różnic w regionach Polski.

Z przeprowadzonych badań wynika wiele zależności w różnych aspektach, zarówno z uwagi na czynniki zewnętrzne, czynniki wewnętrzne, dokumentowania poszczególnych czynników czy procedur kryzysowych, jak również problemów pojawiających się w czasie pandemii, zarówno w zakresie rodzaju obiektu (jego wielkości, ilości zatrudnionych osób czy rodzaju kategoryzacji, ale również miejsca występowania danego obiektu (regionu umiejscowienia), które przedstawiają zróżnicowane funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego. Na podstawie danych przedstawionych w rozdziale IV można uprawdopodobnić hipotezę H3, iż funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 było zróżnicowane ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu oraz rodzaj i formę własności.

ROZDZIAŁ V

ANALIZA MODERNIZACYJNA SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY HOTELARSKIEJ

5.1 Zadanie analizy modernizacyjnej

Główne zadanie analizy modernizacyjnej to wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań, udoskonalień oraz innowacji, bazując na wynikach przeprowadzonych badań. W literaturze omawianych jest wiele różnych strategii i kierunków rekomendowanych do podjęcia w celu zwiększenia skuteczności zarządzania kryzysowego³³⁶. Jedne wywodzą się z analizy podatności i dążą do znalezienia takiego rozwiązania, które umożliwiają ich zmniejszenie. Inne natomiast starają się badać silne strony systemu, jego odporność oraz poszukiwaniu metod wzmocnienia tej odporności i adaptacyjności.³³⁷

Mając na celu lepszą analizę i ocenę skuteczności działania systemu w celu przygotowania wytycznych modernizacyjnych do wdrożenia modelowego systemu zarządzania kryzysowego, w pracy zbadano uwarunkowania zewnętrzne takie jak: czynniki społeczne, czynniki ekonomiczne, czynniki kulturowe, czynniki zdrowotne, czynniki prawne, czynniki organizacyjne, czynniki techniczne i czynniki środowiskowe. Dokonano również oceny czynników wewnętrznych takich jak: atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, satysfakcja z wykonywanej pracy, zaufanie wśród całej organizacji, sprawiedliwość oceny, poszerzenie wiedzy pracowników, przepływ informacji, wynagrodzenie pracowników, struktura organizacyjna, podział zadań, strategie i cele oraz potencjał organizacji.

Kolejnym etapem w analizie było określenie potrzeb, oczekiwań i oceny funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego podczas pandemii COVID-19. Na tym etapie odniesiono się do oceny źródeł informacji jakie były wykorzystywane w dobie pandemii COVID-19, sposobu szkoleni w trakcie zagrożenia, oceny problemów jakie się pojawiły podczas reagowania kryzysowego, kosztów finansowych jakie ponosiły obiekty w czasie pandemii, kwestie związane ze zmniejszeniem przychodów jak również działań jakie musiały być podjęte w celu ratowania obiektów hotelarskich w zaistniałej sytuacji.

Mając na względzie wyniki przeprowadzonych badań wykonano analizę modernizacyjną systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie. Jej zadaniem jest ocena potrzeb

³³⁶ Zob. szerz. B. Kaczmarczyk, *Możliwości doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, WSOWL, Wrocław 2015; G. Pietrek, *System zarządzania kryzysowego. Diagnoza i kierunki doskonalenia*, Difin, Warszawa 2018; W. Lidwa (red.), *Narodowy system zarządzania kryzysowego w Polsce*, PWSZ, Kalisz 2013.

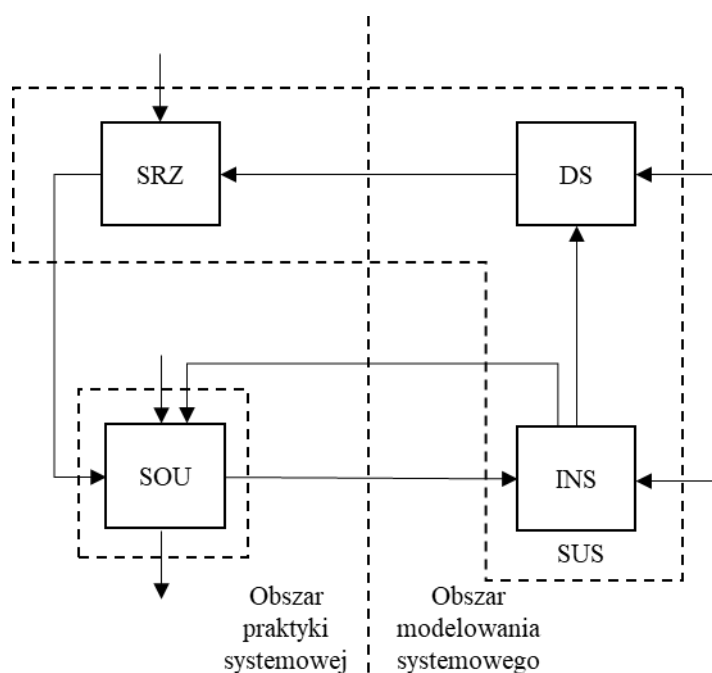
³³⁷ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., s. 121-171.

oraz możliwości związanych z ulepszeniem, aktualizacją i dostosowaniem systemu zarządzania kryzysowego po doświadczeniach związanych z COVID-19. Modernizacja systemu to jego „celowa zmiana na lepsze”³³⁸, żeby mogła zaistnieć niezbędne są trzy elementy systemu: innowator, decydent i wykonawca. Jednocześnie jako przyczyny wadliwego wprowadzenia modernizacji można więc analogicznie wymienić: 1) wadliwość innowatora, 2) wadliwość decydenta, 3) wadliwość wykonawcy.³³⁹ Jasno z tego wynika więc, iż usprawnienie/ modernizacja systemu wymaga pomysłu, podjęcia decyzji, racjonalnego zaprojektowania i zrealizowania.

Wygodnym narzędziem metodologicznym jest ogólny wzorzec sytuacji usprawnienia przedstawiony na rys. 10.

Rys. 10. Sytuacja usprawniania

SOU- systemowy obiekt usprawnienia, INS – innowator systemowy, DS – decydent systemowy, SRZ – system realizacji zmian, SUS – system usprawniania



Źródło: J. Konieczny, *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne Warszawa 1983, s. 320.

Wzorzec sytuacji usprawnienia obejmuje parę systemów tj. system usprawniany oraz system usprawniający. System usprawniania składa się trzech zasadniczych elementów: innowatora systemowego, decydenta systemowego oraz systemu realizacji zmian. Toteż sprawność realizacji działań usprawniania zależy od funkcjonowania jego uczestników i jego sytuacji systemowej³⁴⁰.

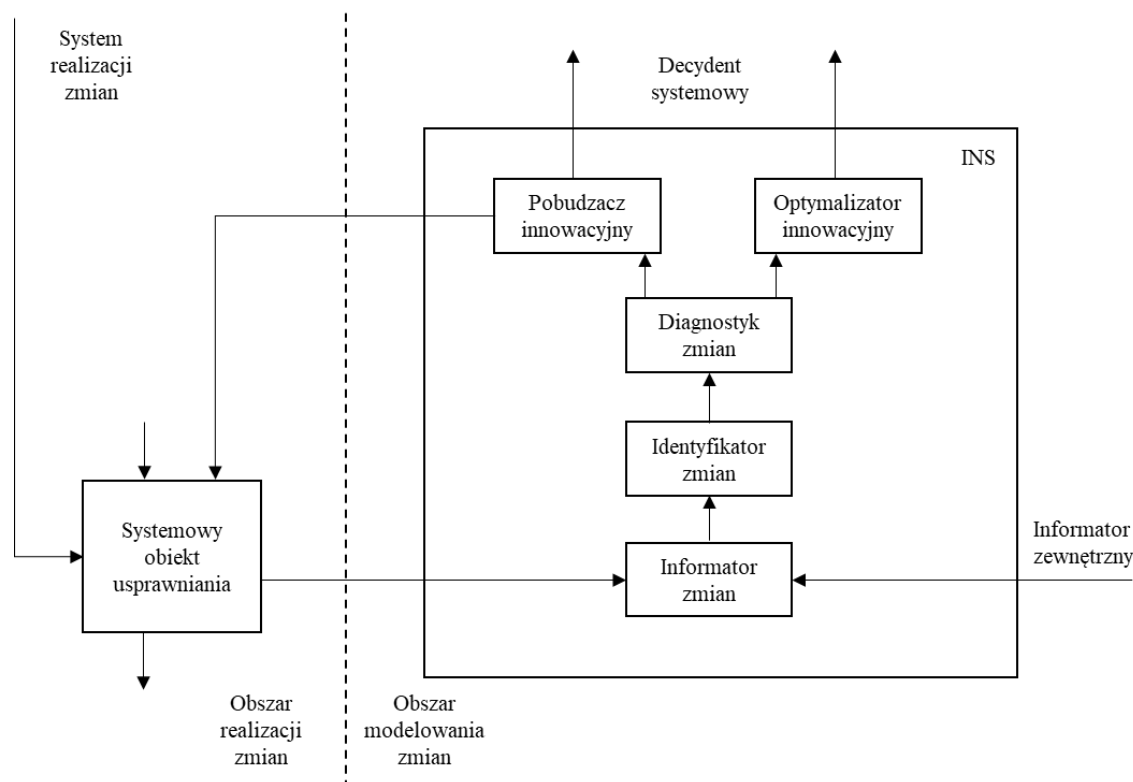
³³⁸ J. Konieczny, *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1983, s. 320-322.

³³⁹ Tamże.

³⁴⁰ Tamże, s. 321-322.

Zadanie modernizacji systemu wymaga racjonalnego zaprojektowania i zrealizowania programu jego usprawnienia. Szczególnie odpowiedzialną rolę w planie usprawnienia odgrywa *innovator systemowy* (INS). Innovator jest inicjatorem takich zmian, które odpowiednio wzmocnione decyzją i praktyczną realizacją wnoszą postęp progresywny do systemu usprawnianego³⁴¹. Ogólny wzorzec innowatora systemu przedstawiono na rys. 11.

Rys. 11. Struktura innowatora systemu



Źródło: J. Konieczny, *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne Warszawa 1983, s. 321.

Wprowadzanie zmian w danym systemie wynika z potrzeby usunięcia jego defektów³⁴². Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano wnioski, które ujawniają defekty funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w hotelarstwie. Potrzeba wprowadzenia nowego rozwiązania usprawniającego jakim jest wzorzec zarządzania kryzysowego, wynika więc z potrzeby usunięcia defektów rozumianych jako „wady” systemu (braki wyróżnionych własności systemu).

Defekty systemowe dzieli się na³⁴³:

- defekty strukturalne systemu;
- defekty więzi międzysystemowej;
- defekty procesualne systemu;

³⁴¹ Można przyjąć, że Autorka pracy pełni rolę innowatora systemowego.

³⁴² Tamże, s. 321-322.

³⁴³ Tamże, s. 323.

- defekty tworzywa systemu.

Poprawne sformułowanie zadania analizy modernizacyjnej systemu wymaga uwzględnienia warunków i ograniczeń usprawnień rzeczywistego systemu. Wskazać należy następujące warunki i ograniczenia: systemowe, koncepcyjne, metodologiczne oraz realizacyjne.

Zadanie analizy modernizacyjnej konkretnego systemu działania wyznacza zatem:³⁴⁴

- cel usprawnienia;
- obiekt usprawnienia wyróżniony z punktu widzenia wykrytego defektu systemu;
- metody i środki usprawnienia,
- skala i zakres usprawnienia,
- innowator systemowy;
- decydent systemowy;
- realizator zmian usprawniających.

Zadanie analizy modernizacyjnej uwzględniać powinno również bariery postępu, które ogólnie dzieli się na:³⁴⁵

- bariery humanistyczne (motywacja, wiedza, kwalifikacje);
- bariery techniczne (konstrukcyjne, technologiczne, zaopatrzeniowe);
- bariera systemowa (projektowa, organizacyjna, eksploatacyjna).

Wdrożenie programu modernizacji i usprawnienie rzeczywistego systemu wiąże się z zastosowaniem strategii tworzenia postępu. Można wyróżnić dwie zasadnicze drogi postępu systemów³⁴⁶:

- 1) zmiana tworzywa materialnego systemów (społecznego, biologicznego, technicznego);
- 2) zmiana tworzywa niematerialnego systemów (strukturalnego, informacyjnego, pojęciowego).

Wskazane strategie postępu pozwalają przełamywać bariery w różnych sytuacjach usprawnienia. Metody, sposoby i środki realizacji zmian zależą od właściwości systemu usprawnianego i własności systemu usprawniającego. Ich wdrożenie wymaga jednak współuczestnictwa wielu ludzi występujących w różnych rolach: realizatora, kierownika, projektanta, nauczyciela, badacza.

³⁴⁴ Tamże, s. 323; Por. W. Findeisen (red.), *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, PWN, Warszawa 1985.

³⁴⁵ Tamże, s. 323-327.

³⁴⁶ Tamże, s. 328.

Założenia do sformułowania zadania analizy modernizacyjnej sformułowano na podstawie zidentyfikowanych w trakcie badań defektów i rozróżnienia czterech faz zarządzania kryzysowego. tj. zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy. Taki model odnosi się do czasu przed wystąpieniem zagrożenia, w trakcie trwania zagrożenia oraz po zakończeniu trwania zagrożenia.³⁴⁷ Wzorcowy system skutecznego zarządzania kryzysowego obrazuje rys. 12.

Rys. 12. Wzorzec skutecznego zarządzania kryzysowego

Faza zapobiegania:

- Identyfikacja i monitorowanie zagrożeń.
- Przygotowanie sposobów komunikowania się.
- Szkolenia.
- Opracowanie planów zarządzania kryzysowego.
- Opracowania scenariuszy działań.

Faza przygotowania:

- Przygotowanie sił i środków.
- Przygotowanie zabezpieczenia logistycznego.
- Przygotowanie systemów łączności.
- Przekazanie informacji dla społeczności.
- Zabezpieczenie terenu działania.

Faza reagowania:

- Uruchomienie planów zarządzania kryzysowego.
- Uruchomienie działań operacyjnych.
- Ostrzeganie i alarmowanie.
- Ratownictwo i ewakuacja.
- Pomoc medyczna.
- Zabezpieczenie terenu.
- Zabezpieczenie logistyczne.

Faza odbudowy:

- Pomoc poszkodowanym.
- Odtworzenie infrastruktury.
- Szacowanie strat.
- Analiza podjętych działań.
- Usprawnienie systemu na podstawie podjętych działań i konsekwencji.

Źródło: opracowanie własne.

³⁴⁷ Zob. szerz. P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa w zarządzaniu kryzysowych*, [w:] G. Sobolewski (red.), D. Majchrzak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011.

W trakcie realizacji procesu badawczego zidentyfikowano defekty systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej ujęto w tab. 51.

Tab. 51. Defekty systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Rodzaj defektu	Typ defektu systemu	Postać defektu (przykłady)
Defekt strukturalny systemu	Prakseologiczny	Brak analizy i dokumentowania czynników zewnętrznych na bieżąco. Brak analizy i dokumentowania czynników wewnętrznych. Brak planów zarządzania kryzysowego w różnym zakresie i polu zagrożeń.
	Cybernetyczny	Brak jasnego określenia osób decyzyjnych i komunikacji. Brak jasnego określenia podziału zadań w sytuacjach kryzysowych.
Defekt więzi między-systemowej	Niedopasowania	Brak wprowadzenia kompleksowego systemu zarządzania kryzysowego.
	Nieskoordynowania	Brak ogólnodostępnej informacji dotyczącej sytuacji kryzysowych.
Defekt procesualny systemu	Procesu kierowniczego	Niewystarczające informowanie o zagrożeniu i sposobach przeciwdziałania (w trakcie fazy reagowania poszukiwanie informacji). Wadliwe identyfikowanie zagrożeń (nie wszystkie uwzględniane w planach, brak jasnych i dostępnych informacji). Brak oceny i analizy w fazie odbudowy – konieczność oceny rodzaju wsparcia, które odniosło najlepszy skutek.
	Procesu roboczego	Brak przygotowania do działań operacyjnych (brak zapasu środków niezbędnych do prowadzenia działalności – maseczek, rękawiczek) w trakcie sytuacji kryzysowych (np. pandemii).
Defekt tworzywa systemu	Kadrowy	Niewystarczająca ilość specjalistów do przygotowywania i przeprowadzenia szkoleń z zakresu zarządzania kryzysowego. Przeprowadzanie szkoleń jedynie w zakresie wymaganych przez przepisy.
	Techniczny	Brak przygotowanych zapasów niezbędnych do funkcjonowania w fazie zagrożenia (np. brak maseczek, rękawiczek, środków do dezynfekcji).

Źródło: Oprac. własne na podst. J. Konieczny, *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1983, s. 322-323.

5.2 Analiza modernizacyjna fazy zapobiegania i przygotowania

Analizując fazę zapobiegania i przygotowania w zarządzaniu kryzysowym należy odnieść się do działań podejmowanych, aby uniknąć kryzysu lub zminimalizować jego potencjalne skutki. Jest to kluczowa część procesu zarządzania kryzysowego, ponieważ odpowiednie działania prewencyjne mogą nie tylko zapobiegać kryzysom, ale także ograniczyć ich wpływ, jeśli dojdzie do ich wystąpienia. Faza zapobiegania obejmuje wiele działań, w tym te które wzięto pod uwagę to: identyfikacja uwarunkowań i monitorowanie zagrożeń,

szkolenia i narzędzia komunikacji, opracowanie planów zarządzania kryzysowego, opracowanie procedur działania oraz zabezpieczenie operacyjne.

5.2.1 Identyfikacja uwarunkowań i monitorowanie zagrożeń

Według przeprowadzonych badań wynika, iż obiekty hotelarskie analizują zagrożenia niemniej jednak ich nie dokumentują. Tylko połączone działanie daje możliwość zdiagnozowania rodzaju zagrożenia i jego wpływu na dany proces.

Według przeprowadzonych badań czynnikiem, który najbardziej wpływa na branżę hotelarską jest czynnik ekonomiczny w związku z powyższym analiza tego czynnika powinna być wykonywana na bieżąco i wyciągane w ten sposób wnioski.

W wywiadach eksperckich praktycznie wszyscy odpowiadający byli zdania, że nie zawsze ekonomia, rozumiana jako zyski, ma wpływ pozytywny za przykład dając kryzys 2008 r. lub pandemię. Oczywiście w prostym myśleniu pieniądze mają wpływ na rozwój hotelu, płace pracowników i są kojarzone pozytywnie. Jedna z osób podkreśliła, że branża hotelarska najszybciej traci, ale też najszybciej zyskuje w zależności od koniunktury. Inne twierdziły, że czynnik ekonomiczny ma największy wpływ ale jest on zarówno pozytywny, jak negatywny. Dodatkowo w jednym z wywiadów pojawiło się stwierdzenie, że nie zawsze ekonomia ma tak ogromny wpływ na obiekt hotelarski, gdyż obiekty blisko miejsc kultu religijnego lub ciekawych przyrodniczo zawsze znajdują klientów, niezależnie od kryzysu lub jego braku. Natomiast w przypadku obiektów nastawionych na klienta biznesowego ekonomia ma rzeczywiście ogromny wpływ. Analiza i dokumentacja tego czynnika jest więc niezbędna nie tylko w przypadku pozytywnej koniunktury, ale przede wszystkim w przypadku kiedy pojawiają się zjawiska niekorzystne pod względem ekonomicznym.

Biorąc pod uwagę czynnik technologiczny w przeprowadzonych wywiadach eksperckich z wysoką pozycją czynnika technologicznego w badaniu ankietowym udzielający wywiadów raczej polemizowali. Podkreślali, że tylko korporacje i duże sieci hoteli stać na zaawansowane rozwiązania technologiczne, a w obiektach małych dominuje wpływ człowieka, czyli obsługa gościa przez pracowników hotelu. Dobre rozwiązania technologiczne w małych obiektach dotyczą tylko rezerwacji, procesu zameldowania gościa oraz księgowości (analiza rezerwacji i przychodów).

W przeprowadzonym badaniu były też dwie osoby utrzymujące, że technologia ma ogromne znaczenie dla branży hotelarskiej, ale przykłady, które dawała jedna z nich dotyczyły wspomnianych już kwestii sprzedaży, dystrybucji informacji o hotelu oraz procesu meldowania gości. Druga osoba natomiast wspomniała o technologii obecnej w zapewnieniu bezpieczeństwa w hotelu, bezpieczeństwa danych zarówno gości, jak i danych finansowych

oraz o technologiach pomagających środowisku (mniejsze zużycie energii lub wręcz wytwarzanie jej na rzecz hotelu). Mówiła też o rozwiązaniach technologicznych w funkcjonowaniu budynku. Jak wynika z przeprowadzonych badań wykorzystanie czynnika technologicznego w branży jest bezpośrednio powiązane z ekonomią, zarówno w zakresie rozwoju technologii jak również możliwości jej wykorzystywania właśnie do analizy wpływu czynnika ekonomicznego. Z badań wynika również iż ten rodzaj czynnika jest bardziej istotny dla dużych obiektów, w których ilość danych do analizy jest większa.

W odniesieniu do czynnika kulturowego jako obojętnego na działanie hoteli nie były zaskoczeniem dla udzielających wywiadów. Większość podkreślała, że każdego gościa należy potraktować z takim samym szacunkiem bez względu na jego pochodzenie, wyznawaną wiarę czy kolor skóry. Branża hotelarska, zdaniem udzielających wywiadów, jest rzeczywiście wielokulturowa w znaczeniu stykania się z osobami z różnych kultur i uczenia się o sobie nawzajem oraz otwartości na każdego. Z uwagi na fakt, iż czynnik ten jest traktowany w kategoriach neutralnych jego analiza może być prowadzona w mniejszej częstotliwości, bądź zawsze wtedy, gdy pojawią się zagrożenia bezpośrednio związane z tym czynnikiem (np. pielgrzymki do miejsca kultu religijnego).

Kwestie związane z neutralnym, zdaniem ankietowanych, wpływem czynników środowiskowych nie są przez udzielających wywiadów przedstawiane jednakowo. Jedne osoby mówiły, że rozumieją takie wyniki bo ekonomia (zysk) jest dla właściciela hotelu najważniejszy. Inne zgadzały się ze stwierdzeniem, że przecież położenie geograficzne hotelu ma ogromne znaczenie, a więc czynnik środowiskowy nie jest obojętny. Tylko w przypadku gości biznesowych środowisko geograficzne może mieć mniejsze znaczenie. Jedna osoba odniosła się nie tylko do czynników środowiskowych, które uważa za ważne. Wspomniała także o małym znaczeniu czynników społecznych oraz o rosnącym, jej zdaniem, znaczeniu czynników technologicznych, zwłaszcza w dobie rozwijającej się technologii wirtualnej. Na podstawie przeprowadzonych danych, jak również mając na względzie coraz większe zainteresowanie inicjatywami proekologicznymi związanymi ze zrównoważonym rozwojem, analiza i dokumentowanie czynnika środowiskowego jest zasadne i powinno być prowadzone z większą częstotliwością.

Respondenci odpowiadający na ankietę wskazali na niekorzystny wpływ czynnika zdrowotnego, co wynika zdaniem autorki pracy, z sytuacji pandemicznej. Z tezą zgadzają się prawie wszyscy udzielający wywiadów, podkreślając „zabójczy” wręcz wpływ pandemii na branżę hotelarską, zmieniający myślenie wszystkich, którzy wcześniej nie wykazywali specjalnego zainteresowania czynnikiem zdrowotnym. Duża część osób wskazuje, że zdro-

wie jest ważne nie tylko w kontekście epidemii, ale ma decydujący wpływ na podjęcie decyzji o podróży i w tym kontekście czynnik zdrowotny można postrzegać negatywnie, gdyż ludzie chorzy nie podróżują, bądź podróżują w ograniczonym stopniu. Ważnym czynnikiem zewnętrznym był również czynnik polityczny, który znalazł się na drugim miejscu pod względem wpływu negatywnego co należy podkreślić nie budziło wątpliwości u większości osób udzielających wywiadów. Niepokoje w danym regionie, niekorzystne rozwiązania wizowe (co jest uzależnione od polityki danego państwa), konflikty między państwami wpływają znacząco, i to negatywnie, na ruch turystyczny. Jak powiedziała jedna z osób: „goście hotelowi lubią być bezpieczni”, a więc każde zagrożenie bezpieczeństwa przekłada się na liczbę klientów. Niektórzy udzielający wywiadów nawiązywali do epidemii COVID-19 i zamknięcia hoteli oraz nakładania obostrzeń, które uzależnione były od decyzji rządu danego kraju.

Dodatkowo należy podkreślić, iż choć wszyscy podkreślają ważność czynników zewnętrznych zgłoszony w trakcie badania ilościowego brak dokumentowania czynników zewnętrznych³⁴⁸ wpisuje się, zdaniem udzielających wywiadów, w realia pracy w hotelu. Na co dzień brak jest miejsca, czasu i rozwiązań systemowych. Duża część udzielających wywiadów zwracała jednak uwagę, że mimo iż być może niespisywane, to jednak czynniki te powinny i są brane pod uwagę, są analizowane i wpływają na planowanie działalności hotelu. W przypadku czynników zdrowotnych odpowiedzi respondentów są bezpośrednio związane z występowaniem pandemii COVID-19, z uwagi na globalizację, częste podróże czynnik ten powinien być analizowany często, w szczególności w obiektach znajdujących się w najbliższym otoczeniu portu lotniczych, gdzie zagrożenie jest większe.

Analizując całość zagadnienia wynika, iż wszystkie czynniki w zależności od zaistniałych okoliczności mogą mieć zarówno negatywne jak również pozytywne wpływy na działanie branży, w związku z powyższym mając na względzie analizę modernizacyjną należy wprowadzić systematyczną analizę czynników wraz z jej dokumentacją, aby możliwe było również analizowanie tendencji zmian, bądź prawdopodobieństwa wystąpienia konsekwencji w działaniu. Choć w badaniu respondenci określili częstotliwość na poziomie raz w miesiącu, podczas wywiadu eksperckiego wspominali już o ciągłej analizie czynników otoczenia zewnętrznego.

³⁴⁸ Treść pytania: „Respondenci zadeklarowali, iż w większości przypadków nie dokumentują czynników zewnętrznych. Czy Pana/i zdaniem wynika to z braku czasu, braku potrzeby, braku specjalistów w tej dziedzinie, czy powód jest zupełnie inny, jeżeli tak to jaki? Czy mógłby Pan/-i omówić czy dokumentowanie czynników jest dobrym, niezbędnym rozwiązaniem czy raczej dodatkowym i zbędnym?”

