

Anna Tokarz-Kocik



WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE USŁUGAMI

Wybrane zagadnienia

Współczesne zarządzanie usługami

Wybrane zagadnienia

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
ROZPRAWY I STUDIA T. (MCDXVI) 1342

Anna Tokarz-Kocik

Współczesne zarządzanie usługami

Wybrane zagadnienia

Szczecin 2024

Rada Wydawnicza

Barbara Braid, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Rafał Klóska,
Maciej Kowalewski, Ewa Mazur-Wierzbicka, Jarosław Nadobnik,
Grzegorz Wejman, Renata Ziemińska, Magdalena Zioło,
Andrzej Skrendo – przewodniczący Rady Wydawniczej,
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent

prof. dr hab. Aleksander Panasiuk, prof. zw. UJ

Redakcja językowa

Paweł Wielopolski

Skład komputerowy

Iga Bańkowska

Korekta

Paulina Kaczyńska-Domagalska

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Anna Tokarz-Kocik ORCID 0000-0002-4129-045X



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0
po 12 miesiącach od daty wprowadzenia do obrotu

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2024

DOI 10.18276/978-83-7972-861-9

ISBN 978-83-7972-861-9 (online)

ISBN 978-83-7972-860-2 (print)

ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIwersytetu SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I | Ark. wyd. 8,0 | Ark. druk. 9,8 | Format 170/240

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część 1. Teoretyczne aspekty zarządzania usługami

1. Zarządzanie usługami jako subdyscyplina badawcza	13
2. Istota i cechy usług	25
2.1. Ewolucja w definiowaniu usług	25
2.2. Cechy usług. Ujęcie tradycyjne i współczesne	37
3. Czynniki wytwórcze wykorzystywane w procesie świadczenia usług	47
4. Determinanty rozwoju sektora usługowego	59

Część 2. Determinanty zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych

5. Funkcjonalne obszary zarządzania przedsiębiorstwem usługowym	69
6. Zarządzanie ryzykiem epidemii w działalności przedsiębiorstw usługowych. Przykład branży hotelarskiej	77
6.1. Istota ryzyka epidemii	77
6.2. Wpływ pandemii Covid-19 na działalność usługową w Polsce – wybrane branże	79
6.3. Funkcjonowanie przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce w warunkach pandemii Covid-19	82
6.4. Wpływ pandemii na poziom zatrudnienia w branży hotelarskiej. Studium przypadku województwa zachodniopomorskiego	87

7. Zmiany demograficzne i pokoleniowe jako determinanta zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach usługowych	93
7.1. Proces starzenia się społeczeństwa	94
7.2. Zmiana pokoleniowa na rynku pracy.....	96
7.3. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w przedsiębiorstwach usługowych.....	102
8. Programy Employee Financial Wellness jako nowe narzędzie motywowania pracowników przedsiębiorstw usługowych w dobie niepewności gospodarczej ..	107
9. Ekologiczny wymiar CSR w działalności przedsiębiorstw usługowych na przykładzie wybranych hoteli w Polsce.....	115
9.1. Istota CSR w hotelarstwie.....	115
9.2. Rozwiązania proekologiczne realizowane przez Grupę Hotelową Accor	121
9.3. Rozwiązania proekologiczne stosowane w hotelach sieci Radisson Blu	124
9.4. Rozwiązania proekologiczne stosowane w hotelu Aquarius w Kołobrzegu ..	128
9.5. Rozwiązania proekologiczne stosowane w Hotelu Uniejów Eco Active & Spa.....	131
9.6. Podsumowanie działań ekologicznych realizowanych w przedsiębiorstwach hotelarskich	134
Bibliografia	137
Spis rysunków i tabel	149
Streszczenie.....	151
Summary	153

Wstęp

Globalna gospodarka ewoluuje w kierunku coraz większej dominacji sektora usług, który odgrywa kluczową rolę w stymulowaniu wzrostu gospodarczego, innowacyjności i poprawy jakości życia. Współczesne przedsiębiorstwa usługowe muszą mierzyć się z wieloma wyzwaniami, które związane są z takimi zjawiskami jak: starzenie się społeczeństwa, skutki pandemii Covid-19, „zielona” transformacja czy rozwój sztucznej inteligencji. W obliczu współczesnych zmian zachodzących w gospodarce konieczne jest dokładne analizowanie mechanizmów wpływających na procesy zarządzania usługami.

Termin „zarządzanie usługami” obejmuje różnorodne praktyki, procesy i narzędzia stosowane do projektowania, wdrażania, monitorowania i doskonalenia usług dostarczanych klientom. Dzięki skutecznemu zarządzaniu usługami organizacje mogą dostarczać wysokiej jakości usługi, spełniać oczekiwania klientów oraz osiągać swoje cele biznesowe.

Celem autorki monografii jest próba usystematyzowania dotychczasowej wiedzy dotyczącej istoty usług i ich cech, identyfikacja nowego sposobu pojmowania usług oraz wskazanie obszarów zarządzania nimi, jak również analiza sposobów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w sektorze usług komercyjnych. W tekście pominięto zagadnienia usług publicznych, których celem świadczenia nie jest zysk, ale zaspokojenie potrzeb społecznych (np. usługi oświatowe, wymiaru sprawiedliwości).

W pracy zastosowano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury, metodę badania dokumentów źródłowych (tj. opracowań statystycznych, raportów agencji badawczych), badania ankietowe oraz techniki graficznej prezentacji wyników. Wykorzystano dostępną literaturę z zakresu usług, zarządzania, marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach usługowych. Uzupełniono ją o raporty i analizy rynkowe z wymienionych obszarów oraz wyniki własnych badań ankietowych.

Publikacja podzielona jest na dwie części. W pierwszej z nich zidentyfikowano i usystematyzowano najważniejsze zagadnienia teoretyczne dotyczące zarządzania usługami, druga z kolei stanowi próbę przeniesienia rozwiązań teoretycznych na grunt praktyki przedsiębiorstw usługowych.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ewolucję paradygmatów zarządzania oraz powiązane z tym nowe podejście do zarządzania usługami jako subdyscypliny naukowej. W rozdziale drugim autorka zwraca uwagę na fakt, że wraz z rozwojem technologii charakter procesu usługowego ulega pewnym modyfikacjom. W swojej działalności usługowej przedsiębiorstwa wykorzystują czynniki wytwórcze (określane też w literaturze jako czynniki produkcji) – ich charakterystykę zawiera rozdział trzeci. W rozdziale czwartym w sposób syntetyczny przedstawiono główne uwarunkowania rozwoju sektora usługowego. Omówiono w nim determinanty demograficzne, społeczne, ekonomiczne oraz polityczno-prawne. Wszystkie wymienione grupy czynników kształtują dynamikę i kierunki wzrostu sektora usługowego. Zrozumienie tych uwarunkowań jest kluczowe dla tworzenia strategii wspierających rozwój usług i zarządzania nimi.

Kolejne rozdziały monografii (od piątego do dziewiątego) dotyczą czynników determinujących zarządzanie usługami. O tym jak bardzo złożony jest to proces, świadczy lista obszarów, jakimi należy zarządzać w przedsiębiorstwie usługowym. Zagadnienia te opisano w rozdziale piątym.

Podmioty sektora usługowego narażone są na różnego rodzaju ryzyko, które może wpływać na ich funkcjonowanie i rentowność. Jednym z nich jest ryzyko epidemii, które urzeczywistniło się w latach 2020–2021. W rozdziale szóstym pokazano, jak w dobie pandemii Covid-19 funkcjonowały przedsiębiorstwa hotelarskie w Polsce i jak wpłynęła ona na decyzje obiektów hotelarskich w zakresie polityki kadrowej.

Na działalność przedsiębiorstw usługowych – ze względu na ważną rolę czynnika ludzkiego w procesie usługowym – duży wpływ mają procesy demograficzne, tj. starzenie się społeczeństwa i związane z tym zmniejszanie się potencjalnych zasobów pracy oraz występowanie na rynku pracy przedstawicieli kilku pokoleń, co może wpływać na kulturę organizacyjną i efektywność przedsiębiorstw. Problemom tym poświęcono rozdział siódmy.

Współczesne zmiany w środowisku pracy oraz ewolucja oczekiwań pracowników powodują, że tradycyjne metody motywowania pracowników w przedsiębiorstwach usługowych mogą być niewystarczające. Współcześnie pracownicy coraz bardziej cenią sobie równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, inicjatywy promujące zdrowie fizyczne i psychiczne oraz poczucie bezpieczeństwa finansowego. Ten ostatni element zapewniają programy Employee Financial Wellness, które są powszechne

w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Możliwości wykorzystania tego typu narzędzia motywacyjnego w przedsiębiorstwach usługowych w Polsce są tematem rozdziału ósmego.

Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) przedsiębiorstwa usługowe w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne oraz aspekty środowiskowe. Zwiększająca się świadomość ekologiczna sprawia, że coraz więcej przedsiębiorstw usługowych wprowadza działania społecznie odpowiedzialne, których ważnym obszarem jest dbałość o środowisko. Przykłady takiej aktywności w hotelarstwie zaprezentowano w rozdziale dziewiątym.

Wzbogacenie zawartych w monografii teoretycznych zagadnień o praktyczne przykłady zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych miało na celu uniwersalizację możliwości wykorzystania książki nie tylko przez naukowców i studentów, ale również przez praktyków (menedżerów) chcących doskonalić swoje kompetencje zarządzania usługami w praktyce. Niniejsze opracowanie przeznaczono dlatego dla wielu następujących środowisk:

- przedstawicieli sfery nauki, zainteresowanych problematyką zarządzania usługami na tle zmian w otoczeniu,
- studentów, zwłaszcza studiujących na kierunku zarządzanie,
- menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami usługowymi.

Problematyka zarządzania usługami jest bardzo złożona. Ograniczona objętość monografii pozwala jedynie na zasygnalizowanie wybranych zagadnień dotyczących tej tematyki. Autorka ma więc nadzieję, że niniejsza publikacja stanie się inspiracją do dalszej dyskusji i badań w tym zakresie. Autorka serdecznie dziękuje panu prof. Aleksandrowi Panasiukowi z Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie za cenne uwagi i konstruktywne wskazówki przedstawione w recenzji, które wpłynęły korzystnie na ostateczny kształt i jakość publikacji.

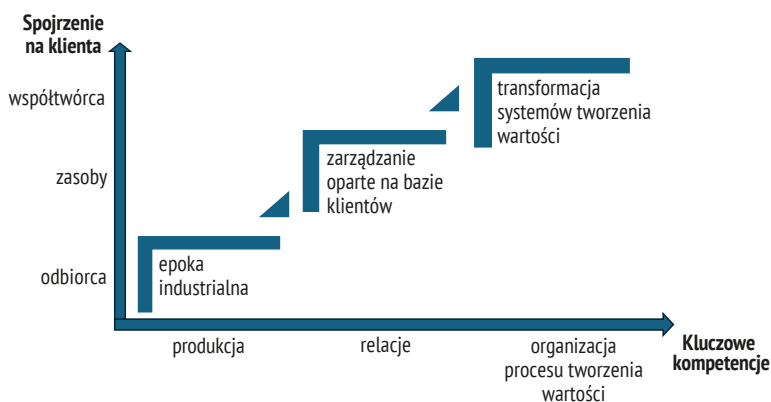
Część 1

Teoretyczne aspekty zarządzania usługami

Rozdział 1

Zarządzanie usługami jako subdyscyplina badawcza

Zarządzanie usługami to zbiór praktyk, procesów i strategii, które są wykorzystywane do zapewnienia wysokiej jakości usług dostarczanych klientom. Zarządzanie usługami obejmuje zarówno aspekty operacyjne, jak i strategiczne, które pozwalają na ciągłe doskonalenie usług poprzez monitorowanie, ocenę i dostosowywanie działań w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów. Ważnym elementem zarządzania usługami jest uwzględnienie zarówno perspektywy biznesowej, jak i perspektywy usługobiorcy, co pozwala na optymalne zaspokojenie potrzeb obu stron¹. Zakres zarządzania usługami zmieniał się wraz ze zmianą paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem (zob. rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Ewolucja paradygmatów zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Normann, *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*, GWP, Gdańsk 2012, s. 35; A. Chrzanowski, I. Głazewska, *Wpływ rewolucji technologicznej na ewolucję strategicznych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 2(48), s. 5–34.

¹ Szerzej: J.R. Bryson et al., *Service management. Theory and practice*, Springer Nature, Switzerland AG, Cham 2020, s. 12–150.

Na rysunku 1.1 na osi pionowej przedstawiono sposób traktowania klienta przez przedsiębiorstwa. Początkowo klient był traktowany jako odbiorca wytworzonych dóbr, potem jako ważny zasób w procesie tworzenia wartości i wreszcie jako współtwórca wartości. Na osi poziomej przedstawiono kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, tj. koncentrację na produkcji, na relacjach z klientami i wreszcie na organizacji procesu tworzenia wartości. Na tak opisanych osiach umieszczono trzy strategiczne paradygmaty zarządzania, określane jako²:

- epoka industrialna – paradygmat skoncentrowany na produkcji i dostarczaniu dóbr na rynek (odbiorcom),
- zarządzanie oparte na bazie klientów – paradygmat skoncentrowany na budowaniu relacji z klientami, którzy są traktowani jako cenny zasób firmy,
- transformacja systemów tworzenia wartości – paradygmat polegający na traktowaniu klientów jako współtwórców wartości społeczno-ekonomicznej.

Epoka industrialna rozpoczęła się w latach 60. XX wieku, kiedy to produkcję rzemieślniczą zastąpiła produkcja masowa, a standaryzacja i specjalizacja zaczęły decydować o sukcesie. Sprawność działania przedsiębiorstwa stała się kluczowym zagadnieniem, natomiast mniejszą wagę przywiązywano do skuteczności działania, ponieważ ze względu na duży popyt na standardowe produkty, w centrum zainteresowania znajdowała się inżynieria produkcji, a klienci traktowani byli jako abstrakcyjna zbiorowość określana mianem rynku³.

W latach 70. XX wieku pojawiły się zwiastuny nowej ery w zarządzaniu, a były nimi: wymagający klient, wzrost znaczenia Japonii w gospodarce światowej i kryzys paliwowy⁴. Stopniowo podważany był paradygmat masowej produkcji skierowanej do równie masowych grup anonimowych konsumentów. Przedsiębiorstwa dostrzegły, że o sukcesie nie decydują już aktywa, lecz relacje z klientami. Menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami odwrócili „tradycyjny” łańcuch wartości, który zaczynał się od zasobów i kluczowych umiejętności firmy, i przekształcili go w „nowoczesny” łańcuch wartości, w którym kluczowe miejsce zajmował klient. Zgodnie z nowym modelem to klient stał się pierwszym ogniwem łańcucha wartości, a wszystkie pozostałe elementy następowały po nim (zob. rys. 1.2).

² A. Chrzanowski, I. Głazewska, *Wpływ rewolucji technologicznej na ewolucję strategicznych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 2(48), s. 5–34.

³ Ibidem.

⁴ R. Normann, *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*, GWP, Gdańsk 2012, s. 35.

Firmy w coraz większym stopniu uczestniczyły w rozwiązywaniu problemów klientów i zaspokajaniu ich różnych potrzeb, za co klient był gotowy więcej zapłacić, a tym samym stwarzał w przyszłości organizacji usługowej możliwość powiększania zysku. W konsekwencji przedsiębiorstwa zaczęły koncentrować uwagę na kompleksowym zaspokajaniu potrzeb klientów, w związku z czym wzrosło znaczenie zarządzania usługami⁵.



Rysunek 1.2. „Tradycyjny” i „nowoczesny” łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Slywotzky, D. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 36; A. Chrzanowski, I. Głazewska, *Wpływ rewolucji technologicznej na ewolucję strategicznych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 2(48), s. 5–34.

Efektem zmian zachodzących w gospodarce pod koniec lat 80. XX wieku był nowy strategiczny paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, który R. Normann nazwał **zarządzaniem opartym na bazie klientów**. Przedsiębiorstwa zaczęły postrzegać klienta jako indywidualną jednostkę i ważny zasób przedsiębiorstwa, którego należy dobrze poznać i o którego należy zabiegać poprzez tworzenie z nim relacji. Kluczowe kiedyś kompetencje związane z produkcją zostały zastąpione umiejętnościami związanymi z kształtowaniem relacji, zarówno z klientami, jak i innymi interesariuszami organizacji⁶.

Początek XXI wieku charakteryzuje się dynamicznymi zmianami w środowisku biznesowym, wynikającymi z konwergencji informatyki, telekomunikacji i mediów elektronicznych. To połączenie tworzy istotny obszar działalności gospodarczej o dużym potencjale innowacyjności. Sukces przedsiębiorstwa usługowego zależy

⁵ A. Chrzanowski, I. Głazewska, *Wpływ rewolucji technologicznej*, s. 8.

⁶ R. Normann, *Przeformułowanie w biznesie*, s. 33–35.

przede wszystkim od dobrej współpracy z klientami i umiejętnego wykorzystania nowych technologii. Aby to osiągnąć, organizacje muszą mieć elastyczne struktury oraz wsparcie działów IT, powinny także sprawnie zarządzać zmianami i komunikacją z klientem. Konsekwencją takiego podejścia jest podniesienie jakości i kompleksowości oferowanych usług, czyli czynników decydujących w obecnym czasie o pozycji konkurencyjnej organizacji⁷.

Drugim zjawiskiem mającym poważny wpływ na rozwój przedsiębiorstw, ściśle powiązanim z dokonującą się rewolucją technologiczną była transformacja systemów tworzenia wartości w przedsiębiorstwach. Według M. Portera i M. Kramera⁸ uwzględnienie w procesie budowania wartości dla biznesu oczekiwań społecznych może wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu, ponieważ rynki są kształtowane w dużej części przez potrzeby społeczne, a nie tylko wymagania ekonomiczne. Konieczne jest dlatego tworzenie wartości ekonomicznej w sposób, który jednoznacznie tworzy również wartość społeczną. Prowadząc działalność gospodarczą, nie można dążyć do maksymalizacji zysku bez uwzględnienia dostarczania korzyści społeczeństwu⁹.

Efektem zmian zachodzących w gospodarce, począwszy od 2000 roku, jest nowy strategiczny paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem, który Richard Norman nazwał **transformacją systemów tworzenia wartości**¹⁰. Ten paradygmat wprowadza radykalną zmianę w sposobie myślenia i postrzegania klienta. Klient przestaje być jedynie odbiorcą i zasobem, a staje się współtwórcą i współprojektantem procesu tworzenia wartości. W tym nowym ujęciu rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, natomiast procesy fizyczne odgrywają drugoplanową rolę w zglobalizowanym świecie i tzw. wirtualnej rzeczywistości¹¹. Wraz ze zmieniającymi się paradygmatami zarządzania zmianie ulegało także podejście do zarządzania usługami jako subdyscypliny naukowej (zob. tab. 1.1).

⁷ A. Chrzanowski, I. Głazewska, *Wpływ rewolucji technologicznej*, s. 6.

⁸ M. Porter, M. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 5(99), s. 36.

⁹ A. Chrzanowski, I. Głazewska, *Wpływ rewolucji technologicznej*, s. 6, s. 11.

¹⁰ R. Normann, *Przeformułowanie w biznesie*, s. 35.

¹¹ Ibidem, s. 36.

Tabela 1.1. Ewolucja podejścia do zarządzania usługami jako subdyscypliny naukowej

Dekada w rozwoju subdyscypliny	Ogólna charakterystyka dekady	Najważniejsze zjawiska
1970–1979	identyfikacja obszaru badawczego zarządzania usługami (stało się ono przedmiotem zainteresowania naukowców, ale jeszcze nie stanowiło odrębnej subdyscypliny naukowej)	– stwierdzenie, że usługami można zarządzać, na wzór zarządzania produkcją – zwrócenie uwagi na efektywność czynnika ludzkiego w procesie usługowym – zarządzanie usługowe postrzegano przez pryzmat zarządzania operacyjnego
1980–1989	instytucjonalizacja zarządzania usługami jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu	– uznano że: zakres zarządzania usługami wykracza poza zarządzanie operacyjne; relacje firmy usługowej z klientami są jednym z najważniejszych zasobów firmy; kluczowe znaczenie w świadczeniu usług mają pracownicy – zdefiniowano aparat pojęciowy do koncepcyjnego zarządzania usługami
1990–1999	stagnacja w rozwoju zarządzania usługami jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu	– uznano strategiczny wymiar „zarządzania usługami”
2000–2009	zdefiniowanie przedmiotu zarządzania usługami jako subdyscypliny naukowej (współpraca między naukowcami a biznesem, wzrost zainteresowania przedsiębiorstw rozwojem zarządzania usługami jako dyscypliny naukowej)	– uznano, że przedmiotem badań w zarządzaniu usługami jest współtworzenie wartości przez klienta – usługa traktowana jako wspólne dzieło dwóch stron: usługodawcy i usługobiorcy – dominuje logika usług (Service Dominant Logic, SDL) zakładająca, że usługa jest nośnikiem wartości, a materialny produkt traci na znaczeniu; staje się on „narzędziem” dostarczania usług; realna wartość potwierdza się w konsumpcji usługi, co wymaga nie tylko obecności, ale i zaangażowania klienta
Od 2010	automatyzacja obsługi jako nowy obszar badawczy w zarządzaniu usługami	– rosnące znaczenie technologii cyfrowych w procesie świadczenia usług – uznanie technologii jako czynnika determinującego efektywne zarządzanie usługami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rokicki, B. Nogalski, *Service management as a subdiscipline of management science*, „Central European Management Journal” 2021, nr 29(3), s. 136–174; K. Rogoziński, *Service dominant logic – intelektualny przekręt?*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 130(1), s. 141–152.

Próbując określić miejsce zarządzania usługami (ZU) w naukach o zarządzaniu (obecnie w naukach o zarządzaniu i jakości), można odwołać się do klasyfikacji przyjętej przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk (PAN). Pierwotna wersja¹² z 2014 roku odnosiła się do **nauk o zarządzaniu** i pozycjonowała ZU jako odrębną subdyscyplinę w ramach tych nauk (zob. rys. 1.3).

Nauki o zarządzaniu				
nurt praktyczny				nurt teoretyczny
strategiczny poziom zarządzania	operacyjny poziom zarządzania	funkcyjny poziom zarządzania	typ organizacji	
zarządzanie strategiczne	wspomaganie decyzji menedżerskich	zarządzanie produkcją i technologią	zarządzanie organizacjami gospodarczymi	teoria organizacji i zarządzania
przedsiębiorczość	zarządzanie procesami	zarządzanie usługami	zarządzanie epubliczne i INGO	metodologia nauk o zarządzaniu
	zarządzanie projektami	zarządzanie finansami przedsiębiorstwa		studia krytyczne w naukach o zarządzaniu
	zarządzanie wiedzą i informacją	zarządzanie logistyką		
	zarządzanie innowacjami	zarządzanie zasobami ludzkimi		
	zarządzanie jakością	zarządzanie marketingiem		
	zachowanie organizacyjne	zarządzanie wartościami niematerialnymi		

Rysunek 1.3. Klasyfikacja subdyscyplin w naukach o zarządzaniu (2014 r.)

Źródło: G. Belz et al., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk 2019, za: www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzadzaniu_i_jakosci.pdf.

¹² S. Cyfert et al., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacji modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 42–44.

Zgodnie z tą klasyfikacją, **zarządzanie usługami** stanowiło odrębną, jedną z siedmiu subdyscyplin zarządzania. Umiejscowione było na poziomie funkcjonalnym obok:

- zarządzania produkcją i technologią,
- zarządzania finansami przedsiębiorstwa
- zarządzania logistyką,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarządzania marketingiem,
- zarządzania wartościami niematerialnymi.

„**Nauki o zarządzaniu**”, podobnie jak inne dyscypliny, były poddane ścisłym rygorom metodologicznym, zaś ich obszar i tematyka były precyzyjnie określone przez wiodące teorie i koncepcje, których założenia były możliwe do empirycznej weryfikacji. W odpowiedzi na potrzeby praktyki, nauki te intensywnie się rozwijały, w sposób bardziej dynamiczny niż inne, już ugruntowane dziedziny nauki¹³.

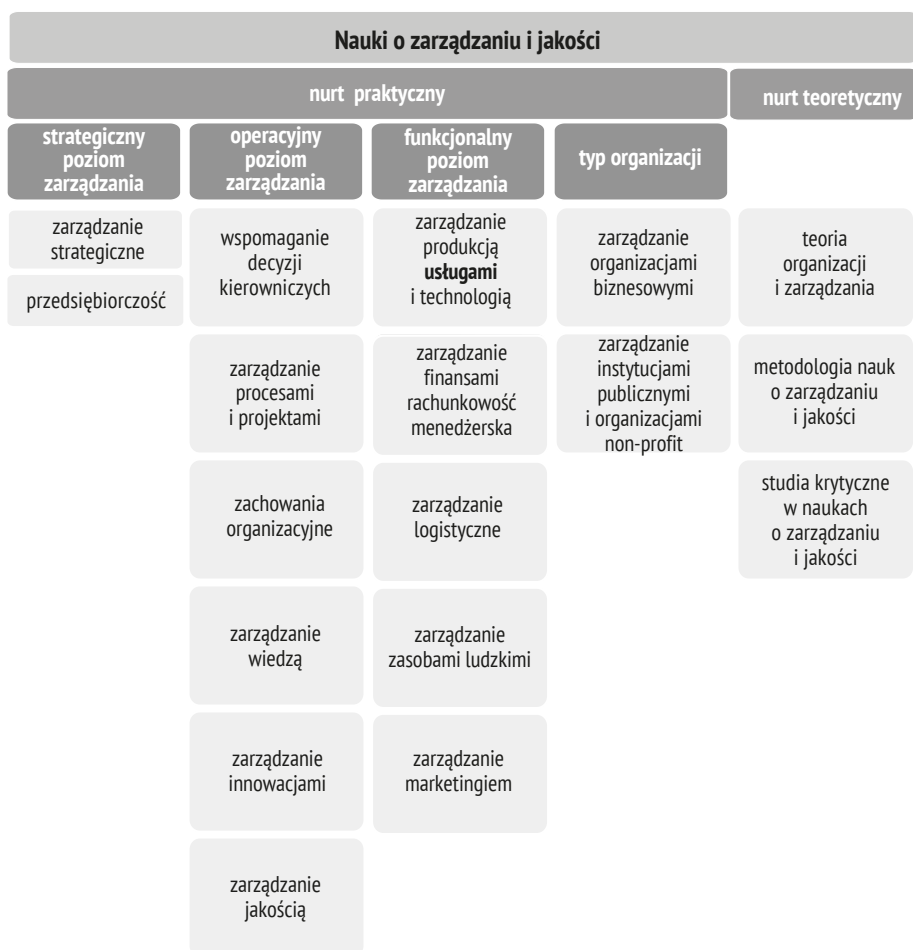
W latach 2018–2019 opracowano zmiany do zakresów poszczególnych dyscyplin naukowych. Na mocy Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹⁴ wyodrębniono dyscyplinę „**nauki o zarządzaniu i jakości**”. Zmiana ta spowodowała konieczność nowego spojrzenia na zakres i współlistnienie subdyscyplin.

Nową klasyfikację przygotował zespół kierowany przez Szymona Cyferta¹⁵. Zaproponowany model kategoryzacji subdyscyplin „Nauki o zarządzaniu i jakości” opracowano na podstawie wielopoziomowej typologii. Jako podstawę kategoryzacji dyscypliny „nauki o zarządzaniu i jakości” przyjęto kryterium charakteru prowadzonych badań. Zastosowanie powyższego kryterium pozwoliło na wyróżnienie dwóch podstawowych nurtów badawczych: teoretycznego oraz praktycznego (zob. rys. 1.4).

¹³ S. Cyfert et al., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu*, s. 38.

¹⁴ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1818).

¹⁵ G. Bełz et al., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk 2019, www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarządzaniu_i_jakosci.pdf.



Rysunek 1.4. Klasyfikacja subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości (2019 r.)

Źródło: G. Bełz et al., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk 2019, www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdzeniu_i_jakoci.pdf.

W ramach nurtu teoretycznego wyróżniono trzy subdyscypliny: teorię organizacji i zarządzania, metodologię nauk o zarządzaniu i jakości oraz studia krytyczne w naukach o zarządzaniu i jakości. W ramach nurtu praktycznego, ze względu na jego duże wewnętrzne zróżnicowanie, zastosowano dwa kolejne kryteria podziału:

1. Kryterium typów organizacji (wyróżniono tu dwie subdyscypliny: „Zarządzanie organizacjami biznesowymi” oraz „Zarządzanie instytucjami publicznymi o organizacjami non-profit”).

2. Kryterium poziomów zarządzania, w którym wyróżniono trzy poziomy:

- strategiczny (obejmujący dwie subdyscypliny),
- operacyjny (obejmujący sześć subdyscyplin),
- funkcjonalny (obejmujący pięć subdyscyplin).

Zarządzanie usługami umieszczono na poziomie funkcjonalnym, w ramach jednej subdyscypliny o nazwie: „**Zarządzanie produkcją, usługami i technologią**”. W kolejnym kroku zespół podjął próbę wskazania zakresów tematycznych teoretycznych rozważań i badań empirycznych prowadzonych w poszczególnych subdyscyplinach. W ramach subdyscypliny „Zarządzanie produkcją, usługami i technologią” wymieniono następujące obszary:

- zarządzanie produkcją,
- typy i rodzaje produkcji,
- postęp techniczny i organizacyjny,
- metody i techniki organizatorskie,
- specjalizacja, koncentracja i kooperacja przemysłowa,
- zarządzanie sprzedażą,
- projektowanie cyklu życia,
- projektowanie usług,
- kształtowanie relacji w zarządzaniu usługami,
- modele organizacji usługowych,
- kształtowanie wartości usług,
- zarządzanie w warunkach automatyzacji i robotyzacji procesów operacyjnych.

W nowej klasyfikacji nie utrzymano rozwiązania z 2014 roku, w którym zarządzanie usługami było traktowane jako odrębna subdyscyplina. W 2019 roku podjęto decyzję o włączeniu usług do jednej subdyscypliny wraz z zarządzaniem produkcją i zarządzaniem technologią. Wynika to ze ścisłego związku między tymi trzema domenami. Zarządzanie produkcją jest prekursorem zarządzania usługami, pierwsze badania naukowe były próbą adaptacji rozwiązań ze sfery produkcji na sferę usług. Związek usług z technologią jest również wyraźny, bo coraz większa liczba usług jest obecnie (tj. na początku trzeciej dekady XXI w.) świadczona za pomocą środków technologicznych.

W literaturze krajowej i światowej coraz częściej wskazuje się na zjawisko konwergencji towarów i usług. Na przykład I. Rudawska w monografii *Usługi w gospodarce rynkowej*¹⁶ zwróciła uwagę na zjawisko serwicyzacji, rozumianej jako łączenie się produktów i usług czy „otaczanie” produktów usługami.

¹⁶ *Usługi w gospodarce rynkowej*, red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009, s. 154.

Sfera produkcji staje się coraz bardziej podobna do sektora usług. Jednej z przyczyn tego zjawiska należy szukać we wdrażanych rozwiązaniach IT używanych w sektorze produkcyjnym i usługowym. Informacja i usługi odgrywają coraz większą rolę w tworzonej wartości sprzedawanych dóbr. Głównymi składnikami wartości produktu (bez względu na rodzaj dobra czy usługi) stają się usługi i informacja (np. usługi badawczo-rozwojowe, transport, dystrybucja, marketing). W coraz mniejszej skali towary i usługi są sprzedawane i konsumowane niezależnie od siebie, a w coraz większym stopniu w postaci pewnych pakietów rozwiązań. Przedsiębiorstwo produkcyjne przechodzi od wymiany dóbr z klientem w stronę dostarczania złożonych rozwiązań czy systemów¹⁷. W literaturze przedstawia się dwoistą rolę usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz teoretyczny model współczesnej oferty produktowej przedsiębiorstw produkcyjnych składającej się ze zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych. Obecnie wzrasta rola usług w procesach produkcyjnych. Przykładami takich etapów produkcyjnych, w których mogą wystąpić usługi są¹⁸:

- rozwój nowego produktu i przygotowanie produkcji – usługi z zakresu finansowania, badawcze, obejmujące projektowanie produktu,
- produkcja – finansowanie, kontrola jakości, bezpieczeństwo, dostarczanie materiałów, gospodarka konserwacyjno-remontowa,
- sprzedaż – usługi logistyczne, dystrybucyjne,
- użytkowanie produktów przez klienta lub na rzecz klienta – usługi konserwacyjne, leasing, ubezpieczenia, naprawy gwarancyjne i pogwarancyjne,
- koniec cyklu życia produktu – recykling, gospodarka odpadami.

Postrzegając w ten sposób kolejne etapy produkcji z uwzględnieniem usług, można wskazać wzajemne zależności, jakie występują między funkcjami produkcyjnymi a usługowymi. Wraz z zacieraniem się tych granic pojawiają się firmy, które już nie definiują siebie jako producentów towarów, ale jako dostawców rozwiązań, funkcji czy doznań. W odpowiedzi na to pojawiają się nowe perspektywy badawcze w tym: ekonomia doznań i logika orientacji na usługi (Service-Dominant Logic, SDL).

Ekonomia doznań polega na tym, że w działalności gospodarczej większą uwagę poświęca się takim elementom jak: personalizacja produktu, charakterystyczne zachowania w stosunku do klienta, doznania konsumentów. Elementy te, podobnie jak cechy techniczne produktu, decydują o większej skłonności klientów do zakupu

¹⁷ M. Matuszek, *Zjawisko serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych–dwoistość usług w dostarczaniu zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 121, s. 343–355.

¹⁸ Ibidem, s. 347–348.

oferowanego produktu. Producent wprowadzający taką orientację, przenosi punkt ciężkości z atrybutów fizycznych produktu na „środowisko” otaczające ten produkt w postaci dodatkowych usług kreujących te doznania.

Zgodnie z „logiką orientacji na usługi” towary są postrzegane jako mechanizmy wykorzystywane w procesie świadczenia usług do dystrybuowania wartości¹⁹. Wartość towarów określa jest na podstawie ich wartości użytkowej, która jest determinowana przez klienta. Wyraźnie wykracza to poza konwencjonalną wartość bazującą na wymianie, czyli wartości rynkowej lub cenie. Należy podkreślić, że wartość nie ma tylko wymiaru ekonomicznego, ale także wymiar funkcjonalny czy psychologiczny. Taki sposób pojmowania tworzenia wartości w wyniku użytkowania towarów przez klienta to przyjęcie, że proces ten postrzegany jest jako obsługa klienta poprzez produkt. Innymi słowy, wszystkie towary (w tym surowce, materiały czy półprodukty) podlegają wymianie ze względu na ich wartość użytkową, a podczas ich użytkowania pełnią rolę rozwiązań w rękach klientów, które świadczą usługi na jego potrzeby. Dostawca staje się zasobem współtworzącym wartość z klientem i pełni rolę integratora współpracy²⁰.

¹⁹ S.L. Vargo, R. Lusch, *Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be*, [w:] *The service-dominant logic of marketing*, red. R. Lusch, S.L. Vargo, Routledge 2014, s. 43–56.

²⁰ M. Matusek, *Zjawisko serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych*, s. 346–347.

Rozdział 2

Istota i cechy usług

2.1. Ewolucja w definiowaniu usług

Zdefiniowanie terminu „usługi” nastrocza wiele trudności. Składa się na to kilka przyczyn¹:

- w zakres usług wchodzi tak wiele różnorodnych działań, że trudno jest je ująć w jednej zbiorczej definicji,
- próby tworzenia uniwersalnych definicji usług prowadzą do nadania im zbyt ogólnego charakteru, a tym samym dużej dowolności w ich interpretacji,
- wraz z pogłębiającym się podziałem pracy pojawia się wiele nowych czynności usługowych, co powoduje, że proponowane definicje szybko się dezaktualizują.

Podczas przedstawiania istoty usług często podkreśla się różnice, jakie występują między nimi a produktami materialnymi (zob. tab. 2.1).

Tabela 2.1. Analiza porównawcza specyfiki działalności usługowej i produkcyjnej

Kryterium	Usługi	Produkcja
1	2	3
Przedmiot działania	usługa (czynność)	dobra materialne (towary)
Cel działania	świadczenie usług przy uwzględnieniu indywidualnych wymagań i specyfiki klienta	seryjne wytwarzanie przedmiotów zgodnie z normami technicznymi na podstawie wcześniejszego uwzględnienia potrzeb klientów
Wynik działania	spersonalizowane indywidualne produkty usługowe	materialne produkty masowe (wytwarzane seriami)

¹ *Marketing usług. Wybrane aspekty*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 19.

1	2	3
Charakter relacji z klientem	bezpośredni kontakt w relacji usługodawca–usługobiorca	kontakt pośredni w relacji pośrednik–nabywca
Charakter systemu	otwarty dla wszystkich (poza zapleczem usługowym)	zamknięty dla osób nieupoważnionych
Specyfika personelu	pracownicy realizują wiele funkcji: – świadczenie usługi – doradztwo – sprzedaż – promocję – kształtowanie wizerunku – kształtowanie relacji – kontrolę jakości	pracownicy realizują jedną funkcję, tj. obsługę maszyn produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 35; E. Skąpska, *Racjonalność gospodarowania: perspektywa usług*, CeDeWu 2019, s. 64.

Jak wynika z informacji przedstawionych w tabeli 2.1, za traktowaniem usług jako specyficznej formy działalności gospodarczej przemawiają²:

- a) konieczność interakcji uczestników transakcji kupna-sprzedaży (usługa podejmowana jest na konkretne zamówienie, zlecenie usługobiorcy) oraz potrzeba uwzględnienia niezawodności usługodawcy (rzetelność, poczucie bezpieczeństwa);
- b) brak możliwości określenia przed realizacją usługi:
 - faktycznego przebiegu procesu świadczenia,
 - pełnego wyniku podjętych czynności usługowych.

Problematyka usług, jako określonego rodzaju działalności gospodarczej, pojawiła się w teorii ekonomii stosunkowo wcześniej³. Początkowo usługi były niedoceńniane przez ekonomistów i traktowane jako działalność nieprodukcyjna (czyli niejako bezwartościowa), ewentualnie pełniły funkcję pomocniczą względem przemysłu i rolnictwa. Według przedstawiciela szkoły klasycznej, A. Smitha, działalność usługowa była synonimem próżniactwa i pasożytnictwa⁴. Pogląd ten podzielali przedstawiciele merkantylizmu i szkoły fizjokratów⁵.

² E. Skąpska, *Racjonalność gospodarowania: perspektywa usług*, CeDeWu 2019, s. 12–13.

³ Dotyczy to m.in. rozważań o bogactwie narodowym, czynnikach tego bogactwa oraz sposobach i środkach jego pomnażania. Zob. E. Szymańska, *Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji*. *Optimum*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 1(73), s. 97–109.

⁴ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 417.

⁵ Szerzej na ten temat: M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 9–14; G. Spychalski, *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 70–95.

Przełomowe z punktu widzenia postrzegania znaczenia usług w gospodarce było stanowisko francuskiego ekonomisty J.B. Saya. Według niego każda praca użyteczna jest pracą produkcyjną, gdyż dzięki niej są zaspokajane różnorodne potrzeby konsumpcyjne społeczeństwa. Usługa zaś to „użyteczny produkt niematerialny zaspokajający określone potrzeby ludzkie, wszelkiego rodzaju użyteczność niezwiązaną z żadnym ciałem materialnym i dlatego konsumowana w tej samej chwili, w której została wyprodukowana”⁶. Co warto podkreślić, Say, jako pierwszy, użył pojęcia usługi do opisu owej niematerialnej działalności.

Poglądy tego francuskiego uczonego podziela wielu współczesnych ekonomistów, którzy w swoich definicjach usług wskazują na ich użyteczność dla usługobiorców. Wybrane definicje usług w ujęciu współczesnym przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Wybrane definicje usług

W.J. Regan (1963)	Usługi są nienamacalnymi dobrami, z których można czerpać satysfakcję bezpośrednio (np. transport) lub przez zakup innych towarów i usług (np. dostawa, kredyt bankowy)
K. Polarczyk (1971)	Usługa jest pracą wytwórczą, której efektem jest wartość użytkowa odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi (produktowi materialnemu, informacji, osobie lub grupie społecznej)
O. Lange (1978)	Usługi to wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do produkowania przedmiotów
Ch. Grönroos (1990)	Usługa jest działaniem lub grupą działań o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, do których zwykle dochodzi podczas interakcji między klientem a przedstawicielem usługodawcy lub klientem a fizycznym otoczeniem/systemem usługodawcy. Usługi są dostarczane jako rozwiązanie problemów klienta
M. Pluta-Oleamik (1993)	Usługi to korzyści oferowane do sprzedaży w istocie swej niewymierne i subiektywnie oceniane przez nabywców
M. Daszkowska (1998)	Usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka traktowanego jako osoba fizyczna, intelekt czy częśćka określonej społeczności albo przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich

⁶ J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1960, s. 889.

cd. tabeli 2.2

Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong (2002)	Usługa to wszelka działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nieprowadząca do uzyskania jakiejkolwiek własności
A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, W.J. Wiktor (2006)	Usługa jest specyficznym rodzajem działalności polegającym na świadczeniu pracy, w wyniku której nie powstaje nowy wyrób
K. Rogoziński (2007)	Usługa to podejmowane zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści. Służy wzbogaceniu walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi usługobiorca dysponuje
E. Szymańska (2013)	Usługa to społecznie użyteczne świadczenie, w którym dominują elementy niematerialne, a które wnosi pewną wartość dodaną. Przy czym element niematerialny powinien być głównym motywem dokonania zakupu przez usługobiorcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.J. Regan, *The service revolution*, „Journal of Marketing” 1963, 27(3), s. 57–62; K. Polarczyk, *Wynik pracy podstawą definicji i klasyfikacji usług oraz sfery usług*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 1971, nr 1, s. 4; O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1978, s. 24; Ch. Grönroos, *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Massachusetts 1990, s. 26–27; M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993, s. 21; M. Daszkowska, *Usługi. produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17; Ph. Kotler et al., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 41; A. Czubała et al., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006; K. Rogoziński, *Zarządzanie organizacją usługową – próba wypełnienia luki poznawczej*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 3, s. 36; E. Szymańska, *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013, s. 24.

