

Załącznik 3

do wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego z dnia 07.09.2022

**dr Agnieszka Górka-Chowaniec**

**AUTOREFERAT  
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ  
W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ**

## SPIS TREŚCI

|  |    |
|--|----|
| 1. Imię i nazwisko .....   | 3  |
| 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej. ....  | 3  |
| 3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych  | 4  |
| 4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).....                      | 4  |
| 4.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego .....   | 4  |
| 4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania .....  | 5  |
| 4.3. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych z okresu całej kariery zawodowej .....   | 44 |
| 5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej. .... | 55 |
| 6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę .....  | 58 |
| 6.1. Osiągnięcia dydaktyczne.....  | 58 |
| 6.2. Osiągnięcia organizacyjne.....  | 62 |
| 6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę .....  | 64 |
| 7. Informacje naukometryczne.....  | 67 |
| 7.1. Informacja o punktacji ImpactFactor .....   | 67 |
| 7.2. Informacja o liczbie cytowań publikacji wnioskodawcy, z oddzielnym uwzględnieniem autocytowań.....  | 67 |
| 7.3. Informacja o posiadanym indeksie Hirscha. ....  | 67 |
| 7.4. Informacja o liczbie punktów MNiSW. ....  | 67 |

## 1. Imię i nazwisko

Agnieszka Katarzyna Górka-Chowaniec

Adres korespondencyjny:

Katedra Zarządzania Sportem i Turystyką  
Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki  
Ul. Mikołowska 72A  
40-065 Katowice

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-6087-6299>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka-Gorka-Chowaniec>

Google Scholar: <https://scholar.google.pl/citations?user=zWcrEpsAAAAJ&hl=pl>

## 2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

- 2014 – **stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych**, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, nadany decyzją Rady Wydziału Zarządzania, Politechniki Częstochowskiej w Częstochowie. Praca napisana pod kierunkiem dr hab. Jolanty Staszewskiej, prof. nzw. WSH oraz dr hab. prof. PCz Piotra Pachury, pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach klastra”. Recenzentami byli: prof. PCz. dr hab. inż. Joanna Nowakowska-Grunt oraz prof. dr hab. Ewa Bojar.
- 2012 – świadectwo ukończenia **studiów podyplomowych**, pt. „Prawo Unii Europejskiej”, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Prawa i Administracji (*załącznik 1*).
- 2007 – dyplom ukończenia **studiów magisterskich** na Wydziale Organizacji i Zarządzania, Politechniki Śląskiej w Gliwicach, specjalność zarządzanie w usługach. Promotorem pracy pt. „Analiza i ocena usług logistycznych na przykładzie branży hotelowej” była prof. PŚ dr hab. inż. Katarzyna Dohn. Studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym.
- 2004 – dyplom ukończenia **studiów licencjackich** na Wydziale Zarządzania, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, specjalność turystyka, hotelarstwo i gastronomia. Promotorem pracy pt. „Usługa hotelarska jako produkt na przykładzie hotelu „Aria” w Sosnowcu” był prof. PŚ dr hab. inż. Włodzimierz Kramarz. Studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym.
- 2001 – dyplom ukończenia **Technikum Gastronomicznego w Sosnowcu**, kierunek żywienie zbiorowe, uzyskany tytuł: technik technologii żywienia, tytuł obroniony z wyróżnieniem na ocenę celującą.

Dodatkowe dyplomy i certyfikaty:

1. Certyfikat ukończenia kursu języka angielskiego na poziomie „Upper – Intermediate” organizowanym przez Ling House Centrum Edukacji, Chełmek 2010 (*załącznik 2*).
2. Certyfikat przystąpienia do Międzynarodowego Egzaminu Językowego Pearson Language Tests (London Tests of English). Bytom 2010 r. (*załącznik 3*).
3. Certyfikat ukończenia Szkoły Językowej English Language College „Metodyści”, Katowice 2011 r. (*załącznik 4*).
4. Certyfikat ukończenia kursu „Zarządzanie talentami w organizacji”, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011 r. (*załącznik 5*).
5. Certyfikat Operatora Systemu Plagiat.pl (szkolenie w zakresie implementacji procedur antyplagiatowych na uczelniach, wydany przez Prezesa Zarządu Plagiat.pl Sp. z o.o., 2011 r. (*załącznik 6*).
6. Certyfikat ukończenia szkolenia „Trudny student w dziekanacie, czyli profesjonalne relacje z klientami w środowisku akademickim” Centrum Edukacji Techniczno-Ekonomicznej Bomis, Poznań 2012 r. (*załącznik 7*).

### **3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych**

- Od **30.09.2011** r. wykładowca Śląskiej Wyższej Szkoły Medycznej w Katowicach,
- Od **01.10.2012** r. do **30.09.2014** r. adiunkt Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości.
- Od **01.10.2014** r. do **31.09.2015** r. asystent w Katedrze Zarządzania Sportem i Turystyką, Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Od **01.10.2015** r. adiunkt w Katedrze Zarządzania Sportem i Turystyką, Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Od **01.10.2019** r. wykładowca Wyższej Szkoły Technologii Informatycznych w Katowicach.

### **4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).**

#### **4.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego**

Jako osiągnięcie zgodne z art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wskazuję monografię:

Agnieszka Górka-Chowaniec: *Zachowania konsumentów aktywizujące działania przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne w turbulentnym i niepewnym otoczeniu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2022, stron 304, ISBN 978-83-208-2480-3.

Recenzenci wydawniczy:

prof. dr hab. Irena Ozimek (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie),

dr hab. Tomasz Zalega prof. UW w Warszawie (Uniwersytet Warszawski).

#### **4.2. Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania**

Współczesna rzeczywistość charakteryzuje się znaczną nieprzewidywalnością i turbulencją, które są następstwem m.in. sytuacji gospodarczej kraju, dynamiki zmian w obszarze preferencji i zachowań rynkowych konsumentów, obserwowanej reorientacji w stylu i tempie ich życia, kształtując ich postawy, a w konsekwencji preferencje nabywcze. Obserwowane trendy, określające kierunek zmian w obszarze preferencji konsumentów, są pewną konsekwencją przemian, jakie dokonują się permanentnie w otoczeniu rynkowym. Obserwowane na rynkach krajów Europy Zachodniej, docierają na rynek polski, wyznaczając również ścieżkę zachowań konsumentów będących nabywcami dóbr i usług sektora gastronomii. Do najważniejszych z nich zalicza się m.in.: chimeryczność i epizodyczność zjawisk i gustów współczesnych konsumentów, znaczne skrócenie czasu przebiegu pewnych procesów, czy równoczesne występowanie przeciwstawnych kierunków zmian (np. z jednej strony obserwowany trend zmierzający do ujednoczenia – globalizacji konsumpcji, z drugiej natomiast, podążanie współczesnego konsumenta w kierunku jej różnicowania – regionalizacji, czy naśladownictwo i zarazem indywidualizacja zachowań konsumpcyjnych)<sup>1</sup>. Zmieniające się w dość szybkim tempie życie, jak i wzrost aktywności zawodowej obojga rodziców spowodował wzrost rynku konsumpcji poza domem (KPD), gdzie żywienie coraz częściej przenosi się z przestrzeni gospodarstwa domowego w przestrzeń gastronomii, a współczesny konsument coraz częściej rezygnuje z przygotowania posiłków, na rzecz żywienia poza domem, względnie korzysta z form cateringu, czyli pożywienia przygotowanego przez profesjonalne przedsiębiorstwo świadczące tego typu usługi gastronomiczne.

Widoczny jest też zmieniający się styl życia, w którym spędzanie wolnego czasu w gronie rodziny, przyjaciół, a nawet partnerów biznesowych lub zawodowych, staje się normą. W tych uwarunkowaniach kształtują się też różnorodne modele funkcjonowania przedsiębiorstw gastronomicznych. Zatem przesłanką do wizyt w restauracji nie jest już tylko i wyłącznie zaspokajanie potrzeb podstawowych w ujęciu hierarchii A. Maslowa, takich jak np. zaspokajanie głodu, ale również potrzeb wyższego rzędu. Restauracja staje się coraz częściej miejscem spotkań towarzyskich popularniejszym niż miejsca zamieszkania, które stają się intymną enklawą dla rodziny.

Sytuacja ta powoduje przełom w sposobie zachowań współczesnych konsumentów na rynku usług gastronomicznych, a to wpływa na zmiany w obszarze funkcjonowania organizacji. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w działalności przedsiębiorstw

---

<sup>1</sup> Milewska, M., Prączko, A., Stasiak A. (2017). Podstawy gastronomii. Od żywności do turystyki kulinarnej. PWE, s. 363.

świadczących te usługi, co ma przede wszystkim wpływ na budowanie strategii działania w aspekcie uwzględniającym orientację na klienta, który dostosowuje swój model żywienia zbiorowego do aktualnej rzeczywistości. Generuje to lukę badawczą, która daje impuls do dalszych analiz i badań na ten temat. Te właśnie uwarunkowania tworzą mającą odmienny charakter przestrzeń działania wielu biznesów, w tym między innymi sektora gastronomicznego.

Wskazane powyżej zmiany zarówno w myśleniu, jak i zachowaniach współczesnych konsumentów, zostały niewątpliwie przyspieszone przez trwający od początku 2020 r. kryzys spowodowany pandemią zakaźnej choroby COVID-19, wywoływanej przez koronawirusa SARS-CoV-2. Wskazują na to liczne raporty branżowe, podnoszące m.in. aspekt społecznego funkcjonowania w okresie chaosu i ciągłych turbulencji<sup>2</sup>. Uwarunkowania te zmieniły na zawsze tok myślenia zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców, ale równocześnie okres ten uaktywnił badaczy (również moją osobę) do rozpoczęcia badań nad nowymi zachowaniami konsumentów i nowym modelem działania przedsiębiorstw gastronomicznych. Można więc **przyjąć, że współczesne uwarunkowania wymuszają pewien postęp teoretyczny i badawczy w zakresie analizowania tych zagadnień**. Daje to impuls do nowego spojrzenia na dotychczasową teorię z tego zakresu, wzbogacając ją o innowacyjne ujęcia modelu zachowań konsumentów, jak i funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne.

Współczesna sytuacja sprawia, iż usługi gastronomiczne stanowią jeden z najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Poznanie preferencji konsumenta, który w gospodarce rynkowej określany jest mianem „króla systemu ekonomicznego”, w aspekcie usług żywieniowych, wydaje się mieć decydujący wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Wykazanie się świadomością w zakresie oczekiwań konsumenta względem oferowanych usług, jak również cech determinujących ten wybór, umożliwia ciągłe doskonalenie portfela świadczonych usług, zapewniając równocześnie poprawę parametrów samego produktu gastronomicznego i nadanie mu bardziej pożądanых cech. Preferencje konsumentów w wyborze podmiotu gastronomicznego powinny więc stanowić istotną determinantę dla współczesnych przedsiębiorstw, pozwalającą na dostosowanie produktu gastronomicznego do wymagań i zachowań współczesnych konsumentów. Modele działania

---

<sup>2</sup> Raport PMR (2020–2021) Rynek produktów Food to Go w Polsce 2020/2021.

Raport PMR (2020–2025) Rynek HoReCa w Polsce 2020. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2020–2025.

CBOS (2020), Materialne warunki życia — obraz tuż przed pandemią, Komunikat z badań nr 45.

CBOS (2021a), Nastroje społeczne w lutym. Komunikat z badań, nr 26.

CBOS (2021b), Nastroje społeczne w marcu. Komunikat z badań, nr 34.

Raport (2020), Top 10 Global Consumer Trends 2020. Raport Briefly, [www.askbriefly.com](http://www.askbriefly.com), [data dostępu: 1.07.2021].

Raport Miesięczne wydatki na konsumpcję poza domem na 1 osobę, [bd.stat.gov.pl](http://bd.stat.gov.pl) [data dostępu: 2.02.2021].

Raport Nastroje i plany polskich konsumentów w dobie koronawirusa, [www.federacja-konsumentow.org.pl](http://www.federacja-konsumentow.org.pl), data dostępu 1.07.2021.

Raport NRA (2020), What's hot. 2020 Culinary Forecast, Raport National Restaurant Association, [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org) [data dostępu: 10.01.2021].

Badanie PMR (2020), Koronawirus a zmiana zachowań konsumentów w Polsce, [www.horecanet.pl](http://www.horecanet.pl) [data dostępu: 12.01.2021].

Badanie preferencji konsumentów w zakresie zamówień jedzenia online (2020), w: Preferencje konsumentów i trendy, Raport 2020, CanQuestConsulting, „Rynek Gastronomiczny w Polsce”.

Mintel, Global consumer trends 2021. The now, next and future global consumer, [mintel.com](http://mintel.com).

Trend Raport (2021), Create the future, TrendHunter, [trendhunter.com](http://trendhunter.com), [data dostępu: 13.07.2021].

Trendy na rynku HoReCa w 2020 roku, <https://retailmarketexperts.com>. Jak odżywiają się Polacy (2020), Raport, Kukuła Healthy Food.

podmiotów gastronomicznych szybko ewoluują, a wpływ na ich merytoryczną zawartość ma szybko zmieniająca się rzeczywistość społeczno-gospodarcza, trudna do przewidzenia w obecnych warunkach.

Przeprowadzone studia literaturowe potwierdzają, że problematyka modeli biznesowych branży restauracyjnej jest stosunkowo słabo rozpoznana. Modele ujęte w dotychczasowej literaturze nie uwzględniają współczesnych zmian pojawiających się w otoczeniu oraz specyfiki runku usług gastronomicznych. W obecnej sytuacji, wieloletnie strategie rozwojowe, realizowane przez podmioty gastronomiczne wskutek nieprzewidywalnego i turbulentnego otoczenia, zmieniają się w krótkookresowe strategie, w których taktyka łączy się ze strategią. Nowe spojrzenie wymaga aktywnego myślenia strategicznego o działalności przedsiębiorstw gastronomicznych działających na rzecz społeczeństwa. W praktyce strategicznej, działalność podmiotów gastronomicznych poprzedzona powinna być myśleniem strategicznym, którego istotą jest interdyscyplinarne podejście do procesów, które zawierają dużą liczbę czynników nieznanych i niepewnych. Z tego wynika, że modele ujęte w dotychczasowej literaturze powinny ulec zmianie.

Uwzględniając powyżej zdefiniowaną lukę badawczą, w przedmiotowej monografii habilitacyjnej zaproponowano autorski model biznesu dla branży gastronomicznej z uwzględnieniem jego składowych w trzech wymiarach - tabela 1.

Tabela 1 Składowe współczesnego modelu biznesu branży gastronomicznej

| Wymiar strategiczny   | Wymiar operacyjny   | Wymiar ekonomiczny  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wizja działania</li> <li>▪ Image/rozpoznawalność marki</li> <li>▪ Sojusznicy strategiczni/kluczowi partnerzy/outsourcing</li> <li>▪ Segmenty klientów</li> <li>▪ Sieć wartości</li> <li>▪ Sposoby wejścia na docelowy rynek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systemy organizacji</li> <li>▪ Proces produkcji potraw</li> <li>▪ Proces świadczenia usługi gastronomicznej</li> <li>▪ Zaplecze logistyczne</li> <li>▪ Łańcuch wartości</li> <li>▪ Koncepcje zarządzania</li> <li>▪ Sfera administracyjna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strumienie przychodów/model przychodów</li> <li>▪ Struktura kosztów</li> <li>▪ Przepływy gotówkowe</li> <li>▪ Aktywa początkowe</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

Krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwala na wysnucie wniosku, że zmiany spowodowane pandemią zmieniły również model żywienia społeczeństwa i spędzania wolnego czasu. Zmiany te mogą wywierać znaczący wpływ na biznesowy model działania i na koncepcje strategiczne. Jak dotychczas, **ukazało się stosunkowo niewiele pozycji** poświęconych problematyce działania firm świadczących usługi gastronomiczne, która sprawdziłaby się w nowej postpandemicznej rzeczywistości. Ponadto, **brakuje badań**

poświęconych relacji zgodności pomiędzy zachowaniem konsumentów a modelem działania przedsiębiorstwa gastronomicznego w warunkach postpandemicznych, działającego w świecie „straktyki”. Efektywnie wdrożona straktyka w przedsiębiorstwach gastronomicznych jest nową koncepcją strategicznego działania, wzbogacającą konwencjonalny proces zarządzania strategicznego w warunkach ciągłych zmian otoczenia. Wzbogaca ona klasyczny proces zarządzania strategicznego o nowe spojrzenie na horyzont czasu, jako wyznacznik planowania w warunkach nieprzewidywalnego działania przedsiębiorstw w gospodarce. Poza **praktycznym** zastosowaniem nowego modelu zarządzania strategicznego, jakim jest straktyka, tę propozycję, mającą niewątpliwie charakter innowacyjny, można odnotować jako **wkład do nauki**, który może stać się przyczynkiem nowych, dalszych badań nad zastosowaniem straktyki dla przedsiębiorstw o różnym profilu działalności i różnej wielkości.

**Celem niniejszej monografii** jest poznanie czynników determinujących zachowania konsumentów w doborze produktów żywnościowych do indywidualnej i zbiorowej konsumpcji, identyfikacja poglądów na temat żywności i żywienia indywidualnego i zbiorowego oraz ich wpływ na tworzenie modeli funkcjonowania przedsiębiorstw gastronomicznych funkcjonujących w rzeczywistości postpandemicznej.

Dla realizacji celu głównego wyznaczono następujące cele szczegółowe o charakterze teoriopoznawczym, metodologicznym oraz utylitarnym.

Sformułowano następujące **cele teoriopoznawcze**:

1. Identyfikacja specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw gastronomicznych działających na polskim rynku tych usług w zakresie trendów zmian w obszarze ich działalności w ujęciu historycznym (lata 2007-2018).
2. Określenie wpływu kryzysu gospodarczego utożsamianego z pandemią COVID-19 na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw.
3. Identyfikacja zachowań konsumentów oraz identyfikacja zbioru składników, konstruktów teoretycznych (warunków i wyników), tworzących konfiguracje organizacyjne teoretycznego modelu funkcjonowania przedsiębiorstw.
4. Identyfikacja powiązań pomiędzy wyróżnionymi konstruktami teoretycznymi: warunkami a wynikami – specyfiki modeli biznesu współczesnych przedsiębiorstw.
5. Zbudowanie, na podstawie wyników badań publikowanych w literaturze przedmiotu, modelu badawczego uwzględniającego interakcje i wzajemne zależności pomiędzy stroną popytową a podażową na płaszczyźnie oddziaływań bezpośrednich i pośrednich.



W **obszarze metodologicznym** sformułowano następujące cele:

1. Opracowanie narzędzi badawczych odnoszących się do kolejnych, zidentyfikowanych konstruktów teoretycznych (warunków i wyników): „Zwyczaje żywieniowe Polaków” oraz „Uwarunkowania w zakresie korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych”.
2. Zbadanie spójności oraz trafności skonstruowanych dla realizacji celów osiągnięcia habilitacyjnego narzędzi badawczych zweryfikowanych metodą fasadową, z uwzględnieniem dwóch pierwszych etapów procesów badawczych.

W **obszarze utylitarnym** sformułowano następujące cele:

1. Zaproponowanie zmiany architektury działania przedsiębiorstwa, włączając „straktykę” w funkcjonowanie zwinnego przedsiębiorstwa opartego na koncepcji Lean Management, w celu budowy nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa w kontekście specyficznych uwarunkowań jego działania.
2. Opracowanie propozycji zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym w turbulentnym i zmiennym otoczeniu, która pozwala na zbudowanie modeli biznesowych, które odzwierciedlają funkcjonowanie przedsiębiorstwa w tych specyficznych warunkach. (W badaniach skupiono się również na zaprezentowaniu osadzonego na koncepcji Lean Managementu modelu działania zwinnej organizacji wykorzystującej straktykę jako system strategicznego planowania, który łączy strategię z taktyką w jedną zwartą całość).
3. Wykorzystanie straktyki do prognozowania rozwoju zwinnej organizacji funkcjonującej według koncepcji Lean Management, jako autorski model działania przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia. (Jest to również barometr, który wskazuje, że badania realizowane przez autorkę zaprojektowane zostały we właściwym kierunku).

W niniejszej monografii sformułowano następującą hipotezę główną, która zakłada, że:

*Współczesna rzeczywistość wymaga wielu zmian nie tylko w przestrzeni biznesowej, lecz także w podejściu do rozwiązań naukowych dotyczących sektora gastronomicznego.*

Tak sformułowana hipoteza główna wskazuje na szczególną rolę realizowanych badań i projektowanych rozwiązań z obszaru działań przedsiębiorstw gastronomicznych, które warunkuje wiele czynników ekonomicznych i pozaekonomicznych. Powyższe czynniki stanowią inspirację do projektowania takich rozwiązań teoretycznych i praktycznych, które pozwoliłyby przedsiębiorstwu gastronomicznego przetrwać w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, a konsumentom dostarczałoby satysfakcji z korzystania z tych usług.

W monografii przyjęto i zweryfikowano pięć hipotez szczegółowych.

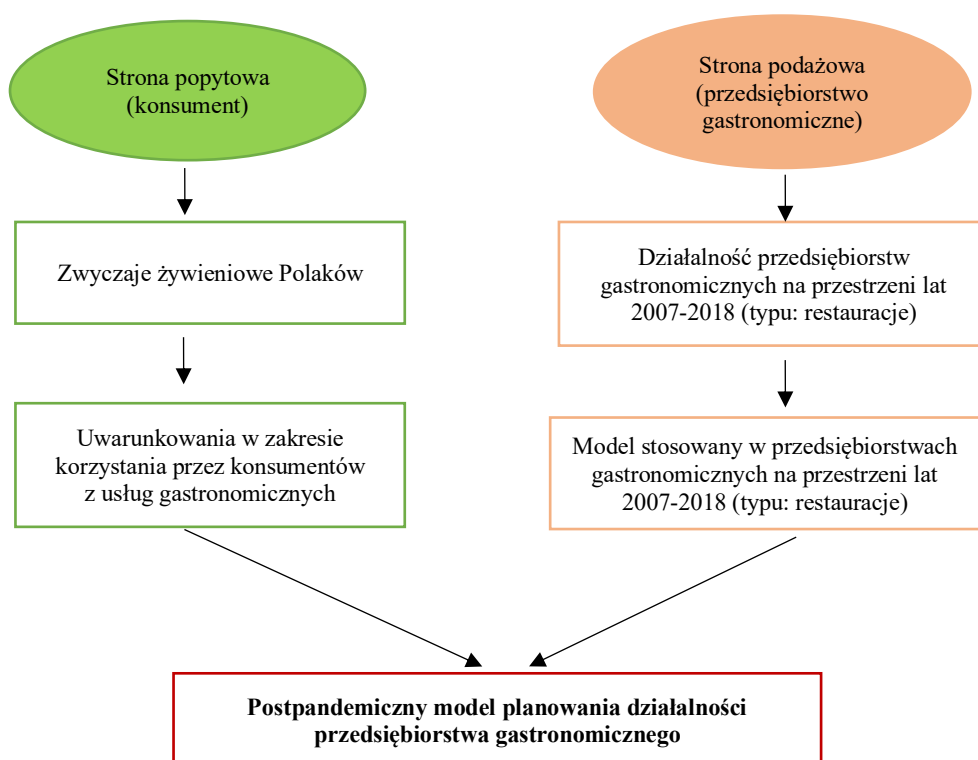
- [H 1.] Tempo współczesnego życia oraz obserwowane zmiany w strukturze społeczno-demograficznej współczesnych konsumentów generują nowy model życia człowieka, który w coraz większym zakresie korzysta z usług restauracji (żywienia poza domem), a wśród przesłanek korzystania z usług gastronomicznych, oprócz zaspokojenia potrzeb fundamentalnych, dominują również potrzeby wyższego rzędu.
- [H 2.] Większość konsumentów dokonuje świadomego wyboru produktów żywnościowych, kierując się swoją wiedzą na temat danego produktu (jego składu, wartości odżywczych, stopnia jego przetworzenia) oraz opinią innych osób. Ponadto dla konsumentów istotne znaczenie ma jakość produktu, która w ich opinii powinna być skorelowana z ceną.
- [H 3.] Czynniki warunkujące zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych, oddziałują z różną siłą na konsumenta, a siła ta jest uzależniona od indywidualnych cech jednostki (osób korzystających z tych usług).
- [H 4.] Konsekwencją wielu zmian we współczesnej przestrzeni biznesowej są między innymi nowe trendy zachowań konsumentów, które mają bezpośredni wpływ na aktywność, sprawność i efektywność działania wielu przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne.
- [H 5.] Materialne warunki życia Polaków zarówno w okresie pandemii, jak i w okresie postpandemicznym ulegną pogorszeniu, co może wpłynąć na częstotliwość korzystania z usług gastronomicznych i wymusić w związku z tym od funkcjonujących na gastronomicznym rynku przedsiębiorstw zmiany dotychczasowych modeli działania i dostosowanie oferty usług gastronomicznych również do zróżnicowanych zasobów finansowych konsumentów.

Turbulentne i niepewne otoczenie wymaga od przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne nowego podejścia do budowania strategii działania łączącego ze sobą perspektywę strategiczną z taktyczną. Zakłada się, że nowy model strategicznego działania firmy zwany „straktyką”, służy do zmiany strategicznej działalności w postpandemicznej rzeczywistości. Idea „straktyki”, interpretowana jako fuzja taktyki i strategii, jest adekwatnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne, które szczególnie w okresie ostatnich trzech lat muszą wciąż od nowa – i to szybko – rewidować swoje modele biznesu, aby dobrze uplasować się na konkurencyjnym i niestabilnym rynku tych usług. Zastosowanie w praktyce idei „straktyki” pozwala podmiotom gastronomicznym – w dość szybkim tempie – zrewidować swoje poglądy co do działalności, aby sprawnie i skutecznie zarządzać portfelem usług na konkurencyjnym rynku. Zastosowanie straktyki do

programowania działalności gastronomicznej jest nowym ujęciem teoretycznych, co podkreślić można jako **autorski wkład do nauki w zakresie zarządzania podmiotami gastronomicznymi**.

Model badawczy zakłada, że w wyniku zmian ekonomicznych i społecznych nastąpiły zmiany zachowań konsumentów przedsiębiorstw branży gastronomicznej. Te zmiany determinują wybory dokonywane przez klientów przedsiębiorstw gastronomicznych. To w konsekwencji prowadzi do konieczności zbudowania nowego modelu biznesowego tych przedsiębiorstw. Głównym elementem tego modelu jest „straktyka” dająca możliwość przedsiębiorstwu na skrócenie okresu planowania strategicznego do dwóch horyzontów czasowych, czyli planowania operacyjnego i straktycznego, gdyż planowanie straktyczne wynika z połączenia strategicznego z planowaniem taktycznym. Ponadto, odbudowując po pandemii swój potencjał, przedsiębiorstwa gastronomiczne powinny skoncentrować wizję i cele działalności, aby w świecie „straktyki”, cele były realizowane przez właściwe procesy, a firma jako całość dążyła do wprowadzenia kultury zwinnej, jako zwiastuna przedsiębiorstwa zwinnego (koncepcja Lean Management).