Tak samo jak czynniki zewnętrzne również czynniki wewnętrzne powinny być poddawane bieżącej analizie, co potwierdziły przeprowadzone badania. W trakcie badania respondenci wskazali kilka czynników wewnętrznych określonych jako bardzo ważne w tym atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, satysfakcja z wykonywanej pracy, zaufanie wśród całej organizacji oraz wynagrodzenie.

Dominujące znaczenie wielkości wynagrodzenia pracowników³⁴⁹ było rozważane na wiele sposobów w przeprowadzonych wywiadach eksperckich. Nawiązywano tu do możliwości awansu, kwalifikacji, predyspozycji oraz stabilności zatrudnienia. Większość udzielających wywiadów stwierdziła, że w branży hotelarskiej nie zarabia się dużo, ale jest to uzależnione od wielkości obiektu, rodzaju własności, położenia i standardu hotelu, a także od sezonu (w przypadku miejscowości turystycznych nad morzem, czy w górach). Z pracą w hotelu wiąże się wiele stresu, jest to też praca odpowiedzialna i często wymaga przyjscia do niej w święta, czy w nocy. Natomiast, jak stwierdziła jedna z osób, nie jest to praca monotonna, jest realizowana w ładnym miejscu, często przy ciekawych eventach oraz daje możliwość zdobywania nowych kompetencji i awansowania. Część osób nawiązało do różnic pokoleniowych stwierdzając, że dla młodych ludzi pieniądze rzeczywiście są najważniejsze. Jedna z osób wspomniała o dużej konkurencji wśród hoteli w dużych miastach, która powoduje chęć zatrudnienia jak najlepszych pracowników, a to z kolei wymusza wyższe wynagrodzenia. Niejako w kontrze znajduje się wypowiedź innej osoby, mówiącej o kosztach życia w dużych i małych miastach, które pracownik powinien brać pod uwagę oraz o benefitach pozapłacowych, jakie może zapewnić dany hotel, np. bezpłatne zakwaterowanie.

Wskazane czynniki określone jako bardzo ważne choć nie są analizowane na bieżąco. Pomimo faktu, iż respondenci określili, że nie dokumentują tych czynników to określili, iż powinny być analizowane. Z uwagi na charakter branży hotelarskiej jako tej, w której głównym elementem jest człowiek nie dziwi taki wynik badania. Jednocześnie potwierdza ono, iż konieczna jest bieżąca analiza zagadnienia jak również jej dokumentacja w celu sprawdzenia tendencji czy konsekwencji w zachowaniu. W badaniu najczęściej w zakresie czasookresu częstotliwości pojawiała się „brak odpowiedzi”, respondenci określili również konieczność aktualizacji zawsze wtedy, gdy pojawiają się nowe czynniki. Należy podkre-

³⁴⁹ Treść pytania: „Respondenci wskazali, że wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem dla pracowników obiektów hotelarskich (odpowiedziało tak aż 78,9% pytanych). Czy wśród Państwa pracowników również notuje Pan/i taki trend? Czy faktycznie wynagrodzenie tak znacząco wpływa na zatrudnienie? Czy Pana/-i zdaniem jest to aspekt uzależniony od rejonu Polski, czy jest spójny dla całej branży? Czy zetknął/-a się Pan/i wcześniej z wynikami badań w kontekście zarobków w branży hotelarskiej? Czy w związku z powyższym w hotelarstwie zarabia się mało czy dużo? Od czego uzależnione są zarobki w obiektach hotelarskich?”

ślić, iż w wywiadzie eksperckim określono, iż aby zauważyć nowe czynniki należy je obserwować i podejmować działania. Bez aktualizacji informacji w trybie bieżącym bardzo ciężko będzie reagować na zmieniające się czynniki.

Analiza czynników wewnętrznych i jej dokumentowanie jest bardzo ważnym zakresem przede wszystkim z uwagi na fakt, iż branża hotelarska, jest branżą usługową, gdzie najważniejszym elementem funkcjonowania jest człowiek. To relacja człowiek-człowiek, które bezpośrednio przekłada się np. na zaangażowanie personelu wpływa w co potwierdzają badania największym stopniu na funkcjonowanie obiektu. W odniesieniu do odczuć klientów badania wskazują jako czynnik na najważniejszym miejscu to niezawodność, wysoko plasuje się również empatia co potwierdza ustalenie, analizę i dokumentowanie czynników wewnętrznych

Reasumując dokumentacja i analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych powinna być prowadzona systematycznie w celu oceny sytuacji oraz zawsze wtedy, gdy dochodzi do nagłej zmiany czynników.

5.2.2 Szkolenia i narzędzia komunikacji

Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość respondentów wskazuje, iż szkoli pracowników z zarządzania kryzysowego, niemniej jednak, gdy analizuje się już tematykę i zakresy prowadzonych szkoleń łatwo odnieść wrażenie, iż główne szkolenia to te bezpośrednio wymagane prawem czyli szkolenie BHP czy szkolenie z ochrony przeciwpożarowej oraz bezpieczeństwa żywności. Na uwagę zasługuje również wysoki poziom szkolenia z cyberprzestępczości.

Biorąc jednak szerszy zakres szkoleń z zarządzania kryzysowego takie jak: bezpieczeństwo i higiena pracy, ochrona przeciwpożarowa, bezpieczeństwo żywności, bezpieczeństwo teleinformatyczne, przestępstwo pospolite, radzenie sobie ze stresem, terroryzm, kataklizmy naturalne zasadne jest wprowadzenia szkoleń w każdym z wymienionych zakresów. Należałoby rozpatrzyć również obowiązkowe szkolenie wstępne z informacji zawartych w procedurze zarządzania kryzysowego. Wprowadzenie takiego rozwiązania pozwoli na poznanie podstaw działania w sytuacji nadzwyczajnej nawet bardzo młodym ludziom.

W wywiadach eksperckich podkreślana było konieczność i zasadność prowadzenia szkoleń z zarządzania kryzysowego. Udzielający wywiadów zgodnie potwierdzają potrzebę, a wręcz konieczność posiadania w obiekcie i udostępniania procedur zarządzania kryzysowego³⁵⁰ zarówno dla gości, jak i dla pracowników, tak aby byli świadomi co każdy ma robić

³⁵⁰ Treść pytania: „Czy Pan/i zdaniem polityka zarządzania kryzysowego powinna być dostępna w każdym obiekcie hotelarskim?”

w danej sytuacji. Niektórzy dodali, że szczególnie dla młodych, nowozatrudnionych pracowników, procedury takie mają ogromne znaczenie, a nawet mogą uratować życie np. w przypadku pożaru, czy napadu. Bezpieczeństwo każdego powinno być na pierwszym miejscu i temu ma służyć polityka zarządzania kryzysowego. Obiekt z Zachodniopomorskiego dodał do tego konieczność prowadzenia szkoleń dla menadżerów z omawianego zakresu, co umknęło pozostałym udzielającym wywiadów.

Wskazywano, iż wdrożone procedury są bardzo dobrym rozwiązaniem, ale bez odpowiedniego przeszkolenie nie przyniosą spodziewanych rezultatów.

W zarządzaniu kryzysowym niezmiernie ważną rolę odgrywa również komunikacja i przekazywanie informacji. Komunikowanie w tym przypadku służy wyjaśnieniu specyfiki zdarzeń i uzyskaniu informacji niezbędnych do podjęcia działań. Jej cel to zmniejszenie niepewności odnośnie bieżących i przyszłych zdarzeń. Definiowane jest jako wysyłanie i odbieranie wiadomości, które wyjaśniają określone zdarzenia i jego prawdopodobne skutki, a także dostarczają szczegółowych informacji niezbędnych w procesie całkowitej, dokładnej i szybkiej minimalizacji strat. Z doświadczenia z dotychczasowymi sytuacjami z zarządzaniem kryzysowym wynika, odpowiednie komunikowanie się jest bardzo istotne i stanowi podstawę skutecznego prowadzenia działań.

Proces komunikacji w zarządzaniu kryzysowym składa się z pięciu etapów³⁵¹:

1. Przekazywanie informacji przed pojawieniem się zagrożenia w celu zrozumienia powagi zagrożenia i przygotowania się do właściwego kierowania zachowaniami ludzi.
2. Redukowanie niepewności i chaosu, które pojawiają się na początku sytuacji w wyniku skutecznego komunikowania się.
3. Wspieranie działań realizowanych indywidualnie i grupowo, informowanie o podjętych decyzjach, gromadzenie informacji zwrotnych.
4. Aktualizowanie informacji o wykonanych działaniach i zaplanowanie dalszych.
5. Ocena i omówienie adekwatności działań wynikających z dotychczasowych doświadczeń.

Proces komunikacji w zarządzaniu kryzysowym jak każde przedsięwzięcie obarczone jest ryzykiem. Ryzyko to wynika może wynikać z różnego typu zakłóceń, które mogą się pojawić na różnych etapach.

³⁵¹ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., 121-17.

Na etapie fazy zapobiegania niezbędne informacje jakie powinny zostać przekazane to przede wszystkim: rodzaj potencjalnego zagrożenia, stan istniejącego zabezpieczenia, ewentualne potrzeby w zakresie ulepszenia zabezpieczeń, możliwości i umiejętności operacyjne, ewentualne braki i deficyty.

Na etapie przygotowania niezbędne informacje skupiają się na: rodzaju i poziomie zagrożenia, umiejscowieniu zagrożenia, stanu zabezpieczenia, oszacowaniu ewentualnych potrzeb w przypadku pogorszenia stanu.

Aby system komunikacji okazał się skuteczny musi być elastyczny i uwzględniać nie tylko różnice w percepcji przekazu, ale również chociażby różnice kulturowe.

W przeprowadzonych badaniach respondenci zwrócili uwagę nie tylko na komunikację wewnętrzną, ale również odpowiednią komunikację zewnętrzną.

Proces komunikowania powinien opierać się na otwartości i jasnych kanałach przekazywania informacji i prostych formach wypowiedzi. Umożliwia to nie wprowadzenie nieporozumień i niegenerowanie dodatkowych problemów. Proces komunikowania musi być połączony z zabezpieczeniem prawnym, stanowi nieodłączny aspekt zarządzania kryzysowego, proces ten powinien rozpocząć się jeszcze przed wystąpieniem zagrożenia.

Należy pamiętać, iż komunikacja zewnętrzna, media i portale społecznościowe odgrywają kluczową rolę w całym zarządzaniu kryzysowym.

W związku z powyższym planując system zarządzania kryzysowego w obiekcie hotelarskim, należy uwzględnić w fazie zapobiegania i przygotowania nie tylko harmonogram szkolenia, uwzględniający różne rodzaje zagrożeń, nie tylko zakres wymagany przez regulacje prawne, ale koniecznym jest szkolenie z procesu skutecznego komunikowania zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, co w przypadku sytuacji kryzysowej, kiedy czas odgrywa szczególnie istotną rolę jest wręcz kluczowym elementem. Dostępność schematu decyzyjnego, ale również numerów telefonów, bądź innej kryzysowej formy kontaktu jest bardzo ważne. Kluczowym jest również ustalenie formy i zakresu komunikacji zewnętrznej, szczególnie w dzisiejszych czasach, gdzie dostępność portali i ich zasięgi są tak duże.

5.2.3 Opracowanie planów zarządzania i procedur działania

Plany Zarządzania Kryzysowego analogicznie jak procedury według przeprowadzonych badań są potrzebne, pomagają w podjęciu decyzji szczególnie w przypadku młodych pracowników, bez doświadczenia.

Odpowiadający w wywiadach jednogłośnie dostrzegają potrzebę istnienia wzorca zarządzania kryzysowego, ale uważają, że powinien on być uzupełniony o kwestie indywidu-

alne, uzależnione od kilku czynników: wielkość obiektu, lokalizacja, struktura organizacyjna. Dla małych obiektów i firm rodzinnych dostępność (np. na jakiejś stronie internetowej, czy poprzez organizacje hotelarzy lub rząd) wzorcowych procedur byłaby bardzo pomocna, bo często nie mają one doświadczenia lub wiedzy na ten temat.

Z wynikami ankiety wskazującymi, że w istniejących w miejscu pracy ankietowanych procedurach zarządzania kryzysowego pożar i epidemia są najczęściej ujmowane, a kataklizm naturalny najrzadziej³⁵² polemikę podjęli udzielający wywiadów. Część z nich sugerowała, że jest to wynikiem braku wcześniejszych doświadczeń, np. z powodziami, czy bardzo silnymi burzami, a część - dominującej w ostatnim czasie w przestrzeni publicznej pandemii. Pojawiły się liczne głosy, że kataklizmy naturalne, może poza trzęsieniami ziemi, których w Polsce nie doświadczamy, powinny być uwzględnione w procedurach zarządzania kryzysowego. Jeśli chodzi o pożary, to kilka osób wspomniało, że istnieją prawnie narzucone przepisy przeciwpożarowe, a obiekty posiadają zabezpieczenia związane z takim zagrożeniem. Niektórzy udzielający wywiadów zwrócili uwagę na fakt, że sytuacja związana z epidemią COVID-19 przyniosła stworzenie procedur postępowania, które wcześniej nie istniały i nikt nie spodziewał się, że będą potrzebne. Jedna z osób dodała kwestię śmierci gościa, która może nastąpić w hotelu z różnych przyczyn i przy braku procedury dotyczącej zarządzania informacją, może wpłynąć na wizerunek obiektu.

W ramach analizy modernizacyjnej zasadnym jest przygotowanie wzorca zarządzania kryzysowego, który udostępniony byłby organizacją hotelarskim, tak aby zarówno duże, ale przede wszystkim małe i średnie obiekty hotelarskie z nich korzystały. We wzorcowym systemie zarządzania kryzysowego powinny zostać uwzględnione różne rodzaje zagrożeń w formie ogólnej, a obiekty pobierając dokument powinny dostosować go do właściwości swojego obiektu uwzględniając omawiane wyżej czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Choć z badań ankietowych wynikało, iż analiza i ocena ryzyka jest najrzadziej spotykanym elementem. Eksperci udzielający wywiadu byli raczej zaskoczeni tego typu odpowiedziami³⁵³. Być może wynika to z niezrozumienia pytania (tak sugerowała jedna z osób),

³⁵² Treść pytania: „Podczas badania respondenci mieli zaznaczyć jakie rodzaje zagrożeń zawiera ich procedura zarządzania kryzysowego i jako dwie określone najczęściej występujące wskazali pożar oraz epidemię choroby zakaźnej, a jako najrzadziej - kataklizm naturalny. Z czego Pana/i zdaniem wynikają te odpowiedzi? Jeżeli kataklizmy naturalne miałyby być uwzględnione w takim planie to jakie należy wziąć Pan/i zdaniem pod uwagę?”

³⁵³ Treść pytania: „Elementem zarządzania kryzysowego najrzadziej wskazywanym podczas badania była analiza i ocena ryzyka. Rozpatrywanie ryzyka, jego analiza i j ocena wydają się być najważniejszymi elementami skąd więc, Pana/i zdaniem, taka opinia? Czy w związku z powyższym ryzyka są analogiczne dla wszystkich rodzajów obiektów bez względu na: ich usytuowanie, rodzaj i formę własności, czy wręcz przeciwnie, każdy z rodzajów obiektów charakteryzuje się innym zakresem zagrożeń?”

albo z tego, że analiza taka stoi u podstawy prowadzenia hotelu, a nie jest elementem przewidzianym tylko w sytuacjach kryzysowych. Jak zauważył jeden z udzielających wywiadów: „Myślę, że analizujemy i oceniamy ryzyko wszyscy. Może nie wszyscy dokładnie tak to nazywają, ale trudno by było prowadzić biznes, gdybyśmy nie analizowali ryzyka. Już chociażby, biorąc pod uwagę wzięcie kredytu na powstanie hotelu, a później jego funkcjonowanie, więc na pewno wszyscy analizują i oceniają ryzyko. Bez tego fragmentu nie ma prowadzenia działalności hotelarskiej”³⁵⁴. Niektórzy zwracali uwagę, że jest wiele spraw, uzależnionych od rodzaju, roku powstania i wielkości obiektu, a także od jego położenia, rodzaju przyjmowanych gości oraz od oferowanych usług (np. basen), które wymagają analizy i oceny tego, co może się zdarzyć. Były też osoby sugerujące, że czynność (analiza) jest dokonywana wszędzie, ale nie jest spisywana, albo nie jest uzmysłowiona pod tą konkretną nazwą. Jedna z osób natomiast podeszła do sprawy z pełnym zrozumieniem, argumentując, że prowadzący hotel woli korzystać z gotowych wzorców, nie ma czasu i przede wszystkim wiedzy aby analizować i oceniać ryzyka. Poza tą osobą, wszyscy byli zgodni, że analizowanie ryzyka to ważna kwestia.

Część osób udzielających wywiadów nie miała do dodania innych, niż wymienione w badaniu elementów konstrukcyjnych procedury zarządzania kryzysowego³⁵⁵. Wśród tych ostatnich znalazła się jedna osoba, która dodała zachowanie dyskrecji i zabezpieczenie prywatności osób poszkodowanych, współpracę ze służbami ratowniczymi oraz zabezpieczenie majątku i danych firmy.

Istotną, z punktu widzenia poruszanego w badaniach tematu, jest kwestia elementów składowych wzorcowego systemu zarządzania kryzysowego³⁵⁶. W tym obszarze udzielający wywiadów skupili się głównie na tym, aby system uwzględniał wszystkie możliwe ryzyka i zagrożenia, a szczególnie te, które występują najczęściej oraz zawierał stosowne i niezbędne procedury działania. Postulowano dostosowanie systemu do danego rodzaju obiektu, jego położenia geograficznego (np. na terenie podlegającym zalaniom, czy w dużym mieście), a także możliwych zdarzeń losowych, jak np. brak prądu, czy wody. Część osób zwróciła uwagę na ważną rolę szkoleń oraz na jasny podział zadań, aby każdy wiedział co i kiedy ma

³⁵⁴ Wywiad Hotel 3 z Podkarpackiego.

³⁵⁵ Treść pytania: „W konstrukcji procedury zarządzania kryzysowego, jako jej elementy składowe badani najczęściej wymieniali (w kolejności od najczęściej do najrzadziej) ostrzeżenie i alarmowanie, komunikację wewnętrzną, działania operacyjne, rolę poszczególnych osób i zakres odpowiedzialności. Tylko 8% respondentów zaznaczyło jeszcze inne elementy. Czy w związku z tym, Pana/i zdaniem, są jakieś elementy w zarządzaniu kryzysowym, które powinny być zawarte w takich procedurach?”

³⁵⁶ Treść pytania: „Co Pana/i zdaniem powinien zawierać (i w jakim zakresie) wzorcowy system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej, na czym powinno się skoncentrować podczas przygotowywania takiego dokumentu?”

robić. Udzielający wywiadu z jeden z ekspertów przedstawił swoje postulaty względem wzorcowego systemu zarządzania kryzysowego w punktach:

- Bezpieczeństwo gości i pracowników;
- Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;
- Szczegółowy instruktaż dla najbardziej prawdopodobnych zdarzeń kryzysowych.

Zbadań wynika, iż polityki i procedury zarządzania kryzysowego w postaci wzorca powinny powstać, a mogą być przekazywane przez dedykowane strony internetowe, fora dla hotelarzy bądź organizacje i zrzeszenia. Wzorzec za każdym razem będzie wymagał indywidualnego dostosowania obiektu, pod względem wielkości, posiadanej infrastruktury bądź położenia. Niemniej jednak powstanie go uważane jest za bardzo istotne.

Należy zwrócić uwagę, iż oprócz wzorca zarządzania kryzysowego dostępnego w równego typu organizacjach hotelarskich bądź np. na stronach rządowych dedykowanych branży powinny znaleźć się możliwości organizacji szkoleń otwartych, dla wszystkich tych przedsiębiorstw, których nie stać na opłacenie specjalisty z tej branży. W przypadku organizacji takiego szkolenia należy zwrócić uwagę, aby osoba prowadząca szkolenie posiadała doświadczenie w branży hotelowej w ten sposób przekaz wiedzy w połączeniu z doświadczeniem będzie najlepszym rozwiązaniem.

5.2.4 Zabezpieczenie operacyjne

Sytuacja wybuchu pandemii w 2019 roku zaskoczyła wszystkich, ciekawym pytaniem wydaje się czy hotele miały w swoich procedurach zarządzania kryzysowego wytyczne na taki czas i czy z nich skorzystały³⁵⁷. W ankiecie przeprowadzanej on-line respondenci wskazali, że podczas pandemii najczęściej korzystali z aktów prawnych i wytycznych znajdujących się w Internecie. W pewnym stopniu nawiązują do tego udzielający wywiadów, którzy sugerują, że tylko duże hotele posiadały ewentualne wytyczne jak postępować w przypadku choroby zakaźnej, a w małych obiektach z całą pewnością nikt takiej wiedzy nie miał. Z procedur bezpieczeństwa posiadanych przez duże hotele bądź sieci można było zastosować pewne elementy, ale całościowego planu działania nikt na początku nie posiadał. Zastosowane obostrzenia były także bardziej restrykcyjnie przestrzegane w dużych hotelach o wysokim standardzie i w takich hotelach goście pytali o procedury postępowania oraz o to z czego one wynikają. Były też głosy, że nikt nie spodziewał się czegoś takiego i żaden hotel

³⁵⁷ Treść pytania: „Czas pandemii to czas realnego sprawdzenia procedur zarządzania kryzysowego, respondenci wskazują, iż najczęściej podczas trwania pandemii korzystali z aktów prawnych oraz wytycznych dostępnych w Internecie. Czy Pana/i zdaniem te obiekty, które posiadały plany zarządzania kryzysowego korzystały z niego podczas pandemii COVID19? Jakiego typu obiekty Pana/-i zdaniem posiadają takie procedury i czy można je jakoś określić w zależności od rodzaju, formy własności bądź województwa, w którym się znajdują?”

nie posiadał procedur na okoliczność epidemii, a do tego przepisy zmieniały się bardzo szybko. Z tego wynikało, zdaniem części udzielających wywiadów, poszukiwanie informacji w Internecie i pilne śledzenie państwowych rozporządzeń i wytycznych.

Z uwagi na powyższe obiekty nie były również przygotowane do prowadzenia działalności pod względem operacyjny. Zwłaszcza, iż w pierwszej fazie pandemii pojawiały się problemy z zakupem maseczek, rękawiczek, kombinezonów czy środków dezynfekujących. Dodatkowo hotelarze nie mieli jednego źródła przekazywania informacji, z tego powodu najczęściej korzystali z Internetu i aktów prawnych, których interpretacja była ciężka. W celu uniknięcia tego typu problemów zasadnym jest ustalenie zapasów środków ochrony indywidualnej, które należy zabezpieczyć w momencie pojawiania się pierwszych informacji o zagrożeniu epidemiologicznym. Zasadnym jest również ustalenie jednego kanału komunikacji, na którym na bieżąco pojawiałyby się zmieniające się informacje kluczowe dla funkcjonowania obiektu w czasie zagrożenia.

Stosowanie się do wytycznych i obostrzeń przez gości hotelowych w trakcie pandemii było najczęściej wskazywanym przez ankietowanych problemem, co potwierdzili również udzielający wywiadów³⁵⁸. Niektórzy wspominali, że część gości chciała fanatycznego wręcz przestrzegania wszystkich nakazów (ze strachu przed zakażeniem wręcz pilnowała personelu), a druga część nie chciała o nich słyszeć i wszczyniała awantury kiedy personel hotelu chciał im coś narzucić. Podejście gości, zdaniem części osób udzielających wywiadów, różniła się w zależności od wielkości i standardu hotelu. W obiektach dużych i o wyższym standardzie goście byli bardziej zainteresowani przestrzeganiem wytycznych, a w małych często trudno było cokolwiek w tej kwestii uzyskać (także z obawy przed utratą klientów). Obiekt 3 z Zachodniopomorskiem zwrócił uwagę na różnice związane z narodowością. Zaznaczył, że około 30% polskich gości nie chciało przestrzegać zasad pandemicznych, a goście zagraniczni byli bardziej zdyscyplinowani. Przyczynami niechęci do przestrzegania zasad były, zdaniem udzielających wywiadów, chęć oderwania się od codziennego życia (w przypadku destynacji turystycznych i czasu wakacyjnego) oraz to, że jeśli ktoś zapłacił za pobyt to chciał czuć się swobodnie. W związku z powyższym kluczowym wydaje się szkolenie załogi z komunikacji z „trudnym gościem”, wzmacnianiem w pracownikach szacunku do siebie i wykonywanej pracy. Ważnym elementem jest posiadanie regulacji we-

³⁵⁸ Treść pytania: „Wśród problemów spotykanych w dobie COVID 19 najczęściej wskazywane było stosowanie wytycznych przez gości. Z jakiego powodu goście hotelowi nie chcieli się podporządkować wytycznym? Jak hotelarze radzili sobie z taką sytuacją? Czy zachowanie gości było Pana/-i zdaniem zróżnicowane w zależności od rodzaju obiektu?”

wewnętrznych, na które można się powołać w rozmowie z gościem, który nie chce podporządkować się stosowanej zasadzie. Należy silnie zaznaczać, iż w przypadku zarządzania kryzysowego kluczową rolę odgrywa decyzyjność i autorytet jak również znajomość procedury, którą należy wykonać często w sytuacji stresu.

Najbardziej wskazywanymi w ankiecie problemami było przestrzeganie wytycznych przez pracowników hoteli³⁵⁹. Przyczynami trzymania się przepisów przez personel były, zdaniem udzielających wywiadów: strach przed zakażeniem i świadomość większego narażenia się z racji miejsca pracy, mandaty i sankcje, groźba zamknięcia hotelu, możliwość skarg ze strony gości, zaangażowanie w pracę i świadomość, że są odpowiedzialni za zdrowie swoich rodzin oraz przykład osobisty właściciela lub zarządcy hotelu i jego nacisk na przestrzeganie zasad.

Działalność operacyjna obiektów w dobie pandemii była niezwykle trudna, a obiekty nie były do niej przygotowane. W trakcie pandemii rosną koszty operacyjne związane z zabezpieczeniem np. pracowników, ale również gości, problemem staje się dostępność masek, rękawiczek czy środków dezynfekujących. W celu lepszego przygotowania zaleca się posiadanie określonego zapasu w/w środków, jak również ustalenie pokoju do odbywania kwarantanny przez osoby zakażone, zabezpieczenie systemu wentylacyjnego w celu nie przenikania drobnoustrojów do innych pomieszczeń, sposoby serwowania żywności, czy zbierania chociażby bielizny z pokoi i wykonywania procesów mycia i dezynfekcji powierzchni. Z uwagi na powyższe należy zawsze posiadać zabezpieczenie finansowe, które w przypadku zagrożenia pozwoli nam na przeznaczenie większej ilości środków finansowych na prowadzenie działalności zgodnie z wytycznymi.