W przedstawionych w tabeli 2.2 definicjach usług są one najczęściej traktowane jako czynność, zdarzenie, proces. Podkreślany jest też ich niematerialny efekt⁷. W myśl omawianych pojęć celem świadczonych usług jest zaspokojenie potrzeb konsumentów. W wyniku działalności usługowej nie powstaje nowy materialny wyrób. W definicji Ch. Grönroosa wyraźnie zaakcentowano interakcyjny charakter świadczenia usług. Relacyjne rozumienie istoty usług uwypukla kwestię osobowej interakcji usługobiorca-usługodawca. Klient staje się integralną częścią procesu usługowego, a jego potrzeby i oczekiwania nabierają nowego znaczenia. Jak wynika z interpretacji Grönroosa usługa powstaje wtedy, gdy jedna ze stron powierza rozwiązanie swojego problemu drugiej, a ta z kolei składa obietnicę, że swą aktywnością postara się sprostać temu wyzwaniu⁸.

⁷ M. Lotko, *Wieloaspektowość definiowania usług*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, nr 105, s. 257–266.

⁸ *Usługi w gospodarce rynkowej*, red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009, s. 12.

Istnienie wielu definicji usług zadecydowało o tym, iż w literaturze przedmiotu pojawił się pogląd o konieczności stosownego ich pogrupowania. W związku z tym wyróżniono trzy grupy definicji usług⁹:

- definicje enumeratywne,
- definicje negatywne (oparte na negacji),
- definicje konstruktywne, wśród których wyróżnia się podejścia odwołujące się do potencjału, procesu (czynności) i wyniku.

Definicje enumeratywne polegają na wyliczeniu, jaki rodzaj działalności zalicza się do usług. Według K. Rogozińskiego stanowią je takie czynności jak¹⁰:

- wytwarzanie na zlecenie przedmiotów,
- oddziaływanie na obiekty i przedmioty,
- czasowe udostępnianie obiektów i urządzeń,
- bezpośrednie zaspokajanie potrzeb konsumpcyjnych oraz potrzeb organizacyjnych i porządkowych państwa.

Definicje negatywne służą do opisywania istoty usług poprzez negację, tj. podkreślenie, że usługa nie jest dobrem materialnym i nie służy do jego produkcji. Taką interpretację przyjął O. Lange, według którego usługi to „wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do produkowania przedmiotów”¹¹. Upraszczając, można przyjąć, że usługi to wszystko to, co służy zaspokajaniu potrzeb ludzkich, ale co nie jest związane z produkcją dóbr materialnych. Definicja ta z perspektywy czasu poddawana jest ostrej krytyce i rewizji, gdyż współcześnie nie jest możliwe funkcjonowanie przemysłu ani rolnictwa bez zaplecza usługowego, nie tylko w postaci usług w zakresie badań i rozwoju (B+R), analizy rynku, ale także w zakresie dystrybucji i składowania¹².

Autorzy **definicji konstruktywnych** zorientowanych na **potencjał** podkreślają, że usługodawca utrzymuje określoną zdolność usługową przez kombinację wewnętrznych czynników produkcji, a nowa wartość, czyli usługa, powstaje dopiero w momencie kontaktu usługodawcy z usługobiorcą¹³. Dodając do tej definicji czynnik zewnętrzny, a więc utożsamiając usługę z gotowością do jej świadczenia w powiązaniu z człowiekiem lub rzeczą, można formułować definicje usług przez pryzmat **procesu**.

⁹ A. Tokarz, *Ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 24; M. Daszkowska, *Usługi. produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 18.

¹⁰ K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 30.

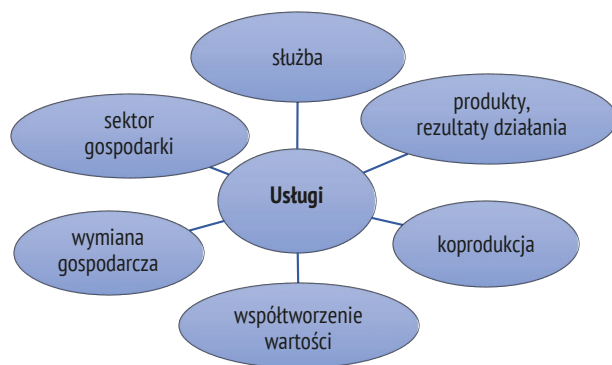
¹¹ O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1978, s. 24.

¹² *Usługi w gospodarce rynkowej*, s. 11.

¹³ *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski et al., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 35.

W tym wypadku usługa jest łączona z określoną fazą procesu świadczenia usług¹⁴. Z kolei jeśli przyjmie się, że usługa to **wynik procesu**, wtedy traktuje się ją jako produkt niematerialny. Należy jednak zwrócić uwagę, że oddzielenie procesu od wyniku w działalności usługowej jest niemożliwe. Usługi bowiem są konsumowane już w chwili ich powstawania, a efekt (wynik) usługi dostrzega się dopiero wtedy, gdy zauważalne stają się pożądane przez usługobiorcę zmiany w nim samym lub obiektach, na które są skierowane, dlatego M. Daszkowska określa usługę jako „użyteczny produkt niematerialny, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka traktowanego jako osoba fizyczna, intelekt czy część określonej społeczności albo przedmiotu materialnego), w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich”¹⁵. Podobną interpretację pojęcia usługi proponuje K. Rogoziński, uznając, że „usługa to podejmowane na zlecenie świadczenie pracy i korzyści mające na celu wzbogacenie walorów osobistych lub wolumenu wartości użytkowych, jakimi usługobiorca dysponuje”¹⁶.

Dokonany przegląd definicji dowodzi złożoności problematyki związanej z określeniem istoty usług. Próbę usystematyzowania sposobów ujmowania istoty usług w literaturze przedstawia rysunek 2.1.



Rysunek 2.1. Sposoby postrzegania istoty usług w literaturze naukowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rokicki, B. Nogalski, *Service management as a subdiscipline of management science*, „Central European Management Journal” 2021, nr 29(3), s. 136–174.

¹⁴ M. Kołodziejczak, *Zmieniająca się natura usług. Studium usług produkcyjnych w rolnictwie krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 30; *Usługi w gospodarce rynkowej*, s. 15.

¹⁵ M. Daszkowska, *Usługi*, s. 17.

¹⁶ K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, s. 31.

Usługa pierwotnie była postrzegana jako **służba**, czyli działanie na rzecz innych. Potwierdza to etymologia łacińskich słów: *servivre*, co oznacza „być czymś sługą”, oraz *inservivre*, tj. „być użytecznym dla kogoś”¹⁷.

W literaturze marketingowej usługę rozumie się jako **produkt**, czyli komercyjny wytwór organizacji usługowej, rezultat podejmowanych przez nią działań. Klient jest mniej zainteresowany, jakie dokładnie czynności należy wykonać, aby dostarczyć usługę. Natomiast interesują go korzyści, jakie może ona przynieść¹⁸.

Usługi jako **koprodukcja**: w tym podejściu kładzie się nacisk na współpracę pomiędzy usługodawcami a usługobiorcami. Podkreśla się, że obie strony są uczestnikami procesu usługowego, gdyż w procesie świadczenia musi dojść do kontaktu bezpośredniego klienta i firmy usługowej przynajmniej w celu zainicjowania usługi. W przypadku większości usług kontakt ten przekłada się jednak na symetryczne uzależnienie stron świadczenia we wszystkich fazach świadczenia usługi¹⁹. Specyfiką usługowej działalności gospodarczej jest to, że w tym procesie świadczenia usług tworzy się silna więź między dawcą usługi a biorcą, gdyż konsument, jako adresat usług, jest często również ich współtwórcą²⁰. Współpraca ta może ograniczać się tylko do zamówienia i przygotowania usługi (tak jak w przypadku usług IT), ale może też być procesem długotrwałym, jak w usługach edukacyjnych, fizjoterapii czy testowaniu oprogramowania.

Według R. Normanna relacja usługowa może obejmować dwie sytuacje, określane jako *logika odciążenia* i *logika udostępniania*²¹. W pierwszym przypadku rola klienta sprowadza się do zamówienia usługi i określenia warunków jej wykonania. Usługodawca przejmuje na siebie cały ciężar realizacji usługi. W wielu przypadkach oznacza to również zwolnienie klienta z konieczności wykonywania prac o charakterze

¹⁷ Usługi w gospodarce rynkowej, s. 12.

¹⁸ Taka perspektywa jest zauważalna zarówno w pracy autorstwa T.P. Hilla oraz w zbiorze najlepszych praktyk w zakresie zarządzania usługami IT. Zob. T.P. Hill, *On goods and services*. „Review of Income and Wealth 1997, nr 23, s. 318. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x>; Information Technology Infrastructure Library (ITIL) Service Strategy TSO, Londyn 2011, s. 23. Za: A. Rokicki, B. Nogalski, *Service management as a subdiscipline of management science*, „Central European Management Journal” 2021, nr 29(3), s. 138–139.

¹⁹ P. Zeller, *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem usługowym na podstawie analizy dorobku marketingu usług*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 145, s. 226–240.

²⁰ E. Skąpska, *Racjonalność gospodarowania*, s. 57.

²¹ R. Normann, *Service management. Strategy and leadership in service business*, J. Wiley & Sons, New Jersey 1991, s. 83–84.

samoobsługi i w efekcie prowadzi do substytucji czasooszczędnej²². Zakup danej usługi pozwala klientowi skoncentrować się na tym, co stanowi dla niego ważniejszą aktywność. Druga opcja – *logika udostępniania* – polega na stworzeniu możliwości korzystania z czegoś. W tym przypadku powstające relacje między usługodawcą a usługobiorcą mają zupełnie inny charakter. Zasadniczo rola usługodawcy sprowadza się do dostarczenia lub udostępnienia wiedzy, narzędzi i metod niezbędnych do wykonania określonego zadania, tj. pracy, którą wykona usługobiorca²³. Do pierwszej grupy usługodawców można zaliczyć np. nauczycieli, korepetytorów, a do drugiej grupy twórców aplikacji do nauki języka obcego. Zdarza się jednak, że ten sam usługodawca może wystąpić w podwójnej roli, np. 1) jako konsultant, który przygotowuje, a następnie przekazuje do wykorzystania zleceniodawcy gotowy projekt strategii marketingowej, lub 2) jako ekspert, który sprzedaje swoje know-how, by klient mógł samodzielnie opracować taki projekt. Wydaje się, że we współczesnej gospodarce w coraz większym stopniu będziemy mieli do czynienia z logiką udostępniania.

Kolejne spotykane w literaturze podejście do usług to traktowanie ich jako **współtworzenie wartości**. W tym ujęciu usługi są częścią procesu uzyskiwania wartości przez klienta. Klient uzyskuje wartość z usługi dostarczanej przez inny podmiot. Możliwe jest też, że klienci sami tworzą wartość, podczas gdy dostawca jedynie wspiera ten proces²⁴.

Usługi jako **wymiana gospodarcza**: w tym sensie usługa jest przekazywanym artefaktem dostawcy za wynagrodzeniem, a wymiana ta stanowi istotę usługi²⁵.

Usługi to także rozległy i bardzo zróżnicowany **sektor gospodarki**. Obejmuje on zarówno działalność agend rządowych (np. policja, wojsko, wymiar sprawiedliwości), instytucji niedochodowych (fundacje, stowarzyszenia), jak i prywatnych przedsiębiorstw usługowych nastawionych na osiąganie zysku (np. przedsiębiorstw transportowych, hoteli, banków, instytucji ubezpieczeniowych, salonów fryzjerskich i kosmetycznych itd.)²⁶.

Jak zauważa P. Bożyk²⁷, rozwój sektora usług jest nie tylko konsekwencją rozwoju gospodarczego, ale przede wszystkim jednym z jego warunków. Usługi są stymulatorem

²² K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 90.

²³ Ibidem.

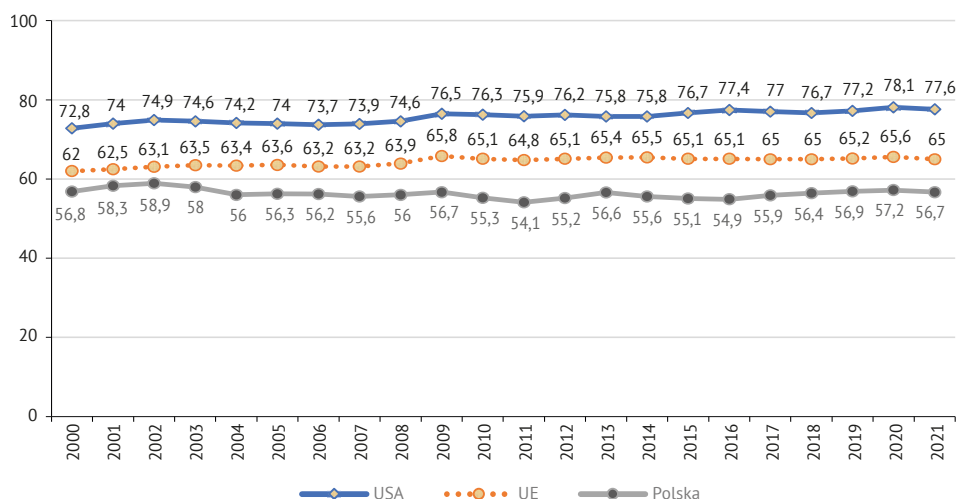
²⁴ S. Alter, *Answering key questions for service science*, Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugalia 2017, 5–10 czerwca, s. 1825–1826.

²⁵ A. Rokicki, B. Nogalski, *Service management*, s. 136–174.

²⁶ R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 13.

²⁷ P. Bożyk, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*, PWE, Warszawa 2008, s. 23.

przekształceń struktury gospodarki i jej unowocześniania. Potwierdzeniem tego jest systematyczny wzrost udziału sektora usług w tworzeniu PKB w wielu krajach (rys. 2.2).

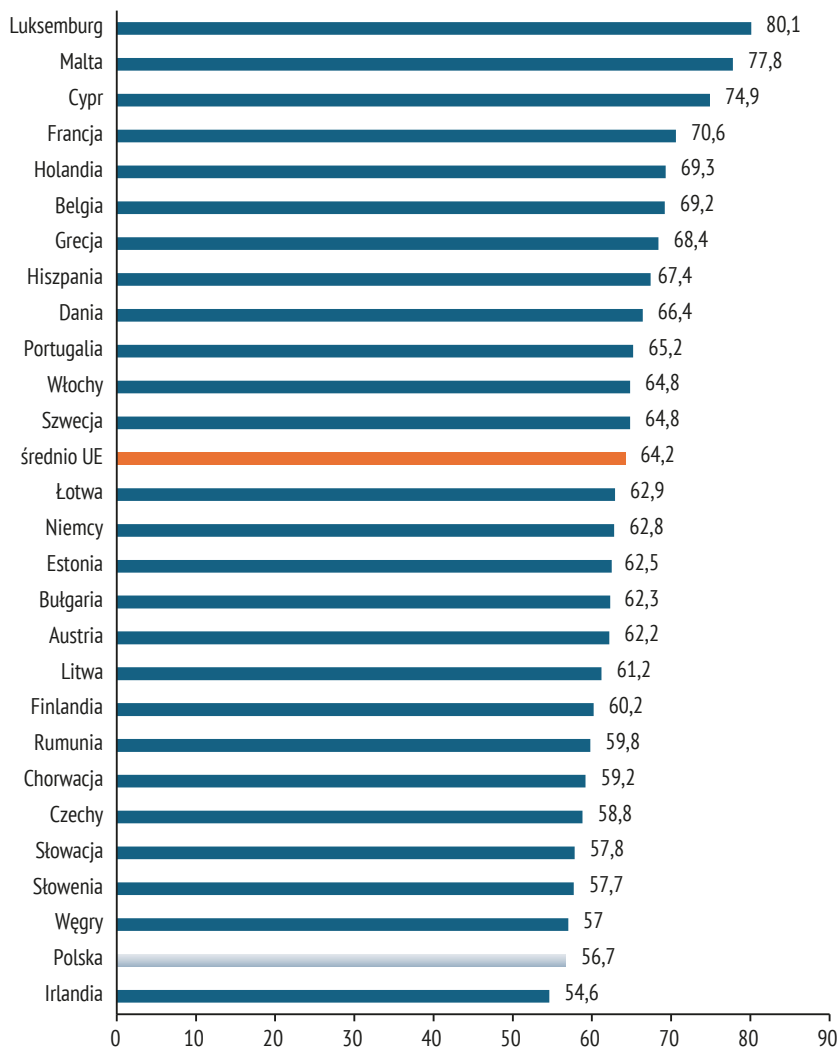


Rysunek 2.2. Udział sektora usługowego w tworzeniu PKB w krajach Unii Europejskiej, USA i Polsce w latach 2000–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego, <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2021&locations=PL-UA-DE-EU-US&start=1987&view=chart> (dostęp: 30.04.2024).

Jak wynika z przedstawionych na rysunku 2.2 danych, udział sektora usługowego w tworzeniu PKB w USA w 2021 roku wynosił 77,6% (co stanowi wzrost o 4,8 p.p. w stosunku do roku 2000) i był wyższy niż średnia dla krajów UE, która w 2021 roku wynosiła 65%. Niemniej jednak należy zauważyć, że niektóre kraje UE (np. Luksemburg, Malta) odnotowują wyższy udział sektora usług w tworzeniu PKB niż USA (rys. 2.3).

Według danych przedstawionych na rysunku 2.3, w grupie krajów wchodzących w skład Unii Europejskiej najwyższy udział usług w PKB (aż 80,1%) występuje w Luksemburgu. W kolejnych trzech państwach (tj. na Malcie, Cyprze i we Francji) udział usług w PKB wynosi ponad 70%. Do państw o najniższym poziomie rozwoju sektora usługowego w UE należą: Irlandia (54,6%), Polska (56,7%) i Węgry (57%). Zróżnicowanie poziomu i tempa rozwoju oraz wewnętrznej struktury tego sektora w poszczególnych państwach może decydować o sile ich gospodarek, podatności na kryzysy i zamożności mieszkańców.



Rysunek 2.3. Udział sektora usługowego w PKB w krajach Unii Europejskiej w 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego, <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2021&locations=PL-UA-DE-EU-US&start=1987&view=chart> (dostęp: 30.04.2024).

Zdaniem A. Payne'a, zawężenie terminu „usługi” wyłącznie do sektora usług jest zdecydowanie błędne²⁸. Wielu pracowników sektora produkcyjnego także świadczy usługi (np. księgowi, inżynierowie), a większość firm produkcyjnych oferuje usługi dodatkowe w ramach swojej podstawowej działalności.

Współczesny proces gospodarowania w warunkach stale rosnącej konkurencji charakteryzuje zróżnicowanie i personalizacja przy szybkim obiegu informacji. Punktem centralnym działalności gospodarczej jest klient, na którym koncentrują się wszystkie działania przedsiębiorstwa. Obowiązuje zasada kompleksowości, której przejawem jest coraz częstsze oferowanie produktu łącznie z pakietem usług. Przedsiębiorstwa zapewniają sobie przewagę na rynku przez oferowanie usług, które stają się nieodłącznym elementem wyrobów i wpływają na ostateczną decyzję o ich zakupie (np. instalacja i konserwacja sprzętu lub możliwość korzystania z urządzenia udostępnionego na czas naprawy, leasing lub przesunięty termin zapłaty)²⁹.

Usługi przedsprzedażowe i posprzedażne zwiększają szansę zbytu wyrobów poprzez stymulację popytu oraz wzmocnienie pozycji rynkowej. Spełniają one cztery funkcje³⁰: wartościotwórczą, aktywizacyjną, wspierającą oraz informacyjną.

Po pierwsze, usługi towarzyszące przyczyniają się do wzrostu wartości dodanej w produkcji rzeczowej i w wymianie. Po drugie, podnoszą one wartość użytkową produktów, a tym samym zadowolenie klientów. Badania wykazują, że 25% klientów niezadowolonych z usług towarzyszących nie kupuje ponownie określonych towarów. Na brak satysfakcji z zakupu wpływają w największym stopniu: sposób załatwienia reklamacji, jakość usług, szybkość obsługi i cena. Po trzecie, poprzez usługi dodatkowe przedsiębiorstwo może złagodzić brak atrakcyjności cenowej danego towaru. Nabywcy mogą usprawiedliwić relatywnie wyższe ceny wyrobów, gdy towarzyszące im usługi pozwalają rozwiązać liczne problemy (fachowy montaż, konserwacja, dostawa do domu). Zapewnienie ze strony handlu pewnego poziomu usług przed- i posprzedażnych dla wielu producentów jest warunkiem wstępnym dostaw. Po czwarte, przy okazji świadczenia usług towarzyszących producenci mają okazję poznania opinii o konkurentach, o własnym wyrobie, a także mogą gromadzić informacje o popycie na towary i związane z nimi usługi, o ich cenach, jakości i dystrybucji³¹.

²⁸ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2002, s. 23.

²⁹ A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 74.

³⁰ *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski et al., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15.

³¹ Ibidem.

Dlatego współcześnie usługi postrzegane są zarówno jako:

- czynności bezpośrednio zaspokajające potrzeby jednostek (np. usługi stomatologiczne, fryzjerskie, kosmetyczne),
- oraz czynności wspomagające procesy produkcyjne (np. usługi logistyczne, praca).

Zmieniająca się rzeczywistość społeczna i gospodarcza, a także rozwój nowych technologii sprawiają, że na nowo należy się przyjrzeć istocie usług i ponownie je zdefiniować³². Rogoziński, podejmując próbę sformułowania nowego paradygmatu usług, stwierdził, że: „bez ludzi nie ma usług”³³. Mogą pojawić się natomiast dwa komplementarne względem usług zajęcia, tj. 1) samoobsługa (tylko jeden podmiot starający się być samowystarczalnym), 2) zautomatyzowane procesy produkcji odbywające się bez człowieka (praca ludzka zastąpiona przez maszyny).

Zdaniem Rogozińskiego „wypełnienie sfery międzyludzkich obcowania relacją usługową jest możliwe dzięki wyraźnie ukształtowanemu podziałowi ról na usługodawcę i usługobiorcę”³⁴. Dynamiczny postęp technologiczny, szczególnie w obszarze telekomunikacji i informatyki, skłania do pewnej ostrożności przed pełnym przyjęciem takiego rozumienia istoty usług. Współcześnie bowiem pojawiają się usługi, które nie pasują do założenia, że usługodawcą i usługobiorcą zawsze jest człowiek³⁵. Na przykład usługa informacyjna biura podróży czy hotelu może współcześnie być wykonywana przez autonomiczne programy komputerowe (chatboty)³⁶, a usługa transportowa może być realizowana przez autonomiczne pojazdy. Nie jest tu spełniony klasyczny warunek usługi, jakim jest bezpośredni udział ludzi (jako usługodawcy i usługobiorcy) w procesie jej świadczenia, gdyż w tej sytuacji bezpośrednim usługodawcą jest maszyna. Oczywiście działanie maszyn odbywa się jeszcze według ustalonych przez ludzi algorytmów. Jednak, jeżeli zakłada się, że sztuczna inteligencja (SI) poza zadaniami rutynowymi wkrótce przejmie czynności wymagające umiejętności przetwarzania dużych baz danych oraz przewidywania na podstawie opisów zgromadzonych informacji rozwoju określonych procesów społeczno-gospodarczych,

³² M. Kołodziejczak, *Zmieniająca się natura usług. Studium usług produkcyjnych w rolnictwie krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 36.

³³ K. Rogoziński, M. Dobska, M. Gnusowski, U. Garczarek-Bąk, *Zarządzanie usługami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 49.

³⁴ K. Rogoziński, *Nowy marketing*, s. 36.

³⁵ M. Kołodziejczak, *Zmieniająca się natura usług*, s. 38.

³⁶ Szerzej: D. Maar, E. Besson, H. Kefi, *Fostering positive customer attitudes and usage intentions for scheduling services via chatbots*, „Journal of Service Management” 2023, nr 34(2), s. 208–230; oraz Sentione, *Chatboty w branży turystycznej*, <https://sentione.com/pl/blog/chatboty-w-branzy-turystycznej> (dostęp: 4.07.2024).

to można przyjąć, że SI będzie miała także zastosowanie do prac wykonywanych przez osoby wysoko wykwalifikowane³⁷.

W związku z postępowaniem w dziedzinie sztucznej inteligencji wydaje się, że uniezależnienie się procesu usługowego od człowieka (usługodawcy) jest bardzo prawdopodobne³⁸. Dlatego w niedalekiej przyszłości istotę usług może opisywać następująca definicja: „usługi to wszelkie czynności, w wyniku których innemu podmiotowi dostarczana jest określona użyteczność, niewynikająca z relacji zatrudnienia u usługobiorcy (gdy usługodawcami są ludzie) lub własności/posiadania usługodawcy przez usługobiorcę (gdy usługodawcami są podmioty sztucznej inteligencji itp.)³⁹. Z definicji tej wynika, że usługi:

- są wykonywane na rzecz usługobiorcy przez podmiot zewnętrzny,
- dostarczają usługobiorcy konkretnej użyteczności,
- usługodawca może być człowiekiem lub podmiotem sztucznej inteligencji lub organizacją, w imieniu której działają ludzie lub podmioty sztucznej inteligencji.

Wydaje się, że stopniowe zmniejszanie roli człowieka w procesie usług na skutek robotyzacji i rozwoju SI będzie nieuchronnym rezultatem działania współczesnego modelu gospodarki światowej.

2.2. Cechy usług. Ujęcie tradycyjne i współczesne

Usługi mają specyficzne cechy, które odróżniają je od produktów materialnych (zob. rys. 2.4). Są to: niematerialność, nierozdzielność procesu świadczenia i konsumpcji, nietrwałość i niejednorodność⁴⁰.

Pierwsza, najczęściej wymieniana własność usług, odróżniająca je od dóbr materialnych i implikująca jednocześnie występowanie pozostałych cech, to **niematerialność**. Z punktu widzenia usługodawcy wyraża się ona brakiem możliwości prezentowania usługi, co utrudnia przedsiębiorcom usługowym działania marketingowe, zwłaszcza promocyjne⁴¹. Natomiast z punktu widzenia klienta wiąże się z tym, że przed zakupem

³⁷ A.M. Świątkowski, *Warunki rozwoju i wpływ sztucznej inteligencji na pracę, zatrudnienie i inne niektóre prawnie nieuregulowane w Unii Europejskiej zagadnienia społeczne, technologiczne i gospodarcze*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2021, nr 21, s. 113–127.

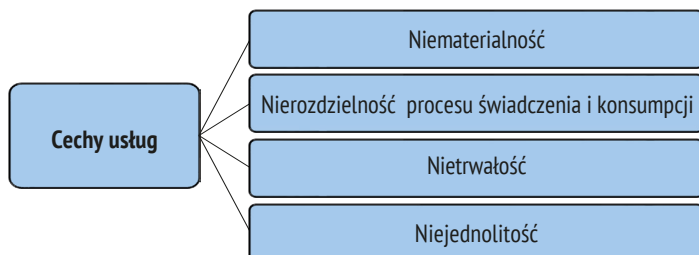
³⁸ M. Kołodziejczak, *Zmieniająca się natura usług*, s. 38.

³⁹ Ibidem, s. 39.

⁴⁰ *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 11–15; A. Kuźnar, *Usługi w handlu międzynarodowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 20–26; A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, „Monografie i Opracowania”, nr 548, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 17–31.

⁴¹ *Współczesna ekonomika usług*, s. 43.

konkretnej usługi nie może być ona poddana ocenie jego zmysłów, aby sprawdzić parametry, jakimi się ona charakteryzuje; nie można jej dotknąć, zobaczyć, poczuć, spróbować⁴². Klient musi zaufać deklaracji usługodawcy.



Rysunek 2.4. Specyficzne cechy usług w ujęciu tradycyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 18–27; J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 19–27.

Niematerialność należy uznać również za konsekwencję tego, że usługa nie może zaistnieć bez aktywności klienta. Złożenie zlecenia wydobywa usługę z fazy statycznej (potencjalnej) i wprowadza ją w fazę dynamiczną, tj. świadczenia⁴³. Proces usługowy jest następstwem kontaktu na linii klient–przedsiębiorstwo usługowe, kreuje on niedostępne dla większości przedsiębiorstw produkcyjnych możliwości rozpoznawania potrzeb klienta, przekształcenia go we współprojektanta, współtwórcę i współkontrolera procesu świadczenia. Bezpośrednia relacja usługowa jest również podstawą nawiązywania relacji osobowych i monitorowania relacji z klientem⁴⁴.

Brak rzeczowej natury działalności usługowej determinuje jedność w zakresie miejsca, czasu i liczby świadczonych usług oraz ich konsumpcji, czyli **nierozdzielność procesu świadczenia i konsumpcji**. Ta cecha usług oznacza, że podczas ich świadczenia powinien być obecny zarówno usługodawca, jak i konsument.

Bezpośredni kontakt klienta i personelu przyjmuje postać procesu obsługi klienta obejmującej szeroki zakres elementów o charakterze marketingowym, tj. przyjmowanie

⁴² R. Wosiek, *Innowacje w usługach: nowy paradygmat w dobie obecnej rewolucji technologicznej*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 352, s. 280–281.

⁴³ P. Zeller, *Produkt w usługach edukacyjnych – sposób definiowania i konsekwencje dla działań marketingowych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006, s. 210.

⁴⁴ P. Zeller, *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania*, s. 226–240.

zlecenia, informowanie, doradztwo, sprzedaż i promocję osobistą, świadczenie, kontrolę. Funkcje te wypełniane są przez personel pierwszej linii, określany również jako personel kontaktowy. Relacje między personelem kontaktowym i klientami mają bezpośredni wpływ na doświadczenia klienta i przebieg całego procesu usługi. Obecność klienta w placówce usługowej skutkuje tym, że klient nie może być już mechanicznie zaklasyfikowany do jednego z obsługiwanych segmentów, ale pojawia się jako realna osoba, ujawniając elementy składowe swojej niepowtarzalności⁴⁵. Niepowtarzalność klienta jest dla przedsiębiorstwa wyzwaniem w odniesieniu do umiejętności jej rozpoznania oraz dostosowania wszystkich elementów formujących proces świadczenia. Dodatkowo należy pamiętać, że w procesie świadczenia klient może odczuwać np. stres, zmęczenie, niewygodę, ból fizyczny⁴⁶.

Wkład klienta w proces świadczenia usługi stanowi duże źródło niepewności co do rezultatów tego procesu. Jeżeli usługa jest wykonywana przez określoną osobę, to osoba ta staje się elementem usługi. Jakość usługi oraz satysfakcja klienta zależą przede wszystkim od tego, co się dzieje w momencie kreowania usługi. Konsumenci są aktywnie angażowani w proces kreowania usługi nie tylko poprzez samoobsługę (np. wypłata pieniędzy z bankomatu, korzystanie z kas samoobsługowych), lecz także poprzez współpracę z usługodawcą, polegającą na dokładnym ustaleniu parametrów i warunków usługi (np. w czasie wizyty u fryzjera czy krawca).

Nierozdzielność procesu świadczenia i konsumpcji ogranicza możliwości zwiększania skali świadczenia usług, którą determinuje przepustowość potencjału usługowego. W określonym czasie przedsiębiorstwo usługowe może obsłużyć jedynie ograniczoną liczbę klientów. Ograniczenie to wynika z bezpośredniego zaangażowania personelu, czasu, przestrzeni i urządzeń w celu obsługi klienta, czyli stopnia zaangażowania potencjału usługowego⁴⁷.

Jednym z istotnych atrybutów usługi jest czas dostępności usługi dla nabywcy (np. godzin otwarcia salonu fryzjerskiego), długość procesu usługowego i czas oczekiwania na świadczenie (np. poradę endokrynologa). Możliwość podjęcia konsumpcji usług uwarunkowana jest także – w większości przypadków – miejscem, w którym podejmowany jest proces usługowy⁴⁸ (np. dla osoby, która ma zaplanowane kilkuniedniowe szkolenie w Poznaniu, usługa hotelarska oferowana w tym czasie w Warszawie

⁴⁵ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, s. 21.

⁴⁶ P. Zeller, *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania*, s. 229.

⁴⁷ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 20.

⁴⁸ Ibidem, s. 19–27.

nie będzie atrakcyjna; salon fryzjerski zlokalizowany w miejscu z dogodnym dojazdem, blisko przystanku tramwajowego, autobusowego lub z łatwo dostępnym parkingiem będzie cieszył się większą popularnością wśród klientów niż salon zlokalizowany w trudno dostępnej części miasta). Trudno jest osiągać korzyści skali poprzez centralizację procesu wytwarzania usług. Zwykle niezbędne jest stworzenie warunków łatwego dostępu konsumentów do usługodawcy⁴⁹.

Trzecia cecha usług to **nietrwałość**. Cecha ta oznacza, że w przeciwieństwie do dóbr materialnych usługi nie mogą być magazynowane, zwracane usługodawcy czy odsprzedawane innej osobie. Jednoczesna obsługa wielu klientów jest uwarunkowana wielkością potencjału usługowego, dlatego w działalności usługowej może dojść zarówno do sytuacji, gdy popyt przewyższa podaż (np. zwiększony popyt na usługi hotelarskie w wakacje), co będzie skutkowało utratą części klientów, jak i sytuacji, gdy popyt jest niewystarczający do pokrycia kosztów utrzymywania potencjału usługowego (np. zbyt małe obłożenie pokoi hotelowych w okresie jesiennym). Dążenie do optymalnego wykorzystania potencjału usługowego z punktu widzenia efektywności i jakości wymaga zdolności do identyfikacji jego składowych i dostosowywania do wahań popytu.

Z drugiej strony przedsiębiorstwo usługowe może w pewnym zakresie oddziaływać na popyt w celu dostosowania go do istniejącego potencjału⁵⁰. Przykładowo, do działań regulujących wielkość popytu można zaliczyć różnicowanie cen, co pozwala na przesunięcie wielkości popytu z okresów jego nasilenia do okresów mniej popularnych (np. niższe ceny za pobyt w hotelach nadmorskich w listopadzie, a wyższe w okresie weekendu majowego czy wakacji). Z kolei rozwiązaniem po stronie podaży może być zatrudnienie w godzinach/dniach/miesiącach szczytu pracowników sezonowych na zlecenie lub część etatu (np. zatrudnienie dodatkowych pracowników w restauracji)⁵¹.

Jak zauważa P. Zeller, nietrwałość wiąże się również z tym, że świadczenie usług ma charakter lokalny, a wzrost dostępności rynkowej usług następuje przez rozwój sieci placówek, co wiąże się z rozwojem koncepcji zarządzania siecią placówek usługowych. Z nietrwałością można wiązać również rozwój specyficznie usługowych form rozwoju sieci, takich jak franchising i agencja. To z kolei wymaga wypracowania koncepcji zarządzania sprzedażą przez różne formy pośrednictwa⁵².

⁴⁹ R. Wosiek, *Innowacje w usługach*, s. 280–281.

⁵⁰ P. Zeller, *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania*, s. 228.

⁵¹ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, s. 19–27.

⁵² P. Zeller, *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania*, s. 229.

Nietrwałość usług oznacza także niemożność nabycia prawa własności usługi, to znaczy, że wyświadczona na czyjąś rzecz usługa nie może być przedmiotem wtórnego obrotu (nie da się odsprzedać wykonanej usługi masażu czy zrealizowanej usługi transportowej itp.). Należy jednak zaznaczyć, że nietrwałość usług nie oznacza braku efektów zrealizowanych czynności usługowych (np. po zakończeniu usługi fryzjerskiej i opuszczeniu przez klientkę salonu widocznym efektem czynności usługowych jest jej nowa fryzura).

Ostatnia czwarta cecha – **niejednorodność** usług – wiąże się z tym, że każdorazowo świadczona usługa podlega specyficznym uwarunkowaniom, a ostateczne jej cechy kształtują się dopiero w procesie jej świadczenia⁵³. Proces ten determinuje wiele czynników: personel obsługi (jego wiedza, wygląd i zachowanie), klienci (ich oczekiwania, zachowanie), współusługobiorcy, otoczenie materialne oraz wewnętrzny system organizacji przedsiębiorstwa, przypadkowe kontakty z innymi pracownikami, miejsce i czas świadczenia, czynniki zewnętrzne (np. pogodowe). Na niejednorodność rzutuje również często występujące zbiorowe uczestnictwo (np. grupa turystów zwiedzających Paryż albo widzowie w teatrze), co wiąże się z odmiennością formułowanych oczekiwań i doświadczeń każdego z klientów.

Ponieważ cechy produktu usługowego określają takie zmienne jak personel przedsiębiorstwa usługowego, usługobiorca czy współusługobiorcy, nie jest możliwe zapewnienie identycznego oddziaływania tych czynników w każdej sytuacji świadczenia usługi, a przez to brakuje możliwości zaoferowania jednakowych standardowych produktów usługowych. Za każdym razem korzystania z usługi nabywcę charakteryzuje inny stan emocjonalny i dyspozycja fizyczna, podobnie zmienia się psychiczny i fizyczny stan personelu usługowego, w procesie też mogą uczestniczyć różni współusługobiorcy, którzy także mają wpływ na ostateczny efekt procesu usługowego. Każdy z nich ma inne potrzeby, motywacje, doświadczenie, osobowość. Konsument różnie się zachowuje oraz wpływa na siebie w trakcie świadczenia usługi. Z tego względu każda usługa jest inna, niepowtarzalna i trudno ją standaryzować⁵⁴. Podsumowując, należy stwierdzić, że „niejednorodność” usług uwarunkowana jest przede wszystkim uczestnictwem ludzi w procesie świadczenia. Im bardziej zautomatyzowany jest ten proces, tym większa przewidywalność cech produktu (np. proces mycia auta w myjni automatycznej za każdym razem przebiega tak samo). Im większe znaczenie czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usługi, tym trudniej osiągnąć

⁵³ A. Skórska, *Wiedzochlonne usługi biznesowe w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012, s. 28.

⁵⁴ R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, s. 20–21.

powtarzalność produktu usługowego⁵⁵. Z powodu obustronnych i często niezwykle złożonych interakcji między różnymi podmiotami zarządzanie usługami wymaga od przedsiębiorstwa nie tylko podjęcia działań związanych z przygotowaniem usługi (projektowaniem, wyceną itp.), ale także przygotowaniem personelu do jej świadczenia (rekrutacji odpowiednich pracowników, ich szkolenia i motywowania pracowników tak, aby potrafili wytworzyć obiecaną konsumentom usługę).

Także kontrola jakości świadczonej usługi, ze względu na duży udział czynnika ludzkiego, jest co najmniej utrudniona, zarówno z punktu widzenia usługodawcy, jak i klienta; determinują to indywidualne upodobania, posiadane doświadczenie i kwalifikacje⁵⁶. Przedsiębiorstwa usługowe mogą podjąć trzy rodzaje działań w celu zapewnienia kontroli jakości⁵⁷. Pierwsze działanie to odpowiednia selekcja i szkolenie personelu. Dobre firmy usługowe inwestują w poszukiwanie odpowiednich pracowników, a następnie we właściwy proces ich szkolenia. Drugim działaniem jest standaryzacja procesu usługowego. Świadczący usługę jest w tym przypadku zobligowany do ścisłego przestrzegania ustalonych wcześniej procedur i schematów postępowania (przykładem standaryzacji jest proces świadczenia usług przez firmę McDonald's). Zaletą standaryzacji jest zapewnienie niezmiennej jakości usług (w czasie i przestrzeni), natomiast wadą – brak możliwości indywidualizowania oferty i mała elastyczność działania. Przeciwnieństwem takiej strategii jest zwiększanie odpowiedzialności pracowników liniowych i dawanie im większej swobody w zakresie podejmowania decyzji.

Dokonującą się obecnie na świecie rewolucja cyfrowa zmienia sposób postrzegania i traktowania usług. Efektem tych zmian są nowe usługi sukcesywnie wprowadzone na rynek. Ewolucji podlega wzajemny kontakt pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą – nie tylko dla klienta, ale razem z klientem⁵⁸. Zmienia się również relacja na linii twórca usługi–klient⁵⁹. Pojawia się nowa płaszczyzna współpracy z klientem i nowy system wartości⁶⁰. Po pierwsze, usługodawca może przygotować pojedynczy produkt, którego konsumpcja może mieć charakter masowy, np. chmura obliczeniowa,

⁵⁵ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, s. 19–27.

⁵⁶ R. Wosiek, *Innowacje w usługach*, s. 280–281.

⁵⁷ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 429.

⁵⁸ R. Wosiek, *Innowacje w usługach*, s. 281–282.

⁵⁹ *Konsument na rynku usług*, red. G. Rosa, C.H.Beck, Warszawa 2015, s. 35–36.

⁶⁰ *Wybrane uwarunkowania rozwoju usług*, red. M. Pluta-Olechnik, S. Wrona, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 153.

dostęp online do portali encyklopedycznych. Po drugie, uwidacznia się nowy trend, który nabrał szczególnego znaczenia, polegający na włączaniu klientów w tworzenie innowacji i pobudzanie ich do występowania w roli prosumenta⁶¹.

Holistyczną próbę wnikięcia w istotę nowych usług podjęli M. Godgson, D.M. Gann i N. Phillips⁶². Propozycja ta zakłada uwzględnienie czterech zmodyfikowanych cech usług. Po pierwsze autorzy postulują zwiększenie materialności (*increasing tangibility*) usług. Chociaż w istocie rzeczy świadczona usługa pozostaje nadal niematerialna, to jednak jedna z cech innowacji zakłada zwiększenie „namacalności” usługi poprzez uwzględnienie jej aspektu fizycznego, tj. materialnego i mierzalnego doświadczenia serwisowego obejmującego daną usługę. Po drugie autorzy postulują zwiększenie rozdzielności usługi. Mimo że usługa jest nierozzerwanie związana z podmiotem, który ją świadczy, to w dobie kolejnych fal rewolucji technologicznych i związanych z tym procesów industrializacji wykształciła się pewna prawidłowość: wdrażane innowacje usługowe przyczyniły się do redukcji nierozdzielności.

