

Marek Turkowski

Zmiany zatrudnienia w hotelach jako wynik transformacji ustrojowej

Wstęp

Powszechnie wiadomo, że zatrudnienie w przedsiębiorstwach w PRL było wyższe niż w podobnych przedsiębiorstwach w krajach rozwiniętych. Zjawisko to zazwyczaj określane jest jako ukryte bezrobocie i jedna z przyczyn jawnego bezrobocia, które pojawiło się w Polsce w okresie transformacji. Brak jest jednak oceny rozmiarów tego zjawiska i jego konkretnych przyczyn.

Porównanie aktualnej wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwach z zatrudnieniem w poprzednim systemie gospodarczym nie jest łatwe. Przyczyną jest różnorodna działalność i różna wielkość przedsiębiorstw, a także wszelkiego rodzaju przekształcenia i reorganizacje, które miały miejsce w ciągu minionego dwudziestolecia. Dodatkowo możliwość porównań ogranicza czy wręcz uniemożliwia trudność wyodrębnienia przyczyn zmniejszenia zatrudnienia wynikających ze zmian systemowych spośród innych przyczyn, zwłaszcza postępu technicznego lub zmiany asortymentu produkcji. W przemyśle jest to wprowadzenie nowych, wydajniejszych maszyn i urządzeń, w usługach finansowych i ubezpieczeniach – informatyzacja usług, a zatem zastąpienie pracochłonnego sporządzania i przekazywania papierowej dokumentacji – zapisem i przekazem komputerowym. W bankowości – dodatkowo ograniczenie obrotu gotówkowego, a także zmniejszenie liczby najczęściej używanych walut w wyniku utworzenia strefy euro.

W tej sytuacji jako dobry przykład dla tego rodzaju porównań uznać można przedsiębiorstwa hotelarskie. W przedsiębiorstwach tych wpływ

postępu technicznego na przeważającą część usług świadczonych przez hotele uznać można za niewielki. Stosunkowo łatwo jest natomiast odnieść wielkość zatrudnienia do wielkości przedsiębiorstw, a zatem liczby pokoi (zakładając, że wielkość gastronomii jest funkcją wielkości bazy noclegowej).

Stan początkowy

Przypomnijmy, że w pierwszej połowie lat 70. minionego wieku podjęta została próba przyspieszenia rozwoju gospodarczego Polski z pomocą znacznych jak na ówczesne stosunki kredytów, zaciąganych przez rząd w państwach zachodnich. W hotelarstwie polityka ta ujawniła się w postaci tzw. importu inwestycyjnego – budowy hoteli przez wykonawców zagranicznych. W latach 1973–1982 dzięki zagranicznym kredytom otwarto 26 hoteli, liczących łącznie ok. 10 tys. miejsc noclegowych. W 1982 r. co piąte miejsce znajdowało się w hotelach zbudowanych przez zagranicznych wykonawców, co w tym czasie oznaczało nowoczesne rozwiązania projektowe, wysoką jakość wykończenia i wyposażenia. Dziewięć spośród wybudowanych obiektów włączono do trzech międzynarodowych łańcuchów hoteli (Turkowski 2007).

Wyjazdy szkoleniowe pracowników hoteli włączonych do tych łańcuchów pozwoliły się przekonać, że zatrudnienie w podobnej wielkości hotelach w Polsce jest znacznie większe niż w Europie Zachodniej. Rozważania na temat możliwości ograniczenia zatrudnienia wykazały wszakże, że jeśli nawet niewielkie zmniejszenie zatrudnienia można by było przeprowadzić, to więcej by z tego wynikało organizacyjnych problemów niż ekonomicznych korzyści (Turkowski 1990).

Uwzględniamy tu całość zatrudnienia w hotelach, przyjmując założenie, że zatrudnienie w działalności gastronomicznej oraz – ewentualnie – w innych rodzajach działalności jest proporcjonalne do wielkości części noclegowej wyrażonej liczbą pokoi.

W październiku 1990 r. autor zwrócił się do 17 francuskich Novoteli wielkości ok. 100 pokoi z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące pewnych kwestii ekonomicznych, w tym też zatrudnienia. Zestawienie odpowiedzi dotyczących zatrudnienia otrzymanych z 9 Novoteli przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zatrudnienie w Novotelach we Francji w 1989 r.

Table 1. Employment in Novotel hotels in France in 1989

Novotel	Liczba pokoi Number of rooms	Wskaźnik wykorzystania pokoi % Room occupancy rate %	Zatrudnienie ogółem Total employment	Zatrudnienie na 1 pokój Employment per 1 room
Lille Tourcoing	96	49,00	28	0,29
Angouleme	103	89,00	31	0,30
Lille Centre	102	62,08	32	0,31
Narbonne Sud	96	65,74	30	0,31
Nantes	98	61,34	31	0,32
Chambery	103	67,45	35	0,34
Nice Cap	103	85,04	37	0,36
Rennes Alma	99	68,34	38,5	0,39
Antibes	97	82,30	46	0,47
Razem / Total	897	x	308,5	0,34

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Tabela 2. Zatrudnienie w niektórych hotelach Orbisu w 1989 r.