Opracowanie planów operacyjnych jest ważnym elementem. Doświadczenie jakie posiadamy po przebyciu pandemii COVID-19 powinno zostać wykorzystane w celu przygotowania właśnie takich działań, jednocześnie znając problemy operacyjne w fazie reagowania można uniknąć defektów działania systemu i wykorzystać je do całego zarządzania kryzysowego. Warto przy tym korzystać już ze sprawdzonych rozwiązań, jak np. te na których opiera się system bezpieczeństwa żywności – system HACCP.

5.3 Analiza modernizacyjna fazy reagowania

W zakresie fazy reagowania najważniejsze jej elementy to: uruchomienie planów zarządzania kryzysowego, uruchomienie procedur operacyjnych, ostrzeżenie i alarmowanie,

³⁵⁹ Treść pytania: „Problem, który najbardziej zdaniem badanych wystąpił było nieprzestrzeganie wytycznych przez pracowników. Co można wywnioskować z takiej opinii? Co miało wpływ na tak wysoki poziom dyscypliny u pracowników?”

ratownictwo i ewakuacja, pomoc medyczna i psychologiczna oraz zabezpieczenie terenów zagrożonych.³⁶⁰

5.3.1 Uruchomienie planów zarządzania kryzysowego

Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość z obiektów hotelarskich posiada procedury zarządzania kryzysowego, które są udokumentowane choć należałoby uzupełnić ich zakres tak, aby zawierał większość z zagrożeń. Najczęściej procedury takie bazują na doświadczeniu osób zarządzających danym obiektem, rzadziej korzysta się z „pomocy” firm zewnętrznych i wyspecjalizowanych. Przy wyborze szkoleń jakie są prowadzone jedynie 12 respondentów wskazało, iż inne szkolenia jako te wykonywane w nich mogły się też znaleźć szkolenia z zagrożenia epidemiologicznego. Należy przygotować harmonogramy szkoleń uwzględniając w nich gry decyzyjne, które pomogą odpowiednio analizować ryzyko i podejmować odpowiednie decyzje. Szkolenie i przygotowanie załogi na sytuacje kryzysową jest jednym z najważniejszych elementów analizy modernizacyjnej, Szkolenia te powinny obejmować nie tylko obowiązkowe szkolenia, których prowadzenie wymagają przepisy, ale również szkolenia obejmujące innego typu zagrożenia, które choć występują rzadziej ich pojawienie się jest prawdopodobne, a przygotowanie załogi ma kluczowe znaczenie.

Osoby odpowiadające na pytanie o wykorzystywanie w trakcie pandemii elementów planu działań kryzysowych³⁶¹ twierdziły, że poza szkoleniami poprzedzającymi, używali wszystkich, ale sytuacja była całkowicie nowa i zaskakująca. Podkreślano, że każda osoba z personelu starała się stosować do przepisów, za nieprzestrzeganie których groziły sankcje, a dodatkowo z obawy o swoje życie i zdrowie. Niektórzy zwrócili uwagę, że duże hotele przykładają wielką wagę do procedur, w przypadku małych było nieco inaczej. Jedna osoba wspomniała, że procedury bardzo się przydały, bo nikt nie wiedział co robić, a kierowanie się wytycznymi pomogło opanować sytuację. Z tego zakresu jasno wynika, iż przygotowanie wzorcowego planu zarządzania kryzysowego, jak również wsparcie i pomoc przy jego zaimplementowaniu w małych obiektach ma duże znaczenie. Potwierdza to również, iż powinna być dostępność do bezpłatnych szkoleń z zakresu różnych zagrożeń występujących w hotelarstwie.

W związku z powyższym należy tak przygotować plany zarządzania kryzysowego, aby zawierały większość zagrożeń i mogły być wykorzystywane np. w przypadku pojawienia się pandemii choroby zakaźnej, plany te powinny być ogólnie dostępne i bezpłatne dla

³⁶⁰ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., s. 121-17.

³⁶¹ Treść pytania: „W ramach działań operacyjnych jakie elementy przygotowanego planu kryzysowego były wykorzystywane?”

branży, jak również powinny być wprowadzone bezpłatne szkolenia, które pozwoliłyby na uczestniczenie małym obiektom bez obciążania budżetów.

5.3.2 Uruchomienie działań operacyjnych

W trakcie wystąpienia pandemii COVID 19 osoby pytane najczęściej wspominały o aktach prawnym, które służyły jako źródło informacji. Natomiast w zakresie problemów z przebiegiem pandemii najczęściej wskazywały brak przestrzegania wytycznych przez gości hotelowych. Jednocześnie w wywiadach eksperckich osoby pytane wskazywały, iż takiej skali pandemii nie spodziewał się nikt, jeżeli chodzi o możliwe scenariusze przebiegu pandemii i nikt do końca nie był na to przygotowany.

Należy zapewnić, aby komunikacja na etapie reagowania została jasno określona, zarówno w zakresie kanałów przekazywania informacji jak również w decyzyjności. Jasno powinna zostać wskazana osoba na poziomie obiektu do podejmowania decyzji wraz z zakresem jej przywództwa i odpowiedzialności w danej sytuacji kryzysowej. Jednocześnie w przypadku zagrożeń dotyczących większych obszarów niż tylko obiekt, powinna być jasno określone źródło informacji i poziom decyzyjny, tak aby uczestnicy sytuacji kryzysowych nie musieli poszukiwać informacji w Internecie.

Zapewnione powinny być środki zapobiegawcze (np. w przypadku pandemicznym – środki do dezynfekcji, rękawiczki, maseczki), ale również ratowniczo ewakuacyjne (kombinezony przeciwdziałające zakażeniom). Ich ilość powinna być uzależniona w obiektach hotelarskich od ilości pracowników oraz potencjalnej ilości gości przeliczonych w odniesieniu do miejsc noclegowych bądź wprowadzeniu krótkich instrukcji w zakresie działania operacyjnego osób na poszczególnych stanowiskach, ich zakres działania i odpowiedzialności.

Na bieżąco powinna być zapewniona odpowiednia komunikacja zarówno wewnątrz organizacji jak również ta przekazywana na zewnątrz. Chaos informacyjny był uznany jako trzeci problem przy reagowaniu na zagrożenie jakim była pandemia COVID-19, w związku z powyższym należy również na to zwrócić szczególną uwagę.

Należy pamiętać o posiadaniu sprzętu i oznaczeń niezbędnych do zabezpieczenia miejsca zagrożenia (znaki, taśmy, osłony). W trakcie pandemii COVID-19 respondenci wskazali, iż problemem były koszty wprowadzonych wytycznych, w wywiadzie eksperckim natomiast respondenci określili, iż na początku trwania pandemii pojawił się brak dostępności zarówno środków dezynfekcyjnych jak również środków ochrony indywidualnej jak maseczki, fartuchy, rękawiczki. Problem ten dość szybko został zidentyfikowany i usunięty z tego powodu zapewne w kwestionariuszu jedynie kilka osób zdiagnozowało to jako problem.

W związku z powyższym w celu redukcji podatności i wzrostu odporności w fazie reagowania w obiektach hotelarskich zasadnym jest:

- budowanie poziomu odporności załogi w tym w szczególności kadry zarządzającej (poprzez szkolenia, zapewnienie większej dostępności do informacji);
- identyfikacja, zaplanowanie i przygotowanie systemu komunikowania i przekazywania informacji, wewnątrz organizacji i na zewnątrz (jasne określenie i podanie do wiadomości, ustalenie procedur operacyjnych);
- wzrost poziomu koordynowania działań (zastosowanie gier decyzyjnych, jak również ćwiczeń chociażby ewakuacyjnych) ;
- zaplanowanie i wzmocnienie współpracy między zespołowej (budowanie atmosfery wzajemnego zaufania, jednocześnie z jednoznacznym wskazaniem schematu decyzyjnego);
- przygotowanie i sprawdzanie na bieżąco infrastruktury technicznej (czasowe przeglądy infrastruktury, analiza stanu technicznego, usuwanie na bieżąco niedogodności).

Z przeprowadzonych badań w zakresie fazy reagowania wynika, iż stosowanie się do wytycznych i obostrzeń przez gości hotelowych w trakcie pandemii było najczęściej wskazywanym przez ankietowanych problemem, co potwierdzili również udzielający wywiadów.³⁶² Niektórzy wspominali, że część gości chciała fanatycznego wręcz przestrzegania wszystkich nakazów (ze strachu przed zakażeniem wręcz pilnowała personelu), a druga część nie chciała o nich słyszeć i wszczywała awantury kiedy personel hotelu chciał im coś narzucić. Podejście gości, zdaniem części osób udzielających wywiadów, różniła się w zależności od wielkości i standardu hotelu. W obiektach dużych i o wyższym standardzie goście byli bardziej zainteresowani przestrzeganiem wytycznych, a w małych często trudno było cokolwiek w tej kwestii uzyskać (także z obawy przed utratą klientów). Obiekt z Zachodniopomorskiego zwrócił uwagę na różnice związane z narodowością. Zaznaczył, że około 30% polskich gości nie chciało przestrzegać zasad pandemicznych, a goście zagraniczni byli bardziej zdyscyplinowani. Przyczynami niechęci do przestrzegania zasad były, zdaniem udzielających wywiadów, chęć oderwania się od codziennego życia (w przypadku destynacji turystycznych i czasu wakacyjnego) oraz to, że jeśli ktoś zapłacił za pobyt to chciał czuć się swobodnie.

³⁶² Treść pytania: „Wśród problemów spotykanych w dobie COVID 19 najczęściej wskazywane było stosowanie wytycznych przez gości. Z jakiego powodu goście hotelowi nie chcieli się podporządkować wytycznym? Jak hotelarze radzili sobie z taką sytuacją? Czy zachowanie gości było Pana/-i zdaniem zróżnicowane w zależności od rodzaju obiektu?”

Najbardziej wskazywanymi w ankiecie problemami było przestrzeganie wytycznych przez pracowników hoteli.³⁶³ Przyczynami trzymania się przepisów przez personel były, zdaniem udzielających wywiadów: strach przed zakażeniem i świadomość większego narażenia się z racji miejsca pracy, mandaty i sankcje, groźba zamknięcia hotelu, możliwość skarg ze strony gości, zaangażowanie w pracę i świadomość, że są odpowiedzialni za zdrowie swoich rodzin oraz przykład osobisty właściciela lub zarządcy hotelu i jego nacisk na przestrzeganie zasad.

W/w problemy wskazują, iż przygotowanie działań operacyjnych w fazie reagowania jest bardzo ważnym elementem dodatkowo doświadczenie z zakresu fazy reagowania w trakcie pandemii COVID-19 powinno posłużyć do przygotowania planów działań operacyjnych w fazie przygotowania. Wprowadzenie w/w możliwości modernizacji z dużym prawdopodobieństwem wpłynie na lepsze przygotowanie i usunięcie zdiagnozowanych defektów.

5.3.3 Ostrzeżenie i alarmowanie

W przypadku pojedynczych osób aspekty fizyczne, społeczne i ekonomiczne decydują o tym, w jakim zakresie osoba ta może podjąć działania w przypadku wystąpienia działania kryzysowe.³⁶⁴ Jednak suma odporności pojedynczej wszystkich osób kształtuje odporność społeczną. Odporność społeczna jest wynikiem adaptacji i uczenia się po wystąpieniu sytuacji kryzysowej.³⁶⁵

Zdolności adaptacji prowadzą do zwiększenia odporności.³⁶⁶ W skład zdolności adaptacyjnych społeczeństwa wchodzi:

- rzetelność analizy ryzyka, podatność na zagrożenia, poziom zasobów gospodarczych oraz równomierność ich dystrybucji;
- oczekiwane wsparcie społeczne, trwałość społeczna, powiązania organizacyjne i współpraca, przywództwo i role spełniane w społeczeństwie, poczucie wspólnoty i przywiązanie do miejsca;
- odpowiednio przygotowana i przemyślana komunikacja;
- wspólne działania rozwiązywanie problemów, partnerstwo, skuteczność działań zbiorowych.

³⁶³ Treść pytania: „Problem, który najbardziej zdaniem badanych wystąpił było nieprzestrzeganie wytycznych przez pracowników. Co można wywnioskować z takiej opinii? Co miało wpływ na tak wysoki poziom dyscypliny u pracowników?”

³⁶⁴ H. Jabeen, C. Johnson, A. Allen, *Built-in resilience: learning from grassroots coping Strategies for climate variability*, „Environment and Urbanization”, 22(2), 2010, s. 415-431.

³⁶⁵ S.L. Cutter, L. Barnes, M. Berry, C. Burton, *A place based model for understanding community resilience to natural disasters*, „Global Environmental Change”, 18(4)/2008, s. 598-606.

³⁶⁶ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., s. 121-171.

W/w działania muszą być prowadzone na bieżąco, aby w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowej społeczna odporność pracowników była na tyle wysoka, aby byli w stanie przeanalizować ryzyko, współpracować, wspierać się i podejmować często bardzo trudne decyzje. Wzajemne zaufanie jest tu kluczowym aspektem.

Spójne i kontrolowane działanie poszczególnych zespołów w trakcie fazy reagowania jest bardzo istotne. Dobre zrozumienie i zaufanie w stosunku do zespołu i przełożonych podnosi odporność organizacji w fazie reagowania. W celu lepszego przygotowania do takiego działania kluczowym jest więc dbanie o dobrą atmosferę w pracy, wzajemne zaufanie i zaangażowanie co również potwierdziły przeprowadzone badania. Bieżąca analiza czynników wewnętrznych, eliminowanie wszelkich niewłaściwych zachowań i sytuacji sprawia, iż w przypadku sytuacji kryzysowej zespół zadziała spójnie, a wzajemne zaufanie poprawi zarówno decyzyjność jak również działania operacyjne.

5.3.4 Ostrzeżenie, alarmowanie i komunikowanie

Komunikowanie się w zarządzaniu kryzysowym jest szczególnie istotne, jego celem jest zmniejszenie niepewności. Komunikowanie definiowane jest jako odbieranie i wysyłanie informacji i niezbędnych w procesie dokładnej i szybkiej minimalizacji strat.³⁶⁷ Z doświadczenia płynącego z radzenia sobie z dotychczasowymi sytuacjami kryzysowymi wynika, że komunikowanie się jest podstawą skutecznych działań operacyjnych.³⁶⁸

Istotność dobrego komunikowania się wynika przede wszystkim z konieczności integracji ludzi, skoordynowania ich działań operacyjnych, zapanowanie nad dezinformacją i chaosem informacyjnym.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż w trakcie pandemii COVID-19 respondenci spotkali się z chaosem informacyjnym, który jest szczególnie uciążliwy w zmieniających się okolicznościach i przy zmieniających się regulacjach prawnych.

Na etapach reagowania informacje niezbędne przedstawiają się następująco: liczba zasobów (już uruchomionych i pozostających w zasobach), ściśle określenie lokalizacji i poziomu zagrożenia, liczba ofiar (jeżeli już takie wystąpiły), ustalenie zapotrzebowanie na pierwszą pomoc, ewakuację, pomoc medyczną, niezbędne dostawy np. wody, środków żywnościowych ewentualnie innego zapotrzebowania, udzielenie niezbędnej pomocy bądź innych działań, przekazanie informacji o ewakuowanej i jeszcze nieewakuowanej ludności,

³⁶⁷ P. Paltalla, M.Vos, *Quality Indicators for Crisis Communication to Support Emergency Management by Public Authorities*; „Journal of Contingencis and Crisis Management”, 20/2012, 39-51, s. 39.

³⁶⁸ P. Palttala, C. Boano, R. Lund, M. Vos, *Communicatin Gaps in Disaster Management; Perceptions by Experts from Governmental and Non- Governmental Organizations*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, 20(1)/2012, 2-12.

zabezpieczone tereny i wymagające zabezpieczenia, ewentualne informacje o potrzebie zorganizowania transportu.

Należy pamiętać, iż media (w tym portale internetowe) odgrywają podstawową rolę w procesie przekazywania informacji, niemniej jednak dużym problemem jawi się tu również dezinformacja, która coraz częściej pojawia w zasobach internetowych. Natomiast w przypadku komunikacji wewnętrznej należy pamiętać, iż podczas kontaktu z poszkodowanymi należy wykazać współczucie i empatię, co pozwala na zapanowaniem nad sytuacją, jej uspokojeniem a jednocześnie prowadzeniem dalszych działań. Takie zachowanie pomaga również w zachowaniu pozytywnego nastawienia do odbiorcy.

Istotnym jest, iż w trakcie kryzysu informację dość szybko się dezaktywują. Komunikowanie się i przekazywanie informacji opiera się na cechach systemu zarządzania kryzysowego takich jak dynamika, niepewność, warunki organizacyjne, zdolność, do przekazywania informacji, infrastruktura informatyczna.³⁶⁹

Na trudności w procesie komunikowania się może wpływać kilka aspektów: różnorodności duża ilość przekazywanych informacji, rozmieszczenia geograficznego obiektów wchodzących w proces. Przekazywanie odpowiednich informacji jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania kryzysowego i z tego powodu ilość sił i środków w tym zakresie powinna być adekwatna do wydarzenia jakie miało miejsce.

W zakresie ostrzegania, alarmowania i komunikowania zasadnym jest włączenie w proces organizacji turystycznych, które mogłyby po pierwsze udostępniać wzorcowy plan zarządzania kryzysowego, a następnie stać się źródłem ostrzegania, alarmowania i komunikowania, tak aby obiekty hotelarskie nie musiały sprawdzać wielu źródeł informacji i posiadały ją na bieżąco. Organizacje takie mogłyby również, za pomocą odpowiednich kanałów teleinformatycznych przekazywać aktualną sytuację informacyjną, jak również interpretować w porozumieniu z ustawodawcą pojawiające się regulacje prawne.

³⁶⁹ S. Celik, S. Corbacioglu, *Role of information in collective action in dynamic disaster environments*, „Disasters” ,34(10)/2010, 137-154, s. 140.

5.3.5 Wzrost poziomu koordynowania działań

Podstawą praktyki zarządzania kryzysowego jest koordynowanie działań.³⁷⁰ Jej główny cel to proces harmonizowania współzależności zmierzający do osiągnięcia wspólnego celu.³⁷¹ Uważa się, że cechą właściwej koordynacji jest to, iż jest ona prawie niewidoczna, natomiast zawsze widoczny jest jej brak.³⁷²

Odpowiednia koordynacja wynika z niepewności i dynamiki zmian sytuacyjnych, konieczności szybkiego podejmowania decyzji oraz wzajemnych współzależności wielu podmiotów, działając pod presją czasu i przy ograniczonych zasobach. Koordynacja przebiega na różnych poziomach organizacyjnych.³⁷³ Zdolność skutecznej koordynacji zależy od umiejętności adaptacji poszczególnych organizacji do dynamicznych warunków działania oraz dbania o skuteczną komunikację, którego celem jest wspólne porozumienie oraz wypracowanie odpowiedniego stanowiska i kierunku działania. Zasadniczą rolę w tym zakresie odgrywają regulacje prawne jak również formalne i nieformalne relacje powstające w ramach sieci powiązań. Koordynowanie można więc ocenić na poziomie szybkości wymiany informacji i czasu poświęconego na podjęcie działań.³⁷⁴

Koordynowanie działań w kryzysie jest problemem trudnym, wymaga szerokiej wiedzy i doświadczenie. Zarządzanie kryzysem w branży hotelarskiej zawsze powinno być przekazane osobie, która zna realia i zależności w branży, potrafi przewidzieć działania, posiada szerokie doświadczenie branżowe. Jednocześnie dość istotnym jest, iż osoba z doświadczeniem posiada również kontakty nieformalne, które w sytuacjach kryzysowych są szczególnie istotne.

W koordynowaniu istnieje wiele czynników, które zakłócają ten proces. Można do nich zaliczyć:³⁷⁵

- organizacja;
- zarządzanie dostępnymi informacjami;
- komunikowanie się;

³⁷⁰ T. E. Drabek; *Community processes coordination* [w:] R. T. Serpe, *Handbooks of Sociology and Social Research*, Springer, [bmw], s. 217–233.

³⁷¹ T.W. Malone, K Crowstone, *What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems*; Conference on Computer Supported Cooperative Work, Los Angeles 1990.

³⁷² T.W. Malone, K Crowstone, *The interdisciplinary study of coordination*, „ACM Computing Surveys (CSUR)”, 26(1)/1994, 87-119.

³⁷³ L. Comfort, M. Dunn, D. Johnson, R. Skertich, A. Zagorecki, *Coordination in complex systems: Increasing efficiency in disaster mitigation and response*, „International Journal of Emergency Management”, 26(2)/2004, 33-48.

³⁷⁴ L. Hossain, S. Uddin, *Design patterns: coordination in complex and dynamic environments*, „Disaster Prevention and Management”, 21(3)/2012, s. 338.

³⁷⁵ P. Salmon, N. Stanton, D. Jenkins, G. Walker, *Coordination during multi-agency emergency response: issues and solutions*, „Disaster Prevention and Management”, 20(2)/2011, s. 140-158.

- świadomość sytuacyjna;
- wyposażenie;
- czynniki kulturowe;
- szkolenia.

Najczęściej wskazywanymi problemami w koordynowaniu w sytuacjach kryzysowych jest brak przejrzystego systemu dowodzenia, brak jasności w odniesieniu do roli obowiązków poszczególnych podmiotów niespójności w procedurach operacyjnych.³⁷⁶

W wywiadach eksperckich wskazywano również na problemy związane z koordynowaniem i konieczność poprawy tych zakresów. Wskazano na konieczność szkolenia, ale również przywództwa osób z doświadczeniem, znających branżę, z dużą intuicją popartą wiedzą. Respondenci wskazywali, iż nie ma konieczności korzystania z zewnętrznych ekspertów, gdyż wiedza pracowników i osób zarządzających z wieloletnim stażem wydaje się być wystarczająca do sprawnego koordynowania zadań kryzysowych.

Należy zwrócić uwagę, iż proces koordynowania może być zakłócony z uwagi na dużą niepewność i dynamikę zmian. Może być natomiast wzmocniany w następujący sposób³⁷⁷:

- identyfikacja podmiotów i interakcji między nimi;
- identyfikacja pomiędzy podmiotami;
- wizualizacja struktury sieci w określonym środowisku;
- określenie zmiennych zależnych i niezależnych;
- zaproponowanie modelu koordynacji.

W odniesieniu do branży hotelarskiej takie wzmocnienie polegać powinno na zidentyfikowaniu podmiotów biorących udział w określonych działaniach kryzysowych zarówno wewnątrz organizacji jak również na zewnątrz, określenie poszczególnych współzależności i utworzenie wizualizacji struktury oraz wpływu na wspólnie realizowane działania. Tak przygotowane informacje wpływają na skuteczne koordynowanie działań.

5.3.6 Zaplanowanie i wzmocnienie współpracy międzyzespolowej

W zarządzaniu kryzysowym niezbędna jest silna współpraca zarówno wewnątrz organizacji jak również z jednostkami zewnętrznymi niezbędnymi przy określonym zagrożeniu. W tego typu wydarzeniach nie jest możliwe działanie w pojedynkę, potrzebne jest wsparcie i realne działanie. Współpraca ma charakter formalny, a często również nieformalny.

³⁷⁶ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., 121-171.

³⁷⁷ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt. s. 121-171.

Należy pamiętać, iż potrzeby poszczególnych podmiotów jak również sposób na rozwiązanie kryzysów może być różny, z tego też powodu konieczne jest zintegrowanie działań na etapie przygotowania.

Współpraca wewnątrz organizacji bazuje na strukturze organizacyjnej jak również wewnętrznych uregulowaniach takich jak regulaminy zakresy obowiązków, natomiast współpraca zewnątrz-zakładowa bazuje na uregulowaniach prawnych, przyjęte programy bezpieczeństwa oraz podpisane porozumienia.

W zakresie współpracy wewnątrz zakładowej bazuje się przede wszystkim na szybkiej wymianie informacji o zagrożeniach, analizie zagrożeń wspólnych szkoleniach, wspólnych prowadzeniach działań. W przypadku zaistnienia sytuacji zagrożenia wszyscy w organizacji powinni znać swój zakres działań i odpowiedzialności.

Natomiast we współpracy międzyzakładowej wyróżnia się następujące rodzaje współpracy³⁷⁸:

- współpracę sekwencyjną (stanowiącą tradycyjny proces pracy przebiegający liniowo. Cechy charakterystyczne tego proces współpracy są stabilność, powtarzalność wzorców działania, koncentracja na kontaktach wewnętrznych oraz sporadyczne działania międzyorganizacyjne);
- współpracy równoległą (działanie różnych organizacji w tym samym miejscu i czasie, niemniej jednak każda z organizacji koncentruje się na własnych zadaniach);
- współpracy synchroniczną (działanie różnych organizacji w tym samym miejscu i czasie, niemniej jednak organizację wspierają się wzajemnie).

Z uwagi na fakt, iż współpraca w zarządzaniu kryzysowym określana jest sieciowością.³⁷⁹ Istotna w niej jest decentralizacja zadań i elastyczność struktury organizacyjnej.³⁸⁰

W hotelarstwie szczególnie podczas sytuacji kryzysowych prowadzone jest wiele czynności przez różne zespoły osobowe. Respondenci wielokrotnie podkreślali, iż hotelarstwo to praca zespołowa, gdzie każdy dział wpływa na pracę innego i bez wzajemnego wsparcia nie byłoby możliwe działanie, a już w szczególności działanie w kryzysie. W przeprowadzonych badaniach respondenci zwrócili uwagę na fakt przestrzegania przepisów przez pracowników, a w wywiadzie eksperckim potwierdzili, iż główny wpływ na to miała

³⁷⁸ J.M. Berlin, E.D. Carlstrom, *Why is collaboration minimized at the accident Scene? A Critical study of a hidden phenomenon*, „Disaster Prevention and Management”, Vol. 20/2/2011, s. 62.

³⁷⁹ A. Abbasi, *Link formation pattern during emergency response network dynamics*, „Natural Hazards”, 71(3), 1957-1969, s. 1958.