Na rysunku 1 zaprezentowano schemat procesu badawczego, w wyniku którego opracowane zostało osiągnięcie naukowe habilitantki. Przyjęte założenia zobrazowano w postaci modelu koherentnego (rysunek 1).



Rysunek 1 Model koherentny procesu badawczego w prezentowanym osiągnięciu naukowym  
Źródło: Opracowanie własne.

**Dla realizacji celu monografii przeprowadzono badania, które ogniskowały się wokół trzech tematów. Pierwsze dwa tematy dotyczyły strony popytowej, a dokładnie: zwyczajów żywieniowych Polaków oraz uwarunkowań korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych. W tym celu zbudowałam dwa autorskie narzędzia badawcze. Trzeci temat analiz związany był ze stroną podażową i dotyczył charakterystyki działalności przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne, typu restauracje, w wymiarze historycznym, tj. na przestrzeni lat 2007-2018.**

Badanie na temat **zwyczajów żywieniowych polskich konsumentów** przeprowadzono w 2020 roku na liczącej 3074 osób, reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski. Celem badania było uzyskanie szerokiego zakresu informacji od polskich konsumentów na temat zwyczajów żywieniowych, z uwzględnieniem następujących aspektów: wyboru produktów żywnościowych, metod przygotowania i wytwarzania żywności, sposobów spożywania żywności oraz percepcji żywności i żywienia. W badaniu wykorzystałam **procedurę triangulacji**, gdzie obiektywizm i realizm analiz poparte były użyciem wielu różnych rodzajów danych (dane archiwalne, źródła netografii, artykuły i raporty branżowe, wywiad swobodny, wywiad z kluczową listą poszukiwanych informacji, obserwacja jawna) – triangulacja teorii oraz danych, jak i wykorzystaniem wielu narzędzi badawczych, takich jak Model Preferencji Żywnościowych Khana, Model FRL, Model Utrzymania Klienta, Model RPB, Metoda DINESERV, Metoda Servqual, Metoda Ecoserv – triangulacja narzędzi badawczych. Realistyczność opisu została zatem potwierdzona użyciem jednocześnie triangulacji teorii, danych i narzędzi badawczych<sup>3</sup>.

Badanie na temat **uwarunkowań korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych** przeprowadzono od lutego do czerwca w 2020 r. na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie losowej 2102 osób powyżej 18. roku życia. Celem badania było pozyskanie opinii respondentów w zakresie: atrakcyjności konsumpcji zbiorowej, ekonomicznych uwarunkowań korzystania z oferty usług gastronomicznych oraz społeczno-kulturowych uwarunkowań zachowań konsumentów na rynku usług gastronomicznych.

Proces badawczy składał się z trzech etapów, w którym zasadnicze badania ilościowe zostały poprzedzone badaniami jakościowymi oraz badaniami ilościowymi pilotażowymi<sup>4</sup>.

Trzecią część procesu badawczego stanowiły **badania dotyczące historycznego ujęcia przedsiębiorstw gastronomicznych działających na polskim rynku usług w latach 2007–2018**. Dane zostały pozyskane w ramach realizacji indywidualnego projektu wydziałowego „Modele Biznesowe w sektorze usług żywieniowych w Polsce” (*załącznik 8*). Pierwotnie wyodrębnienie do obszaru analiz tylko placówek gastronomicznych typu restauracje było utrudnione, z uwagi na fakt, iż zgodnie z aktualnie obowiązującą Polską Klasyfikacją Działalności PKD-2007, restauracje zostały połączone z „pozostałymi placówkami

---

3 Szczegółowe informacje na temat przebiegu całego procesu badawczego pierwszego etapu badań znajdują się na stronach 129-140 osiągnięcia habilitacyjnego.

4 Szczegółowe informacje na temat przebiegu całego procesu badawczego drugiego etapu badań znajdują się na stronach 141-148 osiągnięcia habilitacyjnego.

gastronomicznymi” i ujęte w Sekcji I „Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, Dział 56, Grupa 56.1, Klasa 56.10, Podklasa 56.10.A „Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne”<sup>5</sup>.

Przyjęcie za obszar analiz powyższej klasyfikacji w opinii autorki zaburzyłoby dalszy proces badawczy. Dlatego, po dokonaniu wnikliwej analizy dostępnych materiałów i informacji, autorka zdecydowała się przeprowadzić analizę na podstawie danych pozyskanych z druku H-01g „Sprawozdanie o sieci placówek gastronomicznych”, w którym zostało dokonane rozróżnienie placówek gastronomicznych na cztery podklasy: Restauracje (01), Bary (02), Stołówki (03), Punkty gastronomiczne (04)<sup>6</sup>. Na podstawie informacji pozyskanych ze sprawozdania H-01g dla lat 2007–2018, zrealizowane zostały badania wtórne, obejmujące trendy zmian działalności restauracji, z podziałem na województwa i łącznie w całym kraju.

Podstawowymi narzędziami badawczymi wykorzystanymi w tej części analizy były indywidualne wskaźniki dynamiki oraz analityczne modele trendu liniowego. Taki dobór metod statystycznych był podyktowany z jednej strony celem badawczym, a z drugiej strony — specyfiką samych danych (dane roczne, relatywnie krótkie szeregi czasowe z wyraźnie zarysowanymi trendami).

Postawiony cel osiągnięcia habilitacyjnego, hipotezy szczegółowe (badawcze) oraz otrzymane rezultaty badań empirycznych, zdeterminowały strukturę i treść monografii składającej się z **pięciu rozdziałów**. Mając na uwadze złożoność podejmowanej problematyki, poszczególne aspekty teoretyczne, metodyczne oraz empiryczne zostały ujęte głównie we wskazanych rozdziałach, lecz niektóre z nich przenikają naturalnie do innych. Elementy teoretyczne ujęte zostały w dwóch pierwszych rozdziałach, elementy metodyczne dotyczą głównie opisu metodyki i organizacji badań jakościowych i ilościowych oraz koncepcji przyjętych w badaniach i zaprezentowane zostały w rozdziale trzecim. Elementy empiryczne, które stanowią uzupełnienie wiedzy teoretycznej, zawarte są w rozdziale czwartym i piątym.

**Rozdział pierwszy pt. *Ewolucja i rozwój usług gastronomicznych*** rozpoczynają rozważania na temat usług gastronomicznych. W początkowej części rozdziału nakreślono historyczny rozwój usług gastronomicznych na świecie i w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem genezy gastronomii, zmian jakie odnotowano na przestrzeni ostatnich lat w tym sektorze oraz kryteriów dywersyfikacji podmiotów gastronomicznych. Krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wysnucie wniosku, że w kolejnych latach powinno utrzymać się obserwowane obecnie tempo wzrostu liczby restauracji, a polski rynek gastronomiczny zaczyna dorównywać światowym rynkom tej branży. Taki trend utrzymał się do pojawienia się pandemii zakaźnej choroby COVID – 19, wywołanej przez koronawirusa

---

<sup>5</sup> [https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/2\\_PKD-2007-schemat\\_2.pdf](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf) [data dostępu: 12.01.2020].

<sup>6</sup> Szczegółowe informacje na temat przebiegu całego procesu badawczego trzeciego etapu badań znajdują się na stronach 52-54 osiągnięcia habilitacyjnego.

SARS-CoV-2. Przyszłość tej branży w zakresie jej dynamicznej ekspansji jest obecnie trudna do prognozowania, gdyż zależy od wielu czynników, a przede wszystkim od długości trwania kryzysu „covidowego” i innych kryzysów, których, jak pokazał horyzont ostatnich trzech lat (2020-2022), nie jesteśmy w stanie przewidzieć.

Badanie literatury pozwoliły autorce na wyodrębnienie 13 obszarów zmian na polskim rynku gastronomicznym, po kryzysie pandemicznym:

1. Megatrendy rynków światowych.
2. Zmiany demograficzne.
3. Czynniki ekonomiczne, polityczne, społeczne.
4. Rosnąca świadomość konsumentów, wymiar edukacyjny.
5. Zdrowie.
6. Styl życia.
7. Zwyczaje żywieniowe.
8. Zmiany w poziomie ekspansji turystyki (w jakim zakresie będzie można z niej korzystać).
9. Realne możliwości zagospodarowania czasu wolnego.
10. Kultura i sztuka.
11. Technologie informatyczne.
12. Ekologia (żywność naturalna, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu - CSR).
13. Zmiany w poziomie zamożności społeczeństwa.

Ważnym elementem rozdziału jest **autorska prezentacja nowoczesnych funkcji, jakie pełnią współczesne podmioty gastronomiczne typu restauracje w przestrzeni biznesowej**, które określają możliwy zakres ich działań.

Przeprowadzone analizy pozwoliły również na przedstawienie modelu biznesowego, jako skutecznego narzędzia planowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych. Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na **autorską propozycję typologii modelu biznesu, uwzględniającą fazę cyklu życia organizacji**.

Na podstawie badań wtórnych, scharakteryzowano działalność przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne na przestrzeni lat 2007-2018<sup>7</sup>, którą poprzedza charakterystyka przedsiębiorstwa gastronomicznego w przestrzeni biznesowej. Jak wskazuje przeprowadzona analiza, istnieje wiele czynników mogących determinować kierunki zmian branży restauracyjnej. Polska gastronomia niewątpliwie znajduje się w czołówce krajów, w których w ciągu ostatnich 30 lat można obserwować najbardziej znaczące i dynamiczne przeobrażenia tego sektora. Są one głównie efektem nałożenia się na siebie dwóch procesów:

---

<sup>7</sup> Autorka pragnie w tym miejscu zaznaczyć, iż zaprezentowane w osiągnięciu habilitacyjnym wyniki badań z uwzględnieniem druku H-01g „Sprawozdanie o sieci placówek gastronomicznych” są pierwszymi tego typu wynikami ujętymi w literaturze przedmiotu, co może być postrzegane jako istotny wkład w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

1. Zmian własnościowych, strukturalnych, rodzajowych i jakościowych bazy gastronomicznej, będących następstwem ogólnych przemian społeczno-gospodarczych kraju.
2. Dokonującej się transformacji zakładów gastronomicznych pod wpływem docierających do Polski europejskich i światowych trendów.

Rozdział pierwszy osiągnięcia kończy prezentacja przedsiębiorstwa gastronomicznego i wskazanie jego roli w nowej, postpandemicznej rzeczywistości.

Poczynione w tym zakresie szczegółowe analizy uprawniają do wniosków, iż prognozy rozwoju gastronomicznego rynku na lata 2020 – 2025 miały być bardzo pomyślne, gdyż tylko w samym 2019 r. wartość rynku HoReCa w Polsce wzrosła o 6% r/r do ponad 32 mld zł a rynek ten cechował się powstaniem nowych podmiotów gastronomicznych oraz zmianami w ich produkcji gastronomicznej (w menu) przez pojawienie się nowych alternatywnych dań, co zwiększyło popyt na usługi gastronomiczne. Niestety pojawienie się pandemii zakaźnej choroby COVID-19, wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2, w marcu roku 2020, w Polsce przerwało dobry okres rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących na tym konkurencyjnym rynku, wymuszając zmianę dotychczas realizowanych modeli biznesu, tworząc równocześnie niepewną przyszłość całej branży<sup>8</sup>.

Wyniki badania polskiej gastronomii wskazują, że lokale gastronomiczne odnotowały drastyczny spadek liczby klientów sięgający prawie 90% w trakcie pierwszej fali pandemii, wiosną 2020 r. oraz niewiele mniejszy spadek, sięgający 60-70%, w trakcie kolejnej fali zamknięcia gospodarki. Wśród negatywnych skutków pandemii, stwierdzonych w czasie kryzysu, wskazuje się najczęściej<sup>9</sup>:

- spadek sprzedaży lub przychodów (aż 94,1% wskazań),
- ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej (69,4% wskazań).

Dla Polaków jednak branża gastronomiczna jest wciąż bardzo ważna (przeciętne miesięczne wydatki na jedną osobę w gospodarstwach domowych, na przestrzeni lat 2008-2019 systematycznie wzrastały<sup>10</sup>, toteż jej rozwój musi wcześniej, czy później nastąpić i w związku z tym **przedsiębiorstwa gastronomiczne są w dalszym ciągu przedmiotem wielu badań, analiz i syntez** dotyczących umiejętności przetrwania przez zmiany różnych form działalności, które nawet w sposób ułomny, w tych trudnych czasach, pozwalają im funkcjonować na rynku tych usług.

Uzyskane wyniki w procesie badawczym zarówno przed pandemią, jak i w czasie jej trwania, mogą być przydatne do oceny strat ekonomicznych i społecznych wynikających

---

8 Raport Briefly, [www.askbriefly.com](http://www.askbriefly.com) [data dostępu: 01.07.2021]; Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe). Aneks do publikacji „Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2021 (marzec 2021)”, s. 14; Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe). Aneks do publikacji „Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2021 (marzec 2021)”, s. 13.

9 PosBistro Kondycja Polskiej Gastronomii, czyli jak COVID-19 wpłynęła na finanse branży, Raport PosBistro 2021, [www.raportposbistro.pl](http://www.raportposbistro.pl) [data dostępu: 23.06.2021]; BDL, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

10 Przeciętne miesięczne wydatki w gospodarstwach domowych na jedną osobę [sekcja restauracje i hotele].

z współczesnej sytuacji przedsiębiorstw gastronomicznych oraz **posłużyć jako informacje historyczne do dalszych badań i analiz, jako studium porównawcze.**

**W rozdziale drugim** osiągnięcia - *Zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych*, na podstawie studium literatury przedmiotu przedstawiono istotę zachowań konsumentów na rynku usług gastronomicznych. W tej części monografii została zaprezentowana teoria zachowań konsumentów oraz ich modelowe ujęcie, w tym **autorskie ujęcie w zakresie koncepcji tego zagadnienia**. W dalszej części przedstawiono uwarunkowania zachowań konsumentów na rynku usług gastronomicznych. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż obserwowana w ostatnich latach zmiana orientacji działań przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu rangi konsumenta a w konsekwencji do ukierunkowania wszelkich działań współczesnych podmiotów na zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji konsumentów. Dlatego tak istotne jest ciągle identyfikowanie czynników wpływających na zachowania współczesnych konsumentów, które ulegają zmianą w coraz szybszym tempie. Wpływ na to mają niewątpliwie zarówno czynniki endo-, jak i egzogeniczne. Z punktu widzenia powyższych rozważań ważnym elementem tego podrozdziału było opracowanie **czynników determinujących zachowania współczesnych konsumentów** (rysunek 2).

#### CZYNNIKI ENDOGENICZNE

##### Czynniki osobiste

Wiek  
Faza cyklu życia  
Styl życia  
Osobowość  
Postrzeganie siebie  
Poziom wykształcenia  
Sytuacja materialna  
Wykonywany zawód

##### Czynniki psychologiczne

Preferencje  
Percepcja  
Postawy  
Przekonania  
Potrzeby  
Poziom motywacji  
Ryzyko związane z nabyciem  
Zdobywanie wiedzy

#### CZYNNIKI EGZOGENICZNE

##### Czynniki społeczne

Rodzina  
Mniejsze grupy społeczne  
Rola i status społeczny  
Grupy odniesienia

##### Czynniki kulturowe

Kultura  
Subkultura  
Otoczenie konsumenta (społeczność)

##### Czynniki ekonomiczne

Podaż dóbr i usług  
Dochody  
Możliwość skorzystania z zewnętrznych źródeł finansowania

##### Czynniki marketingowe

Cechy towarów i usług  
Poziom cen  
Promocja  
Dostępność towarów i usług

Rysunek 2 Czynniki determinujące zachowania współczesnych konsumentów  
Źródło: Opracowanie własne.



Ponadto, zidentyfikowano aktualne trendy w zachowaniach współczesnych konsumentów będących odbiorcami usług gastronomicznych. Analiza została przeprowadzona na bazie raportów krajowych, jak i prognoz międzynarodowych. Na tej podstawie **sformułowano kluczowe hasła dotyczące aktualnych trendów na rynku usług gastronomicznych w Polsce** (rysunek 3).



Rysunek 3 Kluczowe hasła aktualnych trendów w zachowaniach konsumentów 2021 na rynku usług gastronomicznych  
Źródło: opracowanie własne.

Analiza literatury wskazuje, że obserwowane, z pewną częstotliwością, trendy w zachowaniach konsumpcyjnych są i powinny być istotne z punktu widzenia ich wpływu na dyfuzję innowacji w procesie świadczenia usług gastronomicznych, jak i na sam sposób funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw<sup>11</sup>, które w swoich strategiach rozwoju powinny uwzględniać jeszcze jedną ważną kwestię, a mianowicie, zróżnicowane obecnie poglądy towarzyszące celom pozyskiwania żywności: na jedzenie „dla przyjemności” i jedzenie z „konieczności”, dające możliwość współczesnym podmiotom na kreowanie odmiennych produktów w gastronomii<sup>12</sup>.

W końcowej części rozdziału dokonano krótkiego przeglądu definicji jakości, skupiając się na jakości z punktu widzenia istotnej determinanty kreującej zachowania nabywcy współczesnych konsumentów na rynku usług żywieniowych.

Nie ulega wątpliwości, iż współczesny konsument, w coraz większym stopniu, zwraca uwagę na jakość nabywanych przez siebie dóbr, która staje się kluczowym czynnikiem przy dokonywanych przez niego wyborach zakupowych. Współcześnie definiowana jakość, postrzega odmienne sfery w zależności od tego, czy jest definiowana przez producenta czy konsumenta. Jakość obiektywna, najczęściej odnosi cechy usługi do umownych standardów i jest analizowana od strony producenta. Jakość subiektywna, utożsamiana jest

11 Shaw F. (2002). *Uncertainty and the new consumer*, Foresight, vol. 4,6/2002.

12 Finkelstein J. (1989). *Dining Out: Sociology of Modern Manners*, Polity, Cambridge; Warde A., Martens L. (2000). *Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Press New York, Cambridge.

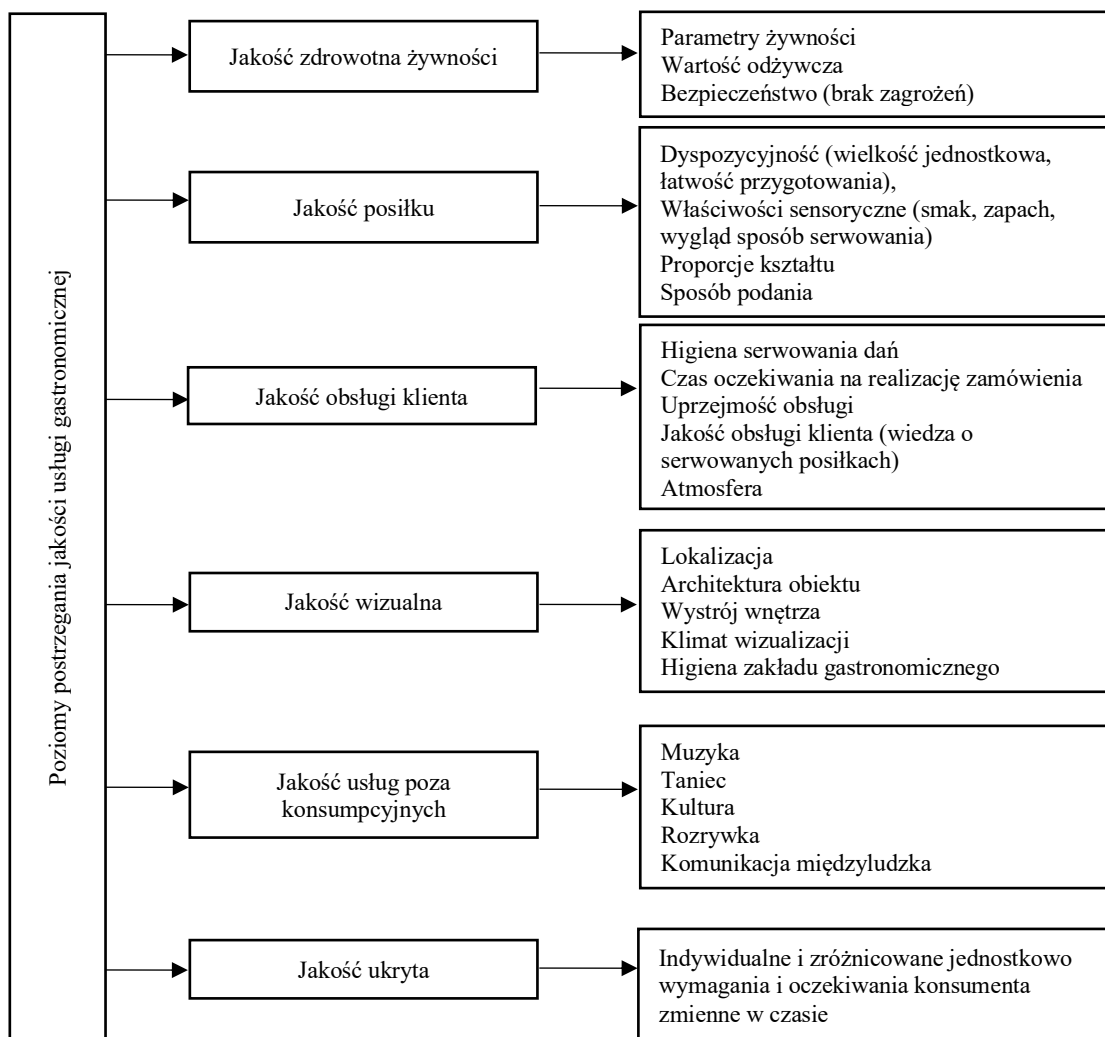
z konsumentem. Jakość żywności może być również postrzegana jako: „stopień zdrowotności, atrakcyjności sensorycznej i dyspozycyjności w szerokim konsumenckim i społecznym zakresie znaczeniowym, istotny tylko w granicach możliwości wyznaczonych przewidzianymi dla tych produktów surowcami, technologią i ceną”<sup>13</sup>. Opinia respondentów w prowadzonych dotychczas badaniach na temat czynników decydujących o wyborze placówki gastronomicznej wskazuje, iż najczęściej stawiają oni na jakość, na którą składa się wiele jej atrybutów o zróżnicowanym stopniu istotności w zależności od oczekiwań wobec danego zjawiska.

Poziom obsługi jest kluczowym czynnikiem gwarantującym sukces przedsiębiorstwu usługowemu, którego końcowym elementem powinien być zawsze zadowolony klient. Z badań przeprowadzonych w literaturze przedmiotu dotyczących percepcji pojęcia „jakość usług” wśród konsumentów, wynika, iż respondenci w największym stopniu utożsamiają jakość w usługach z wysokim standardem jej świadczenia, zadowoleniem klienta, pewnością co do wykonania usługi, jej niezawodnością oraz fachowością w postawach personelu<sup>14</sup>.

W osiągnięciu habilitacyjnym opracowano **autorską klasyfikację poziomów postrzegania jakości usług gastronomicznych w opinii konsumentów** (rysunek 4).

---

13 Kołozyn-Krajewska, D., Sikora T. (2010). Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka. Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 15.  
14 Ozimek, I. (2013). Jakość usług gastronomicznych a ochrona konsumentów w Polsce, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 111.



Rysunek 4 Poziomy postrzegania jakości usługi gastronomicznej w opinii konsumentów  
Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując nadal za punkt odniesienia w definiowaniu jakości przedsiębiorstwo usługowe, które pragnie zapewnić konsumentowi jak najwyższą jakość świadczonych usług, która to z kolei przełoży się na jego odpowiedni poziom satysfakcji, skutkujący trwałą lojalnością, można zdefiniować jej trzy składniki:

1. Jakość zdefiniowanych wymagań.
2. Jakość odkrywana.
3. Jakość „na wyczucie”.

Analizując trzy zmienne jakości (rysunek 2.12 – monografia habilitacyjna), należy stwierdzić, że nie obejmują one jednoznacznie tzw. idealnej jakości. Dopiero graficzna postać modelu, pozwala na ujawnienie „idealnej jakości” jako punkt przecięcia się jakości proporcjonalnej, jakości odwróconej, określając stopień natężenia cechy jakości jako „idealna” oraz jakość obowiązkowa i jakość obojętna tylko w nieznacznym stopniu wpływa

na poziom jakości idealnej, przy czym znalezienie na wykresie pkt. jakości „idealnej” jest kolejnym osiągnięciem autorskim.

**Rozdział trzeci** osiągnięcia poświęcono *Metodyce i organizacji badań empirycznych*, które zostały zaprojektowane w celu dokonania weryfikacji przyjętych w monografii hipotez badawczych. W związku z tym, aktywność związana z przeprowadzonymi badaniami została zogniskowana wokół dwóch tematów: zwyczajów żywieniowych Polaków oraz uwarunkowań korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych. W tym celu zbudowano dwa autorskie narzędzia badawcze:

1. Zwyczaje Żywieniowe Polaków.
2. Uwarunkowania korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych-

W odniesieniu do każdego narzędzia badań empirycznych, scharakteryzowano: metodykę i organizację badań jakościowych i ilościowych, zaprezentowano koncepcję przyjętą w badaniach empirycznych oraz dokonano charakterystyki próby badawczej i wskazano relacje pomiędzy poszczególnymi cechami demograficznymi badanej populacji.

**Rozdział czwarty** osiągnięcia - *Zachowania konsumentów na rynku żywności – ujęcie empiryczne*, obejmuje prezentację wyników badań jakościowych dotyczących zwyczajów żywieniowych Polaków oraz preferencji w wyborze konsumpcji zbiorowej. Celem pierwszego badania jakościowego było uzyskanie jak największej ilości informacji w zakresie: wyboru produktów żywnościowych wg rodzaju ich konsumpcji, preferowanych przez konsumentów metod sposobów przygotowania posiłków, sposobów spożywania żywności oraz poglądów konsumentów na temat żywności i żywienia.

Badanie na temat uwarunkowań korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych ukierunkowano na pozyskanie opinii badanych konsumentów w następujących obszarach: atrakcyjności konsumpcji zbiorowej, ekonomicznych uwarunkowań korzystania z usług gastronomicznych oraz społeczno-kulturowych uwarunkowań zachowań konsumentów na rynku usług gastronomicznych.