Table 2. Employment in several Orbis hotels in 1989

Hotel Orbis	Liczba pokoi Number of rooms	Wskaźnik wykorzystania pokoi % Room occupancy rate %	Zatrudnienie ogółem Total employment	Zatrudnienie na 1 pokój Employment per 1 room
Solny Kołobrzeg	150	70,9	155	1,03
Forum Wwa	737	80,6	893	1,21
Merkury Poznań	347	62,4	424	1,22
Skalny Karpacz	149	86,7	190	1,28
Polan Ziel. Góra	76	90,5	101	1,33
Novotel Olsztyn	98	83,2	131	1,34
Proсна Kalisz	105	72,6	165	1,57
Unia Lublin	105	82,1	183	1,74
Razem / Total	1 767	x	2 242	1,27

Źródło: dane Państwowego Przedsiębiorstwa Orbis.

Source: data from Państwowe Przedsiębiorstwo Orbis.

Dla porównania, w tabeli 2 zestawiono odpowiednie dane dla hoteli Orbisu. Wybrano hotele rozliczające się odrębnie, w których w ciągu następującego dwudziestolecia roku nie nastąpiły istotne zmiany wielkości bazy usługowej. Dane dotyczące wykorzystania pokoi nie są w pełni porównywalne, gdyż odnoszą się jedynie do trzech kwartałów 1989 r. Gdyby jednak nawet w niektórych hotelach frekwencja w IV kwartale była znacznie niższa – nie zmieniałoby to faktu, że przyczyn tak znacznej różnicy w zatrudnieniu między hotelami we Francji i w Polsce nie można uzasadnić równie znaczną różnicą w wykorzystaniu pokoi.

Jak widać z porównania obu tabel, w przeliczeniu na pokój w 1989 r. **zatrudnienie w badanych polskich hotelach było średnio ok. 3,7 razy większe niż we francuskich.** Najniższy wskaźnik zatrudnienia na 1 pokój w hotelu Solnym w Kołobrzegu był ponaddwukrotnie wyższy od najwyższego wskaźnika w Novotelu Antibes.

Zatrudnienie na 1 pokój w hotelu Unia Lublin było aż sześciokrotnie wyższe niż w Novotelu Lille Tourcoing. Tak znacznych różnic w wielkości zatrudnienia nie sposób przypisać różnicom wynikającym z wielkości hoteli, zróżnicowania zakresu świadczonych usług i wykorzystania pokoi.

Transformacja ustrojowa

Z początkiem lat 90. XX w. rola państwa jako inwestora w hotelarstwie zanikła, jedynie nieliczne jednoosobowe spółki skarbu państwa powstałe w wyniku przekształceń przedsiębiorstw państwowych podejmowały inwestycje w tej dziedzinie. W latach 90. XX w. inwestorami nowych hoteli były:

- spółki z większym czy mniejszym udziałem kapitału zagranicznego;
- spółki (również skarbu państwa), których głównym przedmiotem działalności nie jest hotelarstwo;
- wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwa prywatne, budujące nowe hotele bądź adaptujące obiekty używane dotąd do innych celów;
- dawne przedsiębiorstwa zarządzające hotelami pracowniczymi, które po przekształceniach własnościowych zmieniły te hotele na ogólnodostępne.

Pod koniec lat 90., w miarę postępu procesu prywatyzacji gospodarki

zanikła w dziedzinie hotelarstwa działalność inwestycyjna jednoosobowych spółek skarbu państwa (Turkowski 2010).

Przedsiębiorstwa powstające po 1990 r. z zasady zatrudniały mniej pracowników niż hotele istniejące wcześniej. Szczególne naciski w kierunku minimalizowania zatrudnienia wywierali inwestorzy nowo powstających spółek z udziałem kapitału zagranicznego, choć nie liczyli się oni z ówczesnymi polskimi realiami odziedziczonymi po poprzednim systemie ekonomicznym, a w szczególności istniejącymi nadal trudnościami w zaopatrzeniu towarowym, brakiem rynku pracy, niedorozwojem usług.

Tendencja zmniejszania zatrudnienia dotyczyła też największego polskiego przedsiębiorstwa działającego w hotelarstwie – Orbisu, posiadającego ponad 50 hoteli liczących łącznie ok. 10 tys. pokoi. Jak wynika z tabeli 3, zatrudnienie na 1 pokój w dziesięcioleciu 1993–2003 zmniejszyło się w Orbisie o ponad połowę. Początkowo wskaźnik ten malał o ok. 3–4 punkty procentowe w stosunku rocznym, od 2000 r. jest to już spadek o 10 lub więcej punktów procentowych. Warto tu zwrócić uwagę, że od 2000 r. strategicznym akcjonariuszem Orbisu jest grupa Accor.

