



# Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym – rozmowa i prezentacja poglądów na temat zarządzania bezpieczeństwem w hotelarstwie

Moderator:

prof. dr hab. Andrzej Chodyński

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

<https://orcid.org/0000-0003-4962-5143>

## **Barbara Podwysocka**

Dyrektor Pionu Jakości i Bezpieczeństwa spółki Polski Holding Hotelowy

## **Grzegorz Wolak**

Członek Zespołu Oceniającego Obiekty Hotelarskie zlokalizowane  
na terenie województwa małopolskiego, egzaminator Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej  
w Krakowie w zawodzie technik hotelarstwa

### **1. Funkcjonowanie obiektów hotelarskich wobec obowiązujących przepisów dotyczących zarządzania kryzysowego**

**Andrzej Chodyński:** Jak zarządzać sytuacjami kryzysowymi w hotelu? Jak się  
do nich przygotować?

**Barbara Podwysocka:** Zmieniające się zagrożenia wpływają na postrzeganie  
bezpieczeństwa w hotelarstwie. Zasoby hotelowe bywają wykorzystywane do reali-  
zacji planów kryzysowych, najlepszy przykład to ostatnia pandemia COVID-19,  
w której obiekty hotelarskie pełniły funkcję izolatorium czy hoteli dla medyków.

Duże znaczenie miała też pomoc branży hotelarskiej w przypadku uchodźców z Ukrainy. Nowocześnie zarządzane obiekty hotelowe posiadają politykę zarządzania kryzysowego, a procedury i instrukcje są jej niezbędnym elementem. Pojawiają się nowe regulacje prawne, chociażby Ustawa z dnia 28 lipca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks rodzinny i opiekuńczy oraz niektórych innych ustaw<sup>1</sup>, nakładająca na podmioty, w których przebywają dzieci, obowiązek wdrożenia standardów ochrony małoletnich, obliguje właścicieli obiektów hotelarskich do ponownej oceny zagrożeń występujących w ich obiektach. Dodatkowo przepisami, które wywołują wciąż dużo emocji, są te dotyczące ochrony danych osobowych. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, iż branża hotelarska największym wyzwaniem dotyczącym przestrzegania przepisów prawnych musiała stawić czoło w trakcie trwania wspomnianej już pandemii COVID-19, kiedy zmiany wprowadzane były dynamicznie, a równocześnie były dość trudne do zinterpretowania i zaimplementowania w obiektach hotelarskich. Jak pokazały ostatnie lata, nie na wszystkie zagrożenia jesteśmy w stanie przygotować się tak, jak byśmy tego chcieli. Niemniej jednak to, co najważniejsze, to posiadanie procedur działań kryzysowych, szkolenie załogi i posiadanie zasobów finansowych, które pozwolą na funkcjonowanie w sytuacji przedłużającego się kryzysu. Prewencja w zarządzaniu kryzysowym ma kluczowe znaczenie. Ustalenie decyzyjności, sposobu komunikacji i działań operacyjnych jest niezmiernie istotne przy stresujących działaniach, często wykonywanych pod presją czasu. Nieocenione jest również doświadczenie osób zarządzających, ich empatia, a jednocześnie stanowczość i odpowiedzialność.

**Grzegorz Wolak:** Rok 2021 został zdominowany przez COVID-19. Skutki epidemii w hotelarstwie i turystyce przełożyły się bezpośrednio na rynek usług noclegowych (hotelarskich) w Polsce. Ten nadzwyczajny przykład pokazał, jak trudno jest przygotować się na zagrożenia występujące w hotelarstwie. U podstaw planowania tego rodzaju działań leży między innymi charakterystyka właścicielska obiektu. Może być to na przykład:

- hotel działający w budynku będącym własnością właściciela firmy prowadzącej działalność gospodarczą,
- hotel prowadzący działalność w budynku dzierżawionym od innego właściciela,
- hotel we władaniu międzynarodowej sieci/ łańcucha hotelowego.