Przeprowadzone badania własne pozostają w zgodzie ze stanowiskiem wielu badawczy, prowadząc do następujących wniosków. Współcześni konsumenci upatrują zmian swoich zachowań na rynku żywności w szczególności w następującej grupie czynników:

- wzroście aktywności zawodowej kobiet, która istotnie zmienia model żywienia rodziny<sup>15</sup>;
- wzroście poziomu wykształcenia i kompetencji zawodowych ludności, który zmienia koncepcję doboru produktów do wytwarzania i konsumpcji posiłków, skłaniając obecnego konsumenta do sięgania częściej po produkty ekologiczne, naturalne, jak najmniej przetworzone i dobrane w indywidualnych proporcjach<sup>16</sup>;

---

<sup>15</sup> Zabrocki, R., Cordice, A. (2010). Analiza porównawcza zachowań konsumentów Polskich i angielskich na rynku usług żywieniowych, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, 65, s. 31.

<sup>16</sup> Gruszczyńska, M., Bąk-Sosnowska, M., Plinta R. (2015). Zachowania zdrowotne jako istotny element aktywności życiowej człowieka. Stosunek Polaków do własnego zdrowia, „HYGEIA Public Health”, 50(4).

- tempie współczesnego życia generującego nowy model życia człowieka, który w coraz większym zakresie korzysta z usług restauracji, a czas, który powinien poświęcić na przygotowywanie co najmniej jednego posiłku w domu, może przeznaczyć na szeroko rozumianą rekreację<sup>17</sup>;
- poziomie wiedzy i świadomości żywieniowej konsumentów, które zmieniają ich preferencje żywieniowe (zgoda w obszarze duch–ciało); konkluzja ta ma również swe źródło w innych wynikach badań, które dowodzą, że konsumenci na rynku żywności dokonują wyboru produktów spożywczych na podstawie posiadanej wiedzy<sup>18</sup>.

Należy również być świadomym, iż w dalszym ciągu taki sposób żywienia dla wielu osób nie jest jednak normą<sup>19</sup>. Z drugiej strony, zwraca się uwagę na to, iż korzystanie z usług gastronomicznych wśród konsumentów będzie cechowało się coraz większą popularnością<sup>20</sup>, a placówki gastronomiczne będą częściej miejscem docelowym spotkań towarzyskich niż gospodarstwa domowe konsumentów<sup>21</sup>. Ponadto, wyniki moich badań oraz badań innych autorów potwierdzają, iż ekspansja turystyki może stanowić istotny element podnoszący jakość usług w branży gastronomicznej, spełniając oczekiwania wymagających turystów<sup>22</sup>.

Badani wskazują również na fakt, że panująca moda (przebywania w przestrzeni społecznej) powoduje, iż kultura konsumpcji posiłków w restauracji coraz częściej przewyższa model konsumpcji w domu, a element kultury determinuje wzrost konsumpcji i pozwala budować więzi społeczne. Uważają też, że kultura konsumpcji w lokalach gastronomicznych jest wyższa niż w domu, a wpływ na konsumpcję żywności (w lokalach gastronomicznych i poza nimi) ma także obecność muzyki, która tworzy określony nastrój sprzyjający konsumpcji i powoduje, że współcześnie usługi żywieniowe nie pełnią już tylko i wyłącznie podstawowych, tradycyjnych funkcji, takich jak np. zaspokojenie głodu.

Przemiany te cechując się zarówno dużą dynamiką, jak i rozległym zasięgiem geograficznym<sup>23</sup>, tworzą nowe uwarunkowania podejmowania decyzji oraz działań w zakresie korzystania z usług gastronomicznych współczesnych konsumentów<sup>24</sup>.

**Piąty rozdział** osiągnięcia – *Model strategicznego działania przedsiębiorstw gastronomicznych w okresie pandemii i warunkach postpandemicznych*, poświęcono

<sup>17</sup> Kopacki, I., Bogacka, E. (2020). Wybrane aspekty preferencji konsumentów w wyborze placówek gastronomicznych. Studium przypadku osiedla Jeżyce w Poznaniu, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 50, <https://doi.org/10.14746/trpr.2020.50.03> [data dostępu: 12.01.2021].

<sup>18</sup> Małysa-Kaleta, A. (2004). Zmiany jakościowe w konsumpcji Polaków na tle procesów integracyjnych w Europie, w: Marketing, handel, konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym, t. II, red. B. Gregor, „Folia Oeconomica”, 179; Gawęcki, J. (2010). Człowiek i jego pokarm, w: Żywnienie człowieka. Podstawy nauki o żywieniu, red. J. Gawęcki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; Brillat-Savarin, J.A. (2011). The physiology of taste: Or meditations on transcendentalgastronomy, VintagePublishers, Toronto (Originalworkpublished 1825); Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2019 (2019), wydanie specjalne czasopism „Nowości Gastronomiczne” i „Sweets&Coffee”.

<sup>19</sup> Dziadkowiec, J. (2014b). Preferencje konsumentów usług gastronomicznych, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias”, 8.

<sup>20</sup> Gheribi, E. (2016). Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych na polskim rynku, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 255.

<sup>21</sup> Kolny, B. (2018). Profil konsumentów korzystających z usług gastronomicznych, „Handel Wewnętrzny”, 1(372).

<sup>22</sup> The Routledge handbook of gastronomic tourism (2021), red. K.D. Saurabh, Routledge Tay-lor&Francis Group, London–New York.

<sup>23</sup> Rostek, A., Zalega, T. (2015). Konsumpcja kolaboratywna wśród młodych polskich i amerykańskich konsumentów (część 1), „Marketing i Rynek”, nr 5.

<sup>24</sup> Tkaczyk, J. (2012). Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe. „Handel Wewnętrzny”, Konsumpcja i konsument – nowe trendy, maj–czerwiec, s. 126-134.

koncepcji zwinnej organizacji nieustannie dążącej do doskonałości przy równoczesnym minimalizowaniu ryzyka działalności w niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu.

W rozdziale tym zawarto rozważania na temat strategii działania przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne, z uwzględnieniem myślenia strategicznego w trzech perspektywach czasowych: w czasie, przed i po pandemii. W dalszej części, zaproponowano „STRAKTYKĘ”, jako koncepcję strategiczną, mogącą mieć zastosowanie w przedsiębiorstwach sektora usług gastronomicznych, funkcjonujących w nowej rzeczywistości. Autorka starała się uzyskać odpowiedź na pytanie: Czy w nowej postpandemicznej rzeczywistości na polskim rynku usług gastronomicznych istnieje przestrzeń dla działań „straktyka”. Zwrócono również uwagę na nowe podejście do procesów strategicznych w świecie STRAKTYKI oraz zaproponowano proces opracowania strategii wg Christa Outrama.

W końcowej części rozdziału piątego, skupiono się na zaprezentowaniu osadzonego na koncepcji Lean Management modelu działania zwinnej organizacji wykorzystującej straktykę, jako system strategicznego planowania, który łączy strategię z taktyką w jedną zwartą całość.

W przedsiębiorstwie gastronomicznym takie podejście generuje nowe wyzwanie w codzienności, które polega na tym, że każdy pracownik w firmie w sposób ciągły obserwuje wykonywaną przez siebie pracę, a równocześnie stawia sobie pytanie: co można zrobić lepiej, sprawniej i szybciej? (nie marnując czasu ani zasobów), aby coraz efektywniej spełniać życzenia konsumentów nie tylko w zakresie konsumpcji, ale i spędzania wolnego czasu.

Myślenie strategiczne w przestrzeni postpandemicznej będzie wymagało, aktywnego myślenia kreatywnego w biznesie, które powinno bazować na założeniu, że oprócz rzeczy wyjaśnionych, logicznych, istnieć będą rzeczy niemieszczące się w ramach logiki. Takie myślenie powinno uwzględniać współzależność systemów i generować potrzebę budowania kompleksowej wizji rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych dla „innego” konsumenta, w „innej” przestrzeni gospodarczej, biznesowej i środowiskowej niż przed pandemią.

Można więc przyjąć, że myślenie strategiczne może również dotyczyć elastycznych zachowań menedżerskich rozpatrywanych w skali długookresowej. Współcześni menedżerowie, chcąc wyróżnić się w stosowaniu zindywidualizowanych metod zarządzania odpowiednich dla sektora gastronomii, powinni cechować się takim zestawem wieloaspektowych umiejętności, które utożsamiane są z ich zdolnościami do praktycznego wykorzystania posiadanego zasobu wiedzy, pozwalającego uzyskać zadawalające rezultaty w konkretnej sytuacji, w jakiej się znaleźli<sup>25</sup>. Tworząc wizję firmy, menedżer, powinien brać pod uwagę przede wszystkim poniższe czynniki:

- Społeczeństwo i środowisko.
- Działalność przedsiębiorstwa.

---

<sup>25</sup> Górka-Chowaniec, A. (2019). Autonomy in HRM: Empirical evidence from polish and german service sector, „Organizacja i Kierowanie”, 1, p. 47-57.

- Organizacja i zarządzanie.
- Eskalacja skuteczności marketingowej.

Strategie opracowane przez przedsiębiorstwa w czasie pandemii utraciły funkcje drogowskazu przyszłych działań. Nierealne stały się też korekty dopasowujące strategie do działań, gdyż działania w ich podstawowej funkcji i wymiarze przestały istnieć.

Horyzont poprawy tej sytuacji jest już widoczny, więc i przedsiębiorstwa gastronomiczne też już powinny włączyć myślenie strategiczne – jak działać po kryzysie postpandemicznym, aby swoimi usługami zaspokoić potrzeby konsumentów. Należy więc uruchomić myślenie strategiczne w kategoriach szans i wyboru celów, jak również zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą na wiele lat do przodu. Myślenie strategiczne w przestrzeni postpandemicznej będzie wymagało **aktywnego myślenia kreatywnego**, dużej wyobraźni, twórczego niepokoju, zdolności analitycznych, intuicji, a nawet fantazji. Takie myślenie, powinno uwzględniać powiązania systemów i generować potrzebę budowania całościowej wizji rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych dla zupełnie innych odbiorców.

Z uwagi na nieprzewidywalną w dłuższym okresie działalność biznesową przedsiębiorstw gastronomicznych dotychczasowa koncepcja strategicznego działania zmienia się w „straktykę”. Ponadto, coraz większego znaczenia będzie nabierał niewidzialny kapitał intelektualny, który ukryty jest w owej różnicy między wartością rynkową a wartością księgową firmy<sup>26</sup>. Czym są owe ukryte wartości? Mają one trzy podstawowe formy:

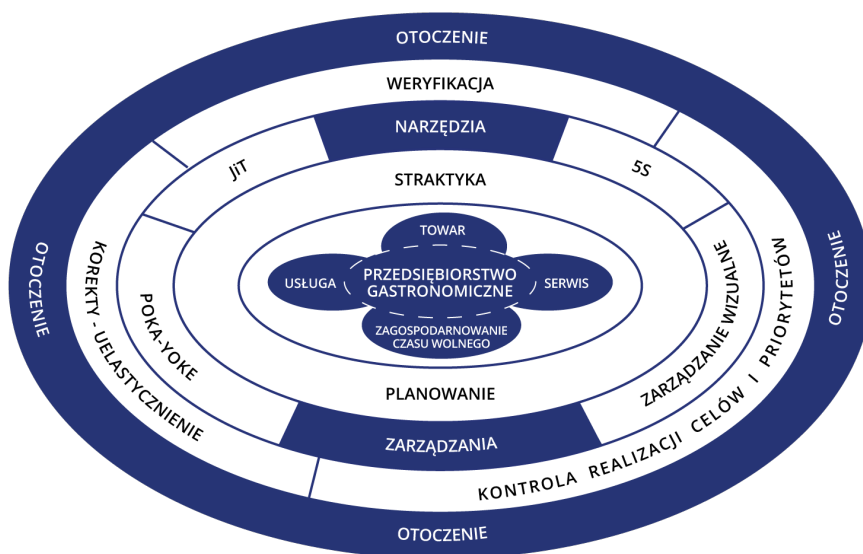
1. Kapitału ludzkiego,
2. Kapitału strukturalnego,
3. Kapitału relacyjnego.

Zaobserwowano również, że jeszcze wiele przedsiębiorstw gastronomicznych, nawet przed pandemią, nie umiało identyfikować swoich kluczowych kompetencji. W kontekście procesu zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym wypływa stąd wniosek, że funkcjonowanie przedsiębiorstw zależy od wzajemnego dopasowania wielu elementów składających się na jego całość. W strategii ujęte jest również współdziałanie wszystkich elementów (struktury, funkcji i procesów), składających się na niezakłócony rozwój przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu współdziałania w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu w określonym czasie, dla którego tworzona jest strategia. Planowanie jest elementem działań strategicznych. Plan jest zbiorem decyzji zawierającym cele, środki i sposoby ich realizacji; instrumentem kształtowania przyszłości według wizji planistycznej, przy zastosowaniu różnych metod, które wspomagają jego proces.

W okresie postpandemicznym przedsiębiorstwa gastronomiczne powinny elastycznie kształtować struktury swoich planów biznesowych (rysunek 5).

---

<sup>26</sup> Stos-Roman, A. (2011). Miejsce kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa, w: Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, 3; Michalczuk, G. (2011). Kapitał intelektualny w strukturze kapitału współczesnych przedsiębiorstw, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 172.



Rysunek 5 Postpandemiczny model planowania działalności przedsiębiorstwa gastronomicznego

Źródło: opracowanie własne.

W tych warunkach, planowaniu strategicznemu nadaje się na ogół wymiar „doskonalenia i rozwoju”, jako że z założenia ma ono stanowić stymulator postępu organizacyjnego, technicznego i ekonomicznego w przedsiębiorstwie.

Postpandemiczny model planowania działalności gastronomicznej stawia zatem we współczesnym kryzysie wyzwania i wymaga od menedżerów odpowiedzi na fundamentalne pytanie: *Czym jest strategia i jak ją budować w warunkach niepewności i w tak nieprzewidywalnym, postpandemicznym otoczeniu, w jakim przyszło funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom sektora gastronomicznego?* Zdefiniowanie i zrozumienie istoty strategii, jej tworzenie i realizacja nie są proste, nawet w warunkach dobrej koniunktury, a stają się jeszcze bardziej problematyczne w czasach prawdziwej niepewności, kryzysu czy recesji. Strategia realizowana w czasie niepewnym, to koncepcja złożona i często dynamicznie zmienna. Nowa rzeczywistość potrzebuje znacznie więcej myślenia w stylu „uwagi na przyszłość”. Prosta analiza nie przyniesie odpowiedzi na pytanie: *Jak zmieni się model żywienia konsumentów i spędzania wolnego czasu i jakie będą reakcje konsumentów na te zmiany?*

Konwencjonalne strategie, przynajmniej dla niektórych przedsiębiorstw gastronomicznych, na jakiś nieokreślony czas stają się nieaktualne. Stąd idea „straktyki”, ponieważ szczególnie firmy świadczące usługi gastronomiczne muszą wciąż od nowa — i to szybko — rewidować swoje poglądy, aby dobrze uplasować się na konkurencyjnym rynku tych usług. Zauważyć należy, że w czasie postpandemicznym będą rosły oczekiwania konsumentów, którzy prawdopodobnie będą chcieli mieć możliwość bezpośrednich interakcji z firmą gastronomiczną, a to w sposób istotny wpłynie na wiele różnych aspektów działania.



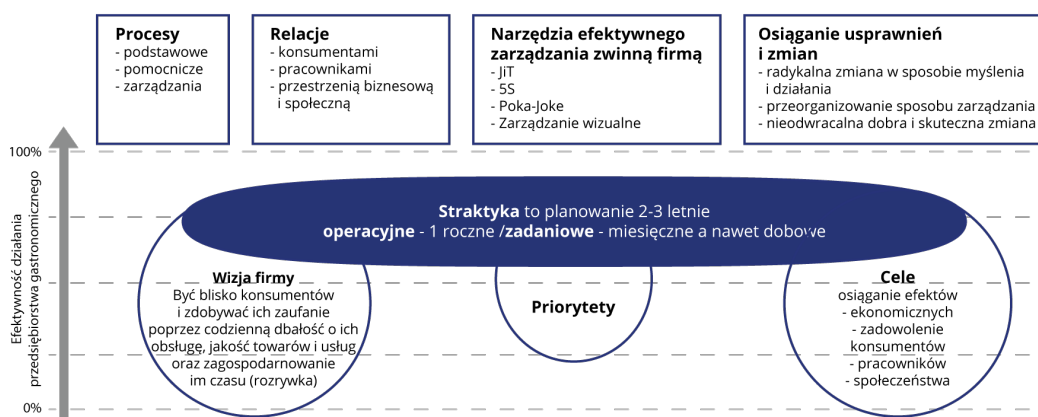
W takich warunkach wizja i cele powinny tworzyć w przedsiębiorstwie poczucie ambicji i chęć unowocześnienia kierunków ich przyszłych działań.

Do realizacji unowocześnionych kierunków działalności, wymagane jest nowe podejście do procesów strategicznych wyrażanych przez straktykę. Zdefiniowanie właściwych horyzontów planistycznych odgrywać będzie w okresie postpandemicznym zasadniczą rolę we wpajaniu zwinności i elastyczności w przedsiębiorstwie. Plany wieloletnie straciły już swoją planistyczną moc, a nawet plan operacyjny trzeba często rewidować i zmieniać, aby jego zadania realnie powiązać z budżetami szczegółowymi firmy. *Czy owa postpandemiczna zmiana w sposobie prowadzenia działalności firm gastronomicznych może spowodować transformację tradycyjnej strategii do postaci „straktyki”? Czy oznaczałoby to, że wszystkie tradycyjne koncepcje strategiczne już są nieaktualne?*

Na pewno „nie”, gdyż podstawowe cechy wielu firm innych sektorów gospodarki niż gastronomiczny powodowały, iż odnosiły one mniejszy lub większy sukces, a nawet wykazywały się pewnym rozwojem w czasie pandemii. Zaznaczyć również należy, że przedsiębiorstwa gastronomiczne zostały bardzo dotknięte restrykcjami administracyjnymi, co spowodowało duże straty i budzi nadal wiele niepewności co do przyszłych działań. Dlatego nawet przy powrocie do normalnej działalności, nadrobienie tych strat wymaga nowej koncepcji działań strategicznych, którą może być właśnie „straktyka”. Straktyka, która jest strategią najbardziej odpowiadającą zmienionej rzeczywistości, w której firmy gastronomiczne muszą funkcjonować. Odbudowując po pandemii swój potencjał, przedsiębiorstwa gastronomiczne powinny skonkretyzować wizję i cele działalności, aby w świecie „straktyki” cele były realizowane przez właściwe procesy, a firma jako całość dążyła do wprowadzenia *kultury zwinnej jako zwiastuna przedsiębiorstwa zwinnego (konceptcja Lean Management)*<sup>27</sup>. Zasadniczym przedmiotem troski w świecie „straktyki” musi jednak być nieustanna orientacja na konsumentów i ich doświadczenia. Firmy gastronomiczne muszą na nowo przemyśleć strategie związane z zarządzaniem kulturą i pozyskiwaniem talentów, by z powodzeniem funkcjonować w tym „nowym świecie”, tworząc podwaliny umożliwiające wprowadzenie systemu zarządzania, związanego z koncepcją Lean Managementu, która pozwala na uzyskanie większej wydajności, wyższej jakości produktów i serwisu przy jednoczesnym minimalizowaniu (w myśl zasady CSR) marnotrawstwa energii, materiałów i procesów, które w nieoptymalny sposób wykorzystują dostępne zasoby. Konkludując, „straktyka” harmonijnie komponuje się z koncepcją zwinnego przedsiębiorstwa, jakim mogą być firmy gastronomiczne, które po kryzysie muszą wkroczyć na szybką drogę sukcesu. Konieczne jest jednak uświadomienie sobie, gdzie i na jakiej działalności będzie generowany zysk przedsiębiorstwa oraz jaki model biznesowy ten cel realizuje. Trzeba określić taktycznie, w jaki sposób model biznesowy zostanie rozwinięty i jak będzie empirycznie dopracowywany oraz realizowany. Strategię firmy w nowej

<sup>27</sup>Shimokawa, K., Fujimoto, T. (2011). *Lean Management. Narodziny systemu zarządzania*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Warszawa; Womack, P., Jones, D.T. (2011). *Lean thinking — szczupłe myślenie*, wyd. II, Prodpres, Wrocław.

rzeczywistości jeszcze trudno zdefiniować, ponieważ jest ona rezultatem przyszłej wizji ciągle modyfikowanej przez wnioski z analiz wynikających z szybkich zmian programów działania. W efekcie będzie to raczej płynna koncepcja, wiążąca się z wieloma zmianami kierunku działania i zmianami w samym modelu biznesu. Większość firm gastronomicznych, które będzie prowadzić swoją działalność w nowej rzeczywistości, będzie dokonywać ciągłych przeglądów strategii, może nawet co kwartał, aby skorygować swoją działalność i przystosować ją do zmian w otoczeniu (rysunek 6).



Rysunek 6 Świat „straktyki”  
Źródło: opracowanie własne.

Idealną propozycją w tym zakresie, wobec ujawnionych zmian, wydaje się być opracowany przeze mnie czteroetapowy proces tworzenia strategii, która umożliwi współczesnym firmom sektora gastronomicznego szybką reakcję na obserwowane trendy w zmiennym, nieprzewidywalnym otoczeniu.

### Etap 1.

Ambitna wizja, wokół której przedsiębiorstwo gastronomiczne jest w stanie pobudzić swoje działanie, to nieodzowny składnik świata „straktyki”, który szybko i w sposób nieprzewidywalny ewoluuje. Wizja to deklaracja intencji, która ma inspirować pracowników firmy i wzbudzić w nich ekscytację na myśl o wzięciu udziału w tym nowym świecie „straktyki” jako modelu działania przedsiębiorstwa.

### Etap 2.

W etapie tym określa się 90-dniowe cele strategiczne dla każdego zespołu w organizacji, który koryguje te cele co 90 dni. Po określeniu wizji nie należy na tym poprzestać, lecz zdefiniować 90-dniowe priorytety dla każdej funkcji i procesu działalności firmy. Przewiduje się, że w nowej rzeczywistości w dalszym ciągu będzie wiele zmian, które będą obejmować

nawet 90-dniowy czas. Co 90 dni prawdopodobnie będzie trzeba dokonać korekty w celach działania, co może okazać się właściwym momentem na zweryfikowanie, czy cele strategiczne są prawidłowe, osiągalne i realizowalne.

### **Etap 3.**

Przedsiębiorstwa gastronomiczne w nowej rzeczywistości powinny corocznie odświeżać i korygować plany finansowe. Chodzi o to, by zapewnić instytucje finansowe, że pieniądze, którymi dysponuje firma, są dobrze wykorzystane. Plany finansowe stanowią ogólną wskazówkę sugerującą, co może przynieść przyszłość, zważywszy że okres dłuższy niż 90 dni nie jest uzasadnionym horyzontem planistycznym w nowej rzeczywistości, która szybko się zmienia. Doświadczony menedżer przedsiębiorstwa gastronomicznego potwierdzi, że każdy proces planistyczny można skorygować, wyszukując od czasu do czasu najsurowszych krytyków firmy, „narzekających” klientów, czołowych dostawców czy znakomitych ekspertów branżowych po to, by usłyszeć, co osoby te mają do powiedzenia w sprawach dotyczących usprawniania działalności firmy. Z dyskusji tej wynikają bezcenne uwagi, które pozwolą zaplanować przyszłość z większą wnikliwością i zrozumieniem.

### **Etap 4.**

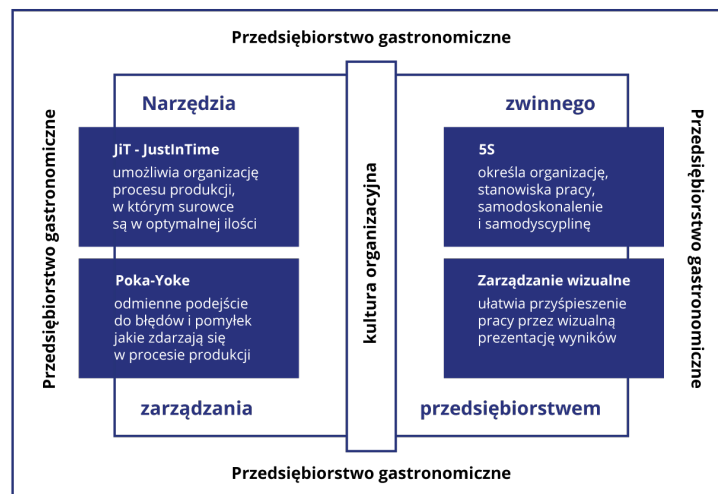
Na tym etapie wprowadzono w przedsiębiorstwie sektora gastronomicznego nowe wskaźniki sukcesu, które muszą być oceniane i monitorowane. Wskaźniki i mierniki są ujęte w planach 90-dniowych, które te plany określają. Zarówno wskaźniki, jak i mierniki oceny działalności odnoszą się do wielu elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są ujęte w specjalnych pakietach informacji, by wspomóc proces zarządzania firmą i dokonać oceny, która pozwoli na identyfikację mocnych i słabych stron działalności oraz korektę planu strategicznego działania<sup>28</sup>.

Realizacja przedstawionych wyżej czterech etapów zapewnia sprawne wykonanie planów i sposobów ich monitorowania, a kierownictwo informować będzie o kierunku podejmowanych działań i bieżących postępach w realizacji strategii. Przedsiębiorstwo świadczące usługi gastronomiczne, które podejmuje realizację „straktyki” jako koncepcji strategicznego działania, może szybciej wyrównać straty powstałe w czasie kryzysów i sprawniej działać, by osiągać wieloaspektowe sukcesy gwarantujące rozwój w nowej rzeczywistości. Jednak sama „straktyka” nie wystarczy, aby przetrwać i osiągać sukces finansowy. Ciągłość biznesowa jest zatem istotnym elementem ciągłości strategicznej przedsiębiorstwa, która zapewniona jest przez ciągłość kreowania zrównoważonej wartości dla właścicieli, udziałowców i interesariuszy, do których w szczególności należy zaliczyć konsumentów. Stają się oni najważniejszymi „aktorami” kreującymi gastronomiczny produkt, decydując tym samym o zwycięstwie rynkowym firmy. Koncepcja zwinna wymaga ciągłego poszukiwania udoskonaleń z zastosowaniem metody małych kroków. Zwinna organizacja,

---

<sup>28</sup> Outram, Ch. (2020). *Straktyka. Jak w cyfrowych czasach strategia połączyła się z taktyką*, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa.

jako koncepcja zarządzania, oferuje ogromną ilość praktycznych narzędzi ułatwiających wdrożenie tych zasad (rysunek 7).



Rysunek 7 Narzędzia zwinnego zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Błaszczak E. [2020], Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana, zwinność, Onepress, Warszawa.