Tabela 3. Zatrudnienie na jeden pokój w hotelach Orbisu w latach 1993–2003

Table 3. Employment per one room in Orbis hotels in years 1993–2003

Rok Year	Zatrudnienie na 1 pokój Employment per 1 room	Rok poprzedni = 100 Previous year = 100	Rok 1993 = 100 Year 1993 = 100
1993	1,14	100,0	100
1994	1,06	93,0	93,0
1995	1,02	96,2	89,5
1996	1,00	98,0	87,7
1997	0,97	97,0	85,1
1998	0,94	96,9	82,5
1999	0,90	95,7	78,9
2000	0,81	90,0	71,1
2001	0,71	87,7	62,3
2002	0,62	87,3	54,4
2003	0,54	87,1	47,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport roczny 2003, Orbis Grupa Hotelowa*, s. 33.

Source: author's own elaboration based on *Raport roczny 2003, Orbis Grupa Hotelowa*, p. 33.

Jeszcze większy spadek zatrudnienia miał miejsce, gdy za punkt początkowy przyjąć rok 1989. Zatrudnienie na 1 pokój w wybranych hotelach wymienionych w tabeli 2 wyniosło w 2002 r. łącznie 43%, a w 2003 r. – 34% zatrudnienia z 1989 r. Według szacunkowych obliczeń u progu transformacji zatrudnienie na 1 pokój we wszystkich hotelach Orbisu wynosiło średnio ok. 1,5 etatu, zatem w latach 1989–2003 wskaźnik ten zmniejszył się blisko trzykrotnie.

Podobna skala spadku zatrudnienia miała miejsce w hotelach Gromady.

Zatrudnienie w hotelach w różnych regionach świata

Scentralizowany system zarządzania gospodarką przez państwo węgierski ekonomista Jonas Kornai określił jako gospodarkę niedoborów, przyczyn tego stanu rzeczy dopatrując się w gromadzeniu przez przedsiębiorstwa wszelkich zasobów (w tym też zasobów siły roboczej) na wypadek możliwości ich wykorzystania (Kornai 1985). Wywód J. Kornaia, że utrzymywano jak najwyższe zatrudnienie na ewentualność pojawienia się dostatecznej ilości surowców do produkcji, można odnieść jedynie do przedsiębiorstw przemysłowych. W przypadku hoteli byłoby to zatrudnianie pracowników odpowiadające potrzebom maksymalnego popytu na usługi (w większości hoteli występuje sezonowość popytu).

Wysokie zatrudnienie w hotelach w Polsce, czy zapewne też ogólniej – w krajach byłego tzw. obozu socjalistycznego, nie jest specyficzną cechą tego systemu politycznego i gospodarczego.

System polityczny i gospodarczy uznać można jako jedną z kilku przyczyn różnic w zatrudnieniu, obok miejscowych zwyczajów, kultury, klimatu, poziomu rozwoju cywilizacyjnego itp. Dowodzą tego dane zawarte w tabeli 4.

O ile więc zatrudnienie w polskich hotelach było w 2003 r. bliskie średniej dla europejskich hoteli Grupy Accor, a do chwili obecnej prawdopodobnie ten poziom osiągnęło, to **zatrudnienie w Ameryce Południowej i na Karaibach utrzymuje się na poziomie Polski sprzed transformacji**. Wszędzie zaś zatrudnienie jest większe bądź znacznie większe niż w Ameryce Północnej.

Tabela 4. Liczba pokoi i liczba zatrudnionych w hotelach Grupy Accor w różnych regionach świata

Table 4. Number of rooms and employment in Accor Group hotels in different parts of the world

Wyszczególnienie Specification	Liczba pokoi Number of rooms	Liczba zatrudnionych Employment	Zatrudnienie na 1 pokój Employment per 1 room
Ameryka Północna North America	137 570	22 800	0,17
Francja France	122 174	26 700	0,22
Europa (bez Francji) Europe (France excluded)	124 015	39 000	0,31
Azja i Pacyfik Asia & Pacific	55 758	29 400	0,53
Afryka i Bliski Wschód Africa & Middle East	22 387	15 600	0,70
Ameryka Południowa i Karaiby South America & Caribbean	24 608	35 000	1,42
Razem /Total	486 512	168 500	0,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Accor – Annual Report 2006*, s. 44–45.
Source: author's own elaboration based on *Accor – Annual Report 2006*, p. 44–45.

Wielkość zatrudnienia a koszty osobowe

Niższy poziom zatrudnienia postrzegany jest zazwyczaj jako niższe koszty eksploatacyjne hotelu. Należy jednak zwrócić uwagę, że koszty eksploatacyjne przedsiębiorstwa (również hotelarskiego) zależą nie tylko od liczby zatrudnionych, ale także od poziomu wynagrodzeń w danym kraju czy rejonie świata oraz od relacji między ceną siły roboczej a cenami innych czynników produkcji. Tak więc trzykrotnie wyższe zatrudnienie nie musi oznaczać trzykrotnie wyższych kosztów osobowych.

Bezczelowe byłoby porównywanie w różnych krajach bezwzględnych wielkości kosztów osobowych. Dlatego jedno z pytań adresowanych do francuskich Novoteli wymienionych w tabeli 1 dotyczyło kosztów osobowych w stosunku do sprzedaży. Według otrzymanych odpowiedzi – na płace wydatkowano we Francji od ok. 23 do ok. 30% przychodów ze

sprzedaży. W Polsce – przy ponadtrzykrotnie wyższym zatrudnieniu – na podstawie wyrywkowych informacji będących w posiadaniu autora (m.in. Turkowski 1988), koszty osobowe (wynagrodzenia, ZUS oraz podatki) kształtowały się w okresie poprzedzającym transformację na podobnym poziomie, a zatem ok. 25–30% przychodów.