Od tego, a także od innych cech dotyczących specyfiki obiektu (jak chociażby jego wielkości i liczby jednostek mieszkalnych, która pozwala wyróżnić hotele małe, średnie i duże) zależy szereg działań związanych z opracowywaniem procedur w zakresie bezpieczeństwa w hotelu. W przypadku omawianych zagadnień ważna jest także sytuacja poza samym obiektem. Patrząc przez pryzmat bezpieczeństwa, kwestie, które wywierają szczególnie niekorzystny wpływ na zakład hotelarski, to zagrożenie

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks rodzinny i opiekuńczy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2023 r., poz. 1606.

terroryzmem, wojny, konflikty polityczne. Dodatkowo specyfika gości, różnorodność kulturowa i obyczajowa, a czasem nieznaną lokalnego prawa stwarzają dla właściciela/zarządcy hotelu duże wyzwania. Stąd potrzeba opracowania klarownego systemu organizacyjnego hotelu – czyli zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego wszystkie obszary jego funkcjonowania. Niezwykle istotny jest przepływ wewnętrznej informacji służbowej, znajomość obiektu przez wszystkich pracowników oraz szkolenie personelu. To podstawowe sposoby ograniczenia lub eliminacji możliwości powstawania kryzysu.

## **2. Działania podejmowane w hotelarstwie dla poprawy bezpieczeństwa obiektów noclegowych**

**A. Chodyński:** Jak są obecnie najważniejsze zagrożenia występujące w hotelarstwie?

**B. Podwysocka:** Hotelarstwo jako branża jest narażone na różnorodne zagrożenia, które mogą wpływać zarówno na operacje codzienne, jak i reputację samego hotelu. Coraz większe znaczenie mają zagrożenia teleinformatyczne. Właściwie na każdym etapie działania obiektów hotelowych – od systemów rezerwacyjnych, poprzez obsługę recepcyjną i gastronomiczną, po prawidłowe rozliczenie i zaksięgowanie płatności – stosowane są systemy informatyczne. Dodatkowo, szczególnie w dużych obiektach, wszelkie systemy techniczne sterowane są przez teleinformatykę i choć szeroko rozumiana informatyzacja usprawnia działanie obiektu, powoduje też wiele zagrożeń, które musimy przeanalizować i zminimalizować. Zarządzanie infrastrukturą teleinformatyczną i inwestowanie w jej zabezpieczenie jest istotne nie tylko z uwagi na utratę informacji, ale również kradzież danych osobowych.

**G. Wolak:** Zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w miejscu zbiorowego zakwaterowania stawia bardzo skomplikowane zadania przed kadrą zarządzającą oraz innymi pracownikami obiektów noclegowych. Dlatego w organizacji pracy i funkcjonowania systemu świadczenia usług i korzystania z nich przez gości należy opracowywać i wdrażać maksymalnie sprawdzone w praktyce, powtarzalne procedury postępowania. Wymienię tylko niektóre przykłady zagrożeń: sytuacje nadzwyczajne, takie jak pożar w obiekcie i związana z nim ewakuacja, zagrożenia życia i zdrowia osób przebywających w hotelu na skutek wypadku, choroby, zagrożenia związane z bezpieczeństwem danych osobowych, do tego dochodzą kwestie bezpieczeństwa żywności i inne.

**A. Chodyński:** Jak radzić sobie w praktyce z przestępstwami i wykroczeniami w hotelarstwie?

**B. Podwysocka:** To, co najistotniejsze w radzeniu sobie z przestępstwami, to prewencja, zastosowanie odpowiednich zabezpieczeń, skuteczne reagowanie na ataki socjotechniczne i stała analiza środowiska zewnętrznego. Świadome podejście do bezpieczeństwa i systematyczne szkolenia personelu to wręcz wymóg konieczny w celu

zapewnienia bezpieczeństwa i dobrego przygotowania obiektów. Przygotowani pracownicy szybciej i sprawniej identyfikują potencjalne zagrożenia, a co za tym idzie – podjęte działania są sprawniejsze i lepiej przygotowane, często nawet niezauważalne dla gości.

**G. Wolak:** Część zagadnień z tym związanych jest uregulowana w przepisach. Na poziomie hotelu istotne jest też opracowanie i wdrożenie systemu dotyczącego bezpieczeństwa gości, w tym ich mienia.