Konkludując powyższe rozważania, warto podkreślić, iż kultura w zwinnej organizacji, to nie tylko idea, w której liczą się wyłącznie wyniki. Wśród efektów wdrożenia zwinnej organizacji można wymienić m.in. wzrost wydajności, poprawę jakości produktów gastronomicznych, optymalne wykorzystanie urządzeń i sprzętu używanego do produkcji gastronomicznej czy też zmniejszenie zapasów i powierzchni potrzebnej do magazynowania. Zwinny model działania w firmach gastronomicznych to także stworzenie odpowiedniej atmosfery i kultury pracy sprzyjającej wspólnemu dążeniu do szukania coraz lepszych rozwiązań (Kaizen). Wyżej opisane narzędzia pozwalają na rozwiązanie wielu problemów pojawiających się w firmie, a korzystanie z nich, dodatkowo buduje kulturę Kaizen. Zwinna organizacja charakteryzuje ewolucję zarządzania strategicznego.

Koncepcja Lean Management to zwinność działania, która może być odpowiedzią na wciąż zmieniające się warunki gospodarowania i na rosnącą konkurencję. Ta koncepcja tworzy warunki do samozarządzania, w których każdemu oferuje się możliwości zapewniające podejmowanie decyzji dla skutecznej realizacji celów. Są to warunki, w których każdy zespół ma bezpośredni dostęp do ważnych informacji celem podejmowania decyzji i kierowania samozarządzaniem. W konsekwencji struktura hierarchiczna ulega spłaszczeniu, a proces decyzyjny zyskuje na autonomii. Koncepcja ta zmienia również funkcje menedżera zarządzającego. Wiele obowiązków przekazuje się na zespoły w celu osiągnięcia lepszej koordynacji pracy, śledzenia postępów w trybie dziennym, funkcjonalnych oraz technicznych

wyborów w zakresie obsługi konsumentów, a nawet przeglądu i ulepszenia procesów (produkcyjnych, handlowych, usługowych, logistyczno-zaopatrzeniowych itd.).

Takie podejście do procesu zmian w działalności gastronomicznej może zaowocować szerszym podziałem ról, eliminując sztywne postrzeganie stanowisk i kierując się zdolnością adaptacji. Stała struktura zespołu w kontekście usług gastronomicznych ulega rozpadowi, a towarzyszy temu zwiększona strategia współpracy i działań kolektywnych. Menedżer w tym ujęciu jest wsparciem dla każdego członka organizacji, generując dynamikę, która uruchamia działania w osiągnięciu celów. W takiej sytuacji praca odbywa się z uwzględnieniem procesu, który polega najpierw na wspólnym budowaniu tożsamości zespołu, bazującym na wartościach wspólnych i wartościach jednostki. Doświadczenia praktyków i obserwacje świata nauki wskazały, że jedno z optymalnych rozwiązań strategii Lean, bazować może na 3 filarach:

1. Generowanie wartości dla klienta i konsumenta, m.in. poprzez zidentyfikowanie kluczowych atrybutów przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb rynku docelowego (preferencji konsumentów w zakresie korzystania z usług gastronomicznych)<sup>29</sup>.
2. Ciągłe udoskonalanie procesów poprzez eliminację marnotrawstwa.
3. Szacunek wobec pracowników, będący wyrazem „wysokich” kompetencji kadry zarządzającej, które są szczególnie powiązane z osiągnięciem silnej i dominującej pozycji konkurencyjnej<sup>30</sup>.

W przedsiębiorstwach gastronomicznych takie podejście budzi nowe wyzwania w codzienności, które polegają m.in na tym, iż każdy pracownik w sposób ciągły obserwuje pracę przez siebie realizowaną, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy.

Przedsiębiorstwo gastronomiczne, które chce być zwinną organizacją, powinno na bieżąco obserwować wszystkie realizowane procesy, aby określić, co stanowi ich wartość dodaną, a równocześnie identyfikować i eliminować wszystkie przejawy marnotrawstwa.

W okresie po pandemii, niewiele firm powraca do modelu działań strategicznych sprzed pandemii, gdyż koncepcja działań strategicznych w tych niestabilnych i nieprzewidywalnych czasach skłania się do „straktyki”, skracając okres planowania strategicznego do dwóch horyzontów czasowych, czyli planowania operacyjnego i zintegrowanego planowania taktycznego ze strategicznym, określanego jako planowanie straktyczne. „Straktykę” zaprezentowano na rysunku 8, jako piramidę strategiczną funkcjonowania przedsiębiorstw gastronomicznych w świecie „straktyki”.

---

<sup>29</sup> Górka-Chowaniec, A., Jagła, A. (2020). Determinanty kreowania wizerunku marki przedsiębiorstw sektora gastronomii — założenia teoretyczne, w: Zarządzanie turystyką i sportem wobec wyzwań XXI wieku — wybrane zagadnienia, red. nauk. J. Kantyka, W. Chudy, A. Górka-Chowaniec, Wydawnictwo AWF im. J. Kukuczki w Katowicach, Katowice.

<sup>30</sup> Raport PARP (2019), Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, Warszawa, [https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis\\_uniwersalnych\\_kompetencji\\_menaderskich\\_20190301.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menaderskich_20190301.pdf), [data dostępu: 24.05.2020].



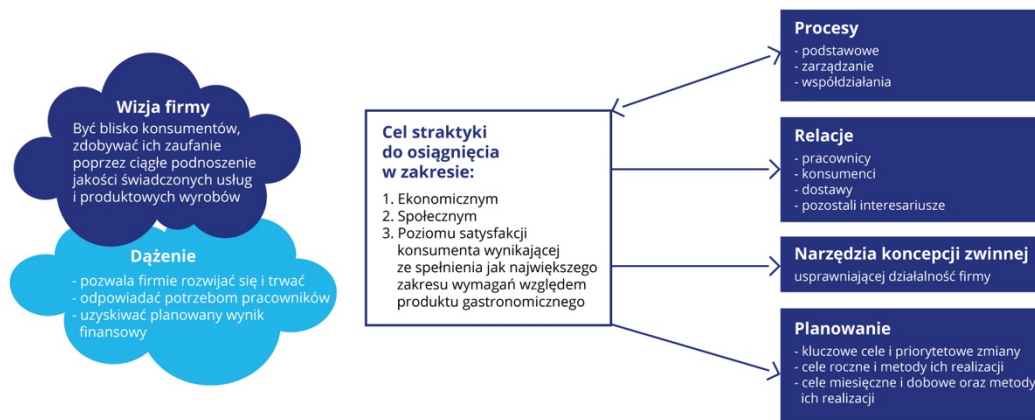
Rysunek 8 Piramida strategiczna funkcjonowania przedsiębiorstwa gastronomicznego w świecie „straktyki”

Źródło: Opracowanie własne.

Wiele firm gastronomicznych jeszcze przez dłuższy okres nie będzie uzyskiwać satysfakcjonujących wyników. Jest wiele czynników utrudniających wdrażanie „straktyki”. Jednak wiedza o tych utrudnieniach i umiejętność ich eliminacji zwiększa zdolność tych firm do realizacji ambitnych i odważnych zamierzeń. „Straktyka” to taka koncepcja, która musi być realizowana codziennie, przez wszystkich pracowników, którzy powinni być świadomi, w jaki sposób ich działania wiążą się z realizowanymi priorytetami firmy. Takie działania wymagają ścisłego powiązania „straktyki” z codziennym zarządzaniem firmą, które zapewnia szybkie jej wdrażanie i utrzymywanie zmian będących wynikiem realizacji „straktyki” w ujęciu operacyjnym i taktyczno-strategicznym. Jeśli te dwa obszary nie są ze sobą zintegrowane, to przełożenie wizji na codzienne działanie staje się niemożliwe. Kompasem dla obranego kierunku jest planowanie straktyczne jako narzędzie, które musi nieustannie reagować na zachodzące zmiany w otoczeniu. To ułatwia zarówno wdrożenie „straktyki”, jak i zrównoważony rozwój całej firmy. Ten sposób myślenia znajduje swoje odzwierciedlenie również w koncepcji zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*).

Drugim czynnikiem tego sukcesu jest systematyczne i regularne sprawdzanie postępu w jej realizacji oraz reagowanie na pojawiające się odchylenia. Każdy plan „straktyki” należy traktować jako eksperyment, który obarczony jest ryzykiem niepowodzenia. Plan powinien być monitorowany na każdym poziomie i w adekwatnych do roli cyklach. Skuteczne wdrażanie i realizacja „straktyki” wymaga wielu powiązanych ze sobą i konsekwentnie realizowanych działań. Nawet doskonale sformułowana wizja i „straktyka” pozostanie tylko życzeniem, jeśli firma gastronomiczna nie będzie miała zdolności do jej realizacji. Firma, która ma „straktykę”, musi mieć również skuteczną metodę jej wdrażania (rysunek 9). Brak

wizji i spójności celów, chaos organizacyjny, nieefektywna komunikacja i brak konsekwencji utrudniają, a czasem uniemożliwiają rozwój firmy gastronomicznej.



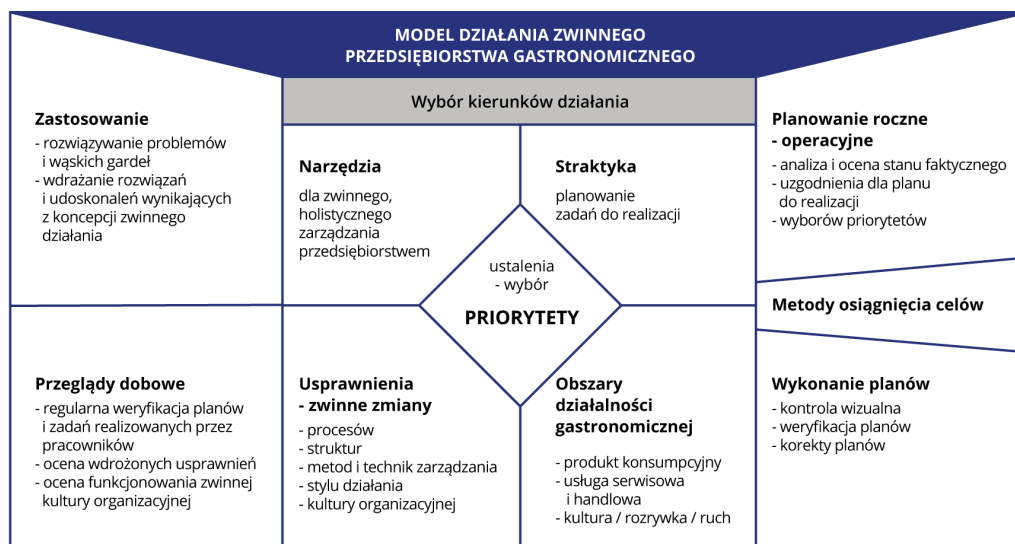
Rysunek 9 Zarządzanie holistyczne w świecie „straktyki”  
Źródło: Opracowanie własne.

Należy przyjąć, że wdrożenie koncepcji zwinnej organizacji, jako model do firm gastronomicznych, pozwoli na stworzenie odpowiednich warunków, umożliwiających uruchomienie właściwych procesów i narzędzi do realizacji wizji, która staje się bardziej realna.

Przyjęta koncepcja zwinnej organizacji jako modelu działania może być radykalna, wprowadzając nieodwracalne zmiany sposobu myślenia i działania. Radykalna — ponieważ wymaga znacznego przeorganizowania sposobu zarządzania. Nieodwracalna dlatego, że wprowadzając ten model działania, po kilku miesiącach pracy w tym systemie prawdopodobnie żaden właściciel ani menedżer zarządzający nie zechce już powrócić do poprzednich praktyk, szczególnie po pandemii. Warto w tym miejscu podkreślić, iż w opracowaniu przyjęłam termin „zwinność” w nurcie praktyki zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym w okresie postpandemicznym, w którym przestrzeń biznesowa określana jest jako nieprzewidywalna. W tym podejściu „zwinność” należy rozumieć jako relacje między poszczególnymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie gastronomicznym na podstawie posiadanych zasobów materialnych, niematerialnych, finansowych i ludzkich, co stanowi o stopniu „zwinnego zarządzania” w tej konkretnej przestrzeni biznesowej.

Do dalszych rozważań przyjęłam również pojęcie „zwinność” jako zdolność działania przedsiębiorstwa gastronomicznego w przestrzeni nakreślonej przez nieprzewidywalne otoczenie, w której właściwa identyfikacja i ocena sytuacji umożliwia racjonalne i efektywne działanie. „Zwinność” to również zdolność do dostrzegania, przechwytywania okazji

i wykorzystania ich do własnego rozwoju i wzrostu dzięki sprawności kapitału ludzkiego, który zapewnia właściwą kondycję zgodną z potrzebami konsumentów w ich nowym modelu żywienia. „Zwinność” oznacza także zdolność do działań adaptacyjnych w różnych warunkach. Takie podejście pozwala na wykorzystanie pojawiających się szans i na sprawne oddalanie zagrożeń, co może być punktem zwrotnym w działalności przez szybkie i efektywne reagowanie i dostosowanie się do zmian otoczenia. Wielowymiarowość i wieloaspektowość definicji „zwinnego” przedsiębiorstwa gastronomicznego wiąże się nieodłącznie z kształtowaniem różnorodnych koncepcyjnych modeli jego funkcjonowania. Pomimo różnorodności podejść modelowych do zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym, zastosowanie różnych założeń i rozwiązań zmierza do wspólnego celu, jakim jest stworzenie przedsiębiorstwa efektywnie i racjonalnie działającego w nieprzewidywalnej rzeczywistości (rysunek 10).



Rysunek 10 Model praktycznego działania zwinnego przedsiębiorstwa  
 Źródło: Opracowanie własne.

Takie podejście wpisuje się w koncepcję „zwinnego” zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym. Zaprezentowana metoda jest rozwiązaniem dla firm gastronomicznych, które po pandemii poszukują sposobu na rozwinięcie swego pełnego potencjału. Koncepcja zwinnej organizacji zastosowana w przedsiębiorstwach gastronomicznych może aktywizować impulsy efektywnego rozwoju i jako taka może być nowatorskim modelem, który odbudowuje działalność firmy w nowej postpandemicznej rzeczywistości. W wyniku racjonalności tych działań przedsiębiorstwo może w sposób uporządkowany rozwijać swoją przewagę konkurencyjną, odbudowując kapitał intelektualny, podnoszący wartość rynkową firmy. Zaprojektowany przeze mnie model zwinnego przedsiębiorstwa gastronomicznego łączy w sobie cechy zwinności produkcji i podaży dóbr gastronomicznych oraz holistyczne



zarządzanie przedsiębiorstwem, które z sukcesem potrafi funkcjonować w okresie pandemii i w czasie postpandemicznym.

W zakończeniu osiągnięcia habilitacyjnego zostały przedstawione wnioski końcowe z przeprowadzonych badań własnych w zakresie identyfikacji działalności przedsiębiorstw gastronomicznych w warunkach postpandemicznych.

Przeprowadzone w pracy analizy teoretyczne oraz empiryczne pozwoliły na osiągnięcie założonych celów naukowych oraz weryfikację postawionych hipotez badawczych.

Wyniki badań pozwalają na konkluzję, że nie ma podstaw do odrzucenia zarówno hipotezy głównej w brzmieniu „*Współczesna rzeczywistość wymaga wielu zmian nie tylko w przestrzeni biznesowej, lecz także w podejściu do rozwiązań naukowych dotyczących sektora gastronomicznego*”, jak i wszystkich hipotez szczegółowych.

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie, cechujące się wysokim poziomem dynamizmu, kreują nowy model konsumenta sektora gastronomicznego, który dokonuje ciągłej reorganizacji swoich konsumpcyjnych potrzeb, a dokonując swoich wyborów zakupowych produktów żywnościowych, cechuje się coraz większą świadomością w tym zakresie.

Badani konsumenci deklarowali, że coraz częściej spożywają posiłki poza domem, jednocześnie czyniąc ten sposób żywienia stałym elementem swojego stylu życia. Wyniki badań własnych dowiodły ponadto, że konsumenci konsumpcję traktują jako ważny element spędzania czasu wolnego w przestrzeni społecznej, a spotkania towarzyskie w gronie rodziny i znajomych stanowią okoliczność sprzyjającą wizytom w lokalach gastronomicznych.

W kontekście uzyskanych wyników badań oraz krytycznej analizy literatury przedmiotu stwierdzam również, że wciąż istnieje taka grupa polskich konsumentów, która konsumpcję poza domem nie traktuje jako klasycznego modelu żywienia. Jednak jak wskazują wyniki badań własnych i wyniki badań innych autorów tendencja ta powoli, ale systematycznie maleje<sup>31</sup>.

Analizując przesłanki konsumentów korzystających z usług gastronomicznych, można zauważyć, że respondenci nie traktują jedzenia już tylko i wyłącznie jako „narzędzia” do zaspokajania potrzeb podstawowych, fundamentalnych, związanych z zaspokojeniem głodu, a okoliczności spożywania posiłków ściśle korelują ze zjawiskami socjologicznymi zachodzącymi we współczesnym społeczeństwie, będącymi wyrazem zarówno indywidualnej tożsamości jednostki, jak i przynależności do grup społecznych. Dla około 87,4% badanych wspólne jedzenie stanowi okazję do zdobywania nowych informacji i wiedzy.

Zaprezentowane dane obrazujące zachowania konsumentów związane ze sposobami spożywania żywności i czynnikami je determinującymi pozytywnie weryfikują **pierwszą hipotezę badawczą** wskazującą na to, że tempo współczesnego życia oraz obserwowane

---

<sup>31</sup> m.in. [w:] Rutkowska, E., Czarniecka-Skubina, E. (2015). Catering Services in Poland and in Selected Countries, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Scientific Journal. Service Management”, nr 15, Szczecin; Dziadkowiec, J., Rood, A.S. (2015). Casual-dining restaurant preferences: A cross-cultural comparison, „Journal of Foodservice Business Research”, nr 1(18).

zmiany w strukturze społeczno-demograficznej współczesnych konsumentów generują nowy model życia człowieka, który w coraz większym zakresie korzysta z usług restauracji (żywienia poza domem), a wśród przesłanek korzystania z usług gastronomicznych, oprócz zaspokojenia potrzeb fundamentalnych, dominują również potrzeby wyższego rzędu.

W odniesieniu do preferencji konsumentów ujawnianych w procesie nabywania produktów żywnościowych, stwierdzono występowanie wielu istotnych uwarunkowań charakteryzujących zachowania konsumentów w zakresie czynników determinujących wybór produktów żywnościowych.

Badani konsumenci dokonują świadomych decyzji w zakresie wyboru nabywanych przez siebie produktów żywnościowych. Czytają informacje zamieszczone na opakowaniach, zwracają uwagę na to, aby kupowane produkty były jak najmniej przetworzone, nie kupują tego, co „jest pod ręką”, a w swoich wyborach kierują się świadomym doбором produktów żywnościowych w szczególności na podstawie wiedzy na temat racjonalnego żywienia. Wielu autorów zwraca uwagę, iż dla konsumentów, aktualnie istotnymi informacjami są te, które stanowią o składzie produktu, dacie ważności, kraju pochodzenia, wartości odżywczej oraz obecności w produkcie substancji szkodliwych<sup>32</sup>.

Konsumenci, jak dowiodły badania, przy zakupie produktów żywnościowych biorą pod uwagę opinię innych osób (ekspertów). Dodatkowo, jak wskazują uzyskane wyniki badań własnych, istotnym czynnikiem w procesie zakupu produktów żywnościowych pełni również jakość produktu. Ponad 80% badanych porównuje ceny podobnych produktów żywnościowych, aby wybrać ten o najlepszej jakości w stosunku do proponowanej ceny.

Odnotowane wyniki potwierdzają zatem słuszność **drugiej hipotezy badawczej**, wskazującej na to, że większość konsumentów dokonuje świadomego wyboru produktów żywnościowych, kierując się swoją wiedzą na temat danego produktu (m.in. jego składu, wartościami odżywczymi, stopniem jego przetworzenia) oraz opinią innych osób. Ponadto dla konsumentów istotne znaczenie ma jakość produktu, która w ich opinii powinna być skorelowana z ceną.

W kontekście przytoczonych wyników badań własnych, zarówno pierwotnych, jak i wtórnych, dowiedziono, że cechy socjo-ekonomiczno-demograficzne w istotnym stopniu różnicowały preferencje konsumentów dotyczące konsumpcji zbiorowej. Stwierdzono, że oceny konsumentów w obszarze pierwszego konstruktów badawczego, tj. „Atrakcyjność konsumpcji zbiorowej”, były w większości istotnie statystycznie zależne od płci badanych, poziomu ich wykształcenia oraz modelu rodziny. Najwyższą ocenę stwierdzeń zawartych w pytaniach AKZ1-AKZ2, przyznawały relatywnie częściej kobiety, respondenci z dwóch skrajnych grup wiekowych (powyżej 70 lat oraz 18-25 lat), badani reprezentujący gospodarstwa domowe z mniejszą liczbą osób, częściej z wykształceniem wyższym.

---

<sup>32</sup> m.in. [w:] Sajdakowska, M., Oracka, J. (2015). Kierunki podwyższenia jakości w opinii konsumentów, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, 1(42); Niewczas, M., Sikora, T. (2015). Food safety versus other characteristics of food by consumers, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, 2(43).

Wyniki badań własnych dowiodły, że oceny respondentów w obszarze kolejnego, drugiego konstruktów badawczego „Ekonomiczne uwarunkowania korzystania z usług gastronomicznych” przede wszystkim istotnie statystycznie różnicowały: płeć, wiek oraz poziom wykształcenia. Najwyższą ocenę stwierdzeń E1-E7 w konstrukcie badawczym „Sposoby spożywania żywności”, przyznawały relatywnie częściej kobiety, respondenci z dwóch grup wiekowych (powyżej 70 lat oraz w wieku 41-55 lat), badani reprezentujący mniej liczne gospodarstwa domowe, w większości z niższym poziomem wykształcenia.

Analizując cechy demograficzne konsumentów biorących udział w badaniu, z uwzględnieniem trzeciego, ostatniego konstruktów badawczego, tj. „Społeczno-kulturowe zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych”, stwierdzono, że opinie badanych w istotnym stopniu, w tym zakresie statystycznie różnicowały: płeć, wiek, poziom wykształcenia oraz model rodziny.

Najwyższą ocenę stwierdzeń, zawartych w pytaniach SK1-SK7, przyznawały relatywnie częściej kobiety, respondenci z dwóch grup wiekowych (powyżej 70 lat oraz 41-55 lat), badani reprezentujący gospodarstwa domowe składające się z większej liczby osób, w większości reprezentujący wyższy poziom wykształcenia. Taki rozkład populacji, analizując płeć badanych może świadczyć o tym, że to jednak kobiety najczęściej są odpowiedzialne za robienie zakupów żywnościowych, przygotowywanie posiłków, jak również wybór miejsca żywienia rodziny.

Tym samym potwierdzono słuszność **trzeciej hipotezy badawczej**, zakładającej, że czynniki warunkujące zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych, oddziałują z różną siłą na konsumenta, a siła ta jest uzależniona od indywidualnych cech jednostki (osób korzystających z tych usług).

Zwracając uwagę na przemiany, jakie zachodzą ostatnio w zachowaniach konsumentów względem jakości, ilości i sposobu zaspokajania potrzeb żywieniowych, przeprowadzone analizy trendów zachowań konsumentów z uwzględnieniem badań wtórnych, potwierdziły, iż zmiany, jakie zachodzą w myśleniu polskich konsumentów, zostały niewątpliwie przyspieszone przez pandemię zakaźnej choroby COVID-19, wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2. Według raportu Global Consumer Trends 2021, można zaobserwować nowe trendy globalne, które niewątpliwie będą miały wpływ na pojawienie się tzw. subtrendów na rynku usług gastronomicznych kraju, do których zaliczyć można m.in. zdrowie, dobre samopoczucie (bliżej niezidentyfikowane), przebywanie razem czy wirtualizację życia.

Z kolei, obowiązujące ograniczenia dotyczące sposobu funkcjonowania konsumentów, spowodowały przeniesienie aktywności w sferze konsumpcji do domu i nasilenie się trendu określanego mianem domocentryzmu.

Według badań przeprowadzonych przez Payback Opinion Poll, zainteresowanie wizytami w placówkach gastronomicznych zmalało prawie o 30%, natomiast przed pandemią odsetek osób deklarujących jedzenie poza domem wynosił aż 90%.

Z kolei, według prognoz poczynionych przez Trend Hunter, coraz większą popularnością zaczynają wyróżniać się tzw. wirtualne restauracje, świadczące usługi gastronomiczne według konceptu „tylko na wynos”.

Dodatkowo, według Raportu PMR, „Koronawirus a zmiana zachowań konsumentów w Polsce 2020”, 27% Polaków zadeklarowało całkowitą rezygnację z usług w lokalach gastronomicznych w Polsce, a 38% stwierdziło, że znacznie wizyty te ograniczy lub odłoży w czasie. Sytuacja ta spowodowała ujawnienie się kolejnego kierunku zmian, nabierającego na sile wraz z rozwojem segmentu delivery, mianowicie trendu darkkitchens/ghostkitchens/cloudkitchen oraz dark stores, stanowiące „przestrzeń” bez fizycznych lokali, obsługi klienta, oferujące dania na wynos.

Pandemia zakaźnej choroby COVID-19, wywołana przez koronawirusa SARS-CoV-2, znacząco wpłynęła na zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych. Wyraźny trend ujawniający się w zachowaniach polskich konsumentów to Food to Go. Według badania PMR przeprowadzonego w listopadzie 2020 roku, 56% Polaków w ciągu ostatnich sześciu miesięcy nabyło danie przygotowywane na ciepło w miejscu zakupu. Natomiast niemal 2/3 badanych konsumentów sięgnęła w tym czasie po paczkowane danie gotowe.

Dodatkowo, od początku 2020 roku, liczba restauracji na platformie Uber Eats, zwiększyła się o prawie 188%. Z kolei według danych StockApps przychody globalnego rynku dostaw żywności online wzrosły o 27 p.p. rok do roku, osiągając w 2020 r. wartość 136,4 mld dolarów.

Potwierdzeniem tego stanu rzeczy są badania przeprowadzone na próbie 1066 respondentów przez ARC Rynek i Opinia, trzy tygodnie po rozmrożeniu gospodarki, z których wynika, że 34% Polaków częściej zamawia jedzenie z dowozem, a modelowy konsument regularnie korzysta z dwóch serwisów Pyszne.pl oraz Uber Eats. Ponadto, jak wskazują prognozy w najbliższym czasie oczekuje się, że przychody z globalnego rynku dostaw żywności w 2021 r. osiągną 151,5 mld dolarów, gromadząc 1,6 mld użytkowników.

