

JOLANTA PAJDZIEWICZ

## EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNO-SPOŁECZNA USŁUG WCZASÓW PRACOWNICZYCH

„W realizacji założeń socjalnych troska Państwa o stworzenie społeczeństwu warunków zaspokajania potrzeb w zakresie wypoczynku uewnętrzniała się już dawno. Wystarczy wspomnieć między innymi ujednolicenie rozmiarów urlopów wypoczynkowych, skracanie czasu pracy, urlopy profilaktyczne . . .”<sup>1</sup>. Praktycznym wyrazem realizacji polityki socjalnej w dziedzinie wypoczynku urlopowego (głównie wczasów pracowniczych) jest także dofinansowywanie uczestnictwa w turystyce ze środków spożycia zbiorowego, bezpośrednie finansowanie z budżetu wybranych form wypoczynku, stosowanie preferencji i ulg podatkowych dla organizatorów wczasów, tworzenie funduszy celowych, troska o zachowanie bazy materialnej wypoczynku w dotychczasowym stanie<sup>2</sup>. Taka celowa i świadoma polityka związana jest z realizacją wielu funkcji wypoczynku (zarówno tych społecznych, jak i ekonomicznych) w taki sposób, by szeroko rozumiana efektywność usług wczasowych była jak największa.

Pojęcie efektywności w pracach naukowych wyjaśniane jest dość często. W teorii ekonomii efektywność jest wyrazem i miarą racjonalności działania, a rozumie się ją z reguły jako stosunek sumy efektów do sumy nakładów<sup>3</sup>. Choćby pojęcie „efektywność” dawno już rozszerzono i dokonano jego zróżnicowania<sup>4</sup>, to z reguły rozważając zagadnienie efektywności działania zakładowych ośrodków wczasowych koncentrowano się przeważnie na efektywności społecznej lub inaczej socjalnej<sup>5</sup>, a więc na

<sup>1</sup> W. Gaworecki, *Ekonomika i organizacja turystyki*, Warszawa 1978, s. 48.

<sup>2</sup> J. Pawlak, *Wypoczynek urlopowy — ważne zadanie polityki społecznej państwa*, w: *Wypoczynek urlopowy — stan i perspektywy*, Warszawa 1983, s. 24.

<sup>3</sup> Z. Sadowski, *Racjonalność a społeczna efektywność*, *Ekonomista* 1978, nr 5, s. 1128.

<sup>4</sup> T. Kotarbiński, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, Warszawa 1971, s. 79.

<sup>5</sup> *Słownik języka polskiego* przypisuje słowu „socjalny,” dwa znaczenia: pierwsze dotyczy społeczeństwa, klas społecznych, drugie — związane jest z zaspokojeniem potrzeb bytowych i kulturowych członków społeczeństwa. W tym drugim pojęciu zawierają się takie terminy, jak: akcja socjalna, urządzenia socjalne, fundusze socjalne, używanie słowa „socjalny” zamiast „społeczny”, jako ściślej powiązanego z omawianymi zagadnieniami, nie powinno zatem budzić większych zastrzeżeń.

relacji efekty — potrzeby<sup>6</sup>. Przeważnie była to relacja niekorzystna i uzewnętrzniała się w niskiej jakości usług wczasowych, częstym niezadowolaniu wypoczywających itd. Zresztą warunki, w których powstały i funkcjonowały jeszcze przed 1980 rokiem zakładowe ośrodki wczasowe przyczyniły się w znacznym stopniu do tego, że nie tylko efektywność społeczna, ale także (czy może głównie) ekonomiczna były niskie. Funkcjonowanie obiektów w systemie rynku zamkniętego dawało bowiem gwarancję dotacji dla ośrodka w sytuacji, kiedy jego działalność była ekonomicznie nieracjonalna. Dodatkowo, opłacanie nawet nie wykorzystanych miejsc noclegowych nie zmuszało do podejmowania działań zgodnych z interesem społecznym i rachunkiem ekonomicznym. Obecnie, w sytuacji podejmowania prób wdrażania zasad reformy gospodarczej także w dziedzinie turystyki społecznej, problem wzrostu efektywności ekonomicznej ośrodków wczasowych nabrał istotnego znaczenia. Znalazło to wyraz między innymi w materiałach Głównego Komitetu Turystyki prezentowanych na corocznych sympozjach<sup>7</sup>.