W dużym uproszczeniu powiedzieć więc można, że pod koniec lat 80. w relacji do cen usług hoteli **wynagrodzenia w Polsce były około trzykrotnie niższe niż we Francji**. W ślad za zmniejszaniem w Polsce zatrudnienia spodziewać się zatem należało wzrostu wynagrodzeń. Potwierdzają to posiadane przez autora wyrywkowe informacje z niektórych hoteli, a także dane przedsiębiorstwa Orbis S.A. (Orbis 2009), prowadzącego głównie działalność usługową w zakresie hotelarstwa, gdzie stosunek kosztów świadczeń pracowniczych do przychodów ze sprzedaży kształtuje się na poziomie 30%¹.

Tak więc, o ile zmniejszenie zatrudnienia w pojedynczym przedsiębiorstwie powoduje niezwłoczny spadek kosztów, to w skali makro w dłuższym okresie korzyści ze zmniejszenia zatrudnienia są redukowane przez wzrost wynagrodzeń.

Przesłanki zmniejszenia zatrudnienia jako rezultatu transformacji

W celu ustalenia, jak przebiegał w czasie proces zmniejszania zatrudnienia i jakie czynniki wpłynęły na jego zmniejszenie, w lutym/marcu 2010 r. przeprowadzona została ankieta, którą objęto 27 hoteli. Do badania ankietowego dobrano hotele, których stan organizacyjny w ciągu minionego dwudziestolecia nie uległ zasadniczym zmianom, tzn. były i są nadal odrębnie rozliczanymi zakładami należącymi do tego samego właściciela. Zwrócono 8 wypełnionych ankiet, tj. 30%.

W ankiecie nie ujęto pytań dotyczących wyników finansowych, gdyż wstępne rozpoznanie wykazało, że mogłyby wpłynąć na zmniejszenie liczby wypełnionych ankiet.

Jednak również uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące zatrudnienia w poprzednich okresach napotykało trudności z uwagi na zmiany

¹ Wskaźnik może być w tym przypadku wyższy niż w pojedynczych hotelach z uwagi na koszty utrzymania zarządu spółki.

organizacyjne w zakresie archiwizowania danych i dostępu do informacji z lat poprzednich.

W jednym z ankietowanych hoteli zatrudnienie zmniejszyło się z 226 etatów w 1990 r. do 41 etatów w 2009 r. (blisko sześciokrotnie), w drugim ze 150 do 40 (blisko czterokrotnie) w kolejnych dwóch około trzykrotnie, jednak połowa ankiet nie zawierała wystarczających odpowiedzi dotyczących zatrudnienia, zatem porzucić musimy na omówionych wcześniej danych pochodzących z innych źródeł.

Przyjęto hipotezę, że zmniejszenie zatrudnienia umożliwiło kilka podstawowych czynników, zwłaszcza:

- rozwój usług,
- poprawa zaopatrzenia,
- zmiany prawa pracy.

Rozwój usług

W minionym systemie gospodarczym ograniczona dostępność usług sprawiała, że konieczne było posiadanie przez hotel pracowników i urządzeń zapewniających pod różnymi względami samowystarczalność, niezależnie od faktycznego wykorzystania tych zasobów. Pojawienie się możliwości zawarcia długookresowych umów bądź też doraźnego zlecenia określonych usług „na telefon” umożliwiło zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstwa na zasadzie outsourcingu.

Serwis techniczny. Przed 1990 r. utrzymywane były w przedsiębiorstwach ekipy konserwatorów, w hotelach wielkości ok. 100 pokoi zazwyczaj nie mniej niż 5–8 pracowników. Do ich zadań należało nie tylko dokonywanie bieżących napraw czy konserwacji, ale również – zwłaszcza w przypadku urządzeń pochodzenia zagranicznego – poszukiwanie sposobów naprawy, a także możliwości zastąpienia nieosiągalnych części zamiennych. Często jednak czas pracy konserwatorów nie był wykorzystywany, np. hydraulik lub elektryk oczekiwali na awarię urządzeń swej specjalności.

Wraz ze zmianą ustroju gospodarczego otworzyła się możliwość podejmowania działalności gospodarczej; w hotelach zaczęli się pojawiać przedsiębiorcy oferujący usługi w zakresie konserwacji i napraw określonych rodzajów wyposażenia (np. urządzeń chłodniczych). Zasadniczej

zmianie uległy też przepisy dewizowe, co umożliwiło bezpośredni zakup przez przedsiębiorstwa za granicą części zamiennych oraz koniecznych elementów wyposażenia.