Odnotowane powyżej wyniki potwierdzają słuszność **czwartej hipotezy badawczej**, wskazującej na to, iż konsekwencją wielu zmian we współczesnej przestrzeni biznesowej są między innymi nowe trendy zachowań konsumentów, które mają bezpośredni wpływ na aktywność, sprawność i efektywność działania wielu przedsiębiorstw świadczących usługi gastronomiczne.

Wyniki badań wtórnych dowiodły, że w 2020 roku (w okresie przed pandemicznym) zdecydowana większość Polaków (64% badanych) pozytywnie oceniła warunki materialne swojego gospodarstwa domowego, a ocena ta należała do najlepszych, jakich dokonali konsumenci w comiesięcznych badaniach na przestrzeni ponad trzech dekad.

Ponadto, u progu pandemii zakaźnej choroby COVID-19, wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2, zdecydowana większość Polaków deklarowała poczucie bezpieczeństwa finansowego, a blisko co piąty ankietowany uważał wtedy, że w ciągu najbliższego roku warunki materialne jego gospodarstwa domowego ulegną poprawie (19% ankietowanych).

Takie optymistyczne prognozy towarzyszyły Polakom do czasu, kiedy zaczęli odczuwać negatywne skutki pandemii, uwidaczniające się w wynikach comiesięcznych badań nastrojów, z których można wnioskować, że na przestrzeni ostatniego roku (luty 2020-luty 2021), zmniejszył się aż o 7 pkt proc., do 55%, odsetek Polaków oceniających warunki materialne własnego gospodarstwa domowego jako dobre.

Dodatkowo, według poczynionych w lutym 2021 roku, na kolejne 12 miesięcy przez CBOS, prognoz dotyczących sytuacji materialnej gospodarstw domowych Polaków co dziesiąty ankietowany przewiduje, że warunki materialne w ich gospodarstwach domowych ulegną pogorszeniu (13%). Trend ten utrzymywał się również w badaniach przeprowadzonych w marcu 2021, których wyniki informują, że w stosunku do lutego 2021 r. zauważalny jest spadek optymistycznych prognoz ze strony konsumentów oczekujących w ciągu najbliższego roku poprawy warunków materialnych swojego gospodarstwa domowego (spadek o 6 punkty, do 15%).

Jak informują raporty branżowe 14 miesięcy pandemii sprawiło, że branża HoReCa cofnęła się o kilka lat. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2020 r. w sektorze HoReCa ubyło 5,3 tys. miejsc pracy.

Z kolei jak podaje Izba Gospodarcza Gastronomii Polskiej na przestrzeni ostatnich miesięcy 2020 r. upadłość ogłosiło 7- 8 tys. restauracji, a zwolniono około 130 tys. pracowników. W efekcie tych zmian, łączne straty branży gastronomicznej szacowane są na 2,2 mld zł.

Przedstawione dane obrazujące sytuację materialną polskich konsumentów pozytywnie weryfikują **piątą hipotezę badawczą**, wskazującą na to, że materialne warunki życia Polaków zarówno w okresie pandemii, jak i w okresie postpandemicznym, ulegną pogorszeniu, co może wpłynąć na częstotliwość korzystania z usług gastronomicznych. Taka sytuacja wymusza zatem od funkcjonujących na gastronomicznym rynku przedsiębiorstw zmiany dotychczasowych modeli działania i dostosowanie oferty usług gastronomicznych do zróżnicowanych zasobów finansowych konsumentów.

Prezentowana monografia habilitacyjna stanowi próbę teoretyczno-empirycznego ujęcia zagadnień związanych z wykorzystywaniem metody planowania strategicznego przez zwinne przedsiębiorstwo, do budowy modelu biznesowego stabilizującego działalność przedsiębiorstw gastronomicznych. Analiza podjętych zagadnień ma charakter interdyscyplinarny. Łączy w sobie wiedzę z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa, zarządzania z zagadnieniami dotyczącymi finansów przedsiębiorstw oraz socjologii społecznej i ekonomii<sup>33</sup>. Niemniej jednak, kluczowy nacisk został położony na problematykę zachowań konsumentów oraz na budowę modelu praktycznego działania zwinnego przedsiębiorstwa gastronomicznego wykorzystującego „straktykę” do budowy strategii działania, która

---

33 Ze względu na zakres publikacji jej ważną częścią była recepcja literatury – krajowej i zagranicznej. W pracy wykorzystano ponad 550 źródeł, zaś liczba ta wiąże się przede wszystkim ze wspomnianą już interdyscyplinarnością. Do przeprowadzenia badań i analiz konieczne były pozycje obejmujące zakresem teorii zarządzania, literaturę z zakresu teorii ekonomii (m.in. poziom zamożności społeczeństwa oraz struktura podatkowa wpłacana do budżetu państwa), ekonomiki przedsiębiorstwa, ale także ekonomii społecznej czy socjologii.

pozwała funkcjonować w warunkach turbulencji i niepewności otoczenia, co sprawia, że rozprawa ta szczególnie osadzona jest w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Do **najważniejszych osiągnięć** pracy, stanowiącej **wkład w rozwój nauk społecznych** w dyscyplinie **nauki o zarządzaniu i jakości**, należy zaliczyć niżej określone zagadnienia:

1. Połączenie zdobyczy nauki w zakresie zachowań konsumentów z problematyką zarządzania przedsiębiorstwem typu gastronomicznego w warunkach turbulencji i niepewności otoczenia – dotychczas aspekt teoretyczny zarządzania przedsiębiorstwem obejmował trzyetapowy system planowania strategicznego i przeznaczony był dla teoretycznego modelu funkcjonowania przedsiębiorstw. W osiągnięciu habilitacyjnym dokonałam zmiany architektury działania przedsiębiorstwa, włączając „straktykę” w funkcjonowanie zwinnego przedsiębiorstwa opartego na koncepcji Lean Management, aby w ten sposób zbudować nowy model biznesowy przedsiębiorstwa dla specyficznych uwarunkowań jego działania.
2. Systematyzacja dotychczasowego dorobku naukowego i krytyczna analiza dostępnych danych (GUS) dotyczących historycznego ujęcia przedsiębiorstw gastronomicznych działających na polskim rynku tych usług w latach 2007-2018 w zakresie trendów zmian działalności przedsiębiorstw gastronomicznych.
3. Opracowanie autorskie czynników determinujących zachowania współczesnych konsumentów oraz czynników kształtujących proces decyzyjny konsumenta w sektorze gastronomicznym oraz kluczowych haseł dla trendów w zachowaniach konsumentów na rynku usług gastronomicznych. Określenie determinant czynników w zakresie zachowań współczesnych konsumentów, które mogą być wykorzystane w szerokim spektrum dalszych badań dotyczących zmian zachowań konsumentów wymagających ciągłego monitorowania w celu aktualizacji współczesnych trendów w modelu żywienia społeczeństwa, jak i sposobu spędzania wolnego czasu.
4. Identyfikacja poziomów postrzegania jakości usług gastronomicznych przez konsumentów, którzy jak wskazują przeprowadzone badania, w największym stopniu utożsamiają jakość usług gastronomicznych z: jakością zdrowotną żywności, jakością serwowanych posiłków, jakością obsługi klienta, jakością wizualną, jakością usług pozakonsumpcyjnych oraz jakością ukrytą (Poziomy postrzegania jakości usługi gastronomicznej w opinii konsumentów - Model 6Q).
5. Wyniki badań empirycznych wraz ze sformułowaniem na ich podstawie wniosków w zakresie:
  - identyfikacji zwyczajów żywieniowych polskich konsumentów, z uwzględnieniem następujących aspektów: wyboru produktów żywnościowych, metod przygotowania posiłków, sposobów spożywania żywności oraz percepcji żywności i żywienia.

- identyfikacji uwarunkowań korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych w zakresie: atrakcyjności konsumpcji zbiorowej, ekonomicznych uwarunkowań korzystania z oferty usług gastronomicznych oraz społeczno-kulturowych uwarunkowań zachowań konsumentów na rynku usług gastronomicznych.
6. Opracowanie dwóch autorskich narzędzi badawczych<sup>34</sup>: „Zwyczaje żywieniowe Polaków” oraz „Uwarunkowania korzystania przez konsumentów z usług gastronomicznych”, które mogą stać się przydatne w teorii i praktyce zarządzania do dalszych badań a menedżerom dostarczyć zaprojektowanych narzędzi do opracowania strategii rozwoju dla swoich firm gastronomicznych, które będą musiały przetrwać nawet w okresie postpandemicznym wiele zmian i turbulentnych sytuacji we współczesnej rzeczywistości (menedżerów podejmujących decyzje zarządcze w tego typu przedsiębiorstwach).
7. Sformułowanie autorskiej propozycji zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym w turbulentnym i zmiennym otoczeniu, która pozwala na zbudowanie takich modeli biznesowych, które odzwierciedlają funkcjonowanie przedsiębiorstwa w tych specyficznych warunkach. Zaproponowane przeze mnie modele obejmują całą przestrzeń biznesowej działalności firmy i charakteryzują się następująco:
- Postpandemicznym modelem działalności firmy gastronomicznej w ujęciu holistycznym.
  - „Światem straktyki”, który wymusza na współczesnych podmiotach ciągłej aktualizacji strategii w celu skorygowania swojej działalności i przystosowania jej do zmian w otoczeniu.
  - Piramidą strategiczną funkcjonowania przedsiębiorstwa gastronomicznego w „świecie straktyki”.
  - Narzędziami zarządzania wspomagającymi wdrożenie koncepcji zwinnej organizacji.

Obok teoretyczno-empirycznego charakteru pracy należy wskazać także jej **aspekt aplikacyjny**. W pracy sformułowałam i rozwinęłam koncepcję modelu działania zwinnego przedsiębiorstwa gastronomicznego przydatnego dla praktyki gospodarczej, jak również dla dalszych rozważań teoretycznych w zakresie nowych paradygmatów zarządzania zwinnym przedsiębiorstwem, która charakteryzować się będzie sprawniejszą i efektywniejszą działalnością, aby spełnić wymagania konsumentów i zapewnić szybką realizację zamówień, dostarczając im odpowiedniej jakości produkt gastronomiczny, przy równoczesnym

---

34 W procedurze walidacji narzędzi badawczych wykorzystałam: porównanie wielokrotne badań tym samym testem przy wykorzystaniu estymacji stabilności bezwzględnej testu (np. kappa Cohena), analizę właściwości statystycznych pozycji testowych (ocena zgodności wewnętrznej testu z użyciem alfa Cronbacha) oraz analizę związku pozycji testowych z ogólnym wynikiem testu (współczynnik korelacji rangowej Spearmana, statystyka chi-kwadrat).

zaspokojeniu potrzeb wyższego rzędu, w czasie spędzania wolnego czasu w gastronomicznej firmie. Warto podkreślić, iż zaprezentowane autorskie rozwiązanie, w zakresie tworzenia holistycznego modelu działania zwinnego przedsiębiorstwa, wpisuje się i uzupełnia dotychczasową lukę, tak w przestrzeni teoretyczno-badawczej, jak i biznesowej. Wszystkie inicjatywy oraz działania powinny być ukierunkowane na wzrost i rozwój przedsiębiorstw gastronomicznych, zaspokajających ujawnione potrzeby konsumentów. Takie działania wpisują się także w inicjatywy ogólnego rozwoju społeczno-ekonomicznego, który w okresie pandemicznym i postpandemicznym jest niezmiernie ważny.

Recenzenci wydawniczy podkreślili istotny wkład napisanej przeze mnie monografii w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości:

- Pani prof. dr hab. Irena Ozimek stwierdziła, że: *Przedstawiona do oceny monografia stanowi interesujące opracowanie dotyczące problematyki łączącej aspekty zachowania konsumentów i konieczność dostosowywania się do zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem w okresie pandemicznym i postpandemicznym. Monografia ta, będzie stanowiła ważną publikację naukową w dziedzinie nauk społecznych, zwłaszcza w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Ze względu na interesującą tematykę, odbiorcą tej monografii mogą być zarówno nauczyciele akademicki, jak i studenci. Problematyka monografii może być bowiem wykorzystana jako źródło dydaktyczne m.in. dla studentów studiujących na kierunkach i specjalnościach związanych z zarządzaniem. Ponadto zakres tematyczny niniejszej publikacji jest szczególnie bardzo istotny dla przedsiębiorców w szczególności reprezentujących branżę gastronomiczną, którzy chcąc być konkurencyjnymi na rynku, tym bardziej powinni być zainteresowani tak ważną problematyką.*
- Pan dr hab., prof. ucz. Tomasz Zalega zaznaczył, że: *Opiniowana praca dotyczy problematyki zachowań współczesnych konsumentów w kontekście budowania strategii działania przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce. W związku z powyższym podjęty w monografii temat badań należy uznać za ważny i w pełni uzasadniony a recenzowane opracowanie wypełnia, w pewnym zakresie, istniejącą w tym przypadku lukę, wzbogacając naszą wiedzę na wspomniany temat. Następnie recenzent wskazuje, że: *Problematyka podjęta przez Autorkę monografii jest aktualna, złożona i ważna, zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia*". Profesor Zalega wskazuje i podkreśla, że: *Zawartość merytoryczna książki oraz stopień zaawansowania w niej wiedzy mogą być przydatne dla tych wszystkich osób, które interesują się usługami gastronomicznymi i zachowaniami konsumentów w tym segmencie rynku. Monografia będzie także pomocna dla studentów kierunku turystyka i rekreacja. Książka może być także dobrą lekturą uzupełniającą dla osób zajmujących się polityką gospodarczą, działaczy społecznych i menedżerów, a także studentów i słuchaczy studiów podyplomowych, doktorantów oraz pracowników naukowych i dydaktycznych.**



W trakcie realizacji monografii habilitacyjnej dokonałam między innymi obszernego i aktualnego przeglądu piśmiennictwa krajowego jak i światowego, który komponował się nie tylko z częścią teoretyczną monografii, ale odzwierciedla również tematykę realizowanych badań, które stały się przyczynkiem do sformułowania hipotez, które w znacznej części w podsumowaniu zostały pozytywnie zweryfikowane.

Konkludując, można stwierdzić, że wyniki realizowanych przeze mnie badań mogą być podstawą do dalszych wieloaspektowych dociekań naukowych nie tylko w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ale także w obszarze technologii żywności i żywienia, nauk medycznych i psychologii.

Takie podejście do analizy tych wyników badań, jak i do projektu funkcjonowania przedsiębiorstwa gastronomicznego, zaprezentowane przeze mnie w niniejszej monografii ma **znaczenie zarówno teoretyczne, jak i aplikacyjne**, przez możliwość wykorzystania ich w praktyce gospodarczej.

Podkreślić również należy, iż **praktyczne zastosowanie** wielu zaproponowanych w monografii rozwiązań może przyczynić się do osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych i pozaekonomicznych z realizowanego biznesu.

Pomimo iż prezentowana w osiągnięciu habilitacyjnym monografia jest obecna na rynku wydawniczym dość krótko (od lutego 2022 roku), jej wartość merytoryczna została już dostrzeżona i podkreślona na łamach wiodących czasopism naukowych w Polsce, m.in. w:

1. „Marketing i Rynek” lipiec/2022
2. „Organization & Management” wrzesień/2022
3. „Przegląd Gastronomiczny” wrzesień/2022

#### **Literatura do punktu 4:**

Badanie PMR (2020), Koronawirus a zmiana zachowań konsumentów w Polsce, [www.horecanet.pl](http://www.horecanet.pl).

Badanie preferencji konsumentów w zakresie zamówień jedzenia online (2020), w: Preferencje konsumentów i trendy, Raport 2020, ConQuest Consulting, „Rynek Gastronomiczny w Polsce”.

Bank Danych Lokalnych, Przeciętne miesięczne wydatki w gospodarstwach domowych na jedną osobę (sekcja restauracje i hotele). [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

Brillat-Savarin, J.A. (2011). The physiology of taste: Or meditations on transcendental gastronomy, Vintage Publishers, Toronto (Original Work Published 1825).

CBOS (2020), Materialne warunki życia — obraz tuż przed pandemią, Komunikat z badań nr 45.

CBOS (2021), Nastroje społeczne w lutym. Komunikat z badań, nr 26.

CBOS (2021), Nastroje społeczne w marcu. Komunikat z badań, nr 34.

- Dziadkowiec, J. (2014). Preferencje konsumentów usług gastronomicznych, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias”, 8.
- Dziadkowiec, J., Rood, A.S. (2015). Casual-dining restaurant preferences: A cross-cultural comparison, „Journal of Foodservice Business Research”, nr 1(18).
- Finkelstein J. (1989). Dining Out: Sociology of Modern Manners, Polity, Cambridge.
- Gawęcki, J. (2010). Człowiek i jego pokarm, w: Żywnienie człowieka. Podstawy nauki o żywieniu, red. J. Gawęcki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gheribi, E. (2016). Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych na polskim rynku, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 255.
- Górka-Chowaniec, A. (2019). Autonomy in HRM: Empirical evidence from polish and german service sector, „Organizacja I Kierowanie”, 1.
- Górka-Chowaniec, A., Jagła, A. (2020). Determinanty kreowania wizerunku marki przedsiębiorstw sektora gastronomii — założenia teoretyczne, w: Zarządzanie turystyką i sportem wobec wyzwań XXI wieku — wybrane zagadnienia, red. nauk. J. Kantyka, W. Chudy, A. Górka-Chowaniec, Wydawnictwo AWF im. J. Kukuczki w Katowicach, Katowice.
- Gruszczyńska, M., Bąk-Sosnowska, M., Plinta R. (2015). Zachowania zdrowotne jako istotny element aktywności życiowej człowieka. Stosunek Polaków do własnego zdrowia, „HYGEIA Public Health”, 50(4).
- [https:// stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/2\\_PKD-2007-schemat\\_2.pdf](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf)
- Kolny, B. (2018). Profil konsumentów korzystających z usług gastronomicznych, „Handel Wewnętrzny”, 1(372).
- Kołożyn-Krajewska, D., Sikora T. (2010). Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Kopacki, I., Bogacka, E. (2020). Wybrane aspekty preferencji konsumentów w wyborze placówek gastronomicznych. Studium przypadku osiedla Jeżyce w Poznaniu, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, 50, <https://doi.org/10.14746/rrpr.2020.50.03>.
- Małysa-Kaleta, A. (2004). Zmiany jakościowe w konsumpcji Polaków na tle procesów integracyjnych w Europie, w: Marketing, handel, konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym, t. II, red. B. Gregor, „Folia Oeconomica”, 179.
- Michalczuk, G. (2011). Kapitał intelektualny w strukturze kapitału współczesnych przedsiębiorstw, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 172.
- Milewska, M., Prączko, A., Stasiak A. (2017). Podstawy gastronomii. Od żywności do turystyki kulinarnej. PWE.
- Mintel, Global consumer trends 2021. The now, next and future global consumer, [mintel.com](http://mintel.com).
- Niewczas, M., Sikora, T. (2015). Food safety versus other characteristics of food by consumers, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, 2(43).
- Outram, Ch. (2020). Straktyka. Jak w cyfrowych czasach strategia połączyła się z taktyką, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa.
- Ozimek, I. (2013). Jakość usług gastronomicznych a ochrona konsumentów w Polsce, Wyd. SGGW, Warszawa.

- PosBistro Kondycja Polskiej Gastronomii, czyli jak COVID-19 wpłynął na finanse branży, Raport PosBistro 2021, [www.raportposbistro.pl](http://www.raportposbistro.pl).
- Raport (2020), Top 10 Global Consumer Trends 2020. Raport Briefly, [www.askbriefly.com](http://www.askbriefly.com).
- Raport Briefly, [www.askbriefly.com](http://www.askbriefly.com).
- Raport Miesięczne wydatki na konsumpcję poza domem na 1 osobę, [bdl.stat.gov.pl](http://bdl.stat.gov.pl).
- Raport Nastroje i plany polskich konsumentów w dobie koronawirusa, [www.federacja-konsumentow.org.pl](http://www.federacja-konsumentow.org.pl).
- Raport NRA (2020), What's hot. 2020 Culinary Forecast, Raport National Restaurant Association, [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org).
- Raport PARP (2019), Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich, Warszawa, [https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis\\_uniwersalnych\\_kompetencji\\_menadżerskich\\_20190301.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menadżerskich_20190301.pdf).
- Raport PMR (2020–2021) Rynek produktów Food to Go w Polsce 2020/2021.
- Raport PMR (2020–2025) Rynek HoReCa w Polsce 2020. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2020–2025.
- Rostek, A., Zalega, T. (2015). Konsumpcja kolaboratywna wśród młodych polskich i amerykańskich konsumentów (część 1), „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Rutkowska, E., Czarniecka-Skubina, E. (2015). Catering Services in Poland and in Selected Countries, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Scientific Journal. Service Management”, nr 15, Szczecin.
- Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2019 (2019), wydanie specjalne czasopism „Nowości Gastronomiczne” i „Sweets & Coffee”.
- Sajdakowska, M., Oracka, J. (2015). Kierunki podwyższenia jakości w opinii konsumentów, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, 1(42).
- Shaw F. (2002). *Uncertainty and the new consumer*, Foresight, vol. 4,6/2002.
- Shimokawa, K., Fujimoto, T. (2011). Lean Management. Narodziny systemu zarządzania, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Warszawa.
- Stos-Roman, A. (2011). Miejsce kapitału intelektualnego w bilansie przedsiębiorstwa, w: Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 3.
- The Routledge handbook of gastronomic tourism (2021), red. K.D. Saurabh, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York.
- Tkaczyk, J. (2012). Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe. „Handel Wewnętrzny”, Konsumpcja i konsument – nowe trendy, maj-czerwiec.
- Trend Raport (2021), Create the future, TrendHunter, [trendhunter.com](http://trendhunter.com).
- Trendy na rynku HoReCa w 2020 roku, <https://retailmarketexperts.com>. Jak odżywiają się Polacy (2020), Raport, Kukuła Healthy Food.
- Warde A., Martens L. (2000). Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure. Press New York, Cambridge.
- Womack, P., Jones, D.T. (2011). Lean thinking — szczupłe myślenie, wyd. II, Prodpres, Wrocław.

Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe). Aneks do publikacji „Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2021 (marzec 2021).

Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe). Aneks do publikacji „Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2021 (marzec 2021)”.

Zabrocki, R., Cordice, A. (2010). Analiza porównawcza zachowań konsumentów Polskich i angielskich na rynku usług żywnościowych, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, 65.

#### **4.3. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych z okresu całej kariery zawodowej**

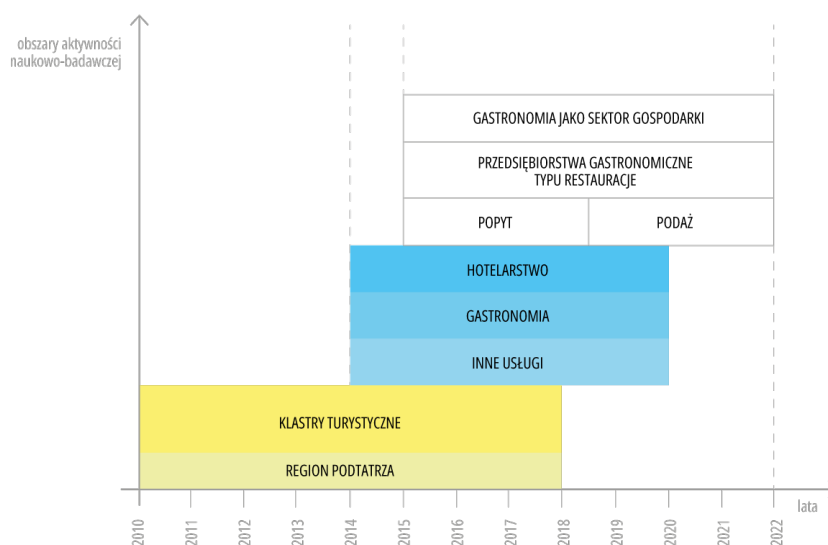
Moje zainteresowania tematyką usług gastronomicznych rozwijały się już od momentu wyboru technikum gastronomicznego jako szkoły, która pozwoliła mi na zdobywanie doświadczeń praktycznych, będących konsekwencją pracy w sektorze gastronomicznym. Profil dydaktyki szkoły średniej, doświadczenie praktyczne zdobyte w różnych podmiotach działalności gastronomicznej oraz chęć zgłębiania zagadnień związanych z tą tematyką zdecydowała o wyborze uczelni o kierunku: Zarządzanie Sportem i Turystyką, którego gastronomia jest ważną częścią składową. Wybór Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach im. Jerzego Kukuczki w Katowicach (w latach **2001-2004**), potwierdziły i rozwinęły moje zainteresowania, które pozwoliły mi dotrzeć w obszar badań naukowych zapoczątkowanych praktyką w trakcie studiów i naukowych dociekań realizowanych podczas aktywności w kołach naukowych.

W trakcie studiów aktywnie uczestniczyłam w pracach organizacji studenckich, byłam członkiem URSS, przewodniczącą roku, odbyłam również praktyki studenckie, m.in. w hotelu „Aria” w Sosnowcu oraz hotelu „Silesia” w Katowicach, które ukształtowały moje przyszłe zainteresowania naukowe, koncentrujące się wokół tematyki związanej z zarządzaniem przedsiębiorstwem branży hotelarskiej. Efektem prowadzonych przeze mnie w tym okresie czasu badań była praca licencjacka pt. „Usługa hotelarska jako produkt na przykładzie hotelu „Aria” w Sosnowcu”.

Studia magisterskie na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach (specjalność: zarządzanie w usługach) rozpoczęłam w **październiku 2004 roku**. Rokrocznie, w ciągu trwania nauki otrzymywałam stypendium pierwszego stopnia za wyniki w nauce. W **czerwcu 2007 roku** obroniłam pracę magisterską pt. „Analiza i ocena usług logistycznych na przykładzie branży hotelowej”, w której zostały zaproponowane przeze mnie zmiany w zakresie logistycznej obsługi klienta z wykorzystaniem metody „Mystery Shopping” i zdałam egzamin magisterski z oceną bardzo dobrą, uzyskując tym samym tytuł magistra, specjalność: Zarządzanie w usługach.

Pracę naukową rozpocząłam **30 września 2011** na Wydziale Ochrony Zdrowia Śląskiej Wyższej Szkoły Medycznej w Katowicach, w której zostałam zatrudniona na stanowisku wykładowcy. **Od 2011 do 2012 roku** byłam słuchaczem studiów podyplomowych na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach pt. „Prawo Unii Europejskiej”.

W tym czasie ukształtowała się platforma moich zainteresowań naukowych na wiele lat, którą zaprezentowałam w postaci graficznej na rysunku 11.



Rysunek 11 Wiodące zakresy aktywności naukowej w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości w okresie całej aktywności naukowej  
Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, pragnę podkreślić, że przestrzeń czasowa ujęta na rysunku 11, prezentuje ewolucję moich badań naukowych, które ukształtowały się od ogółu: klastry jako przestrzeń dedykowana dla funkcjonowania przedsiębiorstw branży turystycznej, turystyka jako skojarzona forma różnych usług - do szczegółu, którym jest sektor gastronomii w branży turystycznej. W ostatnim horyzoncie aktywności naukowej koncentrowałam się na modelu funkcjonowania przedsiębiorstw gastronomicznych typu restauracje.