Możliwość wzrostu efektywności wspomnianych obiektów upatruje się przeważnie w obniżeniu kosztów ich prowadzenia<sup>8</sup>. Obniżkę tę można osiągnąć m.in. poprzez koordynację działalności ośrodków wczasowych, której w praktyce spotyka się dwa rodzaje. Pierwszy polega na pionowej koordynacji działalności obiektów wypoczynkowych; sprawują ją jednostki centralne lub zrzeszenia branżowe. Konsekwencje tej metody widoczne są w wydłużaniu okresu eksploatacji domów wczasowych i zwiększeniu liczby osób w nich wypoczywających. Jest oczywiste, że stopień wykorzystania potencjału noclegowego ma wyraźny wpływ na kształtowanie się kosztu jednostkowego; lepsze wykorzystanie bazy wczasowej znacznie koszt ten obniża. Natomiast decyzję udostępnienia miejsc wczasowych poza sezonem należy podejmować dość ostrożnie — do granicy opłacalności. Granicę tę winien wyznaczać koszt krańcowy, a właściwie jego zrównanie się z ceną sprzedaży<sup>9</sup>.

Drugim sposobem zwiększania efektywności działania ośrodków wczasowych jest koordynacja pozioma. Polega ona na współpracy kierownictw obiektów należących do różnych gestorów.

Pojęcie koordynacji w odniesieniu do funkcjonowania wczasów pracowniczych jest bardzo rozległe, obejmować bowiem może prawie wszelką działalność wczasową<sup>10</sup>. Punktem wyjścia do określenia zakresu i form

<sup>6</sup> *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 1971, t. 3, s. 270.

<sup>7</sup> *Wypoczynek urlopowy ludzi pracy i członków ich rodzin*, Warszawa 1984.

<sup>8</sup> R. Walicki, *Efektywność wykorzystania ośrodków wypoczynkowych*, IPiSS 1980, zesz. 13(135), s. 6.

<sup>9</sup> *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa turystycznego*, pod red. A. Kornaka, Wrocław 1977, s. 174 - 188.

<sup>10</sup> J. Białek, *Koordynacja w doskonaleniu form wypoczynku urlopowego*, w: *Wypoczynek urlopowy*, Warszawa 1979, s. 198.

współpracy jest założenie, że ośrodki wczasowe, zlokalizowane w jednej lub pobliskich miejscowościach, prowadzą wspólną działalność w każdym możliwym przypadku (np. w zakresie remontów, transportu, działalności rekreacyjno-sportowej). Korzyści płynące ze wspólnych poczynań pozwalają czasem obniżyć koszty o około 20 - 25% (m.in. przez redukcję zatrudnienia na wielu stanowiskach pracy)<sup>11</sup>.