³⁸⁰ N. Kapucu, V. Garayev, *Collaborative Decision Making in Emergency and Disaster Management*, „International Journal of Public Administration”, 34/2011, s. 366.

postawa osoby decyzyjnej i rozumienie przez nią obowiązujących przepisów. Respondenci zwrócili także uwagę, iż zasadna jest struktura organizacyjna co pozwala na jasne określenie zadań, ale również wzajemne wsparcie. Dodatkowo osoby uzupełniające ankietę wskazały, iż w trakcie kryzysu ograniczały czas pracy i wynagrodzenie raczej nie prowadziły zwolnień z uwagi na nadzieję na szybki powrót branży do stabilności. Jednocześnie potwierdziły korzystanie ze wsparcia w postaci Bonu Turystycznego czy Tarczy Covid`owej. Obostrzenia pandemiczne spowodowały problemy ekonomiczne obiektów hotelarskich, z uwagi na fakt, iż początkowo były całkowicie zamknięte, a następnie wprowadzone zostały ograniczenie w ilości przyjmowanych gości.

5.3.7 Intensyfikacja szkoleń i procesów uczenia się

W procesach zarządzania kryzysowego proces uczenia prowadzony jest od uczenia indywidualnego poprzez grupowy do organizacyjnego i międzyorganizacyjnego.³⁸¹

Koncepcją nastawioną na zmiany jest proces organizacyjnego uczenia się, dotyczy on relacji interpersonalnych, międzyorganizacyjnych, jak również interakcji organizacji i jej otoczenia. Przekształcenie procesów indywidualnego uczenia się jest zadaniem samej organizacji.³⁸²

Prowadzone badania potwierdzają potrzebę przeprowadzenia cyklicznych szkoleń. Jednocześnie w wywiadach eksperckich zdecydowanie potwierdzają potrzebę, a wręcz konieczność prowadzenia szkoleń z zarządzania kryzysowego. Respondenci potwierdzali, iż na szkoleniach powinny być omawiane szczegółowe procedury postępowania tak, aby każdy zarówno nowy pracownik, jak również pracownik z wieloletnim stażem mógł je zapamiętać. Eksperci przekazywali również konieczność posiadania wiedzy, w zakresie umiejscowienia procedur w obiektach. Sugerowano również, że szkolenia powinny być prowadzone zarówno przez osoby z branży hotelarskiej, jak i przez specjalistów z zewnątrz, w takim wypadku np. w zakresie omówienia działań z innymi organizacjami (np. policja, staż pożarna itp.).

Jednocześnie hotelarze podkreślali, iż jeżeli mieliby wybierać pomiędzy szkoleniami prowadzonymi przez pracowników z doświadczeniem, a osobami z poza organizacji wybrałiby osoby z doświadczeniem hotelarskim. Były też głosy, że wystarczą doświadczeni pracownicy, którzy mogą podzielić się swoją wiedzą z młodszymi pracownikami stąd też zasadna wydaje się propozycja rozpoczęcia szkolenia na poziomie pracowniczym, czyli pracownik uczy pracownika.

³⁸¹ C. van Wilkelen, *Deriving value from inter-organizational learning collaborations*, „The learning Organization”, 17(1)/2012, s. 10.

³⁸² C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Organisational learning a critical review*, „The Learning Organization”, 10(1)/2013, 8-17.

Należy podkreślić, iż respondenci uważali iż pomimo zakończenia pandemii należy szkolić załogę z procedur stosowanych podczas zagrożenia epidemiologicznego. Jednocześnie podkreślają, iż te procedury które sprawdziły się podczas postępowania należy wpisać do planów zarządzania kryzysowego. Z uwagi na mobilność i właściwie nieograniczone możliwości przemieszczania się kwestie wybuchu nowego rodzaju pandemii wydają się być jedynie kwestią czasu, z tego też powodu wyrobienie nawyków i zachowań mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia choroby zakaźnej na tak dużą skalę jest bardzo ważne.

Potwierdzałyby to podejście, iż doświadczenie jest oczywistym źródłem uczenia się, z uwagi na fakt, iż praktyczna weryfikacja posiadanej wiedzy jest najlepszym sposobem absorpcji nowej wiedzy.³⁸³

5.3.8 Wzrost odporności infrastruktury technicznej

Zapewnienie odporności infrastruktury to przede wszystkim zabezpieczenie przed jej mechanicznym zniszczeniem. W odniesieniu do systemów technicznych budowanie odporności można zapisać jako³⁸⁴:

- wytrzymałość;
- adaptacyjność;
- możliwość rekonstrukcji.

W/w schematy dotyczą zarówno działań organizacyjnych i technicznych.

Dostosowanie infrastruktury i środków technicznych do sytuacji kryzysowych może okazać się kosztownym rozwiązaniem, niemniej jednak koniecznym. Wszystkie obiekty hotelarskie posiadają wachlarz zmian niezbędnych i wymaganych prawnie w celu dostosowania ich do obowiązujących przepisów prawnych. W badaniu respondenci i eksperci potwierdzają, iż należy przygotować plany kryzysowe, w tym uwzględniając możliwości techniczne i infrastrukturę poszczególnych obiektów.

Analizując działania kryzysowe powinno poddać się pod dyskusję rodzaje zagrożeń i zasadność ekonomiczną wprowadzonych rozwiązań. Doświadczenie z pandemii COVID-19 pozwala na ocenę poszczególnych zasadności ekonomicznych.

W przeprowadzonych wywiadach eksperci sięgnęli pamięcią do czasów pandemii i podzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie wydatków poniesionych w czasie jej

³⁸³ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., s. 121-171.

³⁸⁴ M. Ouyang, *Review on modeling and simulation of interdependent critical infrastructure systems*, „Reliability Engineering and System Safety”, 121/2014; s. 54.

trwania na zapobieganie jej rozprzestrzenianiu się³⁸⁵. Wspominali, że na początku środki ochrony osobistej, zwłaszcza maseczki i płyny dezynfekujące, były bardzo trudno dostępne i bardzo drogie. Wydatki związane z COVID-19 uzależnione były oczywiście od wielkości hotelu i liczby gości oraz personelu. Większość obiektów objętych badaniami wydawała od 1000 do 3000 zł. miesięcznie, co potwierdzają udzielający wywiadów. Jedne z ekspertów dodał, że obok wydatków na środki ochrony osobistej, hotele ponosiły koszty zakupów tablic informacyjnych i oznakowań oraz trwałych środków zapobiegających kontaktowi bezpośredniemu, takich jak szyby, przesłony i ścianki do zachowania dystansu. Zwiększyły się też wydatki na zwykle używane środki czystości do sprzątania pokoi. Nie należy także zapominać o zamykaniu hoteli, które w tym czasie nie przynosiły dochodów, a później w związku z ich otwarciem, poniesiono wydatki na środki zapobiegające zakażeniom, które wpłynęły na koszt świadczonych usług.

Powyższe może potwierdzać, iż wzrost odporności technicznej obiektów i dobre przygotowanie działań operacyjnych, w tym zapewnienie pewnego minimum logicznego przy zapasach powinno być obowiązkowym zakresem zarządzania kryzysowego i może wpływać na obniżenie kosztów w fazie reagowania.

5.4 Analiza modernizacyjna fazy odbudowy

W zakresie fazy odbudowy najważniejsze elementy to przede wszystkim pomoc poszkodowanym, rekonstrukcja i wzmocnienie zabezpieczeń, szacowanie strat, uzupełnienie zasobów, analiza podjętych działań, usprawnienie organizacji działań, pionów i procesów.³⁸⁶

5.4.1 Pomoc poszkodowanym

Hotelarze w fazie odbudowy dostrzegają konieczność wsparcia, choć nie precyzują jakiego rodzaju wsparcia oczekują od Państwa. Rozwiązania zastosowane w trakcie pandemii w postaci bonu turystycznego oraz tarczy antykryzysowej były szeroko wykorzystywane w hotelarstwie, o czym świadczą wyniki przeprowadzonej ankiety oraz wywiady

³⁸⁵ Treść pytania: „W badaniu najczęściej wskazywanym zakresem ponoszonych przez obiekty hotelarskie na zapobieganie pandemii COVID 19 były koszty były te w przedziale 1000-3000 PLN. Czy to wysokie koszty? Z czego mógł wynikać taki ich poziom? Na co konkretnie obiekty hotelarskie przeznaczały te pieniądze? Czy spotkał się Pan/i z problemem dostępności środków do ochrony indywidualnej, a jeżeli tak, to z którymi i w jakim czasie trwania? Czy ulegał on zmianie?”

³⁸⁶ K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Skuteczne...*, wyd. cyt., s. 191-186.

Rozwiązania zastosowane w trakcie pandemii w postaci bonu turystycznego oraz tarczy antykryzysowej były szeroko wykorzystywane w hotelarstwie, o czym świadczą wyniki przeprowadzonej ankiety oraz wywiady³⁸⁷. Wszystkie wypowiedzi chwaliły bon, a niektóre też i tarczę, gdyż pomoc ta pozwoliła na przetrwanie najtrudniejszego czasu. Bony pomogły obiektom głównie w miejscowościach turystycznych i sprawiły, że część rodzin wydała swoje pieniądze na wypoczynek w Polsce. Były też głosy, że dzięki bonom do hoteli przyjechały rodziny, których wcześniej nie było stać na wyjazdy wakacyjne. Jeśli chodzi o tarczę antykryzysową, to niektórzy udzielający wywiadów zastrzegali się, że nie poznali dobrze zasad jej działania i trudno im ocenić na ile było to dobre rozwiązanie. Nikt z wypowiedzianych się nie miał innych pomysłów na pomoc dla obiektów hotelarskich.

Prowadzone programy oceniają pozytywnie w szczególności jeżeli chodzi o bon turystyczny. Wszystkie wypowiedzi chwaliły bon, a niektóre też i tarczę, gdyż pomoc ta pozwoliła na przetrwanie najtrudniejszego czasu. Bony pomogły obiektom głównie w miejscowościach turystycznych i sprawiły, że część rodzin wydała swoje pieniądze na wypoczynek w Polsce. Były też głosy, że dzięki bonom do hoteli przyjechały rodziny, których wcześniej nie było stać na wyjazdy wakacyjne.

5.4.2 Szacowanie strat

Ankietowani wskazali, że najczęściej występującymi zmianami w rezultacie epidemii COVID-19 był spadek liczby gości zagranicznych³⁸⁸. Potwierdzają to udzielający wywiadów, którzy jako przyczyny wskazują wiele czynników: zamknięcie granic i późniejsze ograniczenia w ich przekraczaniu, ograniczenia wywołane testami, szczepieniami i certyfikatami COVID-19 (pozytywny test lub brak szczepienia nie pozwalał na podróżowanie), lęk przed zachorowaniem w obcym kraju i ewentualne koszty z tym związane oraz niechęć firm ubezpieczeniowych do ubezpieczania wyjazdów zagranicznych. Dodatkowo wiele firm zamieniło wyjazdy na konferencje i spotkania biznesowe na wersję online. Z uwagi na charakter zagrożenia ograniczenie ruchu pomiędzy państwami jest warunkiem koniecznym w celu ograniczenia liczby zachorowań, w takim wypadku w zasadnym jest uzupełnienie klienta zagranicznego klientem krajowym, a zastosowane rozwiązania dobrze wpłynęły na takie działanie.

³⁸⁷ Treść pytania: „Respondenci w zakresie pomocy w dużej liczbie korzystali z Bonu Turystycznego bądź Tarczy Antykryzysowej. Czy uważa Pan/i, że pomoc dla branży była wystarczająca? Jaki rodzaj pomocy uważa Pan/i za najlepszy? Czy można było zastosować jakieś dodatkowe formy pomocy, a jeżeli tak proszę o propozycje?”

³⁸⁸ Treść pytania: „Najwięcej hoteli odnotowało spadek liczby klientów zagranicznych. Czy pamięta Pan/i z czego wynikały takie zmiany w strukturze gościa?”

Z badań ankietowych wynika, że hotele w trakcie trwania pandemii najczęściej decydowały się na redukcję czasu pracy oraz wynagrodzenia pracowników³⁸⁹. W wywiadach pojawiają się głosy, że wykorzystywano różne działania, aby ratować hotel przed upadłością, także zwalniano pracowników, ale zredukowanie czasu pracy, a co za tym idzie wynagrodzeń było dość częste. Udzielający wywiadów uważają, że z perspektywy czasu to działanie było korzystne dla pracowników, a ze względu na pomoc udzielaną przez państwo, i dla właścicieli hoteli. Zachowanie miejsc pracy sprawiło, że pracownicy stali się bardziej lojalni, a hotelom pomogło to także po zakończeniu pandemii – nie utraciły doświadczonego personelu i nie musiały poszukiwać nowych osób. Część głosów tłumaczyła podjęcie decyzji o zwolnieniu części pracowników (którą najprawdopodobniej podjęto w ich obiekcie) wyższą koniecznością i próbą ratowania biznesu, aby nie musieć go zamykać.

Przeprowadzone badania wskazują zarówno negatywne skutki samej pandemii jak również pokazują kierunek działania w zakresie personelu. Obiekty, które zdecydowały się na zwolnienia po zakończeniu miały problem z personelem. Przyjmuje się, iż zakres kapitału ludzkiego nie został odbudowany do dnia dzisiejszego, a „odpływ” z rynku hotelarskiego wykwalifikowanych specjalistów będzie odczuwany jeszcze przez kilka lat.

5.5 Strategia usprawnienia systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Zadanie analizy modernizacyjnej systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej można ująć syntetycznie w formie następującej matrycy pomieszczonej w tab. 52.

Tab. 52. Zadanie analizy modernizacyjnej systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Lp.	Zadanie	Opis	Uwagi
1.	Cel usprawnienia	Lepsze przygotowanie obiektów hotelarskich na sytuacje kryzysowe.	Z przeprowadzonych badań wynika, iż system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej w trakcie pandemii COVID-19 działał nieskutecznie, nieekonomicznie i niekorzystnie.
2.	Obiekt usprawnienia	System zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich	Z badań wynika, iż systemy zarządzania kryzysowego są wdrożone i aktualizowane w ograniczonym polu działania. W ograniczonych zakresach prowadzone są szkolenia jak również działania operacyjne.
3.	Metody i środki usprawnienia	Bieżąca i systematyczna analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Przygotowanie modelowego systemu zarządzania kryzysowego. Szkolenia z zakresu zarządzania kryzysowego. Przygotowanie operacyjne w zakresie zaistnienia kryzysu.	W przeprowadzonych badaniach obiekty hotelarskie wskazały, iż analizują czynniki zewnętrzne i wewnętrzne niemniej jednak ich nie dokumentują. Jednocześnie pytani eksperci podkreślają, iż zasadnym jest powstanie mo-

³⁸⁹ Treść pytania: „Hotele wskazywały, iż w związku z trwaniem pandemii najczęściej redukowały czas pracy i wynagrodzenie. Czy ta koncepcja była najlepszą, a może z perspektywy czasu wybór ten był nieodpowiedni?”

			delowego systemu zarządzania kryzysowego, jak również szkolenie pracowników w tym zakresie.
4.	Skala i zakres usprawnienia	Najlepszym rozwiązaniem byłoby objęciem usprawnieniem wszystkich obiektów hotelarskich, poprzez przygotowanie jednego modelowego systemu zarządzania kryzysowego, uwzględniającego jak największą ilość zagrożeń, z możliwością jego dostosowania dla poszczególnych obiektów. Usprawnienie powinno objąć wdrożenie, szkolenie i przygotowanie operacyjne.	Z przeprowadzonych badań wynika, iż duże obiekty, z większą ilością pracowników, często przynależące do korporacji posiadają rozwinięte systemy zarządzania kryzysowego. W przypadku małych obiektów, jak wynika z opinii ekspertów nie prowadzone są te działania poza obszarami wymaganymi przez system prawny.
5.	Innowator systemowy	Obiekty hotelarskie powinny zgłaszać zapotrzebowanie na powstanie modelowego systemu zarządzania kryzysowego na podstawie doświadczeń jakie miały miejsce w trakcie chociażby pandemii COVID-19	Zgłoszenie takiego zapotrzebowania powinno nastąpić do stowarzyszeń i organizacji hotelarskich bądź organizacji rządowych.
6.	Decydent systemowy	Właściwe Ministerstwo ds. Turystyki przygotowuje bądź przekazuje do realizacji stowarzyszeniom przygotowanie modelowego systemu zarządzania kryzysowego.	Bez uwag.
7.	Realizator zmian usprawniających	Zespół wykonawczy składający się ze specjalistów z zakresu (organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej, prawnej i bezpieczeństwa), którzy przygotowują analizę i przygotowują dokumentację na podstawie analizy i przeکاżą do decydenta systemowego.	W zespole wykonawczym powinni znajdować się branżowcy z doświadczeniem pozwalającym na określenie zagrożeń, a następnie określenie ryzyka. Zespół taki powinien być wspomagany przez specjalistów z innych branż np. informatyków bądź ekonomistów.

Źródło: opracowanie własne.

W konstrukcji zadanie analizy modernizacyjnej systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej uwzględniono również bariery postępu (tab. 53.).

Tab. 53. Bariery postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Lp.	Rodzaj bariery	Typ bariery	Opis
1.	Bariera humanistyczna	motywacyjna	Pracownicy obiektów hotelarskich często z uwagi na dużą ilość standardowych obowiązków, nie mają czasu bądź motywacji do wykonania dodatkowych czynności, w tym wprowadzenia w swoich obiektach modelowego systemu zarządzania kryzysowego.
		wiedzy	Pracownicy mogą nie posiadać wiedzy specjalistycznej z zakresu chociażby ekonomii czy technologii, stąd niezbędne jest powołanie ekspertów, którzy przygotowują modelowy system zarządzania kryzysowego.
		kwalifikacji	Z uwagi na charakter obiektów hotelarskich często pracownicy posiadają kwalifikację w zakresie odpowiednim do swojego stanowiska, niemniej nie uwzględniających konieczność analizy czynników.
2.	Bariera techniczna	konstrukcyjna	Z uwagi na stosowaną uproszczoną strukturę szczególnie w małych obiektach hotelarskich, utworzenie systemu analitycznego wydaje się trudne do zorganizowania. Zadania ta-

			kie w tym przypadku powinny przejść organizacje branżowe. W przypadku większych obiektów należy ustalić formę strukturalną przygotowywania i korzystania z analiz.
		technologiczna	Z uwagi na ograniczone koszty mniejsze obiekty hotelowe nie korzystają z rozwiniętej technologii, jak również nie mają dostępu do narzędzi analitycznych jak np. system BI (Business Intelligence)
		zaopatrzeniowa	Dostarczone rozwiązanie systemowe nie może być kosztowne, tak aby mogły z niego skorzystać również małe obiekty.
3.	Bariera systemowa	projektowa	Duża różnorodność obiektów hotelarskich, ich wielkość, umiejscowienie, układ strukturalny czy rodzaj własności sprawia, iż zaprojektowanie systemu zarządzania kryzysowego dla wszystkich obiektów hotelarskich jest trudnym zadaniem.
		organizacyjna	Ustalenie koncepcji organizacyjnej w zakresie przygotowania modernizacji systemu, a następnie ustalenie sposobu przekazania go do obiektów hotelarskich bądź ustalenia możliwości form dystrybucji.
		eksploatacyjna	Przekazanie przygotowanego modelowego systemu zarządzania kryzysowego, przeszkolenie z zakresu korzystania z przygotowanych planów zarządzania kryzysowego jak również ich aktualizacja, ustalenie sposobu i zakresu szkoleń, aktualizacja wiedzy i kwalifikacji.

Źródło: opracowanie własne.

5.5.1 Strategia zmiany tworzywa materialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Wdrożenie programu modernizacji systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej wiąże się z zastosowaniem strategii tworzenia postępu i zmiany jego tworzywa materialnego (tab. 54.).

Tab. 54. Propozycja zmiany tworzywa materialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Lp.	Rodzaj postępu	Postać postępu	Możliwe działania w branży hotelarskiej
1.	społeczny	zmiana tworzywa społecznego	Uświadomienie branży hotelarskich jak ważnym elementem jest system zarządzania kryzysowego, właściwie jego skonstruowanie, analizowanie i aktualizowanie.
2.	biologiczny	zmiana tworzywa biologicznego	Szkolenie kadry kierowniczej i pracowników z funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego, utrwalanie wiedzy w zakresie różnych zagrożeń.
3.	techniczny	zmiana tworzywa technicznego	Ustalenie łatwiejszego bądź tańszego sposobu korzystania z rozwiązań technologicznych, narzędzi analitycznych bądź chociażby raportów. Ustawienie systemów hotelowych zgodnie z zasadą ich codziennego raportowania w celu uzyskiwania informacji na bieżąco.
4.	energetyczny	zmiana tworzywa energetycznego	Finansowanie niniejszego powinno odbywać się na podstawie środków publicznych przeznaczonych na rozwój branży. Lepsze przygotowanie obiektów hotelowych to większe bezpieczeństwo, a w przypadku pojawienia się zagrożenia mniejsze koszty związane z usunięciem zagrożenia czy z fazą odbudowy.

Źródło: opracowanie własne.

5.5.2 Strategia zmiany tworzywa niematerialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Wdrożenie programu modernizacji systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej wiąże się z zastosowaniem strategii tworzenia postępu i zmiany również jego tworzywa niematerialnego (tab. 55.).

Tab. 55. Propozycja zmiany tworzywa niematerialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

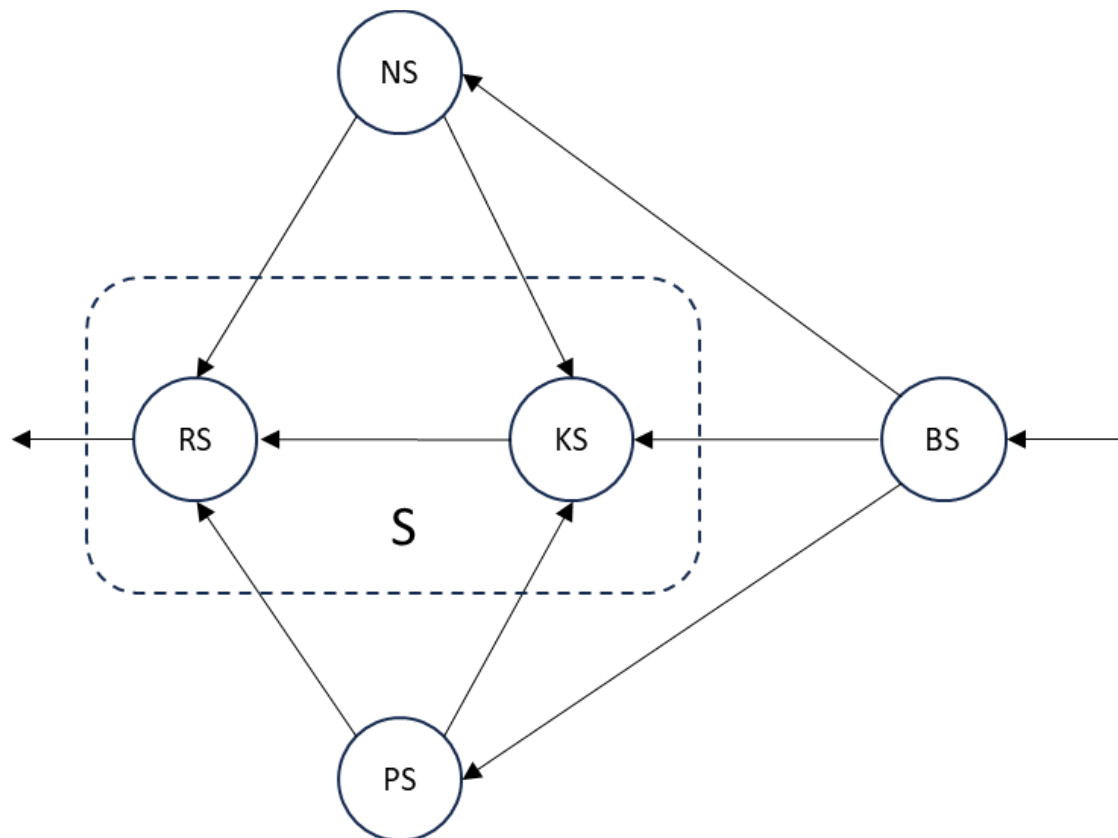
Lp.	Rodzaj postępu	Postać postępu	Możliwe działania w branży hotelarskiej
1.	organizacyjny	zmiana tworzywa strukturalnego	Ustalenie struktur odpowiedzialnych za przygotowanie modelowego systemu zarządzania kryzysowego. Uwzględnienie zmiennych obiektowych. Określenie osób w obiektach hotelarskich odpowiedzialnych za wdrożenie i nadzorowanie wdrożeń systemu zarządzania kryzysowego
2.	informacyjny	zmiana tworzywa informacyjnego	Przeprowadzenie kampanii informacyjnej jak również szkoleniowej w zakresie ważności zagadnienia, jego wdrożenia, nadzoru i aktualizacji, sposobu dystrybucji.
3.	pojęciowy	zmiana tworzywa pojęciowego	Przygotowanie modelowego planu zarządzania kryzysowego na poziomie ministerstwa właściwego ds. turystyki pozwoliłoby na szersze i wielopłaszczyznowe podejście do zagrożeń wraz z analizą czynników je powodujących. Jednorodny sposób przygotowania metodycznego pozwoliłby na lepsze przygotowanie obiektów, a jednocześnie posiadanie większej jednorodnej wiedzy w przypadku konieczności wykorzystania obiektów hotelarskich na cele podsystemu wsparcia bezpieczeństwa Państwa.

Źródło: opracowanie własne.

5.5.3 Trajektorie postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Postęp systemu wymaga uczestniczenia wielu ludzi występujących w różnych rolach. Typowe trajektorie postępu systemowego zinterpretowano na rys. 13.

Rys. 13. Trajektorie postępu systemowego



RS – realizator systemu, KS – kierownik systemu, PS – projektant, NS – nauczyciel systemu,
BS – badacz systemu, S – wyróżniony system działania

Źródło: J. Konieczny, *Inżynieria systemów działania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1983, s. 329.

Przykładowe trajektorie postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej prezentuje tab. 56. Każda z tych trajektorii rozpoczyna się od inicjatora zmian, a kończy na realizatorze zmian. Długość każdej trajektorii wyznacza horyzont czasowy usprawniania oraz „oporność usprawnienia”. Im dłuższa jest trajektoria postępu, tym więcej barier jest do pokonania, ale i zmiany usprawnianego systemu są bardziej istotne i trwałe.