Najważniejsze badania, które następnie stały się podstawą napisania pracy doktorskiej, jakie prowadziłam w tym czasie (**lata 2010-2013**), dotyczyły utworzenia klastra turystycznego w gminie Bukowina Tatrzańska. Tematyka ta, jak na ówczesne czasy, była nowatorska i nie podejmowana w odniesieniu do terytorium regionu Podtatrza przez żadne

ośrodki naukowo-badawcze. Uzyskane wyniki spowodowały wypełnienie istniejącej wówczas luki badawczej.

Mając świadomość, iż małe i średnie przedsiębiorstwa branży turystycznej, chcąc utrzymać się na rynku i zdobywać przewagę konkurencyjną, stają coraz częściej przed koniecznością rozważenia podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami pokrewnych sektorów, zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym. Konceptcje sieciowej gospodarki i wspierania powiązań sieciowych przedsiębiorstw przez władze publiczne zostały przyjęte jako powszechna praktyka w zglobalizowanej gospodarce. Sytuacja taka wymaga od przedsiębiorców podjęcia określonych form kooperacji w coraz to bardziej turbulentnym otoczeniu. To właśnie współdziałanie w klastrze może sprostać tym wymaganiom. Zidentyfikowanie powyższej luki badawczej stało się przesłanką do powstania ważnego problemu badawczego polegającego na konieczności dokonania analizy, czy przedsiębiorstwa branży turystycznej funkcjonujące na terenie gminy Bukowina Tatrzańska będą w stanie funkcjonować w układzie relacyjnym typu klastr, czy układ ten wpłynie pozytywnie na sposób zarządzania nimi i regionem, na terenie którego funkcjonują, co zostało szczegółowo opracowane w rozprawie doktorskiej.

Celem badań było dokonanie analizy współdziałania przedsiębiorstw turystycznych dla zmiany sposobu zarządzania nimi poprzez zbudowanie klastra i stworzenie koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w klastrze.

W badaniach pierwotnych uczestniczyły władze Gminy Bukowina Tatrzańska (wywiad bezpośredni), wybrane podmioty rynku turystycznego (wywiad bezpośredni) oraz przedsiębiorstwa turystyczne (kwestionariusz ankiety-100% populacji). Rezultatem tych badań było zaproponowanie algorytmu planu rozwoju klastra „Bukowina RAZEM” oraz przedsiębiorstw funkcjonujących na terytorium gminy. Ponadto zaproponowałam koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w gminie Bukowina Tatrzańska, z uwzględnieniem metody benchmarkingu funkcjonalnego. W opracowaniu zastosowałam zintegrowane podejścia badawcze, które były pionierskim spojrzeniem na analizę przedsiębiorstw branży turystycznej funkcjonujących w tym regionie.

Wyniki moich badań ujętych w rozprawie doktorskiej pokazały, że sprawne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym nie będzie realizowane wyłącznie przez właścicieli przedsiębiorstw turystycznych, ale będzie podlegać wpływom, sugestiom i korektom lidera sieci – Klastr „Bukowina RAZEM”, co w znacznym stopniu wpłynie na efektywność w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym. Konkludując, innowacyjna forma zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym będzie służyła poprawie pozycji konkurencyjnej, głównie poprzez poprawę zasobów i bardziej wnikliwą politykę segmentacyjną.

W efekcie przeprowadzonych badań na potrzeby realizacji rozprawy doktorskiej opublikowałam **dziesięć artykułów** w czasopismach i zeszytach naukowych (**9 artykułów opublikowałam samodzielnie**, jeden we współautorstwie)<sup>35,36,37,38,39,40,41,42,43,44</sup>.

Wybrane wyniki badań były przedstawiane i dyskutowane na konferencjach o zasięgu międzynarodowym i krajowym, do których za najważniejsze uznaję:

1. International Scientific Conference “Economy and management of companies 2010”, 05-06.10.2010, Zvolen, Slovakia.

**Wygłoszony referat:** „The theoretical aspects of organisations’ network management in the XXI century”.

2. International Scientific Conference „Economy and management of companies 2011”, 04-05.10.2011, Zvolen, Slovakia.

**Wygłoszony referat:** „Conceptual approach to cooperation on the tourist market with a focus on the regions of high tourist attractiveness”.

3. V Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Autokreacja poprzez turystykę”, 09-10.06.2010, Kłodzko, Wrocław.

**Wygłoszony referat:** „Rola twórczości artystycznej dla rozwoju Szlaku Dziedzictwa Kulturowego Podtatrza”.

4. II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Gastronomia w ofercie turystycznej regionu”, 01-02.07.2010, Częstochowa.

**Wygłoszony referat:** „Charakterystyka wybranych produktów jako oferta turystyczna Podhala”.

5. VI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Turystyka jako rytuał” 08-09.06.2011, Trzebiezowice.

**Wygłoszony referat:** „Analiza przestrzeni turystycznej gminy Bukowina Tatrzańska przez pryzmat funkcji jakie pełni”.

---

35 Górka, A. (2010). *Rola twórczości artystycznej dla rozwoju Szlaku Dziedzictwa Kulturowego Podtatrza*. [w:] Leniartek, M. (red.), *Autokreacja poprzez turystykę*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, s. 65-79. ISBN 978-83-87708-77-01.

36 Górka, A. (2010). *Charakterystyka wybranych produktów jako oferta turystyczna Podhala*. [w:] Dolatowski, Z.J., Kołożyn-Krajewska, D. (red.), *Gastronomia w ofercie turystycznej regionu*. Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki, Częstochowa, s. 519-544. ISBN 978-83-923668-7-0.

37 Górka, A. (2010). *The theoretical aspects of organizations’ network management in the XXI century*, [in:] *Ekonomika a Manažment podnikov 2010* : Medzinárodná vedecká konferencia. - Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, p. 213-220. ISBN 978-80-228-2150-6.

38 Górka, A. (2011). *Uwarunkowanie do kreowania przestrzeni turystycznej Podhala*, [w:] Durydiwka, M., Duda-Gromada, K. (red.) *Przestrzeń turystyczna : czynniki, różnorodność, zmiany*, Warszawa : Uniwersytet Warszawski. Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, s. 233-240. ISBN 978-83-89502-79-7.

39 Górka, A. (2010). *Conceptual approach to cooperation on the tourist market with a focus on the regions of high tourist attractiveness*, [in:] *Ekonomika a Manažment podnikov 2011* : Medzinárodná vedecká konferencia. – Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, p. 84-91. ISBN 978-80-228-2284-8.

40 Górka, A. (2011). *Analiza przestrzeni turystycznej gminy Bukowina Tatrzańska przez pryzmat funkcji jakie pełni*. [w:] Leniartek, M.K., Oleśniewicz, P., Widawski, K. (red.), *Instrumentalizacja turystyki kulturowej*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, s. 27-41. ISBN 978-83-87708-87-0.

41 Górka, A. (2011). *Gmina jako podmiot gospodarujący w koncepcji samorządu terytorialnego*. [w:] Bedrunka, K., Dymek, Ł. (red.), *Uwarunkowania instytucjonalno-polityczne i ekonomiczne rozwoju regionalnego w Polsce*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, s. 43-57 ISBN 978-83-62736-46-1.

42 Górka, A. (2011). *Municipality as an administering body in concept of the local government*, [in:] Bedrunka, K., Dymek, Ł. (eds.), *Regional Development Management and Administration: Concepts, Methods and Implementation*, Opole : Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, s. 169-186. ISBN 978-83-62736-48-5.

43 Górka, A. (2012). *Ocena regionu Podtatrza w świetle strategii gminy Bukowina Tatrzańska na lata 2008-2020*, [w:] Leniartek, M.K., Widawski, K. (red.) *Nowa ekonomia turystyki kulturowej*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania "Edukacja", s. 297-310. ISBN 978-83-87708-94-8.

44 Górka-Chowaniec, A., Staszewska J. (2013). *Krajowa i zagraniczna polityka wspierania klastrow, Turystyka, Sport i Zdrowie*, nr 4, s. 15.

6. VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Nowa Ekonomia Turystyki kulturowej”, 14-15.06.2012, Trzebieszowice.

**Wygłoszony referat:** „Ocena regionu Podtatrza w świetle strategii gminy Bukowina Tatrzańska na lata 2008 – 2020”.

Wynikiem dotychczasowego rozwoju naukowego było otwarcie przewodu doktorskiego w dniu **19 marca 2013** roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Obrona pracy doktorskiej pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach klastra” odbyła się w dniu **15 kwietnia 2014** roku, a stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu nadany mi został uchwałą rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w dniu **23 kwietnia 2014**. Promotorami w przewodzie doktorskim była dr hab. Jolanta Staszewska, prof. nzw. Politechniki Opolskiej oraz dr hab. prof. PCz Piotr Pachura. Recenzentami natomiast byli: prof. dr hab. Ewa Bojar z Politechniki Lubelskiej oraz dr hab. inż. prof. PCz Joanna Nowakowska-Grunt z Politechniki Częstochowskiej.

W latach **2014-2017** moja praca naukowo-badawcza była kontynuacją zagadnień poruszanych w rozprawie doktorskiej i objęła publikacje w monografiach, czasopismach i zeszytach naukowych<sup>45,46,47,48,49,50,51,52</sup>, podejmujących tematykę roli samorządu terytorialnego w tworzeniu oferty turystycznej regionu, kreowania produktu marketingowego jako istotnej determinanty rozwoju regionalnego, polityki wspierania organizacji sieciowych, koncepcji współdziałania przedsiębiorstw XXI wieku a także poszukiwania rozwiązań w zakresie efektywnych metod zarządzania dedykowanych przedsiębiorstwom turystycznym funkcjonujących w warunkach sieci.

Analizy i rozważania przedstawione w rozprawie doktorskiej wraz z wynikami badań, które uzupełniałam o aktualne uwarunkowania funkcjonowania podmiotów sektora turystyki<sup>53,54,55,56</sup>, stały się podstawą do opublikowania moich dwóch pierwszych

---

45 Górka-Chowaniec, A., Staszewska, J. (2014). Scenariusz klastra, [w:] Identyfikacja współczesnych wyzwań w zarządzaniu organizacyjnym w środowisku realnym i cyfrowym, pod red. Joachima Foltysa, Małgorzaty Adamskiej Opole: Politechnika Opolska, str. 55-78.

46 Górka-Chowaniec, A., Staszewska, J. (2014). Benchmarking dla koncepcji klastra - na przykładzie gminy Bukowina Tatrzańska, [w:] Management of organization in real and virtual environment: opportunities and challenges / pod red. Viery Markovej [i in.] Opole : Politechnika Opolska, str. 71-80. - ISBN 978-83-64056-53-6.

47 Górka-Chowaniec, A. (2015). Bukowina Tatrzańska wczoraj a dziś – trendy w turystyce przyjazdowej regionu Podtatrza, [w:] Przestrzenie komunikacji / pod red. Jolanty Kędzior i Beaty Krawiec Wrocław : Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 167-178. - ISBN 978-83-64036-32-3.

48 Górka-Chowaniec, A. (2015). Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach klastra. Zeszyty Naukowe. Zarządzanie / Wyższa Szkoła Humanitas, nr 3, str. 143-159 [DOI: 10.5604/18998658.1173093].

49 Górka-Chowaniec A., Dolata S. (2016). Uwarunkowania rozwoju turystyki Gminy Bukowina Tatrzańska na lata 2015-2020 w świetle opracowanej strategii, [w:] Sport i turystyka jako przedmiot wielofunkcyjnych analiz we współczesnej rzeczywistości / red. nauk. Joanna Kantyka ; Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. Katowice : Wydaw. AWF, str. 71-88.

50 Górka-Chowaniec, A., Halemba, P., Grzeganeck-Więcek, B. (2016). Rola gminy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki, [w:] Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych w spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania. T. 2 / [red. nauk.] Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba Katowice : Wydaw. AWF, str. 279-300. - ISBN 9788364036606.

51 Górka-Chowaniec, A. (2016). Rola procesu współdziałania w zarządzaniu rodzinnym przedsiębiorstwem sektora turystyki. Zeszyty Naukowe. Zarządzanie / Wyższa Szkoła Humanitas, nr 1, s. 331-342.

52 Górka-Chowaniec, A., Smolarek M. (2018). Współdziałanie w warunkach klastra turystycznego jako kierunek rozwoju małych rodzinnych firm turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska. Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. 19, z. 7, cz. 1, str. 209-224.

53 Projekt strategii rozwoju Gminy Bukowina Tatrzańska na lata 2015-2020.

54 Strategia Rozwoju Powiatu Tatrzańskiego 2012-2020



monografii<sup>57,58</sup>. Recenzentem pierwszej monografii był prof. dr hab. Marek Bugdol (Uniwersytet Jagielloński), drugiej natomiast dr hab. Daniel Puciato, prof. WSB (Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu).

W okresie od **października 2014 do września 2015** roku zostałam zatrudniona w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu. W tym czasie zajmowałam się również badaniami dotyczącymi specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych. Efektem tej aktywności były publikacje o charakterze naukowym<sup>59,60,61,62</sup>, informacyjno-praktycznym<sup>63,64</sup> oraz popularyzatorskim<sup>65,66,67,68</sup>.

Następnie, w drodze konkursu w 2014 roku zostałam zatrudniona w Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. W początkowych latach współpracy na stanowisku asystenta (2014-2015), a następnie na stanowisku adiunkta (2015- do chwili obecnej). Dodatkowo, kontynuuję swoją współpracę ze Śląską Wyższą Szkołą Medyczną w Katowicach (2011- do chwili obecnej) oraz w ostatnich latach jestem również wykładowcą Wyższej Szkoły Technologii Informatycznych w Katowicach (od 2019 – do chwili obecnej).

**Od roku 2017** moje zainteresowania naukowe koncentrowały się głównie wokół tematyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach sektora turystycznego. W szczególności interesowały mnie takie problemy, które bezpośrednio wpływają na sukces oraz jakość funkcjonowania przedsiębiorstw (z punktu widzenia klientów).

Jednym z rzadko podejmowanych tematów w literaturze dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstw sektora turystyki i stosunkowo słabo rozpoznanych, lecz niezwykle istotnym z punktu widzenia ich sprawności i skuteczności biznesowej, jest autonomia pracowników.

---

55 Ministerstwo Rozwoju, Kierunki udzielania pomocy de minimis oraz pomocy publicznej w ramach programów operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020.

56 Strategia "Europa 2020"

57 Górka – Chowaniec, A. (2017). Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach sieci : kompendium wiedzy teoretycznej, Cz. 1. - Katowice : Wyd. AWF, stron 213, ISBN 9788364036668.

58 Górka – Chowaniec, A. (2018). Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach sieci : studium przypadku, Cz. 2. - Katowice: Wyd. AWF, stron 188, ISBN 9788364036750.

59 Górka-Chowaniec, A., Kucharski M. (2014). Współdziałanie jako element kształtowania potencjału społecznego przedsiębiorstw sektora turystyki, [w:] Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych w spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania. T. 1 / [red. nauk.] Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba Katowice : Wydaw. AWF, str. 201-226. - ISBN 978-83-64036-32-3.

60 Kaczmarczyk, P., Nagody-Mrozowicz, K., Górka-Chowaniec, A. (2016). Profil osobowy menedżera sektora hotelarskiego w świetle analizy roli społecznej, [w:] Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych w spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania. T. 2 / [red. nauk.] Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba Katowice : Wydaw. AWF, str. 70-88. - ISBN 9788364036606.

61 Górka-Chowaniec, A. (2015). Strategiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem – przypadek branży turystycznej. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, nr 4, str. 131-146 [DOI: 10.5604/18998658.1186398].

62 Górka-Chowaniec, A. (2016). Pozaekonomiczne czynniki motywacji w przedsiębiorstwach sektora turystyki. Marketing I Rynek R. 23, 3. Uniwersytet Szczeciński s. 190-200.

63 Górka-Chowaniec, A. (2016). Relations created between the supply and the demand side on the tourism market. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, nr 3, str. 109-121 [DOI: 10.5604/18998658.1228263].

64 Górka-Chowaniec, A., Szczęśniak, M. (2018). Infrastruktura turystyczno-rekreacyjna narciarstwa w Polsce : wybrane aspekty. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Turystyki 2018, nr 2, str. 165-177 [DOI:10.18276/ept.2018.2.42-17]

65 Górka-Chowaniec, A. (2016). Human Resources przedsiębiorstw sektora gastronomii, [w:] Współczesne problemy zarządzania / red. M. Smolarek Sosnowiec : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanitas, str. 91-104.

66 Dzemieszkiewicz, A., Górka-Chowaniec, A., Kłak, D. (2016). Kompetencje obsługi kelnerskiej w świetle analizy fenomenologicznej roli społecznej, [w:] Problemy potencjału społecznego organizacji turystycznych i sportowych w spektrum wielowymiarowych aspektów zarządzania. T. 2 / [red. nauk.] Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba Katowice : Wydaw. AWF, str. 147-174. - ISBN 9788364036606

67 Górka-Chowaniec, A. (2015). Organizacja produktu w przedsiębiorstwie sektora hotelarstwa. Zeszyty Naukowe. Zarządzanie / Wyższa Szkoła Humanitas 2015, nr 2, s. 63-76.

68 Górka-Chowaniec, A. (2017). Product's elements and the satisfaction of the customer's needs in the hospitality sector. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, nr 1, str. 285-296.

Kierowaniu personelem we współczesnych podmiotach sektora usług przypisuje się coraz większą rolę- rolę, która w swej realizacji wymaga interdyscyplinarnej wiedzy, nie tylko od menedżerów, ale również pracowników, stając się w perspektywie czasu przesłanką do zwiększenia ich partycypacji decyzyjnej w procesie świadczonych usług. Powyższe problemy stały się przesłanką do przeprowadzenia badań w dwóch podmiotach - w Polsce i w Niemczech<sup>69</sup>. Celem tych badań było określenie istoty autonomii w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz jej wpływu na efektywność pracy i świadczonych usług w opinii pracowników sektora gastronomii pionu hotelarstwa. Efektem tych badań była publikacja<sup>70</sup>, w której zaprezentowałam autonomię pracowników w podejmowaniu decyzji w obszarze swojej działalności, co przekłada się bezpośrednio na sprawniejszą i efektywniejszą pracę całej organizacji, a osiągnięte wyniki usprawniają proces zarządzania przedsiębiorstwem, mając bezpośredni wpływ na efekty zarządzania realizowane przez menedżera. Na podstawie uzyskanych wyników badań zweryfikowałam hipotezę o istotności autonomii w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz jej wpływie na efektywności świadczonej pracy poszczególnych pracowników.

Równie ważnym tematem i stosunkowo słabo rozpoznanym problemem w dotychczasowej literaturze przedmiotu, w ramach obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie funkcjonowania przedsiębiorstw sektora turystycznego, były pozaekonomiczne motywy.

Efektom moich zainteresowań na tym etapie było powstanie publikacji<sup>71</sup>, w której przyjął hipotezę, że pracownicy przedsiębiorstw sektora turystyki<sup>72</sup> funkcjonujących na terenie południowej Polski, w większości pozytywnie oceniają funkcjonujący pozaekonomiczny system motywacji do pracy, wskazując jednocześnie na zmiany jakie wprowadziliby w obecnie funkcjonującym systemie motywacji.

Z upływem czasu i nabywanych doświadczeń, w obszarze realizowanych badań naukowych, moje zainteresowania zaczęły wyraźnie ewoluować w kierunku gastronomii hotelowej. Kolejnym uszczegółowieniem badań naukowych ujętych w zaprezentowanej platformie na rysunku 11 było zawężenie ich do przedsiębiorstw gastronomicznych typu restauracje. W okresie lat 2015- do chwili obecnej, analizuję relacje, jakie wynikają z wciąż zmieniającego się modelu życia społeczeństwa, wyrażonego poprzez potrzebę konsumentów wobec podmiotów gastronomicznych świadczących usługi typu restauracje, w zakresie zaspokajania ich potrzeb.

---

<sup>69</sup> Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiet zostały przeprowadzone na próbie 200 pracowników zatrudnionych w dziale Food & Beverage, w jednej z największych austriackich sieci hotelowych VIENNA HOUSE.

<sup>70</sup> Górka-Chowaniec, A. (2019). Autonomy in HRM : empirical evidence from Polish and German service sector. Organizacja i Kierowanie, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, nr 1, str. 47-57.

<sup>71</sup> Górka-Chowaniec, A. (2016). Pozaekonomiczne czynniki motywacji w przedsiębiorstwach sektora turystyki. Marketing i Rynek r. 23, 3. Uniwersytet Szczeciński s. 190-200.

<sup>72</sup> Pierwszym etapem badań było dokonanie selekcji przedsiębiorstw sektora turystyki ze wszystkich funkcjonujących podmiotów gospodarczych na terenie gminy Bukowina Tatrzańska. Badaniu poddano 315 lokalnych przedsiębiorstw sektora turystyki z otrzymanej od władz gminy ewidencji wszystkich podmiotów prowadzących działalność na terenie gminy tj. około 420 przedsiębiorców. Badaniem autorka objęła 100% populacji przedsiębiorstw sektora turystyki.

Z uwzględnieniem wspomnianego horyzontu czasu, jednym z ważnych zagadnień, które badałam, były zagadnienia związane z zarządzaniem jakością produktu, rozpatrywane z punktu widzenia jakości usług, jako istotnej determinanty w eskalacji poziomu zaufania konsumentów (na ile jakość produktu wpływa na decyzje zakupowe współczesnych konsumentów).

Turbulentność otoczenia w jakim przyszło im funkcjonować oraz ciągła ekspansja konkurencji na współczesnym rynku usług wymuszają na przedsiębiorstwach poszukiwanie bardziej innowacyjnych sposobów utrzymania się na rynku. Jakość staje się kluczowym czynnikiem w strategii rozwoju przedsiębiorstw i jest postrzegana jako: „*najlepsza gwarancja pozyskania lojalności klienta, najlepszą obroną przeciw konkurencji i jedyną drogą umożliwiającą utrzymanie wzrostu i zarobków*”<sup>73</sup>.

Celem takich działań jest przede wszystkim dostarczenie konsumentowi satysfakcji ze świadczonych usług, co wpływa na poziom zaufania konsumentów. Z rozważań w tym zakresie powstała publikacja<sup>74</sup>, w której podstawą analizy były wyniki autorskich badań ankietowych przeprowadzonych na próbie badawczej liczącej 297 klientów restauracji hotelowych (hotelów czterogwiazdkowych) zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego<sup>75</sup>.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż w opinii respondentów, głównym kryterium wyboru obiektu świadczącego usługi na rzecz konsumenta jest m.in. poziom jakości usługi gastronomicznej świadczonej w zlokalizowanych na terenach obiektów restauracjach hotelowych.

W realizowanych badaniach wykazałam, że jakość produktu gastronomicznego wokół którego zbudowany jest model funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest główną determinantą decyzji zakupowych klientów, poprzez kształtowanie w szczególności otoczenia i miejsca konsumpcji potraw, co stanowi element tzw. brandingu emocjonalnego.

Aspekt preferencji konsumentów w zakresie korzystania z usług gastronomicznych świadczonych przez restauracje, został ujęty w mojej kolejnej publikacji<sup>76</sup>. W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących preferencji w zakresie korzystania z usług gastronomicznych świadczonych przez restauracje oraz podjęto próbę dokonania segmentacji konsumentów usług gastronomicznych. Na podstawie analizy zgromadzonego materiału empirycznego wyodrębniono pięć segmentów konsumentów: (1) Smakosze i esteci, (2) Tradycjoniści, (3) Ekonomiczni, (4) Innowatorzy, (5) Zachowawczy. Uzyskane dane stanowią uzupełnienie istniejących badań o aktualne pandemiczne doniesienia w zakresie

---

73 Cyt. za: John Welch - prezes General Electric.

74 Górka-Chowaniec, A. (2018). Assessment of the quality of service in the catering industry as an important determinant in escalating the level of consumer confidence. *European Journal of Service Management*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, Vol. 25, nr 1, str. 99-107 [DOI: 10.18276/ejsm.2018.25-12].

75 Przeprowadziłam autorskie badanie w restauracji hotelowych, hotelów czterogwiazdkowych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Wśród 35 obiektów hoteli czterogwiazdkowych zlokalizowanych na badanym obszarze autorka losowo wyselekcjonowała 20 podmiotów, w których przeprowadziła badania (Stan na dzień 15.03.2017. Źródło: bip.slaskie.pl)

76 Górka-Chowaniec, A., Sikora, T., Salamaga, M. (2023). Consumer Preferences and Segmentation of Consumers of Food Services in Poland – During Pandemic. [in:] *International Journal for Quality Research* v17, n1, 10.24874/IJQR17.01-10, ISSN: 1800-6450 (print version); 1800-7473 (online version); (publikacja przyjęta do druku).

zmieniających się preferencji na rynku gastronomicznym oraz zapewniają wskazówki dla właścicieli restauracji (restauratorów) w projektowaniu architektury produktu gastronomicznego dla poszczególnych segmentów konsumentów, stanowią jednocześnie punkt wyjścia do formułowania hipotez badawczych w przyszłych badaniach naukowych.

Pojawienie się kryzysu związanego pandemią zakaźnej choroby COVID-19, wywoływanej przez koronawirusa SARS-CoV-2<sup>77</sup> będzie stanowić jeszcze przez długi czas wyzwanie zarówno dla konsumentów, jak i dla przedsiębiorstw. Pandemia COVID-19 zmieniła zarówno życie współczesnych konsumentów, jak i sposób funkcjonowania podmiotów sektora gastronomicznego, wprowadzając do niego pewne ograniczenia. Zarówno strona popytowa, jak i podażowa, musiała z dnia na dzień przyzwyczać się do tych zmian i wypracować pewne rozwiązania, aby dostosować się do pandemicznej rzeczywistości. Blisko 4 miliardy ludzi zostało zmuszonych przez pandemię do poddania się kwarantannie lub izolowania się w domu<sup>78</sup>. W marcu 2020 r. branża gastronomiczna po raz pierwszy została zamknięta w Polsce, a jak szacuje Izba Gospodarcza Gastronomii Polskiej, w okresie od kwietnia do maja 2021 r. zostało zamkniętych około 20% wszystkich podmiotów<sup>79</sup>. Rozpoczęcie pandemii Covid-19 spowodowało największą recesję gospodarczą tej branży na przestrzeni ostatnich lat, powodując silne zagrożenie dla funkcjonowania i powodzenia wielu podmiotów. Stale wprowadzane i utrzymywane restrykcje w celu zminimalizowania negatywnego wpływu pandemii koronawirusa spowodowały spadek efektywności funkcjonowania firm, zmniejszyły perspektywy ich rozwoju, a także wykreowały nowy rodzaj konsumenta na rynku usług żywieniowych.