**A. Chodyński:** **Jak wyglądają działania w zakresie bezpieczeństwa wybranych gości (np. VIP, dzieci) i kwestia współpracy z policją i innymi służbami?**

**B. Podwysocka:** Hotelarstwo to strefa, w której kluczowym aspektem jest dyskrecja. Z uwagi jednak na fakt, iż sami goście chętnie dzielą się właściwie każdym fragmentem swojego życia prywatnego, chociażby poprzez publikacje w mediach społecznościowych, coraz częściej zasady „typowego hotelarstwa” są zachwiane. W przypadku gości VIP czy dzieci niezbędne są dodatkowe procedury zapewniające im komfort i przede wszystkim bezpieczeństwo. Załoga powinna być wyczulona na zachowanie poufności (szczególnie w zakresie gości VIP) oraz wrażliwa na reagowanie w obliczu zagrożenia dzieci. To właśnie pracownicy najszybciej są w stanie zauważyć niestandardowe zachowanie bądź niepokojącą sytuację, a odpowiednio przygotowane procedury pozwalają na szybką i skuteczną reakcję.

**G. Wolak:** Podstawowym obowiązkiem każdego hotelarza jest zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim osobom przebywającym na terenie obiektu. Wszystkim – tzn. nie tylko gościom, ale także pracownikom. Niektóre wybrane grupy gości, np. dzieci, podlegają specjalnej pieczy. W zależności od kategorii hotelu i jego wielkości, dla dzieci stosowane są także pewne udogodnienia (np. łóżeczko dla niemowląt, przewijaki), specjalna kwalifikowana opieka na życzenie i inne. Ze względów prestiżowych i marketingowych, a także wynikających z protokołu dyplomatycznego, w hotelach wyższej kategorii stosowane są dla wybranych gości procedury ustalane przez menedżera/właściciela hotelu. W dobie niepokojów, zagrożeń terrorystycznych czy chociażby zwykłych kradzieży – i jednocześnie dużej liberalizacji przepisów meldunkowych – zachodzi potrzeba i konieczność współpracy z policją, strażą pożarną, innymi służbami.

**A. Chodyński:** **Czy w hotelach na terenie Polski stosowane są dodatkowe rozwiązania dedykowane kobietom podróżującym w celach biznesowych (businesswoman)?**

**B. Podwysocka:** Temat przygotowania hoteli do potrzeb kobiet podróżujących samotnie staje się coraz bardziej istotnym aspektem w branży hotelarskiej. Osobiście mam nadzieję, iż również w Polsce zagości na stałe w polityce hotelarstwa. Zapewnienie komfortu i bezpieczeństwa dla tej grupy podróżujących powinno w mojej opinii być bardziej wyeksponowane, choć należy pamiętać, iż każde z takich rozwiązań należy rozpatrywać w odniesieniu do czynników zewnętrznych,

w tym uwarunkowań kulturowych. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż Polska odbierana jest jako bezpieczny dla kobiet cel wyjazdów – zarówno turystycznych, jak i służbowych.

**G. Wolak:** Jestem trochę zaskoczony tak postawionym pytaniem. Istnieją co prawda na świecie hotele tylko dla kobiet, ale wynika to na przykład z wymogów stawianych przez religię. W naszym systemie kulturowym równouprawnienie kobiet, także w biznesie, nie stawia przed hotelarzami takich wymagań. Dla biznesu powstały wyspecjalizowane i odpowiednio wyposażone hotele, które oprócz ogólnego wysokiego standardu posiadają także odpowiednio wyposażone miejsca (pomieszczenia) do pracy i konferencji (spotkań) biznesowych. Warto natomiast zwrócić szczególną uwagę na problem przystosowania hoteli dla osób niepełnosprawnych. Przepisy obowiązujące w Polsce nawiązują do tego w wymogach kategoryzacyjnych, a i sami hotelarze dostrzegają potrzebę jeszcze większego dostosowania się do potrzeb tego segmentu rynku.