Tab. 56. Przykład trajektorii postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej

Lp.	Rodzaj postępu	Inicjator postępu	Trajektoria postępu	Postać postępu	Możliwe działania w branży hotelarskiej
1.	Postęp wewnętrzny	realizator	RS	racjonalizacja stanowisk działania	Osoba odpowiedzialna za zarządzanie kryzysowe na terenie obiektu – wyznaczony pełnomocnik
		kierownik	KS – RS	racjonalizacja metod kierowania	Osoba nadzorująca wprowadzenie i przygotowanie zarządzania kryzysowego na terenie obiektu hotelarskiego – Zarząd bądź właściciel.
2.	Postęp zewnętrzny	nauczyciel	NS – RS NS – KS – RS	racjonalizacja myślenia i działania	Branżowi specjaliści uczestniczący bezpośrednio w przygotowaniach modelowego systemu zarządzania kryzysowego
		projektant	PS – RS PS – KS – RS	racjonalizacja norm i struktur działania	Przygotowanie modelowego systemu zarządzania kryzysowego na poziomie ministerialnym (umieszczenie go na stronie właściwego ministerstwa) i przekazanie do stowarzyszeń jak również organizacji hotelarskich
		badacz	BS – KS – RS BS – NS – RS BS – NS – RS – NS BS – PS – RS BS – PS – KS – RS	Racjonalizacja metod i zasad realizacji, kierowania, nauczania i projektowania systemu	Współpraca naukowa w zakresie analizowania, przygotowania, przekazania i przeszkolenia w zakresie modelowego systemu zarządzania kryzysowego. Aktualizacja procesu wdrażania i doskonalenia.

Źródło: opracowanie własne.

Sterowanie procesem usprawniania systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej, mogłoby uzyskać walory wyższej skuteczności poprzez pobudzanie innowacyjne nośników postępu oraz wzmacnianiu tych pobudzeń przez ogniwa w trajektorii postępu. Do tego potrzebne są jednak odpowiednie warunki dla tworzenia postępu w systemie. Natomiast samo działanie modernizacyjne jest pewnego rodzaju sztuką i właściwie działalnością twórczą. Pomimo tego wymaga przestrzegania zasad skutecznego usprawniania i unikania grubych błędów systemowych³⁹⁰.

³⁹⁰ Zob. szerz. J. Konieczny, *Inżynieria...*, wyd. cyt., s. 331.

5.6 Podsumowanie

H4: Modernizacja systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa.

Na podstawie danych przedstawionych w rozdziale V można uprawdopodobnić hipotezę H4, iż modernizacja systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa.

W literaturze omawianych jest wiele różnych strategii i kierunków rekomendowanych do podjęcia w celu zwiększenia skuteczności zarządzania kryzysowego. Jedne wywodzą się z analizy podatności i dążą do znalezienia takiego rozwiązania, które umożliwiają jej zmniejszenie. Inne natomiast starają się badać silne strony systemu, ich odporności oraz poszukiwaniu metod wzmocnienia tej odporności.

Mając na celu lepszą analizę i ocenę skuteczności działania systemu w celu przygotowania wytycznych do wdrożenia modelowego systemu zarządzania kryzysowego w pracy zbadano uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kluczowe dla branży hotelarskiej.

Dodatkowo sprawdzono poziom przygotowania systemu zarządzania kryzysowego w zakresie: posiadania przez obiekty hotelarskie polityki zarządzania kryzysowego, elementów jakie posiada polityka zarządzania kryzysowego, rodzaju procedur jakie posiadają polityki zarządzania kryzysowego, elementy składowe tych procedur, sposoby ich przygotowania jak również sposoby ich dokumentowania, rodzaje i częstotliwość prowadzenia szkoleń z procedur zarządzania kryzysowego oraz zbadano czy prowadzone są gry decyzyjne w tym zakresie.

Kolejnym etapem w analizie było określenie potrzeb oczekiwania i oceny podczas pandemii COVID-19. W związku z przeprowadzonymi badaniami przygotowano propozycję modernizacji i usunięcia defektów w zakresie zarządzania kryzysowego, natomiast w celu powstania modelu systemu zarządzania kryzysowego niezbędne będzie kontynuowanie badań. Z powyższego wynika, iż planując system zarządzania kryzysowego w obiekcie hotelarskim, należy uwzględnić w fazie zapobiegania i przygotowania dokumentacji, bieżącą analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych, tak aby w przypadku nagłej zmiany otoczenia, reagować możliwie szybko na zaistniałą sytuację. Ważną rolę odgrywają szkolenia, ale również skuteczne komunikowanie się zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne.

W celu redukcji podatności i wzrostu odporności w fazie reagowania natomiast w obiektach hotelarskich zasadnym jest:

- budowanie poziomu odporności załogi w tym w szczególności kadry zarządzającej (tu niezwykle ważne są czynniki wewnętrzne, takie jak zaangażowanie i wzajemne zaufanie, właściwe relacje w zespole pozwalają na ustalenie odpowiedniej decyzyjności, a poczucie bezpieczeństwa pozwala na podporządkowanie się decyzją, w stresujących warunkach
- identyfikacja, zaplanowanie i przygotowanie systemu komunikowania i przekazywania informacji, wewnątrz organizacji i na zewnątrz (gry decyzyjne i jasne określenie ról pozwala zarówno na pozyskanie informacji jak również właściwe jej przekazywanie dalej);
- wzrost poziomu koordynowania działań (opracowanie procedur uwzględniające różne zagrożenia, w każdym obiekcie powinny znajdować się procedury zarządzania kryzysowego, zasadnym jest przygotowania wzorca, który uszczegółowiony byłby już przez obiekt);
- zaplanowanie i wzmocnienie współpracy międzyzespołowej (odpowiednie relacje pozwalają na sprawne przeprowadzenie działań wewnątrz organizacji, niemniej jednak kluczowe również jest współpraca z jednostkami zewnętrznymi);
- planowanie i realizacja szkoleń i gier decyzyjnych (okresowe szkolenia z zarządzania kryzysowego są niezbędnym rozwiązaniem w celu pominięcia defektów, które ujawnione zostały w trakcie tych badań);
- przygotowanie i sprawdzanie na bieżąco infrastruktury technicznej (niezawodność infrastruktury technicznej, jej okresowe badanie i w razie potrzeby doprowadzanie do właściwego stanu technicznego jest niezbędne w zakresie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa).

W fazie odbudowy przy projektowaniu systemu zarządzania kryzysowego dostrzegana jest konieczność wsparcia, choć nie precyzuje się jakiego rodzaju wsparcie oczekiwane jest od Państwa. Rozwiązania zastosowane w trakcie pandemii w postaci bonu turystycznego oraz tarczy antykryzysowej były szeroko wykorzystywane w hotelarstwie, o czym świadczą wyniki przeprowadzonej ankiety oraz wywiady. Prowadzone programy oceniane są pozytywnie w szczególności jeżeli chodzi o bon turystyczny. Wszystkie wypowiedzi chwaliły bon, a niektóre też i tarczę, gdyż pomoc ta pozwoliła na przetrwanie najtrudniejszego czasu. Bony pomogły obiektom głównie w miejscowościach turystycznych i sprawiły, że część rodzin wydała swoje pieniądze na wypoczynek w Polsce. Były też głosy, że dzięki bonom do hoteli przyjechały rodziny, których wcześniej nie było stać na wyjazdy wakacyjne.

W odniesieniu do modernizacji systemu w zakresie szkoleń wszyscy zgodnie potwierdzają konieczność i zasadność szkoleń, nawet po ustaniu zagrożenia w tym w szczególności prowadzonych przez doświadczoną kadre. Deklarują wzrost poziomu i zakresu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz konieczności przygotowania scenariuszy w tym zakresie.

W celu modernizacji systemu zarządzania kryzysowego można zastosować wzorzec systemu bezpieczeństwa żywności - systemu HACCP stosowanego powszechnie w hotelarstwie, który uwzględnia: 1) przeprowadzenie analizy zagrożeń, 2) określenie krytycznych punktów kontroli, 3) ustalenie limitów krytycznych, 4) ustalenie procedur monitorowania, 5) ustalenie działań monitorujących, 6) ustalenie procedur weryfikacji, 7) ustalenie utrzymania procedur i ich dokumentowania. W ten sposób możemy wykorzystać znany hotelarzom schemat do usunięcia defektów systemu i przygotowania go na nowe zagrożenie, dokonać analizę ryzyka. Wszystkie zaproponowane wyżej działania mają na celu wzrost odporności i zmniejszenie podatności na sytuacje kryzysowe, a jednocześnie lepsze przygotowanie obiektów hotelarskich do sytuacji nadzwyczajnych i możliwości wykorzystania ich jako podsystemu wsparcia bezpieczeństwa narodowego RP.

W związku z powyższym na podstawie danych przedstawionych w rozdziale V można uprawdopodobnić hipotezę H4, iż modernizacja systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa.

WNIOSKI

H1: Rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata i stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

Bezpieczeństwo w rozumieniu społecznym to najważniejsza, pierwotna i egzystencjalna potrzeba jednostek, społeczności lokalnych i państwa, to także wartość i cel jego działania w każdej dziedzinie. W celu jego zapewnienia ustanawia się, wdraża i doskonali system bezpieczeństwa narodowego, który składa się z podsystemu kierowania oraz dwóch podsystemów wykonawczych: operacyjnych (obronnego, ochronnego) i wsparcia (społecznego, gospodarczego).

W dobie pandemii COVID-19 system bezpieczeństwa państwa musiał stanąć przed nowym wyzwaniem - przygotowaniem zabezpieczenia pod względem zagrożenia epidemiologicznego. Uruchomione zostały procedury zarządzania kryzysowego, w których jako podsystem wsparcia wykorzystano hotele i obiekty hotelarskie. W obiektach tych zorganizowano izolatoria, do których odsyłane były osoby oczekujące na wyniki testów, osoby zakażone z lekkim przebiegiem choroby, jak również wszystkie te osoby, które nie mogły z różnych względów chorować w miejscach swojego zamieszkania. Hotele i obiekty hotelarskie musiały nagle przygotować się do innej roli jaką wyznaczyła im historia. Te które natomiast nie pełniły roli izolatorium musiały przygotować plany funkcjonowania w rosnącym zagrożeniu epidemiologicznym, korzystać z istniejących procedur bądź wprowadzić nowe przygotowane na bieżącą sytuację.

Usługi hotelarskie stanowią istotny składnik gospodarki światowej oraz uznawane są za najważniejszy element gospodarki turystycznej. Turystyka, w której skład wchodzi hotelarstwo odgrywa ważną rolę w gospodarce nie tylko ze względu na wzrost gospodarczy, wydatki jakie dokonują turyści, ale również w sposób znaczny generuje rozwój regionu przede wszystkim ze względu na wzrost zatrudnienia. Dochody generowane przez turystykę i w tym jej główną gałąź hotelarstwo są istotnym składnikiem PKB. Należy pamiętać, iż turyści zostawiają swoje pieniądze nie tylko na noclegi, usługi gastronomiczne, ale również na atrakcje turystyczne. Hotelarstwo jest jedną z największych i najważniejszych gałęzi turystyki, wpływa na rozwój gospodarczy danego regionu i jest czynnikiem zmian w danym regionie. Ważna jest więc polityka realizowana w tym zakresie jak również możliwość porównywania oferowanych usług. Należy również podkreślić, iż do potrzeb, na które zwraca się szczególną uwagę w hotelarstwie jest zapewnienie bezpieczeństwa. Jednocześnie biorąc pod uwagę fakt, iż w czasie pandemii COVID-19 jako element podsystemu wsparcia, jak

również element systemu zarządzania kryzysowego zostały wykorzystane obiekty takie jak hotele i obiekty hotelarskie, można konfirmować hipotezę, iż rozwój hotelarstwa jest bezpośrednio powiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym w historii świata i stanowi element podsystemu wsparcia systemu bezpieczeństwa narodowego RP .

H2: System zarządzania kryzysowe w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagrożeń.

W hotelarstwie nie ma obowiązku prawnego przygotowywania, wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania kryzysowego, niemniej jednak posiadanie takiego systemu jest zasadne. W celu określenia systemu zarządzania kryzysowego odpowiedniego do wprowadzenia na terenie obiektów hotelowych niezbędne jest zapoznanie się z regulacjami prawnymi obowiązującymi dla tego typu obiektów. W hotelarstwie występują różnego rodzaju zagrożenia, na które hotele i obiekty hotelarskie powinny być przygotowane. Mając na uwadze powyższe, zasadnym metodycznie wydaje się sprawdzenie czynników zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie obiektów hotelarskich i ich dokumentowanie. Analiza kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego organizacji jest jednym z kluczowych zasad wykorzystywanych przy systemach jakościowych jak również normach z rodziny ISO. Jako przykład można podać tu normę ISO 27001 (system zarządzania bezpieczeństwem informacji), ISO 9001 (system zarządzania jakością), ISO 45001 (system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy), ISO 22301 (system zarządzania ciągłością działania).

Podczas przeprowadzonych badań respondenci przeanalizowali osiem czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na działanie obiektów hotelarskich. Na skali ważności czynnikiem najczęściej wskazywanym był czynnik ekonomiczny, a w wywiadzie eksperckim zwraca uwagę pełna zgoda u wszystkich udzielających wywiadów co do ważności tego właśnie czynnika. Niektórzy udzielający wywiadów podkreślali, że słaba ekonomia, inflacja, brak pieniędzy zarówno u osób indywidualnych, jak i firm przekłada się bezpośrednio na decyzję o wykupieniu miejsca hotelowego (zorganizowanie konferencji, wyjazdu służbowego, wypoczynku indywidualnego). Dwie osoby bezpośrednio, a jedna pośrednio („ostatni kryzys finansowy”) wspomniała o epidemii COVID-19 jako o namacalnym przykładzie wpływu czynnika ekonomicznego na branżę hotelarską.

Na drugim miejscu w badaniu pojawia się czynnik prawny jako ten mający największe znaczenie. Jedna z osób odniosła się do wysokiej pozycji czynników prawnych wskazując na niedawne czasy pandemii i początkowy brak regulacji, a potem na ich częste zmiany. Wspomniała też o braku narzędzi do egzekwowania wytycznych i o obciążeniu właścicieli hoteli odpowiedzialnością w tym zakresie.

W trakcie badania określono również zakres pozytywnego i negatywnego wpływu w poszczególnych czynnikach zewnętrznych. W odpowiedziach respondenci określili, iż czynnikiem mającym najbardziej pozytywny wpływ na działanie obiektu hotelarskiego jest czynnik ekonomiczny. Na drugim miejscu znalazł się natomiast czynnik technologiczny. Czynnikiem, który określony został w największej ilości jako negatywny był czynnik polityczny. Natomiast jako czynnik z największą ilością odpowiedzi neutralnych był czynnik kulturowy. Analizując zarządzanie ryzykiem oprócz oceny czynników zewnętrznych, niezbędne jest również analiza czynników wewnętrznych w organizacji. Tylko połączona analiza tych obszarów pozwoli na przygotowanie miarodajnej oceny sytuacji. Czynniki wewnętrzne, są to te aspekty, które przedsiębiorstwa hotelowe mogą kontrolować i modyfikować, w przeciwieństwie do czynników zewnętrznych, z tego powodu w celu szybkiej reakcji niezbędna jest ich analiza. Jako czynnik uznany za najważniejszy wskazano zaangażowanie pracowników takiej odpowiedzi udzieliło 100% badanych, kolejnym który uzyskał największą ilość odpowiedzi jest atmosfera w pracy, najniżej natomiast respondenci umieścili potencjał organizacji oraz strukturę organizacji. Ankietowani, którzy dokumentują czynniki wewnętrzne w większości je aktualizują, natomiast udzielający wywiadów podkreślali konieczności ich analizowania i brania pod uwagę przy bieżącej działalności hotelu.

W hotelarstwie zasadnym jest posiadanie systemu zarządzania kryzysowego. Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość obiektów posiada procedurę zarządzania kryzysowego i jest ona udokumentowana, niemniej jednak już przy analizie elementów procedury sytuacja wygląda różnicowanie. W badaniach wykazane zostało, iż choć większość z hoteli wskazuje posiadanie procedur zarządzania kryzysowego niemniej jednak, ich rodzaj ogranicza się głównie do tych wymaganych prawnie jak procedura na wypadek wystąpienia pożaru, wystąpienia choroby zakaźnej (co wynika z obowiązku posiadania takiej procedury w dobie pandemii COVID-19), wypadku pracownika, wycieku danych oraz zatrucia pokarmowego w pozostałych zakresach procedury wprowadzone są w mniejszej ilości obiektów. Jak wynika z wywiadu eksperckiego, rozbudowane procedury zarządzania kryzysowego posiadają głównie obiekty korporacyjne bądź takie w skład których wchodzi wiele obiektów.

W wyniku przeprowadzonej analizy procedur zarządzania kryzysowego zbadano, iż elementy wewnętrzne procedur są różnicowane. Najwięcej osób wskazało, jako element posiadany w procedurze proces ostrzegania i alarmowania, na kolejnym miejscu znalazło się komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna, role poszczególnych osób i zakres odpowiedzialności.

Różnice ujawniające się w zakresie zarządzania kryzysowego można również zauważyć w określeniu sposobu przygotowania procedur. Jako najczęstsza wskazana została wewnętrzna analiza ryzyka, nakaz prawny i audyt firmy zewnętrznej, ocena i analiza ryzyka firmy zewnętrznej, audyt wewnętrzny, rejestr zagrożeń czy intuicja kierownictwa.

W zakresie szkoleń z zarządzania kryzysowego choć większość z respondentów wskazała, iż szkoliła się z zarządzania kryzysowego, niemniej jednak już przy określeniu czego dotyczą zakresy szkoleń ponownie pojawiły się w większości te, które są obligatoryjnie wymagane przez system prawny jak szkolenia BHP, szkolenia PPOŻ, mniej respondentów wskazywało szkolenia z zakresu bezpieczeństwa żywności czy cyberbezpieczeństwa, najmniej było odpowiedzi dotyczących przestępstw pospolitych, radzenia sobie ze stresem czy kataklizmów naturalnych. Jednocześnie większość odpowiedziała, iż nie prowadzi gier decyzyjnych.

Przeprowadzone badania ankietowe jak również wywiady eksperckie uprawniają do dąbniają hipotezę, iż system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej jest ustanowiony, wdrożony, utrzymany i doskonalony w ograniczonym polu zagrożeń .

H3: Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 było zróżnicowane ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu oraz rodzaj i formę własności.

Sytuacja wybuchu pandemii w 2020 roku zaskoczyła wszystkich. W przeprowadzonych badaniach analizowany był zakres problemowy odnoszący się do pytania: czy hotele miały w swoich procedurach zarządzania kryzysowego jakieś wytyczne na taki czas i czy z nich skorzystały? W ankiecie przeprowadzanej on line respondenci wskazali, że podczas pandemii najczęściej korzystali z aktów prawnych i wytycznych znajdujących się w Internecie. W pewnym stopniu nawiązują do tego udzielający wywiadów, którzy sugerują, że tylko duże hotele posiadały ewentualne wytyczne jak postępować w przypadku choroby zakaźnej, a w małych obiektach z całą pewnością nikt takiej wiedzy nie miał. Z procedur bezpieczeństwa posiadanych przez duże hotele bądź sieci można było zastosować pewne elementy, ale całościowego planu działania nikt na początku nie posiadał. Zastosowane obostrzenia były także bardziej restrykcyjnie przestrzegane w dużych hotelach o wysokim standardzie i w takich hotelach goście pytali o procedury postępowania oraz o to z czego one wynikają. Były też głosy, że nikt nie spodziewał się czegoś takiego i żaden hotel nie posiadał procedur na okoliczność epidemii, a do tego przepisy zmieniały się bardzo szybko. Z tego wynikało, zdaniem części udzielających wywiadów, poszukiwanie informacji w Internecie i pilne śledzenie państwowych rozporządzeń i wytycznych. W wywiadzie eksperckim niektórzy zwrócili uwagę, że duże hotele przykładały wielką wagę do procedur, w przypadku

małych było nieco inaczej. Jedna osoba wspomniała, że procedury bardzo się przydały, bo nikt nie wiedział co robić, a kierowanie się wytycznymi pomogło opanować sytuację.

Stosowanie się do wytycznych i obostrzeń przez gości hotelowych w trakcie pandemii było najczęściej wskazywanym przez ankietowanych problemem, co potwierdzili również udzielający wywiadów. Niektórzy wspominali, że część gości chciała fanatycznego wręcz przestrzegania wszystkich nakazów (ze strachu przed zakażeniem wręcz pilnowała personelu), a druga część nie chciała o nich słyszeć i wszczyniała awantury kiedy personel hotelu chciał im coś narzucić. Podejście gości, zdaniem części osób udzielających wywiadów, różniła się w zależności od wielkości i standardu hotelu. W obiektach dużych i o wyższym standardzie goście byli bardziej zainteresowani przestrzeganiem wytycznych, a w małych często trudno było cokolwiek w tej kwestii uzyskać (także z obawy przed utratą klientów).

Z przedstawionych badań wynika szereg zależności w różnych aspektach. Odnoszą się one do zależności między zmiennymi, które są mało prawdopodobne, aby wystąpiły przypadkowo. W zakresie czynników zewnętrznych, które mają wpływ na obiekty hotelarskie pojawiają się zależności w zakresie stażu osób odpowiadających i różnic w ich odpowiedziach. Przykładem może być odpowiedź dotycząca oceny czynnika ekonomicznego. Zaistniała zależność może wskazywać na fakt, iż osoby z mniejszym stażem nie posiadają na tyle dużo doświadczenia, które pozwalałoby im na ocenę tej sytuacji. W przypadku czynników politycznych zależność pojawia się w przypadku obiektów większych, zatrudniających powyżej 10 osób, bez względu na formę własności oddziaływanie czynników politycznych w tym regulacji prawnych jest większe, a konsekwencje w ich stosowaniu bardziej widoczne. Doświadczenie osób zarządzających miało zapewne duży wpływ na odczucia pozytywne bądź negatywne.

W zakresie czynnika środowiskowego natomiast zależność związana jest z wielkością obiektu. W odniesieniu do czynnika środowiskowego jako neutralnego wynika z faktu, iż obiekty małe to zazwyczaj obiekty prywatne, często rodzinne, które nie przykładają tak dużej uwagi na czynnik środowiskowy, choć w zapewne w większości przypadków, ich położenie jest właśnie uzależnione od czynnika środowiskowego. W przypadku większych obiektów może już wchodzić rozwiązanie franczyzowe w zakresie sposobu zarządzania, które w samym schemacie zakłada dbanie o środowisko i budowanie polityki w tym zakresie. Dbanie o środowisko jest już wręcz wpisane w funkcjonowanie większych i dużych obiektów, a dbanie o zrównoważony rozwój jest świetnym materiałem marketingowym. Ogólna uwaga wskazuje, iż większe obiekty hotelarskie deklarują większą wagę czynnika

środowiskowego. W przypadku czynników zdrowotnych również w badaniu pojawiły się zależności. Wybór respondentów w zakresie czynników zdrowotnych jest zapewne związany z niedawnym zjawiskiem pandemii, w związku z powyższym nie dziwi odpowiedź w zakresie oceny czynnika negatywnego. W przypadku mniejszych obiektów, co również potwierdzają wypowiedzi z wywiadu ekspertów nie przykładano, aż tak dużej wagi do wykonywania i respektowania nakazów, w związku z powyższym odpowiedzi w zakresie neutralnym nie dziwią. Zaskoczeniem natomiast są odpowiedzi w kategorii pozytywne przy takich obiektach. Jednocześnie w zakresie dokumentowania czynników obiekty o wyższym standardzie w dużej ilości przypadków są obiektami należącymi do sieci hotelowych, gdzie wiele wskazań i dokumentów jest wymaganych, stąd nie dziwi fakt, iż w obiektach o najwyższym standardzie wskazują na dokumentowanie czynników zewnętrznych. Warto tu się odnieść również do informacji przekazanych przez ekspertów, którzy choć wskazywali, iż czynniki zewnętrzne i ich analiza są absolutnie niezbędne często w przypadku mniejszych obiektów nie ma wystarczającej ilości personelu do analizowania i dokumentowania tych właśnie czynników. W przypadku czynników wewnętrznych również pojawiły się zależności istotne statystycznie. Zależności związane są z czynnika poszerzenia wiedzy przez pracowników, wpływu struktury organizacyjnej, wpływu strategii organizacji i celów z wielkością obiektów. W większości przypadków pojawia się analogiczny wniosek, wskazujący iż w przypadku małych obiektów, czyli tych o najmniejszej ilości pokoi, najmniejszej powierzchni i najmniejszej ilości zatrudnionych pracowników zasadniczym aspektem funkcjonowania są czynności operacyjne, a przy wykonywaniu ich najważniejsze są czas i koszt. W przypadku takich obiektów rzadko zwraca się uwagę na poszerzenie wiedzy przez pracowników, strukturę organizacyjną obowiązującą w organizacji, jak również wpływu czynnika strategii i celów. a tym bardziej inwestycję w ten aspekt. W związku z powyższym nie dziwi, iż w przypadku obiektów o większej strukturze organizacyjnej, większej ilości pokoi, większej powierzchni osoby kierujące wskazują na większe znaczenie tego czynnika. możemy zdiagnozować przez większą ilość pokoi osoby kierujące obiektem wskazują określone czynniki wewnętrzne jako ważne. Jednocześnie w odniesieniu do dokumentowania czynników wewnętrznych, również osoby z obiektów większych (o większej powierzchni użytkowej) wskazują, iż dokumentują te właśnie czynniki. W odniesieniu do polityki zarządzania kryzysowego występuje zależność wskazująca, iż w obiektach młodszych jest ona dokumentowa, może być to związane np. ze zmieniającymi się przepisami, które wymuszają dostosowanie obiektów do wymogów prawnych w zakresie bezpieczeństwa. Sposób tworzenia procedury jest uzależniona od liczby pokoi, wielkości powierzchni użytkowej, ale również regionu Polski.

W zakresie analizy w czasie trwania pandemii COVID-19, również pojawiły się zależności statystycznie istotne, w zakresie wystąpienia chaosu informacyjnego w stosunku do regionu Polski, ale również kosztów wprowadzenia wytycznych w odniesieniu do liczby pokoi w obiekcie, ale również kosztów wprowadzonych rozwiązań w stosunku do ilości zatrudnionych osób. Dodatkowo pojawiają się zależności związane ze zmniejszeniem przychodu w stosunku do zatrudnionych osób, ale również absencją pracowników w zależności od standardu hotelu, czy wielkością użytkową obiektu oraz liczbą osób zatrudnionych. Zależności w trakcie trwania pandemii mają miejsce w przypadku odnotowanych zakażeń w odniesieniu do liczby pokoi, wielkości powierzchni użytkowej oraz liczby zatrudnionych pracowników.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na zależność pomiędzy rolami poszczególnych osób w trakcie zarządzania kryzysowego, a liczbą pokoi, bądź zakresów odpowiedzialności w odniesieniu do liczby pokoi. Należy podkreślić, iż obiekty większe powierzchniowo, posiadające więcej pokoi, jak również zatrudniające więcej pracowników mają częściej przygotowane procedury zarządzania kryzysowego, z uwagi przede wszystkim na zasadność większego uporządkowania, co jest pomocne, a wręcz niezbędne w zarządzaniu kryzysowym. Jednocześnie zwraca uwagę fakt, iż w większych obiektach częściej pojawiały się różnego typu problemy, w tym problemy operacyjne w czasie trwania pandemii.