Moje zainteresowania powyższą problematyką odpowiadają nowej sytuacji gospodarczej kraju – pojawiającym się kryzysom, a tym samym potrzebie poznania zmian zachowań konsumentów w zakresie preferencji korzystania z usług gastronomicznych. Zmiany zachowań konsumentów w perspektywie kryzysu Covid-19 stanowią ważne zagadnienie w moich aktualnych badaniach.

Powyższe przesłanki stały się impulsem do powstania publikacji<sup>80</sup>, w której zostały przedstawione najsilniejsze trendy w zakresie zmian zachowań konsumenckich ukształtowanych wydarzeniami 2020 roku. Przeprowadzone wnikliwe studium aktualnej literatury przedmiotu dotyczącej poruszanych zagadnień, ich analiza, ze szczególnym uwzględnieniem baz danych<sup>81</sup> oraz doniesień zagranicznych z wykorzystaniem metody systematycznego (ustrukturyzowanego) przeglądu literatury (SLR), stały się impulsem do

---

77 World Health Organization (2020), WHO director-general's opening remarks at the media briefing on COVID-19-11 March 2020, <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19-11-march-2020>, [data dostępu: 3.03.2021].

78 Burki, T. (2020). "Outbreak of coronavirus disease 2019" *The Lancet Infectious Diseases*, Vol. 20 No. 3, pp. 292-293, DOI: 10.1016/S1473-3099(20)30076-1; Cucinotta, D. and Vanelli, M. (2020). "WHO declares COVID-19 a pandemic", *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, Vol. 91 No. 1, p. 157, DOI: 10.23750/abm.v91i1.9397.

79 Izba Gospodarcza Gastronomii Polskiej, <https://www.iggp.pl> [data dostępu: 20.05.2021].

80 Górka-Chowaniec, A., Botwina, A. (2021). Wpływ pandemii Covid-19 na efektywność funkcjonowania podmiotów sektora gastronomicznego, [w:] *Wieloaspektowy przegląd działalności organizacji w nowej, nieprzewidywalnej rzeczywistości* / red. nauk. Joanna Kantyka i Wojciech Chudy Katowice : Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.

81 (BDL GUS , CBOS , IGGP, PKD ).

powstania kolejnej publikacji naukowej<sup>82</sup>, której istotą była prezentacja aktualnych uwarunkowań segmentacji rynku usług żywieniowych ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów determinujących zachowania konsumentów w dobie pandemii COVID-19. Przeprowadzone wieloaspektowe analizy wykazały, że nastąpiły znaczne zmiany w zakresie sposobu pozyskiwania żywności przez konsumentów i pozwoliły autorom na opracowanie poniższych konkluzji:

1. Konsumpcja żywności ogólnie będzie miała większe znaczenie dla ludzi – prawdopodobnie częściowo ze względu na bardziej centralną rolę, jaką odgrywała w ich życiu podczas zamknięcia<sup>83</sup>.
2. Branża restauracyjna musi być świadoma, iż oprócz takich czynników, jak: jakość usług<sup>84</sup>, jakość serwowanej żywności<sup>85</sup>, cena, lokalizacja, istotny wpływ na zachowania konsumentów będą również wywierały kryzysy (Ptasia Grypa, SARS). Obserwowane kryzysy, generują zatem potrzebę działań strategicznych i poszukiwania nowych kanałów świadczenia usług żywieniowych.
3. Niektóre z trendów konsumenckich, które wydają się być odpowiedzią na ograniczenia i restrykcje, mogą pozostać na dłużej. Dlatego, ci restauratorzy, którzy będą chcieli z sukcesem przejść etap dostosowania do nowej rzeczywistości, będą potrzebowali skoncentrować się w najbliższym horyzoncie czasu na zidentyfikowaniu od podstaw potrzeb i oczekiwań swoich klientów oraz odpowiednim dopasowaniu swoich modeli biznesowych i oferty.
4. Systematyczna identyfikacja zmian, jakie zachodzą w zachowaniach współczesnych konsumentów, pozwoli na szybkie dostosowanie portfela świadczonych usług do obserwowanych w tym aspekcie zmian<sup>86</sup>.
5. Pandemia wpłynęła na zachowania żywieniowe Polaków w restauracjach, ale nie zmieniła przyzwyczajeń konsumentów<sup>87</sup>.

Konkluzje poczynione w artykule mogą zostać wykorzystane przez praktyków gospodarczych dla zapewnienia skuteczniejszego inicjowania działań w otoczeniu, którego zmienność, nieprzewidywalność spotęgowana została pandemią Covid-19.

Wybrane wyniki badań były przedstawiane i dyskutowane na konferencjach o zasięgu międzynarodowym i krajowym, za najważniejsze, których uznają:

---

82 Górka-Chowaniec, A., Sikora, T. (2022). Determinants for Food Service Market Segmentation and Contemporary Consumers' Behaviours Amid Covid-19 Pandemic. *British Food Journal (BFJ)*, DOI: 10.1108/BFJ-03-2022-0230 – publikacja przyjęta do druku.

83 COVID-19 Impact on consumer food behaviours in Europe, COVID-19 Study: European Food Behaviours, 2020. <https://eit.europa.eu/library/study-covid-19-impact-consumer-food-behaviours-europe>.

84 Górka-Chowaniec, A. (2018). "Assessment of the quality of service in the catering industry as an important determinant in escalating the level of consumer confidence", *European Journal of Service Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 99-107.; Niewczas-Dobrowolska, M. and Sikora, T. (2021), "The Influence Of The Covid-19 Pandemic On The Food Sector – Various Aspects", *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 23-24 November 2021, Seville, Spain, ISBN: 978-0-9998551-7-1, ISSN: 2767-9640.

85 Górka-Chowaniec, A. (2017). *Partycypacja menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem na rynku gastronomicznym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, 1.

86 The Global Consumer: Changed for good. PwC's June 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey, available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (accessed on 02 June 2021).

87 Czarniecka-Skubina, E., Pielak, M., Sałek, P., Głuchowski, A., Kobus-Cisowska, J. and Owczarek, T. (2021). "Use of Food Services by Consumers in the SARS-CoV-2 Pandemic. How the Eating Habits of Consumers Changed in View of the New Disease Risk Factors?" *Nutrients*, Vol. 13, p. 2760. <https://doi.org/10.3390/nu13082760>.

1. 3rd International Scientific Conference „New Trends in management and production engineering- regional, cross-border and global perspectives” 2-3.06.2016, Cieszyn.  
*Wygłoszony referat:* „Product's elements and the satisfaction of the customer's needs in the hospitality sector”.
2. II Zjazd Katedr Przedsiębiorczości oraz Innowacji, 17-18.05.2017, Łódź.  
*Wygłoszony referat:* „Ścieżka kariery jako efektywne narzędzie motywowania przyszłej kadry menedżerskiej sektora gastronomii.
3. VI Ogólnopolska Konferencja Naukowa „USŁUGI 2017”, „Nauka, dydaktyka, praktyka wobec wyzwań przyszłości”, 18-19.10.2017, Szczecin.  
*Wygłoszony referat:* „Assessment of the quality of service in the catering industry as an important determinant in escalating the level of consumer confidence”.

Wymienione kierunki badań i publikacje nie stanowią całego mojego dorobku naukowego. **Pelen ich wykaz został zaprezentowany w załączniku 4** „Wykaz osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości” do wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w zestawieniach tabelarycznych.

Tabela 2 Wykaz publikacji i punktów po uzyskaniu stopnia doktora (2014-2022)

| Rodzaj publikacji                               | Łącznie   | Autorstwo | Współautorstwo | IF           | Punkty*     |
|---|-----------|-----------|----------------|--------------|-------------|
| Monografie                                      | 3         | 3         | 0              | -            | 360         |
| Rozdziały w monografiach zagranicznych          | 0         | 0         | 0              | -            | 0           |
| Rozdziały w monografiach krajowych              | 11        | 2         | 9              | -            | 77          |
| Artykuły w czasopismach posiadających IF        | 1         | 0         | 1              | 3.224        | 70          |
| Artykuły w zagranicznych czasopismach naukowych | 1         | 0         | 1              | -            | 100         |
| Artykuły w krajowych czasopismach naukowych     | 19        | 12        | 7              | -            | 303         |
| Publikacje pokonferencyjne zagraniczne WoS      | 1         | 0         | 1              | -            | 70          |
| Publikacje pokonferencyjne krajowe              | 0         | 0         | 0              | -            | 0           |
| Redakcje monografii                             | 1         | 0         | 1              | -            | 40          |
| Podręczniki i skrypty                           | 0         | 0         | 0              | -            | 0           |
| <b>RAZEM</b>                                    | <b>37</b> | <b>17</b> | <b>20</b>      | <b>3.224</b> | <b>1020</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Biblioteki Głównej Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.

\*Wg MNiSW oraz MEiN, z roku wydania publikacji

W ramach swojej pracy naukowej wykonałam recenzje dwóch monografii naukowych<sup>88.89</sup> oraz przygotowałam recenzję do czterech czasopism naukowych<sup>90.91.92.93</sup>. Od 2016 roku jestem członkiem Komitetu Recenzyjnego czasopisma: „Nowa Biblioteka. Usługi, technologie informacyjne i media”, Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego (*załącznik 9*).

15 czerwca 2022 roku zostałam powołana jako członek Rady Redakcyjnej na okres dwóch lat (15.06.2022-15.06.2024) czasopisma Journal of Food and Nutrition Sciences (New York, U.S.A), (*załącznik 10*).

Konkludując, efekty mojej pracy naukowo-badawczej, wpisującej się w powiązane ze sobą nurty badawcze, zostały przedstawione w licznie prezentowanych publikacjach, które zostały wydane w różnych formach, przez różne podmioty. Mój dorobek naukowy był upowszechniany na łamach takich polskich czasopism, jak: „Marketing i Rynek”, „Przegląd Organizacji”, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Organizacja i Kierowanie” a także czasopism zagranicznych: „International Journal for Quality Research”, „European Journal of Service Management”, „British Food Journal”.

Jestem autorką rozdziałów w monografiach, autorką trzech monografii, w tym monografii wydanej przez wiodące krajowe wydawnictwo ekonomiczne – Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. W całym okresie mojej pracy naukowo-badawczej oraz aktywności dydaktycznej (lata 2010-2022) przygotowałam 47 publikacji oraz byłam współredaktorem 1 monografii (tabela 2).

Moich 37 opublikowanych prac oraz redagowaną monografię przygotowałam w okresie zatrudnienia po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. Lista wszystkich moich publikacji znajduje się w roz. „Informacja o aktywności naukowej” (Załącznik 4 do „wniosku z dnia 07 września 2022”, pkt. II 1-4).

## **5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.**

Moja aktywność naukowa realizowana w innych – poza macierzystą Uczelnią – podmiotach o charakterze naukowym przejawia się m.in. przez:

- udział w konferencjach, sympozjach oraz dyskusjach naukowych organizowanych przez uczelnie ekonomiczne w kraju i zagranicą. Uczestnictwo w życiu naukowym

---

88 „Wybrane zagadnienia teorii i praktyki zarządzania w ochronie zdrowia”. Red. naukowa: dr hab. n. o zdrowiu Ryszard Plinta prof. nadzw. SUM. Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach, Katowice 2016. ISBN 978-83-7509-330-8.

89 Zarządzanie w ochronie zdrowia, część 1 Red. naukowa: dr hab. n. o zdrowiu Ryszard Plinta prof. nadzw. AWF. Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, Katowice 2016, ISBN 978-83-64036-80-4.

<sup>90</sup> A Review of Current Management Problems. Przegląd Współczesnych Problemów Zarządzania, Vol. 1, Katowice 2016, s. 95. ISSN 2543-6325.

<sup>91</sup> A Review of Current Management Problems. Przegląd Współczesnych Problemów Zarządzania, Vol. 3, Katowice 2017, s. 78. ISSN 2543-6325.

<sup>92</sup> A Review of Current Management Problems. Przegląd Współczesnych Problemów Zarządzania, Vol. 2, Katowice 2016, s. 99. ISSN 2543-6325.

<sup>93</sup> A Review of Current Management Problems. Przegląd Współczesnych Problemów Zarządzania, Vol. 4, Katowice 2017, s. 90. ISSN 2543-6325.

w tym wymiarze wiąże się z prezentacją wyników własnej pracy naukowo-badawczej w formie wygłaszanych referatów oraz przygotowanych publikacji (wykaz udziału w konferencjach i wygłoszonych referatach przedstawiam w „Wykazie osiągnięć z pracy naukowo-badawczej”, Załącznik 4 do „Wniosku z dnia: 07.09.2022”, pkt. II.7),

- odbywanie staży naukowych zarówno w ośrodkach krajowych jak i zagranicznych,
- samodzielne lub częściowe (w powołanych zespołach) opracowanie kart programowych przedmiotów z zakresu zarządzania. W tym zakresie działań szczególną aktywność wykazuję na dwóch Uczelniach, będących dodatkowym miejscem mojego zatrudnienia, tj. Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej (*załącznik 11*) oraz Wyższej Szkole Technologii Informatycznych (*załącznik 12*),
- przygotowanie wspólnych publikacji naukowych z pracownikami innych ośrodków naukowo-badawczych, które w szczególności powstały w ramach nawiązanej współpracy naukowej podczas odbywanych staży naukowych. W tym zakresie szczególnie wartościowe formy współpracy nawiązałam z pracownikami naukowymi: Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Społecznej Akademii Nauk (Oddział w Krakowie) i Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. (Informację nt. tych publikacji przedstawiam w załączniku 4 do „wniosku z dnia 07 września 2022”, pkt. II 1-4),
- przygotowanie recenzji artykułów naukowych na zlecenie redakcji czasopisma „Nowa Biblioteka. Usługi, technologie informacyjne i media”, Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego. Ponadto w ramach swojej pracy naukowej wykonałam recenzje monografii: „Wybrane zagadnienia teorii i praktyki zarządzania w ochronie zdrowia”. Wydawnictwa Śląskiego Uniwersytetu Medycznego,
- nawiązanie współpracy w ramach prowadzonych badań z Akademią Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej (*załącznik 13*),
- realizację badań własnych we współpracy ze Śląską Wyższą Szkołą Medyczną w Katowicach (*załącznik 14*),
- włączenie się w realizację wspólnych inicjatyw kierowanych do społeczności skupionej wokół problematyki podejmowanej przez Polskie Towarzystwo Technologów Żywności (sekcja ekonomiczna), Polskie Towarzystwo Towaroznawstwa, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK, Oddział Katowice), Polskie Naukowe Towarzystwo Marketingu, Internationale Gesellschaft für Warenkunde und Technologie oraz International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Bliska współpraca, która została niewątpliwie zintensyfikowana w ostatnich latach w trakcie prac i badań nad monografią habilitacyjną, będzie z pewnością kontynuowana w przyszłości, dzięki mojemu zaangażowaniu, a także inicjatywie dotychczasowych osób (partnerów z grona naukowców oraz środowiska biznesu).



Ważnym momentem na mojej drodze rozwoju naukowego, połączonej ze współpracą ze środowiskiem biznesu, była możliwość podjęcia współpracy z Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach. W latach 2010-2011, rozpoczynając prace naukowo-badawcze nad moją rozprawą doktorską, miałam przyjemność wygłosić cykl referatów mojego autorstwa, które stały się inspiracją do dyskusji nad efektywnymi metodami zarządzania (*załącznik 15*). Poniżej prezentuję wybraną ich tematykę:

1. Nowe modele działań przedsiębiorczych w małym i średnim biznesie.
2. Innowacje w zarządzaniu jako piramidy innowacji organizacyjnej, organizacyjnej lub usługowe oraz menedżerskie.
3. Nowe podejście do zarządzania kryzysowego – strategia komunikacji w kryzysie.
4. Metodyka zarządzania zaufaniem – modele biznesowe oparte na zaufaniu.
5. Kreowanie kapitału ludzkiego, relacyjnego i strukturalnego.
6. Zarządzanie pracownikami wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Od 2020 roku współpracuje z Polskim Związkiem Biathlonu, realizując poniższe cele współpracy w zakresie działalności badawczej, rozwoju, organizacji; m.in. z uwzględnieniem poniższych aspektów (*załącznik 16*):

1. Optymalizacji efektów działania PZB w obszarze kapitału intelektualnego, struktur organizacyjnych, funkcjonowania metod i procesów działania.
2. Analizy i oceny metod i technik zarządzania na wszystkich szczeblach działalności organizacji.
3. Optymalizacji wieloaspektowej współpracy Związku PZB z jednoimiennymi Związkami w Europie i na świecie.
4. Konceptualizacji działań w zakresie opracowywania strategii we wszystkich obszarach działalności organizacji PZB, która również powinna uwzględniać te elementy współpracę z organizacjami zagranicznymi którymi organizacja PZB jest związana umową o współdziałaniu (International Biathlon Union, Polski Komitet Olimpijski).
5. Inicjowania procesu zarządzania wiedzą jako ważnego zasobu decydującego o rozwoju i stabilizacji organizacji funkcjonującej w turbulentnym i zmiennym otoczeniu.

Ważnym dla mnie momentem we współpracy ze Związkiem było dostrzeżenie mojego autorskiego narzędzia badawczego przez obecnego prezesa związku prof. dr hab. Zbigniewa Waśkiewicza, które dało początek naszym wspólnych nowych działań. Jako członek zespołu do Badań Aktywności Fizycznej dla Zdrowia (ZB2) realizowanych w Instytucie Nauk o Sporcie Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach od września 2021 roku prowadzę badania z wykorzystaniem autorskiego narzędzia badawczego „Zwyczaje Żywieniowe Polaków” z uwzględnieniem klasyfikacji Kadry Regulaminowej Związku Biathlonu na sezon 2021/2022. Badaniem została objęta cała populacja zawodników Polskiego Związku Biathlonu na sezon 2021/2022 (*załącznik 17*).

Z uwagi na fakt mojego zatrudnienia w Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką, który to Wydział w tym okresie nie realizował żadnych grantów ani znaczących projektów badawczych z zakresu moich zainteresowań naukowych zwróciłam się więc z prośbą do Wydziału Fizjoterapii i Wydziału Wychowania Fizycznego o zaangażowanie mnie do współrealizacji projektów badawczych, których tematyka jest bliższa moim aktualnym zainteresowaniom badawczym:

1. „*Styl życia a ryzyko chorób cywilizacyjnych u dorosłych osób z niepełnosprawnością i starszych*”, nr referencyjny ZP 03/2019.

Wydział Wychowania Fizycznego.

(załącznik 18).

2. Projekt BadawczyRIDage w granicie „*Centrum Badania i Wdrażania Strategii Wspierających Zdrowe Starzenie*” realizowanym w ramach programu Regionalna Inicjatywa Doskonałości na Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. Projekt finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Program: Regionalna Inicjatywa Doskonałości, nr umowy 019RID2018/2019.

Wydział Fizjoterapii.

(załącznik 19).

Dodatkowo, jestem organizatorką zajęć praktycznych poza Uczelnią (w ramach prowadzonych przez siebie przedmiotów) w organizacjach sektora hotelarstwa i gastronomii dla studentów kierunku Zarządzanie, specjalność: Zarządzanie Turystyką, Hotelarstwem i Gastronomią. W latach od 2016 roku do nadal (z wyłączeniem lat 2020-2021 z uwagi na pandemię COVID-19) zrealizowałam zajęcia ze studentami w poniższych podmiotach:

1. Vienna House Easy Katowice (od 2016 r.),
2. Poziom 511 Design Hotel&Spa (od 2017 r.).

## **6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę**

### **6.1. Osiągnięcia dydaktyczne**

W prowadzonych przeze mnie zajęciach staram się prezentować najnowszą literaturę polską i światową, a także wyniki badań własnych. Prowadzone przeze mnie zajęcia dydaktyczne występowały w obszarze programów I i II stopnia, studiach podyplomowych, zajęcia w ramach programu NRA oraz POWER 3,5.

Moja aktywność dydaktyczna wykraczała – szczególnie po uzyskaniu stopnia doktora – poza moją macierzystą Uczelnię. W okresie pracy naukowo-dydaktycznej (lata 2011-2022) byłam odpowiedzialna za prowadzenie zajęć dydaktycznych na czterech uczelniach w Polsce:

1. Na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach (*załącznik 20*).
2. Na kierunku: Zarządzanie oraz kierunku: Prawo Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu (*załącznik 21*).
3. Na trzech kierunkach Śląskiej Wyższej Szkoły Medycznej w Katowicach: Kosmetologia, Dietetyka i Gastronomia (*załącznik 22*).
4. Na kierunku Informatyka i Grafika, Wyższej Szkoły Technologii Informatycznych w Katowicach (*załącznik 23*).

Szczegółowy wykaz przedmiotów, które prowadzę, prezentuję w tabeli 3.

Tabela 3 Wykaz prowadzonych przedmiotów z okresu całej aktywności dydaktycznej (2011-2022)

| <b>Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach</b> |                       |                |
|---|-----------------------|----------------|
| Nazwa przedmiotu  | Forma zajęć           | Horyzont czasu |
| Programowanie i obsługa ruchu turystycznego                             | ćwiczenia             | 2014 - 2015    |
| Wycena przedsiębiorstw  | wykłady               | 2014 - 2015    |
| Zarządzanie procesami   | wykłady,<br>ćwiczenia | 2014 do nadal  |
| Podstawy gastronomii z towaroznawstwem                                  | wykłady               | 2015 - 2016    |
| Zarządzanie projektami  | wykłady,<br>ćwiczenia | 2015 - 2016    |
| Organizacja Żywienia Człowieka  | wykłady               | 2015 do nadal  |
| Zarządzanie markowym produktem gastronomicznym                          | wykłady               | 2016 - 2021    |
| Ekonomika w turystyce, hotelarstwie i gastronomii                       | wykłady               | 2017 - 2018    |
| Gastronomia i towaroznawstwo  | wykłady,<br>ćwiczenia | 2017 do nadal  |
| Organizacja i technika pracy w obiektach gastronomicznych               | wykłady               | 2017 - 2018    |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi   | wykłady,<br>ćwiczenia | 2018 do nadal  |
| Zdrowy styl życia – zarządzanie sobą                                    | ćwiczenia             | 2018 do nadal  |
| Wychowanie fizyczne – Nordic Walking                                    | ćwiczenia             | 2020 - 2021    |
| Innowacje w kształtowaniu kapitału ludzkiego                            | wykład,<br>ćwiczenia  | 2021 do nadal  |
| <b>Śląska Wyższa Szkoła Medyczna w Katowicach</b>                       |                       |                |
| Nazwa przedmiotu  | Forma zajęć           | Horyzont czasu |
| Ekonomika Przedsiębiorstwa i Zarządzanie                                | wykłady,<br>ćwiczenia | 2011 do nadal  |

|  |                       |                |
|--|-----------------------|----------------|
|  | seminaryjne           |                |
| Organizacja pracy                                | wykłady,<br>ćwiczenia | 2011 - 2016    |
| Działalność gospodarcza w gastronomii            | wykłady               | 2021 - 2022    |
| Podstawy przedsiębiorczości z elementami prawa   | wykłady,<br>ćwiczenia | 2022 - 2023    |
| <b>Wyższa Szkoła Humanitas</b>                   |                       |                |
| Nazwa przedmiotu                                 | Forma zajęć           | Horyzont czasu |
| Mikroekonomia                                    | wykłady,<br>ćwiczenia | 2014 - 2015    |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi                    | wykłady               | 2014 - 2015    |
| Organizacja pracy                                | wykłady               | 2014 - 2015    |
| Zachowania organizacyjne                         | wykłady               | 2015 - 2016    |
| Zarządzanie kulturą organizacji                  | wykłady               | 2015 - 2016    |
| Psychologia zarządzania                          | wykłady               | 2014 - 2015    |
| <b>Wyższa Szkoła Technologii Informatycznych</b> |                       |                |
| Nazwa przedmiotu                                 | Forma zajęć           | Horyzont czasu |
| Przedsiębiorczość                                | wykłady,<br>ćwiczenia | 2019 do nadal  |

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, jestem autorką programów nauczania 6 przedmiotów (tabela 4), które uzyskały pozytywną opinię Rady Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką i zostały włączone do programu kształcenia na kierunku Zarządzanie, specjalność: Zarządzanie Turystyką, Hotelarstwem i Gastronomią Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach (załącznik 24).

Tabela 4 Wykaz autorskich programów nauczania włączonych do programu kształcenia na kierunku Zarządzanie, specjalność: Zarządzanie Sportem, Turystyką i Gastronomią

| Nazwa przedmiotu  | Studia I stopnia | Studia II stopnia | Forma zajęć           |
|---|------------------|-------------------|-----------------------|
| Gastronomia i Towaroznawstwo                              | x                |                   | wykłady,<br>ćwiczenia |
| Organizacja i technika pracy w obiektach gastronomicznych | x                |                   | wykłady               |
| Organizacja Żywienia Człowieka                            | x                |                   | wykłady               |
| Podstawy gastronomii z towaroznawstwem                    | x                |                   | wykłady               |
| Zarządzanie markowym produktem                            | x                | x                 | wykłady               |

|                                      |  |   |           |
|--------------------------------------|--|---|-----------|
| gastronomicznym                      |  |   |           |
| Zdrowy styl życia – zarządzanie sobą |  | x | ćwiczenia |

Źródło: opracowanie własne.

W Uczelni tej oprócz wykładów i ćwiczeń prowadzę również seminaria dyplomowe oraz jestem recenzentem prac dyplomowych, na I jak i II stopniu studiów. Prowadziłam również zajęcia ze studentami w ramach Programu: ERASMUS i ERASMUS+ (2016-2018).

W ramach swojej działalności dydaktycznej pełniłam wielokrotnie funkcję promotora prac dyplomowych. W ramach współpracy z trzema uczelniami w Polsce, (lata 2012-2022) byłam promotorem 107 prac dyplomowych (studia I i II stopnia). Recenzję, z uwzględnieniem powyższego horyzontu czasu wykonałam dla 104 prac dyplomowych (I i II stopnia) – tabela 5.

Tematyka realizowanych prac dotyczyła w większości przypadków zagadnień istotnych dla praktyki gospodarczej. Większość prac była wykonana we współpracy ze środowiskiem biznesu Polski południowej, podejmując próbę rozwiązania ważnych dla praktyki problemów i wyniki były przekazywane zainteresowanym jednostkom.