Nie w każdej jednak sytuacji działania koordynacyjne przynoszą spodziewane efekty, zarówno społeczne, jak i ekonomiczne. Zakładając, że odczuwana jest konieczność podjęcia tego typu przedsięwzięć, by akcja zakończyła się powodzeniem, spełnione winny być co najmniej dwa najważniejsze warunki: ustabilizowana sytuacja gospodarcza w kraju oraz pozostawienie decyzji o przystąpieniu do porozumienia wyłącznie kierownictwu ośrodków. Nieraz bowiem w praktyce okazało się, że o wiele skuteczniejsza od narzuconych, wspólnych działań jest sąsiedzka pomoc. Natomiast w sytuacji pogłębiającej się nierównowagi rynkowej, wzrastającej dominacji rynku producenta prawie w każdej dziedzinie gospodarczej, jednostki świadczące usługi wczasowe działają najczęściej pojedynczo i partykularnie, stąd też systematyczna współpraca nie znajduje wielu zwolenników. Jednakże wydaje się, że nawet w przypadku niepodjęcia przez ośrodki wczasowe wspólnych działań, istnieją możliwości obniżenia kosztu jednostkowego (zresztą jest oczywiste, że wszystkie możliwe sposoby obniżania kosztów należy stosować jednocześnie). Najczęściej rezerw szuka się w zatrudnieniu. Liczbę pracowników można zmniejszyć poprzez np. łączenie stanowisk. W niewielu obiektach zauważyć można tego typu poczynania, wręcz przeciwnie: osobno zatrudnia się instruktorów dla dzieci, młodzieży, starszych, osobno do pracy w bibliotece i wypożyczalni sprzętu itp. Jednocześnie np. w nocy dyżur pełni zarówno recepcjonistka, jak i pielęgniarka. Tymczasem można przecież przeszkolić recepcjonistkę w zakresie udzielania pierwszej pomocy i w takiej konkretnej sytuacji zabezpieczyć opiekę medyczną bez zbędnych kosztów. Niejednakowe nasilenie pracy w ośrodkach wczasowych w skali roku, sezonu czy nawet doby sugeruje efektywność zatrudnienia wielofunkcyjnego lub wielozadaniowego. Praca taka może być egzekwowana poprzez wynagrodzenie ryczałtowe lub — lepiej — wynagrodzenie o charakterze akordowym czy prowizyjnym<sup>12</sup>. Jest również pożądane, by w ośrodkach wypoczynku pracowniczego wprowadzić system motywacji dla wszystkich zatrudnionych, a więc również dla pracowników sezonowych. W sytuacji wprowadzenia reformy gospodarczej postulaty te mogą zostać zrealizowane przy

<sup>11</sup> A. Machniewicz, *Koordinacja działalności gospodarczo-wczasowej w miejscowościach wypoczynkowych*, w: *Organizacja funkcjonowania i zarządzania bazą wczasową*, Gdańsk 1977, s. 4 - 15.

<sup>12</sup> R. Gałęcki, *Warunki i metody motywacji pracy w ośrodkach wypoczynku pracowniczego*, Warszawa 1983, s. 194.

założeniu, że nastąpi usamodzielnienie lub wzrost samodzielności jednostek świadczących usługi wczasowe, co stanowi główny warunek skuteczności tej reformy<sup>13</sup>.

Jak już wspomniano uprzednio, efektywność działania zakładowych ośrodków wczasowych, zarówno ekonomiczna, jak i socjalna, jest niska. W dodatku najczęściej jedna warunkuje drugą, chociaż występuje między nimi sprzeczność: wysoka efektywność socjalna nie musi wcale oznaczać takiej samej — ekonomicznej. By jednak uzyskać wysoki stopień realizacji wszystkich zamierzeń, muszą być spełnione określone warunki, zarówno zewnętrzne w stosunku do ośrodka wczasowego (jednakże skoncentrujemy się tylko na tych, które dotyczą relacji zakład pracy — ośrodek wczasowy), jak i wewnętrzne, to jest zachodzące w samym obiekcie. Spośród warunków zewnętrznych, których spełnienie winno zapewnić wzrost efektywności działania ośrodków wczasowych, wskazać trzeba na następujące:

1. Dotowanie z funduszu socjalnego wyłącznie popytu turystycznego, a nie popytu i podaży. Wyłączność dotowania popytu należałoby skorelować z możliwością swobodnego dysponowania funduszem socjalnym w dowolnym czasie przez każdego zatrudnionego. Natomiast zaangażowanie funduszy indywidualnych w odpłatności za usługę wczasową powinno być odpowiednio zróżnicowane do jej standardu czy okresu świadczenia.

