

15 (2010)

# Turystyka i Hotelarstwo

Tourism and Hotel Industry



Wydawnictwo  
WSTH w Łodzi

**WYŻSZA SZKOŁA TURYSTYKI I HOTELARSTWA W ŁODZI**

**TURYSTYKA I HOTELARSTWO**  
**15 (2010)**

**Pod redakcją Andrzeja Stasiaka**



**Nakładem WSTH w Łodzi**

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 jednakże, 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.

Zmiany zatrudnienia w hotelach jako wynik transformacji ustrojowej

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
<b>Razem / Total</b>	<b>897</b>	<b>x</b>	<b>308,5</b>	<b>0,34</b>

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
Prosna Kalisz	105	72,6	165	1,57
Unia Lublin	105	82,1	183	1,74
<b>Razem / Total</b>	<b>1 767</b>	<b>x</b>	<b>2 242</b>	<b>1,27</b>

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 & Carribean	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.

Bezcelowe 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 wrywkowych 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 wrywkowe 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%<sup>1</sup>.

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 rozliczanyymi 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 napotkało trudności z uwagi na zmiany

---

<sup>1</sup> 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 poprzestać 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