W samej fazie reagowania pojawiają się zależności w zakresie różnic w regionach Polski.

Przeprowadzone badania ankietowe jak również wywiady ekspertów uprawdopodobniły, iż funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii COVID-19 było zróżnicowana ze względu na rodzaj obiektu, standard hotelu, rodzaj oraz formę własności.

H4: Modernizacja systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa.

W trakcie badań wzięto pod uwagę problem modernizacji systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej. Mając na celu lepszą analizę i ocenę skuteczności działania systemu w celu przygotowania wytycznych do wdrożenia modelowego systemu zarządzania kryzysowego w pracy zbadano uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kluczowe dla branży hotelarskiej. Dodatkowo sprawdzono poziom przygotowania systemu zarządzania kryzysowego w zakresie: posiadania przez obiekty hotelarskie polityki zarządzania kryzysowego, elementów jakie posiada polityka zarządzania kryzysowego, rodzaju procedur jakie posiadają polityki zarządzania kryzysowego, elementy składowe tych procedur, sposoby ich

przygotowania jak również sposoby ich dokumentowania, rodzaje i częstotliwość prowadzenia szkoleń z procedur zarządzania kryzysowego oraz, zbadano czy prowadzone są gry decyzyjne w tym zakresie. Kolejnym etapem w analizie było określenie potrzeb oczekiwanych i oceny podczas pandemii COVID-19. W związku z przeprowadzonymi badaniami przygotowano propozycję modernizacji i usunięcia defektów w zakresie systemu zarządzania kryzysowego, natomiast w celu doskonalenia programu modernizacji systemu zarządzania kryzysowego niezbędne będzie kontynuowanie badań. Z powyższego wynika, iż planując system zarządzania kryzysowego w obiekcie hotelarskim, należy uwzględnić w fazie zapobiegania i przygotowania dokumentacji, bieżącą analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych, tak aby w przypadku nagłej zmiany otoczenia, reagować możliwie szybko na zaistniałą sytuację. Ważną rolę odgrywają szkolenia, ale również skuteczne komunikowanie się zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Udzielający wywiadów zgodnie potwierdzają potrzebę, a wręcz konieczność posiadania w obiekcie i udostępniania procedur zarządzania kryzysowego. Odpowiadający w wywiadach jednogłośnie dostrzegają potrzebę istnienia wzorca zarządzania kryzysowego, ale uważają, że powinien on być uzupełniony o kwestie indywidualne, uzależnione od kilku czynników: wielkość obiektu, lokalizacja, struktura organizacyjna.

W wywiadach eksperckich prawie wszyscy udzielający wywiadów uważali, że mimo iż pandemia minęła warto i trzeba szkolić pracowników z procedur stosowanych podczas jej trwania jak również po zakończeniu. Szkolenia takie powinny pomóc w przygotowaniu się lub zabezpieczeniu na wypadek podobnego zdarzenia (epidemii choroby zakaźnej). Zdaniem niektórych takie szkolenia mogłyby prowadzić osoby, które pracowały w danym hotelu w trakcie pandemii i swoje doświadczenia mogą przekazać nowym pracownikom. Inni natomiast uważają, że dobrze byłoby, aby takie szkolenia prowadziły stowarzyszenia hotelarzy. W fazie odbudowy przy projektowaniu systemu zarządzania kryzysowego dostrzegana jest konieczność wsparcia, choć nie precyzuje się jakiego rodzaju wsparcie oczekiwane jest od Państwa. Rozwiązania zastosowane w trakcie pandemii w postaci bonu turystycznego oraz tarczy antykryzysowej były szeroko wykorzystywane w hotelarstwie, o czym świadczą wyniki przeprowadzonej ankiety oraz wywiady. Prowadzone programy oceniane są pozytywnie w szczególności jeżeli chodzi o bon turystyczny. Wszystkie wypowiedzi chwaliły bon, a niektóre też i tarczę, gdyż pomoc ta pozwoliła na przetrwanie najtrudniejszego czasu. Bony pomogły obiektom głównie w miejscowościach turystycznych i sprawiły, że część rodzin wydała swoje pieniądze na wypoczynek w Polsce. Były też głosy, że dzięki bonom do hoteli przyjechały rodziny, których wcześniej nie było stać na wyjazdy wakacyjne.

W odniesieniu do modernizacji systemu w zakresie szkoleń wszyscy zgodnie potwierdzają konieczność i zasadność szkoleń, nawet po ustaniu zagrożenia w tym w szczególności prowadzonych przez doświadczoną kadrę. Deklarują wzrost poziomu i zakresu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz konieczności przygotowania scenariuszy w tym zakresie.

Wszystkie zaproponowane wyżej działania mają na celu wzrost odporności i zmniejszenie podatności na sytuacje kryzysowe, a jednocześnie lepsze przygotowanie obiektów hotelarskich do sytuacji nadzwyczajnych i możliwości wykorzystania ich jako podsystemu wsparcia bezpieczeństwa narodowego RP.

W związku z powyższym na podstawie danych przedstawionych w rozdziale nr V można uprawdopodobnić hipotezę H4, iż modernizacja systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej powinna zmierzać w kierunku integracji podsystemów bezpieczeństwa.

Przeprowadzone wyniki badań potwierdzają konieczność modernizacji systemu zarządzania kryzysowego, tak aby wszystkie obiekty nie tylko te duże posiadały niezbędną wiedzę i możliwości szybkiego reagowania w przypadku zarządzania kryzysowego. Z uwagi na fakt, iż hotele mogą być traktowane jako podsystem wsparcia bezpieczeństwa Państwa zasadne jest przygotowanie i utrzymanie odpowiedniego systemu zarządzania kryzysowego i rozpowszechnienie go wśród hoteli i obiektów hotelarskich.

W tym obszarze udzielający wywiadów skupili się głównie na tym, aby system uwzględniał wszystkie możliwe zagrożenia, a szczególnie te, które występują najczęściej oraz zawierał stosowne i niezbędne procedury działania. Postulowano dostosowanie systemu do danego rodzaju obiektu, jego położenia geograficznego (np. na terenie podlegającym zalaniom), a także możliwych zdarzeń losowych, jak np. brak prądu, czy wody. Część osób zwróciła uwagę na ważną rolę szkoleń oraz na jasny podział zadań, aby każdy wiedział co i kiedy ma robić.

H0: System zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej podczas pandemii COVID - 19 funkcjonował nieskutecznie, nieekonomicznie, niekorzystnie i wymaga modernizacji.

Przedstawione badania uprawdopodobniają hipotezę główną H0, iż system zarządzania kryzysowego podczas pandemii COVID-19 funkcjonował nieskutecznie, nieekonomicznie, niekorzystnie i wymaga modernizacji.

Z przedstawionych badań ankietowych jak również z badań eksperckich wynika, iż choć obiekty hotelarskie potwierdzają, iż posiadają system zarządzania kryzysowego

istotną, z punktu widzenia poruszanego w badaniach tematu, jest kwestia elementów składowych systemu zarządzania kryzysowego. Badając zawartość elementów polityki zarządzania kryzysowego wzięto pod uwagę takie jej składowe jak: procedury reagowania na zagrożenie, definicje podstawowe, odpowiedzialność pracowników, edukacja pracowników, zasady korzystania z infrastruktury, przegląd bezpieczeństwa, monitoring bezpieczeństwa, dokumentowanie bezpieczeństwa, analiza i ocena ryzyka i inne. Z badań wynika, iż najmniej obiektów deklaruje posiadanie analizy i oceny ryzyka, czyli elementu od którego powinno się rozpocząć proces przygotowania planu zarządzania kryzysowego, pomimo faktu iż w wywiadach eksperci potwierdzają, iż jest to bardzo ważny element. Jednocześnie wskazują, iż jedynie duże, często korporacyjne obiekty posiadają kompletne plany zarządzania kryzysowego. W przypadku mniejszym obiektów koszt jak również czasochłonność przygotowania takiej dokumentacji sprawia, iż albo dokumenty nie powstają, albo ich zakres jest uzależniony od doświadczenia osoby zarządzającej obiektem. W trakcie COVID-19 respondenci wskazywali, iż najczęściej korzystali z aktów prawnych, wytycznych w Internecie oraz doradztwa zewnętrznego. W wywiadach wskazują, iż nikt nie był przygotowany na wystąpienie pandemii na tak dużą skalę. W trakcie pandemii w funkcjonowaniu hoteli najczęstszym problemem było nieprzestrzeganie wytycznych przez gości, natomiast najmniejszym problemem przestrzeganie wytycznych przez pracowników. Jak wskazują eksperci dla pracowników najbardziej istotnym było, aby dbać o bezpieczeństwo, chcieli, aby pandemia jak najszybciej się skończyła, aby można było wrócić do normalnego – przed pandemicznego funkcjonowania obiektów hotelarskich. Z uwagi na powyższe można uprawdopodobnić, iż zarządzanie kryzysowe w hotelarstwie było nieskuteczne.

W odniesieniu do ekonomiczności systemu zarządzania kryzysowego respondenci i eksperci podkreślali, iż w czasie pandemii COVID-19 na środki ochrony wydawali więcej niż w normalnych warunkach. Dodatkowo zwracają uwagę, iż w trakcie pandemii głównie z uwagi na ograniczenie ruchu transgranicznego odnotowali spadek turystów zagranicznych, odnotowano również spadki przychodów związane najpierw z całkowitym lock down`em, a następnie ograniczeniami w ilości osób przebywających na terenie obiektów hotelarskich. Konieczne było również wprowadzenie rozwiązań mających na celu zmniejszenie czasu pracy, zmniejszenie wynagrodzenia czy zmniejszenia ilości osób zatrudnionych. Z tych względów należy uznać, iż system zarządzania kryzysowego w pandemii COVID-19 działał nieekonomicznie.

Mając na względzie powyższe argumenty należy zwrócić uwagę, iż właściciele obiektów hotelarskich korzystali z dostępnej pomocy rządowej jak bon turystyczny czy tarcza antykryzysowy, dzięki tym rozwiązaniom w obiektach było więcej gości krajowych,

często takich, którzy przy braku wsparcia nie udaliby się na taki odpoczynek, Niemniej jednak jak wynika z wywiadu eksperckiego z uwagi na zmniejszanie ilości etatów i zmniejszeniu godzin pracy pracownicy odpłynęli z rynku pracy w hotelarstwie jako tej obciążonej mianem niestabilności. Na podstawie powyższych można uprawdopodobnić hipotezę w zakresie nieefektywności systemu zarządzania kryzysowego w czasie trwania pandemii COVID-19.

Przedstawione powyżej badania i wnioski wskazywałyby na potrzebę dalszych badań w kierunku przygotowania modelowego systemu zarządzania kryzysowego być może bezpośrednio związanego bądź połączonego z systemami zarządzania kryzysowego Państwa.

Pandemia COVID-19 zaskoczyła Świat, niemniej jednak pozwoliła na ujawnienie zakresów systemów zarządzania kryzysowego, które należy ponownie przeanalizować i przygotować na kolejne zagrożenie epidemiologiczne. W tym celu można zastosować wzorzec systemu HACCP stosowanego powszechnie w hotelarstwie, który uwzględnia: 1) przeprowadzenie analizy zagrożeń, 2) określenie krytycznych punktów kontroli, 3) ustalenie limitów krytycznych, 4) ustalenie procedur monitorowania, 5) ustalenie działań monitorujących, 6) ustalenie procedur weryfikacji, 7) ustalenie utrzymania procedur i ich dokumentowania.

Z uwagi na nieograniczone wręcz przemieszczanie się ludności zarówno w celach turystycznych jak również służbowych w różne części świata wystąpienie kolejnej pandemii wydaje się zaledwie kwestią czasu. Zasadne jest więc, aby skorzystać z doświadczenia COVID-19 w celu przygotowania się do kolejnego zagrożenia.

BIBLIOGRAFIA**POZYCJE ZWARTE**

1. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002.
2. Arrow J., *Esej z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa, 1979.
3. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
4. Beck U., *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
5. Błądek, Z., Tulibacki, T., *Dzieje krajowego hotelarstwa: od zajazdu do współczesności: fakty, obiekty, ludzie.*, Wydawnictwo Albus, Warszawa 2003.
6. Brainerd E., Siegler M. V., *The Economic Effects of the 1918 Influenza Epidemic*, Centre of Economic Policy Research, California 2003.
7. Cymańska-Garbowska B., Steblik-Właźlak B., *Podstawy turystyki*, WSiP, Warszawa 2013.
8. Davidson B., *Turystyka*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
9. Dąbrowski M., *Gospodarcze skutki katastrof naturalnych w Japonii*, rozprawa doktorska, Białystok 2018.
10. Done A., *Global trends: facing up to a changing world*, Palgrave Macmillan, 2012.
11. Duszyński J., A. Afelt A., A Ochab-Marcinek A., R. Owczuk R., K. Pyrc K., M. Rosińska M., A. Rychard A., T. Smiatacz T., *Zrozumieć COVID-19*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020.
12. Ejdyś J., Kobylińska U., Lulewicz-Sas A., *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012.
13. Faracik R., *Usługi hotelarskie*, [w:] „Turystyka”, W. Kurek (red.), PWN, Warszawa 2007.
14. Fedyk W., J. Cieplik, T. Smolarski, I. Gruszka, *Atrakcyjność turystyczna i komercjalizacja obiektów turystycznych*, [w:] Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
15. Ficoń K., *Bezpieczeństwo narodowe i jego typologie*, BelStudio Sp. z o.o., Warszawa 2020.
16. Ficoń K., *Łańcuch bezpieczeństwa. Zagrożenia, ryzyko, kryzysy.*, BelStudio Sp. z o.o., Warszawa 2021.
17. Gaworecki W., *Turystyka*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010
18. Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford 1991.
19. G. Gołembski (red.); *Kompendium wiedzy o turystyce.*; Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.

20. Goszczyńska M., *Człowiek wobec zagrożeń – uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1997.
21. Górnicka A., *Terminologia turystyczna: Zalecenia WTO.*, Instytut Turystyki, Warszawa 1995.
22. Hajder M., M. Nycz, L. Jasiura, *Katastrofy naturalne i technologiczne. Przyczyny, modelowanie matematyczne w warunkach nieokreśloności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2019.
23. Harbeck M.; *DNA Yersinia pestis ze szczątków szkieletu z VI wieku naszej ery ujawnia ingerencje w dżumy Justyniana*; PLOS Pathogens 2013, wyd. 9.
24. Hirshey M., *Managerial Economics*, The Dryden Press, Orlando 2000.
25. Hobs P., *Project Management*, Penguin Book, London 2009.
26. Jałoszyński K., *Zagrożenie bezpieczeństwa aktami terroru*, [w:] „Współczesne postrzeganie bezpieczeństwa”, K. Jałoszyński, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek (red.), Bielsko-Biała 2007.
27. Jakubczak R., Flis J., *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku. Wyzwania i strategie*, Wyd. Bellona, Warszawa 2006.
28. Kaczmarczyk B., *Bezpieczeństwo i zagrożenia w teorii oraz praktyce*, Kraków 2014.
29. Kaczmarczyk B., *Możliwości doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, WSOWL, Wrocław 2015.
30. Kaczmarczyk B., *Wybrane aspekty Bezpieczeństwa Państwa*, Słupsk 2013.
31. Kitler W., *Bezpieczeństwo narodowe, podstawowe kategorie, dylematy pojęciowe i próba systematyzacji*, [w:] „Zeszyt Problemy Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, 1(16), Warszawa 2010.
32. Knowles T.; *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, tłum. G. Górską, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
33. Konieczny J., *Inżyniera systemów działania*, WNT, Warszawa 1993.
34. Konsewicz G., Grabowski J., *Hotelarstwo, cz. I*, Centrum Kształcenia Ustawicznego, Jelenia Góra 1980.
35. Kosiński J., Krasnodębski G., *Przestępczość teleinformatyczna 2020*, Gdynia 2021.
36. Kowalczyk A., *Geografia hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
37. Krasnodębski G., *Modelowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem infrastruktury krytycznej państwa*, Rocznik Bezpieczeństwa Morskiego, Gdynia 2013.
38. Kukułka A., *Ekonomiczne skutki katastrof naturalnych w krajach rozwijających się na przykładzie Indonezji*, praca doktorska Uniwersytet ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2015.

39. Kuliczkowski M., *Pozamilitarne przygotowania obronne w Polsce. Próba systematyzacji procesualnych oraz funkcjonalnych aspektów przygotowań*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2016.
40. Kunreuther H., Useem M, Principles and challenges for reducing risks from disasters, [w:] "Learning from catastrophes: strategies for reaction and response", H. Kunreuther, M. Useem (red.), Pearson Prentice Hall, 2009.
41. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
42. Majchrzak D., *Znaczenie systemu zarządzania kryzysowego w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego*, [w:] „Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego”, pod red. G. Sobolewski, D. Majchrzak, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
43. Matczak A, R. Szkup, *Turystyczna baza noclegowa jako przedmiot analiz naukowych*, Metadata 2020.
44. Mazur M., *Cybernetyka a zarządzanie*, MSWDSi, Warszawa 1969.
45. Murray W., Scales R., *The Iraq War: A Military History*, Cambridge Mass, 2003.
46. Nokes S., J. Major, A. Greenwood, D. Allen, *Fundamentals of Marketing*, Prentice Hall, London 2003.
47. Panasiuk A. (red.), *Ekonomika turystyki.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
48. Panasiuk A, d. Szostak, *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
49. Panasiuk A., *Rola organizacji pozarządowych w kreowaniu polityki turystycznej*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze nr. 5, Zielona Góra 2016.
50. Peter J. E., P.A. Bowen, *Risk Management and Project Organizations*, Butterworth Heinemann, Australia 2005.
51. Piwowarski J., *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne.*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie, Kraków 2017.
52. Piwowarski J., *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne.*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie, Kraków 2017.
53. Pokruszyński W. , *Współczesne bezpieczeństwo narodowe*, WSGE, Józefów 2009.
54. Raciborski J., Sondel J., Sondel K., Zawistowska H., *Prawo turystyczne*, Warszawa 2001.
55. Rogalewski O., *Zagospodarowanie turystyczne*, WSiP, Warszawa 1974.
56. Roman M., Niedziółka, Roman A., *Turystyka w czasach pandemii COVID-19 a zmiany w popycie na usługi turystyczne*, Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków 2022.
57. Różycki P., *Zarys wiedzy o turystyce*. Wydawnictwo PROKSENIA, Kraków 2006.

58. Rysz S. J., *Zarządzanie kryzysowe zintegrowane*, Difin, Warszawa 2020.
59. Sala J., *Formy współczesnego hotelarstwa*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
60. Sala K., *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, [w] *Przedsiębiorczość – Edukacja*, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2015.
61. Sala K., *Baza noclegowa jako czynnik rozwoju regionów w Polsce*, [w] *Przedsiębiorczość – Edukacja*, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2009.
62. Sala K., *Postmodernistyczne zachowanie konsumentów na rynku turystycznym w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2018.
63. Sidorkiewicz M., *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa 2009.
64. Sienkiewicz-Małyjurek K., *Skuteczne Zarządzanie Kryzysowe*, Difin, Warszawa 2015.
65. Studenski R., *Kierowanie firmą bez wypadków i chorób zawodowych*, Tarbonus, Tarnobrzeg 2000.
66. Szuban M., *Światowa Organizacja Zdrowia i jej znaczenie w zwalczaniu pandemii*, Praca magisterska pod kierunkiem prof. KAAFM dr hab. Tomasz Srogosz, Kraków 2021.
67. Trziszka T., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
68. Tulibacki T., *Organizacja Pracy Część 1*, WSiP, Warszawa 2009.
69. Turlejska H., *Zasady systemu HACCP oraz GHP/GMP w zakładach produkcji i obrotów żywnością oraz żywienia zbiorowego*, Warszawa 2004.
70. Warszńska J., A. Jackowski, *Podstawy geografii turystyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
71. Wiśniewski B., Kaczmarczyk B., Kaczmarek W., *Zarządzanie kryzysowe. Uwarunkowania teoretyczne, prawne i organizacyjne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona, Legnica 2012.
72. Witkowski C., *Hotelarstwo, cz. 1: Podstawy hotelarstwa*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002.
73. Witkowski C., *Przyczynek do kierunków badań naukowych w zakresie hotelarstwa*, [w:] „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie”, Lublin 2005.
74. Witkowski C., *Aktywność międzynarodowych systemów hotelowych na polskim rynku*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007.

75. Witkowski C., *Kierowanie przedsiębiorstwem hotelarskim*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 1998.
76. Wolniak R., *Wpływ pandemii COVID-19 na zarządzanie*, [w:] Zeszyty naukowe wyższej szkoły zarządzania ochroną pracy w Katowicach, 1(18)/2022, Katowice 2022.
77. Yaziji M., J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, PWE, Warszawa 2011.

ARTYKUŁY

1. Abbasi A. ; *Link formation pattern during emergency response network dynamics*; [w:] *Natural Hazards*; 71(3); 1957-1969.
2. Aldao C., Blasco D., Poch Espallargas M., Palou Rubio S., *Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic*, *Tourism Review*, 76(4), 2021.
3. Alsheyab M., Filimon N., Fusté-Forné F., *Hospitality management in times of crisis: a corporate social responsibility perspective*, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, (16(5), 2023.
4. Awwad, MS, Awwad, RM, Awwad, RM, *The role of trust in government in crisis management: Fear of COVID-19 and compliance with social distancing*, *Journal of contingencies and crisis management*, 2023 FEB 16, 2023.
5. Baxter R., Bedard J.C., Hoitash R., Yezegel A., *Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis*, *Contemporary Accounting Research* 30(4), 2013.
6. Bay Ch., *Koncepcje bezpieczeństwa indywidualnego, narodowego i zbiorowego*, [w:] „*Studia Nauk Politycznych*”, 1989.
7. Celik S., Corbacioglu S., *Role of information in collective action in dynamic disaster environments*, 34(10), 2010.
8. Chan E., D. Lam D., *Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests*, [w:] “*International Journal of Hospitality Management*”, 32 (2013).
9. Cieślik E., A. Gębusia, A. Kościej, M. Łebedyńska, *System HACCP jako czynnik zwiększający zaufanie klientów zakładów gastronomicznych*, [w:] *BROMAT. CHEM. TOKSYKOL. – XLIV*, 2011.
10. Comfort L., Dunn M., Johnson D., Skertich R., Zagorecki A., *Coordination in complex systems: Increasing efficiency in disaster mitigation and response*, [w:] *International Journal of Emergency Management*, 26(2), 2004.
11. Cutter S.L., Barnes L., Berry M., Burton C., *A place based model for understanding community resilience to natural disasters*, [w:] *Global Environmental Change*, 18(40), 2008.

12. Czernicki Ł, P. Kukołowicz P., M. Miniszewski M.: *Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020.
13. Drabek T. E., *Community Processes: Coordination*, [w:] "Handbook of Disaster Research", Springer, 2007.
14. Fenner F., D.A. Hendersan, I. Arita, Z. Jezek, I.D. Ladnyi, *History of international public health.*, [w:] "World Health Organization", Geneva, Switzerland, 1988, nr 6.
15. Gądek-Hawlena T., *Organizacje pozarządowe i ich związek z turystyką w regionie*, NR 782, [w:] Ekonomiczne problemy turystyki NR 1 (21), 2013, s 9-15
16. Gössling S., D. Scott, M. Hall, *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*, [w:] Journal of Sustainable Tourism, 2020, vol. 29.
17. Guderian C.C., Bican P.M., Riar F.J., Chattopadhyay S., *Innovation management in crisis: patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic*, R and D Management, 51(2), 2021.
18. GUS, *Turystyka w 2007 roku. Informacje i opracowania statystyczne GUS*, Warszawa 2008.
19. Gwardyński R., *System bezpieczeństwa państwa w znaczeniu prakseologicznym*, [w:] Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Akademia WSB w Dabrowie Górniczej, nr33(4)/2019.
20. Hidalgo A., Martín-Barroso D., Nuñez-Serrano J.A., Turrión J., Velázquez F.J., *Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case*, Tourism Management, 88, 2022.
21. Horimoto T., Y. Kawaoka, *Influenza: lessons from past pandemics, warnings from current incidents*, Nat Rev Microbiol 2005, nr 3.
22. Hossain L., Uddin S., *Design patterns: coordination in complex and dynamic environments*, [w:] Disaster Prevention and Management, 21(3), 2012, 336-350.
23. Januś I., Jasiukiewicz D., Kozyra-Cybulska M., *Turystyka w 2019 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, Rzeszów 2020.
24. Jabeen H., Johnson C., Allen A., *Built-in resilience: learning from grassroots coping Strategies for climate variability*, [w:] Environment and Urbanization, 22(2), 2010.
25. Johnson N., J. Mueller, *Updating the accounts: global mortality of the 1918–1919 "Spanish" influenza pandemic.*, Bull Hist Med 2002, nr 76.
26. Kapera I., J. Kapera J., *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, [w:] Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka, 2014, nr 3 (XVI).
27. Kapera I., J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, [w:] Bezpieczeństwo Teoria i Praktyka, 2014 nr 3 (XVI).

28. Kapucu N., V. Garayev, *Collaborative Decision Making in Emergency and Disaster Management*; [w:] *International Journal of Public Administration*; 2011, 34, 366-375.
29. Kima H., D.S.Leeb D.S., S. Hamc S., *Impact of hotel information security on system reliability*, [w:] *International Journal of Hospitality Management* 35 (2013) 369– 379.
30. Kowalczyk A., *Definicja i przedmiot badań geografii hotelarstwa*, [w:] „Turyzm”, 2001, 11(2).
31. Kowalik A., M.Kwieciński, *Dystrybucja usług hotelarskich*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 2006, nr 731.
32. Kowalik A., *Struktura produktu hotelowego*, [w:] *Przegląd gastronomiczny*, 73/03, 2019.
33. Koziej S., *Bezpieczeństwo – istota podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, [w:] „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr II2011/18.
34. Kunreuther H., M. Useem, *Principles and challenges for reducing risks from disasters*, [w:] *Learning from catastrophes: strategies for reaction and response*, H. Kunreuther, M.Useem (red.), Pearson Prentice Hall, 2009.
35. Kurlito M., *Koncepcja niepewności i ryzyka w zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstw turystycznych*, *Współczesne zarządzanie* 1/2013.
36. Lai I.K.W., Wong J.W.C., *Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 2020.
37. Lee, JY, Yahiaoui, D, Lee, KP, Cooke, FL, *Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters-subsidiary friction*, *Human resource management*, 61, 2022
38. Leonidou, LC, Aykol, B, Fotiadis, TA, Marinova, S, Christodoulides, P, *Being creative under the Covid-19 pandemic crisis: the role of effective inter-organizational relationship management*, *International marketing review*, 15 JULY 2022.
39. Leta, SD, Chan, ICC, *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, *International journal of hospitality management*, 95, 2021.
40. Li B., Zhang T., Chen Y., Hua N, *The learning model of crisis management: the COVID-19 case in the hospitality industry*, *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(4), 2022.
41. Malone T. W., Crowstone K., *What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems*, New York, 1990, NY, USA: ACM.
42. Malone T.W., K Crowstone, *The interdisciplinary study of coordination*, *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 1994, 26(1).