### 3. Miejsce ekologii w rozwoju firm hotelarskich w odniesieniu do założeń turystyki zrównoważonej i bezpieczeństwa

**A. Chodyński:** Czy w przypadku kategoryzacji obiektów noclegowych należałoby uwzględnić działania proekologiczne podejmowane w hotelu?

**B. Podwysocka:** W dzisiejszych czasach coraz więcej hoteli angażuje się w działania proekologiczne – wprowadzają różnorodne rozwiązania mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko i otoczenie naturalne. Dbanie o ekologię i zrównoważony rozwój powinniśmy wręcz przyjąć jako nasz obowiązek, z tego też powodu dobre praktyki w tym zakresie powinny być jak najszerszej rozpowszechniane i wymagane. Rozwiązania proekologiczne nie tylko pomagają hotelom zmniejszyć swój negatywny wpływ na środowisko, ale także mogą przyciągać gości, którzy są coraz bardziej świadomi ekologii i poszukują miejsc noclegowych zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. Działania proekologiczne powinny zostać włączone do kategoryzacji obiektów hotelarskich jako jej obligatoryjny element. Obecne przepisy kategoryzacyjne powinny zostać uaktualnione zgodnie z tymi wytycznymi. Wzrost świadomości proekologicznej powinien być coraz szerzej promowany, a zmiana przepisów może w tym pomóc i zmobilizować obiekty, które potrzebują dodatkowych motywacji. Włączanie działań proekologicznych do kategoryzacji pozwoli na bardziej kompleksową ocenę zrównoważonego rozwoju obiektów hotelarskich, co może okazać się kluczowe dla potencjalnych gości i partnerów biznesowych.

**G. Wolak:** Z mojego wieloletniego doświadczenia wynika, że ekologia odgrywa bardzo ważną rolę w ocenie standardu hotelu. Coraz częściej widoczna jest nie tylko dbałość o otoczenie obiektu, ale także: segregacja odpadów użytkowych i opakowań (rezygnacja z opakowań plastikowych, eliminacja opakowań małych i jednorazowych na rzecz dużych, szklanych – wielokrotnego użytku), racjonalizacja zużycia środków

utrzymania czystości, promowanie i wykorzystanie wody opadowej do celów technologicznych, propagowanie procedur związanych z używaniem ręczników i pościeli poprzez włączenie do tego procesu gości hotelowych.

**A. Chodyński:** Dlaczego w obiektach noclegowych stosunkowo rzadko wprowadzane są systemy certyfikacji, standaryzacji związane ze zrównoważonym rozwojem (np. ekoetykiety)?

**B. Podwysocka:** Aby systemy certyfikacji mogły zaistnieć w hotelarstwie na większą skalę, powinny być mniej kosztowne, a do tego świadomość dotycząca zasadności certyfikatów musi być większa. Należy pamiętać, iż w przypadku hotelarstwa mówimy nie tylko o dużych obiektach, ale również o biznesach rodzinnych, w których koszty mają bardzo duże znaczenie. Należy podkreślać jednak, iż wprowadzenie rozwiązań proekologicznych to nie tylko koszty, ale również możliwość odnalezienia przestrzeni do oszczędności. Hotele często koncentrują się na priorytetach biznesowych, takich jak obsługa gości, marketing czy zarządzanie personelem, a działania związane z certyfikacją procesów mogą być postrzegane jako mniej pilne bądź wręcz zbędne, tu należy jednak zwrócić uwagę na wzrastającą świadomość ekologiczną społeczeństwa, która prędzej czy później wymusi takie standardy.

**G. Wolak:** Hotele stosują się do wymogów kategoryzacyjnych. Dodatkowo wypracowały sobie właściwe rozwiązania w tym względzie charakterystyczne dla danej marki. Spotkałem się w praktyce zawodowej z wprowadzaniem ekoetykiety. Niemniej jednak nie jest to jeszcze częstym rozwiązaniem na rynku hotelarskim w Polsce.

