

Grażyna Broniewska

**O jakości usług świadczą nie tylko gwiazdki,
czyli o zarządzaniu jakością w hotelach**

Wstęp

Współczesne kierunki rozwoju usług turystycznych (w tym hotelarstwa) i ciągle zmieniające się preferencje klientów powodują, że coraz większego znaczenia w hotelarstwie nabiera problematyka jakości. Również rozwój międzynarodowej wymiany turystycznej wymaga od krajów uczestniczących w tej wymianie dostosowania poziomu ich hotelarstwa do standardów światowych. Dostosowanie to powinno dotyczyć zarówno wyposażenia obiektów poszczególnych rodzajów i kategorii, jak i jakości oraz poziomu świadczonych w nich usług. Hotel, aby się cieszył powodzeniem i generował zyski, musi być innowacyjny i rozwojowy. Aby tak było, nie może być **zarządzany** intuicyjnie, ale **na podstawie rozpoznania potrzeb swych klientów**. Takie działanie występuje, gdy stosowane są zasady filozofii **kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management*)** oraz nowoczesnych narzędzi marketingowych.

Filozofia *Total Quality Management* (TQM) kładzie akcent na jakość funkcjonowania każdego fragmentu firmy i każdego procesu w niej zachodzącego. Dzięki TQM widać wyraźnie, które ogniwa organizacji należy wzmocnić, a które spełniają światowe standardy w zarządzaniu.

Norma ISO 9000 i jej zastosowanie w hotelach

Chcąc zaistnieć na arenie międzynarodowej hotele są zmuszone do wdrażania zasad TQM stanowiących podstawę funkcjonowania na dzisiejszym rynku usług. Jedną z metod ułatwiającą aplikację tych zasad jest certyfikacja według wymagań międzynarodowych standardów ISO

serii 9000. Zasady TQM określone są (w dość szerokim zakresie) w znowelizowanych w 2000 r. standardach ISO serii 9000, a wielu praktyków, np. właściciel hotelu Schindlerhof (zdobywcy Europejskiej Nagrody Jakości) uznaje certyfikat ISO za „prawo jazdy, nieodzowne do rozpoczęcia podróży w kierunku gospodarczej perfekcji” (Kobjoll 2000).

Jednak do niedawna wiele osób nie wyobrażało sobie, jak można system zarządzania jakością, zgodny z normami serii 9000 zastosować w praktyce hotelarskiej. W pierwszych redakcjach tych norm system wyraźnie odnosił się bowiem do zarządzaniem zakładami produkcyjnymi, ale w latach 90. ubiegłego stulecia rozpoczęło się jego wdrażanie także w firmach usługowych. Również usługa hotelarska, jak każda inna, może i powinna podlegać zarządzaniu jakością według wymagań normy ISO 9001 i wytycznych zawartych w normie ISO 9004.

Należy jednak wyraźnie zdawać sobie sprawę z faktu, że **certyfikat ISO nie jest gwarancją luksusu w hotelu**, nie określa stanu budynku, jakości kuchni ani świadczonych usług (Birnbbaum 1999). Te cechy określone są w tzw. wymaganiach kategoryzacyjnych hoteli oznaczanych gwiazdkami. Istnieje podział obiektów noclegowych na kategorie: pięcio-, cztero-, trzy-, dwu- i jednogwiazdkowe (Tab. 1).

Tabela 1. Wybrane wymagania kategoryzacyjne obiektów noclegowych w Polsce

Table 1. Chosen requirements of grading system of accommodation in Poland

Wymagania Requirements	Kategorie Categories														
	*****			****			***			**			*		
	H	M	P	H	M	P	H	M	P	H	M	P	H	M	P
Zespół usług gastronomicznych: Food and beverage facilities:	O	O		O	O		O	O							
restauracja restaurant			O			O			O			O			O
jadalnia dining-room	O	O		O	O		O	O		O	O				
aperitif-bar lub bar kawowy aperitif-bar or coffee-bar										O	O		O	O	
Zespół sal wielofunkcyjnych Set of multifunctional rooms	O			O			O			Z					

C.d. Tab. 1																	
Wypożyczalnia oraz przechowywanie sprzętu rekreacyjnego w obiektach zlokalizowanych w miejscowościach wypoczynkowo-turystycznych i rejonach nieurbanizowanych o dużych walorach przyrodniczych Hiring and storing of recreational equipment in hotels localized in tourist sites and non-urbanized regions of great natural values	O		O	O		O	O		O	O				Z			
Zespół odnowy biologicznej (basen, sauna, siłownia, solarium, masaże i inne usługi – minimum dwa rodzaje usług) Wellness centre (swimming-pool, sauna, fitness club, solarium, massage parlour and other services (minimum two types of services)	O	O	O	O	Z	Z	Z	Z	Z								
Sala klubowa z telewizorem Club lounge with TV											O	O	O	O	O	O	
Obsługa samochodów gości w zakresie OC, OT-1 i mycia Servicing cars of guests with insurance, OT-1 and car-wash		O			O			O			O						
Pranie, prasowanie i czyszczenie bielizny i odzieży gości Laundry and valet service for guests' clothes	O	O	O	O	O		O	O		Z	Z						
Zmiana pościeli i ręczników: Change of towels and bedding: codziennie lub na życzenie gości daily or on request co trzy dni lub częściej na życzenie gości every three days or more often on request	O	O	O	O	O	O											
Kwalifikacje zawodowe personelu Staff professional qualifications Kierownik obiektu hotelarskiego: Hotel manager: wykształcenie wyższe/średnie specialist higher education/ professional secondary	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