Tabela 5 Aktywność w zakresie promotor/recenzent prac dyplomowych I oraz II stopnia (lata 2012-2022)

| Lp.         | Nazwa Uczelni  | Horyzont czasu     | Promotor   | Recenzent prac dyplomowych |
|-------------|--|--------------------|------------|----------------------------|
| 1.          | Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach (załącznik 25). | 2016 - 2022        | 26         | 55                         |
| 2.          | Śląska Wyższa Szkoła Medyczna w Katowicach (załącznik 26).                       | 2012 - 2022        | 72         | 45                         |
| 3.          | Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu (załącznik 27).                               | 2015 - 2017        | 9          | 4                          |
| <b>Suma</b> |  | <b>2012 - 2021</b> | <b>107</b> | <b>104</b>                 |

Źródło: opracowanie własne.

Jestem również wykładowcą na studiach podyplomowych „Menedżer Sportu i Turystyki”. Na studiach tych prowadzę swój autorski przedmiot: Zarządzanie kapitałem ludzkim w sporcie i turystyce.

Prowadzę również zajęcia w Module II Certyfikowane szkolenia w ramach projektu „Kształcenie kadr dla sportu – zintegrowany program uczelni „POWR.0305.00-00-Z051/18-00, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

W latach 2020-2021 byłam tutorem w projekcie wsparcia procesu kształcenia studentów-sportowców, będących w trakcie kariery sportowej w ramach Narodowej Reprezentacji Akademickiej, I i II edycja (programu Ministerstwa Edukacji i Nauki), którego beneficjentem jest Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. Ponadto, oprócz opieki naukowej w programie, byłam również odpowiedzialna za prowadzenie indywidualnych zajęć dydaktycznych z ponad 25 studentami (realizatorka indywidualnych programów nauczania w ramach programu NRA - I, II oraz III edycja Programu); (załącznik 28).

Od początku mojej pracy dydaktycznej jestem corocznie wysoko oceniana przez studentów w badaniach ankietowych dotyczących oceny prowadzonych przeze mnie zajęć (załącznik 29).

Za indywidualne osiągnięcia dydaktyczne otrzymałam w roku 2016 nagrodę III stopnia JM Rektora Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach (załącznik 30).

Każde z tych doświadczeń dydaktycznych uznaję za cenne przede wszystkim ze względu na możliwość kontaktu ze zróżnicowanymi grupami odbiorców tematyki zarządzania – jedynie studiującymi (środowiska akademickie), mającymi już za sobą pierwsze doświadczenia w pracy zawodowej (beneficjenci studiów podyplomowych oraz innych programów nauczania) oraz praktykującymi menedżerami (kontakty ze środowiskiem biznesu – właściciele przedsiębiorstw, kadra zarządzająca).

Moja działalność dydaktyczna koncentruje się wokół przedmiotów z zakresu **dziedziny nauk społecznych** (ekonomia i finanse, nauki o zarządzaniu i jakości) oraz **dziedziny nauk rolniczych** (technologia żywności i żywienia).

Jestem również opiekunem praktyk studenckich realizowanych na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach:

1. W zakresie zarządzania (od 2019 roku).
2. W zakresie specjalności: zarządzanie turystyką, hotelarstwem i gastronomią (od 2016-2018).

## 6.2. Osiągnięcia organizacyjne

Obok pracy naukowej i dydaktycznej biorę aktywny udział w życiu społeczności akademickiej, szczególnie dwóch Uczelni w Polsce, czego wyrazem jest praca w organach koleżeńskich Uczelni, komisjach i zespołach.

Od początku okresu mojego zatrudnienia w Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, czyli od 2014 roku, jestem zaangażowana w działalność organizacyjną Katedry Zarządzania Sportem i Turystyką.

W latach 2015-2021 promowałam studia na Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach wśród uczniów szkół średnich.

Jako Prodziekan Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach w latach 2020-2021 nawiązałam współpracę z podmiotami zewnętrznymi w formie umowy, która jest nadal kontynuowana (ze środowiskiem biznesu, środowiskiem przedsiębiorczości)- tabela 6.

Tabela 6 Wykaz podmiotów reprezentujących środowisko biznesu

| Podmiot  |
|--|
| Vienna House Easy Katowice ( <i>załącznik 31</i> )             |
| Arena Operator Sp. z.o.o w Gliwicach ( <i>załącznik 32</i> )   |
| Zespół Szkół nr 7 z siedzibą w Tychach ( <i>załącznik 33</i> ) |
| Gościniec w Ratuszu ( <i>załącznik 34</i> )                    |
| Pizzeria w Ratuszu ( <i>załącznik 35</i> )                     |

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiot Umowy obejmuje inicjowanie przeze mnie współpracy obejmującej w szczególności następujące elementy z obszaru:

1. Działalności badawczej – współpracę w realizacji badań naukowych.
2. Działalności dydaktycznej – wspieranie się w prowadzonej działalności edukacyjnej i szkoleniowej.
3. Działalności rozwojowej – podejmowanie działań na rzecz rozwoju stron w zakresie ich aktywności statutowej.
4. Organizacji – organizacji wspólnych przedsięwzięć, w tym imprez.
5. Promocji – wzajemnej promocji stron, ich bieżącej działalności.

Jako Prodziekan Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach zostałam powołana Zarządzeniem NR 3/2021 JM. Rektora Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach na **członka zespołu do przygotowania raportu samooceny w sprawie oceny programowej na kierunku zarządzanie** (*załącznik 36*). Na podstawie art. 245 ust. 1 pkt 2 w zw. z art. 258 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.). Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej wydało ocenę: pozytywną, wskazując jednocześnie, iż kolejna ocena programowa kierunku zarządzanie Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach powinna nastąpić w roku akademickim 2026/2027 (*załącznik 37*).

Szczególną aktywnością organizacyjną na rzecz rozwoju studentów wykazuję się również na Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej w Katowicach (*załącznik 38*).

W roku 2017 i 2020 byłam **członkiem Komitetu Organizacyjnego** Ogólnopolskiego Konkursu Wiedzy o Turystyce realizowanego cyklicznie na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.

1. 2017 rok (III Ogólnopolskiego Konkursu Wiedzy o Turystyce).
2. 2020 rok (IV Ogólnopolskiego Konkursu Wiedzy o Turystyce).

Ponadto, istotnym zaangażowaniem w działalność organizacyjną wykazuję się w drugiej Uczelni: Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej w Katowicach, angażując się w inicjatywy na rzecz rozwoju studentów realizowane na Uczelni, m.in. konferencje, spotkania, warsztaty. W 2019 roku uczestniczyłam w **pracach zespołu przygotowującego kierunek Kosmetologia do oceny programowej przeprowadzanej przez Polską Komisję Akredytacyjną**, w zakresie przedmiotów dotyczących ekonomiki funkcjonowania podmiotów świadczących usługi branży kosmetycznej i procesów zarządzania tymi usługami (*załącznik 39*).

### **6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę**

Od początku mojej aktywności naukowej podejmowałam współpracę ze środowiskiem biznesowym, realizując cele naukowe, które w efekcie stawały się przesłanką do rozwoju podmiotów.

W 2009 w ramach współpracy ze środowiskiem biznesu (przedsiębiorstwo P.H.P.U. WAP-TOUR sp. z o.o.) **prowadziłam badania naukowe** wśród szkół i pracodawców Województwa Śląskiego w ramach Projektu: „Diagnoza Edukacji i Rynku Pracy na Śląsku” (*załącznik 40*).

W latach 2009-2010 podejmując współpracę z P.H.P.U. WAP-TOUR s.c. byłam **Koordynatorem ds. Szkoleń w ramach Projektu: „Profesjonalny Pracownik na Śląskim Rynku Pracy”** (*załącznik 41*).

W latach 2013-2014, podejmując współpracę z Fundacją Rozwoju Nauki i Przedsiębiorczości byłam **koordynatorem ds. szkoleń w ramach Projektu: „Wystartuj do kariery”** (*załącznik 42*).

Ważnym przejawem aktywności naukowej oraz działań popularyzujących naukę jest nawiązywanie współpracy ze środowiskiem biznesu i samorządów. Nawiązana do tej pory w tym zakresie współpraca pozwoliła mi na wymianę doświadczeń oraz poszerzyła moje horyzonty w zakresie praktyki funkcjonowania współczesnych podmiotów sektora turystyki (podmioty sportowe, hotelarskie, gastronomiczne).

Za najważniejszą w tym zakresie uznaję współpracę z:

- Regionalna Izba Gospodarcza (*załącznik 43*),
- Hotel & Restaurant „Marysin Dwór” (*załącznik 44*)
- Polski Związek Biathlonu (*załącznik 45*)
- Hotel Vienna House Easy (*załącznik 46*),
- Gościniec w Ratuszu (*załącznik 47*),
- Pizzeria w Ratuszu (*załącznik 48*).



W 2019 roku w dniach od 18 lutego do 01 marca odbyłam dwutygodniowy staż na **Uniwersytecie w Hamburgu** w Instytucie Chemii Żywności (Hamburg School of Food Science) (*załącznik 49*).

W okresie od 3-21.06.2019 odbyłam staż naukowy w Katedrze Zarządzania Jakością **Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie** (*załącznik 50*).

Jako pracownik Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, starałam się aktywnie uczestniczyć w miarę potrzeb Uczelni, decyzji jej Organów, a także wyborów dokonywanych przez określone grupy społeczności akademickiej – w różnych pracach organizacyjnych. Moja aktywność skupiała się wokół pracy w następujących organach koleżeńskich:

- Rada Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, lata 2016-2019 - przedstawiciel niesamodzielných pracowników naukowo-dydaktycznych (*załącznik 51*).
- Rada Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, lata 2020-2021, przedstawiciel władz Wydziału-Prodziekan ds. kierunku zarządzanie.
- Przewodnicząca Komisji egzaminów licencjackich Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, lata 2020-2021.
- Zespół ds. przygotowania raportu samooceny w sprawie oceny programowej kierunku zarządzanie.
- Pełnomocnik Dziekana ds. Promocji Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, lata 2015-2020 (*załącznik 52*).

Jako członek zespołu Katedry Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, starałam się zawsze aktywnie włączać w bieżące prace organizacyjne (spotkania Katedry, podejmowanie gości, współpraca z innymi jednostkami organizacyjnymi uczelni).

W szczególny sposób włączałam się w prace związane z przygotowywanymi przez Katedrę inicjatywami:

1. Administrowanie strony w social media promującej Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, lata 2015-2020.

W roku 2021 zostałam powołana przez nowe władze Uczelni do pełnienia funkcji **Prodziekana Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką** na okres od 1 września 2020 r. do 31 sierpnia 2024 r. (*załącznik 53*).

W 2015 roku **byłam przewodniczącą Komitetu Organizacyjnego IV Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Gospodarka-Zmiany-Zarządzanie”** zorganizowanej przez Instytut

Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas, która odbyła się w dniu 3.12.2015 r. w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.

W 2016 roku **byłam członkiem Rady Naukowej** Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Kreatywność w zarządzaniu XXI wieku „Innowacje – Biznes – Kapitał Ludzki – Marketing – Logistyka”, która odbyła się w dniu 11.05.2016 r. w Katowicach.

W 2016 roku **byłam członkiem Rady Naukowej** II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Kreatywność w zarządzaniu XXI wieku „Innowacje – Biznes – Kapitał Ludzki – Marketing – Logistyka”, która odbyła się w dniu 06.06.2016 r. w Krakowie.

W 2019 roku **byłam członkiem Komitetu Naukowego** VII International Scientific Conference „Ictuse and innovative work practices”, która odbyła się 12.06.2019 w Częstochowie.

W 2020 roku **byłam współredaktorem naukowym monografii**, pt. Zarządzanie turystyką i sportem wobec wyzwań XXI wieku: wybrane zagadnienia / red. nauk. Joanna Kantyka, Wojciech Chudy, Agnieszka Górka-Chowaniec. - Katowice: Wydaw. AWF im. J. Kukuczki w Katowicach, 2020. – 226 s. - ISBN 9788395535567.

W ramach popularyzowania problematyki sektora turystyki byłam współorganizatorką wielu przedsięwzięć popularyzujących naukę. W roku 2017 byłam **członkiem Komitetu Organizacyjnego III Ogólnopolskiego Konkursu Wiedzy o Turystyce**.

W 2020 roku byłam **członkiem Komitetu Organizacyjnego IV Ogólnopolskiego Konkursu Wiedzy o Turystyce**.

W roku 2017 reprezentowałam Wydział Zarządzania, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach jako **członek Jury** w Międzyszkolnym konkursie wiedzy o turystyce i hotelarstwie „Iberyjska Corrida” orgagnizowanym przez Zespół Szkół nr 7 w Tychach (*załącznik 54*).

Od 2020 roku **jestem pomysłodawczynią i współopiekunem Studenckiego Koła Naukowego: Manager Przyszłości „Be active”**, które działa na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. Misją SKN Manager Przyszłości „Be active” jest bycie „Inkubatorem młodych liderów, którzy rozwijają i trenują praktyczne kompetencje zarządcze u menedżerów poprzez łączenie zdrowego stylu życia w zakresie aktywności fizycznej, zarządzania stresem, odżywiania, z działalnością naukowo-badawczą”. Członkowie Koła pod moją opieką merytoryczną prowadzą badania naukowe, których efektem są publikacje w czasopiśmie naukowych<sup>94</sup>. Na wyróżnienie zasługuje również wystąpienie studentów z referatem „Social responsibility of business entities in the catering sector for the health of the planet”. Inicjatywa odbyła się na zlecenie Dyrekcji Generalnej Komisji Europejskiej ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności we współpracy z Akademią WSB w Dąbrowie Górniczej

---

<sup>94</sup> m.in. Górka-Chowaniec, A., Botwina, A. (2021). Wpływ pandemii Covid-19 na efektywność funkcjonowania podmiotów sektora gastronomicznego, [w:] Wieloaspektowy przegląd działalności organizacji w nowej, nieprzewidywalnej rzeczywistości / red. nauk. Joanna Kantyka i Wojciech Chudy Katowice : Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.

w ramach kampanii informacyjnej „Climate Day- students for Climate Connect” (załącznik 55).

Jestem członkiem Polskiego Towarzystwa Technologów Żywności, Polskiego Towarzystwa Towaroznawstwa, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK, Oddział Katowice), International Society for Professional Innovation Management (ISPIM) oraz Internationale Gesellschaft für Warenkunde und Technologie.

## 7. Informacje naukometryczne

### 7.1. Informacja o punktacji ImpactFactor

Sumaryczny IF (baza Web of Science) = 3,224

Sumaryczny CiteScore (baza Scopus) = 0

### 7.2. Informacja o liczbie cytowań publikacji wnioskodawcy, z oddzielnym uwzględnieniem autocytowań.

Google Scholar = 11 (2 autocytowania)

Scopus\* = 0

### 7.3. Informacja o posiadanym indeksie Hirscha.

Google Scholar = 2

WoS\* = 0

Scopus\* = 0

### 7.4. Informacja o liczbie punktów MNiSW.

Punkty za publikacje zostały obliczone wg punktacji i zasad wskazanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (obecnie Ministerstwo Edukacji i Nauki) z roku wydania publikacji. Zestawienie zbiorcze w poszczególnych kategoriach zostało przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 7 Analiza bibliometryczna dorobku naukowego

| Rodzaj publikacji                              | Łącznie | Autorstwo | Współautorstwo | IF    | Punkty* |
|--|---------|-----------|----------------|-------|---------|
| Monografie                                     | 3       | 3         | 0              | -     | 360     |
| Rozdziały w monografiach zagranicznych         | 0       | 0         | 0              | -     | 0       |
| Rozdziały w monografiach krajowych             | 11      | 2         | 9              | -     | 77      |
| Artykuły w czasopiśmie posiadających IF        | 1       | 0         | 1              | 3.224 | 70      |
| Artykuły w zagranicznych czasopiśmie naukowych | 1       | 0         | 1              | -     | 100     |
| Artykuły w krajowych czasopiśmie naukowych     | 19      | 12        | 7              | -     | 303     |
| Publikacje pokonferencyjne zagraniczne WoS     | 1       | 0         | 1              | -     | 70      |

|                                    |           |           |           |              |             |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-------------|
| Publikacje pokonferencyjne krajowe | 0         | 0         | 0         | -            | 0           |
| Redakcje monografii                | 1         | 0         | 1         | -            | 40          |
| Podręczniki i skrypty              | 0         | 0         | 0         | -            | 0           |
| <b>RAZEM</b>                       | <b>37</b> | <b>17</b> | <b>20</b> | <b>3.224</b> | <b>1020</b> |

Źródło: Informacje na podstawie danych z Biblioteki Głównej Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. (załącznik 56).

\*Wg MNiSW oraz MEiN, z roku wydania publikacji

## **Łączna liczba punktów 1020 (po doktoracie)**

### **SPIS TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 Składowe współczesnego modelu biznesu branży gastronomicznej .....   | 7  |
| Tabela 2 Wykaz publikacji i punktów po uzyskaniu stopnia doktora (2014-2022) .....  | 54 |
| Tabela 3 Wykaz prowadzonych przedmiotów z okresu całej aktywności dydaktycznej (2011-2022) .....  | 59 |
| Tabela 4 Wykaz autorskich programów nauczania włączonych do programu kształcenia na kierunku Zarządzanie, specjalność: Zarządzanie Sportem, Turystyką i Gastronomią ..... | 60 |
| Tabela 5 Aktywność w zakresie promotor/recenzent prac dyplomowych I oraz II stopnia (lata 2012-2021) .....  | 61 |
| Tabela 6 Wykaz podmiotów reprezentujących środowisko biznesu .....  | 63 |
| Tabela 7 Analiza bibliometryczna dorobku naukowego .....  | 67 |

### **SPIS RYSUNKÓW**

|   |    |
|---|----|
| Rysunek 1 Model koherentny procesu badawczego w prezentowanym osiągnięciu naukowym .....                          | 11 |
| Rysunek 2 Czynniki determinujące zachowania współczesnych konsumentów .....                                       | 16 |
| Rysunek 3 Kluczowe hasła aktualnych trendów w zachowaniach konsumentów 2021 na rynku usług gastronomicznych ..... | 17 |
| Rysunek 4 Poziomy postrzegania jakości usługi gastronomicznej w opinii konsumentów ....                           | 19 |
| Rysunek 5 Postpandemiczny model planowania działalności przedsiębiorstwa gastronomicznego .....                   | 24 |
| Rysunek 6 Świat „straktyki” .....   | 26 |
| Rysunek 7 Narzędzia zwinnego zarządzania .....  | 28 |
| Rysunek 8 Piramida strategiczna funkcjonowania przedsiębiorstwa gastronomicznego w świecie „straktyki” .....      | 30 |
| Rysunek 9 Zarządzanie holistyczne w świecie „straktyki” .....   | 31 |
| Rysunek 10 Model praktycznego działania zwinnego przedsiębiorstwa .....   | 32 |

Rysunek 11 Wiodące zakresy aktywności naukowej w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości w okresie całej aktywności naukowej..... 45

## WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

- Załącznik 1** Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych, pt. „Prawo Unii Europejskiej”, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Prawa i Administracji.
- Załącznik 2** Certyfikat ukończenia kursu języka angielskiego na poziomie „Upper – Intermediate”.
- Załącznik 3** Certyfikat przystąpienia do Międzynarodowego Egzaminu Językowego Pearson Language Tests (London Tests of English).
- Załącznik 4** Certyfikat ukończenia Szkoły Językowej English Language College „Metodyści”.
- Załącznik 5** Certyfikat ukończenia kursu „Zarządzanie talentami w organizacji”.
- Załącznik 6** Certyfikat Operatora Systemu Plagiat.pl.
- Załącznik 7** Certyfikat ukończenia szkolenia „Trudny student w dziekanacie, czyli profesjonalne relacje z klientami w środowisku akademickim”.
- Załącznik 8** Realizatorka indywidualnego projektu Wydziałowego „Modele Biznesowe w sektorze usług żywieniowych w Polsce”.
- Załącznik 9** Recenzent czasopisma: „Nowa Biblioteka. Usługi, technologie informacyjne i media”, Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego.
- Załącznik 10** Członek Rady Redakcyjnej Journal of Food and Nutrition Sciences (New York, U.S.A).
- Załącznik 11** Samodzielne lub częściowe (w powołanych zespołach) opracowanie kart programowych przedmiotów z zakresu zarządzania (Śląska Wyższa Szkoła Medyczna w Katowicach).
- Załącznik 12** Samodzielne lub częściowe (w powołanych zespołach) opracowanie kart programowych przedmiotów z zakresu zarządzania (Wyższa Szkoła Technologii Informatycznych w Katowicach).
- Załącznik 13** Współpraca w ramach prowadzonych badań z Akademią Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Załącznik 14** Współpraca ze Śląską Wyższą Szkołą Medyczną w Katowicach w zakresie realizacji badań własnych.
- Załącznik 15** Współpraca z Regionalną Izbą Gospodarczą w Katowicach.
- Załącznik 16** Współpraca z Polskim Związkiem Biathlonu.
- Załącznik 17** Współpraca z PZB w ramach realizacji badań z wykorzystaniem autorskiego narzędzia badawczego „Zwyczajne Żywieniowe Polaków” z uwzględnieniem klasyfikacji Kadry Regulaminowej Związku Biathlonu na sezon 2021/2022.
- Załącznik 18** Członek zespołu badawczego „Styl życia a ryzyko chorób cywilizacyjnych u dorosłych osób z niepełnosprawnością i starszych”, Wydział Wychowania

Fizycznego, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.

- Załącznik 19** Członek zespołu badawczego w Projekcie Badawczym RIDage w granic „Centrum Badania i Wdrażania Strategii Wspierających Zdrowe Starzenie” realizowanym w ramach programu Regionalna Inicjatywa Doskonałości na Wydziale Fizjoterapii Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Załącznik 20** Wykaz prowadzonych przedmiotów z okresu całej aktywności dydaktycznej (2011-2022) na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Załącznik 21** Wykaz prowadzonych przedmiotów z okresu całej aktywności dydaktycznej (2011-2022) na kierunku: Zarządzanie oraz kierunku: Prawo Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.
- Załącznik 22** Wykaz prowadzonych przedmiotów z okresu całej aktywności dydaktycznej (2011-2022) na trzech kierunkach Śląskiej Wyższej Szkoły Medycznej w Katowicach: Kosmetologia, Dietetyka i Gastronomia.
- Załącznik 23** Wykaz prowadzonych przedmiotów z okresu całej aktywności dydaktycznej (2011-2022) na kierunku Informatyka i Grafika, Wyższej Szkole Technologii Informatycznych w Katowicach.
- Załącznik 24** Autorstwo programów nauczania, które uzyskały pozytywną opinię Rady Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką i zostały włączone do programu kształcenia na kierunku Zarządzanie, specjalność: Zarządzanie Turystyką, Hotelarstwem i Gastronomią Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Załącznik 25** Aktywność w zakresie promotor/recenzent prac dyplomowych I oraz II stopnia Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach (lata 2016-2021).
- Załącznik 26** Aktywność w zakresie promotor/recenzent prac dyplomowych I oraz II stopnia na Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej w Katowicach (lata 2012-2021).
- Załącznik 27** Aktywność w zakresie promotor/recenzent prac dyplomowych I oraz II stopnia w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu (lata 2015-2017).
- Załącznik 28** Tutor oraz członek zespołu dydaktycznego w Projekcie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Ministerstwa Edukacji i Nauki)- I,II oraz III edycja.
- Załącznik 29** Okresowe oceny pracowników.
- Załącznik 30** Laureatka nagrody III stopnia JM Rektora Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach
- Załącznik 31** Umowa współpracy z Vienna House Easy Katowice.
- Załącznik 32** Umowa współpracy z Arena Operator Sp. z.o.o w Gliwicach.
- Załącznik 33** Umowa współpracy z Zespół Szkół nr 7 Tychy.
- Załącznik 34** Umowa współpracy z Gościniec w Ratuszu.
- Załącznik 35** Umowa współpracy z Pizzeria w Ratuszu.

- Załącznik 36** Członek zespołu przygotowującego kierunek Zarządzanie (Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach) do oceny programowej przeprowadzanej przez Polską Komisję Akredytacyjną.
- Załącznik 37** Decyzja oceny programowej kierunku zarządzanie na Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej.
- Załącznik 38** Działalność organizacyjna w Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej w Katowicach.
- Załącznik 39** Członek zespołu przygotowującego kierunek Kosmetologia do oceny programowej przeprowadzanej przez Polską Komisję Akredytacyjną, w zakresie przedmiotów dotyczących ekonomiki funkcjonowania podmiotów świadczących usługi branży kosmetycznej i procesów zarządzania tymi usługami.
- Załącznik 40** Współpraca z przedsiębiorstwem P.H.P.U. WAP-TOUR sp. z o.o. w ramach realizacji Projektu: „Diagnoza Edukacji i Rynku Pracy na Śląsku”.
- Załącznik 41** Współpraca z przedsiębiorstwem P.H.P.U. WAP-TOUR s.c. w ramach realizacji Projektu: „Profesjonalny Pracownik na Śląskim Rynku Pracy”.
- Załącznik 42** Współpraca z Fundacją Rozwoju Nauki i Przedsiębiorczości w ramach realizacji Projektu: „Wystartuj do kariery”.
- Załącznik 43** Współpraca z podmiotem reprezentującym środowisko biznesu - Regionalna Izba Gospodarcza.
- Załącznik 44** Współpraca z podmiotem reprezentującym środowisko biznesu - Hotel & Restaurant „Marysin Dwór”.
- Załącznik 45** Współpraca z podmiotem reprezentującym środowisko biznesu - Polski Związek Biathlonu.
- Załącznik 46** Współpraca z podmiotem reprezentującym środowisko biznesu - Hotel Vienna House Easy.
- Załącznik 47** Współpraca z podmiotem reprezentującym środowisko biznesu - „Gościniec w Ratuszu”.
- Załącznik 48** Współpraca z przedsiębiorstwem „Pizzeria w Ratuszu”.
- Załącznik 49** Staż naukowy na Uniwersytecie w Hamburgu w Instytucie Chemii Żywności (Hamburg School of Food Science).
- Załącznik 50** Staż naukowy na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (Katedra Zarządzania Jakością).
- Załącznik 51** Przedstawicielka niesamodzielną pracowników naukowo-dydaktycznych na Radzie Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Załącznik 52** Pełnomocnik Dziekana ds. Promocji Wydziału Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, lata 2015-2020.
- Załącznik 53** Akt powołania do pełnienia funkcji Prodziekana Wydziału Zarządzania sportem i Turystyką na okres od 1 września 2020 r. do 31 sierpnia 2024 r.

**Załącznik 54** Przedstawicielka Wydziału Zarządzania, Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach jako członek Jury w Międzyszkolnym konkursie wiedzy o turystyce i hotelarstwie „Iberyjska Corrida” organizowanym przez Zespół Szkół nr 7 w Tychach.

**Załącznik 55** Opieka metyrotyczna podczas wystąpienia członków SKN Manager Przyszłości „Be Activ”.

**Załącznik 56** Informacja o liczbie punktów MNiSW.