## Izabela Kapera

dr hab., prof. KAAF, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
<https://orcid.org/0000-0003-1691-5275>

Jak zauważyli przedstawiciele rynku hotelarskiego, tematyka bezpieczeństwa w hotelarstwie obejmuje szereg zagadnień, które znajdują odzwierciedlenie już na etapie projektowania obiektu noclegowego. Na obecnym rynku hotelarskim szczególnego znaczenia nabiera kwestia ekologii i zrównoważonego rozwoju. Badania przeprowadzone w ramach projektów realizowanych w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego pokazały, że w Polsce coraz więcej hoteli podejmuje różnorodne inicjatywy proekologiczne. Takie działania mogą być rozpatrywane z punktu widzenia legislacyjnego, marketingowego (postrzeganie przez klientów firmy jako przyjaznej środowisku) i wartości zarówno związanych z oszczędnością kosztów operacyjnych, jak i odnoszących się na przykład do kształtowania postaw proekologicznych i poszanowania środowiska.

Na wdrażanie omawianej koncepcji do praktyki hotelarstwa mają wpływ mechanizmy polityczno-prawno-ekonomiczne, które mogą ukierunkować rozwój turystyki

przyjaznej środowisku. W kwestii uwzględnienia działań proekologicznych na przykład w wymogach kategoryzacyjnych, na gruncie polskich przepisów nie widać większych zmian. Można wprawdzie próbować dopatrywać się w przypadku niektórych dotychczasowych zapisów związku z tego typu działaniami, ale wątek ten wciąż wymaga uwypuklenia w prawodawstwie dotyczącym turystyki i hotelarstwa. Działania proekologiczne są nie tylko pożądane, ale stają się powinnością czy wręcz koniecznością we współczesnym świecie. Podejmowanie takich inicjatyw staje się jednocześnie szansą na rozwój gospodarczy poprzez wdrażanie technologii ekologicznych i propagowanie omawianych działań w hotelarstwie.

Świadomość ekologiczna europejskich konsumentów stale rośnie i nabiera coraz większego znaczenia – również w procesie wyboru hotelu. To wpływa na kształtowanie proekologicznych postaw w zachowaniach konsumentów usług turystycznych i pracowników hoteli. Obecnie coraz więcej firm uznaje zrównoważony rozwój za jeden z czynników stanowiących o przewadze konkurencyjnej. Z tego faktu zdają sobie sprawę szczególnie osoby zarządzające hotelami przynależnymi do międzynarodowych systemów i sieci hotelowych. Sieci hotelowe dążą do ujednoczenia swojej działalności, w tym do jednolitych działań w zakresie ekologii. W ich przypadku strategia zrównoważonego rozwoju jest często elementem szerszej polityki firmy. Problem pojawia się w odniesieniu do mniejszych hoteli, które nie są zrzeszone w międzynarodowych systemach hotelowych. Tu działania proekologiczne czy prospołeczne albo nie są tak powszechne, albo mimo że są podejmowane, to goście obiektu nie zawsze o nich wiedzą. O ile więc duże międzynarodowe systemy i sieci hotelowe wypracowały już mechanizmy informowania, a przez to wpływania na wizerunek obiektu, o tyle mniejsze hotele nawet jeśli działają proekologicznie i prospołecznie, to często nie umieją takiej aktywności ani nazwać, ani o niej komunikować.

Orientacja na ochronę środowiska wymusza też zmiany w przygotowaniu kadr. Czasami proekologiczne usprawnienia firmy nic nie kosztują – ani nie wymagają nawet znaczącej reorganizacji pracy przedsiębiorstwa. Stworzenie właściwej równowagi pomiędzy korzyściami dla turystów, potrzebami środowiska naturalnego i kulturowego oraz rozwojem i konkurencyjnością hotelu wymaga podjęcia działań kompleksowych, a także zaproponowania kierunków polityki proekologicznej hotelu. Sektor hotelarski stanowi jeden z filarów przemysłu turystycznego. Jego specyficzna funkcja sprawia, że może on odgrywać istotną rolę w przekazywaniu informacji i edukowaniu społeczeństwa oraz innych gałęzi przemysłu w omawianym zakresie.