C.d. Tab. 1																
znajomość co najmniej 1 języka obcego the command of at least 1 foreign language	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Personel recepcyjny: wykształcenie wyższe/średnie specjalistyczne, znajomość co najmniej 1 języka obcego Front Office staff: higher education/professional secondary, the command of at least 1 foreign language	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Kelnerzy, pokojowe, portierzy, bagażowi i inny personel obsługi: wykształcenie średnie zawodowe /kursy specjalistyczne, znajomość w podstawowym zakresie co najmniej 1 języka obcego Waiters, chambermaids, porters, concierge and other servicing personnel: professional secondary education/ specialist courses, working knowledge of at least 1 foreign language	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Z	Z	Z	Z	Z	Z
Jednolity ubiór dla poszczególnych służb hotelowych Uniform for all hotel services	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	Z	Z	Z	Z
Obiekty w Polsce w 1999 r. – ogółem 844 Hotels in Poland in 1999 – 844 in the gross	1		25		283		240		295							
Miejsca noclegowe – ogółem 85 990 Places of accommodation – 85,990 in the gross	314		8 225		37 615		20 919		18 917							

Legenda: H – hotel, M – motel, P – pensjonat, O – obowiązkowo, Z – zalecane
Legend: H – hotel, M – motel, P – guest house, O – obligatory, Z – recommended

Źródło: Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dn. 29.01.1999 r., *Hotelowa ...* 1999.

Source: Decree of the Prime Minister from 29/01/99, *Hotelowa ...* 1999.

Certyfikat ISO informuje natomiast, że w danym hotelu wprowadzono system zarządzania zgodny z normą ISO 9001, co oznacza szczegółowe określenie czynności wszystkich zatrudnionych oraz wymagań, które hotel stawia sobie i swoim współpracownikom. Posiadanie tegoż certyfikatu **oznacza pewność, że klient otrzyma właściwy (zgodny**

umową) produkt wykonany profesjonalnie i dostarczony we właściwym czasie. Pewność ta wynika nie tylko ze stosowania (nawet rygorystycznych) kryteriów oceny wewnętrznej, ale również z faktu oceny systemu przez niezależnego specjalistę z zewnątrz.

Według T. Knowles (2001), ze względu na specyfikę działalności firm hotelarskich (i gastronomicznych) wprowadzenie formalnego i udokumentowanego systemu jakości według standardów ISO serii 9000 wymaga m.in.:

1. Przeglądu kontraktów z klientami, czyli sprawdzenia (np. przez dział umów), czy klient sprecyzował swoje potrzeby i czy firma może się z nich wywiązać. Dotyczy to wszelkich rodzajów potrzeb klienta, zarówno zapewnienia noclegu i posiłków, jak i organizacji przyjęcia weselnego, jubileuszowego itp.

2. Kontroli takich obszarów działalności, jak: pochodzenie i dostawa surowców do produkcji posiłków wykonanych przez odpowiednie działy, ustalenie menu w restauracji itp.. Należy również zwrócić uwagę na pracę kuchni i barów oraz wprowadzić jasne zasady użytkowania oraz konserwacji sprzętów i urządzeń.

3. Nadzorowania dostawców produktów i usług (w tym pralniczych) związanych z utrzymaniem higieny. Nadzór ten winien być dokonany przez pracowników działu zakupów. Istotne jest tu opracowanie procedur inspekcji badającej higienę wszystkich pomieszczeń – od pokoi gości aż po hotelowe bary.

4. Przeszkolenia personelu w zakresie norm jakości tak, by każdy pracownik wiedział jak postępować z produktami lub usługami nie spełniającymi wymagań oraz potrafił stwierdzić, gdzie popełniono błąd i określić termin jego naprawy, a także zapobiegać podobnym pomyłkom w przyszłości.

Przykładowe wdrożenia systemu zarządzania jakością według standardu ISO w hotelach

Certyfikacja systemu zarządzania jakością w hotelu Noma Residence w Promnicach pod Tychami. Jest on pierwszym hotelem w Polsce, który mógł pochwalić się certyfikatem ISO 9001 wydanym przez niemiecką firmę RW TÜV¹.

¹ Filozofią zarządzania jakością (TQM) zainteresowały się również inne hotele np. Interferie Lublin czy Radisson Hotel Corporation.