2. Utrzymanie ośrodków wczasowych w gestii zakładów pracy.

Chociaż coraz częściej wyrażana jest opinia, iż z zakładów pracy należy zdjąć obowiązek organizowania wypoczynku urlopowego załodze<sup>14</sup>, gdyż ich celem jest zupełnie inna działalność, to wydaje się, że bez zastrzeżeń opinii tej podzielać nie można. Niełatwo jest wyrzec się własności, a taką są zakładowe domy wczasowe, wzniesione własnymi środkami, niekiedy społecznie. Wśród pracowników korzystających z zorganizowanych w nich wczasów nierzadko panuje przekonanie, że w porównaniu z wczasami oferowanymi przez innych gestorów, świadczy się im usługi o wyższej jakości. Dowiodły tego wyniki własnych badań ankietowych przeprowadzonych na początku lat osiemdziesiątych w wybranych zakładowych ośrodkach wczasowych I kategorii. Zresztą sam fakt, że przynajmniej część załogi ma zapewniony wypoczynek powoduje, że zakłady pracy bronią się przed ewentualnym oddaniem obiektów w zarząd innym administratorom. Natomiast administracja domami wczasowymi przez zakłady pracy nie powinna być utożsamiana z zamkniętym charakterem działalności, chociaż pracownicy macierzystej jednostki mogliby nadal zachować pewne preferencje.

<sup>13</sup> R. Gałęcki, *Przedsiębiorstwo turystyczne wobec reformy gospodarczej*, Poznań 1982, Zeszyty Naukowe AE, nr 103, s. 57.

<sup>14</sup> I. Dzierżanowska, T. Skalska, *Warunki funkcjonowania zakładowych ośrodków wczasowych w latach 1981 - 1982*, Warszawa 1980, s. 104.

3. Funkcjonowanie zakładowych ośrodków wczasowych w dalszym ciągu jako obiektów turystyki socjalnej, jednakże w systemie otwartym. Socjalny charakter działalności tych jednostek zakłada jej ekonomiczną obojętność (co w dużym uproszczeniu oznacza zrównanie się kosztów prowadzenia ośrodków z otrzymywanymi przez nie przychodami). Usługi wczasowe nie mogłyby być sprzedawane po cenie przeciętnie niższej niż wskazywałyby na to koszty. Zatem zgodnie z reformą gospodarczą realizowana byłaby zasada samofinansowania.

Jednocześnie, w celu zwiększenia efektywności działania zakładowych ośrodków wczasowych, w nich samych także winno się stworzyć odpowiednie warunki. Omawiane obiekty funkcjonować powinny zgodnie z zasadą pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego. Wymagane zatem jest uzyskanie samodzielności przez kierowników domów wypoczynkowych, a więc prawa do podejmowania działania w zakresie zwiększania efektywności wczasów zakładowych. Wprawdzie wielu z nich (kierowników) wyraża obawę przed tego typu rozwiązaniem, lecz wynika ona głównie z niechęci do podejmowania ryzyka i wynikającej z niego odpowiedzialności. Nie ulega wątpliwości, że w gestii i interesie prowadzących ośrodki wczasowe winny leżeć wielkość i stabilność zatrudnienia, jego struktura, a jednocześnie czynione zabiegi w kierunku zwiększenia wydajności pracy (lepsza organizacja pracy, stworzenie jej motywacji), należałoby przeprowadzić z myślą o podwyższeniu standardu wypoczynku przy tych samych kosztach lub obniżeniu kosztów przy zachowaniu dotychczasowego standardu. Również wszelkie decyzje dotyczące czasu działania obiektu należy pozostawić jego kierownictwu. Dysponować powinno ono nie tylko, jak dotychczas, wolnymi miejscami podczas turnusów, ale również w okresie np. miesięcznej przerwy w pracy obiektu, przeznaczonej na konserwacje i remonty bieżące. Mogą być wtedy świadczone usługi żywieniowe, czy — w ograniczonym stopniu — noclegowe. Ważny zatem będzie w takiej sytuacji sposób docierania bieżącej informacji do przyszłych wczasowiczów.