Także w stosunku do trzeciej cechy klasycznych usług – nietrwałości – uczeni sugerują, że w przypadku nowych usług należy zerwać z dotychczasowymi ustaleniami odnośnie do jednoczesności miejsca i czasu świadczonej usługi. Nowoczesne rozwiązania technologiczne i organizacyjne umożliwiają realizację oraz konsumpcję usługi w sposób zdalny i poza „typowymi” godzinami pracy (np. usługi call-center, które zlokalizowane w Indiach mogą być świadczone na rzecz klientów z Wielkiej Brytanii). Współcześnie postęp techniczny (rozwój telekomunikacji, komputeryzacja, internet) umożliwia pokonywanie barier związanych z dystrybucją niektórych usług (dotyczy to np. usług bankowych, wiele operacji można zrealizować – bez uwzględnienia godzin otwarcia placówki, poza oddziałem banku – przez internet, w aplikacji telefonicznej, korzystając z bankomatu/wpłatomatu). Innowacyjne rozwiązania predestynują wprowadzenie wysoce elastycznego systemu rezerw świadczonych usług, co umożliwia implementację stale ewoluujących wzorców rozwiązań, których celem jest optymalne zaspokojenie popytu usługowego⁶³.

W celu uporządkowania prowadzonych rozważań i wyeksponowania implikacji dla usługodawcy i odbiorcy współczesnych usług zostały one zaprezentowane w tabeli 2.3.

⁶¹ R. Wosiek, *Innowacje w usługach*, s. 281–282.

⁶² M. Godgson, D.M. Gann, N. Phillips, *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 605–607.

⁶³ Ibidem, s. 282.

Tabela 2.3. Zestawienie tradycyjnych i nowych (zmodyfikowanych) cech usług

Cechy usług	Implikacje w odniesieniu do tradycyjnych usług (np. fryzjerskich, transportowych, hotelarskich)	Implikacje w odniesieniu do nowych/ zmodyfikowanych usług (np. edukacja online, usługi bankowe, telemedycyna)
1	2	3
niematerialność	– usługi nie mają materialnej postaci i nie mogą zostać poddane ocenie zmysłów klienta przed „konsumpcją”, nie można ich dotknąć, zobaczyć, spróbować – nabywając usługę, klient dokonuje zakupu procesu świadczenia zależnego od wiedzy i doświadczenia usługodawcy – klient niezadowolony z danej usługi nie może jej zwrócić	– znaczenia nabiera mierzalne doświadczenie serwisowe obejmujące usługę („pierwiastek fizyczny”)
nierozdzielność	– jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji usługi – jedność miejsca, czasu i wielkości świadczenia i konsumpcji usługi – ograniczony czas dostępności usługi dla klienta – ograniczone możliwości zwiększania skali świadczenia usług – świadczenie usługi w obecności klienta wpływa na brak możliwości zachowania tajemnicy produkcji – brak mechanizmów regulujących ochronę patentową usług, konkurenci mogą obserwować i naśladować poczynania usługodawców	– innowacje w usługach determinują wzrost samodzielności odbiorcy w zakresie realizacji usługi – rosnąca grupa innowacyjnych usług świadczonych zdalnie sprawia, że nie ma konieczności fizycznego spotkania usługodawcy i usługobiorcy podczas świadczenia usług online – istnienie względnie silnej relacji między usługodawcą a konsumentem, który występuje w roli koproducenta
nietrwałość	– brak możliwości produkowania na zapas, magazynowania, transportowania usług – wielkość konsumpcji ograniczona rzeczywistą zdolnością usługową przedsiębiorstwa (tj. aktualnym potencjałem ludzkim i rzeczowym zaangażowanym w świadczenie danej usługi) – brak możliwości nabycia usługi na własność – zrealizowana usługa nie może być przedmiotem obrotu wtórnego	– korzystanie z nowych usług może być odroczone w czasie (np. nauka języka obcego w aplikacji, odtwarzanie nagranego szkolenia online; złożenie wniosku o kredyt online nie jest związane z godzinami pracy oddziału banku) – niektóre efekty działalności usługowej (np. spektakl teatralny, koncert, fotorelacja) mogą być archiwizowane w postaci zapisów cyfrowych na materialnych nośnikach informacji (aczkolwiek nie oddadzą w pełni atmosfery wydarzenia przeżywanego w czasie rzeczywistym)

1	2	3
niejednolitość	– trudności z oferowaniem standardowych (identycznych) produktów usługowych ze względu na to, że ostateczne cechy usługi są kształtowane przez personel firmy usługowej i samego usługobiorcę – jakość produktu usługowego zależy w głównej mierze od kwalifikacji i predyspozycji, jakie posiada osoba wykonująca usługę – ostateczny kształt oferowanego produktu usługowego jest kształtowany w konfrontacji z nabywcą	– innowacyjne produkty usługowe coraz częściej są wystandaryzowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Wosiek, *Innowacje w usługach: nowy paradygmat w dobie obecnej rewolucji technologicznej*. „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 352, s. 284; R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 20–21.

Podsumowując informacje zawarte w tabeli 2.3, należy stwierdzić, że stanowią one jedynie pewną uproszczoną charakterystykę usług. W rzeczywistości poszczególne rodzaje usług różnią się pod względem stopnia niematerialności, nierozdzielności, nietrwałości i różnorodności. Poszczególne kategorie usługowe wykazują cechy indywidualne wynikające ze specyfiki ich świadczenia i funkcji, jaką pełnią w życiu społeczno-gospodarczym. Każdy rodzaj usługi charakteryzuje inna kombinacja zaprezentowanych cech, dodatkowo dla każdej z wymienionych cech istnieją odstępstwa od zdefiniowanej reguły, które nie będą spełniać podanych kryteriów. Wobec powyższego należy skłonić się ku konstatacji, iż zestawu cech prezentujących nowy paradygmat usług nie można uogólniać na wszystkie ich rodzaje, lecz odnosić do konkretnej sytuacji, w których znajdują one rzeczywiste uzasadnienie, a ich użyteczność przynosi oczekiwane rezultaty⁶⁴.

⁶⁴ R. Wosiek, *Innowacje w usługach*, s. 284.

Rozdział 3

Czynniki wytwórcze wykorzystywane w procesie świadczenia usług

Czynniki wytwórcze – określane w literaturze także jako **czynniki produkcji**¹ – to wszystkie materialne i niematerialne środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej. Czynniki materialne stanowią ziemia i kapitał, natomiast niematerialne – praca i informacja².

Ziemia, jako czynnik wytwórczy, jest pojęciem ogólnym obejmującym wszelkie zasoby naturalne wykorzystywane w procesie wytwarzania produktów materialnych lub świadczenia usług (np. kopaliny, wody podziemne i powierzchniowe, terytorium, faunę, florę)³. Przyjmuje się, że ten czynnik wytwórczy podlega największym ograniczeniom, ponieważ obszar ziemi jest praktycznie wielkością stałą, rozszerzenie jednej z form korzystania z ziemi wymaga ograniczenia innej⁴. Jako główne formy korzystania z ziemi w procesach gospodarczych wymienia się⁵: 1) uprawę (np. w produkcji rolnej lub leśnej), 2) eksploatację (np. wydobywanie surowców mineralnych), 3) lokalizację.

W przypadku działalności wielu przedsiębiorstw usługowych ziemia odgrywa istotną rolę jako czynnik lokalizacji. Przez pojęcie lokalizacji należy rozumieć

¹ Czynniki wytwórcze (czynniki produkcji) dotyczą nie tylko produkcji dóbr materialnych, ale także procesu świadczenia usług, są także synonimem terminu „czynniki działalności gospodarczej”. Zob. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, TNOiK, Toruń 2008, s. 202; A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, s. 316.

² E.V. Bowden, J.H. Bowden, *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2002, s. 60–63.

³ Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/czynniki-produkcji;3890021.html> (dostęp: 10.02.2024).

⁴ E. Mansfield, *Podstawy mikroekonomii. Zasady, przykłady, zadania*, AW „Placet”, Warszawa 2002, s. 347.

⁵ *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 119–123.

geograficznie sprecyzowane umiejscowienie czy rozmieszczenie obiektów lub miejsca świadczenia usługi⁶. Pojęcie lokalizacji działalności gospodarczej oznacza umiejscowienie wielkości i rodzaju działalności gospodarczej, obiektu lub zespołu obiektów w określonym obszarze⁷.

Z reguły każdy podmiot gospodarczy wybiera takie miejsce prowadzenia swojej działalności, które będzie najlepiej zaspokajać jego potrzeby, czyli miejsce o najwyższych walorach użytkowych lokalizacji z punktu widzenia prowadzonej przez siebie działalności. Stopień przydatności różnych miejsc do danej funkcji zależy od dwóch podstawowych czynników: 1) uwarunkowań wewnętrznych, tj. cech samego terenu, oraz 2) uwarunkowań zewnętrznych, czyli sytuacji istniejącej w jego otoczeniu. Do uwarunkowań wewnętrznych determinujących decyzje lokalizacyjne można zaliczyć⁸:

- warunki naturalne (m.in. ukształtowanie powierzchni, cechy techniczne gruntu),
- stan prawny (m.in. obciążenia hipoteczne),
- istniejący sposób zagospodarowania.

Uwarunkowania zewnętrzne obejmują szeroki zakres kategorii⁹:

- warunki naturalne i ochrona środowiska (m.in. ukształtowanie terenu, budowa geologiczna, rozwiązania w zakresie gospodarki ściekami i gospodarki odpadami komunalnymi),
- warunki społeczno-demograficzne (m.in. liczba ludności i jej struktura pod względem wieku i poziomu wykształcenia, poziom bezrobocia),
- strukturę funkcjonalną otoczenia i relację przestrzenną do rynków zbytu,
- wyposażenie w infrastrukturę,
- uwarunkowania prawne.

Istotnym elementem, jaki należy brać pod uwagę podczas wyboru lokalizacji działalności usługowej, są czynniki prawne. Stabilne regulacje prawne warunkuje w znacznym stopniu stabilność polityczna. Inwestorzy oczekują przejrzystych regulacji, przepisów o niewielkiej liczbie wyjątków, jednakowo traktujących wszystkie podmioty gospodarcze.

Lokalizacja określa możliwości przedsiębiorstwa związane z dostępnością do zasobów pracy, wymaganych urządzeń technicznych, infrastruktury energetycznej itp.,

⁶ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2003, s. 323.

⁷ W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 21.

⁸ Ibidem, s. 25.

⁹ Ibidem.

co determinuje koszty świadczenia usług w danym miejscu. Wybór lokalizacji jest więc decyzją o charakterze gospodarczym. Przedsiębiorstwo usługowe, inwestując swój majątek w określonym miejscu, akceptuje jednocześnie warunki, w jakich będzie prowadzić przyszłą działalność.

Współcześnie, ze względu na postęp technologiczny i innowacyjne rozwiązania, w niektórych rodzajach działalności usługowej czynnik lokalizacyjny traci na znaczeniu. Dzięki cyfryzacji gospodarki niektóre usługi mogą być świadczone zdalnie. Rozwój technologii cyfrowych sprawił, że odległość i czas przestały być barierami dla nowoczesnych usług biznesowych, edukacyjnych, telekomunikacyjnych i finansowych. Niektórzy usługodawcy mogą prowadzić swoją działalność praktycznie w każdym miejscu na świecie¹⁰. Istnieje jednak jeszcze duża grupa podmiotów usługowych, dla których lokalizacja ma kluczowe znaczenie, np. hotele, restauracje, kawiarnie, małe sklepy spożywcze, pralnie chemiczne, salony fryzjerskie, kosmetyczne, placówki medyczne, gabinety stomatologiczne. Dla tych podmiotów walory użytkowe określonego terenu determinują dostępność i atrakcyjność placówki usługowej dla konsumentów.

Kolejnym czynnikiem wytwórczym w sektorze usługowym jest **kapitał**. W ujęciu rzeczowym oznacza on tylko dobra materialne (maszyny, budynki) zaangażowane w proces świadczenia usług¹¹. Do kapitału nie zalicza się wtedy środków pieniężnych, gdyż pomimo dokonywanej w gospodarce wymiany pieniądza na towar, pieniądz nie jest zaangażowany bezpośrednio w procesy produkcyjne/usługowe. W innym ujęciu do kapitału zalicza się także środki pieniężne, gdyż warunkują one wykorzystanie dóbr rzeczowych i dzięki nim dochodzi do procesów produkcyjnych¹². W szerokim rozumieniu pojęcia kapitał można przyjąć, że ma on postać kapitału rzeczowego (np. budowle, urządzenia produkcyjne i maszyny) lub kapitału finansowego (środki finansowe, papiery wartościowe).

Kapitał przedsiębiorstw usługowych obejmuje głównie takie elementy jak:

- lokale przeznaczone na działalność usługową,
- maszyny i urządzenia,
- środki transportu,
- dostęp do wody i źródeł energii (elektrycznej, ciepłej),
- wyposażenie w materiały eksploatacyjne.

¹⁰ *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 7.

¹¹ M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 198–199.

¹² *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*, s. 125.

Wymienione czynniki w sposób bezpośredni warunkują zdolność przedsiębiorstwa do świadczenia usług. Ponadto przedsiębiorstwa usługowe muszą dbać o utrzymanie tego potencjału w pełnej sprawności, a to wymaga niezbędnych nakładów na inwestycje. Decyzje inwestycyjne mogą mieć charakter¹³:

- odtworzeniowy, polegający na zastąpieniu zużytych urządzeń nowymi, ale tej samej klasy, o tych samych parametrach technicznych,
 - modernizacyjny, polegający na wprowadzeniu nowoczesnych dóbr rzeczowych w miejsce przestarzałych,
 - rozwojowy, związany z zamiarem rozszerzenia zbytu na dotychczasowym rynku (tj. świadczenie nowych usług dla dotychczasowych klientów) lub zdobyciem nowych rynków (czyli świadczeniem dotychczasowego rodzaju usług w nowych placówkach, zlokalizowanych w innych miejscowościach w kraju lub na terenie innych państw).
- Podejmowane inwestycje są zazwyczaj różnymi kombinacjami przedstawionych form.

Kapitał, rozumiany jako środki trwałe, stanowi ważny składnik potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa i jako taki w zasadniczym stopniu określa jego możliwości usługowe. Będąc nośnikiem postępu technicznego, niekiedy ma charakter środka substytucyjnego w stosunku do siły roboczej – dlatego stan i rozwój środków trwałych oraz ich wartość techniczno-użytkowa są istotnymi czynnikami działalności każdego przedsiębiorstwa¹⁴.

Praca to kolejny czynnik wytwórczy w sektorze usługowym. Definiowana jest jako ogół fizycznych, psychicznych i intelektualnych zdolności człowieka wykorzystywanych w procesie świadczenia usług. Przyjęcie za K. Rogozińskim fundamentalnego założenia, że „usługę wyświadczyć może tylko człowiek”¹⁵ prowadzi do wniosku, iż praca jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w usługach. Poza nielicznymi wyjątkami jest ona bezpośrednim czynnikiem sprawczym, bez którego usługa nie mogłaby powstać. Wyeliminowanie z tego procesu człowieka-usługodawcy, czyli automatyzacja wykonywanych czynności, oznaczałaby produkcję albo samoobsługę, co nie byłoby zgodne z tradycyjnym pojmowaniem istoty usług¹⁶.

¹³ A. Tokarz, *Ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 58.

¹⁴ A. Panasiuk, D. Szostak, A. Tokarz, *Czynniki produkcji pocztowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 81.

¹⁵ K. Rogoziński et al., *Zarządzanie usługami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 15.

¹⁶ K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 36.

Do kluczowych właściwości pracy realizowanej w usługach należy zaliczyć to, że¹⁷:

- a) istnieje bezpośredni kontakt między klientem a wykonawcą usługi; wykonawca usługi, w przeciwieństwie do pracy wykonywanej w produkcji, nie jest anonimowy;
- b) trudno jest oddzielić usługodawcę od wykonywanej przez niego usługi, dlatego też przygotowanie zawodowe, kompetencje oraz cechy osobowe wykonującego usługi przesądzają o jakości i formie ich świadczenia;
- c) pracujący w usługach powinni mieć gruntowną wiedzę o realizowanym świadczeniu oraz znać podstawowe psychologiczne mechanizmy zachowań konsumentów;
- d) istnieje duży stopień zindywidualizowania każdego kolejnego aktu świadczenia usługi; każde nowe zlecenie wprowadza elementy różnorodności.

Pracę można rozpatrywać w ujęciu ilościowym i jakościowym. Do oceny ujęcia ilościowego służy przede wszystkim wskaźnik liczby zatrudnionych, przy ocenie jakościowej natomiast bierze się pod uwagę głównie wykształcenie i staż pracy.

Ilościowe i jakościowe potrzeby przedsiębiorstwa usługowego w zakresie czynnika pracy wiążą się ściśle z wielkością popytu na jego usługi oraz poziomem stosowanych rozwiązań technicznych i organizacyjnych¹⁸. Rozpatrując zmiany ilościowe, można uznać, że ogólny wzrost gospodarczy charakteryzuje wprost proporcjonalna zależność od zapotrzebowania na pracę. Wiadomo bowiem, że ogólny wzrost gospodarczy wiąże się ściśle ze wzrostem produktu społecznego, w tym także usług, tym bardziej że zgodnie z teorią trzech sektorów gospodarki narodowej, potwierdzoną praktyką gospodarczą, zapotrzebowanie na usługi rośnie w skali wyższej od przeciętnej. Można więc przyjąć, iż ogólny wzrost gospodarczy prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na usługi, a w dalszej konsekwencji do wzrostu liczby godzin pracy i zapotrzebowania kadrowego¹⁹.

Drugi element – postęp techniczny – wykazuje dwukierunkowy związek z wielkością zatrudnienia. Z jednej strony w wyniku częściowego zastępowania pracy ludzi pracą maszyn zmniejszy on zapotrzebowanie na pracę ludzką na wybranych stanowiskach. Z drugiej strony jednak przyczynia się do powstawania nowych zawodów, nowych stanowisk pracy związanych z obsługą nowoczesnych maszyn i urządzeń, a więc tym samym zwiększa zapotrzebowanie na określonych specjalistów²⁰.

¹⁷ M. Gnusowski, *Usługodawca między pracodawcą a klientem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr (145), s. 62.

¹⁸ A. Tokarz, *Ekonomika usług*, s. 55.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*, s. 120.

Przedsiębiorstwo usługowe, aby mogło sprawnie realizować swoje zadania, winno mieć załogę nie tylko właściwą co do liczebności, ale też odpowiednią pod względem jakościowym. Stopień przydatności pracownika na danym stanowisku zależy od jego kwalifikacji (tj. uzyskanego wykształcenia, wiedzy teoretycznej, zdobytego doświadczenia zawodowego, umiejętności praktycznych) oraz specyficznych cech osobowościowych, jego postawy i zaangażowania przydatnych w wykonywaniu danego zawodu. W analizie poziomu kwalifikacji zawodowych pracowników – na etapie selekcji – uwzględnia się tylko wykształcenie i staż pracy, ponieważ pozostałe elementy są trudno mierzalne i możliwe do oceny dopiero w trakcie realizacji obowiązków zawodowych. Pracownicy sektora usług muszą doskonalić swoje kwalifikacje przez cały okres zatrudnienia, bo wraz z rozwojem gospodarczym rośnie zapotrzebowanie na wiedzę, zwłaszcza tą specjalistyczną.

Nieuniknionym zjawiskiem w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa usługowego jest fluktuacja (rotacja) kadry, tzn. zmiany w liczebności załogi przedsiębiorstwa wynikające ze zwolnień i przyjęć pracowników. Analiza fluktuacji kadr w przedsiębiorstwie usługowym ma na celu ustalenie zmian w stanie zatrudnienia, określenie intensywności i tendencji tych zmian, zbadanie przyczyn, ustalenie ich ujemnych skutków oraz wskazanie możliwości zmniejszenia ruchu niepożądanego. Wysoki poziom fluktuacji kadr w przedsiębiorstwie usługowym jest źródłem wielu negatywnych następstw dla organizacji. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których odejście jest inicjowane przez pracownika, a nie wynika z planów przedsiębiorstwa. Fluktuacja generuje dodatkowe koszty wskutek konieczności zainicjowania procesu rekrutacji na powstały wakat, a następnie przeprowadzenia szkoleń i podjęcia innych działań służących adaptacji nowych pracowników. Wydatkom tym towarzyszy zazwyczaj spadek produktywności. Zmiany obsady stanowisk prowadzą często do pogorszenia jakości obsługi i wynikającego z niej spadku lojalności klientów w efekcie dezorganizacji procesu świadczenia usług. Odejścia nie pozostają także bez wpływu na wewnątrzgrupowe więzi społeczne, ponieważ ograniczają procesy budowy wzorów pracy zespołowej i obniżają morale pracowników²¹.

Personel jest dla organizacji usługowych na tyle istotny, że jego zachowania w konkretnych sytuacjach (umiejętność wczucia się w rolę nabywców oraz spełniania ich oczekiwań) decydują często o postrzeganiu jakości wykonania usługi i zaspokojeniu potrzeb klienta. Personel bezpośrednio świadczący usługę potrafi zrozumieć sytuację

²¹ S. Taylor, *Płynność zatrudnienia: Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24–30.

klienta, poznać jego oczekiwania i indywidualne upodobania oraz zidentyfikować nastrój klienta w chwili obsługi klienta²².

Znaczenie roli personelu potwierdzają też słowa R. Normanna, iż „działalności usługowej nie znamionuje ani intensywne wykorzystanie kapitału, ani nawet intensywne wykorzystanie personelu, lecz intensywność (zaangażowanie) osobowości pracowników zatrudnionych w świadczeniu usług”²³.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa usługowego człowiek jest podstawowym czynnikiem wytwórczym. Jednocześnie wartość włożonej w usługę pracy ludzkiej jest dominującym składnikiem struktury kosztów działalności przedsiębiorstwa usługowego.

Ukształtowanie odpowiedniej relacji między pracownikiem a zatrudniającą go firmą jest podstawowym zadaniem menedżerów firm usługowych. Zadanie to konkretyzuje się w następujących obszarach działań:

- a) zapewnienie odpowiedniej struktury i płynności zasobów ludzkich (umiejętnie zaprojektowane procesy rekrutacji, selekcji, szkoleń i motywowania pracowników);
- b) właściwa organizacja pracy – odpowiednie zaprojektowanie i wyposażenie stanowisk pracy, właściwy przepływ informacji, możliwość zwrócenia się do konkretnej osoby w kłopotliwych kwestiach, dobrze rozplanowany proces świadczenia usług, dokładnie określone obowiązki i zakresy odpowiedzialności, by uniknąć zamieszania i dublowania zadań;
- c) umożliwienie pracownikom rozwoju, kształtowania karier zawodowych;
- d) zapewnienie pracownikom możliwości zgłaszania propozycji dotyczących procesu doskonalenia obsługi nabywcy.

Implementacja tych zasad pomoże w efektywnym zarządzaniu pracownikami w przedsiębiorstwie usługowym, co przełoży się na lepszą organizację pracy, wyższą jakość usług oraz większe zadowolenie klientów.

Wymiana dokonywana między personelem a zatrudniającym go przedsiębiorstwem usługowym jest dość specyficzna. Z jednej strony jej przedmiotem jest praca, a z drugiej strony jej przedmiotami są: wynagrodzenie, prestiż, możliwość kontynuowania kariery, atmosfera w pracy, poczucie własnej wartości, przynależność do zespołu, wdzięczność klientów²⁴. Tylko pracownik uważający wyżej wskazaną wymianę

²² J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 57.

²³ R. Normann, *Service management. Strategy and leadership in service business*, J. Wiley & Sons, Hoboken 2001, s. 17–18.

²⁴ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, s. 58.

za korzystną dla siebie dokłada wszelkich starań, by świadczyć usługi na najwyższym poziomie. Im bardziej pracownicy są usatysfakcjonowani z wykonywanej przez siebie pracy i utożsamiają się z celami przedsiębiorstwa, tym chętniej chcą sprostać wymaganiom klientów. Natomiast pracownicy zdegustowani i niedoceniani nie są gotowi wkładać wiele wysiłku w obsługę klientów. Przenosząc swoje niezadowolenie na relacje z usługobiorcami, stają się źródłem niepochlebnych opinii o przedsiębiorstwie²⁵.

Z uwagi na niezwykle istotny charakter personelu kontaktowego w procesie obsługi klienta kierownictwo firm usługowych powinno traktować personel jako specyficzną grupę klientów, będących partnerami wymiany. Wskazane by było, aby kultura organizacyjna i jej akceptacja ze strony personelu stanowiły podstawę wszelkich działań firmy. Takie ukształtowanie kultury organizacji, w której pracownicy traktowani będą jak wewnętrzni klienci oraz w której wprowadzenie skutecznego systemu motywacji personelu pozwala na osiągnięcie wspólnego celu, jakim jest jak najlepsza obsługa klienta²⁶.

Podsumowując, należy stwierdzić, że czynnik ludzki pełni w usługach szczególną funkcję, co wyróżnia tę sferę gospodarowania spośród pozostałych. Liczba i kwalifikacje zatrudnionych pracowników stanowią podstawowy wyznacznik poziomu podaży i jakości usług. Wartość włożonej pracy jest w większości usług dominującym składnikiem struktury kosztów.

Kolejnym czynnikiem wytwórczym, zyskującym coraz większe znaczenie we współczesnej gospodarce, jest **informacja**. Według M. Bratnickiego informacja jest takim odzwierciedleniem rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy²⁷. Powstaje ona z danych i powoduje modyfikację posiadanych zasobów wiedzy. Jej wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy jest widoczny zwłaszcza w długim okresie, gdyż to właśnie zasoby informacyjne społeczeństwa (wiedza), a nie bogactwa naturalne przesądzają o pozycji ekonomicznej danej gospodarki narodowej²⁸.

²⁵ Ibidem, s. 175.

²⁶ Szerzej: E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny (MW) i public relations (PR) w realizacji funkcji personalnej*, Studia Ekonomiczne – „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 313, s. 40–50.

²⁷ M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 43.

²⁸ A. Tokarz, *Ekonomika usług*, s. 58–59.

A. Koźmiński definiuje wiedzę jako zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretacji, zorganizowany w szczególny sposób, który odpowiada zamierzeniom swoich twórców i użytkowników²⁹. Można wyróżnić kilka rodzajów (obszarów) wiedzy³⁰:

- a) wiedzieć co (*know-what*) – są to zasoby odnoszące się do faktów, przybierają postać danych, które mogą być łatwo przechowywane i przesyłane (np. informacje o wykorzystaniu potencjału usługowego, choćby liczba gości w obiekcie noclegowym i długość ich pobytu);
- b) wiedzieć dlaczego (*know-why*) – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych (np. jakie są przyczyny wyboru przez klienta konkretnego usługodawcy);
- c) wiedzieć jak (*know-how*) – odnosi się do umiejętności i jest podstawą praktycznego działania i uzewnętrzniania w postaci kwalifikacji i umiejętności; w przedsiębiorstwach usługowych ten rodzaj wiedzy związany jest z pracownikami i ich umiejętnościami, a także standardami obsługi;
- d) wiedzieć kto (*know-who*) – jest to zasób będący domeną jednostki lub zespołu i dotyczy tych, którzy posiadają wspomniane wyżej rodzaje wiedzy.

Wiedza powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego przedsiębiorstwa. Stanowi zorganizowany zasób użytecznych informacji. Obejmuje nie tylko informacje bezpośrednio związane z procesem świadczenia usług, ale także informacje dotyczące rynku, nabywców, partnerów gospodarczych i pracowników.

Nie każdą informację pojawiającą się w gospodarce można uznać za czynnik wytwórczy. Jest nim tylko taka informacja, która ma cechy zasobu ekonomicznego. Informacyjny zasób ekonomiczny stanowią wszelkie potencjalnie użyteczne zbiory informacji, zgromadzone i przechowywane w czasie, w miejscu oraz przy zastosowaniu technologii i organizacji umożliwiających ich wykorzystanie przez finalnych użytkowników informacji działających jako podmioty ekonomiczne w gospodarce³¹.

²⁹ A. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 8.

³⁰ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 35–40; J. Galicki, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu” 2011 nr 21, s. 82–83.

³¹ J. Oleński, *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

Informacja jest bardzo ważnym zasobem, a dostęp do niej i umiejętność jej wykorzystywania decyduje o pozycji każdego przedsiębiorstwa usługowego³². Do zasad racjonalnego gospodarowania ekonomicznymi zasobami informacyjnymi należą³³:

- a) utrzymywanie i rozwój instytucji naukowych i badawczych zorientowanych na tworzenie krajowych zasobów informacyjnych za pomocą badań własnych oraz wyników badań ośrodków zagranicznych;
- b) udostępnianie obywatelom i przedsiębiorstwom (w tym usługowym) określonych zasobów informacji; służą temu finansowane lub wspierane przez państwo infrastrukturalne systemy informacyjne (np. statystyka publiczna, systemy informacji prawno-organizacyjnej, naukowo-technicznej), jak również regulacje nakazujące dostarczanie obywatelom odpowiedniej informacji przez inne podmioty gospodarcze i społeczne – instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i podmioty prywatne (np. obowiązek publikowania danych o wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw notowanych na giełdzie);
- c) tworzenie i utrzymywanie z mocy prawa określonych zasobów informacyjnych – zasoby archiwalne, przechowywanie i udostępnianie informacji przez systemy informacyjne administracji publicznej i innych podmiotów, utrzymywanie zbiorów bibliotecznych;
- d) zapewnienie obywatelom dostępu do światowych zasobów informacyjnych w formie i zakresie potrzebnych do rozwoju społecznego i ekonomicznego kraju – dostęp do ogólnych i branżowych światowych serwisów informacyjnych.

Informacja w procesach zarządzania przedsiębiorstwem usługowym jest szczególnie cenioną wartością. Umożliwia tworzenie innowacyjnych usług oraz wprowadzanie nowych rozwiązań na rynek. Związane z tym jest wykorzystanie nowoczesnych technologii pozwalających na automatyzację wybranych faz procesów usługowych, analizę danych i komunikację z klientami. We współczesnych przedsiębiorstwach usługowych informacja stanowi także ważny zasób dla podejmowania decyzji w procesach zarządzania. Rodzaj i zakres potrzebnych informacji do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem usługowym zależy od rodzaju działalności. Warunkiem jej użyteczności w procesach podejmowania decyzji jest przede wszystkim to, aby była ona³⁴:

- dokładna, odzwierciedlająca rzeczywistość w sposób wiarygodny oraz rzetelny,

³² *Informacja turystyczna*, red. A. Panasiuk, CH.Beck, Warszawa 2010, s. 45.

³³ J. Oleński, *Ekonomika informacji*, s. 261–262.

³⁴ Cz. Sobków, *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2003, s. 85.

- aktualna, czyli dostępna w czasie umożliwiającym właściwe działania (decyzja podjęta zbyt późno jest zawsze decyzją błędną),
- pełna, tj. dostarczająca wszelkich potrzebnych faktów i szczegółów,
- odpowiednia, tzn. przydatna dla konkretnych potrzeb i warunków decydenta.

Wiele przedsiębiorstw usługowych dzięki dostępowi do właściwych i rzetelnych informacji rynkowych przewyższają zewnętrzne i wewnętrzne ograniczenia, co pozwala uzyskać i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną i świadczyć usługi zgodne z oczekiwaniami klientów.

Wszystkie przedstawione w tym rozdziale czynniki wytwórcze są ważne dla efektywności działania przedsiębiorstw usługowych. Właściwe zarządzanie nimi jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w sektorze usługowym.

Rozdział 4

Determinanty rozwoju sektora usługowego

Usługi pozostają w ścisłym związku z przemianami społeczno-gospodarczymi i w dużym stopniu warunkują postęp ekonomiczny, społeczny i kulturalny. Ekonomiści długo nie dostrzegali usług jako istotnego komponentu działalności gospodarczej. Marginalne traktowanie usług wynikało zwłaszcza z ich relatywnie niskiej użyteczności dla gospodarek, w których dominowało rolnictwo i przemysł¹.

Na wczesnym etapie rozwoju gospodarki kapitalistycznej wartość dodana była wytwarzana głównie dzięki posiadanemu kapitałowi. W miarę wyczerpywania się możliwości przyspieszania tempa wzrostu gospodarczego dzięki działalności produkcyjnej i w związku z rozwojem międzynarodowej konkurencji posiadacze środków produkcji zostali zmuszeni do poszukiwania innych (niż ziemia i angażowany w przemysł kapitał rzeczowy) stymulantów wzrostu gospodarczego i źródeł przewagi konkurencyjnej².

W XX stuleciu w generowaniu wzrostu gospodarczego znaczenie przemysłu zaczęło maleć, podczas gdy rosła rola czynnika ludzkiego, który decydował o efektywności wykorzystania kapitału rzeczowego. Społeczeństwo osiągało coraz wyższy standard życia. Preferencje gospodarstw domowych ulegały zmianom, a ich członkowie zaczęli coraz bardziej cenić swój czas wolny. Postęp techniczny i organizacyjny wymusił większą specjalizację, wzrastało znaczenie wiedzy. Dla przedsiębiorstw stawało się bardziej opłacalne zlecanie firmom zewnętrznym czynności, które nie były bezpośrednio związane z ich główną działalnością. Z czasem korzystne stało się również zlecanie czynności mieszczących się w zakresie działalności podstawowej (przede wszystkim

¹ E. Skąpska, *Racjonalność gospodarowania: perspektywa usług*, CeDeWu 2019, s. 12.

² M. Kołodziejczak, *Zmieniająca się natura usług. Studium usług produkcyjnych w rolnictwie krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 11.

ze względu na eliminację części kosztów związanych z utrzymaniem zaplecza technicznego i lepszą efektywność tych czynności, osiąganą dzięki specjalizacji podmiotów świadczących usługi³. Ogólnie przyczyny rozwoju sektora usługowego można podzielić na cztery grupy czynników: demograficzne, społeczne, ekonomiczne i polityczno-prawne (zob. tab. 4.1).

Tabela 4.1. Przyczyny wzrostu znaczenia usług w gospodarce

Zmiany	Konkretne zjawiska
demograficzne	– wydłużenie średniej długości życia – wzrost liczby ludzi w wieku emerytalnym – wzrost migracji ludności
społeczne	– wzrost liczby pracujących kobiet – rozwój cywilizacyjny – procesy urbanizacyjne – upowszechnienie edukacji – wzrost aspiracji ludzi, chęć poszerzania swoich kompetencji – wzrost mobilności przestrzennej – wzrost wymagań jakościowych w stosunku do oferty usługowej
ekonomiczne	– globalizacja gospodarki światowej – wąska specjalizacja podmiotów gospodarczych, konieczność korzystania ze wsparcia specjalistów – duża konkurencja, dążenie do obniżania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw (outsourcing usług) – zwiększenie zamożności gospodarstw domowych, wzrost funduszu swobodnej konsumpcji – szybki rozwój technologii, zwłaszcza informatycznych
polityczno-prawne	– integracja gospodarcza – prywatyzacja przedsiębiorstw – procesy deregulacji działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 69–79; *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski et al., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 18–19, 59–60.

Pierwsza grupa zmian mająca wpływ na rozwój sektora usługowego to zmiany **demograficzne**. Starzenie się populacji, urbanizacja i zmiany w strukturze rodzin zmieniają popyt na różne rodzaje usług⁴. Społeczeństwa krajów wysoko rozwiniętych cechuje regresywny typ struktury wiekowej. W wyniku spadku wskaźnika urodzeń

³ Ibidem, s. 12.

⁴ Szerzej: I. Vladev, R. Vladeva, *The Demographic Problem-one of the Main Problems of Contemporary*, „Acta Scientifica Naturalis” 2020, nr 7(2), s. 158–171.

oraz wydłużenia średniej długości życia w populacjach tych państw obserwuje się dużą liczbę osób w wieku poprodukcyjnym. Przewiduje się, że do roku 2030 na Ziemi będzie żyło ponad miliard osób powyżej 65. roku życia, a ponad 200 mln osób będzie miało ponad 80 lat⁵.

Z jednej strony starzejące się społeczeństwo generuje większy popyt na usługi opiekuńcze i zdrowotne. Z drugiej strony rozwój medycyny i racjonalizacja trybu życia sprawiają, że osoby w wieku emerytalnym są często bardzo aktywnymi podmiotami w sferze konsumpcji; dysponując dużą ilością czasu wolnego, zgłaszają popyt m.in. na usługi turystyczne, rekreacyjne, uzdrowiskowe, rozrywkowe. Rosnąca liczba ludzi wykształconych oraz migracje tych osób ze wsi do miasta również powodują zmiany popytu na usługi.

Procesy urbanizacji generują zmiany społeczne w postaci upowszechnienia się tzw. miejskiego stylu życia, którego jednym z przejawów jest korzystanie z różnego rodzaju usług, w tym kulturalnych czy gastronomicznych. Dynamiczny rozwój miast wymusza dodatkowo rozwój usług niezbędnych do ich sprawnego funkcjonowania, tj. usług związanych z infrastrukturą techniczną i społeczną. Duża koncentracja ludności w miastach na stosunkowo niewielkiej powierzchni prowadzi do większego zapotrzebowania na różnorodne usługi, takie jak transport publiczny, opieka zdrowotna, usługi farmaceutyczne, edukacyjne, opiekuńcze, handlowe, gastronomiczne, fryzjerskie, kosmetyczne i wiele innych.

We współczesnych procesach urbanizacji wskazuje się na dwie fazy przyspieszenia⁶:

- a) okres rewolucji przemysłowo-technicznej XIX wieku i związany z nią dynamiczny rozwój pracochłonnych gałęzi przemysłu włókienniczego oraz produkcji ciężkich maszyn, skutkujący lawinowym napływem ludności wiejskiej do miast;
- b) okres po drugiej wojnie światowej, gdy w krajach wysokorozwiniętych industrializacja zaczęła tracić charakter dominującego czynnika miastotwórczego na rzecz szybko rozwijającego się sektora usług.

W rezultacie, jeżeli uznać urbanizację za symptom rozwoju gospodarczego, współcześnie jego dominującym źródłem jest dynamika rozwoju sektora usług.

Zmiana **społeczna**, jaką był wzrost liczby pracujących kobiet, przyniosła określone skutki ekonomiczne, gdyż pensje kobiet zwiększyły dochody gospodarstw domowych, co przełożyło się na większą zdolność konsumentów do korzystania z różnorodnych usług. Pozwoliło to na rozwój usług turystycznych, rekreacyjnych,

⁵ Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Po-raz-pierwszy-w-historii-na-swiecie-jest-wiecej-seniorow-niz-dzieci-8387793.html> (dostęp: 4.07.2024).

⁶ A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 70.

kulturalnych (realizowanych przez takie obiekty jak teatr, kino, muzea, galerie), osobistych (fryzjerskich, kosmetycznych), medycyny estetycznej, usług handlowych. Jednocześnie aktywność zawodowa kobiet ograniczyła czas, jaki mogły one poświęcić na prace w gospodarstwie domowym, co skutkowało zwiększonym popytem na usługi opieki nad dziećmi, usługi gastronomiczne, pralnicze czy usługi firm sprzątających.

Postęp cywilizacyjny, przejawiający się w rozwoju nauki, upowszechnieniu edukacji, uczestnictwa w życiu kulturalnym, wzroście mobilności przestrzennej i społecznej ludzi, rozwoju demokracji, przyczynił się do wzrostu aspiracji jednostek. Rozwój nauki oraz edukacji, kultury, a także demokratyzacja życia społecznego, rozwijając ludzkie potrzeby, głównie wyższego rzędu, są czynnikami, które przyczyniły się do kreacji popytu na różnego rodzaju dobra, przede wszystkim z zakresu edukacji, kultury, ochrony zdrowia czy zagospodarowania czasu wolnego⁷.

Rozwój transportu (lotniczego, kolejowego, samochodowego) umożliwił szybsze i wygodniejsze pokonywanie dużych odległości, co znacznie ułatwiło ludziom przemieszczanie się między różnymi regionami, krajami i kontynentami. Wzrost mobilności przestrzennej ludzi umożliwił im porównywanie usług świadczonych w kraju i za granicą, a to z kolei wykształciło nowe potrzeby konsumentów, zaczęli oni domagać się większego zróżnicowania oraz wyższej jakości usług. Podróże spowodowały wzrost aspiracji ludzi, uświadomiły wartość edukacji (np. nauki języków obcych, geografii). Wpłynęło to na popyt na nowe usługi edukacyjne, wykorzystujące bardziej efektywne metody nauczania. Usługi szkoleniowe umożliwiły ludziom rozwój kompetencji i umiejętność konkurencyjności z innymi na szybko zmieniającym się rynku pracy.

Życie w coraz bardziej różnorodnym i złożonym środowisku wymagało specjalizacji i często nowych rodzajów usług. Pogłębienie się społecznego oraz technicznego podziału pracy sprawia, że każdy człowiek, rozwijając swoją specjalizację zawodową, staje się coraz bardziej uzależniony od świadczonych na jego rzecz różnorodnych usług. Coraz bardziej skomplikowane procedury w codziennym życiu stworzyły popyt na wiele różnorodnych usług, zwłaszcza z zakresu doradztwa prawnego i finansowego⁸.

Wśród zmian **ekonomicznych** wpływających na rozwój sektora usługowego należy wskazać globalizację gospodarki. Spowodowała ona zwiększenie zapotrzebowania na usługi związane z transportem, turystyką i przepływem informacji.

⁷ Ibidem, s. 71.

⁸ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 18.

Wzrost wzajemnych współzależności między przedsiębiorstwami przyczynił się do zintensyfikowania międzynarodowej wymiany usług.