Potwierdzają to odpowiedzi 8 ankietowanych zakładów, które zwróciły wypełnione ankiety (tab. 5). Badanie wykazało, że konserwacje i naprawy złożonych urządzeń prowadzone są obecnie w hotelach przez wyspecjalizowane firmy, na zasadzie stałych umów, bądź na zasadzie doraźnych zleceń, co umożliwiło znaczne ograniczenie liczby konserwatorów (jeden z hoteli zaznaczył w ankiecie, że zatrudnia jednego konserwatora).

Tabela 5. Sposób prowadzenia okresowych konserwacji i napraw w polskich hotelach w 2010 r.

Table 5. Means of seasonal maintenance and repair works in Polish hotels in 2010

Wyszczególnienie Specification	Zatrudnieni konserwatorzy Maintenance workers employed	Stale umowy ze specjalistycznymi firmami Contracts with specialist companies	Doraźnie zlecamy fachowcom On-call specialist support
Dźwigi Elevators	0	8	0
Urządzenia chłodnicze Refrigeration equipment	1	5	3
Systemy komputerowe IT systems	1	5	2
Klimatyzacja Air-conditioning	1	4	2
Urządzenia kuchenne Kitchen equipment	1	4	3
Ekspresy do kawy Coffeemakers	1	3	5
Maszyny pralnicze Laundry machinery	2	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego z lutego/marca 2010 r.

Source: author's own elaboration based on questionnaire survey conducted in February/March 2010.

Tylko proste czynności, jak wymiana żarówek, bezpieczników, uszczeltek itp. prowadzona jest wyłącznie przez własnych pracowników. Podobnie przedstawia się sprawa z innymi czynnościami niewymagającymi

szczególnych kwalifikacji, jak prace stolarskie (naprawy mebli) czy malarzkie, które w połowie hoteli wykonywane są przez własny personel.

Pralnia. Podstawowym wyposażeniem hoteli przed transformacją była również pralnia. Spośród ośmiu hoteli, które udzieliły odpowiedzi – obecnie jedynie trzy mają pralnie obsługiwane przez własnych pracowników. Według dodatkowego wywiadu – w badanym okresie **w trzech hotelach zlikwidowano pralnie**, a dwa spośród hoteli mających własne pralnie świadczą obecnie głównie bądź wyłącznie usługi na zewnątrz. Likwidacja pralni (nie mniej niż 5–6 etatów) pozwoliła na zmniejszenie zatrudnienia, natomiast świadczenie usług na zewnątrz zapewniło efektywniejsze wykorzystanie personelu.

Agencje pracy tymczasowej. Szczególnym przypadkiem rozwoju usług po 1990 r. są agencje pracy tymczasowej. Agencje te są w stanie rozwiązać problem sezonowości popytu poprzez ograniczenie do koniecznego minimum liczby stałego personelu i wynajmowanie dodatkowych pracowników w miarę rzeczywistych potrzeb (sezon, większe imprezy).

Mimo że w większości hoteli występuje sezonowość (na przestrzeni roku lub tygodnia), tylko jeden z ośmiu hoteli korzysta z agencji pracy tymczasowej stale, a dwa dalsze w pewnym zakresie (zwłaszcza uzupełnienie personelu kelnerskiego w przypadku większych imprez).

Według dodatkowego wywiadu przeprowadzonego w dwóch hotelach, potrzebę większego zatrudnienia w sezonie częściowo rozwiązują praktykanci z różnego rodzaju szkół o kierunkach hotelarskich, gastronomicznych i turystycznych, co zresztą było stosowane również przed 1990 r.

Inne usługi. Kwestię tę pominięto wprawdzie w ankiecie, ale według informacji uzyskanych z dodatkowego wywiadu – zadania **służb finansowo-księgowych** w niektórych hotelach wykonywane są na zasadzie outsourcingu – umów z biurami rachunkowymi. W hotelach należących do dużych przedsiębiorstw czynności te, a także **sprawy zasobów ludzkich**, są scentralizowane w głównych zarządach.

Przed 1990 r. zdecydowana większość przedsiębiorstw państwowych zatrudniała, choćby na niepełnym etacie, **radców prawnych**. Wymuszały to przepisy nakazujące opiniowanie przez prawników decyzji np. o spisaniu w straty niewielkich kwot. Od zwyczaju tego odstąpiono, ograniczając się do angażowania prawników w rzeczywiście koniecznych sytuacjach.

W ankietowanych hotelach nie występuje – popularny w niektórych krajach – wynajem sprzętu czy wyposażenia, zwłaszcza bielizny hotelowej, gastronomicznej i telewizorów. Przyczyną jest zapewne brak przedsiębiorstw świadczących te usługi, choć z drugiej strony, brak tych usług może być skutkiem braku popytu. Jedynie dwa hotele korzystają z wynajmowanego (w miarę potrzeb klientów) sprzętu audio-video.

Poprawa zaopatrzenia towarowego

Przed transformacją, z uwagi na powszechne braki zaopatrzeniowe, pozycja nabywców na rynku była gorsza niż pozycja dostawców. Polskie przedsiębiorstwa, również hotele, będąc petentem w hurtowniach i u producentów, musiały utrzymywać rozbudowane służby zaopatrzenia. Dwóch zaopatrzeniowców, tyle samo magazynierów i co najmniej jeden kierowca (wraz z samochodem dostawczym) to było minimum służb zaopatrzenia w wydodrębnionym przedsiębiorstwie.