Na problemy związane z pełniejszym wykorzystaniem ośrodków wczasowych oraz potrzebą zwiększenia swobody wyboru w sferze wypoczynku zwrócono już w literaturze uwagę, proponując jednocześnie rozwiązywać je poprzez nowoczesną organizację wymiany i sprzedaży nie wykorzystanych miejsc wczasowych<sup>15</sup>. Również bieżąca informacja w miejscowości wczasowej przynosi dobre efekty, czasami lepsze niż działanie systemowe. Najbardziej racjonalne byłoby przyjęcie rozwiązania umożliwiającego obydwaj sposoby akwizycji. Wymaga to jednakże przede wszystkim nieobligatoryjności uczestnictwa w systemie informacji oraz samodzielności ekonomicznej centralnego systemu.

<sup>15</sup> M. Kabaj, Z. Sadowski, *Projekt jednolitego systemu informacji, wymiany i sprzedaży miejsc wczasowych*, Warszawa 1980, s. 101.

Kolejnym warunkiem wzrostu efektywności zakładowych ośrodków wypoczynkowych jest elastyczność ceny usługi wczasowej. Cena ta powinna być jednolita w odniesieniu do wypoczywających, jednakże zróżnicowana w zależności od standardu usługi, okresu jej świadczenia, budowana według zasady podaży-popytu<sup>16</sup>. Stąd też dostrzega się konieczność tworzenia funduszy celowych, m. in. dla zabezpieczenia ośrodka przed stratami w sytuacji jego słabego wykorzystania. Natomiast uzyskane ewentualne nadwyżki przychodów nad kosztami umożliwiłyby np. uzupełnienie funduszu rozwoju, tworzenie funduszu zachęty dla załogi.

Omówione zmiany w sposobie funkcjonowania zakładowych ośrodków wczasowych, przynajmniej niektóre, wykazują zbieżności z założeniami reformy gospodarczej. Nie wszystkie jednak przynoszą oczekiwane rezultaty. Dla przykładu: wprowadzone zmiany w zasadach tworzenia zakładowych funduszy socjalnych (zasada kwotowego tworzenia tego funduszu w stosunku do liczby pracowników) sugerować mogły, iż zmniejszone zostaną rozpiętości w wielkości środków finansowych przeznaczanych na działalność socjalną (na 1 zatrudnionego) w różnych gałęziach, branżach, zakładach pracy. Jednocześnie jednak stworzenie możliwości powiększenia funduszu socjalnego ze środków stanowiących zysk przedsiębiorstwa — oprócz tego, że miało walor motywacyjny — przyczyniło się do tego, że wielkość wspomnianego uzupełniającego naliczenia w poszczególnych zakładach pracy była różna i wynosiła od kilkunastu do ponad stu procent w stosunku do kwoty odpisu podstawowego<sup>17</sup>. Utrzymało to nadal krytykowany podział na przedsiębiorstwa „bogate” i „biedne” i nie wyeliminowało dysproporcji w poziomie i jakości świadczeń socjalnych w poszczególnych zakładach pracy.

Również mimo krytykowanego od dawna dotowania obiektów wczasowych, zamiast finansowania wypoczywających<sup>18</sup>, znacznie wzrosły — szczególnie w roku 1982 — subwencje Państwa do bazy wczasowej. Nadal także, mimo zapewnień o parametrycznym pobudzaniu podaży usług turystycznych, w praktyce przeważają tendencje do bezpośredniej ingerencji w działalność jednostek podstawowych.

Pozytywne zmiany spowodowane wprowadzeniem reformy gospodarczej, a więc także przyjęciem zasady pełnego rozliczania kosztów i samofinansowania w każdej jednostce organizacyjnej, można natomiast odno-

--

<sup>16</sup> G. Gołębowski, *Sterowanie procesami gospodarczymi w przedsiębiorstwie*, Poznań 1982, Zeszyt Naukowy nr 103, AE, s. 71.

<sup>17</sup> *Wypoczynek urlopowy*, s. 19.