Proces globalizacji w sferze konsumpcji prowadzi do standaryzacji oraz unifikacji konsumpcji w skali regionalnej i światowej pod względem struktury oraz intensywności potrzeb konsumentów, zwyczajów i zachowań nabywczych oraz warunków funkcjonowania mechanizmów rynkowych⁹. Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów i dążąc do pozyskania nowych rynków zbytu, firmy usługowe nasiliły swoją globalną ekspansję. Instytucje ubezpieczeniowe, finansowe, przedsiębiorstwa transportowe, turystyczne i inne rozbudowują międzynarodowe sieci, wykorzystując swoją konkurencyjność do ugruntowania pozycji na rynku globalnym. Z kolei usługodawcy, którzy nie mają możliwości rozszerzenia działalności zostają zmuszeni do poszukiwania strategicznych powiązań, aby zyskać czas na tworzenie własnych sieci sprzedaży¹⁰. Intensyfikacja wymiany spowodowała konieczność usprawnienia systemów dystrybucji. Przedsiębiorstwa usługowe coraz częściej podejmują współpracę z wyspecjalizowanymi firmami pośredniczącymi, które dzięki innowacyjnemu sposobowi pracy i sprawnemu zarządzaniu mogą redukować koszty działalności¹¹.

Otwarcie nowych rynków, wzrost konkurencji, zmusiły firmy do bardziej innowacyjnego podejścia do świadczenia usług. Firmy usługowe, aby zwiększyć swoją efektywność i obniżyć koszty działania, coraz częściej korzystają z outsourcingu. Wąska specjalizacja zmusza przedsiębiorców do korzystania z usług specjalistów z dziedzin: doradztwa podatkowego, rachunkowości, księgowości, rekrutacji pracowników, prac badawczo-rozwojowych, badania rynku, reklamy itp.

Globalizacja sprzyja wymianie technologii i know-how między krajami. Firmy usługowe mogą korzystać z najlepszych praktyk i najnowszych technologii z różnych części świata. Rozwój technologii, zwłaszcza informatycznych, pozwala kreować nowe usługi, ułatwia do nich dostęp, poprawia ich jakość i obniża koszty ich świadczenia. Na przykład rozwój internetu umożliwił powstanie nowych modeli biznesowych, takich jak e-commerce czy usługi dostarczane w chmurze, przyczynił się także do powstania nowych usług online, takich jak usługi streamingowe, e-learning czy telemedycyna.

⁹ K. Kłosiński, *Przemiany strukturalne w usługach rynkowych*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 1997, s. 162–163.

¹⁰ World Trade Report 2005, WTO, Geneva 2005, s. 237–238; A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, s. 72.

¹¹ OECD, *The Sendee Economy*, Paris 2000, s. 26–27.

Kolejną zmianą o charakterze ekonomicznym jest wzrost zamożności społeczeństwa. Badania struktury konsumpcji wskazują na systematyczny wzrost konsumpcji usług i zwiększanie się jej udziału w globalnej konsumpcji gospodarstw domowych. Proces ten określa się pojęciem serwicyzacji konsumpcji. Otóż można wyodrębnić trzy fazy rozwoju konsumpcji¹²:

- a) faza pierwsza jest okresem, w którym w konsumpcji gospodarstwa domowego (społeczeństwa) najwyższy udział w ujęciu wartościowym ma żywność;
- b) faza druga (określana również jako przemysłowa lub industrialna) następuje wówczas, kiedy gros wydatków zostaje przeznaczone na konsumpcję dóbr przemysłowych (np. mieszkanie i jego wyposażenie, środki komunikacji) i nośniki przekazu kulturalnego (np. samochody, telewizory, komputery, książki);
- c) trzecia faza, tzw. faza serwicyzacji konsumpcji, to okres, gdy największa część dochodu jest wydatkowana na usługi.

Wraz ze zmianą dochodów ulega zmianie również struktura spożycia usług. Z uwagi na charakter potrzeb usługi można umownie podzielić na¹³:

- a) podstawowe, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania gospodarstwa domowego, w przypadku których występuje obiektywny przymus konsumpcji (wynajem mieszkania, dostawy energii i wody, odprowadzanie ścieków, komunikacja i łączność, oświata, wychowanie, opieka zdrowotna, handel itp.);
- b) oraz wyższego rzędu, które wiążą się z zaspokajaniem potrzeb nabytych (usługi kosmetyczne, turystyka, kultura, ubezpieczenia, gry hazardowe).

M. Daszkowska podkreśla, że w miarę postępu wyrażającego się zmianą stylu życia, wzrostem zamożności i poprawą standardu życiowego społeczeństwa następuje przekształcenie usług zaspokajających potrzeby wyższego rzędu w usługi podstawowe. W ten sposób zmienia się zestaw usług tworzących tzw. minimum usługowe (zestaw usług niezbędnych w codziennym życiu)¹⁴.

Czwartą grupą czynników determinujących rozwój sektora usługowego są **przemiany polityczno-prawne**. Procesy integracji gospodarczej wpłynęły na poszerzenie rynków zbytu. Dzięki integracji europejskiej nastąpił swobodny przepływ usług, wyrażający się m.in. liberalizacją usług finansowych, harmonizacją kontroli banków i ubezpieczeń, otwarciem rynków usług transportowych i telekomunikacyjnych.

¹² C. Bywalec, *Wzrost konsumpcji usług, czyli proces serwicyzacji konsumpcji w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2003, nr 2, s. 1–2.

¹³ A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, s. 72.

¹⁴ M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 75–77.

Międzynarodowe powiązania spowodowały wzrost zapotrzebowania na usługi prawne i specjalistyczne doradztwo w innych dziedzinach.

Do grupy zmian polityczno-prawnych zaliczana jest także **prywatyzacja przedsiębiorstw**. Miała ona miejsce w latach 80. i 90. XX wieku zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Proces ten głównie dotyczył usług telekomunikacyjnych, transportu kolejowego i usług pocztowych. Zwiększona konkurencja spowodowała pełniejsze zaspokojenie potrzeb klientów poprzez większą dostępność usług dla konsumentów, poszerzenie asortymentu i wyższą jakość¹⁵. Prywatyzacja stanowi sposób na zwiększenie efektywności nie tylko poszczególnych przedsiębiorstw, ale całej gospodarki przez zmniejszenie dotacji i subwencji świadczonych przez budżet na rzecz sektora publicznego, ograniczenie administracji zarządzającej tym sektorem, stworzenie możliwości przepływu środków do najbardziej efektywnych przedsiębiorstw (alokacja kapitału za pomocą mechanizmu giełdowego), zwiększenie konkurencyjności gospodarki (demonopolizacja), zwiększenie efektywności zaangażowanego kapitału¹⁶.

Prywatyzacja w sektorze usługowym jest szczególnie istotna w przypadku dziedzin mających charakter strategiczny, w których przedsiębiorstwa działały na zasadzie monopolistów naturalnych (usługi telekomunikacyjne, transport kolejowy, usługi pocztowe). Prywatyzacja jest bowiem dobrym momentem do zmiany struktury prywatyzowanego przedsiębiorstwa i powiązań, w jakich ono funkcjonuje, np. przez dokonanie podziału na mniejsze jednostki i samodzielną ich sprzedaż¹⁷. Wzrost konkurencji na rynku sprzyja większej dostępności usług dla konsumentów, rozszerzeniu asortymentu, podwyższeniu jakości przy jednoczesnym spadku ceny usługi, a tym samym przyczynia się do pełniejszego zaspokojenia potrzeb klientów. Postępujące procesy prywatyzacji stwarzają dodatkowo dla podmiotów prywatnych możliwości prowadzenia działalności w dziedzinach dotychczas dla nich niedostępnych (np. szkolnictwo, usługi medyczne, komunalne).

Istotną rolę w rozwoju sektora usługowego odegrały **procesy deregulacji** zmniejszające stopień ingerencji państwa w gospodarkę przez redukcję liczby przepisów, ograniczeń oraz kontroli administracyjnej. Deregulacja pozwala firmom na większą swobodę w prowadzeniu działalności gospodarczej, co może prowadzić do łatwiejszego

¹⁵ A. Rokicki, B. Nogalski, *Service management as a subdiscipline of management science*, „Central European Management Journal” 2021, nr 29(3), s. 136–174.

¹⁶ M. Dobska, *Prywatyzacja w sektorze usługowym*, [w:] *Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 46.

¹⁷ Ibidem.

rozwoju nowych usług. Ponadto mniejsza ingerencja państwa może zachęcać do innowacji w sektorze usługowym poprzez zmniejszenie obciążeń regulacyjnych i umożliwienie łatwiejszego wprowadzania nowych technologii oraz rozwiązań. W przypadku usług – jak pisze Rogoziński – deregulacja może przybrać następujące formy¹⁸:

- klienci mogą nabywać usługi poza granicami własnego kraju,
- zagraniczne przedsiębiorstwa uzyskują możliwość prowadzenia działalności usługowej w innym kraju bądź mogą sprawować kontrolę nad wykonywaniem określonych usług,
- przedsiębiorstwom krajowym zostają stworzone możliwości eksportu usług.

Proces deregulacji należy postrzegać równolegle z opisanymi wcześniej przekształceniami własnościowymi, ponieważ te ostatnie są najskuteczniejszym sposobem wprowadzania mechanizmu rywalizacji o klienta¹⁹.

Podsumowując, należy zauważyć, że rozwój sektora usługowego jest wynikiem synergii wielu czynników, które razem przyczyniają się do jego dynamicznego wzrostu i ewolucji w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby gospodarcze i społeczne.

¹⁸ K. Rogoziński, *Deregulacja w sektorze usług*, [w:] *Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 29.

¹⁹ A. Wróbel, *Międzynarodowa wymiana usług*, s. 79.

Część 2

Determinanty zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych

Rozdział 5

Funkcjonalne obszary zarządzania przedsiębiorstwem usługowym

Specyfika usług wpływa na obszary, jakie powinny być brane pod uwagę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem usługowym. Przedstawiono je w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Funkcjonalne obszary zarządzania przedsiębiorstwem usługowym

Główne obszary	Szczegółowe zadania
1	2
zarządzanie potencjałem usługotwórczym	– zarządzanie posiadaną zdolnością usługową – zarządzanie siecią placówek własnych i kontraktowych
zarządzanie marketingowe	– kształtowanie oferty usługowej – zarządzanie cenami usług – promocja usług (reklama, public relations, sponsoring) – zarządzanie dostępnością usług – marketingowe kształtowanie personelu usługowego
zarządzanie zasobami ludzkimi	– planowanie zatrudnienia – rekrutacja i selekcja (uwzględniająca nie tylko formalne kwalifikacje, ale również predyspozycje do pracy w usługach) – szkolenia pracowników – systemy motywacji płacowej i pozapłacowej; dostosowanie motywatorów do rzeczywistych potrzeb pracowników – ocena pracowników
zarządzanie relacjami z klientami (CRM)	– zbieranie i analiza danych o klientach (takich jak dane demograficzne, historie zakupów, preferencje) – personalizacja ofert zgodnie z indywidualnymi potrzebami i preferencjami klientów – wykorzystanie narzędzi do automatyzacji kampanii promocyjnych, takich jak social media czy reklamy internetowe

1	2
społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)	– odpowiedzialność społeczna – odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego – odpowiedzialność wobec interesariuszy (pracowników, klientów, partnerów biznesowych)
zarządzanie ryzykiem w działalności usługowej	– zarządzanie ryzykiem prawnym – zarządzanie ryzykiem rynkowym – zarządzanie ryzykiem finansowym – zarządzanie ryzykiem personalnym – zarządzanie ryzykiem katastroficznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Zeller, *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem usługowym na podstawie analizy dorobku marketingu usług*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 145, s. 235–237; K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Jak zauważa K. Rogoziński potencjał usługotwórczy (zdolności usługowe) „to najbardziej ogólna kategoria opisująca możliwości wytwórcze przedsiębiorstwa. Określa, ile usług można wytworzyć w organizacji usługowej w danym czasie lub jaka może być ogólna wartość wyświadczonych usług”¹. **Zarządzanie potencjałem usługotwórczym** związane jest z identyfikacją poszczególnych jego elementów, określeniem jego wielkości, jak również monitorowaniem stopnia jego wykorzystania. Celem zarządzania potencjałem usługowym jest zapewnienie tego, aby dostępne zasoby były wykorzystane w sposób efektywny, a usługi świadczone były zgodnie z oczekiwaniami klientów. Ważnym elementem tego procesu jest zarządzanie siecią placówek przedsiębiorstwa usługowego (np. sieci sklepów detalicznych, oddziałów banku, restauracji, hoteli czy innych jednostek operacyjnych rozmieszczonych geograficznie). Wymaga to m.in. centralnego zarządzania kluczowymi funkcjami, takimi jak marketing czy zarządzanie zasobami ludzkimi, wprowadzenia jednolitych standardów operacyjnych i procedur we wszystkich placówkach. Proces ten powinien doprowadzić do uzyskania oczekiwanej jakości usług, efektywności operacyjnej oraz maksymalizacji wyników finansowych w całej sieci².

Kolejnym, istotnym dla funkcjonowania przedsiębiorstwa usługowego, obszarem działania jest **zarządzanie marketingowe**. Jest to „proces planowania i kształtowania instrumentów marketingowych, tj. produktów, cen, dystrybucji i promocji, dążącym do realizowania misji i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Jednocześnie jest to

¹ K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 250.

² Szerzej: A.P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne zarządzanie” 2003, nr 3, s. 7–18.

projektowanie i zarządzanie systemem dostarczania nabywcom coraz lepszych wartości, będących podstawą istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku”³. Zarządzanie marketingowe jest określane przez⁴:

- misję przedsiębiorstwa,
- orientację na nabywców, badanie ich potrzeb i preferencji,
- posługiwanie się instrumentami marketingowymi przez zespoły,
- różnicowanie usług, cen, dystrybucji i promocji na różnych segmentach rynku,
- dążenie do osiągania przewagi nad konkurentami,
- ponoszenie społecznej odpowiedzialności za rodzaj i sposób podejmowanych działań gospodarczych.

Na kształt podejmowanej przez usługodawców działalności marketingowej decydujący wpływ mają specyficzne cechy produktu dostarczanego przez przedsiębiorstwo usługowe, tj. usług. Oferowany produkt jest podstawowym instrumentem konkurencji pozacenowej. Im większa jest konkurencja na rynku, tym bardziej wzrasta znaczenie jakości usług. Nabywcy są coraz bardziej wymagający, oczekują, że usługa będzie dostosowana do ich indywidualnych potrzeb i preferencji. Personalizacja zwiększa poczucie wartości i zadowolenie z usługi.

Istotną rolę w sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa usługowego odgrywa polityka cenowa. Odpowiednie ustalanie cen usług nie tylko wpływa na przychody firmy, ale także na postrzeganie wartości usługi przez klientów oraz na konkurencyjność na rynku. Cena jest kategorią mierzalną i często staje się przedmiotem bezpośredniego porównywania. Dlatego też jej skuteczność jako instrumentu konkurencji jest uzależniona od wielu czynników: rodzaju usługi, elastyczności cenowej popytu, zasobności nabywców (elastyczności dochodowej popytu), struktury otoczenia konkurencyjnego, cen usług substytucyjnych. Różne usługi mogą wymagać różnego podejścia cenowego. Na przykład usługi premium będą miały inne struktury cenowe niż usługi standardowe. Niska elastyczność popytu na daną usługę może pozwolić na wyższe ceny, podczas gdy duża konkurencja może wymusić obniżenie cen. Kluczowe jest znalezienie balansu pomiędzy rentownością, konkurencyjnością i wartością dla klienta.

Kolejne narzędzie zarządzania marketingowego, tj. dystrybucja usług, dotyczy stworzenia warunków konsumpcji (realizacji) usług dogodnych dla klienta pod względem miejsca, czasu i formy. W obszarze tym powinny być wzięte pod uwagę

³ *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 298.

⁴ *Zarządzanie marketingowe*, red. G. Rosa, CH.Beck, Warszawa 2012, s. 46–57.

własne zdolności usługowe oraz identyfikacja możliwości sprzedaży usług przez pośredników, zasady wyboru pośredników i opracowywanie standardów współpracy, obsługa i monitorowanie pośredników⁵.

Markę firmy usługowej budują i wzmacniają działania promocyjne. Usługi są niematerialne i trudniejsze do oceny przed zakupem w porównaniu z produktami materialnymi. Promocja pomaga uświadomić potencjalnym klientom, jakie usługi oferuje przedsiębiorstwo. Pozwala wyróżnić unikatowe cechy i korzyści danej usługi na tle konkurencji, takie jak wyjątkowa jakość, szybki czas realizacji, indywidualne podejście do klienta czy innowacyjne rozwiązania. Regularna komunikacja promocyjna z obecnymi klientami (np. przez takie działania jak newslettery, programy lojalnościowe, specjalne oferty dla stałych klientów) pomaga utrzymać ich lojalność i przypomina im o istnieniu firmy. Promocja pozwala także na dotarcie do nowych segmentów rynku i pozyskanie nowych klientów. Kampanie reklamowe, promocje online, social media czy programy poleceń mogą przyciągnąć uwagę osób, które wcześniej nie miały kontaktu z firmą.

W działaniach marketingowych personel świadczący usługi odgrywa bardzo ważną rolę, ponieważ jego umiejętności, postawa i interakcje z klientami mają bezpośredni wpływ na jakość usługi i czerpaną z niej satysfakcję. Jako że usługi nie mają materialnych cech, klient formułuje swoje wrażenie o przedsiębiorstwie na podstawie postaw i zachowań zatrudnionego w nim personelu⁶. Ze względu na szczególną rolę pracowników w procesie usługowym istotnym działaniem w przedsiębiorstwach jest odpowiednie **zarządzanie zasobami ludzkimi**. Proces ten obejmuje⁷:

- planowanie zatrudnienia,
- rekrutację i selekcję,
- szkolenie pracowników – zwłaszcza w zakresie specyfiki świadczenia usług i obsługi klienta, w tym radzenie sobie w trudnych sytuacjach,
- systemy motywacji płacowej i pozapłacowej,
- obiektywne systemy ocen pracowniczych.

Planowanie zatrudnienia oznacza ustalenie odpowiedniej liczby personelu usługowego (zależne jest to od wielkości przedsiębiorstwa i wielkości popytu na usługi), określenie wymaganych kwalifikacji i cech osobowościowych pracownika niezbędnych na dane stanowisko. Następnym etapem jest zaprojektowanie procesu rekrutacji i selekcji. Wymaga to określenia źródła pozyskiwania pracowników. Może być ono

⁵ A. Czubala et al., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2012, s. 194.

⁶ D. Bednarska-Olejniczak, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 353, s. 69–78.

⁷ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 140–141.

wewnętrzne lub zewnętrzne. Wewnętrzny rynek pracy stanowią osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie, które pragną awansować, zmienić stanowisko lub przekwalifikować się. Rekrutacja wewnętrzna stanowi element motywacyjny dla pracowników, którzy dzięki właściwej pracy mają realną szansę na awans, pracodawcom zaś stwarza możliwość lepszego wykorzystania kwalifikacji pracowników. Rekrutacja zewnętrzna oznacza pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy. Stanowią go: bezrobotni chętni do podjęcia pracy, absolwenci szkół i uczelni, pracownicy innych przedsiębiorstw skłonni zmienić pracę.

Proces rekrutacji kończy się, gdy do firmy wpłyną oferty przedstawione przez kandydatów. Dalszym etapem procesu doboru pracowników jest selekcja. Polega ona na ocenie przydatności kandydatów na dane stanowisko i wyborze najlepszego z nich. W procesie selekcji wykorzystuje się wiele technik badawczych, takich jak: analiza przedłożonych dokumentów (CV, listu motywacyjnego), rozmowa kwalifikacyjna, obserwacja, testy psychologiczne, ekspertyzy grafologiczne, metody Assessment Center⁸. Końcowym etapem selekcji jest podjęcie decyzji personalnej o przyjęciu kandydata do pracy lub rezygnacji z jego kandydatury. W przypadku pozytywnej decyzji nowo zatrudnionemu pomocą służy przede wszystkim bezpośredni przełożony, który dokonuje merytorycznego wprowadzenia pracownika w nowe obowiązki, przedstawia go członkom zespołu, zapoznaje z celami przedsiębiorstwa i jego kulturą organizacyjną.

Zakończenie okresu adaptacyjnego nie może stanowić końca działań edukacyjnych. Zwiększeniu umiejętności poszczególnych pracowników, a przez to wzmocnieniu skuteczności organizacji służą różnorodne szkolenia. W przedsiębiorstwach usługowych szczególnie istotne są szkolenia z zakresu obsługi klienta, w tym techniki postępowania z trudnymi klientami.

Kolejnym bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym, poza szkoleniami, jest odpowiednie motywowanie kadry. Stanowi ono proces ukierunkowany na wywołanie i podtrzymywanie określonych postaw (zachowań organizacyjnych) pracowników będących reakcją na pewne potrzeby (np. samorealizacji, uznania), które to efekty uzyskiwane są poprzez stosowanie zróżnicowanych środków zachęty materialnej i pozamaterialnej⁹.

⁸ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 122–123.

⁹ Szerzej na ten temat: S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 317–352.

Kolejnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników. Proces ten musi zostać dopasowany do specyfiki danego przedsiębiorstwa i wymagań stanowisk, których dotyczy ocena. Niezbędne jest jednoznaczne określenie kryteriów oceny i zapoznanie z nimi wszystkich zainteresowanych przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć. Wyniki oceny pozwalają: dokonać selekcji w aspekcie przydatności pracownika dla przedsiębiorstwa, wskazać kierunki szkolenia i doskonalenia zawodowego personelu, przydzielić premie, awansować osoby wykazujące inicjatywę i pomysłowość oraz ujawnić przyczyny niepowodzeń zawodowych poszczególnych osób lub zespołów.

Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie usługowym może być rozpatrywany nie tylko w kategoriach zatrudnionego personelu, ale także konsumentów usług. Grupa ta, kupując usługi i rekomendując je innym klientom, generuje zyski firmy. Dlatego bardzo ważne jest, aby przedsiębiorstwo usługowe dbało o odpowiednie **relacje z klientami**¹⁰. Narzędziem wspierającym te działania jest zarządzanie relacjami z klientami CRM (Customer Relationship Management)¹¹. J. Otto, uważa, że CRM należy traktować jako filozofię działania firmy, w której wszyscy pracownicy są świadomi konieczności budowania długoterminowych związków z klientami w celu zwiększania wartości rynkowej przedsiębiorstwa przez maksymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w relacji łączącej firmę z klientami¹². Wsparciem w tych działaniach jest stosowanie odpowiedniego oprogramowania komputerowego wraz z bazami danych. Stwarza to firmom możliwość oferowania wyższej jakości zindywidualizowanych ofert, których rezultatem jest zwiększona lojalność konsumentów i wyższe zyski przedsiębiorstwa¹³.

Poza CRM istotnym elementem w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw usługowych są działania z zakresu **społecznej odpowiedzialności biznesu** (Corporate Social Responsibility, CSR). Jest to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwo usługowe w swoich działaniach dobrowolnie uwzględnia interesy społeczne,

¹⁰ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 52–77.

¹¹ Może być on rozumiany w dwojaki sposób: 1) jako sposób zarządzania, mający na celu zaspokojenie potrzeb klientów, lub 2) jako systemy informatyczne, których celem jest gromadzenie i analiza danych na temat klientów, ich preferencji, historii interakcji z firmą. Zob. J. Adamczyk, *CRM w ujęciu klasycznym i internetowym*, www.e-marketing.pl (dostęp: 4.07.2024); E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 50.

¹² J. Otto, *CRM – dobre relacje z klientem*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8, s. 20–24.

¹³ J. Petrykowska, *Marketing partnerski a CRM*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 497–501.

aspekty środowiskowe oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy (tj. pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi)¹⁴. Realizacja strategii CSR oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego¹⁵. Przykładami inicjatyw, które firmy podejmują w celu wywierania pozytywnego wpływu na społeczeństwo, środowisko i interesariuszy są m.in.:

- a) w aspekcie społecznym: wsparcie finansowe dla organizacji charytatywnych, sponsorowanie lokalnych wydarzeń, wolontariat pracowniczy na rzecz społeczności, inwestycje w infrastrukturę, programy edukacyjne, zdrowotne, sportowe i kulturalne;
- b) w aspekcie środowiskowym: redukcja emisji CO₂, minimalizacja odpadów, recykling, zrównoważone gospodarowanie zasobami naturalnymi, wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii, podnoszenie świadomości ekologicznej wśród pracowników, klientów i społeczności;
- c) w aspekcie relacji pracowniczych: zapewnianie pracownikom szkoleń i rozwoju kariery, stworzenie dobrych warunków pracy (bezpieczeństwo fizyczne i socjalne, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, rasę, wyznanie) programy integracyjne, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, programy na rzecz wyrównywania szans (elastyczne formy zatrudnienia, wyrównywanie szans osób po 50 roku życia i osób niepełnosprawnych), programy zapewniające równowagę między życiem osobistym i zawodowym;
- d) w aspekcie relacji z klientami: dbałość o wysoką jakość oferowanych usług, przestrzeganie uczciwych praktyk marketingowych, zapewnienie bezpieczeństwa danych osobowych klientów, transparentność w ich przetwarzaniu;
- e) w aspekcie relacji z partnerami biznesowymi: prowadzenie działalności zgodnie z przepisami prawa, normami etycznymi i standardami branżowymi, jawność w komunikacji z interesariuszami, otwartość na dialog, przeciwdziałanie korupcji, szkolenia z zakresu etyki biznesu.

Kolejnym ważnym obszarem w działalności przedsiębiorstw usługowych jest **zarządzanie ryzykiem**. Proces ten polega na identyfikacji, ocenie, kontrolowaniu i monitorowaniu różnych rodzajów ryzyka, które mogą wpłynąć na zdolność

¹⁴ A. Para, *CSR a idea zrównoważonego rozwoju w turystyce*, [w:] *Zrównoważony rozwój: debiut naukowy 2011*, red. T. Jemczura, H. Kretek, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Racibórz 2012, s. 161.

¹⁵ PARP, <https://www.parp.gov.pl/csr#csr> (dostęp: 4.07.2024).

przedsiębiorstwa do świadczenia usług oraz osiągania celów biznesowych¹⁶. Wśród kluczowych rodzajów ryzyka należy wymienić¹⁷:

- a) ryzyko prawne – zmiany w obowiązujących przepisach regulujących działalność usługową, spory prawne, nieprzestrzeganie warunków umów przez klientów lub dostawców;
- b) ryzyko rynkowe – pojawienie się nowych konkurentów, agresywna polityka cenowa konkurencji, zmiana preferencji klientów, nowe trendy na rynku;
- c) ryzyko finansowe – niewypłacalność klientów, opóźnienia w płatnościach, trudności w pokryciu bieżących zobowiązań;
- d) ryzyko personalne – wysoka rotacja pracowników, niedobory wykwalifikowanej kadry, problemy z motywacją i zaangażowaniem pracowników;
- e) ryzyko katastroficzne:
 - katastrofy naturalne: powódzie, trzęsienia ziemi, huragany, tornada, pożary,
 - katastrofy spowodowane przez człowieka: terroryzm i sabotaż, konflikty zbrojne,
 - katastrofy technologiczne: cyberataki, utrata danych, awaria krytycznej infrastruktury technicznej, takiej jak sieci energetyczne, wodociągi, systemy komunikacyjne,
 - pandemie i choroby zakaźne, które mogą prowadzić do izolacji pracowników i klientów, spadku popytu na usługi, a nawet zamknięcia działalności,
 - katastrofy ekologiczne – zanieczyszczenie środowiska, wyciek substancji chemicznych, skażenie wody lub powietrza.

Każdy z tych rodzajów ryzyka może mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw usługowych. Dlatego ważne jest, aby podmioty te wdrażały odpowiednie mechanizmy zarządzania ryzykiem. Pozwoli to na minimalizację potencjalnych strat i maksymalizację szans na sukces. Podejmowanie świadomych decyzji i wdrażanie odpowiednich działań z zakresu zarządzania ryzykiem powinno skutkować zwiększeniem stabilności operacyjnej i finansowej przedsiębiorstwa usługowego oraz budowaniem zaufania wśród klientów i innych interesariuszy.

Zaprezentowany w rozdziale wykaz obszarów, które należy uwzględnić w procesie zarządzania podmiotami w sektorze usługowym nie jest wyczerpujący. Ze względu na złożoności wyzwań jakie stoją przed przedsiębiorstwami usługowymi zasygnalizowano jedynie wybrane kwestie teoretyczne dotyczące tego zagadnienia. W dalszej części monografii zostaną przedstawione wybrane praktyczne przykłady zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych.

¹⁶ Zarządzanie ryzykiem, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 23.

¹⁷ Szerzej: M. Thlon, *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 902(02), s. 17–36.

Rozdział 6

Zarządzanie ryzykiem epidemii w działalności przedsiębiorstw usługowych. Przykład branży hotelarskiej

6.1. Istota ryzyka epidemii

Fundamentalnym obszarem zainteresowania przedsiębiorstw usługowych są kwestie sprawności funkcjonowania organizacji, a więc niezawodności i ryzyka w zarządzaniu organizacją. Ryzyko jest różnie interpretowane w literaturze. Dyskusja naukowa toczy się wokół związków ryzyka z niepewnością, prawdopodobieństwem zdarzeń, zagrożeń, ponadprzeciętnych korzyści lub strat¹. Pierwsze rozważania o naturze ryzyka na gruncie nauk ekonomicznych skupiały się na konfrontacji potocznego i naukowego rozumienia pojęć ryzyka i niepewności oraz ich znaczenia w kontekście rachunku prawdopodobieństwa².

Współcześnie można wskazać na dwa główne podejścia do ryzyka: negatywne i neutralne. Koncepcja negatywna interpretuje ryzyko jako możliwość nieosiągnięcia oczekiwanego efektu, tym samym ryzyko jest kojarzone z „zagrożeniem”, „stratą”, „niebezpieczeństwem”³. W ramach koncepcji neutralnej dominuje ujęcie ryzyka jako stanu braku pewności co do przyszłych skutków określonych zdarzeń. W zależności od sytuacji ryzyko jest szansą albo zagrożeniem i wiąże się z prawdopodobieństwem straty lub zysku⁴.

¹ S. Ward, C. Chapman, *Transforming project risk management into project uncertainty management*, „International Journal of Project Management” 2003, nr 21(2), s. 97–105.

² F. Romeike, *Lexikon Risiko – Management*, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2004, s. 67.

³ M. Małkowska-Borowczyk, *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2012, nr 235, s. 9–21.

⁴ K. Jajuga, *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13; A. Tokarz-Kocik, *Ryzyko motywacyjne w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w hotelarstwie. Ujęcie ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2017, s. 28–30.

Ze względu na czynniki kształtujące ryzyko można wyróżnić⁵:

- ryzyko specyficzne (wewnętrzne/endogeniczne), determinowane przez zasoby, którymi podmiot dysponuje (tj. zasoby ludzkie, kapitałowe, informacyjne, technologiczne),
- ryzyko systematyczne (zewnętrzne/egzogeniczne), determinowane przez otoczenie przedsiębiorstwa (przyrodnicze, prawne, ekonomiczne i demograficzne).

Otoczenie stanowi źródło różnego rodzaju sił i zdarzeń współokreślających warunki działania przedsiębiorstw. Wśród nich są te napędzające wzrost przedsiębiorstw oraz takie, których oddziaływanie istotnie ten wzrost ogranicza, a niekiedy wręcz go uniemożliwia⁶. Przykładem takiej siły oddziałującej na sektor usługowy była pandemia Covid-19, którą można przyporządkować do kategorii ryzyka epidemii. Zjawisko to traktowane jest jako zdarzenie o niskim prawdopodobieństwie, prowadzące zazwyczaj do strat i niekorzystnego wpływu na wynik działalności gospodarczej. Prawdopodobieństwo realizacji i zakres szkód nie są zależne od człowieka, gdyż straty odnotowywane są jednocześnie w wielu jednostkach gospodarczych⁷. Niezależnie od rodzaju, charakteru i rozmiarów szkód spowodowanych w następstwie urzeczywistnienia się ryzyka epidemii, każda z nich znajduje swój wymiar w ujęciu finansowym, co negatywnie odbija się na płynności finansowej przedsiębiorstw usługowych.

Pogorszenie płynności finansowej pociąga za sobą kolejne negatywne konsekwencje ekonomiczne dla funkcjonowania podmiotów tegoż sektora. Do najważniejszych można zaliczyć⁸: pogorszenie pozycji rynkowej, możliwość utraty części klientów, brak elastyczności w podejmowaniu decyzji, ograniczenie rozwoju podmiotów, pogorszenie wyników finansowych, a nawet zagrożenie upadłością. Prowadzi to w rezultacie do ogólnego osłabienia kondycji ekonomicznej podmiotów rynkowych, zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej.

⁵ E. Szczepanik, *Ryzyko w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 17.

⁶ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 560–571.

⁷ A. Bera et al., *Mitigating risk of the tourism sector in the European Union member states during the Covid-19 pandemic*, „European Research Studies Journal” 2020, nr 23(4), s. 107–122; J. Solarz, K. Waliszewski, *Całościowe zarządzanie ryzykiem systemowym. Pandemia COVID-19*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2020, s. 44–47.

⁸ M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 35–40.

6.2. Wpływ pandemii Covid-19 na działalność usługową w Polsce – wybrane branże

Koronawirus ciężkiego zespołu ostrej niewydolności oddechowej SARS-CoV-2 zmienił oblicze współczesnego świata we wszystkich obszarach działalności, także w sektorze usługowym. Uważa się, że epidemia wybuchła w Chinach. Bardzo szybko jednak, bo już w kolejnych dniach, pojawiły się przypadki zakażeń w innych krajach, takich jak: Korea Południowa, Japonia, Tajwan i Tajlandia. Wirus stwierdzono u osób, które podróżowały do lub z chińskiego miasta Wuhan. W styczniu 2020 roku WHO ogłosiła stan zagrożenia zdrowia publicznego. Nadała również patogenowi nazwę SARS-CoV-2, a chorobie, którą wywołuje Covid-19⁹. Rozprzestrzenianie się koronawirusa obejmowało kolejne kraje. WHO 30 stycznia 2020 roku ogłosiło stan światowego zagrożenia epidemią. Do końca 2020 roku Covid-19 rozprzestrzenił się na cały świat, opanowując 223 państwa na wszystkich kontynentach¹⁰.

Pandemia w początkowej fazie wywołała „szok podaży”. Rozprzestrzenianie się wirusa spowodowało przerwanie międzynarodowych łańcuchów dostaw, najpierw w Chinach, a następnie w kolejnych krajach na świecie oraz skrócenie czasu pracy pracowników w trakcie kwarantanny lub choroby. Przedsiębiorstwa zostały zmuszone do zawieszenia lub ograniczenia działalności z powodu nakazanych przestojów. Wiele organizacji zaczęło borykać się z ograniczeniami płynności, a niektóre utraciły zdolność do dalszego wypłacania wynagrodzeń pracownikom. Pomimo bezprecedensowych interwencji rządowych w wielu państwach niepewność dotycząca rozprzestrzeniania się wirusa, a także w wielu przypadkach spadek dochodu gospodarstw domowych skłoniły klientów do ograniczenia konsumpcji. „Szok podaży” szybko przekształcił się w „szok popytowy”¹¹.

Zgodnie z neutralną koncepcją ryzyka pandemia COVID-19 dla wybranych branż usługowych okazała się szansą, a dla innych zagrożeniem. W związku z koniecznością zachowania społecznego dystansu podczas pandemii przeniesiono wiele aktywności do świata wirtualnego, co przyczyniło się do dynamicznego rozwoju branż usługowych opartych na nowych technologiach¹². Przyspieszyło to proces cyfryzacji gospodarki,

⁹ G. Rosa, *Wpływ pandemii COVID-19 na preferencje podróżnych w transporcie kolejowym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 30.

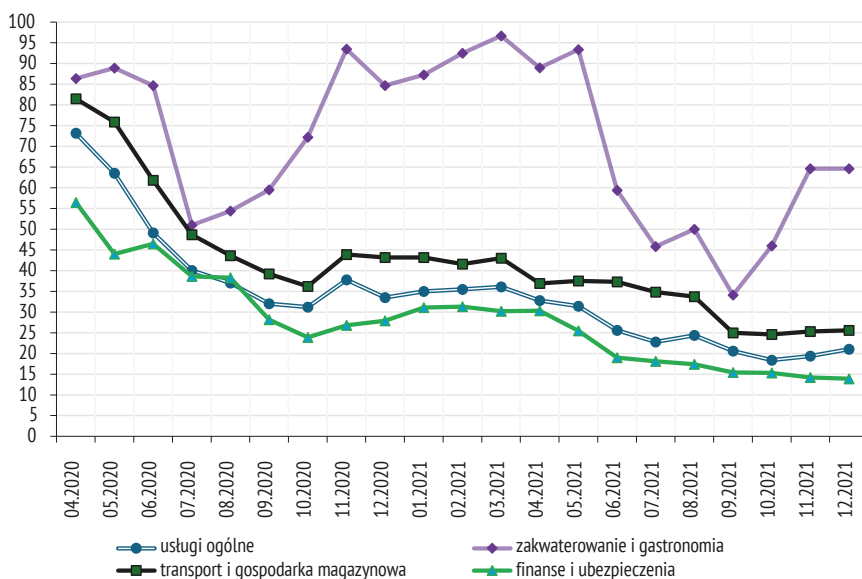
¹⁰ WorldOMeters, <https://www.worldometers.info/coronavirus> (dostęp: 15.05.2024).

¹¹ K. Drela et al., *Instruments for managing the EU labour market in the face of the COVID-19 crisis*, „European Research Studies Journal” 2021, nr 24(1), s. 984–998. DOI: 10.35808/ersj/2006.

¹² N. Caroll, K. Conboy, *Normalising the “New normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure*, „International Journal of Information Management” 2020, s. 102–186.

w szczególności wpłynęło na rozwój handlu elektronicznego, usług kurierskich (w tym paczkomatów), edukacji zdalnej, telemedycyny.

Natomiast dla tych rodzajów działalności usługowej, których nie można przenieść do internetu, takich jak usługi fryzjerskie, stomatologiczne, hotelarskie, transportowe, pandemia okazała się zagrożeniem¹³. Miarą jej wpływu na wybrane branże usługowe w Polsce są dane pochodzące z badań ankietowych, które przeprowadził GUS w okresie kwiecień 2020 – grudzień 2021 roku (zob. rys. 6.1).



Rysunek 6.1. Odsetek przedsiębiorstw z sektora usługowego w Polsce oceniających wpływ pandemii Covid-19 jako „poważny lub zagrażający stabilności firmy” – wybrane branże

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą-oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe)*, GUS, Warszawa 2022.

Zgodnie z raportem GUS¹⁴ na początku pandemii (w kwietniu 2020 r.) jej skutki jako „poważne lub zagrażające stabilności firmy” wskazało 73,2% przedsiębiorstw usługowych. Ocena negatywnych skutków pandemii różniła się w zależności od branży.

¹³ J. Dominiak, *Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2022, nr 36(2), s. 126–136. DOI: 10.24917/20801653.362.8; S. Gunay, B.E. Kurtulmus, *COVID-19 social distancing and the US service sector: What do we learn?*, „Research in International Business and Finance” 2021. DOI: 10.1016/j.ribaf.2020.101361.

¹⁴ Raport GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą-oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe)*, GUS, Warszawa 2022.

Najbardziej pesymistycznie oceniano ją w branżach hotelarskiej i gastronomicznej (86,4%) oraz w branży transportowej (81,5%). Wyraźniejsza poprawa nastrojów wśród przedsiębiorców usługowych nastąpiła w okresie od czerwca do września 2020 roku, co wiązało się zarówno z luzowaniem obostrzeń, jak i z działaniami rządu w ramach tarczy antykryzysowej¹⁵. Powrót pesymizmu nastąpił wraz z pojawieniem się drugiej fali pandemii w październiku 2020 roku.

W całym badanym okresie (kwiecień 2020 – grudzień 2021 r.) na wysokim poziomie utrzymywała się niepewność w przedsiębiorstwach oferujących usługi hotelarskie i gastronomiczne¹⁶. W przypadku tych podmiotów najwyższy odsetek przedsiębiorców oceniających skutki pandemii jako „poważne lub zagrażające stabilności firmy” odnotowano w listopadzie 2020 roku (93,5%), a także w lutym i marcu 2021 roku (odpowiednio 92,5% i 96,7%).

Wskazywana przez przedsiębiorstwa usługowe niepewność funkcjonowania w okresie pandemii była wywołana przez wiele czynników, m.in. ograniczenie popytu. Największy spadek zamówień składanych przez klientów deklarowały jednostki usługowe z sekcji zakwaterowanie i gastronomia (prawie 70% w kwietniu 2020 r.), a średnio dla tej branży w całym badanym okresie spadek ten wyniósł 30,4%¹⁷.

Zdecydowanie lepiej wyglądała sytuacja w branży finansowo-ubezpieczeniowej, w której odsetek przedsiębiorstw negatywnie oceniających skutki pandemii w jej początkowym stadium – tj. kwietniu 2020 roku – wynosił 56,5%, a następnie systematycznie spadał, by w grudniu 2021 roku osiągnąć wynik 13,9%. Może to być powiązane z faktem, że w przypadku tych usług istniała możliwość pracy zdalnej¹⁸. W przypadku sektora finansowo-ubezpieczeniowego w całym badanym okresie średnio 54,3% podmiotów świadczyło usługi za pośrednictwem internetu¹⁹.

Podsumowując, należy zauważyć, że pandemia Covid-19 w radykalny sposób zmieniła funkcjonowanie wielu branż usługowych. Spowodowała poważne zakłócenia zwłaszcza na rynkach usług transportowych, gastronomicznych, turystycznych i hotelarskich. Aby przeciwdziałać jej negatywnym skutkom, rząd udzielał wsparcia poszczególnym branżom gospodarki w postaci tarcz antykryzysowych. Ich działanie zostanie przedstawione w dalszej części opracowania na przykładzie branży hotelarskiej.