43. Matczak A., Szkup R., *Turystyczna baza naukowa jako przedmiot analiz naukowych*, [w:] Turystyczna baza noclegowa województwa łódzkiego, R. Szkup (red.), WUŁ, Łódź 2020.
44. Matczak A., *Zmiany w wielkości i strukturze turystycznej bazy noclegowej w Łodzi po 1989 r.*, [w:] Kreatywność w turystyce. Innowacyjne rozwiązania we współczesnej turystyce, D. Sokołowski, P. Tomczykowska (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2016.
45. Mazur-Wierzbicka E., *Hotelarstwo Społecznie Odpowiedzialne – wybrane aspekty*, [w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) - perspektywa marketingu, Prace Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2019.
46. Middleton V., *Marketing w turystyce*, tłum. M. Nalazek, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa, 1996.
47. Miklewski J., *2019 czyli zanim nastąpiła klęska*, [w:] „Raport 2020. Rynek hotelarski w Polsce”, Świat Hoteli. Wydanie Specjalne, VII-VIII 2020.
48. Moher D., Liberati A., Altman D.G., *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*, [w:] „The PRISMA Statement” PLoS Med. 6(7) 2009.
49. Myśkiewicz C., *Zjawisko hoteli butikowych na rynku hotelarskim*, [w:] Turystyka i hotelarstwo, 7 (2005).
50. Ostrowska B., *Bezpieczeństwo w miastach odgrywających istotną rolę w turystyce (na przykładzie miast wojewódzkich w Polsce)*, [w:] Bezpieczeństwo w turystyce: wybrane zagadnienia., (red.) Stefan Salach. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM, 2009.
51. Ouyang M., *Review on modeling and simulation of interdependent critical infrastructure systems*, [w:] Reliability Engineering and System Safety, 121, 2014, 43-60.
52. Paltalla P., Vos M., *Quality Indicators for Crisis Communication to Support Emergency Management by Public Authorities*, [w:] Journal of Contingencies and Crisis Management, 20, 2012.
53. Paltalla P., Boano C., Lund R., Vos M., *Communication Gaps in Disaster Management, Perceptions by Experts from Governmental and Non- Governmental Organizations*, [w:] Journal of Contingencies and Crisis Management, 20(1), 2012.
54. Panasiuk A., *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych – zagadnienia instytucjonalne*, [w:] Gospodarka turystyczna w regionie, pod red. Rapacz A., Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006.
55. Paraskevas, A, Altinay, L, *Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management*, Tourism management, 34, 2013.

56. Patterson D.K., G.F. Pyle, *The geography and mortality of the 1918 influenza pandemic*, Bull Hist Med 1991, nr 65.
57. Pavlatos O., Kostakis H., Digkas D., *Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic*, Anatolia, 32(1), 2022.
58. Piasta J., *Z kosmosu do hotelowej kuchni*, Hotelarz, 2008, nr 3.
59. Plog S.C., *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity.*, [w:] The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1974, No. 14,
60. Promnil N., Polnyotee M., *Crisis Management Strategy for Recovery of Small and Medium Hotels after the COVID-19 Pandemic in Thailand*, Sustainability (Switzerland), 15(5), 2022.
61. Ritchie B.W., Jiang Y., *Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(10), 2021.
62. Ritchie, BW, Jiang, YW, *A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management*, Annals of tourism research, 79, 2019.
63. Salmon P., Stanton N., Jenkins D., Walker G., *Coordination during multi-agency emergency response: issues and solutions*, [w:] Disaster Prevention and Management, 2011, 20(2).
64. Skrabacz A., *Wpływ pandemii koronawirusa na stan bezpieczeństwa społeczno-ekonomicznego Polaków*, [w:] Bezpieczeństwo teoria i praktyka nr 2, 2021.
65. Ślusarczyk M., Grązowski M., *Bezpieczeństwo Publiczne w świetle orzecznictwa sądowego i opinii miasta i powiatu bielskiego*, Bielsko-Biała 2008.
66. Staszewska E., *ABC systemu HACCP*, [w:] Przegląd Piekarski i Cukierniczy, nr 9., 2003,
67. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, wyd. cyt., Warszawa 2014.
68. Świniarski J., *O znaczeniach nazwy złożonej bezpieczeństwo*, WAT, Warszawa 2017.
69. Szymczak I., *Ochrona prawna gości i ich mienia*, [w:] Hotelarstwo. Usługi i - eksploatacja – zarządzanie, red. A . Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
70. Taubenberger J.K., Reid A.H., Lourens R.M., *Characterization of the 1918 influenza virus polymerase genes*, Nature 2005, nr 437.
71. Tokarz A., *Baza hotelowa jako element potencjału turystycznego Polski*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, NR 59, 2010.
72. Ura E., Pieprzny S., *„Cywilizowanie” usług hotelarskich przez administrację*, s 509, https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89641/PDF/40_E_Ura_S_Pieprzny_Cywilizowanie_uslug_hotelarskich_przez_administracj%C4%99.pdf, [dostęp na 18.11.2023r]

73. Varghese B., Sandhya H., Thomas T., *COVID-19 pandemic, risk-reduction strategies and crisis management in the travel insurance sector*, Tourism in Crisis, 2023.
74. Wang X., J. Xu J., *Deterrence and leadership factors: Which are important for information security policy compliance in the hotel industry*, [w:] Tourism Management 84 (2021) 104282.
75. Walczak W., *Zarządzanie kryzysowe – rola i zadania organów administracji państwowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie, SWSPiZ, Łódź 2009, X(8).
76. Widawska-Stanisiz A., *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, [w:] Marketing i Rynek/ Journal of Marketing and Market Studies, t. XXVI, nr 12/2019.
77. Widawska-Stanisiz A., *Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich*, Politechnika Częstochowska, t. XXVI, nr 12/2019.
78. van Wilkelen C., *Deriving value from inter-organizational learning collaborations*, [w:] The learning Organization, 2012, 17(1), 8-23.
79. Wrukowska D.E., *Pomiar jakości usług hotelarskich z zastosowaniem metody SERVQUAL*, Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2019/1 (55).
80. Zhong L., Sun S., Law R., Li X., *Tourism crisis management: evidence from COVID-19*, Current Issues in Tourism, 24(19), 2021.

Akty prawne

1. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 października 2010 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2010 nr 234 poz. 1536).
2. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dn. 18 lutego 2011r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz.U. 2011, nr 46, poz 2390, Ustawa z dn. 8 września 2006r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. 2006, nr 191, poz 1410 ze zm.).
3. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z 26 marca 2020r w sprawie standardu organizacyjnego opieki (Dz.U. 2020 poz. 539).
4. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (tekst jednolity), (Dz. U. 2004, nr 223, poz. 2268 z późn. zm).
5. Ustawa z dn 20 lipca 2017r. Prawo wodne (Dz. U. 2017, poz. 1566).
6. Ustawa z dn. 12 października 1990r. o ochronie granicy państwowej (Dz. U. 1990, nr 78, poz 461 ze zm.).
7. Ustawa z dn. 22 czerwca 1995r. o zakwaterowaniu Sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 1995 nr 86 poz. 433).

8. Ustawa z dn. 23 kwietnia 1964 – Kodeks Cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93)
9. Ustawa z dn. 24 sierpnia 1991r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz. U. 1991, nr 81, poz. 351 ze zm).
10. Ustawa z dn. 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. 2007, nr. 89, poz. 590 ze zm.).
11. Ustawa z dn. 5 lipca 2018r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz. U. 2018, poz. 1560).
12. Ustawa z dn. 5 sierpnia 2010r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. 2010, nr 182, poz.1228 ze zm.).
13. Ustawa z dn. 6 kwietnia 1990r. o Policji (Dz.U.1990, nr 30, poz. 179 ze zm.).
14. Ustawa z dnia 11 marca 2022r. o obronie Ojczyzny, (Dz.U. 2022 poz. 655).
15. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, (Dz.U. z 2017 r., poz. 1553 z późn. zm).

Netografia

1. <http://mfiles.pl/pl/index.php/ryzyko,2009>
2. <http://sjp.pwn.pl/sjp/cyberprzestrze%C5%84,2553915>
3. http://www.hotelarstwowpolsce.pl/archiwum_slownik/polska_izba_hotelarstwa_pih/
4. http://www.hotelarstwowpolsce.pl/archiwum_slownik/polska_izba_hotelarstwa_pih/
5. <http://www.igup.pl/o-izbie/historia-izby.html>
6. <https://apps.who.int/iris/rest/bit-streams/1273113/retrieve>, Operational considerations for managing COVID-19 cases or outbreaks on board ships [online], Geneva: World Health Organization 2020
7. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/765504/Deployee_GuideWorking_in_a_Military_HQ__Exercises_and_Operations_-V10.pdf „Working in military headquarters (exercises and operations)”, s. 21, deployee guide, 12 grudnia 2016,
8. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/605298/Army_Field_Manual__AFM__A5_Master_ADP_Interactive_Gov_Web.pdf „Land operations”
9. <https://everethnews.pl/ile-w-polsce-funkcjonuje-izolatoriow-dla-pacjentow-z-covid-19/>, [Dostęp na 10.06.2023].
10. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002166/O/D20172166.pdf>
11. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=394606
12. <https://pftw.pl/o-nas/>
13. <https://phh.pl/o-nas/>

14. https://prezi.com/mjxl-nwsd_x5/pih-polska-izba-hotelarstwa/
15. https://prezi.com/mjxl-nwsd_x5/pih-polska-izba-hotelarstwa/
16. https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/89641/PDF/40_E_Ura_S_Pieprzny_Cywilizowanie_uslug_hotelarskich_przez_administracj%C4%99.pdf
17. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/uslugi-hotelarskie-oraz-uslugi-pilotow-wycieczek-i-przewodnikow-16799014/roz-5>
18. <https://stat.gov.pl/infografiki-widzety/infografiki/infografika-swiatowy-dzien-turystyki-27-wrzesnia,88,2.html>
19. [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/;](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/)
20. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2004-r-,1,2.html>
21. <https://turystyka.gov.pl/cwoh/tabela>
22. <https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/minislownik-bbn-propozy/6035,MINISLOWNIK-BBN-Propozycje-nowych-terminow-z-dziedziny-bezpieczenstwa.html>
23. <https://www.e-hotelarz.pl/artukul/45921/kategoryzacja-obiektu-hotelarskiego-w-swietle-obowiazujacych-przepisow-prawa/>, Kategoryzacja obiektu hotelarskiego w świetle obowiązujących przepisów prawa
24. <https://www.e-hotelarz.pl/artukul/45921/kategoryzacja-obiektu-hotelarskiego-w-swietle-obowiazujacych-przepisow-prawa/>, Kategoryzacja obiektu hotelarskiego w świetle obowiązujących przepisów prawa
25. <https://www.gov.pl/web/szczepimysie/ruszyla-infolinia-dedykowana-szczepieniom-przeciwno-covid-19>
26. <https://www.gov.pl/web/uw-mazowiecki/mazowsze-uruchomiane-izolatoria-oraz-hotele-dla-medyka>
27. <https://www.gov.pl/web/uw-mazowiecki/mazowsze-uruchomiane-izolatoria-oraz-hotele-dla-medyka>
28. <https://www.gov.pl/web/uw-warminsko-mazurski/w-ramach-walki-z-koronawirusem-powstaja-izolatoria-i-hotele-dla-medyka>
29. https://www.ibm.com/docs/pl/spsstatistics/25.0.0?topic=SSLVMB_25.0.0/spss/base/idh_xtab_statistics.htm,
30. <https://predictivesolutions.pl/test-niezaleznosci-chi-kwadrat-pearsona>
31. <https://www.ighp.pl/ighp/o-izbie>
32. <https://www.isoqar.pl/pl/aktualnosci/bezpieczenstwo-informacji/jakie-normy-naleza-do-rodziny-iso-27000>,

33. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm, „Resilience, civil preparedness and Article 3”, [Dostęp na 15.07.2023].
34. <https://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002>
35. <https://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002>
36. <https://www.pkn.pl/informacje/2012/10/terminologia-systemow-zarzadzania-bezpieczenstwem-informacji-pn-isoiec-27000>
37. <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne>
38. <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne>
39. <https://www.waszaturystyka.pl/hotelarze-najgorsze-sa-terroryzm-i-katastrofy-naturalne-i-zla-pogoda/>
40. <https://zpe.gov.pl/a/system-bezpieczenstwa-narodowego-ogolna> charakterystyka/D10Rh2ZnC

ZAŁĄCZNIKI

Zał. 1 Kwestionariusz ankiety

FUNKCJONOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO BRANŻY HOTELARSKIEJ - PANDEMIA COVID-19

ANKIETA

Szanowna(y) Pani(e);

Poniższy kwestionariusz został skonstruowany na potrzeby projektu badawczego, przygotowywanej rozprawy doktorskiej na Wydziale Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie.

Kwestionariusz ankiety jest skierowany do kadry kierowniczej podmiotów świadczących usługi hotelarskie w Polsce. Celem głównym badań jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej w fazie realizacji zagrożenia epidemiologicznego COVID 19.

Ankieta podzielona jest na następujące działy:

1. Ogólne informacje o kontekście zewnętrznym i wewnętrznym organizacji. (SZK-KZW)
2. Zakres systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej. (SZK-ZAK)
3. Potrzeby, oczekiwania i ocena zarządzania kryzysowego podczas trwania pandemii COVID 19. (SZK-POO)
4. Informacje uzupełniające. (SZK-MET)

Zawarte w kwestionariuszu pytania są typu zamkniętego: jedno- i wielokrotnego wyboru. W przypadku pytań jednokrotnego wyboru proszę wybrać jedną, najbardziej właściwą odpowiedź. Proszę pamiętać, że w przypadku wątpliwości najlepsza jest pierwsza odpowiedź.

Przy każdym pytaniu kursywą zapisano instrukcję ile odpowiedzi można zaznaczyć.

Uzyskane w wyniku badań dane są anonimowe i nie będą wykorzystywane w innym celu niż na potrzeby przygotowanej pracy doktorskiej. Nie będą również udostępniane osobom postronnym. Zostaną one przedstawione w pracy w sposób uniemożliwiający Pana(i) identyfikację.

Udzielenie odpowiedzi na pytania zajmie Panu(i) około 30 minut.

Dziękuję za udział w badaniu!

3. Czy informacja na temat czynników zewnętrznych, które mogą wywierać wpływ na świadczenie usług hotelarskich oraz ich ocena jest przez Pana(i) obiekt udokumentowana? *

Proszę wybrać właściwe

TAK

NIE

4. Czy powyższe informację i ich ocena jest aktualizowana? *

Proszę wybrać właściwe

TAK

NIE

5. Jeżeli zaznaczył Pan(i) w poprzednim pytaniu "TAK", to proszę wskazać z jaką częstotliwością ta informacja i ocena jest aktualizowana? *

Jeżeli zaznaczył Pan(i) w poprzednim pytaniu "NIE", to proszę przejść do kolejnego pytania

Raz w miesiącu

Raz w roku

Raz na dwa lata

Rzadziej niż raz na dwa lata

Zawsze, gdy pojawiają się nowe czynniki

Inne

6. Poniżej przedstawiono czynniki wewnętrzne, które mogą wywierać wpływ na świadczenie usług hotelarskich przez Pana(i) obiekt. Proszę ocenić czynniki pod kątem ich ważności. *

Przy każdym czynniku proszę zaznaczyć w miejscu określającym stopień jego ważności

	Bardzo ważny	Raczej ważny	Raczej nieważny	Całkowicie nieważny
Atmosfera w pracy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaangażowanie pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satysfakcja z wykonywanej pracy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaufanie wśród całej organizacji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprawiedliwość oceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poszerzenie wiedzy pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przepływ informacji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wynagrodzenie pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Struktura organizacyjna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podział zadań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie i cele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potencjał organizacji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Czy informacja na temat czynników wewnętrznych, które mogą wywierać wpływ na świadczenie usług hotelarskich i ich ocena jest przez Pana(i) obiekt udokumentowana? *

Proszę zaznaczyć właściwe

TAK

NIE

8. Czy powyższa informacja i ocena jest aktualizowana? *

Proszę wybrać właściwe

TAK

NIE

9. Jeżeli zaznaczył Pan(i) w poprzednim pytaniu „Tak”, to proszę wskazać z jaką częstotliwością ta informacja i ocena jest aktualizowana? *

Jeżeli zaznaczył Pan(i) w poprzednim pytaniu „Nie”, to proszę przejść do kolejnego pytania

Raz w miesiącu

Raz w roku

Raz na dwa lata

Rzadziej niż raz na dwa lata

Zawsze, gdy pojawiają się nowe czynniki

Inne

10. Poniżej wskazano przykładowe motywacje osób korzystających z usług hotelowych. Proszę wskazać segmenty osób obsługiwane przez Pana(i) obiekt. *

Proszę zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi

Grupy

Goście weekendowi

Przyjeżdżający na wypoczynek

Korzystający z imprez turystycznych

Klienci biznesowi

Targi i konferencje

Inne

11. Wskazane powyżej segmenty proszę uporządkować zgodnie z częstotliwością świadczenia usług hotelarskich Przez Pana(i) obiekt.

Proszę uporządkować wpisując je w pole poniżej zaczynając od segmentu najczęściej obsługiwanego (przypisując jemu numer 1) do najrzadziej obsługiwanego (przypisując jemu nr 2,3...) w zależności od ilości zaznaczonych odpowiedzi w pytaniu nr 10

Wprowadź odpowiedź

* Wymagane

CZĘŚĆ 2

Zakres systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej. (SZK-ZAK)

12. Jakość usług i relacje z klientami można opisać za pomocą określonych kryteriów. Proszę o uporządkowanie poniższych kryteriów zakładając, iż numer 1 jest najważniejszy, natomiast numer 5 najmniej ważny.

*

Wygląd i stan budynku

Niezawodność usługodawcy

Wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów

Pewność i poczucie bezpieczeństwa

Empatia i zrozumienie klienta

13. Czy Pana(i) obiekt posiada politykę zarządzania kryzysowego? *

Proszę wskazać właściwe

TAK

NIE

14. Czy polityka zarządzania kryzysowego jest w Pana(i) obiekcie udokumentowana? *

Proszę wskazać właściwe

TAK

NIE

15. Jakie elementy zawiera polityka zarządzania kryzysowego w Pana(i) obiekcie? *

Proszę wypełnić, jeżeli w pytaniu nr 13 zazaczył Pan(i) „Tak”

- Definicje podstawowe
- Monitoring bezpieczeństwa
- Edukacja pracowników
- Procedury reagowania na zagrożenie
- Zasady korzystania z infrastruktury
- Dokumentowanie bezpieczeństwa
- Analiza i ocena ryzyka
- Odpowiedzialność pracowników
- Przegląd bezpieczeństwa
- Inne

16. Czy Pana(i) obiekt posiada wewnętrzne procedury zarządzania kryzysowego?

Proszę wskazać właściwe

TAK

NIE

17. Czy wewnętrzne procedury zarządzania kryzysowego są w Pana(i) obiekcie udokumentowane? *

Proszę wskazać właściwe

TAK

NIE

18. W zakresie jakich zagrożeń obiekt posiada wewnętrzne procedury zarządzania kryzysowego? *

Proszę wypełnić, jeżeli w pytaniu nr 16 zaznaczył Pan(i) „Tak”

- Kradzieży
- Ataku terrorystycznego
- Zatrucia pokarmowego
- Wypadku pracownika
- Wycieku danych
- Śmierci gościa
- Epidemii choroby zakaźnej
- Wypadku gościa
- Kataklizmu naturalnego
- Pożaru
- Inne

19. Jakie elementy zawierają wewnętrzne procedury zarządzania kryzysowego w Pana(i) obiekcie? *

Proszę wypełnić, jeżeli w pytaniu nr 15 zaznaczył Pan(i) „Tak”

- Komunikacja wewnętrzna w trakcie wystąpienia sytuacji kryzysowej
- Role poszczególnych osób w zapewnianiu bezpieczeństwa w obiekcie
- Działania operacyjne w trakcie reagowania kryzysowego
- Zakresy odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej
- Komunikacja zewnętrzna w trakcie reagowania kryzysowego
- Ostrzeżenie i alarmowanie
- Inne

20. W jaki sposób tworzone są wewnętrzne procedury zarządzania kryzysowego w Pana(i) obiekcie?
Proszę ocenić poniższe sposoby pod kątem częstości zastosowania *

Przy każdym czynniku proszę zaznaczyć X w miejscu określający stopień jego ważności

	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo Rzadko	Nigdy
Wewnętrzna analiza ryzyka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakaz prawny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audyt firmy zewnętrznej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiza i ocena ryzyka firmy zewnętrznej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audyt wewnętrzny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rejestr zagrożeń stosowanych do prowadzonej działalności	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobre praktyki w branży	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuicja kierownictwa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zalecenia z konferencji prasowej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Czy określone zostały sposoby dokumentacji realizacji zagrożeń w Pana(i) obiekcie? *

Proszę wskazać właściwe

TAK

NIE

22. Czy prowadzone są szkolenia z zarządzania kryzysowego w Pana(i) obiekcie? *

Proszę wskazać właściwe

TAK

NIE

23. W jakim zakresie prowadzone są szkolenia z zarządzania kryzysowego w Pana (i) obiekcie? *

Proszę wypełnić, jeżeli w pytaniu nr 22 zaznaczył Pan(i) „Tak”

- BHP
- Terroryzm
- Przestępstwo pospolite
- Cyberbezpieczeństwo
- Bezpieczeństwo żywności
- Radzenie sobie ze stresem
- Kataklizmy naturalne
- Ochrona przeciwpożarowa
- Inne

24. Jak często odbywają się szkolenia pracowników z wymienionych obszarów? *

Proszę wskazać właściwe

- Raz w miesiącu
- Raz w roku
- Raz na dwa lata
- Rzadziej niż raz na dwa lata
- Zawsze, gdy pojawiają się nowe czynniki
- Inne

25. Czy prowadzone są ćwiczenia i gry decyzyjne z zarządzania kryzysowego w Pana(i) obiekcie? *

Proszę wskazać właściwe

- TAK
- NIE

* Wymagane

CZĘŚĆ 3

Potrzeby, oczekiwania i ocena zarządzania kryzysowego podczas trwania pandemii COVID 19. (SZK-POO)

26. Jakie źródła informacji odnośnie wdrożenia szczegółowych wytycznych wewnątrz obiektu wykorzystane zostały przez Pan(i) obiekt w czasie pandemii COVID19? *

Proszę wskazać wszystkie właściwe

- Doradztwo zewnętrzne
- Akty prawne
- Wytyczne dostępne w internecie
- Inne

27. Czy szkolono załogę z wprowadzonych procedur zapobiegania COVID19 w Pana(i) obiekcie? *

Proszę wskazać właściwe

- TAK
- NIE

28. Jakie problemy pojawiały się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID 19 w Pana(i) obiekcie?

*

Proszę zaznaczyć wszystkie właściwe.

- Chaos informacyjny
- Trudności operacyjne
- Stosowanie wytycznych (pracownicy)
- Stosowanie wytycznych (goście)
- Koszty wprowadzenia wytycznych
- Dostępność środków ochronnych

29. Proszę zaznaczyć na skali zakres wystąpienia następujących problemów.

*

Przy każdym zagadnieniu zaznaczyć właściwe.

	Bardzo często wystąpił	Często wystąpił	Rzadko wystąpił	Bardzo rzadko wystąpił	Nigdy nie wystąpił
Chaos informacyjny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trudności operacyjne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stosowanie wytycznych (pracownicy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stosowanie wytycznych (goście)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koszty wprowadzenia wytycznych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostępność środków ochronnych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Jakie koszty były ponoszone na zapobieganie pandemii COVID19 w zakresie stosowanych procedur (średnia miesięczna)?

*

Proszę wybrać właściwe

- 0-500 PLN
- 501-1000 PLN
- 1001-3000 PLN
- 3001-5000 PLN
- 5001-10000 PLN
- powyżej 10000 PLN

31. Czy z uwagi na trwanie pandemii odnotował(a) Pan(i) zmniejszenie przychodów w odniesieniu do roku 2019?

Proszę zaznaczyć wartość % utraty przychodów w roku 2020, 2021 oraz 2022 w odniesieniu do roku 2019. Jeżeli nie dotyczy przejdź do kolejnego pytania.

	Powyżej 80%	Utrata przychodu 79-60%	Utrata przychodu 59-40%	Utrata przychodu 39-20%	Poniżej 20%	Brak utraty przychodu
2020	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2021	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2022	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Czy odnotował(a) Pan(i) zmianę w strukturze gościa z uwagi na pochodzenie? *

Proszę zaznaczyć wszystkie właściwe.

- Wzrost ilości klienta krajowego
- Zmniejszenie ilości klienta krajowego
- Wzrost ilości klienta zagranicznego
- Zmniejszenie ilości klienta zagranicznego
- Brak różnic w strukturze gościa
- Trudno powiedzieć

33. Czy w związku z trwaniem pandemii redukował(a) Pan(i) koszty pracy, jeżeli tak to jakie zastosował(a) Pan(i) rozwiązanie? *

Proszę zaznaczyć wszystkie właściwe.