**Barbara Podwysocka** – absolwentka Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego oraz Politechniki Warszawskiej, z hotelarstwem związana od ponad 20 lat. Dyrektor Pionu Jakości i Bezpieczeństwa spółki Polski Holding Hotelowy, członek Rady Nadzorczej spółki Interferie S.A., wieloletni audytor systemów zarządzania jakością. Współpracuje z największymi sieciami hotelowymi, takimi jak Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental

Hotels Group, Best Western, Louvre Hotels Group oraz Accor. Specjalizuje się w szeroko rozumianych obszarach jakości i bezpieczeństwa w obiektach hotelarskich, w tym w zarządzaniu kryzysowym. Podczas pandemii COVID-19 pełniła funkcję przewodniczącej zespołu branżowego ds. autocertyfikacji hoteli i obiektów noclegowych organizowanej przez Polską Organizację Turystyczną. W obiektach hotelarskich wdraża i monitoruje systemy bezpieczeństwa żywności oraz higieniczno-sanitarne, dba o bezpieczeństwo informatyczne, prawidłowość działania procedur kontroli operacyjnej, a także o przestrzeganie i implementowanie przepisów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Współtworzy standardy polskiej marki hotelowej „Halo”.

**Grzegorz Wolak** – wykładowca i nauczyciel przedmiotów zawodowych w ramach ścieżki specjalizacyjnej hotelarstwo i przemysł spotkań w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego (KAAFM). Emerytowany dyrektor krakowskich hoteli: hotelu Pod Różą, hotelu Pod Żółtą Kotwicą, Hotelu Polskiego Pod Białym Orłem, Hotelu City SM, Hotelu Atrium. Koordynator ds. praktyk i interesariuszy zewnętrznych na Wydziale Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych KAAFM na kierunku turystyka i rekreacja, członek Zespołu Oceniającego Obiekty Hotelarskie zlokalizowane na terenie województwa małopolskiego, egzaminator Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Krakowie w zawodzie technik hotelarstwa, współautor wielu podręczników do nauczania w zawodzie hotelarz. Działacz Polskiego Zrzeszenia Hoteli oraz Polskiej Izby Hotelarstwa (od 2020 r.: Polska Izba Hotelarzy).

**Izabela Kapera**, dr hab., prof. KAAFM – kierownik Katedry Turystyki Międzynarodowej i Geografii Społecznej na Wydziale Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych KAAFM. Autorka szeregu recenzji oraz publikacji naukowych o zasięgu międzynarodowym i krajowym z zakresu turystyki oraz artykułów naukowych dotyczących hotelarstwa<sup>2</sup>. Członkini między innymi Royal Geographical Society (Królewskiego Towarzystwa Geograficznego) w Londynie. Karierę zawodową od początku łączy z zainteresowaniami hotelarstwem i turystyką: najpierw poprzez pracę na stanowisku inspektora do spraw turystyki, później w ramach współpracy dziennikarskiej i redakcyjnej, a następnie w związku z pracą naukową.

<sup>2</sup> Zob. np. I. Kapera, *Sustainable development in the hotel industry: Between theory and practice in Poland*, „Turystyka/Tourism” 2018, vol. 28, nr 2, s. 23–30; I. Kapera, E. Wszendybył-Skulska, *Pro-ecological hotel policies as assessed by guests*, „Turystyka/Tourism” 2017, vol. 27, nr 2, s. 57–62; I. Kapera, *Hotel gastronomy as viewed by customers*, „British Food Journal” 2015, vol. 117, nr 12, s. 2993–3002; I. Kapera, J. Kapera, *Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 3, s. 69–79; I. Kapera, *Usługi hotelarskie jako czynnik rozwoju turystyki biznesowej w Krakowie*, [w:] *Turystyka biznesowa. Determinanty rozwoju*, red. B. Iwan, M. Kacprzak, Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie, Warszawa 2012, s. 271–289; eadem, *Usługi hotelarskie w transporcie morskim na przykładzie żeglugi promowej z Polski*, [w:] *Hotelarstwo. Stan i kierunki rozwoju*, red. J. Bergier, J. Żbikowski, Wydawnictwo PWSZ im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska 2008, s. 127–135.