¹⁵ J. Dominiak, *Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce*, s. 126–136.

¹⁶ J. Janecki, *Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw*, „Studia BAS” 2022, nr 1(69), s. 49–68.

¹⁷ Ibidem, s. 49–68.

¹⁸ J. Dominiak, *Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce*, s. 126–136.

¹⁹ J. Janecki, *Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19*, s. 49–68.

6.3. Funkcjonowanie przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce w warunkach pandemii Covid-19

Sektor turystyczny jest bardzo wrażliwy na czynniki o charakterze globalnym: kryzysy gospodarcze, zmiany klimatyczne (związane z nasileniem się zjawisk ekstremalnych, np. powodzie, huragany), zjawiska katastroficzne (wybuchy wulkanów, trzęsienia ziemi), zagrożenia chorobami (np. pandemią), nasilanie się terroryzmu i konfliktów na tle etnicznym czy religijnym, gdyż wszystkie te zjawiska prowadzą do spadku poczucia bezpieczeństwa turystów przebywających w danych regionach i wyraźnie wpływają na zmniejszenie popytu na usługi turystyczne. Głównym elementem sektora turystycznego jest hotelarstwo i tworzona przez nie baza noclegowa. Zgodnie z ustawą o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych²⁰ wyróżnia się następujące rodzaje obiektów hotelarskich:

- a) hotele – obiekty posiadające co najmniej dziesięć pokoi, w tym większość miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych, świadczące szeroki zakres usług związanych z pobytem klientów;
- b) motele – obiekty położone przy drogach, dysponujące parkingiem, posiadające co najmniej dziesięć pokoi, w tym większość miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych;
- c) pensjonaty – obiekty posiadające co najmniej siedem pokoi, świadczące dla swoich klientów całodienne wyżywienie;
- d) kempingi – obiekty strzeżone, umożliwiające nocleg w namiotach i przyczepach samochodowych, przyrządzanie posiłków, parkowanie samochodów, a także świadczące usługi związane z pobytem klientów;
- e) domy wycieczkowe – obiekty posiadające co najmniej 30 miejsc noclegowych, dostosowane do samoobsługi klientów oraz świadczące minimalny zakres usług związanych z pobytem klientów;
- f) schroniska młodzieżowe – obiekty przeznaczone do indywidualnej i grupowej turystyki młodzieżowej, dostosowane do samoobsługi klientów;
- g) schroniska – obiekty zlokalizowane poza obszarami zabudowanymi, przy szlakach turystycznych, świadczące minimalny zakres usług związanych z pobytem klientów;
- h) pola biwakowe – obiekty niestrzeżone, umożliwiające nocleg w namiotach.

²⁰ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Dz.U. 1997 Nr 133, poz. 884 z późn. zm.; tekst jednolity Dz.U. z 2020 r., poz. 2211).

Według danych z raportu „Rynek hotelarski w Polsce”²¹ w dniu 31 lipca 2019 roku, tj. przed pandemią Covid-19, w Polsce działało 11 251 obiektów noclegowych, z czego 2635 stanowiły hotele, a 8616 pozostałe obiekty noclegowe (motele, pensjonaty itd.).

Pojawienie się pandemii oraz związane z tym ryzyko wysokiego poziomu zachorowań wywołało reakcje władz publicznych w poszczególnych państwach, co prowadziło do zamknięcia granic, ograniczenia mobilności mieszkańców oraz zamrożenia funkcjonowania wielu branż gospodarki, zwłaszcza tych, w których dochodzi do częstych i masowych kontaktów zarówno między samymi pracownikami, jak i pomiędzy pracownikami i konsumentami²². W trakcie pandemii (tj. od marca 2020 do marca 2022 r.) hotele i inne obiekty hotelarskie funkcjonowały z licznymi ograniczeniami. W związku z ogłoszeniem w Polsce 14 marca 2020 roku stanu zagrożenia epidemicznego część obiektów hotelarskich przekształcono w izolatoria lub przeznaczono dla osób odbywających kwarantannę. Od 1 kwietnia 2020 roku ograniczono dostępność bazy noclegowej dla turystów, mogły z niej korzystać jedynie osoby wykonujące obowiązki zawodowe, w tym przebywające w delegacji²³. Prowadzenie działalności związanej ze świadczeniem usług hotelarskich było dopuszczalne dopiero od 4 maja 2020 do początku listopada 2020 roku.

W dniu 7 listopada 2020 roku (w związku z drugą falą pandemii) działalność obiektów hotelarskich ponownie została ograniczona. Obiekty te były dostępne tylko dla wąskiej grupy gości, np. osób przebywających w podróży służbowej, lekarzy, pacjentów i ich opiekunów. Wprowadzenie tych ograniczeń spowodowało, że w listopadzie 2020 roku w obiektach hotelarskich ponownie odnotowano ponad 70-procentowe spadki w porównaniu z analogicznym miesiącem 2019 roku – w grudniu 2020 roku spadki te osiągnęły niemal 80%²⁴.

Trzecia fala pandemii od 20 marca do 9 kwietnia 2021 roku wiązała się z zawieszeniem działalności hoteli (z wyjątkiem hoteli pracowniczych), a także możliwością udzielania noclegów w ramach podróży służbowych. Hotele na większą skalę mogły być otwarte od czerwca 2021 roku, chociaż obowiązywały limity dotyczące liczby gości.

²¹ Rynek hotelarski w Polsce, Raport 2022, <https://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport> (dostęp: 11.04.2024).

²² A. Panasiuk, *Przyczynek do badań nad wpływem pandemii na stan gospodarki turystycznej*, [w:] *Turystyka w naukach społecznych*, red. K. Nessel, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2020, s. 64.

²³ K. Podhorodecka, E. Bąk-Filipek, *Zmiany na rynku pracy w sektorze turystycznym w Polsce w dobie pandemii COVID-19*, „Rynek Pracy” 2022, nr 182(3), s. 6–18.

²⁴ GUS 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2020-roku,1,18.html> (12.06.2022) oraz GUS 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2022-roku,1,20.html> (dostęp: 12.06.2022)

Podczas czwartej fali pandemii Covid-19, od 1 grudnia 2021 roku, tylko 50% bazy hotelarskiej mogło zostać wykorzystane przez osoby niezaszczepione, pozostałe miejsca dostępne były dla osób zaszczepionych przeciwko Covid-19. Od 1 marca 2022 roku zniesiono wszelkie restrykcje dotyczące obłożenia w hotelach, pozostała tylko konieczność noszenia maseczek w zamkniętych pomieszczeniach. W kwietniu 2022 roku również i ten obowiązek zniesiono²⁵. Ograniczenie aktywności społecznej i gospodarczej związanej z pandemią COVID-19 doprowadziło do głębokiego kryzysu gospodarczego, m.in. do bankructwa wielu hoteli w Polsce (zob. tab. 6.1).

Tabela 6.1. Liczba hoteli w Polsce w 2019 i 2020 r.

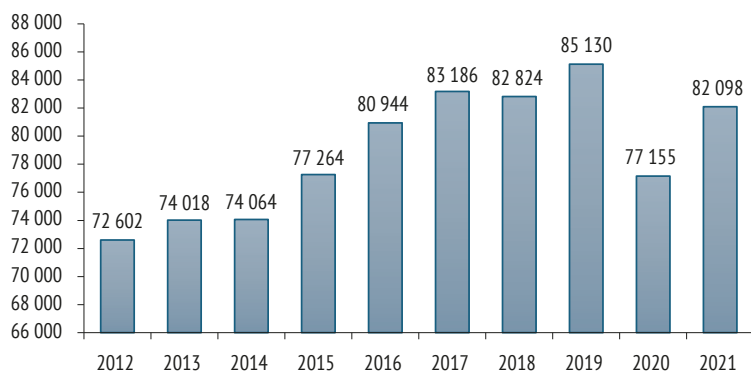
Województwo	Rok 2019	Rok 2020	Zmiana 2020/2019 (%)
dolnośląskie	268	275	+2,6
kujawsko-pomorskie	133	128	-3,8
lubelskie	127	126	-0,8
lubuskie	70	67	-4,3
łódzkie	115	103	-10,4
małopolskie	391	365	-6,7
mazowieckie	271	246	-9,2
opolskie	63	57	-9,5
podlaskie	51	50	-2,0
pomorskie	205	204	-0,5
podkarpackie	144	140	-2,8
śląskie	221	199	-10,0
świętokrzyskie	100	97	-3,0
warmińsko-mazurskie	117	112	-4,3
wielkopolskie	225	199	-11,6
zachodniopomorskie	134	130	-3,0
Polska	2635	2498	-5,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rynek hotelarski w Polsce, Raport 2022, <https://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport/> (dostęp: 11.04.2024).

Turbulencje będące następstwem czasowego zamykania i otwierania obiektów miały decydujący wpływ na znaczący spadek dynamiki wzrostu bazy sektora hotelarskiego. Na koniec 2020 roku w Polsce funkcjonowało 2498 hoteli, co oznaczało spadek ich liczby, w stosunku do 2019 roku, o 5,2%.

²⁵ K. Podchorodecka, E. Bąk-Filipek, *Zmiany na rynku pracy*, s. 6–18.

Hotelarstwo jest branżą charakteryzującą się wysokim poziomem pracochłonności. Związane jest to z różnymi aspektami działalności obiektów hotelarskich, takimi jak: obsługa gości, utrzymanie i konserwacja budynku, działania marketingowe, funkcjonowanie kuchni i restauracji hotelowych. W wyniku pandemii poziom zatrudnienia w hotelarstwie także uległ zmianie. W Polsce w latach 2012–2019 (przed pandemią) liczba osób pracujących w dziale zakwaterowanie²⁶ sukcesywnie rosła, z 72,6 tys. w 2012 do 85,1 tys. w 2019 roku. Jest to wzrost na poziomie 17,25% w ciągu siedmiu lat (zob. rys. 6.2).



Rysunek 6.2. Pracujący w branży hotelarskiej w Polsce w latach 2012–2021

Źródło: GUS za: K. Drela et al., *The sensitivity of employment in the hotel industry to the COVID-19 pandemic: A case study of Poland*, „Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum” 2024, nr 23(2), s. 195–208.

²⁶ Istotnym ograniczeniem badań poziomu zatrudnienia w branży hotelarskiej jest dostęp do jednorodnych danych statystycznych. O ile dane ogólne dotyczące liczby pracujących w hotelarstwie w Polsce są dostępne w statystyce publicznej, to dane bardziej szczegółowe, ukazujące zatrudnionych w poszczególnych rodzajach obiektów (tzn. w podziale na: hotele, pensjonaty itd.) publikowane są przez GUS dopiero od 2020 r. Brakuje też danych dotyczących pracujących w dziale zakwaterowanie w poszczególnych województwach. Kolejnym ograniczeniem jest fakt, że w polskiej statystyce publicznej w większości przypadków dane statystyczne dotyczące zakwaterowania ujmowane są łącznie z gastronomią, co utrudnia analizę w obszarze wyłącznie zakwaterowania. Liczba zatrudnionych w gastronomii była w 2021 r. prawie 2,5 razy większa niż w dziale zakwaterowanie i wynosiła 222 tys. osób. Dysproporcje pomiędzy obydwooma działami są tak znaczące, że ujmowanie obu łącznie zniekształciłoby wyniki. W celu uzyskania wiarygodnych wyników badań dla branży hotelarskiej zdecydowano o wykorzystaniu wyłącznie danych dla działu zakwaterowania. Zob. K. Drela et al., *The sensitivity of employment in the hotel industry to the COVID-19 pandemic: A case study of Poland*, „Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum” 2024, nr 23(2), s. 195–208.

W momencie wybuchu w Polsce pandemii Covid-19 w 2020 roku odnotowano istotny spadek liczby osób pracujących w hotelarstwie o 9,4% w porównaniu z 2019 rokiem. Należy jednak zaznaczyć, że w 2021 roku nastąpiło odbicie i ponowny wzrost liczby pracujących w dziale zakwaterowanie. Negatywne skutki pandemii miały w tym zakresie krótkotrwały charakter²⁷. W 2021 i na początku 2022 roku zaobserwowano poprawę na rynku pracy w Polsce. Przyczyniły się do tego wprowadzone instrumenty finansowe i pozafinansowe, w tym tzw. tarcze antykryzysowe, które umożliwiły wdrożenie rozwiązań mających na celu ochronę miejsc pracy i dochodów ludności. W trakcie trwania pandemii w Polsce wprowadzono siedem pakietów tego typu rozwiązań (tarcze 1.0–6.0 oraz Tarcza Branżowa). Zakres tarcz był bardzo szeroki i różnił się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Do form pomocy najczęściej wykorzystywanych przez przedsiębiorców związanych z branżą hotelarską należały²⁸:

- a) zwolnienie z opłacania składek do ZUS za poszczególne okresy 2020 i 2021 roku; w szczególności zwolnienia dotyczyły składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Fundusz Emerytur Pomostowych;
- b) dofinansowanie części kosztów wynagrodzeń dla pracowników oraz należnych od tych wynagrodzeń składek na ubezpieczenia społeczne z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych; dofinansowania wynagrodzeń na okres trzech miesięcy; w tarczy 1.0 dotyczyły jedynie pracowników objętych przestojem ekonomicznym lub obniżonym czasem pracy, rozszerzenie tych przepisów na pracowników nieobjętych przestojem ekonomicznym lub obniżonym czasem pracy wprowadzono w tarczy 4.0, następnie kontynuowano w Tarczy Branżowej;
- c) niskoprocentowana pożyczka ze środków Funduszu Pracy dla mikroprzedsiębiorcy; stanowiła rodzaj pożyczki na pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej do kwoty 5000 zł przysługującej mikroprzedsiębiorcom; była w całości umarzana w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w okresie trzech miesięcy od dnia otrzymania pożyczki; wprowadzona została w tarczy 1.0.

²⁷ K. Drela et al., *The sensitivity of employment in the hotel industry*, s. 195–208.

²⁸ I. Manczak, I. Gruszka, *Przeciwdziałanie skutkom pandemii COVID-19 w turystyce. Analiza pola semantycznego*, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society” 2021, nr 35, s. 164–176.

Tarcze antykryzysowe były wprowadzane w celu złagodzenia skutków finansowych wynikających z Covid-19. W miarę jak sytuacja pandemiczna ewoluowała, rząd wprowadzał nowe środki, modyfikował istniejące programy i dostosowywał politykę antykryzysową do bieżących potrzeb. Jednym z narzędzi szczególnie ważnych dla branży hotelarskiej był tzw. bon turystyczny²⁹, tj. dokument elektroniczny uprawniający rodziny korzystające z usług bazy hotelarskiej w Polsce do zniżki 500 zł na każde dziecko. Działania te skutkowały wzmożonym – w stosunku do lat poprzednich – zainteresowaniem polskich turystów ofertą krajowej bazy hotelowej. Rządowy program pozwolił na utrzymanie minimalnej płynności finansowej w firmach, które spełniały warunki uzyskania wsparcia finansowego. Program nie ochronił jednak całej branży hotelarskiej przed skutkami pandemii, część obiektów hotelarskich ogłosiła upadłość, a zatrudnieni w tych obiektach pracownicy musieli szukać nowych miejsc pracy³⁰.

6.4. Wpływ pandemii na poziom zatrudnienia w branży hotelarskiej. Studium przypadku województwa zachodniopomorskiego³¹

W styczniu 2022 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród przedsiębiorstw hotelarskich funkcjonujących na terenie województwa zachodniopomorskiego w celu określenia wpływu pandemii Covid-19 na ich decyzje w aspekcie zatrudniania/redukcji personelu. Badaniu poddano podmioty w województwie zachodniopomorskim ujęte w Centralnym Wykazie Obiektów Hotelarskich (zob. tab. 6.2).

²⁹ Polski Bon Turystyczny to program rządowy, który miał na celu wsparcie rodzin z dziećmi oraz branży turystycznej w Polsce, szczególnie dotkniętej pandemią Covid-19. Program ten wprowadzono w 2020 r. Umożliwiał on rodzinom z dziećmi korzystanie z dodatkowych środków finansowych na usługi turystyczne. Podstawowa wartość bonu wynosiła 500 zł na każde dziecko do 18. roku życia, ale w przypadku dzieci z orzeczeniem o niepełnosprawności przysługiwało dodatkowe 500 zł, czyli całkowita wartość bonu wynosiła 1000 zł. Bon można było wykorzystać na opłacenie usług hotelarskich, pobyków w pensjonatach, ośrodkach wypoczynkowych czy udziału dzieci w koloniach, obozach i półkoloniach. Wprowadzenie bonu było istotnym elementem wsparcia dla rodzin i branży turystycznej w okresie pandemii. Można było z niego skorzystać do 31 marca 2023 r.

³⁰ K. Drela et al., *The sensitivity of employment in the hotel industry*, s. 199.

³¹ W podrozdziale 6.4 wykorzystano wybrane wyniki badań przeprowadzonych w styczniu 2022 r. przez zespół: A. Bera, K. Drela, A. Malkowska, A. Tokarz-Kocik, zob. eidem, *The impact of the COVID-19 pandemic on the labour market in the hotel industry. Selected conditions in Poland*, „Sustainability” 2023, nr 15(6), s. 1–15. DOI: 10.3390/su15064886.

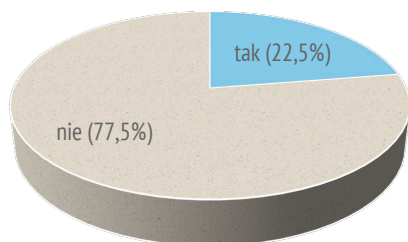
Tabela 6.2. Obiekty hotelarskie w województwie zachodniopomorskim (stan na 1 stycznia 2022 r.)

Rodzaje obiektów	Liczba obiektów
hotele	140
motele	5
pensjonaty	10
kempingi	18
schroniska młodzieżowe	10
Razem	183

Źródło: opracowanie własne na podstawie Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich (CWOH), <https://turystyka.gov.pl/cwoh> (dostęp: 11.04.2024).

W celu dotarcia do obiektów hotelarskich wykorzystano mieszane metody pozyskania danych, takie jak: PAPI, CATI oraz CAWI. Zebrano informacje od 129 respondentów, co stanowiło reprezentatywną próbę badawczą dla wybranego województwa. Probę badawczą stanowiły³²: 93 hotele, 4 motele, 10 pensjonatów, 15 kempingów i 7 schronisk młodzieżowych.

Pytanie wprowadzające dotyczyło działań przedsiębiorstw hotelarskich w obszarze zatrudnienia w czasie pandemii Covid-19 (rys. 6.3).

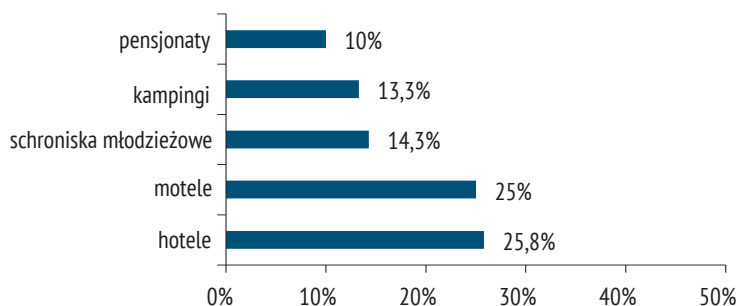


Rysunek 6.3. Wizualizacja odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana firmie zmniejszono liczbę pracowników w konsekwencji pandemii Covid-19?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Tokarz-Kocik et al., *The impact of the COVID-19 pandemic on the labour market in the hotel industry. Selected conditions in Poland*, „Sustainability” 2023, nr 15(6), s. 1–15.

³² W styczniu 2022 r. w rejestrze CWOH na terenie województwa zachodniopomorskiego nie wykazano żadnego obiektu typu: dom wycieczkowy, schronisko, pole biwakowe.

Znaczna część badanych (77,5%) stwierdziła, że pandemia Covid-19 nie zmusiła ich do redukcji zatrudnienia. Rozkład odpowiedzi, w zależności od rodzaju obiektu hotelarskiego, zaprezentowano na rysunku 6.4.



Rysunek 6.4. Odsetek podmiotów (według rodzajów obiektów hotelarskich), które dokonały redukcji zatrudnienia w konsekwencji pandemii Covid-19

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tokarz-Kocik et al., *The impact of the COVID-19 pandemic*, s. 1–15.

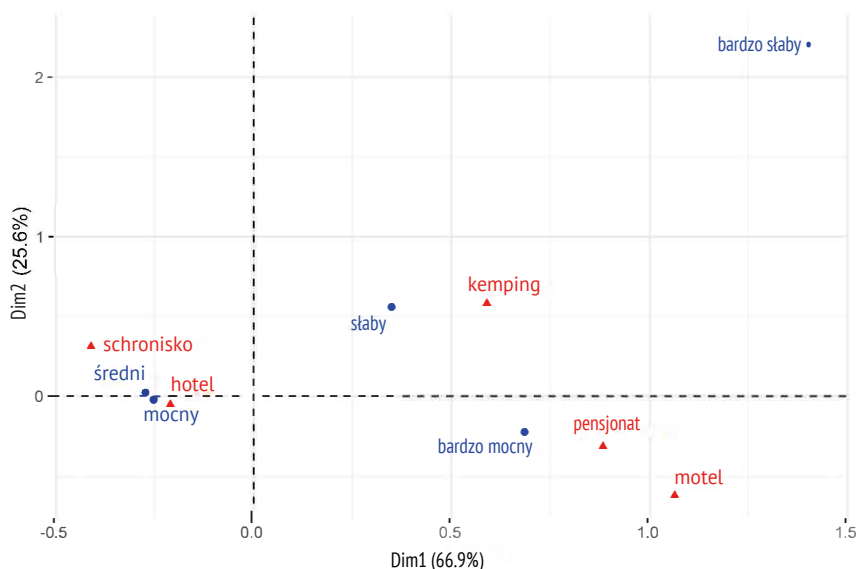
Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 6.4, najczęściej redukcja pracowników następowała w hotelach (25,8% wskazań), najrzadziej pracownicy byli zwalniani w pensjonatach, miało to miejsce w 10% badanych obiektów. Przypuszczalnie właściciele hoteli, ze względu na większą liczbę pracowników, mieli możliwość większych redukcji personelu. Natomiast mniejsze obiekty były zmuszone utrzymywać zazwyczaj kilkuosobowe zatrudnienie, aby móc zapewnić podstawowe funkcje obiektu.

Na kolejnym etapie badania przeanalizowano stopień odczucia pandemii Covid-19 w zależności od rodzaju obiektu noclegowego. Wykorzystano w tym celu analizę korepondencji³³. Służy ona do rozpoznania ukrytych związków pomiędzy zmiennymi. Stopień odczucia pandemii określono w pięciostopniowej skali Likerta (od 1 – bardzo słabo do 5 – bardzo mocno). Wyniki analizy przedstawia rysunek 6.5.

Nikt z ankietowanych nie stwierdził, że pandemia Covid-19 wpłynęła na funkcjonowanie obiektu „bardzo słabo”. Określenie „słabo” wybrali przedstawiciele kempingów. Warianty „średnio” i „mocno” (z przewagą wpływu mocnego) zaznaczyli kierownicy hoteli. Przedstawiciele schronisk młodzieżowych ocenili wpływ pandemii

³³ E.J. Beh, R. Lombardo, *Correspondence analysis. Theory, practice and new strategies*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2014.

jako „średni” i „mocny” (z przewagą wpływu średniego), ale nie było to tak wyraźne jak dla sektora hoteli. Najsilniej odczuli pandemię właściciele pensjonatów i moteli, określając jej wpływ jako „bardzo mocny”³⁴.



Rysunek 6.5. Stopień odczucia pandemii w zależności od rodzaju obiektu noclegowego

Źródło: A. Tokarz-Kocik et al., *The impact of the COVID-19 pandemic*, s. 1–15.

W trakcie badania przeanalizowano także, jaki był bezpośredni wpływ pandemii Covid-19 na prowadzenie działalności hotelarskiej. Zbadano wpływ pandemii na cztery aspekty prowadzenia biznesu:

- skrócenie godzin pracy,
- oddelegowanie pracowników do pracy w domu,
- obniżenie wynagrodzenia pracowników,
- zwolnienia pracowników.

Przedstawiciele badanych obiektów noclegowych udzielali odpowiedzi, czy np. skracano godziny pracy obiektu, czy nie. Wykorzystano w tym celu model regresji logistycznej³⁵. Zbadano, jaki jest iloraz szans (Odds Ratio, OR) wystąpienia

³⁴ A. Tokarz-Kocik et al., *The impact of the COVID-19 pandemic*, s. 1–15.

³⁵ D. Hosmer, S. Lemeshow, R. Sturdivant, *Applied logistic regression*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2013, s. 30–40.

danego aspektu prowadzenia biznesu (np. skrócenia liczby godzin pracy obiektu) w danej grupie obiektów (np. w motelach) w porównaniu z grupą referencyjną, za którą przyjęto hotele. Próba badawcza była mocno niebilansowana (na 129 ankiet 93 wypełnili przedstawiciele hoteli), a pozostałe ankiety (tj. 36) zostały wypełnione przez przedstawicieli innych obiektów. Wśród drugiej grupy w niektórych typach obiektów w ogóle nie zastosowano części aspektów wpływu Covid-19 na prowadzenie biznesu, dlatego zdecydowano się połączyć wszystkie obiekty niebędące hotelami w jedną grupę, tzw. pozostałe. Obliczone ilorazy szans (OR) przedstawia tabela 6.3.

Tabela 6.3. Ilorazy szans dla poszczególnych aspektów prowadzenia biznesu

Aspekty prowadzenia biznesu	OR	<i>p</i> -value
skrócenie godzin pracy	0,456	0,182
oddelegowanie pracowników do pracy w domu	0,513	0,318
zmniejszenie wynagrodzenia pracowników	0,165*	0,005*
zwolnienia pracowników	0,776	0,648

*wartości istotne na poziomie $p < 0,05$

Źródło: A. Tokarz-Kocik et al., *The impact of the COVID-19 pandemic*, s. 1–15.

W każdym obszarze prowadzenia działalności hotelarskiej ryzyko wystąpienia danego aspektu w „pozostałych obiektach hotelarskich” było niższe niż w przypadku hoteli, tj.³⁶:

- dla skrócenia czasu pracy było ono niższe o 54,4%,
- dla oddelegowania pracowników do pracy w domu o 48,7%,
- dla obniżenia wynagrodzeń pracowników o 83,5%,
- oraz dla zwolnień pracowników o 22,4%.

Oznacza to, że w hotelach wpływ pandemii na powyższe aspekty prowadzenia biznesu był silniejszy. Do uzyskanych wyników należy podchodzić z dużą dozą ostrożności, ponieważ jedynie dla zmniejszenia wynagrodzenia pracowników iloraz szans był statystycznie istotny. Dlatego w tym przypadku iloraz ten można interpretować przez podanie takiej wartości jak w tabeli 6.3. Dla reszty aspektów można tylko stwierdzić, że prawdopodobnie szanse są mniejsze w pozostałych obiektach niż w hotelach. Ponadto pewnym ograniczeniem wnioskowania był zakres terytorialny badań ankietowych, który obejmował tylko jeden region Polski,

³⁶ A. Tokarz-Kocik et al., *The impact of the COVID-19 pandemic*, s. 1–15.

tj. województwo zachodniopomorskie. Należy przy tym podkreślić, że region ten zajmuje bardzo ważną pozycję na rynku turystycznym Polski (m.in. ze względu na rozbudowaną infrastrukturę turystyczną, dostęp do Morza Bałtyckiego, liczne atrakcje przyrodnicze i kulturowe co sprawia, że jest bardzo popularnym kierunkiem turystycznym) i przeprowadzone badania ankietowe dla tego regionu miały charakter reprezentatywny.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań i analizy danych wtórnych, należy stwierdzić, że pandemia Covid-19 miała bardzo duży wpływ na zatrudnienie w hotelarstwie, zmuszając tę branżę do dostosowania się do nowej rzeczywistości. Pracownicy i pracodawcy musieli radzić sobie z wyzwaniami związanymi z ograniczeniami w podróżowaniu, zmianami w zachowaniach gości i środkami bezpieczeństwa, co wpłynęło na dynamikę zatrudnienia i strukturę zespołów w hotelach. W związku ze spadkiem liczby gości, ograniczeniami w działalności hoteli i utratą przychodów niektóre obiekty ogłaszały upadłość lub zwalniały część pracowników (m.in. recepcjonistów, pokojowych, kelnerów).

W odpowiedzi na niestabilność rynku pracy niektóre hotele wprowadziły bardziej elastyczne formy zatrudnienia, takie jak tymczasowe kontrakty, aby dostosować się do zmieniających się potrzeb rynkowych. W niektórych przypadkach, choćby w działach marketingu, pracownicy zaczęli pracować zdalnie, aby zmniejszyć ryzyko transmisji wirusa i obniżyć koszty operacyjne.

Wysoki poziom wrażliwości hotelarstwa na szoki zewnętrzne wskazuje, że konieczne jest wypracowanie mechanizmów i rozwiązań mogących zapewnić zrównoważony rozwój branży. Kluczowe dla przetrwania i sukcesu nowoczesnych przedsiębiorstw hotelowych w trakcie kolejnych kryzysów będą: innowacyjność (np. kioski samoobsługowe, aplikacje hotelowe i rezerwacje online ograniczające kontakt bezpośredni), systemy informatyczne chroniące hotele i gości przed cyberprzestępczością, elastyczność oraz zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Rozdział 7

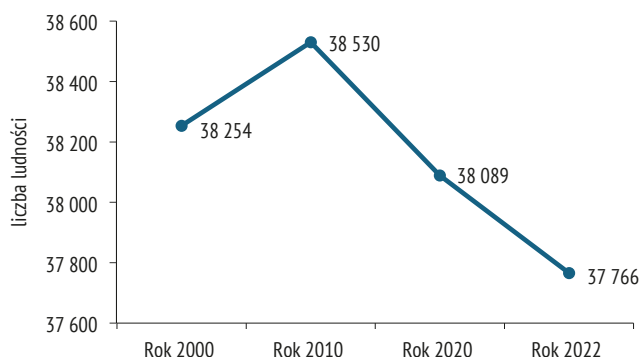
Zmiany demograficzne i pokoleniowe jako determinanta zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach usługowych

Przedsiębiorstwo usługowe stanowi złożony system obejmujący zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie. Rosnąca turbulencja otoczenia rynkowego stawia przed przedsiębiorstwami coraz większe wyzwania. Jednym z nich jest konieczność wyróżnienia się spośród innych podmiotów uczestniczących w grze rynkowej oraz utrwalenia w świadomości odbiorców własnej wyjątkowej pozycji. Nie zapewniają tego zasoby rzeczowe czy finansowe, pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa, gdyż są one łatwe do imitowania przez konkurentów. Jedyny podsystem organizacji, charakteryzujący się niepowtarzalnością, tworzą ludzie. Dotyczy to zarówno osób bezpośrednio obsługujących konsumentów, jak i menedżerów. Pracownicy, wnosząc do firmy swoją wiedzę, umiejętności, zdolności, własne systemy wartości, przyczyniają się do stworzenia specyficznej kultury organizacyjnej decydującej o rozpoznawalności danego podmiotu na rynku, dlatego tak istotne jest odpowiednie kształtowanie potencjału kadrowego w przedsiębiorstwie usługowym. Zarządzanie zasobami ludzkimi w dużej mierze zależy od czynników zewnętrznych, w tym od zmian, jakie zachodzą na rynku pracy. Określone są one przez dwie grupy procesów:

- starzenie się społeczeństwa i związane z tym zmniejszanie się potencjalnych zasobów pracy,
- funkcjonowanie na rynku pracy przedstawicieli kilku pokoleń, co może wpływać na kulturę organizacyjną i efektywność przedsiębiorstw.

7.1. Proces starzenia się społeczeństwa

Ograniczenie zasobów pracy jest ściśle powiązane ze zjawiskiem starzenia się społeczeństwa, mającym szczególnie dynamiczny charakter w państwach rozwiniętych, w tym w Polsce (zob. rys. 7.1).



Rysunek 7.1. Liczba ludności w Polsce (w tys.)

Źródło: Raport GUS, *Polska w liczbach 2023*, GUS, Warszawa 2023, s. 2.

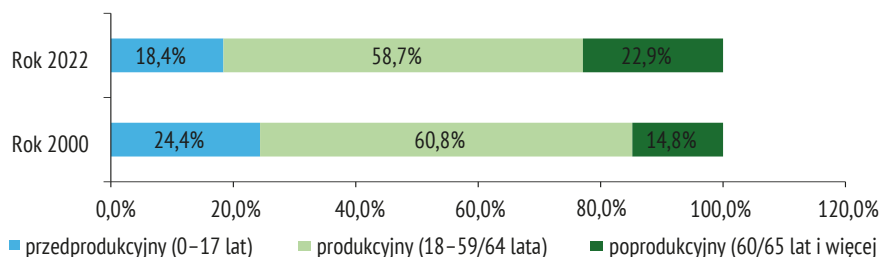
W latach 2010–2022 liczba mieszkańców Polski zmniejszyła się o 764 tysiące, a mediana wieku statystycznego mieszkańca Polski zwiększyła się o cztery lata i w 2022 roku wynosiła 42,3. Zgodnie z szacunkami mediana wieku populacji w Polsce w 2030 roku wzrośnie do 45 lat, a w 2050 roku będzie wynosiła 50 lat¹. W tym samym roku na jedną osobę powyżej 65. roku życia w Polsce przypadną tylko dwie osoby w wieku 15–64 lata². W wyniku tych procesów coraz bardziej niekorzystnie kształtuje się stosunek liczby osób w wieku produkcyjnym do tej w wieku poprodukcyjnym (zob. rys. 7.2).

W 2000 roku osoby w wieku produkcyjnym stanowiły 60,8% ludności w Polsce, dwa lata później liczba ta zmalała do 58,7%, przy jednoczesnym wzroście o 8,1 p.p. osób w wieku poprodukcyjnym (z 14,8% do poziomu 22,9%). Prognozy demograficzne w Polsce wskazują, że w ciągu następnych dwóch dekad populacja osób

¹ Raport GUS, *Polska w liczbach 2023*, GUS, Warszawa 2023, s. 2.

² *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2017, <https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2022/12/Starzenie-sie-ludnosci-rynek-pracy-i-finance-publiczne-w-Polsce-1.pdf> (dostęp: 15.06.2024).

w wieku produkcyjnym będzie się zmniejszać przeciętnie o 0,9% rocznie, a to oznacza, że w 2050 roku na polskim rynku pracy będzie brakować 10,5 mln pracowników w wieku produkcyjnym.



Rysunek 7.2. Ludność w Polsce według ekonomicznych grup wieku (w %)

Źródło Raport GUS, *Polska w liczbach 2023*, Warszawa 2023, s. 2.

W związku z powyższym konieczne będzie podniesienie wskaźnika zatrudnienia osób starszych powyżej 55 roku życia. Jest to szczególnie istotne w kontekście coraz liczniejszego udziału osób z tej kategorii wiekowej w zbiorowości wszystkich osób pracujących. Wskaźnik ten w Polsce co prawda rośnie, ale w zbyt wolnym tempie i niewystarczająco w stosunku do zwiększającego się zapotrzebowania rynku pracy. W latach 2018–2022 w grupie wiekowej 55–64 lata wysokość wskaźnika zatrudnienia w Polsce wzrosła z 47,7% w 2018 roku do 56,4% w 2022 roku, ale i tak jego poziom w porównaniu z krajami UE był niższy, odpowiednio o 9,5 p.p. w 2018 roku i 5,9 p.p. w 2022 roku³.

Niepokojącym zjawiskiem dla pracodawców w sektorze usługowym jest to, że Polacy bardzo chętnie przechodzą na emeryturę. Według danych ZUS w 2021 roku 68,2% osób uprawnionych do świadczenia emerytalnego natychmiast po osiągnięciu wieku emerytalnego skorzystało z tej możliwości⁴ – w 2022 roku było to już 70,3% uprawnionych⁵. Takie decyzje pracowników wpływają na zwiększenie deficytów kadrowych w przedsiębiorstwach usługowych, dlatego warto podejmować wysiłki polegające na próbie zatrzymania grupy najstarszych pracowników na rynku pracy.

³ Prawo.pl, GUS: *Kapitał ludzki w Polsce w latach 2018–2022*, <https://www.prawo.pl/kadry/gus-kapital-ludzki-w-polsce-w-latach-20182022,524284.html> (dostęp: 15.06.2024).

⁴ Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych ZUS, Warszawa, czerwiec 2022 r.

⁵ Prawo.pl, *Kiedy Polacy przechodzą na emeryturę*, <https://www.prawo.pl/kadry/kiedy-polacy-przechodza-na-emeryture,521186.html> (15.06.2024).

Działania w tym zakresie powinny być realizowane przez państwo w ramach polityki społecznej, ale także podejmowane przez pracodawców. Mogą oni wesprzeć starszych pracowników w pozostaniu aktywnym zawodowo poprzez⁶:

- elastyczne warunki pracy, tj. umożliwienie starszym osobom pracy na część etatu lub w postaci elastycznego kontraktu dającego swobodę wyboru godzin pracy w danym okresie, czy wdrożenie pracy zdalnej na wybranych stanowiskach,
- szkolenia, które pomogą starszym pracownikom uaktualnić swoje umiejętności,
- działania proaktywne, mające na celu zapobieganie chorobom i urazom, zachęty do aktywnego dbania o zdrowie,
- udogodnienia w miejscu pracy,
- zmianę obowiązków pracowników, np. zmianę zadań w ciągu dnia – z tych bardziej wymagających fizycznie na mniej obciążające,
- opracowanie nowych zasad naliczania wynagrodzeń, tj. ściślejszego powiązania ich wysokości z wynikami pracy, co może stanowić dodatkową motywację dla osób starszych, którzy wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenia, będą mieli szansę na lepszy wynik w pracy i w związku z tym wyższe wynagrodzenie,
- intermentoring, czyli wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku w celu sprawnego transferu wiedzy w organizacji.

Podsumowując dotychczasową analizę zmian na rynku pracy, należy stwierdzić, że starzenie się społeczeństwa oznacza kurczenie się zasobów pracy, w efekcie czego problemem dla pracodawców w sektorze usługowym może być dostępność kadr. Kolejnym ważnym uwarunkowaniem działalności przedsiębiorstw usługowych jest zmiana pokoleniowa na rynku pracy oraz związany z tym odmienny system wartości i stosunek do obowiązków służbowych przedstawicieli poszczególnych pokoleń.

7.2. Zmiana pokoleniowa na rynku pracy

Pokolenie definiowane jest w literaturze przedmiotu jako „zbiorowość wszystkich jednostek należących do danego kręgu kulturowego, osób w podobnym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw,

⁶ I. Bień, *Starzenie się zasobów pracy w Polsce*, „Analizy BAS” 2024, nr 1, [https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC40042C474/\\$file/Analizy%20BAS%20156.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC40042C474/$file/Analizy%20BAS%20156.pdf).

motywacji, nastawień i systemów wartości”⁷. Obecnie w organizacjach spotkać można przedstawicieli aż czterech pokoleń:

- baby boomers, urodzeni w latach 1946–1964,
- pokolenie X, czyli generacja urodzona w latach 1965–1979,
- pokolenie Y (inaczej milenialsi), urodzeni między 1980–1994,
- pokolenie Z, osoby urodzone w latach 1995–2011.

Każde z nich charakteryzuje się odmiennymi wartościami, potrzebami i światopoglądem (zob. tab. 7.1). Ich współdziałanie jest zatem wyzwaniem – dla samych pracowników, działów personalnych oraz bezpośrednich przełożonych zespołów wielopokoleniowych⁸.

Charakterystyka poszczególnych pokoleń zawsze podlega pewnej generalizacji. Z pewnością istnieją pracownicy, którzy nie do końca wpisują się w proponowany w literaturze obraz danego pokolenia, niemniej jednak poznanie specyfiki poszczególnych generacji pozwala zrozumieć złożoność współczesnego rynku pracy oraz jego wymagań⁹.

Tabela 7.1. Charakterystyka pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy

Pokolenie	Cechy
1	2
baby boomers 1946–1964	– odpowiedzialni – cierpliwi – odporni na stres – dyspozycyjni – umiejący sobie radzić w trudnych sytuacjach – często stawiający znak równości pomiędzy zajmowanym stanowiskiem a własną wartością – skłonni do pracoholizmu – lojalni wobec pracodawców

⁷ D. Sowińska-Milewska, *Pracuję w zespole wielopokoleniowym*, Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2023, s. 2.

⁸ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 405–415.

⁹ Szerzej: A. Opalińska, *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 5(9), s. 139–152.

1	2
X 1965–1979	– przywiązani do tradycji – nastawieni pesymistycznie – potrafią rozwiązywać problemy – nie podejmują działań pod wpływem emocji – cechuje ich dość niskie poczucie własnej wartości – ambitni i skoncentrowani na karierze – skłonni do pracoholizmu – często dotyka ich wypalenie zawodowe – podporządkowują pracy pozostałe aspekty swojego życia – nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet przełożonych – potrafią cierpliwie czekać na awans lub podwyżkę – lojalni wobec pracodawców
Y 1980–1994	– obcy z nową technologią – zdolni do wykonywania wielu czynności w jednym czasie (multitadaniowość) – kreatywni – cechuje ich silne poczucie własnej wartości – pewni siebie – dobrze wykształceni – nie są zainteresowani poświęcaniem życia osobistego dla pracy – nad sukcesy zawodowe przedkładają satysfakcję z życia osobistego – nastawieni na pracę zespołową – oczekują odpowiednich warunków płacowych oraz inwestowania w swój rozwój – często nie uznają autorytetu przełożonego – nie są lojalni wobec pracodawców
Z 1995–2011	– bardzo dobra znajomość nowoczesnych technologii – wysoki wpływ social mediów na ich życie społeczne i zawodowe – preferują wirtualną rzeczywistość – otwarci na podejmowanie nowych wyzwań – dobrze wykształceni – przebojowi – roszczeniowi w kwestii wysokości wynagrodzenia, warunków zatrudnienia i wyposażenia swojego miejsca pracy – brak chęci czerpania wiedzy od starszych pracowników – niepunktualni – nie przestrzegają dyscypliny pracy – nie są lojalni wobec pracodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Kołodziejczyk-Olczyk, *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2, s. 92; P. Woszczyk, M. Gawron, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 81–99; K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 14(3), s. 102–125.