Konieczne były ustawiczne poszukiwania źródeł zaopatrzenia, monitorowanie dostawców, różnego rodzaju zabiegi o dostawy nawet tych artykułów, które były przydzielane na podstawie rozdzielnika sporządzanego przez centralne bądź terenowe urzędy. W razie zaistnienia możliwości dokonywano zakupów większych ilości towaru, co stwarzało problem rozładunku i magazynowania. W tym samym czasie w Novotelach we Francji w służbie zaopatrzenia pracował jeden magazynier, nierzadko na pół etatu.

Wyrazem zmian, które nastąpiły w wyniku transformacji ustrojowej, jest pozbywanie się przez hotele samochodów – dwa spośród ankietowanych nie posiadają samochodów dostawczych, w kolejnym kierowca pełni jednocześnie obowiązki konserwatora. Dowodzi to, że obecnie wszelkie potrzebne materiały, artykuły spożywcze itp. są, lub mogą być, na bieżąco dostarczane do hotelu przez dostawców, choć większość hoteli, zapewne przez ostrożność, utrzymuje jeszcze własny transport.

Zmiany prawa pracy

Specyfika pracy w hotelu sprawia, że w pewnych, systematycznie tych samych porach dnia pracownicy mogą nie mieć zajęć. Typowym przy-

kładem, dotyczącym zwłaszcza kelnerów, jest brak klientów w gastronomii między porą śniadaniową a obiadową.

Dogodnym rozwiązaniem mógłby być przerywany czas pracy, który wprowadził art. 139 Kodeksu Pracy. System ten stosują wszakże tylko dwa z ankietowanych hoteli. Ograniczenie stanowi obowiązek posiadania układu zbiorowego pracy, co w zasadzie eliminuje hotele należące do małych przedsiębiorstw. Czynnikiem, który może zniechęcać do wprowadzenia tego systemu, jest obowiązek zapłaty za przerwę w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju, gdy w przypadku prowizyjnego systemu wynagradzania – za czas, gdy nie ma klientów kelner praktycznie nie otrzymuje wynagrodzenia.

Rynek pracy a organizacja pracy

Konstytucja PRL określała pracę jako prawo, obowiązek i sprawę honoru każdego obywatela, zapewniając obywatelom prawo do pracy, a zatem do zatrudnienia za wynagrodzeniem według ilości i jakości pracy². Praktycznie nie istniała obawa przed bezrobociem – pracownik, z którym rozwiązano umowę o pracę, niezwłocznie znajdował nowe zatrudnienie za podobne uposażenie, nawet mimo rozporządzeń ograniczających zatrudnianie osób samowolnie porzucających pracę lub zwolnionych dyscyplinarnie.

Wręcz przeciwnie, istniała obawa pracodawców (kierowników uspołecznionych zakładów pracy) przed brakiem pracowników. Jak w przypadku wszelkich dóbr, których brakowało, istniały też dwa poziomy ceny pracy. Koszt godziny pracy na zasadzie umowy-zlecenia, ustalany przez rynek, był nawet kilkukrotnie wyższy niż ustalany przez państwo koszt tej samej pracy w ramach umowy o pracę. Wydatki na wynagrodzenia – niezależnie od formy zatrudnienia – były ściśle limitowane i możliwość manewru ze strony pracodawcy była bardzo niewielka.

Brak rynku pracy znacznie utrudniał egzekwowanie obowiązków, zwłaszcza zadań wykraczających poza sformalizowane zakresy czynności, a także powodował spory kompetencyjne, poczynając już od najniższych stanowisk.

² Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy 22 lipca 1952 r., DzU nr 33, poz. 232, art. 14, ust. 1, art. 58 ust. 1.

Formalnie bezrobocie pojawiło się w Polsce w 1990 r., w ślad za ustawami regulującymi kwestie pośrednictwa pracy i zasiłków dla bezrobotnych³ oraz zwolnień grupowych⁴. Na koniec 1990 r. liczba bezrobotnych wyniosła 1,1 mln, a stopa bezrobocia – 6,5%. W kolejnych latach liczba bezrobotnych mieściła się na ogół w granicach od ok. 2,5 do ok. 3 mln osób, a stopa bezrobocia, sięgając okresowo nawet 20%, do 2007 r. wyrażała się stale liczbą dwucyfrową.

Pojawienie się znacznej liczby osób poszukujących pracy⁵ wpłynęło na zasadniczą zmianę relacji między pracownikiem a pracodawcą. Mając możliwość zatrudnienia w każdej chwili potrzebnej liczby pracowników, pracodawcy (coraz częściej prywatne firmy) zaczęli zwiększać wymagania w stosunku do pracowników, co pozwalało zmniejszać koszty działalności poprzez:

- zwiększanie norm pracy (np. w przypadku pokojowych);
- dostosowywanie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy do potrzeb przedsiębiorstwa, a nie do potrzeb pracowników wynikających z godzin działalności przedszkoli, komunikacji, sklepów itp.;
- odstępianie od wąskiej specjalizacji (np. jeden kierowca-konserwator zamiast dwóch pracowników, którzy przez część dnia oczekiwali na zajęcie zgodne z nazwą ich stanowiska), elastyczniejsze podejście do zakresów czynności pracowników;
- w ślad za zmniejszeniem liczby pracowników – zmniejszenie liczebności kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla.