- Brak redukcji kosztów pracy
- Zmniejszenie ilość zatrudnionych pracowników
- Zmniejszenie ilość czasu pracy i zmniejszenie wynagrodzenia
- Zmniejszenie wynagrodzenia pracowników
- Zastosowanie tam, gdzie było to możliwe pracy zdalnej
- Inne

Komunikacja
zewnętrzna w
trakcie
reagowania
kryzysowego

Ostrzeżenie i
alarmowanie

Działania
operacyjne w
trakcie
reagowania
kryzysowego

* Wymagane

CZĘŚĆ 4

Informacje uzupełniające. (SZK-MET)

38. Proszę wskazać rodzaj obiektu: *

Proszę wskazać właściwe

- Hotel
- Pensjonat
- Dom wycieczkowy
- Pole biwakowe
- Motel
- Kemping
- Schronisko młodzieżowe
- Inne

39. W przypadku hotelu proszę wskazać standard hotelu *

Proszę wskazać właściwe

- 1-gwiazdkowy
- 2-gwiazdkowy
- 3-gwiazdkowy
- 4-gwiazdkowy
- 5-gwiazdkowy
- bez kategorii

40. Proszę wskazać położenie/ województwo obiektu: *

Proszę wskazać właściwe

- Dolnośląskie
- Kujawsko-pomorskie
- Lubelskie
- Łódzkie
- Małopolskie
- Mazowieckie
- Opolskie
- Podkarpackie

- Podlaskie
- Pomorskie
- Śląskie
- Świętokrzyskie
- Warmińsko-mazurskie
- Wielkopolskie
- Zachodniopomorskie
- Lubuskie

41. Proszę podać rok budowy obiektu: *

Proszę wpisać właściwe

Wprowadź liczbę mniejszą lub równą 2023

42. Proszę podać liczbę pokoi w obiekcie: *

Proszę podać właściwe

Wprowadź odpowiedź

43. Proszę podać powierzchnię użytkową obiektu: *

Proszę podać w [m²]

Wprowadź odpowiedź

44. Proszę podać ilość osób zatrudnionych w obiekcie: *

Proszę podać właściwe ilość pracowników etatowych

Wprowadź odpowiedź

45. Proszę podać formę własności i formę zarządzania.

*

Proszę zaznaczyć wszystkie właściwe.

- Własność jednoosobowa
- Spółka cywilna
- Spółka, której całkowitym właścicielem jest Skarb Państwa
- Spółka, której częściowym właścicielem jest Skarb Państwa
- Dzierżawa obiektu
- Zarządzanie bez dzierżawy
- Umowa franczyzowa
- Inne

46. Proszę podać pełnione stanowisko *

Proszę wpisać właściwe

Wprowadź odpowiedź

47. Proszę podać ogólny staż pracy w branży hotelarskiej

*

Proszę podać właściwe w latach

Wprowadź odpowiedź

48. Proszę podać ogólny staż pracy na pełnionym stanowisku

*

Proszę podać właściwe w latach

Wprowadź odpowiedź

49. Proszę wprowadzić uwagi dotyczące kwestionariusza

*

Wprowadź odpowiedź

Wstecz

Prześlij

Załącznik nr 2**SCENARIUSZ WYWIADU IDI**

Warszawa, dnia2023 r.

SCENARIUSZ BADANIA IDI

w grupie ekspertów branży hotelarskiej

realizowanego w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej pt.:

„Funkcjonowanie podsystemu wsparcia bezpieczeństwa narodowego RP w dobie pandemii COVID-19. Studium przypadku zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej”.

METODA:

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) w ekspertów branży hotelarskiej – prezesów spółek hotelarskich oraz dyrektorów hoteli – czas trwania wywiadu około 60 minut każdy.

GLÓWNE CELE BADANIA:

Poznanie opinii prezesów spółek hotelarskich oraz dyrektorów obiektów hotelarskich na temat oceny sprawności funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej a w szczególności:

- 1) w zakresie czynników zewnętrznych i wewnętrznych mogących mieć wpływ na świadczenie usług hotelarskich,
- 2) zakresu systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej;
- 3) potrzeb, oczekiwań i oceny zarządzania kryzysowego podczas trwania pandemii COVID-19;

PRÓBA:

Do badania IDI wytypowani zostaną prezesi spółek hotelarskich jak również dyrektorzy obiektów hotelowych, którzy zechcą dobrowolnie zaprezentować swoją ocenę wobec pro-

blemów omawianych w kwestionariuszu ankiety w sposób rozszerzający (jakościowy). Niższym badaniem planuje się objąć grupy reprezentatywne z różnych województw i z obiektów hotelarskich o różnym standardzie (8 sumarycznie).

I. WPROWADZENIE DO WYWIADU

⊕ 6 min. / 6 min.

1. Przedstawienie problematyki tematu. Przedstawienie, systemu zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej, jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne go kształtujących, jaki jest jego zakres jak również w jaki sposób został on przygotowany i jak funkcjonował w czasie trwania pandemii COVID19.
2. Przedstawienie ograniczeń brzegowych przyjętych w wywiadzie (jak również ankiecie i całej rozprawie), tj. odniesienie się do sytuacji wywołanej epidemią wirusa SARS-CoV-2 (oraz wywoływanej przez niego choroby COVID-19) oraz do zakresu działania zarządzania kryzysowego
3. Uzyskanie zgody na utrwalanie wywiadu za pomocą rejestratora (dyktafon w telefonie)

II. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mogące wywierać wpływ na system zarządzania kryzysowego usług hotelarskich

⊕ 10 min. / 16 min.

1. Czynniki zewnętrzne mogące mieć wpływ na branżę hotelarską.
 - a. Jak wykazały odpowiedzi respondentów jako czynnik czynniki zewnętrzne mający największy wpływ na system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej wybrano czynnik ekonomiczny, Pan/i zdaniem z czego wynika taki wybór?
 - b. Po czynniku ekonomicznym wskazano wymieniając w kolejności malejącej następujące czynniki: prawny, społeczny, technologiczny, zdrowotny, kulturowy, polityczny czy środowiskowy? Czy mógłby Pan/-i odnieść się do takiego uszeregowania czynników? Dlaczego czynnik środowiskowy został usytuowany na ostatnim miejscu?
2. Jakie jest Pana/i zdanie na temat wpływu zarówno pozytywnego jak również negatywnego czynników zewnętrznych na działanie obiektu hotelarskiego?
 - a. Badania wykazały, iż czynnik, który najbardziej pozytywnie wpływa na funkcjonowanie obiektu to czynnik ekonomiczny? Czy Pan/i zdaniem czynnik ekonomiczny zawsze wpływa pozytywnie? Z badania wynika, iż jedynie 3,7% oznaczyło ten czynnik jako posiadający negatywny wpływ na poziomie -3? Jakie mogą być przyczyny tego rodzaju odpowiedzi?

- b. Kolejnym czynnikiem wysoko zanotowanym jako posiadający pozytywny wpływ był czynnik technologiczny, Pan/i zdaniem o jakich czynnikach technologicznych jest tu mowa? Jakie rodzaje wartości technologicznych respondenci wzięli pod uwagę?
- c. Jako czynnik mający najbardziej obojętny wpływ na funkcjonowanie obiektów hotelarskich wskazano czynnik kulturowy, z czego Pana/i zdaniem wynika taki wybór? Czy jest to związane ze specyfiką branży?
- d. Respondenci w kolejności malejącej wskazali następujące czynniki jako obojętne dla działania obiektu hotelarskiego środowiskowe, społeczne, polityczne, technologiczne, prawne, zdrowotne i ekonomiczne? Czy oznacza to, że środowisko nie jest czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie obiektów hotelarskich? To dość zaskakujący wybór biorąc pod uwagę, iż przy wyborze obiektów klient często kieruje się jego położeniem geograficznym. Mogłabym prosić o komentarz do powyższego?
- e. Jako czynniki, które mają najmniej korzystny wpływ na obiekty hotelarskie respondenci wskazali czynnik zdrowotny, czy tego typu odpowiedzi to konsekwencja pandemii? Czy jest inny powód takiego wyboru?
- f. Na drugim miejscu pojawiły się czynniki polityczne, jako te które mają negatywny wpływ? Czy Pana/i zdaniem to również efekt obostrzeń pandemicznych, czy przyczyna jest inna?
3. Respondenci wykazali, iż w większości przypadków nie dokumentują czynników zewnętrznych? Czy Pana/i zdaniem wynika to z braku czasu, braku potrzeby, braku specjalistów w tej dziedzinie, czy powód jest zupełnie inny?
4. Większość obiektów hotelarskich uważa, że czynniki zewnętrzne w ich przypadku nie są aktualizowane? Jednocześnie Ci wskazujący na aktualizacje wskazują ją jako wykonywaną wtedy, gdy pojawi się nowy czynnik, Prosiłabym o informację Pana/i zdaniem z czego może wynikać taki stan rzeczy?
5. Wpływu czynników wewnętrznych na działanie obiektu hotelarskiego.
- a. Respondenci wykazali, że wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem dla pracowników obiektów hotelarskich odpowiedziało tak, aż 78,9% pytanym? Czy wśród Państwa pracowników również notuje Pan/i taki trend, czy faktycznie wynagrodzenie tak znacząco wpływa na zatrudnienie? Czy jest to uzależnione od rejonu Polski czy ten aspekt nie ma znaczenie? Czy ważne jest tu zajmowane stanowisko pracy?
- b. Na drugim miejscu znalazło się zaangażowanie pracowników? Czy w usługach hotelarskich ten aspekt ma faktycznie tak wysokie znaczenie?

- c. Na trzecim miejscu pojawiła się atmosfera w pracy. Czy Pana/i zdaniem hotelarstwo to gra zespołowa czy jest inna przyczyna umieszczenia tego czynnika na tak wysokim miejscu?
- d. Jako najmniej ocenioną, czyli posiadającą najniższe znaczenie wg respondentów określono strukturę organizacji? Czy ten aspekt Pana/i zdaniem nie ma tak dużego znaczenia? Czy wynika to ze specyfiki hotelarstwa, czy przyczyna jest inna?
- e. Spośród badanych 66% respondentów określiło, iż w ogóle nie dokumentuje czynników wewnętrznych. Jaka może być tego przyczyna? Czy takie czynniki są w Państwa obiekcie/ obiektach analizowane, jeżeli tak to w jaki sposób?
- f. Spośród respondentów, którzy dokumentują czynniki wewnętrzne 89% określiła, iż na bieżąco je uaktualnia? Czy Pana/i zdaniem taka aktualizacja ma znaczenie? Jak rozumie Ci, którzy uważają, że analiza czynników wewnętrznych jest istotnym argumentem, również wiedzą, iż niezbędne jest aktualizowanie tej sytuacji, czy inaczej Pan/i ocenia ten wynik?

II. Polityka zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich

⌚ 10 min. / 26 min.

1. Czy Pan/i zdaniem polityka zarządzania kryzysowego powinna być dostępna w każdym obiekcie hotelarskim?
- a. Podczas badania, aż 80% respondentów zadeklarowało, iż w obiektach posiada politykę zarządzania kryzysowego. Czy tego typu polityka jest a Pan/i zdaniem niezbędna? Czy zasadne byłoby wdrożenie wzorca zarządzania kryzysowego dla obiektów hotelarskich? Czy obiekty hotelarskie korzystałyby z takiego wzorca? Jeżeli tak to jakie małe czy duże?
- b. Podczas badania respondenci mieli zaznaczyć jakie rodzaje zagrożeń zawiera ich procedura zarządzania kryzysowego jako dwie najwyżej określone wskazali pożar oraz epidemia choroby zakaźnej, jako najrzadziej umieszczane wskazali natomiast kataklizm naturalny. Z czego Pana/i zdaniem wynika taki rodzaj odpowiedzi?
- c. Elementem zarządzania kryzysowego najrzadziej wskazywanym podczas badania była analiza i ocena ryzyka. Podczas rozpatrywania każdego ryzyka, analiza i jego ocena wydają się być najważniejszymi elementami skąd więc Pana/i zdaniem taka ocena?
- a. W samej konstrukcji procedury zarządzania kryzysowego, jako jej elementy składowe wymieniane są w kolejności od najczęściej zawartych do najmniej ostrzeganie i alarmowanie, komunikacja wewnętrzna, działania operacyjne, rola poszczególnych osób i zakres odpowiedzialności. Tylko 8% respondentów zaznaczyło jeszcze inne elementy. Czy w związku z tym Pana/i zdaniem jakieś jeszcze elementy w zarządzaniu kryzysowym powinny

być zawarte? Czy wynika z tego, iż procedury zarządzania kryzysowego są prawidłowo przygotowane?

b. Według respondentów elementem, który posiadają procedury zarządzania kryzysowego są procedury reagowania na zagrożenie. Czy podziela Pan/i to zdanie? Czy pracownicy powinni posiadać jasne procedury działania?

c. Co Pan/i zdaniem powinien zawierać (jakie zakresy) wzorcowy system zarządzania kryzysowego w branży hotelarskiej?

d. W zakresie tworzenia wewnętrznych procedur zarządzania kryzysowego najczęściej powstają one jako efekt intuicji kierownictwa, dobrych praktyk w branży czy nakazu prawnego. Najrzadziej spotykane natomiast są audyty firm zewnętrznych bądź przygotowywanie dokumentów przez firmy zewnętrzne. O czym może stanowić taki wynik, czy stowarzyszenia i organizacje zrzeszające hotelarzy upubliczniają i rozpowszechniają tego typu wiedzę? Z jakiego powodu firmy hotelarskie nie korzystają z zewnętrznego doradztwa?

e. Czy uważa Pan, że powinny być przeprowadzane szkolenia z systemu zarządzania kryzysowego? Jeżeli tak to, które zakresy powinny być w nich poruszane? Kto powinien takie szkolenie przeprowadzać?

III. Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w dobie pandemii COVID19

⌚ 34 min. / 60 min.

1. Czas pandemii to czas realnego sprawdzenia procedur zarządzania kryzysowego, respondenci wskazują, iż najczęściej podczas trwania pandemii korzystali z aktów prawnych oraz wytycznych dostępnych w internecie. Czy Pan/i zdaniem te obiekty, które posiadały plany zarządzania kryzysowego korzystały z niego podczas pandemii COVID19?

a. Jednocześnie większość respondentów wskazuje, iż szkoliła załogę z procedur w czasie pandemii? Czy Pana/i zdaniem pracownicy obiektów hotelarskich, powinni być szkoleni z w/w procedur również po czasie pandemii? Przez kogo powinny być przeprowadzane takie szkolenia, w jaki sposób upowszechniane?

b. Wśród najczęściej spotykanych problemów w dobie COVID 19 najczęściej wskazywane było stosowanie wytycznych przez gości? Z jakiego powodu goście hotelowi nie chcieli się podporządkować wytycznym? Jak hotelarze radzili sobie z taką sytuacją?

- c. Jako problem, który najrzadziej wystąpił podczas badania to nieprzestrzeżenie wytycznych przez pracowników? Co można wywnioskować z tego fragmentu. Co miało wpływ na tak wysoki poziom dyscypliny u pracowników?
2. W ramach działań operacyjnych jakie zakresy przygotowanego planu kryzysowego były wykorzystywane?
- a. Najczęściej wskazywane koszty ponoszone przez obiekty hotelarskie na zapobieganie pandemii COVID 19 były w przedziale 1000-3000PLN .Czy wysokie? Z czego mógł wynikać taki rodzaj kosztów? Czy spotkał się Pan/i z problemem dostępności środków do ochrony indywidualnej?
3. Jakie Pan/i odnotowaliście zmiany w trakcie trwania pandemii COVID 19?
- a. Najwięcej hoteli odnotowało spadek klienta zagranicznego Czy pamięta Pan/i z czego wynikały takie zmiany w strukturze gościa? Jeżeli tak to czym było to spowodowane?
- b. Hotele najczęściej wskazywały, iż w związku z trwaniem pandemii najczęściej redukowały czas pracy i wynagrodzenie. Czy ta koncepcja była najlepszą w czasie trwania pandemii?
- c. Respondenci najczęściej wskazywali, iż korzystali z Bonu Turystycznego bądź tarczy antykryzysowej. Czy uważa Pan/i, że pomoc dla branży była wystarczająca? Jaki rodzaj pomocy uważa Pan/i za najlepsze rozwiązanie? Czy jakieś dodatkowe formy pomocy można było zastosować.

IV. KONIEC

⌚ 6 min. / 66 min.

1. Podziękowanie za udział w wywiadzie
2. Poinformowanie o zniszczeniu nagrania po dokonaniu jego transkrypcji

WYKAZ TABEL

Tab. 1. Kluczowe publikacje odnoszące się do koncepcji zarządzania kryzysowego i COVID 19	37
Tab. 2. Zadania w poszczególnych fazach zarządzania kryzysowego	101
Tab. 3. Skala ważności w zakresie czynników zewnętrznych.....	118
Tab. 4. Procentowy rozkład wyrobów czynników zewnętrznych	118
Tab. 5. Miary wpływu pozytywnego i negatywnego na poszczególne czynniki zewnętrzne.	120
Tab. 6. Segmenty gości w odniesieniu częstotliwości świadczenia usług hotelarskich	132
Tab. 7. Sposoby tworzenia wewnętrznych procedur zarządzania kryzysowego w obiektach hotelarskich.....	139
Tab. 8. Wyniki zależności statystycznie istotnej w zakresie czynników ekonomicznych i stażu pracy w branży hotelarskiej.....	166
Tab. 9. Zależność statystyczna czynników politycznych od liczby zatrudnionych.....	167
Tab. 10. Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami środowiskowymi a liczbą pokoi	168
Tab. 11. Zależność wpływu czynników środowiskowych na powierzchnie obiektu	169
Tab. 12. Zależność pomiędzy czynnikami środowiskowymi a liczbami zatrudnionymi ..	170
Tab. 13. Zależność statystyczna czynników środowiskowych od stażu pracy w branży hotelarskiej	171
Tab. 14. Zależność statystyczna wpływu czynników zdrowotnych od liczby pokoi	172
Tab. 15. Zależność statystyczna wpływu czynników zdrowotnych od liczby osób zatrudnionych	173
Tab. 16. Zależność statystycznie istotna pomiędzy czynnikami zewnętrznymi od standardu hotelu	174
Tab. 17. Zależność statystycznie czynników zewnętrznych i standardu hotelu.....	175
Tab. 18. Zależność statystyczna wpływu poszerzenia czynnika wiedzy pracowników od liczby pokoi	176
Tab. 19. Zależność statystyczna poszerzenia wiedzy pracowników od wielkości użytkowej obiektu	177
Tab. 20. Zależność statystyczna wpływu organizacji na liczbę pokoi	178
Tab. 21. Zależność statystyczna wpływu czynnika struktury organizacyjnej od wielkości powierzchni użytkowej obiektu.....	179
Tab. 22. Zależność statystyczna wpływu czynnika strategii i celów od powierzchni użytkowej obiektu	180
Tab. 23. Zależność statystyczna wpływu strategii i celów na liczbę pokoi.....	181
Tab. 24. Zależność statystyczna wpływu potencjału organizacji od standardu obiektu....	182
Tab. 25. Zależność statystyczna wpływu potencjału organizacji na liczbę pokoi.....	182
Tab. 26. Zależność statystyczna wpływu czynnika potencjału organizacji na wielkość powierzchni użytkowej obiektu.....	183
Tab. 27. Zależność statystyczna pomiędzy potencjałem organizacji i liczbą zatrudnionych osób.....	184
Tab. 28. Zależność statystyczna pomiędzy wpływem potencjału organizacji od stażu na pełnionym stanowisku	185
Tab. 29. Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a liczbą pokoi....	185
Tabela 30 Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a wielkością powierzchni użytkowej.....	186

Tab. 31. Zależność statystyczna pomiędzy czynnikami wewnętrznymi a stażem pracy w branży hotelarskiej.....	187
Tab. 32. Zależność statystyczna pomiędzy polityką zarządzania kryzysowego w obiekcie a rokiem budowy obiektu	188
Tab. 33. Zależność statystyczna pomiędzy tworzeniem procedury zarządzania kryzysowego od liczby pokoi	189
Tab. 34. Zależność statystyczna pomiędzy procedurą zarządzania kryzysowego a liczbą pokoi	190
Tab. 35. Zależność statystyczna pomiędzy tworzeniem procedury zarządzania kryzysowego a wielkością powierzchni użytkowej obiektu.....	191
Tab. 36. Zależność pomiędzy sposobem tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – audyt firmy zewnętrznej a regionu Polski	192
Tab. 37. Zależność pomiędzy sposobem tworzenia procedury zarządzania kryzysowego a liczbą pokoi.....	193
Tab. 38. Zależność pomiędzy sposobem tworzenia procedury zarządzania kryzysowego – dobre praktyki w branży a wielkością powierzchni użytkowej obiektu.....	194
Tab. 39. Zależność pomiędzy zakresem występowania chaosu informacyjnego – regionu Polski	195
Tab. 40. Zależność pomiędzy kosztami wprowadzenia wytycznych a liczbą pokoi.....	196
Tab. 41. Zależność pomiędzy kosztami zapobiegania pandemii a liczbą osób zatrudnionych w obiekcie	197
Tab. 42. Zależność pomiędzy zmniejszeniem przychodu w trakcie trwania pandemii a liczbą osób zmniejszonych w obiekcie.....	198
Tab. 43. Zależność statystyczna pomiędzy absencją pracowników związanych z kwarantanną a standardem hotelu.....	199
Tab. 44. Zależność statystyczna pomiędzy absencją pracowników związaną z kwarantanną a wielkością powierzchni użytkowej	200
Tab. 45. Absencja pracowników związana z kwarantanną w zależności od liczby zatrudnionych osób	201
Tab. 46. Zależność statystyczna pomiędzy odnotowanymi przypadkami zakażeń a liczbą pokoi	201
Tab. 47. Zależność pomiędzy odnotowanymi przypadkami zakażeń a wielkością powierzchni użytkowej obiektu.....	202
Tab. 48. Zależność statystyczna pomiędzy przypadkami zakażeń w stosunku do liczb zatrudnionych osób	203
Tab. 49. Zależność pomiędzy rolami poszczególnych osób w zapewnieniu bezpieczeństwa w obiekcie a liczbą pokoi	204
Tab. 50. Zależność statystyczna w zakresie odpowiedzialności podczas sytuacji kryzysowej a liczbą pokoi	205
Tab. 51. Defekty systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.....	216
Tab. 52. Zadanie analizy modernizacyjnej systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.....	242
Tab. 53. Bariery postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej	243
Tab. 54. Propozycja zmiany tworzywa materialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.....	244
Tab. 55. Propozycja zmiany tworzywa niematerialnego systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.....	245
Tab. 56. Przykład trajektorii postępu systemu zarządzania kryzysowego branży hotelarskiej.....	247

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Główny cel badań	17
Rys. 2. Strategia teorii nad badaniami (etap operacjonalizacji)	20
Rys. 3. Sposób losowania próby	22
Rys. 4. Zastosowana metoda systematycznego przeglądu literatury	59
Rys. 5. Dekompozycja systemu bezpieczeństwa narodowego RP	66
Rys. 6. Poziomy bezpieczeństwa	68
Rys. 7. Przebieg utraty stanu bezpieczeństwa w czasie.....	69
Rys. 8 Założenia systemu HACCP	103
Rys. 9 Zasady działania systemu HACCP	105
Rys. 10. Sytuacja usprawniania	212
Rys. 11. Struktura innowatora systemu	213
Rys. 12. Wzorzec skutecznego zarządzania kryzysowego	215
Rys. 13. Trajektorie postępu systemowego	246

WYKAZ WYKRESÓW

Wyk. 1. Ilość wylosowanych obiektów w poszczególnych województwach.....	24
Wyk. 2. Operat losowania w zależności od województwa występowania	25
Wyk. 3. Procentowy udział obiektów badanych ze względu na standard	25
Wyk. 4. Procentowy udział obiektów w poszczególnych regionach	26
Wyk. 5. Podział badanej próby z uwagi na rok powstania budynku	27
Wyk. 6. Podział obiektów biorących udział w badaniu z uwagi na ilość posiadanych pokoi	27
Wyk. 7. Podział próby z uwagi na wielkość powierzchni obiektu	28
Wyk. 8. Procentowy rozkład obiektów biorących udział w badaniu z uwagi na ilość zatrudnionych osób	28
Wyk. 9. Podział obiektów biorących udział w badaniu z uwagi na rodzaj własności.....	29
Wyk. 10. Staż pracowników wypełniających kwestionariusz	30
Wyk. 11. Staż pracowników na zajmowanym stanowisku	30
Wyk. 12. Procentowy rozkład czynników zewnętrznych w zakresie ważności ich wpływu na obiekt hotelarski.....	119
Wyk. 13. Ocena wpływu poszczególnych czynników zewnętrznych na.....	123
Wyk. 14. Wpływ istotności czynnika wewnętrznego mającego znaczenie dla obiektów hotelarskich.....	129
Wyk. 15. Motywacje osób korzystających z usług hotelowych	132
Wyk. 16. Relacja pomiędzy jakością usługi a występującymi czynnikami.....	133
Wyk. 17. Elementy polityki zarządzania kryzysowego występujące w obiektach.....	136
Wyk. 18. Procedury zarządzania kryzysowego posiadane przez obiekty hotelarskie (dane podane w liczbach bezwzględnych)	137
Wyk. 19. Elementy procedur zarządzania kryzysowego	138
Wyk. 20. Zakres prowadzonych szkoleń z zarządzania kryzysowego	141
Wyk. 21. Częstotliwość przeprowadzania szkoleń.....	142
Wyk. 22. Źródła informacji odnośnie wdrożenia szczegółowych wytycznych wykorzystywane przez obiekty w czasie pandemii COVID-19	152
Wyk. 23. Rodzaje problemów jakie pojawiły się podczas wdrażania procedur związanych z zagrożeniem COVID-19	153
Wyk. 24. Częstotliwość wystąpienia problemów w obiektach w trakcie pandemii	155
Wyk. 25. Koszty ponoszone przez obiekty w związku z przebiegiem pandemii	160
Wyk. 26. Poziom strat przychodów odnotowanych podczas pandemii COVID-19.....	161
Wyk. 27. Zmiany w strukturze gościa w trakcie pandemii COVID-19.....	162
Wyk. 28. Rodzaje zastosowanych rozwiązań w trakcie trwania pandemii	163
Wyk. 29. Rodzaj rozwiązań pomocy, z których korzystano podczas pandemii COVID-19	164
Wyk. 30. Samoocena realizacji poszczególnych cech zarządzania kryzysowego w obiekcie	165

OŚWIADCZENIE DOKTORANTA**dotyczące zgody na udostępnienie rozprawy doktorskiej**

Wyrażam zgodę na udostępnienie rozprawy doktorskiej nt. „Kształtowanie bezpieczeństwa w branży hotelarskiej na przykładzie zarządzania kryzysowego w dobie COVID - 19” przez Bibliotekę Główną Wojskowej Akademii Technicznej w wybranej przez siebie formie:

- w czytelni naukowej
- na rewers biblioteczny
- w komórce kserograficznej
- za każdorazową zgodą

.....

(data)

.....

(podpis doktoranta)