Pokolenie baby boomers nazywane jest również „pierwszym pokoleniem pracobolików”¹⁰. Osoby z tego pokolenia charakteryzuje stabilność zachowań, cierpliwość, uznanie autorytetów, poszanowanie dla statusów i tytułów, wyważanie słów, a także większa skłonność do akceptowania narzucanych przez przedsiębiorstwo reguł. Przejawiają potrzebę afiliacji ze współpracownikami¹¹. Chętnie pracują w zespołach. Najważniejsze dla nich jest poczucie stabilizacji, boją się utraty pracy. Wykazują się dużą lojalnością wobec pracodawcy, dlatego też swoją karierę zawodową realizują zwykle w ramach jednego przedsiębiorstwa. Lubią czuć się potrzebni. Największą motywacją do działania są dla nich pieniądze. Przedstawiciele tego pokolenia są przyzwyczajeni do pracy w strukturach mocno zhierarchizowanych, od przełożonego oczekują aktywnej komunikacji, współpracy i poszukiwania konsensusu¹².

Mottem **pokolenia X** jest „żyję, aby pracować”. Przedstawiciele tej generacji są przekonani, że sukces zapewni im ciężka praca, dlatego podporządkowują jej pozostałe aspekty swego życia¹³. Potrafią poświęcić się dla dobra przedsiębiorstwa, a do swoich obowiązków podchodzą poważnie. Sensem życia jest dla nich praca i wspinanie się po szczeblach kariery. Motorem działań pokolenia X są: rozwój osobisty, inicjatywa, niezależność. Ta generacja ceni sobie stabilność pracy, przy czym potrzebuje poczucia sensu w tym, co robi, a jednocześnie jest nastawiona na współpracę¹⁴. W pokoleniu X obserwowany jest kryzys autorytetów oraz wartości wyznawanych przez wcześniejsze pokolenie. Jednak pokora i szacunek do pracy sprawiają, że X są sumiennymi pracownikami, którzy doceniają to, co mają. Edukację postrzegają instrumentalnie, jako środek do zdobycia korzystniejszej pozycji na rynku pracy¹⁵. Pokolenie X utożsamia karierę zawodową z awansem pionowym oraz stopniowym zajmowaniem wysokich stanowisk. Kariera zawodowa jest dla nich ciągłym procesem doskonalenia swoich kompetencji, co więcej, za istotne uważają osiągnięcie satysfakcji i zadowolenia z pracy. Tradycyjne wyznaczniki kariery zawodowej, tj. możliwość awansu i uzyskiwanie wysokiego wynagrodzenia, stanowią dla nich dość istotną kwestię¹⁶.

¹⁰ M. Czernecka, P. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013, s. 44.

¹¹ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97, s. 388.

¹² M. Czernecka, P. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja*, s. 44.

¹³ Ibidem.

¹⁴ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, s. 389.

¹⁵ M. Czernecka, P. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja*, s. 44.

¹⁶ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 14(3), s. 110–112.

Przedstawiciele **pokolenia Y** (nazywanej także milenialsami) działają szybko, są otwarci na innowacje, komunikują się za pomocą nowoczesnych technologii, ich podstawowym kanałem komunikacji są portale społecznościowe. Zainteresowani są zindywidualizowanym podejściem do własnego rozwoju. Oczekują, że organizacja zapewni im dostęp do coachów i mentorów opiekujących się ich ścieżką kariery. Im lepsza oferta rozwojowa (w tym dostęp do rozbudowanych programów szkoleniowych), tym wyższa szansa na przyciągnięcie talentów z pokolenia Y¹⁷.

Przedstawiciele tej generacji chcą angażować się w pracę, która ich interesuje i zapewnia nowe wyzwania, poczucie zadowolenia oraz odpowiedzialności, a jednocześnie pozwala na zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym i służbowym. Dla reprezentantów pokolenia Y istotne w karierze zawodowej jest również uzyskiwanie awansu oraz pozycja materialna, jednak nie kosztem wielkich wyrzeczeń i wysiłku, jaki gotowi są ponieść reprezentanci starszej generacji X¹⁸.

Milenialsów cechuje pragmatyczne podejście do życia. W pracy, oprócz odpowiedniego wynagrodzenia, oczekują także bezpieczeństwa socjalnego. Dla połowy z nich istotne są świadczenia pozapłacowe, takie jak ubezpieczenie czy prywatna opieka zdrowotna¹⁹. Głównymi motywatorami pobudzającymi do działania pracowników z generacji Y są²⁰: możliwość rozwoju w pracy, zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, przyjazna atmosfera panująca w przedsiębiorstwie, pieniądze, ale w mniejszym stopniu niż u wcześniejszych generacji.

Dla przedstawicieli pokolenia Y w pracy ważna jest elastyczność (możliwość łączenia różnych zadań, przełamywania rutyny) i swoboda w organizowaniu sobie sposobu a nawet godzin pracy²¹. Ze względu na specyfikę pracy w wielu branżach usługowych spełnienie tych oczekiwań przez pracodawców jest niewątpliwym wyzwaniem.

Ponadto zatrudnienie osób z pokolenia Y wiąże się z wysokim ryzykiem rotacji pracowników. Jak wynika z badań, 75–90% przedstawicieli tej generacji nie wyobraża sobie związania się z jednym pracodawcą na dłużej niż trzy lata²². O braku lojalności decyduje chęć rozwoju, podejmowania nowych wyzwań, szukanie różnorodności,

¹⁷ M. Massalski, *Jak budować kapitał z pokoleniem Y?*, http://www.networkmagazyn.pl/jak_budowac_kapital_z_pokoleniem_y (dostęp: 15.06.2024).

¹⁸ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy...*, s. 110–112.

¹⁹ *Dla pokolenia Y decydujące są świadczenia pozapłacowe*, <http://www.egospodarka.pl/142451,Dla-pokolenia-Y-decydujace-sa-swiadczenia-pozaplacowe,1,39,1.html> (dostęp: 15.06.2024).

²⁰ A. Grobelna, A. Tokarz-Kocik, *Potential consequences of working and studying tourism and hospitality: The case of student's burnout* [w:] *Economic and Social Development*, Book of Proceedings of 36th International Scientific Conference, Zagreb 2018, s. 674–685.

²¹ P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast, *Tourism and Generation Y*, CABI, 2010, s. 46.

²² M. Massalski, *Jak budować kapitał z pokoleniem Y?*.

duża mobilność. Przedstawiciele generacji Y nie przywiązują się do miejsca pracy. Odchodzą, jeśli przedsiębiorstwo nie spełnia ich oczekiwań.

Przedstawiciele **pokolenia Z** określani są także jako **pokolenie C** [od słów: *connected* (połączony), *communicating* (komunikujący się), *computerized* (skomputeryzowany), *community-oriented* (zorientowany na społeczność), *always clicking* (ciągle klikający)], a także *iGeneration* czy *Net Generation* (generacja sieciowa), *Digital Natives* (cyfrowi tubylcy), lub **pokolenie M** [od słowa *multitasking* (wielozadaniowy)]²³. Pokolenie Z definiowane jest w głównej mierze przez pryzmat wysokich kompetencji cywilizacyjnych, w szczególności związanych z użytkowaniem wirtualnej przestrzeni²⁴. Przewagą pokolenia Z nad ich poprzednikami jest bardzo dobra znajomość nowoczesnych technologii, które stanowią dla nich naturalne środowisko, obecne są w ich życiu praktycznie od urodzenia. Zdecydowana większość przedstawicieli pokolenia Z jest praktycznie nieustannie połączona z internetem.

Osobom reprezentującym generację Z przypisuje się kreatywność oraz dużą liczbę kontaktów w mediach społecznościowych²⁵. M.B. Król do szczególnych cech tego pokolenia zalicza konsumpcjonizm, umiejętność wykonywania wielu czynności jednocześnie, niski rozwój inteligencji emocjonalnej, potrzebę uzyskiwania informacji zwrotnych w szybkim tempie oraz niechęć do monotonii zawodowej²⁶. Badania potwierdzają, że jest to także pokolenie indywidualistów, samotników, osób bardzo pesymistycznie postrzegających świat²⁷.

Wysokie wynagrodzenie w mniejszym stopniu (w porównaniu z pokoleniem Y) motywuje przedstawicieli pokolenia Z do pozostania na danym stanowisku i wykonywania trudnej pracy. Reprezentanci generacji Z są zdania, że pracodawca, chcąc utrzymać personel w strukturach organizacji, powinien przede wszystkim szanować swoich pracowników, być wobec nich szczery i uczciwy, zapewniać możliwość rozwoju zawodowego, umiejętnie budować relacje z personelem, sprawiedliwie płacić za pracę oraz przydzielać swoim pracownikom zadania adekwatne do ich umiejętności²⁸.

²³ M. Czernecka, P. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja*, s. 45.

²⁴ R. Muster, *Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców*, „Humanizacja Pracy” 2020, nr 1, s. 131–146.

²⁵ B. Sodomir, *Młode pokolenie w mediach społecznościowych*. Wybrane Problemy Zarządzania 2020, s. 101.

²⁶ M.B. Król, *Learning by doing a pokolenie Z na przykładzie realizacji projektu „UPoluj kulturę!”*, *Annales Universitatis Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia* 2019, nr 17, s. 305–327.

²⁷ A. Opalińska, *W poszukiwaniu komunikacji*, s. 146.

²⁸ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy*, s. 112–114.

Jak wynika z przedstawionych charakterystyk czterech grup pokoleniowych funkcjonujących we współczesnych przedsiębiorstwach, ich przedstawiciele mają odmienne nastawienie do pracy. Każda grupa wnosi do organizacji różne umiejętności, oczekiwania, postawy i sposoby komunikowania się. Ilościowe proporcje między poszczególnymi pokoleniami na rynku pracy zmieniają się z biegiem lat. Przedstawiciele baby boomers odchodzą już powoli na emeryturę, natomiast systematycznie przybywa aktywnych zawodowo reprezentantów pokolenia Z, którzy koegzystują z przedstawicielami starszych pokoleń.

Zadaniem pracodawców w sektorze usługowym będzie stworzenie warunków do pełniejszego wykorzystania potencjału osób w różnym wieku, zarówno tych zbliżających się do wieku emerytalnego, jak i reprezentantów pokolenia Z, a w przyszłości także pokolenia Alfa, które w ciągu dekady pojawi się na rynku pracy. Pomocne w tym będzie zastosowanie adekwatnych narzędzi zarządzania różnorodnością pokoleniową.

7.3. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w przedsiębiorstwach usługowych

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową to element zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujący działania polegające na zwalczaniu dyskryminacji pracowników ze względu na wiek, płeć, rasę czy religię. Polega ono na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku²⁹. Chodzi więc nie tyle o działanie na rzecz osób starszych, ile o uznanie różnorodności pokoleniowej za zasób firmy, który można wykorzystać, aby zwiększyć jej potencjał³⁰.

Podstawowymi elementami działań z zakresu zarządzania różnorodnością pokoleniową na poziomie pracodawców jest podjęcie przez działy Human Resources (HR) oraz kierowników zespołów następujących zadań³¹:

- poznawanie pracowników z różnych pokoleń (ich potrzeb, preferencji i systemów wartości),

²⁹ I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018

³⁰ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013, s. 6.

³¹ A. Smolbik-Jęćmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 3–4, s. 116–117.

- uwzględnianie ich odmiennych oczekiwań wobec pracy i realizowanych w niej systemów motywacyjnych,
- określanie ich aspiracji rozwojowych i oferowanie szkoleń, możliwości rozwoju i kształtowania odpowiednich wzorów kariery,
- uwzględnianie ich fizycznych i intelektualnych możliwości i ograniczeń.

Aby realizacja tych założeń była możliwa, musi przede wszystkim nastąpić zmiana mentalna: obalenie stereotypów na temat ograniczeń starszych pracowników oraz uświadomienie sobie przez tych właśnie pracowników zalet bycia aktywnym zawodowo. Pomocne mogą być szkolenia kadry z zakresu zarządzania różnorodnością oraz szkolenia pracowników z umiejętności międzypokoleniowej komunikacji³². Wiedza i idące za nią większe wzajemne zrozumienie pozwoli na bardziej elastyczne dopasowanie się do oczekiwań heterogenicznego zespołu – odpowiedni dobór narzędzi motywacyjnych, komunikacyjnych czy stylu kierowania, które w efekcie mogą przyczynić się do pełniejszego wykorzystania potencjału zróżnicowanego międzypokoleniowo środowiska pracy i jednoczesnego ograniczenia zjawiska tzw. cichego odchodzenia (*quiet quitting*)³³.

W kontekście zmian demograficznych niezwykle istotne jest, aby podnosić świadomość menedżerów w zakresie zarządzania różnorodnością pokoleniową, zwłaszcza w obszarze sposobów motywowania pracowników. Wiedza o tym, co zwiększa motywację i zaangażowanie poszczególnych generacji w miejscu pracy, może okazać się cenna z punktu widzenia integrowania załogi i podnoszenia efektywności zespołów, a także coraz lepszego dopasowywania oferty przedsiębiorstwa usługowego do potrzeb i oczekiwań klientów³⁴. Przykładem różnicowania działań motywacyjnych w sektorze usługowym mogą być działania podejmowane w centrach usług biznesowych (*Business Services Sector, BSS*)³⁵.

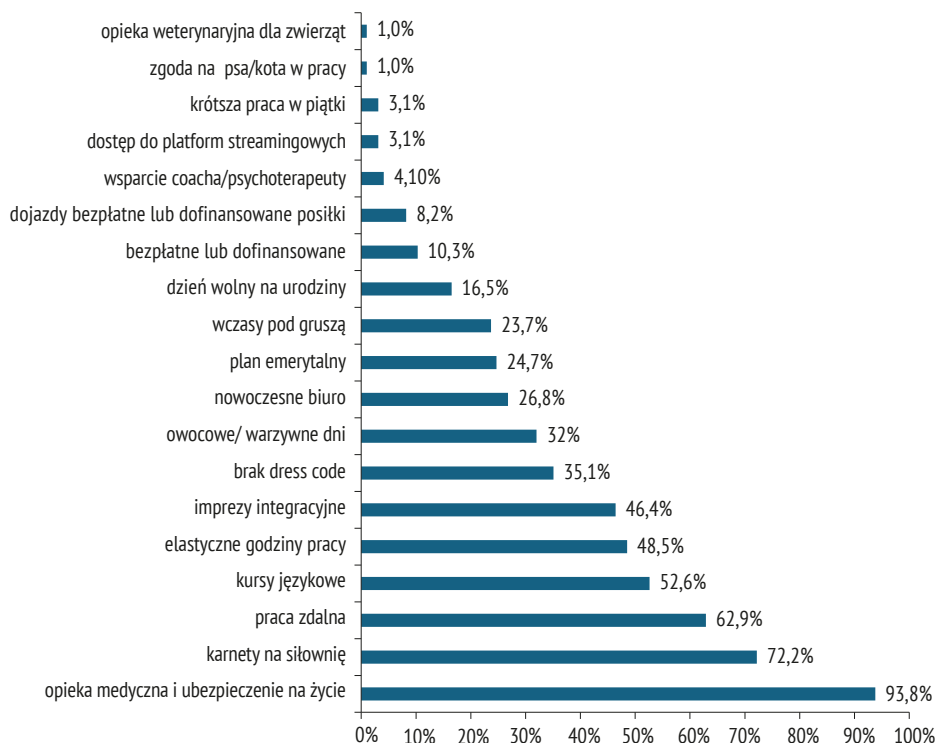
³² I. Bień, *Starzenie się zasobów pracy w Polsce*, s. 7.

³³ Ciche odchodzenie to sytuacja w przedsiębiorstwie, w której pracownicy nie przejawiają inicjatywy w podejmowaniu działań, nie angażują się emocjonalnie w wykonywane obowiązki, unikają podejmowania nowych wyzwań i nie są chętni do wzięcia na siebie odpowiedzialności za duże projekty. Zob. A. Kuchta, *Quiet quitting w miejscu pracy. Na co menedżerowie powinni zwrócić uwagę?*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/6297058,quiet-quitting-w-miejscu-pracy-na-co-zwrocic-uwage.html>. (dostęp: 16.06.2024).

³⁴ A. Tokarz-Kocik, *Procesy demograficzne jako determinanta zachowań pracodawców w branży hotelarskiej w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 947–958.

³⁵ Centra usług wspólnych to jednostki organizacyjne odpowiedzialne za świadczenie określonych usług na rzecz różnych jednostek biznesowych w ramach jednej organizacji. Centra usług wspólnych świadczą usługi w takich obszarach jak: finanse i księgowość (np. przetwarzanie faktur, sprawozdawczość finansowa), zarządzanie zasobami ludzkimi (np. rekrutacja, szkolenia i rozwój pracowników, zarządzanie płacami i świadczeniami), wsparcie technologiczne (np. zarządzanie

Jak wynika z raportu Business Services 2023³⁶, współcześnie podmioty usługowe oferują szeroki pakiet bodźców motywacyjnych (zob. rys. 7.3).



Rysunek 7.3. Odsetek przedsiębiorstw usługowych w Polsce oferujących określony motywator

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu wynagrodzeń. Business Services 2023, <https://www.grafton.pl/pl/raport-wynagrodzen-w-sektorze-bss-2023> (dostęp: 16.06.2024).

Najczęściej oferowanymi benefitami pracowniczymi w centrach usług wspólnych (BSS) jest prywatna opieka medyczna i ubezpieczenie na życie, zapewnia go swoim pracownikom aż 93,8% badanych podmiotów. Podobnie jest z różnymi formami dofinansowania karnetów sportowych – tego typu narzędzie wykorzystuje

infrastrukturą IT, wsparcie techniczne – helpdesk), obsługa klienta (zarządzanie reklamacjami, obsługa zamówień i płatności), marketing (kampanie marketingowe, social media management, tworzenie materiałów promocyjnych), szkolenia i rozwój pracowników.

³⁶ Raport wynagrodzeń. Business Services 2023, <https://www.grafton.pl/pl/raport-wynagrodzen-w-sektorze-bss-2023> (dostęp: 16.06.2024).

72,2% przedsiębiorstw. Inne bodźce motywacyjne to kursy językowe (oferowane przez 52,6% firm), elastyczne godziny pracy (48,5%) oraz imprezy integracyjne (46,4%).

Lista korzyści oferowanych zatrudnionej kadrze ewoluowała na przestrzeni lat. Wpłynęły na to zmiany w otaczającej pracowników rzeczywistości. Po okresie pandemii wzrosła grupa pracowników zainteresowanych możliwością pracy zdalnej. W związku z tym 62,9% pracodawców w sektorze BSS oferuje takie rozwiązanie. Ponadto coraz częściej przedsiębiorstwa:

- pozwalają pracownikom na swobodny ubiór, rezygnując z obowiązkowego dress code'u (35,1%),
- doceniają pracownika dodatkowym dniem wolnym, np. z okazji jego urodzin (16,5%),
- zapewniają bezpłatne lub dofinansowane posiłki (8,2%),
- oferują wsparcie coacha lub terapeuty (4,1%),
- zezwalają na krótszą pracę w piątki (3,1%),
- opłacają dostęp do platform streamingowych (3,1%),
- dofinansowują koszty opieki weterynaryjnej dla domowych pupili (1%).

Obecnie dla młodych pracowników bardzo ważne są kwestie utrzymywania równowagi pomiędzy pracą a sferą życia osobistego (*Work-Life Balance*, WLB). Analizy wartości i stylów życia wskazują, że zagadnienie to jest istotne przede wszystkim dla pokolenia Y i Z³⁷.

Podejście pracodawców do pracowników musi uwzględniać potrzeby pokoleń, dlatego można założyć, że losy poszczególnych narzędzi motywacyjnych będą zależały od preferencji poszczególnych grup wiekowych. To one określą, co w niedalekiej przyszłości będzie standardowym narzędziem motywacyjnym w przedsiębiorstwach usługowych oraz jakie działania pozwolą wyróżnić się pracodawcom na rynku i przyciągnąć do przedsiębiorstwa prawdziwe talenty.

³⁷ A. Grobelna, A. Tokarz-Kocik, A. *Work-life balance and its importance for the work process in hospitality industry. A perspective of generation Y employees*, Economic and Social Development: Book of Proceedings of 16th International Scientific Conference, Split 2016, s. 489–497.

Rozdział 8

Programy Employee Financial Wellness jako nowe narzędzie motywowania pracowników przedsiębiorstw usługowych w dobie niepewności gospodarczej

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa usługowego w warunkach wciąż nasilającej się konkurencji wymaga inicjatywy, współdziałania i zaangażowania wszystkich jego pracowników. Sposób, w jaki pracownicy traktują swoje obowiązki, zależy od podejmowanych przez przedsiębiorstwo usługowe działań motywacyjnych. Motywowanie definiowane jest jako:

- a) świadome wpływanie na zachowania ludzi w organizacjach¹;
- b) proces celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celu motywującego²;
- c) zespół oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracownika do podejmowania i realizacji ważnych dla organizacji celów, funkcji i zadań oraz przejawiania preferowanych postaw i zachowań³.

Motywowanie jest istotnym i zarazem najtrudniejszym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Opiera się na oddziaływaniu na zachowania pracowników za pomocą bodźców, które przekształcą się w działania spójne z misją przedsiębiorstwa usługowego. Warunkiem stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego jest

¹ M. Coccia, *Motivation and theory of self-determination: Some management implications in organizations*, „Journal of Economics Bibliography” 2018, nr 5(4), s. 223–230.

² S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

³ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 13.

zrozumienie potrzeb człowieka oraz psychicznych uwarunkowań podejmowania przez niego aktywności⁴.

Na zaangażowanie pracowników można oddziaływać za pomocą różnych narzędzi motywowania. Ważny jest ich trafny dobór, dopasowany do rodzaju zadań i systemów wartości pracowników oraz zapewnienie spójności, a nawet wzajemnego wzmacniania się różnych narzędzi motywowania⁵. Już na początku XX wieku, wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu, F. Taylor wskazywał na potrzebę stosowania bodźców finansowych dla wyróżniających się pracowników. Wkrótce jednak okazało się, że na wzrost efektywności pracy wpływają również inne czynniki: zadowolenie z pracy, dobre relacje ze współpracownikami, przyjazna atmosfera pracy, poczucie bezpieczeństwa czy harmonizacja indywidualnych celów pracowników z ekonomicznymi celami przedsiębiorstwa. Są to motywatory pozafinansowe, które czasem mogą oddziaływać silniej niż bodźce finansowe⁶. Wykorzystanie świadczeń pozapłacowych odnosi się do zamiaru tworzenia trwałych relacji z pracownikami, których osiągnięcie nie byłoby możliwe przy wykorzystaniu samych płac czy premii⁷.

W tworzeniu systemu motywacyjnego należy uwzględnić rzeczywiste potrzeby pracowników, które zmieniają się wraz z wiekiem⁸ i sytuacją rodzinną pracownika⁹. Ponadto na zestaw narzędzi motywacyjnych wpływa także sytuacja gospodarcza. Innych benefitów pracownicy oczekują w czasach prosperity, a innych w dobie kryzysu. Cechą charakteryzującą kryzysy społeczno-gospodarcze jest spowolnienie lub całkowite zatrzymanie produkcji i konsumpcji (jak nastąpiło to w przypadku pandemii Covid-19). Kryzysy takie wpływają negatywnie na komfort życia i psychikę wielu pracowników, wzmagają obawy dotyczące zatrudnienia oraz powodują utratę poczucia bezpieczeństwa finansowego pracowników i odczuwany poziom stresu.

⁴ Ibidem, s. 16.

⁵ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 317–352.

⁶ J. Snopko, *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, nr 1(8), s. 307–322.

⁷ A. Adamik, M. Nowicki, *Metody i narzędzia motywowania personelu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 378.

⁸ A. Burmeister, A. Hirschi, H. Zacher, *Explaining age differences in the motivating potential of intergenerational contact at work*, „Work, Aging and Retirement” 2021, nr 7, s. 197–213.

⁹ X.R. Zhao, R. Ghiselli, R. Law, J. Ma, *Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction*, „Journal of Hospitality and Tourism Management” 2016, nr 27, 27–38.

Wyniki badania przeprowadzonego w Polsce w grudniu 2020 roku wśród reprezentatywnej grupy 800 respondentów zatrudnionych na umowę o pracę potwierdzają, że kwestia zachowania równowagi między zarobkami a wydatkami jest jednym z najsilniejszych źródeł stresu dla pracowników¹⁰. Odpowiedzią na tę sytuację na rynku pracy mogą być programy Employee Financial Wellness (EFWPs). Są to inicjatywy oferowane przez pracodawców, które mają na celu poprawę sytuacji finansowej pracowników¹¹. Programy te obejmują różnorodne usługi i narzędzia, które pomagają pracownikom lepiej zarządzać swoimi finansami i osiągać stabilność finansową. Wśród nich można wymienić takie elementy jak¹²:

- a) edukacja finansowa – szkolenia i warsztaty na temat zarządzania budżetem domowym, oszczędzania, inwestowania, planowania emerytalnego i innych kluczowych aspektów finansowych;
- b) doradztwo finansowe – dostęp do indywidualnych sesji z doradcami finansowymi, którzy mogą pomóc w tworzeniu planów finansowych i odpowiadać na pytania dotyczące osobistych finansów;
- c) narzędzia online – platformy internetowe i aplikacje mobilne oferujące kalkulatory finansowe, planery budżetowe, artykuły edukacyjne, webinary, które pomagają w zarządzaniu finansami;
- d) wsparcie w sytuacjach kryzysowych – pomoc finansowa (pożyczki krótkoterminowe, wsparcie w przypadku nagłych wydatków medycznych) czy programy pomocy w zarządzaniu długiem;
- e) rabaty i oferty specjalne – dostęp do specjalnych zniżek na produkty finansowe, takie jak ubezpieczenia, kredyty hipoteczne itp.

Celem EFWPs jest nie tylko poprawa dobrobytu finansowego pracowników, ale także zwiększenie ich zaangażowania, produktywności i lojalności wobec pracodawcy. Według badań z 2019 roku¹³ pracownicy, którzy czują się pewni swoich finansów, są mniej zestresowani, bardziej skoncentrowani i efektywni w pracy.

¹⁰ Raport portalu Cash 2021, *Kurs na financial wellness. Jak firmy mogą wspierać komfort finansowy pracowników*, <https://hvacpr.pl/wiadomosci/kierunek-na-financial-wellness-jakich-benefitow-poszukuja-dzis-pracownicy> (dostęp: 27.05.2024).

¹¹ A. Malkowska et al., *Employee financial wellness programs (EFWPs) as an innovation in incentive systems of energy sector enterprises in Poland during the COVID-19 pandemic: current status and development prospects*, „Energies” 2022, nr 15(6). DOI: 10.3390/en15062102.

¹² G. Hannon et al., *Employee financial wellness programs: A review of the literature and directions for future research*, Center for social development Washinton University in St. Louis 2017, s. 23.

¹³ E.G. Frank-Miller et al., *Financial wellness programs in the workplace: Employer motivations and experiences*. „Journal of Workplace Behavioral Health” 2019, nr 34, s. 241–264.

Ideą przyświecającą EFWPs jest inwestowanie w pracowników przez przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez P. Boxall¹⁴ i S.J. Lambert¹⁵ dostarczają dowodów na korzyści płynące z inwestowania w zasoby ludzkie w sektorze usługowym. Ilustrują związek programów świadczeń pracowniczych z lepszym postrzeganiem wsparcia organizacyjnego, czyli wysoki zwrot, jaki mogą uzyskać organizacje, które wdrażają konkurencyjne programy świadczeń w miejscu pracy. Programy Employee Financial Wellness mogą sprostać wyzwaniom finansowym pracowników i przynieść korzyści pracodawcom¹⁶.

Zasadność wdrażania programów EFWPs w przedsiębiorstwach wynika z tego, że poczucie niepewności finansowej pracowników oddziałuje negatywnie także na pracodawców. Problemy z płynnością gotówkową pracowników zaprzatają ich uwagę również w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych, odciągają od realizowanych zadań, mogą skutkować spadkiem produktywności czy osiąganiem gorszych rezultatów. Dlatego przedsiębiorstwa usługowe powinny przeciwdziałać tego typu zjawiskom i wspierać pracowników w zachowaniu ich dobrostanu finansowego. Jest to szczególnie istotne w Polsce, gdzie – jak wynika z badania przeprowadzonego w listopadzie 2023 roku¹⁷ – tylko co czwarty Polak posiada pewne oszczędności. Są one zazwyczaj dość niskie, nie większe niż 5000 złotych, co oznacza, że w razie utraty pracy, jest on w stanie „przeżyć” za odłożone pieniądze zaledwie miesiąc; natomiast aż 22% Polaków nie posiada żadnych oszczędności. W związku z tym niepewność finansowa pracowników w Polsce jest wysoka, co ma bezpośredni wpływ na odczuwany przez nich poziom stresu¹⁸. EFWPs mogą być szczególnie przydatne dla pracowników sektora usługowego, gdyż wynagrodzenia pracowników w niektórych branżach usługowych w Polsce są dość niskie (zob. rys. 8.1).

Według danych za rok 2023 najmniejsze wynagrodzenia otrzymywali pracownicy zatrudnieni w takich branżach jak: kultura i sztuka, nauka i szkolnictwo wyższe

¹⁴ P. Boxall, *HR strategy and competitive advantage in the service sector*, „Human Resource Management Journal” 2003, nr 13(3), s. 5–20.

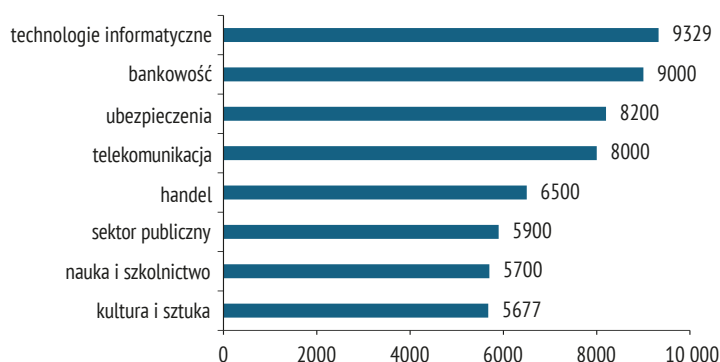
¹⁵ S.J. Lambert, *Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior*, „Academy of Management Journal” 2000, nr 43(5), s. 801–815.

¹⁶ E.G. Frank-Miller et al., *Financial wellness programs in the workplace*, s. 241–264.

¹⁷ Badanie „Barometr oszczędności 2023” zostało przeprowadzone przez IMAS International na zlecenie Krajowego Rejestru Długów w listopadzie 2023 r. metodą CAWI na reprezentatywnej próbie 1007 Polaków w wieku 18–74 lata. Zob. Inwestycje.pl, *53% Polaków nie gromadzi oszczędności głównie z powodu niewystarczających dochodów*, <https://inwestycje.pl/gospodarka/53-polakow-nie-gromadzi-oszczednosci-glownie-z-powodu-niewystarczajacych-dochodow> (dostęp: 3.06.2024).

¹⁸ American Psychological Association, *Stress in America: Paying with Our Health*, February 2015, <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf> (dostęp: 27.05.2024).

czy sektor publiczny. Potrzeba skorzystania z programów Employee Financial Wellness pozostaje w silnym związku z sytuacją finansową pracownika. Dlatego można przypuszczać, że pracownicy sektora usług byłiby zainteresowani takimi rozwiązaniami. Programy Employee Financial Wellness w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych są już powszechnie stosowane¹⁹, natomiast w Polsce dopiero zaczynają funkcjonować w ograniczonym zakresie (głównie w postaci pożyczek na preferencyjnych warunkach)²⁰.



Rysunek 8.1. Mediany miesięcznych wynagrodzeń całkowitych brutto osób zatrudnionych w wybranych branżach usługowych w Polsce w 2023 r. (w PLN)

Źródło: Wynagrodzenia.pl, *Podsumowanie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń OBW w 2023 roku*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-obw-w-2023-roku> (dostęp: 16.05.2024).

W 2019 roku PZU Cash, jako pierwsza firma w Polsce, uruchomiła serwis online, który pozwala pracownikom korzystać z narzędzi motywacyjnych typu Financial Wellness. Pracodawcy współpracujący z PZU Cash mogą zaoferować swoim pracownikom rozwiązania wspierające ich dobrostan finansowy w postaci niskooprocentowanych pożyczek lub kredytów na dowolny cel²¹. Obecnie portal Cash oferuje trzy formy wsparcia²²:

- pożyczkę Mini Cash (do 5 tys. zł), spłacaną jednorazowo w następnym miesiącu,
- pożyczkę Cash (do 50 tys. zł), udzielaną na okres od 3 do 36 miesięcy,
- kredyt konsolidacyjny Cash (do 200 tys. zł).

¹⁹ Dostępne są na przykład w takich serwisach jak: salaryfinance.com czy wagestream.com.

²⁰ Portalcash.pl, *Edukacja finansowa*, <https://www.portalcash.pl/edukacja-finansowa> (dostęp: 3.06.2024).

²¹ Portalcash.pl, *Dla pracodawcy*, <https://www.portalcash.pl/dla-pracodawcy> (dostęp: 03.06.2024).

²² A. Malkowska et al., *Employee financial wellness programs (EFWPs)*.

Obecnie z platformy Cash korzystają zarówno pracownicy dużych, średnich, jak i małych przedsiębiorstw z sektora usługowego. Według danych z raportu Grupy PZU²³ na koniec roku 2021 dostęp do portalu miało prawie 3100 firm, zatrudniających łącznie ponad 388 tys. pracowników. W 2022 roku portal został udostępniony kolejnym grupom klientów, w tym nowym przedsiębiorstwom, osiągając łącznie ponad 900 tys. klientów indywidualnych²⁴. Popularność tego instrumentu, mimo stosunkowo krótkiego czasu jego obecności na rynku, wynika z jego prostoty oraz braku kosztów dla pracodawców.

Tabela 8.1. Potencjalne korzyści z wdrożenia EFWPs w przedsiębiorstwie usługowym

Dla pracowników	Dla pracodawców
– łatwy dostęp do wszechstronnych usług finansowych w miejscu pracy – poszerzenie wiedzy w zakresie finansów – efektywniejsze zarządzanie finansami osobistymi – podejmowanie racjonalnych decyzji kredytowych – zmniejszenie stresu finansowego – wzrost poczucia bezpieczeństwa finansowego – nabycie umiejętności ustalania celów finansowych i opracowywania planów działania w zakresie ich osiągnięcia – nabycie umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych w obszarze finansów – świadomość możliwości uzyskania wsparcia specjalistów w miejscu pracy – wzrost motywacji do pracy – poczucie stabilności w pracy – satysfakcja z pracy	– innowacyjne narzędzie motywowania – inwestycja w pracowników – skuteczniejsze pozyskiwanie pracowników – efektywne zarządzanie talentami – mniejsza rotacja pracowników – wzrost zaangażowania pracowników w realizację powierzonych zadań (w tym wyższy poziom obsługi klientów) – poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa – wzmacnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – narzędzie w procesie budowania marki pracodawcy – wzmacnianie pozytywnego wizerunku organizacji na rynku – element społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Malkowska et al., *Employee financial wellness programs (EFWPs) as an innovation in incentive systems of energy sector enterprises in Poland during the COVID-19 pandemic: Current status and development prospects*, „Energies” 2022, nr 15(6). DOI: 10.3390/en15062102.

²³ PZU, Raport roczny 2021, <https://raportroczny2021.pzu.pl/pl/> (dostęp: 27.05.2024).

²⁴ PZU, Raport roczny 2022, <https://raportroczny2022.pzu.pl/pl/> (dostęp: 27.05.2024).

Wdrożenie pełnej wersji EFWPs (obejmującej edukację finansową pracowników oraz coaching) jest bardziej wymagające i potrzebuje większego zaangażowania zasobów organizacyjnych i finansowych ze strony pracodawcy. Mimo to przedsiębiorcy powinni dążyć do realizacji tych działań, ponieważ EFWPs przynoszą liczne korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla samych pracodawców (zob. tab. 8.1).

W związku z tym, że programy EFWPs przynoszą korzyści zarówno dla pracowników (w sposób bezpośredni), jak i dla pracodawców (pośrednio) powinny one stanowić integralną część pakietów motywacyjnych w przedsiębiorstwach usługowych. Przedsiębiorstwa, które zadbają o większe spersonalizowanie programów, będą mogły sprostać indywidualnym potrzebom finansowym każdego pracownika.

Jak zauważa J. Tulloch²⁵, wdrożenie programów Employee Financial Wellness w przedsiębiorstwach usługowych nie powinno być jednorazowym działaniem, ale powinno stanowić proces, który będzie ewoluować wraz z potrzebami pracowników. Tylko wtedy zaowocuje to zwiększeniem zaangażowania i lojalnością pracowników, a to z kolei przełoży się na sukces przedsiębiorstwa na rynku.

²⁵ J. Tulloch, *Building a successful workplace financial wellness program, employers as caretakers. International society of certified employee benefit specialists*, „Benefits Quarterly” 2018, nr 34(3), s. 12–14.

Rozdział 9

Ekologiczny wymiar CSR w działalności przedsiębiorstw usługowych na przykładzie wybranych hoteli w Polsce

9.1. Istota CSR w hotelarstwie

Obserwowane w ostatnich latach skutki degradacji środowiska naturalnego, takie jak: kurczenie się obszarów leśnych karczowanych pod rozbudowę nowych obiektów czy infrastruktury drogowej, skażenie wód, smog i globalne ocieplenie klimatu, będące efektem działalności gospodarczej różnych przedsiębiorstw (w tym także hotelarskich), powoduje wzrost presji społeczeństwa na wdrażanie przez te podmioty działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR).

CSR jest pojęciem wielowymiarowym, które nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji w literaturze¹. D. Guerrero i J. Sandoval² twierdzą, że CSR to etyczny model zarządzania, który przyczynia się do zrównoważonego rozwoju i tworzenia wartości w systemie biznesowym. Do zasad zrównoważonego rozwoju – jako koncepcji nadrzędnej – w stosunku do CSR nawiązują również w swojej definicji H. Mortazawi, N. Pirmouradi i A. Soltani³. Według tych autorów CSR to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji na społeczeństwo i środowisko, poprzez etyczne zachowanie, które jest zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i dobrobytem społeczeństwa.

¹ M. Kaźmierczak, S. Zapłata, *Wpływ koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na działalność projektową*, „Przegląd Organizacji” 2021, nr 2, s. 12–19.

² D. Guerrero, J. Sandoval, *La responsabilidad social como generadora de valor empresarial: hacia la construcción de un modelo de balance social para las mipymes*, „Revista UDCA” 2011, nr 14(2), s. 177–186.

³ H. Mortazavi, N. Pirmouradi, A. Soltani, *Corporate Social Responsibility*, „Journal of Behavioral Sciences in Asia” 2013, nr 4, s. 63–77.

CSR można zdefiniować jako koncepcję dobrowolnego włączania przez firmy zadań społecznych i z zakresu ochrony środowiska do swoich normalnych działań biznesowych oraz relacji ze wszystkimi zainteresowanymi partnerami⁴.

Głównym założeniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie przedsiębiorstw względem wszystkich grup społecznych, na które ma wpływ działalność danej jednostki gospodarczej. Podkreśla się przy tym znaczenie poszanowania środowiska przyrodniczego. Poprzez CSR przedsiębiorstwa mają wpływ na podejmowanie dobrowolnych zobowiązań na rzecz lokalnej społeczności lub środowiska. Działania CSR winny swym zakresem obejmować wszystkich interesariuszy danej organizacji, do których w przypadku hotelu można zaliczyć: pracowników, właścicieli przedsiębiorstwa, akcjonariuszy, radę nadzorczą, dostawców, gości (klientów)⁵.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) ujmowana jest jako⁶:

- a) sposób prowadzenia działalności gospodarczej, skoncentrowany na tworzeniu pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- b) koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach.

Ta druga koncepcja CSR coraz częściej wdrażana jest w hotelarstwie. Kierownicy obiektów hotelarskich, podejmując coraz to nowe próby zwiększania konkurencyjności, wprowadzają działania społecznie odpowiedzialne, których istotnym obszarem jest dbałość o środowisko. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstw hotelarskich w następujących obszarach: ekonomicznym, społecznym, środowiskowym i wspomaga budowanie pozytywnych, trwałych relacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych⁷.

Zwiększająca się świadomość ekologiczna sprawia, że rozwiązania związane z ochroną środowiska stosowane są coraz częściej przez hotele, co wiąże się ze skalą

⁴ R.J. Baumgartner, *Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2014, nr 21(5), s. 258–271.

⁵ P. Dominik, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako istotny czynnik budowania dobrego wizerunku i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 3(49), s. 93–113.

⁶ W. Cwalina, K.J. Leoniak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia kształtowania pozytywnego wizerunku i reputacji hotelu*, „Folia Turistica” 2019, nr 53, s. 57–78.

⁷ M. Borkowska-Niszczota, *Społeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2015, nr 7(1), s. 368–392.

oddziaływania tych obiektów na środowisko naturalne. Działalność w branży hotelarskiej wpływa na środowisko w różnych obszarach. Do najważniejszych z nich należą: emisja gazów cieplarnianych, zużycie energii, zużycie wody, odprowadzane ścieki, gospodarka odpadami i wpływ na bioróżnorodność.