Tak więc, prócz czynników wymienionych wcześniej – powstanie rynku pracy umożliwiło dalsze zmniejszenie zatrudnienia.

Inne czynniki zmniejszające zatrudnienie

Wpływ postępu technicznego na realizację przeważającej części usług świadczonych przez hotel uznać można za nieistotny. Tym niemniej na przestrzeni minionego dwudziestolecia nastąpiły istotne zmiany

³ Ustawa z 29 grudnia 1989 r. o zatrudnieniu, DzU nr 75, poz. 446.

⁴ Ustawa z 28 grudnia 1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, DzU 1990, nr 4, poz. 19.

⁵ W 1992 r., organizując nowy hotel, autor do samej tylko recepcji otrzymał ok. 100 podań o pracę.

czynników zewnętrznych, wpływające na organizację pracy, w tym też na zmniejszenie zatrudnienia. Wyliczmy najważniejsze:

- odpolitycznienie kwestii dewizowych (Turkowski 2007), a zatem wyeliminowanie formalności związanych z obowiązkową wymianą, przy-
musem dewizowym oraz regulowanym przez państwo systemem wymia-
ny walut;
- w ślad za tym rezygnacja ze sprzedaży za waluty wymienialne
towarów, które są obecnie wszędzie powszechnie dostępne za złotówki;
- upowszechnienie (również za granicą⁶) kart płatniczych, co zmniej-
szyło pracochłonność rozliczeń i odprowadzania do banku utargów,
a także wyeliminowało większość przypadków wymiany walut;
- rozszerzenie usług gastronomicznych na zasadzie bufetu (zwłasz-
cza śniadaniowego), a także zmniejszenie pracochłonności na skutek po-
jawienia się na rynku jednoporcjowych opakowań masła, dżemów, mio-
du, serów, wędlin itp.;
- upowszechnienie usług bankowych dla osób fizycznych, a zatem
odstąpienie od gotówkowych wypłat wynagrodzeń pracownikom;
- upowszechnienie automatycznych połączeń telefonicznych, a na-
stępnie telefonii komórkowej, co zwolniło personel hotelu z obsługi
połączeń telefonicznych;
- rezygnacja z utrzymywania stanowisk nieprzynoszących efektów
ekonomicznych lub przynoszących efekty niewystarczające, np. rezygna-
cja z zatrudnienia pokojowych na drugiej i trzeciej zmianie;
- łączenie stanowisk, zwłaszcza w mniejszych hotelach, np. kelner-
-bufetowy-barman.

Wnioski

Przeprowadzenie badania ekonomicznych parametrów działalności przedsiębiorstw na przestrzeni dwudziestolecia napotyka obecnie na tru-
dności. Przedsiębiorstwa zazwyczaj archiwizują informacje jedynie w ta-
kim zakresie, w jakim jest to wymagane stosownymi przepisami. W tak
długim okresie ma miejsce rotacja pracowników, na których pamięci
można by było – ewentualnie – polegać. Wiele zakładów nie jest też

⁶ Jeszcze w latach 80. znaczna część turystów z Republiki Federalnej Niemiec po-
sługiwała się czekami.

obecnie skłonnych udzielać informacji na temat swej działalności. Tym niemniej z opracowania niniejszego można wyciągnąć kilka wniosków.

Wielkość zatrudnienia w hotelach zależy nie tylko od systemu politycznego i gospodarczego, ale także od miejscowych zwyczajów, kultury, poziomu rozwoju cywilizacyjnego itp. Tak więc najmniejsza liczba pracowników, a zatem największa wydajność pracy ma miejsce w hotelach Ameryki Północnej i Europy. Relatywnie wysokie zatrudnienie w polskich hotelach przed transformacją potwierdza powszechne przekonanie o niskiej efektywności pracy w gospodarce planowanej centralnie.

Zmniejszenie zatrudnienia prowadzi do oszczędności kosztów jedynie w krótkim okresie, w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa. W dłuższym okresie, w skali makro zmniejszanie zatrudnienia pociąga za sobą wzrost wymagań w stosunku do pracowników, wzrost ich wydajności i w efekcie prowadzi do konieczności wyższego opłacania ich pracy.

Istotnym elementem poprawy efektywności gospodarki jest rozwój dobrze zorganizowanych usług dla przedsiębiorstw. Dostępność do usług, gwarancja pewności ich wykonania w potrzebnym czasie i miejscu pozwala zmniejszyć zatrudnienie.

Na wielkość zatrudnienia, a zwłaszcza na jego trwałe zmniejszenie poprzez zmniejszenie ilości pracy do wykonania, mogą mieć wpływ władze państwowe, kształtując odpowiednio prawo pracy i inne normy prawne.