<sup>18</sup> R. Gałęcki, *Od finansowania podaży do finansowania popytu*, Warszawa 1930, s. 81.

tować w sposobie ustalania cen skierowania wczasowego. Jest powszechnie znane, że ceny usług turystycznych oferowanych w ramach akcji socjalnej przez długi okres utrzymywane były na poziomie niższym, niż koszty ich świadczenia<sup>19</sup>; ceny skierowania wczasowego ustalano przeważnie woluntarystycznie<sup>20</sup>. W latach 1977-1981 zdecydowana większość zakładów pracy (gestorów bazy) ceny te — jak pamiętamy — ustalała na poziomie średnich cen FWP (2100-2900 zł). Stąd też notowano znaczne różnice między cenami usług świadczonych w obiektach socjalnych i przez przedsiębiorstwa turystyczne. Obecnie różnice te wyraźnie zmalały. Jest to wynik założeń reformy gospodarczej i stworzenia jednolitych dla wszystkich zasad i warunków gospodarowania. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że reforma gospodarcza stwarza realną szansę uregulowania kwestii turystyki socjalnej zgodnie z interesem społecznym. Jednak następne dopiero lata wykażą, czy na rynku turystycznym, a w szczególności na rynku turystyki socjalnej, pozostaną tylko ośrodki wczasowe świadczące usługi odpowiadające popytowi pod każdym względem.

Nakreślona — choć dość skrótowo — problematyka efektywności usług wczasów pracowniczych dowodzi, iż zagadnienie to winno nadal zajmować poczesne miejsce w polityce socjalnej Państwa. Jest to bowiem zagadnienie o szczególnej wadze, zwłaszcza w okresie zachwianej równowagi gospodarczej. Jak już uprzednio podkreślono, wypoczynek urlopowy (a głównie wczasy pracownicze) stanowi ważny element polityki socjalnej Państwa, już dawno bowiem zauważono i doceniono funkcje społeczne turystyki, jej aspekty zdrowotne, edukacyjne, poznawcze itp. Realizacji tych funkcji sprzyjają szczególnie wczasy pracownicze. Stąd też w założeniach socjalnych znajdują wyraz przedsięwzięcia mające na celu ciągły wzrost społecznego rezultatu korzystania z usług wczasowych, a zatem zwiększenia ich efektywności socjalnej. Wyrazem tej ostatniej jest stopień zadowolenia wypoczywających.

Jednakże turystyka (a zatem i wczasy pracownicze) ma dla polityka wymowę podwójną: obok społecznej — także i gospodarczą<sup>21</sup>. Stąd też coraz więcej uwagi, obok efektywności socjalnej usługi wczasowej, poświęca się jej efektywności ekonomicznej. Chociaż — o czym wspomniano już uprzednio — między tymi efektywnościami często może zachodzić sprzeczność, to przecież wysoka efektywność ekonomiczna gwarantuje, że społeczny efekt świadczenia usług wczasowych będzie również duży.

<sup>19</sup> R. Gałęcki, *Problemy ekonomiczne podaży usług w systemie turystyki socjalnej*, Warszawa 1979, s. 20.

<sup>20</sup> A. Kornak, R. Pawlukowicz, *Kalkulacja cen i struktura kosztów usług turystycznych w obiektach FWP, biurach turystycznych i zakładowych ośrodkach wypoczynkowych*, Warszawa 1979, s. 7.

<sup>21</sup> J. Gieźgała, *Turystyka w gospodarce narodowej*, Warszawa 1977, s. 10.

SOCIAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF ORGANIZED VACATION SERVICES  
FOR EMPLOYEES

## S u m m a r y

Vacation recreation, especially in the form of organized services for employees, is an important element of social policy of the State. However, the activity of many recreational centers owned by the employing institutions is characterized by low social and economic efficiency. The increase in that efficiency can be achieved mostly by means of economic and organizational tools, provided that certain conditions, both external (i.e. not pertaining to a recreational center) and internal (i.e. concerning the center), are met. It has been assumed that recreational centers should be run on an internal self-supporting basis, with self-financing as a tool of increasing the economic efficiency. It is indispensable to use all ways of reducing the costs of exploitation, eg. through joint undertakings with other centers, rationalizing employment and offering services on the open market. The changes in the system of managing the recreational centers should bring about a considerable increase in their economic efficiency; in turn, such increase should ensure the growth of social effect of vacation services.