Hotele stanowią obiekty uciążliwe dla środowiska, co spowodowane jest przede wszystkim dużą koncentracją ludzi i środków transportu w ich obrębie. Wpływ hoteli na środowisko może być mierzony nie tylko wskaźnikiem emisji dwutlenku węgla, który w przypadku działalności przedsiębiorstw hotelarskich osiąga znaczące wyniki (średnio w przeliczeniu na jeden pokój hotelowy powstaje od 160 do 200 kg dwutlenku węgla rocznie), ale zauważalny jest ponadto w wartościach, jakie przyjmuje konsumpcja wody, której zużycie szacuje się na około 170–440 litrów na jednego klienta⁸. Turyści zużywają tym samym nawet ośmiokrotnie więcej wody niż społeczność lokalna. Duże rozmiary w hotelach przybiera też produkcja odpadów wynosząca jeden kilogram na jednego gościa w ciągu doby⁹. Skala wykorzystywania naturalnych zasobów dla celów działalności hotelarskiej przejawia się chociażby w zaborze ziemi pod rozbudowę obiektów oraz infrastruktury związanej z oferowanymi przez nie usługami. Na przykład jedno miejsce noclegowe w hotelarstwie wymaga zajęcia minimum 30 m² przestrzeni¹⁰. W obliczu tych faktów zachowania prośrodowiskowe obiektów hotelarskich należy uznać za konieczne.

W ramach tzw. polityki proekologicznej w hotelarstwie podejmuje się wiele działań mających na celu ochronę zasobów środowiskowych. Wśród nich za najważniejsze uważa się¹¹:

- systemy zarządzania środowiskowego (np. Certyfikat ISO 14001:2015, EU Eco-Management and Audit Scheme, czyli EMAS),
- ekoetykiety (np. EU Flower, Green Key, Eco-friendly hotels, Nordic Swan),
- współpracę z innymi podmiotami i turystycznymi oraz ludnością lokalną,
- edukację ekologiczną wszystkich zainteresowanych podmiotów, w tym także gości hotelowych,
- inicjatywy w sferze gospodarki wodnej, elektrycznej i gospodarowania odpadami.

⁸ O. Fatoki, *Hotel employees' pro-environmental behaviour: Effect of leadership behaviour, institutional support and workplace spirituality*, „Sustainability” 2019, nr 25(4), s. 1–15.

⁹ W. Legrand, P. Sloan, J. Chen, *Sustainability in the hospitality industry. Principles of sustainable operations*, „Routledge” 2013, s. 10–12.

¹⁰ I. Jędrzejczyk, *Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 1995, s. 34.

¹¹ A. Kłos, *Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych” 2013, nr 1(11), s. 147–165.

Wiele obiektów przekształca się w hotele ekologiczne, tj. obiekty przyjazne środowisku (nie szkodzą lokalnemu, regionalnemu czy globalnemu ekosystemowi), które w swojej działalności starają się systematycznie redukować negatywne oddziaływanie na środowisko¹². Ekologiczne obiekty noclegowe są istotne w rozwoju turystyki m.in. dlatego, że:

- pokazują pozytywny przykład troski branży turystycznej o środowisko,
- podnoszą atrakcyjność regionu wśród turystów i podróżnych,
- wprowadzają innowacyjne rozwiązania z zakresu zarządzania obiektem noclegowym.

Tym samym wpisują się w założenia Unii Europejskiej dotyczące zrównoważonego rozwoju przemysłu turystycznego.

Rozwiązania ekologiczne w obiektach hotelarskich wdrażane są w różnych obszarach. Mogą obejmować działania z zakresu¹³:

- wyboru odpowiednich materiałów budowlanych,
- oszczędnego gospodarowania energią,
- racjonalnej gospodarki wodnej,
- zarządzania odpadami,
- przemyślanej polityki zakupowej,
- eliminowania szkodliwych substancji chemicznych,
- wykorzystania odnawialnych źródeł energii,
- edukacji i szerzenia świadomości ekologicznej wśród pracowników i gości hotelowych,
- zaangażowania w inicjatywy społeczne i ekologiczne w regionie.

Rozwiązania ekologiczne w przedsiębiorstwach hotelarskich mogą zostać wdrożone już na etapie budowy obiektu. Budynki zaprojektowane w sposób ekologiczny posiadają gamę rozwiązań energooszczędnych, do których należą nowoczesne systemy grzewcze i wentylacyjne oraz technologie wytwarzające energię w procesach przyjaznych dla środowiska. Przy budowie takich obiektów wykorzystywane są odpowiednie materiały budowlane posiadające funkcje izolacyjne, np. aluminium wykorzystywane do drzwi i okien. Pozwala to na właściwe uszczelnienie przestrzeni, co znacznie redukuje koszty ogrzewania obiektu w sezonie zimowym, z kolei latem zapewnia utrzymanie pożądanej temperatury dzięki dobrej izolacji od ciepłego powietrza na zewnątrz.

¹² T. Burzyński, M. Abram, *Ekologia w turystyce jako tendencja rozwoju gospodarki XXI wieku*, Instytut Turystyki w Krakowie, Kraków 2011, s. 17.

¹³ A. Tokarz-Kocik, *Eco-friendly solutions in hotels as an example of CSR activities: A case study of hotels in Poland*, [w:] *A Sustainable Green Future: Perspectives on energy, economy, industry, cities and environment*, red. S. Oncl, Springer Nature Switzerland AG, 2023, s. 429–445.

Przy budowie hotelu ekologicznego warto wykorzystywać lokalne materiały budowlane, co dodatkowo pomoże zredukować liczbę materiałów importowanych. Z kolei w hotelowych ogrodach powinno się uprawiać roślinność rodzimą, naturalnie występującą na danym obszarze, co przyczynia się do zachowania naturalnych ekosystemów.

Odpowiednie zaprojektowanie pomieszczeń jest następnym czynnikiem wpływającym na znaczną redukcję zużycia energii. Dzięki odpowiedniej liczbie, wielkości oraz umiejscowieniu okien obiekt hotelarski w większym stopniu może korzystać w ciągu dnia z naturalnego oświetlenia. Dobrą praktyką jest montaż energooszczędnych żarówek ledowych, które charakteryzują się dłuższą żywotnością niż tradycyjne żarówki, świecą nawet 50 tys. godzin. W obiektach hotelarskich popularne jest stosowanie w częściach wspólnych, takich jak korytarze hotelowe, fotokomórek, dzięki którym światło włącza się tylko wtedy, kiedy faktycznie istnieje taka potrzeba. Ważne jest także dostosowanie oświetlenia do rozmiaru i funkcji pomieszczenia oraz korzystanie z możliwości regulowania natężenia światła.

Efektywnym energooszczędnym rozwiązaniem możliwym do zastosowania w przedsiębiorstwach hotelarskich jest montaż pomp ciepła, które w swojej pracy częściowo korzystają z odnawialnych źródeł energii geotermalnej, aerotermalnej lub hydrotermalnej. Pompy ciepła mogą nawet w 100% pokrywać zapotrzebowanie na ciepło w hotelu, a tym samym zapewnić od 50% do 70% oszczędności w porównaniu z tradycyjnymi źródłami ciepła, na przykład gazem LPG czy olejem opałowym¹⁴. Obiekty hotelarskie mogą korzystać z tak zwanej zielonej energii poprzez instalację paneli solarnych, które cechują się niemalże całkowitą bezawaryjnością. Instalacje fotowoltaiczne zapewniają nie tylko korzyści finansowe dzięki zmniejszeniu ilości prądu pobieranego z sieci, ale również są rozwiązaniem w pełni ekologicznym, ponieważ korzystają z energii słonecznej i nie emitują żadnych zanieczyszczeń do środowiska naturalnego.

Gospodarka wodna to kolejny obszar generujący wysokie koszty w zakładach hotelarskich. Znaczne ilości wody, bo około 10% dziennego zużycia, wykorzystywane są na potrzeby hotelowych pralni, dlatego tak ważne jest uświadamianie gości o wpływie ich codziennych decyzji (np. dotyczących wymiany ręczników) na poziom jej wykorzystania. Istnieje wiele rozwiązań pozwalających na racjonalizację zużycia wody, np.¹⁵:

- spłuczki toaletowe z podziałem na spłukiwanie pełne oraz oszczędne,

¹⁴ Globenergia.pl, *Nowoczesna technologia pomp ciepła w hotelu*, <https://globenergia.pl/nowoczesna-technologia-pomp-ciepła-w-hotelu> (dostęp: 11.04.2024).

¹⁵ A. Kłos, *Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich*, s. 147–165.

- baterie wykorzystujące technologię EcoSmart, które powodują ograniczenie przepływu wody do pięciu litrów na minutę,
- montowanie na bateriach perlatorów mieszających wodę z powietrzem, przekładające się na oszczędność od 15% do 60% wody.

Poza stosowaniem innowacyjnych rozwiązań w hotelarstwie istotne jest przestrzeganie także podstawowych zasad pozwalających wyeliminować nadmierne zużycie zasobów wodnych. W tym warto zdecydować o uruchamianiu dopiero w pełni załadowanych pralek i zmywarek, ograniczaniu w hotelowej kuchni zmywania pod bieżącą wodą.

Rozwiązaniem przynoszącym duże korzyści, nie tylko dla środowiska, ale także dla przedsiębiorstwa jest wykorzystywanie w obiektach hotelarskich wody deszczowej. Jak wynika z badań¹⁶, ponad 50% zużywanej w hotelu wody można zastąpić wodą deszczową. Stosowanie systemów gromadzenia wody deszczowej pozwala na wydłużenie czasu obiegu wody, odciążenie sieci kanalizacyjnej i tym samym ograniczanie straty energii wody. Zmagazynowaną wodę deszczową można wykorzystać do podlewania zieleni wokół obiektu, do spłukiwania toalet, a nawet mycia podłóg. Zastąpienie wody wodociągowej alternatywą w postaci deszczówki – przez wzgląd na właściwości wody opadowej będącej wodą miękką – zwiększa ochronę elementów pralek przed osadzaniem się kamienia. Ze względu na rozmiary obiektów hotelarskich oraz liczbę zakwaterowanych w nich gości, ważnym elementem prowadzącym do ekologizacji przedsiębiorstwa jest również odpowiednia gospodarka odpadami, tj. właściwa ich segregacja oraz kompostowanie odpadów organicznych.

Kolejnym działaniem na rzecz środowiska jest edukacja ekologiczna pracowników i gości hotelu. Informowanie klientów o hotelowych inicjatywach ekologicznych zwiększa szansę zwrócenia ich uwagi na problemy środowiskowe oraz uświadomienia konsekwencji ich wyborów dla otoczenia. Warto też udzielać informacji o lokalnych walorach przyrodniczych i kulturze oraz wskazywać sposoby przyczyniające się do ochrony regionalnych zasobów i ekosystemów. Stosowanie w hotelach rozwiązań przyjaznych środowisku przynosi, poza priorytetową funkcją ochrony zasobów naturalnych, liczne wielopoziomowe korzyści. Podejmowanie inicjatyw i wdrażanie bardziej proekologicznych systemów zarządzania zwiększa efektywność samego przedsiębiorstwa, ale też sprawnie koreluje z czynnikami społecznymi, zwiększając lojalność pracowników wobec firmy i wpływając pozytywnie na relacje z klientami

¹⁶ Aquatechnika.com, *Zagospodarowanie wody deszczowej*, <https://aquatechnika.com.pl/pl/zagospodarowanie-wody-deszczowej> (dostęp: 11.04.2024).

i kontrahentami. Zaangażowanie przedsiębiorstw hotelarskich w życie społeczne powinno mieć charakter ciągły i przejawiać się propagowaniem kultury i edukacji oraz wspieraniem inwestycji społecznych¹⁷.

Działania proekologiczne w hotelarstwie to w świetle współczesnych problemów środowiskowych nie tylko konieczność, ale również istotne narzędzie do podnoszenia konkurencyjności obiektu i jego oferty na rynku świadczonych usług. W tym kierunku podąża też branża hotelarska w Polsce. Poniżej przedstawiono działania proekologiczne podejmowane w hotelach grupy Accor, Radisson Blu, Aquarius, Uniejów Eco Active & Spa.

9.2. Rozwiązania proekologiczne realizowane przez Grupę Hotelową Accor

Accor to międzynarodowa grupa hotelarska z siedzibą we Francji, która zarządza siecią różnorodnych hoteli, od luksusowych po ekonomiczne. Najbardziej znane marki tej grupy to: Sofitel, Novotel, Ibis, Pullman, Mercure, Fairmont. Accor od wielu lat stara się rozwijać w zgodzie ze środowiskiem naturalnym i społecznością lokalną. Od 2012 roku rozpoczęła wdrażanie programu zrównoważonego rozwoju o nazwie PLANET 21. Nawiązuje on do dokumentu Agenda 21, który podpisało wiele państw w Rio de Janeiro w 1992 roku i dotyczy zrównoważonego rozwoju i ochrony zasobów środowiska naturalnego. Program PLANET 21 zawiera 21 zobowiązań w siedmiu obszarach przyjętych wspólnie przez Accor (tab. 9.1).

Tabela 9.1. Elementy programu PLANET 21

Obszar	Zobowiązania
1	2
Zdrowie	– zapewnienie zdrowych wnętrz – promowanie odpowiedzialnego odżywiania się – zapobieganie chorobom
Natura	– zmniejszenie zużycia wody – zwiększenie recyklingu odpadów – ochrona różnorodności biologicznej
Dwutlenek węgla	– zmniejszenie zużycia energii – zmniejszenie emisji CO₂ – zwiększenie wykorzystania energii odnawialnej

¹⁷ M. Borkowska-Niszczota, *Společna odpowiedzialność biznesu turystycznego*, s. 368–392.

1	2
Innowacyjność	– stymulowanie projektowania ekologicznego – promowanie zrównoważonego budownictwa – wprowadzenie zrównoważonych ofert i technologii
Społeczność lokalna	– ochrona dzieci przed wykorzystywaniem – wsparcie odpowiedzialnych praktyk nabywczych – ochrona ekosystemów
Zatrudnienie	– wsparcie rozwoju i umiejętności pracowników – czynienie z różnorodności atutu – poprawa jakości życia zawodowego
Dialog	– prowadzenie działalności gospodarczej w sposób otwarty i przejrzysty – zaangażowanie hoteli franczyzowych – dzielenie się zobowiązaniami z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Orbis.pl, *Zrównoważony rozwój planet*, <https://www.orbis.pl/zrownowazony-rozwoj#planet-21> (dostęp: 11.04.2024).

Zobowiązania przedstawione w tabeli 9.1 są realizowane przy zaangażowaniu pracowników, partnerów biznesowych, a także gości. W praktyce wdrażanie tego projektu oznacza działanie na różnych płaszczyznach, od monitorowania i ograniczania zużycia wody i energii, segregacji i utylizacji odpadów, przez zbilansowane menu do podnoszenia świadomości swoich interesariuszy dzięki szkoleniom, akcjom ekologicznym i propagowaniu dobrych praktyk. Dbłość o ochronę środowiska przejawia się również w oferowaniu gościom ekologicznych kosmetyków¹⁸. Sieć Mercure wprowadziła serię Mercure&me, która nie zawiera barwników i jest przyjazna dla środowiska. Marka Novotel także korzysta z kosmetyków linii „N” na bazie składników naturalnych, stworzonych specjalnie dla tej sieci i posiadających certyfikaty ekologiczne: Ecocert i Ecolabel.

W hotelach grupy Accor kładzie się silny nacisk na kontrolowanie zużycia energii w obiektach. Pozwala to osiągać nie tylko korzyści środowiskowe, ale i finansowe. Grupa Accor stara się wykorzystywać odnawialne źródła energii. W nowo budowanych hotelach własnych często instalowane są systemy fotowoltaiczne. Główne działania na rzecz minimalizacji zużycia energii elektrycznej to¹⁹:

- stosowanie energooszczędnego oświetlenia LED w pomieszczeniach i strefach ogólnodostępnych oraz w systemach oświetlenia awaryjnego i ewakuacyjnego,
- wprowadzanie odpowiednich procedur, np. nakazujących wyłączanie zbędnego oświetlenia,

¹⁸ P. Dominik, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, s. 99.

¹⁹ Orbis.pl, *Zrównoważony rozwój*, <https://www.orbis.pl/zrownowazony-rozwoj> (dostęp: 11.04.2024).

- systemy ograniczające pobór mocy w strefach produkcji gastronomicznej,
- instalowanie podliczników umożliwiających właściwe rozliczanie dzierżawców pomieszczeń.

Jednym z podstawowych zasobów wykorzystywanych w działalności hotelarskiej jest woda. Jest ona także zasobem o ograniczonej dostępności, w szczególności na obszarach zagrożonych suszami, które mogą nasilać się w miarę postępu zmian klimatu. Dlatego też w Grupie Accor prowadzone są działania, których celem jest ograniczenie zużycia wody i rozsądne gospodarowanie nią. Do najważniejszych działań na rzecz minimalizacji zużycia wody należą:

- stosowanie ograniczników przepływu (perlatory) w umywalkach, prysznicach i deszczownicach,
 - eliminowanie obiegów otwartych w instalacjach chłodniczych,
 - regulacje i kontrole wydajności wody w spłuczkach WC,
 - wykorzystywanie wody deszczowej i tzw. wody szarej w toaletach i umywalkach.
- Ponadto grupa Accor podejmuje następujące działania na rzecz ochrony środowiska:
- budowanie wyłącznie niskoemisyjnych obiektów hotelowych, które przechodzą certyfikację BREEAM definiującą najwyższe standardy w zakresie zrównoważonego projektowania, budowania i użytkowania budynków,
 - realizacja we wszystkich hotelach własnych grupy Accor programu redukcji odpadów żywnościowych,
 - wdrażanie Karty Zdrowej i Zrównoważonej Żywności, która zakłada działania na rzecz ochrony różnorodności biologicznej w rolnictwie,
 - rezygnacja w obiektach grupy Accor z plastikowych słomek i patyczków higienicznych oraz jednorazowych kubeczków w pokojach,
 - prowadzenie prac przygotowujących do wprowadzania w hotelach gospodarki obiegu zamkniętego.

Kolejną inicjatywą grupy Accor jest program Plant for the Planet polegający na sadzeniu drzew. W ramach tej akcji na terenie całej Polski posadzono 5820 drzew. Z okazji Światowego Dnia Ziemi pracownicy grupy Accor wraz z rodzinami sprzątały lasy, parki, plaże, sadzą drzewa i kwiaty. Organizowane są również pikniki oraz spotkania edukacyjne dla dzieci z leśnikami i ekologami²⁰.

Podsumowując, należy stwierdzić, że hotele z grupy Accor realizują wiele proekologicznych działań, co dowodzi społecznej odpowiedzialności tych podmiotów.

²⁰ Ibidem.

9.3. Rozwiązania proekologiczne stosowane w hotelach sieci Radisson Blu

Radisson Blu to międzynarodowa sieć hotelowa wchodząca w skład Radisson Hotel Group. W Polsce pod marką Radisson Blu funkcjonuje osiem hoteli zlokalizowanych w Gdańsku, Krakowie, Sopotcie, Świnoujściu, Szczecinie, Warszawie, Wrocławiu i Zakopanem²¹. Radisson Blu to ekskluzywna marka, charakteryzująca się stylowymi wnętrzami, dbałością o szczegóły i spersonalizowaną obsługą na każdym etapie zgodnie z filozofią *Yes, I can*, polegającą na profesjonalnym podejściu i pozytywnym nastawieniu do klienta każdego członka zespołu. Obiekty tej marki, przeznaczone z założenia dla celów biznesowych i rozrywkowych, lokalizowane są w miastach będących głównymi miejscami wypoczynku i najważniejszymi portami lotniczymi. Obiekty sieci Radisson Blu wyróżniają się stylową i elegancką konstrukcją, nowoczesnymi formami architektonicznymi oraz funkcjonalnością. Szczególna uwaga podczas kreowania wizerunku wnętrz poświęcona jest lobby i przestrzeniom wspólnym: strefom spotkań, punktom gastronomicznym, centrom odnowy biologicznej, w celu stwarzania wyjątkowych wrażeń estetycznych i zapewnienia satysfakcji gości²².

Priorytetem dla sieci hoteli Radisson Blu jest prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny, zgodnie z założeniem, że ma ono kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu i powinno wynikać z poczucia odpowiedzialności każdego obywatela. W 2009 roku firma podpisała Global Compact ONZ, na mocy którego zobowiązała się do dążenia do etycznej doskonałości przedsiębiorstwa. Poprzez stosowanie odpowiednich procedur i standardów technicznych podmiot realizuje dwa główne postulaty dotyczące ochrony środowiska zawarte w dokumencie:

- firma podejmuje inicjatywy promujące większą odpowiedzialność za środowisko,
- przedsiębiorstwo zachęca do rozwoju i rozpowszechniania technologii przyjaznych dla środowiska.

Radisson Blu uznawany jest za branżowego pioniera w dziedzinie zrównoważonego rozwoju środowiska. Przedsiębiorstwo angażuje się w wypełnianie międzynarodowych założeń branży hotelarskiej w zakresie turystyki do 2030 roku, dotyczących m.in. działań z zakresu gospodarki wodnej. Zgodnie z ideą CSR, opartą na trzech podstawowych filarach, ta grupa hotelowa realizuje program Think Planet w ramach,

²¹ Radissonhotels.com, *Odkryj Polskę*, <https://www.radissonhotels.com/pl-pl/hotele-oferty/odkryj-swoj-kraj-polska> (dostęp: 11.04.2024).

²² Radissonhotels.com, *About us*, <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/about-us> (dostęp: 11.04.2024).

którego wdrażane są praktyki minimalizujące wpływ funkcjonowania zakładu hotelarskiego na otoczenie. Założenia Think Planet obejmują przede wszystkim obszary działalności hotelarskiej najbardziej uciążliwe dla przyrody: wykorzystanie energii, zarządzanie zasobami wodnymi oraz gospodarkę odpadami²³.

Przedsiębiorstwo zwraca szczególną uwagę na działania zmierzające do ograniczenia zużycia wody. W hotelach Radisson Blu instalowane są urządzenia pozwalające oszczędzać wodę, a dodatkowo ważnym elementem jest angażowanie pracowników oraz gości w inicjatywy, których celem jest minimalizacja jej zużycia. W ramach Think Planet Radisson Blu współpracuje z organizacją Just a Drop zajmującą się pomocą najbardziej potrzebującym społecznościom w zapewnieniu wyżywienia oraz dostępu do wody pitnej. Za każde 500 użytych ponownie ręczników zakład przekazuje fundacji darowiznę. Dzięki programowi ponownego użycia ręczników goście nie tylko praktykują działania zmierzające do poprawy stanu środowiska, ale także włączają się w charytatywne akcje na rzecz potrzebujących. Innym przykładem jest akcja Green Housekeeping, dzięki której gość nawet jednorazowo odmawiając sprzątaniam w pokoju hotelowym, przyczynia się do ograniczenia zużycia zasobów wodnych i energii oraz pomaga tym samym zmniejszyć ślad środowiskowy.

Ciekawą alternatywą proponowaną klientom biznesowym przez sieć Radisson Blu jest organizacja tzw. zielonych spotkań. Wraz z organizacją First Climate firma gwarantuje, że odbywające się w każdym z sieciowych hoteli spotkanie lub wydarzenie jest w 100% neutralne pod względem emisji dwutlenku węgla. Za pomocą wiodącego narzędzia branżowego – platformy Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI), opracowanej w celu pomiaru śladu węglowego pobytów i spotkań hotelowych, dla każdego spotkania obliczana jest emisja dwutlenku węgla, a następnie równoważona poprzez udział w projektach, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju oraz zwalczania niekorzystnych zmian klimatycznych²⁴. Radisson Meetings wspiera projekty oznaczone certyfikatami Gold Standard i Verified Carbon Standard, realizowane w różnych częściach świata, generujące liczne korzyści dla środowiska i lokalnych społeczności. Dzięki inicjatywie każdego roku firma rekompensuje 38 300 ton CO₂, co odpowiada wycofaniu z ruchu drogowego 6500 samochodów.

²³ Radissonhotels.com, *Hotel sustainable stays*, <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/responsible-business/sustainablestays> (dostęp: 11.04.2024).

²⁴ A. Jurczuk, *Idea zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie sieci Radisson Blu*, [w:] *Warsztaty z geografii turystyki. Tom 10*, red. J. Wojciechowska, M. Makowska-Iskierka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 183–190, <https://doi.org/10.18778/8220-355-4.13>.

Grupa hoteli Radisson planuje do 2025 roku zmniejszyć emisję dwutlenku węgla i zużycia wody o 30%. W związku z tym sieć wycofała z użycia jednorazowe produkty plastikowe i stosuje odpowiedzialne zachowania konsumpcyjne oraz najlepsze praktyki w zakresie zarządzania zasobami wodnymi. Wdraża też rozwiązania z zakresu gospodarki odpadami, dążąc do ograniczenia ilości odpadów produkowanych w wyniku działalności hotelarskiej oraz pracując nad zwiększeniem możliwości recyklingu i ponownego zastosowania przedmiotów. Ponadto grupa hoteli Radisson Blu koncentruje się na czynnościach podejmowanych w celu ograniczenia marnotrawienia żywności. Firma podejmuje współpracę wyłącznie z dostawcami przejawiającymi odpowiedzialność etyczną, społeczną i środowiskową, dlatego każdy z nich musi spełniać kryteria wymienione w opracowanym w tym celu Kodeksie Postępowania Dostawcy (RGH Supplier code of conduct). Dobrą praktyką jest zwiększanie świadomości ekologicznej pracowników poprzez organizację szkoleń i kampanii z zakresu postępowania ekologicznego²⁵.

O skali zaangażowania w działania na rzecz ochrony naturalnych zasobów przyrody świadczy fakt, że aż 80% hoteli grupy Radisson Blu obecnie ma zewnętrzne potwierdzenie efektywności środowiskowej. W Polsce prestiżowe oznakowanie Green Key otrzymały hotele w Gdańsku, Krakowie, Szczecinie, Wrocławiu i Warszawie, a Radisson Blu Resort w Świnoujściu został wyróżniony oznaczeniem LEED Gold²⁶. Ponadto Radisson Blu w Krakowie, jako pierwszy i jedyny hotel na świecie, otrzymał certyfikat BS 8901 stanowiący obecnie najbardziej wymagającą normę w dziedzinie zrównoważonego zarządzania spotkaniami i imprezami. Przykładowe rozwiązania proekologiczne Radisson Blu stosowane w hotelu w Krakowie to:

- szczegółowa kontrola zużywanych materiałów i surowców (tonery, papier, produkty żywnościowe),
- stosowanie kart magnetycznych do uruchamiania prądu w pokojach,
- korzystanie podczas imprez z mebli recyklingowych (wyspy cateringowe z drewnianych europalet, bar wykonany z butelek wody mineralnej),
- montowanie wyłącznie energooszczędnych świetlówek,
- pakowanie produktów w pojemniki zbiorcze,
- minimalizowanie używania stężonych środków chemicznych,
- akcja „Reverse Carbon Offset” – możliwość sfinansowania lub posadzenia przez gości drzew,

²⁵ Ibidem.

²⁶ E-hotelarz.pl, *Radisson Blu Resort w Świnoujściu wyróżniony za działania proekologiczne*, <https://www.e-hotelarz.pl/artykul/41993/radisson-blu-resort-w-swinoujsciu-wyrozniiony-za-dzialania-proekologiczne/> (dostęp: 11.04.2024).

- stosowanie produktów ekologicznych,
- akcja „Car free Mondays” – ograniczanie poziomu zużycia energii cieplnej i elektrycznej,
- przygotowywanie raportów o zużytych podczas spotkań śmieciach i wyprodukowanych materiałach.

Z kolei obiekt Radisson Blu Resort w Świnoujściu stanowi przykład wdrażania rozwiązań proekologicznych już na etapie projektowania budynku. Jest pierwszym pięciogwiazdkowym hotelem w kraju zbudowanym zgodnie z międzynarodową ekologiczną certyfikacją Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). W hotelu zastosowano wysokiej sprawności systemy oświetleniowe, a energia ciepła w centrach wentylacyjnych oraz z wody basenowej może być powtórnie wykorzystywana. Jednym z rozwiązań jest wysoka efektywność armatury sanitarnej oraz system pozwalający wykorzystać wodę deszczową do zasilania części toalet, co generuje około 50% oszczędności wody w stosunku do standardowych budynków. Hotel współpracuje z dostawcą energii odnawialnej rozwijającym sieć elektrowni słonecznych i wiatrowych. Pozyskana energia służy ogrzewaniu i oświetleniu budynku. W obiekcie działają bezpłatne stanowiska umożliwiające ładowanie większości elektrycznych aut oraz dwa stanowiska do ładowania samochodów marki Tesla, z którą hotel nawiązał współpracę w ramach wspierania świadomych ekologicznie kierowców²⁷. Także firma taksówkowa do obsługi podróżnych została wybrana z uwagi na oferowanie przejazdów samochodami elektrycznymi, nieszkodliwymi dla środowiska i strefy uzdrowiskowej miasta. Hotel zachęca gości do aktywności fizycznej i przyczyniania się do ograniczania emisji spalin poprzez korzystanie z rowerów z hotelowej wypożyczalni²⁸.

Stosowane przez grupę hotelową Radisson inicjatywy prośrodowiskowe poza ochroną zasobów naturalnych planety oraz aspektem oszczędnościowym skutkują także obecnymi i przyszłymi korzyściami społecznymi. Oprócz ogólnych inicjatyw realizowanych przez całą sieć hoteli podejmowane są również indywidualne działania na rzecz lokalnej społeczności. Jednym z hoteli, który udziela się lokalnie, jest hotel Radisson Blu w Szczecinie. Corocznie obiekt jest zaangażowany w Światowy Dzień Wody oraz bierze udział w akcji „Godzina dla Ziemi”, podczas której gaszone są światła zewnętrzne oraz część oświetlenia wewnątrz obiektu. Zatrudnione w hotelu osoby angażują się w takie wydarzenia jak „Sprzątanie świata – Polska” (w ramach akcji Clean Up the World) oraz uczestniczą w charytatywnych maratonach.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Waszaturystyka.pl, *Radisson Blu Resort w Świnoujściu dba o środowisko*, <https://www.waszaturystyka.pl/radisson-blu-resort-w-swinoujściu-dba-o-srodowisko/> (dostęp: 11.04.2024).

Ponadto pracownicy szczecińskiego Radisson Blu wraz ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Dzieci Niepełnosprawnych „Przyjazna 18” organizują w szkole podstawowej nr 18 w Szczecinie warsztaty poświęcone osobom niepełnosprawnym. Co więcej, między hotelem a Polskim Stowarzyszeniem na rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym została zawarta umowa, w której wyniku przyjęto do pracy w obsłudze pięter oraz kuchni osoby niepełnosprawne²⁹.

Kolejnym obiektem zaangażowanym w lokalne akcje w ramach odpowiedzialnego biznesu jest Radisson Blu Sobieski w Warszawie. Jego pracownicy corocznie biorą udział w akcji „Sprzątanie świata – Polska”. Takie rozwiązanie pozwala na oszczędność około 30% energii oraz w akcji organizowanej z okazji Światowego Dnia Świadomości Autyzmu. Ponadto hotel sprawuje całoroczną opiekę nad Domem Dziecka przy ul. Tarczyńskiej w Warszawie³⁰.

Podsumowując, należy zauważyć, że rozwiązania proekologiczne wdrażane w hotelach Radisson Blu obejmują wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szczególną rolę odgrywają działania na rzecz ekologii i społeczności lokalnej, co świadczy o społecznej odpowiedzialności tego przedsiębiorstwa.

9.4. Rozwiązania proekologiczne stosowane w hotelu Aquarius w Kołobrzegu

Kolejnym hotelem przyjaznym środowisku jest hotel Aquarius SPA w Kołobrzegu. Jest to obiekt pięciogwiazdkowy zlokalizowany w części uzdrowiskowej miasta. Znajduje się w otoczeniu parku nadmorskiego, w odległości 280 metrów od plaży. Oferuje noclegi w 200 pokojach oraz pięciu apartamentach³¹.

Hotel zbudowano w stylu neomodernistycznym. Głównym materiałem wykorzystanym przy budowie jest szkło, wnętrza są wykończone drewnem, ceramiką i stalą nierdzewną. W trosce o planetę liczne elementy wystroju wewnątrz – meble, dekoracje i akcesoria znajdujące się w obiekcie – wykonane są z tworzyw przyjaznych dla środowiska. Niech za przykład posłuży zastosowana w hotelowym centrum kosmetycznym oraz restauracji ekologiczna wykładzina. Dzięki właściwościom biodegradowalnym i odnawialnym wymiany wymaga tylko jej podkład, podczas gdy jej wierzchnia część może zostać ponownie wykorzystana³².

²⁹ <https://www.radissonhotels.com/pl-pl/hotele/radisson-blu-szczecin> (dostęp: 11.04.2024).

³⁰ A. Jurczuk, *Idea zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie*, s. 187–188.

³¹ [Aquariusspa.pl, Hotel spa nad morzem](https://www.aquariusspa.pl/pl/hotel-spa-nad-morzem/), <https://www.aquariusspa.pl/pl/hotel-spa-nad-morzem/> (dostęp: 11.04.2024).

³² [Aquariusspa.pl, Hotel przyjazny środowisku](https://www.aquariusspa.pl/pl/hotel-spa-nad-morzem/hotel-przyjazny-srodowisku), <https://www.aquariusspa.pl/pl/hotel-spa-nad-morzem/hotel-przyjazny-srodowisku> (dostęp: 11.04.2024).

Już na etapie przygotowywania projektu uwzględniono rozwiązania prośrodowiskowe w postaci odpowiednich systemów i urządzeń umożliwiających zmniejszenie negatywnego wpływu działalności hotelu na środowisko naturalne oraz pomagających w osiągnięciu znacznych oszczędności energii i wody. Zainstalowany inteligentny system zarządzania energią pozwala nie tylko na jej mniejsze zużycie, ale także na ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Bezszerowa klimatyzacja dostosowana jest odpowiednio do parametrów i charakteru pomieszczeń dzięki czujnikom uwzględniającym zewnętrzne i wewnętrzne warunki emisji wilgoci i ciepła. Z kolei automatycznie sterowane ogrzewanie umożliwia dostosowanie temperatury do potrzeb gościa. Urządzenie wyłącza się też zaraz po otwarciu okna. Dodatkowo tak zwany suchy system powoduje, że działa antybakteryjnie. Woda lodowa, zastosowana do chłodzenia zamiast freonu, nie jest szkodliwa dla otoczenia. W obiekcie wdrożono również system odzyskiwania ciepła z klimatyzacji (rekuperacja), który służy ogrzewaniu wody użytkowej i basenów. Takie rozwiązanie pozwala na oszczędność około 30% energii³³.

Hotel osiąga również znaczne korzyści ekologiczne dzięki właściwemu zarządzaniu oświetleniem. W przestrzeniach wspólnych, tj. na korytarzach, w holach i części gastronomicznej, wdrożono rozwiązanie, które dzięki wbudowanym czujnikom daje możliwość wielostopniowego przyciemniania i rozjaśniania światła. To stosowane w salach konferencyjnych ma barwę, według badań naukowych, najbardziej sprzyjającą skoncentrowaniu. Panel dotykowy umożliwia dostosowanie stopnia jasności i ukierunkowania rozproszenia światła do aktualnych potrzeb. Ponadto dzięki licznym przeszkleniom w maksymalnym stopniu wykorzystywane jest tam światło dzienne. Stosowanie żarówek energooszczędnych oraz racjonalne zarządzanie energią prowadzi do ograniczenia częstej wymiany żarówek, wydłużając ich żywotność nawet dwu- albo trzykrotnie³⁴.

Przedsiębiorstwo współpracuje z firmą Electrawinds Poland, przekazuje jej zużyty olej, który zostaje utylizowany i przetwarzany w energię elektryczną. Działania proekologiczne w hotelu Aquarius przejawiają się też w prowadzonej gospodarce wodnej. W kranach na terenie całego obiektu zainstalowane są perlatory. Nakładki zwiększają strumień wody, powodują jej napowietrzenie, a w efekcie zmniejszają jej zużycie nawet do 60%. Do nawadniania ogrodu i roślinności wokół budynku wykorzystuje się zgromadzoną wodę deszczową. Ponadto stosowanie specjalnie zmiękczonej

³³ Magazyn.travelist.pl, *Zero waste w turystyce – wypoczynek w zgodzie z naturą*, <https://magazyn.travelist.pl/zero-waste-w-turystyce-wypoczynek-w-zgodzie-z-natura> (dostęp: 11.04.2024).

³⁴ Ibidem.

wody pozytywnie wpływa na wydłużenie żywotności urządzeń oraz ogranicza zużycie detergentów, środków myjących i piorących, podnosząc przy tym komfort kąpeli.

W hotelu motywuje się gości do podejmowania praktyk zmniejszających negatywny wpływ działalności obiektu na środowisko poprzez program indywidualnego decydowania o wymianie ręczników i pościeli. Ręczniki wymieniane są wtedy, kiedy gość położy je na podłodze, z kolei pościel zabierana jest przez obsługę, jeżeli zostanie na niej pozostawiona informacja z prośbą o wymianę. Podróżni zachęceni są do spożywania wody z kranu, której wysoka jakość jest potwierdzona badaniami niezależnych instytucji. W związku z tym w hotelu ograniczono liczbę dystrybutorów wody mineralnej, a tym samym liczbę plastikowych kubków. Wyeliminowano także plastikowe naczynia i słomki w hotelowych barach.

W hotelowym centrum kosmetycznym stosowane są produkty naturalne. Do masażu wykorzystuje się olejki niezawierające konserwantów oraz naturalne olejki eteryczne. Ponadto w zabiegach stosuje się preparaty, które nie są testowane na zwierzętach.

Hotel Aquarius korzysta z naturalnych lokalnych zasobów. Jako miasto uzdrowiskowe Kołobrzeg dysponuje licznymi złożami borowin. Dzięki nowoczesnej technologii możliwe jest przygotowywanie płynnej borowiny do kąpeli, która trafia z kranów do wanny, a następnie odprowadzana jest specjalną kanalizacją. Do obiektu dopływa rurociągiem z najbliższego ujęcia wysoko zmineralizowana lecznicza solanka wykorzystywana do inhalacji i zabiegów kąpielowych, co wpływa korzystnie na ukrwienie skóry, oczyszczenie organizmu z toksyn oraz wzmocnienie układu odpornościowego³⁵.

Wyrazem troski o środowisko są działania podejmowane w ramach codziennych czynności. W obiekcie konsekwentnie prowadzona jest gospodarka odpadami i segregacja śmieci. Jednorazowe plastikowe buteleczki z kosmetykami zastąpione są dozownikami z płynem do kąpeli i szamponem. W pokojach udostępnia się dla gości wodę pitną w szklanych zwrotnych butelkach od lokalnego dostawcy. W okresie letnim zasłanianie są okna, co zapobiega nagrzewaniu się pomieszczenia, a w konsekwencji ogranicza zużycie prądu i pracę klimatyzacji w celu ochłodzenia pokoju. Wprowadzono także ograniczenia związane z gospodarowaniem papierem. Drukowany wcześniej informator oraz menu serwisu pokojowego w formie ulotki występuje w wersji elektronicznej w telewizorach w pokojach.

³⁵ A. Sawińska, M. Sidorkiewicz, *Wybrane uwarunkowania funkcjonowania obiektów typu spa na przykładzie Hotelu Aquarius SPA*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2013, nr 4, s. 57–71.

Działania zgodne z założeniami ekologicznymi wdrażane są dodatkowo w hotelowej kuchni. Pożywienie przygotowywane jest na bazie żywności pochodzącej od lokalnych rolników i producentów. Składniki tworzące dania z restauracyjnej karty pozyskuje się z lokalnych zasobów, np. świeże ryby z połowów czy grzyby z okolicznych lasów. Hotelowa restauracja Horyzont otrzymała prestiżowy certyfikat Slow Food, potwierdzający najwyższą jakość potraw oraz Certyfikat Dziedzictwa Kulinarного Pomorza Zachodniego.

Podjęmując działania w trosce o środowisko przyrodnicze, hotel Aquarius, jako jeden ze sponsorów, brał udział w akcji „Zbieraj z klasą”, jednej z największych kampanii recyklingowych w Polsce. Inicjatywa organizowana była przez Europejską Platformę Recyklingu i polegała na zbieraniu baterii oraz zużytego sprzętu elektonicznego w placówkach edukacyjnych³⁶.

Podsumowując, należy stwierdzić, że proekologiczne działania realizowane w hotelu Aquarius są bardzo zróżnicowane, poczynając od racjonalnego gospodarowania wodą, energią, po udział w kampaniach społecznych, co dowodzi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

9.5. Rozwiązania proekologiczne stosowane w Hotelu Uniejów Eco Active & Spa

Hotel Uniejów Eco Active & Spa znajduje się w miejscowości Uniejów, w województwie łódzkim. Położony jest na skarpie, nad brzegiem rzeki Warty, w odległości zaledwie 200 metrów od centrum miasta oraz 500 metrów od miejscowych basenów termalnych³⁷. Taka lokalizacja zapewnia bliskość do najważniejszych turystycznych i zdrowotnych atrakcji Uniejowa, przy jednoczesnym zagwarantowaniu podróżnym pięknych widoków i ciszy.

Budynek posiada 34 pokoje oraz 4 apartamenty. Hotel jest nowoczesnym, komfortowo urządzonej obiektem, przy którego budowie wykorzystano naturalne surowce, takie jak drewno i kamień. Występujące już w nazwie hotelu słowo Eco podkreśla podporządkowanie wszystkich możliwych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa idei działania w zgodzie z naturą. Przy projektowaniu budynku uwzględniono wszelkie naturalne uwarunkowania terenu pozwalające na wykorzystanie w obiekcie cech budownictwa pasywnego, charakteryzującego się niskim zapotrzebowaniem

³⁶ Erp-recycling.org, <https://www.erp-recycling.org> (dostęp: 11.04.2024).

³⁷ Hoteluniejow.pl, <https://www.hoteluniejow.pl> (dostęp: 11.04.2024).

na energię. Podstawowym założeniem było wdrożenie rozwiązań umożliwiających korzystanie z alternatywnych źródeł energii.