Nawet w usługach w znacznym stopniu opartych na pracy wykonywanej osobiście przez pracowników istnieją pewne możliwości poprawy organizacji pracy oraz eliminacji czynności, które – nie będąc oczekiwanymi przez klientów – nie przynoszą korzyści przedsiębiorstwu.

Literatura

Accor – Annual Report 2006.

Orbis Grupa Hotelowa, Raport roczny 2003.

Orbis Spółka Akcyjna, Jednostkowe sprawozdanie finansowe – 2009 rok
(dokument w wersji elektronicznej: <http://www.orbis.pl/raporty/>, data dostępu: 4 maja 2010).

Kornai J., 1985, *Niedobór w gospodarce*, PWE, Warszawa⁷.

⁷ Oryginalny tytuł książki (*Economics of shortage*) prawdopodobnie ze względów politycznych został niepoprawnie przetłumaczony z języka angielskiego.

- Turkowski M., 1988, *Strategia i taktyka przedsiębiorstw hotelarskich (ze szczególnym uwzględnieniem cen)*, praca doktorska, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ, Łódź.
- Turkowski M., 1990, *Peryferie ekonomii. Zatrudnienie i dobrobyt*, Hotelarz, 6.
- Turkowski M., 2007, *Niektóre problemy polskiego hotelarstwa w gospodarce planowanej centralnie*, Turystyka i Hotelarstwo, 11.
- Turkowski M., 2010, *Marketing usług hotelarskich*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Witkowski Cz., 2004, *Wpływ międzynarodowych systemów hotelowych na hotelarstwo polskie*, [w:] Merski J. (red.), *Hotelarstwo w Polsce – stan i kierunki rozwoju w przededniu wejścia do Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

Changes of employment in hotels as a result of political transformation

Summary

Since 1970 Polish government has incurred debts from western countries to develop economy. Part of gained money was spent on the development of hospitality industry. Some of the new hotels were incorporated within the international hotel chains, mostly in Novotels. Professional trainings of Polish managers, which took place in France, had shown that the number of staff in Polish hotels is much bigger than in France. In 1990 the author received the feedback from some of the French Novotels which showed that the number of employees per one hotel room in Poland was from 2 to 6 times higher than in France.

The aim of the research was identification of the reasons and changes of this situation.

The number of hotel staff depends not only on the political system. The employment in the Accor Hotel Group in 2006 varied in different regions of the world depending on the local customs or, perhaps, on climate, e.g. 0,2 employee per hotel room in the North America and 1,4 in the Latin America and the Caribbean.

The employment in Polish hotels has begun to decrease after the system transformation in Poland. As we can see by the example of the biggest Polish hotel enterprise "Orbis" (about 50 hotels), between 1989 and 2003 the coefficient of employees per hotel room decreased from about 1,5 to 0,4. Fewer employees do not mean lower cost of labour. In 1990 the labour cost in France was between 25 and 30 percent of the hotel income. The labour cost in the Polish hotels was on the same level, however, the number of staff was from 3 to 4 times higher. The same coefficient could be found in 2009 in "Orbis" and in some single hotels.

The increase in the labour efficiency in Poland was possible thanks to the development of services, changes in the labour law and a better supply of food and other materials necessary for hotel activity.

In the socialist system every enterprise including hotels had to employ their own craftsmen – electricians, plumbers, locksmiths etc. There should have been enough employees (waiters, dishwashers etc.) to satisfy the needs of the biggest number of guests a hotel can accommodate. Every hotel had its own laundry. Since 1989 people could have registered their own activity, especially in commerce and services. A hotel could find the right specialist for an occasional work more easily. Agencies of temporary work came into being and developed. During the big events or tourist season they provided the hotels with waiters, chambermaids, etc.

In a situation of a shortage of all goods a few people and a truck were necessary to provide even a small hotel with food, beverages and other materials. Their task was to look for all the necessary things and fight for commodities. After 1989 the market changed and suppliers slowly began to offer all the goods.

The socialist government provided employment for everybody. The change of the system made market come into being. In 1990 the term “unemployment” appeared in law and in the official statistics. It changed relations between an employer and employee. Not only increasing of labour norms but also changing hours of shifts and abandoning narrow specialization of employees became easier. Fewer employees mean fewer managers.

During the last twenty years, except for the availability of goods and the change in the labour market there were also some external factors which had an influence on the employment in hotels, e.g.:

- abolishment of state monopoly for money exchange,
- diffusion of credit cards in Poland as well as in western countries,
- small packages of food (butter, jam, cheese, etc.) enabled diffusion of breakfast buffets,
- modernization of telephone system in Poland and mobile phones,
- elimination of the positions which are not profitable,
- combining separate positions into one, e.g. waiter-barman.

Political system is not the only factor on which the number of hotel staff and efficiency of labour depend. The reduction of personnel helps to save on the labour costs only for a short period of time. During the longer periods the rise of salaries may be observed. Developed market of services for enterprises is an important factor in personnel reduction. Even in the services provided by the people themselves there are possibilities of staff reduction by better organization of activity. Some decisions of the government can also change the volume of employment in enterprises.

Translated by Marek Turkowski