Charakterystyczne dla Uniejowa wykorzystanie w ciepłownictwie wody geotermalnej, która zapewnia ciepło i ciepłą wodę aż 70% mieszkańców miasta, zostało zastosowane także w hotelu. Woda – ogrzana dzięki energii geotermalnej – dostarczana jest do obiektu, ogrzewając pomieszczenia oraz wodę użytkową. Po oddaniu maksimum energii woda wprowadzana jest pod powierzchnię ziemi, gdzie ponownie się nagrzewa³⁸. Zastąpienie systemu grzewczego, opartego na spalaniu węgla, alternatywą w postaci wykorzystania ciepła wód geotermalnych generuje znaczne korzyści dla środowiska naturalnego, wśród których należy wymienić: poprawę stanu powietrza atmosferycznego, redukcję CO₂ odpowiedzialnego za powstawanie efektu cieplarnianego, a także zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska metalami ciężkimi zawartymi w odpadach po spalaniu węgla. Istotne jest także to, że w obiekcie zastosowano ogrzewanie podłogowe, gwarantujące nie tylko komfort użytkowania, ale również wysoką wydajność. Na dachu hotelu zamieszczono kolektory słoneczne stanowiące dodatkowe alternatywne źródło energii. Innym rozwiązaniem wspomagającym funkcjonowanie hotelu w sposób ekologiczny jest zainstalowanie systemu odzyskiwania ciepła.

Podczas projektowania hotelu Uniejów kluczowym elementem był dobór właściwego oświetlenia. System zarządzania oświetleniem w hotelu oparty jest na technologii LED, wykorzystano też fotokomórki i czujniki ruchu oraz funkcje rozjaśniania i wygaszania światła. Ponadto zastosowanie takich rozwiązań jak centralne zarządzanie oświetleniem czy automatyczne odcinanie zasilania w pokojach po wyjęciu karty pomaga zoptymalizować zapotrzebowanie energetyczne obiektu oraz pozwala na osiągnięcie znacznych oszczędności prądu.

Racjonalizacja zużycia wody możliwa jest dzięki stosowaniu technologii jej odzysku. W hotelu wykorzystuje się wodę deszczową, a jej specjalne zmiękczenie pozwala na zmniejszenie zużycia detergentów i kosmetyków. Działaniem wspomagającym ograniczenie nadmiernego zużywania zasobów wodnych jest m.in. sposób wymiany ręczników w pokojach, który odbywa się zgodnie z ekologicznymi zaleceniami. Polityka prośrodowiskowa w hotelu przejawia się też w wykorzystywaniu surowców wtórnych oraz w zakupie odpowiednich produktów, takich jak ekologiczna chemia czyszcząca oraz innych artykułów posiadających odznaczenia zaświadczone o ich neutralności względem środowiska przyrodniczego.

³⁸ Geotermia-uniejow.pl, <https://www.geotermia-uniejow.pl> (dostęp: 11.04.2024).

Uwagę należy zwrócić też na usługi świadczone w hotelowym spa. Oferta zabiegowa przedsiębiorstwa nie tylko stwarza odpowiednie warunki do relaksu i regeneracji, ale pozwala na osiągnięcie obiecanych korzyści zdrowotnych dzięki naturalnym, w pełni ekologicznym rozwiązaniom. Podstawą funkcjonowania tej strefy usługowej stała się idea wykorzystania lokalnych właściwości miejscowych terenów. Uniejów wpisany jest na listę polskich uzdrowisk słynących z występowania wód geotermalnych o licznych właściwościach zdrowotnych. Miejscowa woda zawiera cenne składniki mineralne, takie jak magnez, wapń, żelazo, potas, czy fluor, i z uwagi na walory chemiczne i termiczne stosowana jest w lecznictwie oraz profilaktyce zdrowotnej³⁹. Włączenie do oferty zabiegowej hotelowego SPA rytuałów wykorzystujących naturalne atrybuty wód geotermalnych Uniejowa wzbogaca strefę relaksu. Klient może skorzystać z solankowych kąpiel w drewnianych baliach działających odprężająco i wpływających korzystnie na nawilżenie i wygładzenie skóry lub poddać się termalnemu zabiegowi manicure i pedicure. Do pielęgnacji twarzy i ciała wykorzystuje się w hotelu ekologiczne kosmetyki, między innymi na bazie miodu i czekolady.

Bazę do przygotowywania wszelkich dań w hotelu Uniejów Eco Active & Spa stanowią naturalne produkty, pochodzące od lokalnych dostawców. Większość pozycji z hotelowego menu przygotowuje się według założeń kuchni slow food. W hotelowej kuchni powszechnie stosowana jest metoda sous-vide, która pozwala na zachowanie naturalnego smaku i aromatu żywności. Polega na gotowaniu żywności w szczelnym opakowaniu próżniowym w kąpiel parowej w temperaturze niższej od tej występującej podczas tradycyjnego gotowania, dzięki czemu ryby, mięsa, owoce i warzywa zachowują wartościowe makro- i mikroelementy. Ponadto w potrawach zatrzymywane są naturalne soki, dzięki czemu nie wymagają dodawania wielu przypraw, a podczas gotowania dochodzi do redukcji jedynie 10% produktu⁴⁰.

Rozwiązania proekologiczne wdrażane w hotelu Uniejów Eco Active & Spa obejmują wiele obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelarskiego. Ponadto o filozofii prośrodowiskowej wdrażanej w obiekcie informowani są także potencjalni goście odwiedzający stronę internetową hotelu, na której zamieszczone są konkretne informacje na temat podejmowanych przez zakład inicjatyw.

³⁹ Ekouniejow.pl, <https://www.ekouniejow.pl> (dostęp: 11.04.2024).

⁴⁰ Kuchniamolekularna.pl, <https://www.kuchniamolekularna.pl> (dostęp: 11.04.2024).

9.6. Podsumowanie działań ekologicznych realizowanych w przedsiębiorstwach hotelarskich

Przedstawione przykłady aktywności hoteli w Polsce potwierdzają, że przedstawiciele branży hotelarskiej coraz częściej zaczynają brać odpowiedzialność za zrównoważony rozwój środowiska przyrodniczego i podejmują działania prośrodowiskowe. Wśród nich należy wymienić:

1. Działania na etapie budowy hotelu – właściwy projekt budynku wyróżniający się cechami budownictwa pasywnego, pozwalającymi na optymalne wykorzystanie naturalnych właściwości ukształtowania terenu oraz uwarunkowań zewnętrznych (użycie lokalnych materiałów, stosowanie przeszkleń, odpowiednie umiejscowienie okien, tworzenie prostych konstrukcji).
2. Rozwiązania z zakresu gospodarki wodnej i ściekowej (instalacja urządzeń ograniczających nadmierne zużycie wody, budowa przyhotelowych oczyszczalni ścieków, wykorzystywanie wody deszczowej do nawadniania roślinności oraz w hotelowej pralni, stosowanie systemów zmiękczenia wody pozwalających na ograniczenie ilości środków chemicznych).
3. Zrównoważone zarządzanie energią (inwestycja w nowoczesne systemy zarządzania, pozwalające odpowiednio regulować zużycie prądu oraz monitorować pracę wszystkich urządzeń, montaż żarówek energooszczędnych, korzystanie z odnawialnych źródeł energii, np. energii słonecznej, geotermalnej lub hydrotermalnej).
4. Działania z zakresu gospodarki odpadami (segregacja śmieci, możliwość kompostowania odpadów organicznych, prowadzenie odpowiedniej gospodarki papierem, ograniczanie zużycia plastiku – rezygnacja z jednorazowych sztućców i plastikowych słomek, stosowanie w hotelowej kuchni opakowań zbiorczych i szklanych, recykling).
5. Odpowiednia polityka zakupowa (zakup artykułów przyjaznych środowisku, zaopatrywanie hotelowych restauracji w świeże produkty lokalne, zakup przedmiotów biodegradowalnych, tworzących np. elementy wystroju wnętrza).
6. Edukacja ekologiczna pracowników i turystów (zapewnianie pracownikom szkoleń, informowanie gości o działaniach proekologicznych podejmowanych w hotelu, zachęcanie do włączania się w programy i akcje prośrodowiskowe prowadzone w obiekcie).
7. Podejmowanie dodatkowych inicjatyw na rzecz ochrony środowiska (przystępowanie kadr pracowniczych do udziału w akcjach ekologicznych i społecznych w regionie, organizacja wydarzeń mających zwrócić uwagę na kwestie ekologii, promowanie i sponsorowanie wszelkich działań wspierających projekty proekologiczne).

Troska o środowisko naturalne oraz oszczędność ograniczonych surowców naturalnych jest jednym z najważniejszych problemów współczesnego świata, w którym koncentracja na zyskach finansowych często przyćmiewa negatywne konsekwencje działalności gospodarczej. Wśród najczęstszych barier stanowiących przeszkodę w implementacji ekologicznych rozwiązań przez hotelarzy znajduje się powszechne przekonanie o wysokich kosztach procesu przystosowywania obiektu do funkcjonowania w sposób przyjazny dla środowiska oraz zakupu sprzętu i urządzeń, które takie funkcjonowanie umożliwiają. Przedsięwzięcia te niewątpliwie wymagają początkowych nakładów finansowych, jednakże w perspektywie długoterminowej przynoszą przedsiębiorstwu wymierne korzyści w postaci znacznej redukcji kosztów funkcjonowania, poprawy wizerunku i umocnienia pozycji rynkowej.

Podsumowując należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa usługowe (w tym hotelarskie) nie działają w oderwaniu od otoczenia mikro- oraz makroekonomicznego, a ich wyniki finansowe zależą w dużej mierze od kondycji środowiska oraz społeczeństwa, dlatego też warto postrzegać świat, ludzi oraz zyski przedsiębiorstwa jako elementy powiązane i wzajemnie współzależne.

Bibliografia

- Adamczyk J., *CRM w ujęciu klasycznym i internetowym*, www.e-marketing.pl (dostęp: 4.07.2024).
- Adamik A., Nowicki M., *Metody i narzędzia motywowania personelu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, TNOiK, Toruń 2008.
- Alter S., *Answering key questions for service science*, Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugalia 2017, 5–10 czerwca.
- American Psychological Association, *Stress in America: Paying with Our Health*, February 2015, <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf> (dostęp: 27.05.2024).
- Baumgartner R.J., *Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development*. „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2014, nr 21(5).
- Bednarska-Olejniczak D., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 353.
- Beh E.J., Lombardo R., *Correspondence analysis. Theory, practice and new strategies*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2014.
- Belz G., Cyfert S., Czakon W., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk 2019, www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzadzaniu_i_jakoci.pdf.
- Benckendorff P., Moscardo G., Pendergast D., *Tourism and Generation Y*, CABI, 2010.
- Bera A., Drela K., Malkowska A., Tokarz-Kocik A., *Mitigating risk of the tourism sector in the European Union member states during the COVID-19 pandemic*, „European Research Studies Journal” 2020, nr 23(4). DOI: 10.35808/ersj/1674.
- Bień I., *Starzenie się zasobów pracy w Polsce*, „Analizy BAS” 2024, nr 1, [https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC40042C474/\\$file/Analizy%20BAS%20156.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC40042C474/$file/Analizy%20BAS%20156.pdf).

- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Borkowska-Niszczota M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich*, „*Ekonomia i Zarządzanie*” 2015, nr 7(1).
- Bowden E.V., Bowden J.H., *Ekonomia. Nauka zdrowego rozsądku*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2002.
- Boxall P., *HR strategy and competitive advantage in the service sector*, „*Human Resource Management Journal*” 2003, nr 13(3).
- Bożyk P., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*, PWE, Warszawa 2008.
- Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Bryson J.R., Sundbo J., Fuglsang L., Daniels P., *Service management. Theory and practice*, Springer Nature, Switzerland AG, Cham 2020.
- Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Burmeister A., Hirschi A., Zacher H., *Explaining age differences in the motivating potential of intergenerational contact at work*, „*Work, Aging and Retirement*” 2021, nr 7.
- Burzyński T., Abram M., *Ekologia w turystyce jako tendencja rozwoju gospodarki XXI wieku*, Instytut Turystyki w Krakowie, Kraków 2011.
- Bywalec C., *Wzrost konsumpcji usług, czyli proces serwicyzacji konsumpcji w Polsce*, „*Wiadomości Statystyczne*” 2003, nr 2.
- Caroll N., Conboy K., *Normalising the “New normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure*, „*International Journal of Information Management*” 2020, nr 55.
- Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich (CWOH), <https://turystyka.gov.pl/cwoh>. (dostęp: 11.04.2024).
- Chrzanowski A., Głazewska I., *Wpływ rewolucji technologicznej na ewolucję strategicznych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, „*Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*” 2016, nr 2(48).
- Coccia M., *Motivation and theory of self-determination: Some management implications in organizations*, „*Journal of Economics Bibliography*” 2018, nr 5(4).
- Cwalina W., Leoniak K.J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia kształtowania pozytywnego wizerunku i reputacji hotelu*, „*Folia Turistica*” 2019, nr 53.

- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacji modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161).
- Czernecka M., Woszczyk P., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor W.J., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2012.
- Czyczerska K.M., Ławnik A.J., Szlenk-Czyczerska E., *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 14(3).
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Dąbrowska A., *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, „Monografie i Opracowania”, nr 548, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- Departament Statystyki i Prognoz Aktuariatnych ZUS, Warszawa, czerwiec 2022.
- Dla pokolenia Y decydujące są świadczenia pozapłacowe*, <http://www.egospodarka.pl/142451,Dla-pokolenia-Y-decydujace-sa-swiadczenia-pozaplacowe,1,39,1.html> (dostęp: 15.06.2024).
- Dobska M., *Prywatyzacja w sektorze usługowym*, [w:] *Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Dominiak J., *Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2022, nr 36(2). DOI: 10.24917/20801653.362.8.
- Dominik P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako istotny czynnik budowania dobrego wizerunku i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2016, nr 3(49).
- Drela K., Malkowska A., Bera A., Tokarz-Kocik A., *Instruments for managing the EU labour market in the face of the COVID-19 crisis*, „European Research Studies Journal” 2021, nr 24(1). DOI: 10.35808/ersj/2006.
- Drela K., Malkowska A., Tokarz-Kocik A., Bera A., *The sensitivity of employment in the hotel industry to the COVID-19 pandemic: A case study of Poland*, „Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum” 2024, nr 23(2). DOI: 10.31648/aspal.9691.
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/czynniki-produkcji;3890021.html> (dostęp: 10.02.2024).

- Frank-Miller E.G., Despard M., Grinstein-Weiss M., Covington M., *Financial wellness programs in the workplace: Employer motivations and experiences*, „Journal of Workplace Behavioral Health” 2019, nr 34.
- Frąckiewicz E., Rudawska E., *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Galicki J., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu” 2011, nr 21.
- Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, red. A. Szymaniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Gnusowski M., *Usługodawca między pracodawcą a klientem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr (145).
- Godgson M., Gann D.M., Phillips N., *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford 2014.
- Grobelna A., Tokarz-Kocik A., *Work-life balance and its importance for the work process in hospitality industry. A perspective of generation Y employees*, Economic and Social Development: Book of Proceedings of 16th International Scientific Conference, Split 2016.
- Grobelna A., Tokarz-Kocik A., *Potential consequences of working and studying tourism and hospitality: The case of student's burnout*, Economic and Social Development: Book of Proceedings of 36th International Scientific Conference, Zagreb 2018.
- Grönroos Ch., *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Massachusetts 1990.
- Guerrero D., Sandoval J., *La responsabilidad social como generadora de valor empresarial: hacia la construcción de un modelo de balance social para las mipymes*, „Revista UDCA” 2011, nr 14(2).
- Gunay S., Kurtulmus B.E., *COVID-19 social distancing and the US service sector: What do we learn?*, „Research in International Business and Finance” 2021. DOI: 10.1016/j.ribaf.2020.101361.
- GUS 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2020-roku,1,18.html> (dostęp: 12.06.2022).
- GUS 2022 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2022-roku,1,20.html> (dostęp: 12.06.2022).
- Hannon G., M. Covington, M. Despard, E. Frank-Miller, M. Grinstein-Weiss, *Employee financial wellness programs: A review of the literature and directions for future research*, Center for social development Washinton University in St. Louis 2017.
- Hosmer D., Lemeshow S., Sturdivant R., *Applied logistic regression*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2013.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, nr 97.

- Informacja turystyczna*, red. A. Panasiuk, CH.Beck, Warszawa 2010.
- Jajuga K., *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Janecki J., *Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw*, „*Studia BAS*” 2022, nr 1(69), <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.04>.
- Jędrzejczyk I., *Ekologiczne uwarunkowania i funkcje turystyki*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 1995.
- Jurczuk A., *Idea zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie sieci Radisson Blu*, [w:] *Warsztaty z Geografii Turyzmu. Tom 10*, red. J. Wojciechowska, M. Makowska-Iskierka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, <https://doi.org/10.18778/8220-355-4.13>.
- Kaźmierczak M., Zapłata S., *Wpływ koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na działalność projektową*, „*Przegląd Organizacji*” 2021, nr 2.
- Kłos A., *Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich*, „*Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych*” 2013, nr 1(11).
- Kłosiński K., *Przemiany strukturalne w usługach rynkowych*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 1997.
- Kołodziejczak M., *Zmieniająca się natura usług. Studium usług produkcyjnych w rolnictwie krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2019.
- Kołodziejczyk-Olczyk I., *Zaangażowanie pracowników w różnym wieku*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2014, nr 2.
- Konsument na rynku usług*, red. G. Rosa, C.H.Beck, Warszawa 2015.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2003.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Koźmiński A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Król M.B., *Learning by doing a pokolenie Z na przykładzie realizacji projektu „UPoluj kulturę!”*, „*Annales Universitatis Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*” 2019, nr 17.
- Kuchta A., *Quiet quitting w miejscu pracy. Na co menedżerowie powinni zwrócić uwagę?* <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/6297058,quiet-quitting-w-miejscu-pracy-na-co-zwrocic-uwage.html>. (dostęp: 16.06.2024).

- Kuźnar A., *Usługi w handlu międzynarodowym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Lambert S.J., *Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior*, „Academy of Management Journal” 2000, nr 43(5).
- Lange O., *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1978.
- Legrand W., Sloan P., Chen J., *Sustainability in the hospitality industry. Principles of sustainable operations*, Routledge 2013.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013.
- Lotko M., *Wieloaspektowość definiowania usług*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, nr 105.
- Maar D., Besson E., Kefi H., *Fostering positive customer attitudes and usage intentions for scheduling services via chatbots*, „Journal of Service Management” 2023, nr 34(2).
- Malkowska A., Tokarz-Kocik A., Drela K., Bera A., *Employee financial wellness programs (EFWPs) as an innovation in incentive systems of energy sector enterprises in Poland during the COVID-19 pandemic: Current status and development prospects*, „Energies” 2022, nr 15(6). DOI: 10.3390/en15062102.
- Małkowska-Borowczyk M., *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2012, nr 235.
- Manczak I., Gruszka I., *Przeciwdziałanie skutkom pandemii COVID-19 w turystyce. Analiza pola semantycznego*, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society” 2021, nr 35.
- Mansfield E., *Podstawy mikroekonomii. Zasady, przykłady, zadania*, AW „Placet”, Warszawa 2002.
- Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003.
- Marketing usług. Wybrane aspekty*, red. J. Perenc, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Massalski M., *Jak budować kapitał z Pokoleniem Y?*, http://www.networkmagazyn.pl/jak_budowac_kapital_z_pokoleniem_y (dostęp: 15.06.2024).
- Matuszek M., *Zjawisko serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych – dwoistość usług w dostarczaniu zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, nr 121.
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001.
- Mortazav H., Pirmouradi N., Soltani A., *Corporate Social Responsibility*, „Journal of Behavioral Sciences in Asia” 2013, nr 4.
- Muster R., *Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców*, „Humanizacja Pracy” 2020, nr 1.
- Normann R., *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*, GWP, Gdańsk 2012.

- Normann R., *Service management. Strategy and leadership in service business*, J. Wiley & Sons, New Jersey 1991.
- Normann R., *Service management. Strategy and leadership in service business*, J. Wiley & Sons, Hoboken 2001.
- O. Fatoki, *Hotel employees' pro-environmental behaviour: Effect of leadership behaviour, institutional support and workplace spirituality*, „Sustainability” 2019, nr 25(4).
- OECD, *The Sendee Economy*, Paris 2000.
- Oleński J., *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Opalińska A., *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2018, nr 5(9).
- Otto J., *CRM – dobre relacje z klientem*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 8.
- Panasiuk A., *Przyczynek do badań nad wpływem pandemii na stan gospodarki turystycznej*, [w:] *Turystyka w naukach społecznych*, red. K. Nessel, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2020.
- Panasiuk A., Szostak D., Tokarz A., *Czynniki produkcji pocztowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Para A., *CSR a idea zrównoważonego rozwoju w turystyce*, [w:] *Zrównoważony rozwój: debiut naukowy 2011*, red. T. Jemczura, H. Kretek, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Racibórz 2012.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2002.
- Petrykowska J., *Marketing partnerski a CRM*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.
- Podhorodecka K., Bąk-Filipek E., *Zmiany na rynku pracy w sektorze turystycznym w Polsce w dobie pandemii COVID-19*, „Rynek Pracy” 2022, nr 182(3).
- Polarczyk K., *Wynik pracy podstawą definicji i klasyfikacji usług oraz sfery usług*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny” 1971, nr 1.
- Porter M., Kramer M., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 5(99).
- Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomika*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Raport GUS, *Polska w liczbach 2023*, GUS, Warszawa 2023.
- Raport GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe)*, GUS, Warszawa 2022.

- Raport portalu Cash 2021, *Kurs na financial wellness. Jak firmy mogą wspierać komfort finansowy pracowników*, <https://hvacpr.pl/wiadomosci/kierunek-na-financial-wellness-jakich-benefitow-poszukuja-dzis-pracownicy> (dostęp: 27.05.2024).
- Raport wynagrodzeń. Business Services 2023, <https://www.grafton.pl/pl/raport-wynagrodzen-w-sektorze-bss-2023> (dostęp: 16.06.2024).
- Regan W.J., *The service revolution*, „Journal of Marketing” 1963, nr 27(3).
- Rogoziński K., *Service dominant logic – intelektualny przekręt?*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 130(1).
- Rogoziński K., *Deregulacja w sektorze usług*, [w:] *Transformacja w usługach. Sektor usług w Polsce w latach 1990–1999*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Rogoziński K. et al., *Zarządzanie usługami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Rogoziński K., *Zarządzanie organizacją usługową – próba wypełnienia luki poznawczej*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 3.
- Rokicki A., Nogalski B., *Service management as a subdiscipline of management science*, „Central European Management Journal” 2021, nr 29(3).
- Romeike F., *Lexikon Risiko – Management*, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2004.
- Rosa G., *Wpływ pandemii COVID-19 na preferencje podróżnych w transporcie kolejowym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2023.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1818).
- Rynek hotelarski w Polsce, Raport 2022, <https://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport/> (dostęp: 11.04.2024).
- Sawińska A., Sidorkiewicz M., *Wybrane uwarunkowania funkcjonowania obiektów typu spa na przykładzie Hotelu Aquarius SPA*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2013, nr 4.
- Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1960.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Skąpska E., *Racjonalność gospodarowania: perspektywa usług*, CeDeWu 2019.
- Skórska A., *Wiedzołchonne usługi biznesowe w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012.
- Slywotzky A., Morrison D., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024.
- Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 3–4.
- Snopko J., *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, nr 1(8).
- Sobków C., *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2003.
- Solarz J., Waliszewski K., *Całościowe zarządzanie ryzykiem systemowym. Pandemia COVID-19*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2020.
- Sowińska-Milewska D., *Pracuję w zespole wielopokoleniowym*, Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2023.
- Spychalski G., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2017, <https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2022/12/Starzenie-sie-ludnosci-rynek-pracy-i-finance-publiczne-w-Polsce-1.pdf> (dostęp: 15.06.2024).
- Sudomir B., *Młode pokolenie w mediach społecznościowych*, „Wybrane Problemy Zarządzania” 2020.
- Szczepanik E., *Ryzyko w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2010.
- Szymańska E., *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
- Szymańska E., *Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji*. *Optimum*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 1(73).
- Świątkowski A.M., *Warunki rozwoju i wpływ sztucznej inteligencji na pracę, zatrudnienie i inne niektóre prawnie nieuregulowane w Unii Europejskiej zagadnienia społeczne, technologiczne i gospodarcze*, „Roczniki Administracji i Prawa” 2021, nr 21.
- Taylor S., *Płynność zatrudnienia: Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Thlon M., *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 902(02).
- Tokarz A., *Ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- Tokarz-Kocik A., *Eco-friendly solutions in hotels as an example of CSR activities: A case study of hotels in Poland*, [w:] *A Sustainable Green Future: Perspectives on energy, economy, industry, cities and environment*, red. S. Oncel, Springer Nature Switzerland AG, 2023.

- Tokarz-Kocik A., *Procesy demograficzne jako determinanta zachowań pracodawców w branży hotelarskiej w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3.
- Tokarz-Kocik A., *Ryzyko motywacyjne w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w hotelarstwie. Ujęcie ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2017.
- Tokarz-Kocik A., Bera A., Drela K., Malkowska A., *The impact of the COVID-19 pandemic on the labour market in the hotel industry. Selected conditions in Poland*, „Sustainability” 2023, nr 15(6). DOI: 10.3390/su15064886.
- Tulloch J., *Building a successful workplace financial wellness program, employers as caretakers. International society of certified employee benefit specialists*, „Benefits Quarterly” 2018, nr 34(3).
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366.
- Usługi w gospodarce rynkowej*, red. I. Rudawska, PWE, Warszawa 2009.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Dz.U. 1997 Nr 133, poz. 884 z późn. zm.; tekst jednolity Dz.U. z 2020 r., poz. 2211).
- Vargo S.L., Lusch R., *Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be*, [w:] *The service-dominant logic of marketing*, red. R. Lusch, S.L. Vargo, Routledge 2014.
- Vladev I., Vladeva R., *The demographic problem-one of the main problems of contemporary*, „Acta Scientifica Naturalis” 2020, nr 7(2).
- Ward S., Chapman C., *Transforming project risk management into project uncertainty management*, „International Journal of Project Management” 2003, nr 21(2).
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A., *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne zarządzanie” 2003, nr 3.
- World Trade Report 2005, WTO, Geneva 2005.
- Wosiek R., *Innowacje w usługach: nowy paradygmat w dobie obecnej rewolucji technologicznej*. Studia Ekonomiczne 2018, nr 352.
- Woszczyk P., Gawron M., *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie wielopokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.
- Wróbel A., *Międzynarodowa wymiana usług*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Wybrane uwarunkowania rozwoju usług*, red. M. Pluta-Olearnik, S. Wrona, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014.

- Zarządzanie marketingowe, red. G. Rosa, CH. Beck, Warszawa 2012.
- Zarządzanie ryzykiem, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Zeller P., *Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem usługowym na podstawie analizy dorobku marketingu usług*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 145.
- Zeller P., *Produkt w usługach edukacyjnych – sposób definiowania i konsekwencje dla działań marketingowych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006.
- Zhao X.R., Ghiselli R., Law R., Ma J., *Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction*, „Journal of Hospitality and Tourism Management” 2016, nr 27.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomętowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.

Netografia

- Aquatechnika.com.pl, *Zagospodarowanie wody deszczowej*, <https://aquatechnika.com.pl/pl/zagospodarowanie-wody-deszczowej> (dostęp: 11.04.2024).
- Bank Światowy, <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2021&locations=PL-UA-DE-EU-US&start=1987&view=chart> (dostęp: 30.04.2024).
- Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Po-raz-pierwszy-w-historii-na-swiecie-jest-wiecej-seniorow-niz-dzieci-8387793.html> (dostęp: 4.07.2024).
- Globenergia.pl, *Nowoczesna technologia pomp ciepła w hotelu*, <https://globenergia.pl/nowoczesna-technologia-pomp-ciepla-w-hotelu> (dostęp: 11.04.2024).
- Aquariusspa.pl, *Hotel spa nad morzem*, <https://www.aquariusspa.pl/pl/hotel-spa-nad-morzem/> (dostęp: 11.04.2024).
- Aquariusspa.pl, *Hotel przyjazny środowisku*, <https://www.aquariusspa.pl/pl/hotel-spa-nad-morzem/hotel-przyjazny-srodowisku> (dostęp: 11.04.2024).
- E-hotelarz.pl, *Radisson Blu Resort w Świnoujściu wyróżniony za działania proekologiczne*, <https://www.e-hotelarz.pl/arttykul/41993/radisson-blu-resort-w-swinoujsciu-wyroz-niony-za-dzialania-proekologiczne/> (dostęp: 11.04.2024).
- Ekouniejow.pl, <https://www.ekouniejow.pl> (dostęp: 11.04.2024).
- Erp-recycling.org, <https://www.erp-recycling.org> (dostęp: 11.04.2024).
- Geotermia-uniejow.pl, <https://www.geotermia-uniejow.pl> (dostęp: 11.04.2024).
- Hoteluniejow.pl, <https://www.hoteluniejow.pl> (dostęp: 11.04.2024).
- Inwestycje.pl, *53% Polaków nie gromadzi oszczędności głównie z powodu niewystarczających dochodów*, <https://inwestycje.pl/gospodarka/53-polakow-nie-gromadzi-oszczedno-sci-glownie-z-powodu-niewystarczajacych-dochodow> (dostęp: 3.06.2024).

- Kuchniamolekularna.pl, <https://www.kuchniamolekularna.pl>. (dostęp: 11.04.2024).
- Magazyn.travelist.pl, *Zero waste w turystyce – wypoczynek w zgodzie z naturą*, <https://magazyn.travelist.pl/zero-waste-w-turystyce-wypoczynek-w-zgodzie-z-natura> (dostęp: 11.04.2024).
- https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1595&context=csd_research (dostęp: 17.06.2024).
- <https://www.orbis.pl/o-firmie> (dostęp: 11.04.2024).
- Orbis.pl, *Zrównoważony rozwój*, <https://www.orbis.pl/zrownowazony-rozwoj> (dostęp: 11.04.2024).
- Orbis.pl, *Zrównoważony rozwój planet*, <https://www.orbis.pl/zrownowazony-rozwoj#planet-21> (dostęp: 11.04.2024).
- PARP, <https://www.parp.gov.pl/csr#csr> (dostęp: 4.07.2024).
- Portalcash.pl, *Dla pracodawcy*, <https://www.portalcash.pl/dla-pracodawcy> (dostęp: 3.06.2024).
- Portalcash.pl, *Edukacja finansowa*, <https://www.portalcash.pl/edukacja-finansowa> (dostęp: 3.06.2024).
- Prawo.pl, *GUS: Kapitał ludzki w Polsce w latach 2018–2022*, <https://www.prawo.pl/kadry/gus-kapital-ludzki-w-polsce-w-latach-20182022,524284.html> (dostęp: 15.06.2024).
- Prawo.pl, *Kiedy Polacy przechodzą na emeryturę*, <https://www.prawo.pl/kadry/kiedy-polacy-przechodza-na-emeryture,521186.html> (dostęp: 15.06.2024).
- PZU, *Raport roczny 2021*, <https://raportroczny2021.pzu.pl/pl/> (dostęp: 27.05.2024).
- PZU, *Raport roczny 2022*, <https://raportroczny2022.pzu.pl/pl/> (dostęp: 27.05.2024).
- Sentione, *Chatboty w branży turystycznej*, <https://sentione.com/pl/blog/chatboty-w-branzy-turystycznej> (dostęp: 4.07.2024).
- Radissonhotels.com, *About us*, <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/about-us> (dostęp: 11.04.2024).
- <https://www.radissonhotels.com/pl-pl/hotele/radisson-blu-szczecin> (dostęp: 11.04.2024).
- Radissonhotels.com, *Odkryj Polskę*, <https://www.radissonhotels.com/pl-pl/hotele-oferty/odkryj-swoj-kraj-polska> (dostęp: 11.04.2024).
- Radissonhotels.com, *Hotel sustainable stays*, <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/responsible-business/sustainablestays> (dostęp: 11.04.2024).
- Waszaturystyka.pl, *Radisson Blu Resort w Świnoujściu dba o środowisko*, <https://www.waszaturystyka.pl/radisson-blu-resort-w-swinoujsciu-dba-o-srodowisko> (dostęp: 11.04.2024).
- WorldOMeters, <https://www.worldometers.info/coronavirus> (dostęp: 15.05.2024).
- Wynagrodzenia.pl, *Podsumowanie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń OBW w 2023 roku*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-ogolnopolskiego-badania-wynagrodzen-obw-w-2023-roku> (dostęp: 16.05.2024).

Spis rysunków i tabel

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Ewolucja paradygmatów zarządzania	13
Rysunek 1.2. „Tradycyjny” i „nowoczesny” łańcuch wartości.	15
Rysunek 1.3. Klasyfikacja subdyscyplin w naukach o zarządzaniu (2014 r.)	18
Rysunek 1.4. Klasyfikacja subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości (2019 r.)	20
Rysunek 2.1. Sposoby postrzegania istoty usług w literaturze naukowej	30
Rysunek 2.2. Udział sektora usługowego w tworzeniu PKB w krajach Unii Europejskiej, USA i Polsce w latach 2000–2021.	33
Rysunek 2.3. Udział sektora usługowego w PKB w krajach Unii Europejskiej w 2021 r.	34
Rysunek 2.4. Specyficzne cechy usług w ujęciu tradycyjnym	38
Rysunek 6.1. Odsetek przedsiębiorstw z sektora usługowego w Polsce ocenia- jących wpływ pandemii Covid-19 jako „poważny lub zagrażający stabilności firmy” – wybrane branże	80
Rysunek 6.2. Pracujący w branży hotelarskiej w Polsce w latach 2012–2021	85
Rysunek 6.3. Wizualizacja odpowiedzi na pytanie: „Czy w Pani/Pana firmie zmniejszono liczbę pracowników w konsekwencji pandemii Covid-19?”	88
Rysunek 6.4. Odsetek podmiotów (według rodzajów obiektów hotelarskich), które dokonały redukcji zatrudnienia w konsekwencji pandemii Covid-19	89
Rysunek 6.5. Stopień odczucia pandemii w zależności od rodzaju obiektu noclegowego	90
Rysunek 7.1. Liczba ludności w Polsce (w tys.)	94
Rysunek 7.2. Ludność w Polsce według ekonomicznych grup wieku (w %)	95

Rysunek 7.3. Odsetek przedsiębiorstw usługowych w Polsce oferujących określony motywator	104
Rysunek 8.1. Mediany miesięcznych wynagrodzeń całkowitych brutto osób zatrudnionych w wybranych branżach usługowych w Polsce w 2023 r. (w PLN)	111

Spis tabel

Tabela 1.1. Ewolucja podejścia do zarządzania usługami jako subdyscypliny naukowej.	17
Tabela 2.1. Analiza porównawcza specyfiki działalności usługowej i produkcyjnej.	25
Tabela 2.2. Wybrane definicje usług	27
Tabela 2.3. Zestawienie tradycyjnych i nowych (zmodyfikowanych) cech usług	44
Tabela 4.1. Przyczyny wzrostu znaczenia usług w gospodarce	60
Tabela 5.1. Funkcjonalne obszary zarządzania przedsiębiorstwem usługowym.	69
Tabela 6.1. Liczba hoteli w Polsce w 2019 i 2020 r.	84
Tabela 6.2. Obiekty hotelarskie w województwie zachodniopomorskim (stan na 1 stycznia 2022 r.).	88
Tabela 6.3. Ilorazy szans dla poszczególnych aspektów prowadzenia biznesu	91
Tabela 7.1. Charakterystyka pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy	97
Tabela 8.1. Potencjalne korzyści z wdrożenia EFWPs w przedsiębiorstwie usługowym.	112
Tabela 9.1. Elementy programu PLANET 21	121

Współczesne zarządzanie usługami.

Wybrane zagadnienia

Słowa kluczowe: usługi, zarządzanie, przedsiębiorstwa usługowe

Streszczenie

Nowoczesne firmy usługowe muszą stawić czoła wielu wyzwaniom, takim jak: starzenie się społeczeństwa, skutki globalnej pandemii Covid-19, „zielona” transformacja oraz rozwój sztucznej inteligencji. W obliczu współczesnych zmian zachodzących w gospodarce konieczna jest wnikliwa analiza mechanizmów wpływających na procesy zarządzania usługami.

Celem monografii jest próba usystematyzowania dotychczasowej wiedzy dotyczącej istoty usług i ich cech, identyfikacja nowego sposobu pojmowania usług oraz wskazanie obszarów zarządzania nimi, jak również analiza sposobów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze usług komercyjnych. W monografii świadomie pominięto zagadnienia usług publicznych, których celem świadczenia nie jest zysk, ale zaspokojenie potrzeb społecznych (np. usługi oświatowe, wymiar sprawiedliwości).

Publikacja podzielona jest na dwie części. Pierwsza z nich identyfikuje i systematyzuje najważniejsze zagadnienia teoretyczne dotyczące zarządzania usługami, druga natomiast stanowi próbę przeniesienia rozwiązań teoretycznych na grunt praktyki przedsiębiorstw usługowych.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ewolucję paradygmatów zarządzania oraz powiązane z tym faktem nowe podejście do zarządzania usługami jako subdyscypliny naukowej. Rozdział drugi wprowadza w istotę i specyfikę usług, zwrócono w nim uwagę na to, że wraz z rozwojem technologii charakter procesu usługowego ulega pewnym modyfikacjom. W swojej działalności usługowej przedsiębiorstwa wykorzystują czynniki wytwórcze (określane też w literaturze jako czynniki produkcji),

ich charakterystykę zawiera rozdział trzeci. Rozdział czwarty w sposób syntetyczny przedstawia główne uwarunkowania rozwoju sektora usługowego. Omówiono w nim determinanty demograficzne, społeczne, ekonomiczne oraz polityczno-prawne. Wszystkie wymienione grupy czynników kształtują dynamikę i kierunki wzrostu sektora usługowego. Zrozumienie tych uwarunkowań jest kluczowe dla tworzenia strategii wspierających rozwój usług i zarządzania nimi.

Kolejne rozdziały monografii (od 5 do 9) dotyczą czynników determinujących zarządzanie usługami. Przedstawiono w nich:

- listę obszarów, jakimi należy zarządzać w przedsiębiorstwie usługowym,
- przykład zarządzania ryzykiem epidemii w branży hotelarskiej,
- wpływ czynników demograficznych na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach usługowych,
- programy Employee Financial Wellness jako nowe narzędzie motywowania pracowników,
- przykłady działań proekologicznych podejmowanych w przedsiębiorstwach hotelarskich jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Publikacja przeznaczona jest dla naukowców, studentów i menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami usługowymi.

Contemporary service management.

Selected issues

Keywords: services, management, service enterprises

Summary

Modern service companies must face a number of challenges, including: such as: aging society, effects of the global Covid-19 pandemic, „green” transformation and the development of artificial intelligence. In the face of contemporary changes taking place in the economy, a thorough analysis of the mechanisms influencing service management processes is necessary.

The aim of the monograph is to attempt to systematize the existing knowledge regarding the essence of services and their features, to identify a new way of understanding services and to indicate the areas of their management, as well as to analyze the functioning of modern enterprises operating in the commercial services sector. The monograph deliberately omitted the issues of public services, the purpose of which is not to make a profit, but to meet social needs (e.g. educational services, justice services).

The publication is divided into two parts. The first one identifies and systematizes the most important theoretical issues regarding service management, while the second one is an attempt to transfer theoretical solutions to the practice of service enterprises. The first chapter presents the evolution of management paradigms and the related new approach to service management as a scientific subdiscipline. The second chapter introduces the essence and specificity of services, and draws attention to the fact that with the development of technology, the nature of the service process undergoes certain modifications. In their service activities, enterprises use production factors, their characteristics are included in the third chapter.

The fourth chapter synthetically presents the main conditions for the development of the service sector. It discusses demographic, social, economic and political and legal determinants. All the above-mentioned groups of factors shape the dynamics and directions of growth of the service sector. Understanding these conditions is key to creating and managing strategies to support the development of services.

The subsequent chapters of the monograph (from numbers 5 to 9) concern the factors determining service management. They present:

- list of areas that should be managed in a service enterprise,
- an example of epidemic risk management in the hotel industry,
- the impact of demographic factors on human resources management in service enterprises,
- Employee Financial Wellness programs as a new tool for motivating employees,
- examples of pro-ecological activities undertaken in hotel enterprises as a manifestation of corporate social responsibility (CSR).

This publication is intended for scientists, students and managers managing service enterprises.

Translated by Anna Tokarz-Kocik



ANNA TOKARZ-KOCIK – prof. US, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, zatrudniona w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego na stanowisku profesora uczelni.

Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z kapitałem ludzkim i zarządzaniem w sektorze usługowym.

Pierwsza część monografii ma głównie charakter teoretyczny. W części drugiej, w której dominują aspekty empiryczne, przedstawione są relacje pomiędzy decyzjami, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa usługowe wobec współczesnych zjawisk rynkowych, w tym kryzysowych. Autorka umiejętnie i przekonująco wskazuje na determinanty stanowiące o zarządzaniu przedsiębiorstwami usługowymi. Jednocześnie analizuje skutki, korzyści oraz ograniczenia związane z ich działalnością rynkową. Sformułowane są odpowiedzi dotyczące kierunków oddziaływania analizowanych zjawisk na stan funkcjonowania zarządzania przedsiębiorstwami usługowymi.

Należy podkreślić, że przez wiele lat nie ukazała się na polskim rynku publikacja naukowa dotycząca podjętej problematyki. Monografia systematyzuje oraz porządkuje dotychczasowy dorobek w podjętym obszarze tematycznym, wprowadzając także nowe wątki.

Praca może być wykorzystywana także w dydaktyce, jako pomoc do przedmiotu np. Zarządzanie usługami lub jako pomocny materiał dla studentów piszących prace dyplomowe z zakresu podejmowanej problematyki.

Z recenzji prof. dra hab. Aleksandra Panasiuka, prof. zw. UJ