Certyfikat ISO 9001 przyznany Noma Residence traktowany był przez jego dyrekcję jako dodatek do uznanych już w Polsce dokumentów świadczących o klasie obiektu, ale dodatek ważny, bo stawiający potrzeby klienta na pierwszym miejscu. Hotel ten jest również rekomendowany przez Polskie Zrzeszenie Hoteli oraz znajduje się w grupie Polish Prestige Hotels. Zarówno hotel, jak i restauracja o tej samej nazwie funkcjonują w ramach firmy Noma 2, w której wszystkie zakłady posiadają certyfikaty dokumentujące wprowadzanie systemu ISO. Był to asumpt do tego, aby i hotel w Promnicach koło Tych ubiegał się o certyfikat ISO.

Po uzyskaniu certyfikatu hotel odwiedziło wielu menedżerów branży hotelarskiej „podglądając” pionierską działalność w tym względzie, jako że właściciele i menedżerowie hoteli w Polsce często niewiele wiedzą o tym certyfikacie (Birnbau 1999). Dyrekcja hotelu prezentowała im swoją politykę jakości i niektóre procedury:

„Wszystkie usługi świadczone przez personel naszego obiektu są na najwyższym poziomie, o czym świadczy fakt, iż hotel Noma Residence w lipcu 1996 r. uzyskał rekomendację Polskiego Zrzeszenia Hoteli, a w grudniu tego samego roku został uhonorowany, jako pierwszy w Polsce, certyfikatem ISO 9001.

Sprawność Systemu Zapewnienia Jakości jest przedmiotem ciągłej analizy, poddawana jest przeglądowi przez kierownictwo firmy oraz kompetentnych pracowników, przeszkolonych analityków wewnętrznych. Na podstawie informacji płynących od klienta jesteśmy w stanie ocenić jego zadowolenie oraz wyciągnąć konstruktywne wnioski.

System ISO 9001 w hotelu Noma Residence realizowany jest na bazie Księgi Jakości, do której wstępem jest Polityka Jakości.” (za: www.polhotels.com/Katowice/NomaResidence/index.htm).

Wyjaśniono m.in., że najpierw firma ustala wymagania swych klientów, a potem zastanawia się, co należy zrobić, by te wymagania spełnić i spisuje to w postaci wewnętrznych procedur. W procedurach ujmuje się również wybór właściwych poddostawców. Następnie to, co zapisane, staje się prawem. Hotel postanawia np., że będzie kupował tylko produkt (np. mydło) określonej, wysokiej jakości. Zostaje to zapisane i dostawca nigdy nie będzie mógł przywieźć mydła gorszego rodzaju.

Takie standardowe procedury mogą wprawdzie nie przewidzieć niektórych sytuacji, jednak w przypadku nietypowych wymagań klienta (który np. poprosi o supę według specjalnej receptury dla 2-letniego dziecka) należy przewidzieć, kto w tym przypadku podejmie decyzję o realizacji i zapisać to. **Wdrożenie procedur logicznie określających**

pracę w hotelu nie powinno więc kojarzyć się z biurokracją lecz z ułatwieniem i ujednoliceniem działań zmierzających ku poprawie jakości świadczonych usług.

Koszt certyfikacji systemu w Noma Residence (zatrudniającym do 30 osób) wyniósł około 10 tys. złotych. Sporo więcej kosztowało jednak samo wdrożenie systemu (Birnbbaum 1999).

Program Ibis 2003 – wdrożenie systemu jakości w sieci hoteli Ibis². Sieć dwugwiazdkowych hoteli Ibis należących do francuskiej grupy Accor posiada ponad 550 obiektów w 22 krajach. We Francji prawie 300 hoteli tej sieci posiada certyfikat ISO 9002, w innych krajach wdrażany jest on sukcesywnie. W roku 2000 posiadało go około 440 hoteli w 11 krajach europejskich. W 2002 r. rozpoczęto prace wdrożeniowe w hotelach mieszczących się w Polsce, Szwecji i na Węgrzech. Jednocześnie rozpoczęto przygotowania mające na celu wprowadzenie wszystkich procedur postępowania na podstawie znowelizowanej normy ISO 9001: 2000³. Zakończenie przygotowań i przedstawienie polskich obiektów i całej sieci do certyfikacji zaplanowano na rok 2003.

Zainteresowanie systemami zarządzania jakością w sieci Ibis rozpoczęło się w 1993 r., gdy stwierdzono, że dotychczasowy udział w rynku hoteli Ibis ulega załamaniu. Procent tzw. obłożenia w hotelach był w fazie spadku, gdyż budynki były coraz starsze i nie odpowiadały oczekiwaniom klientów. Zarząd hoteli Ibis zareagował na ten stan rzeczy, przygotowując projekt przedsiębiorstwa Ibis 2003, którego cele sformułowano następująco:

- kontynuować politykę zmierzającą do nieustannego rozwoju firmy,
- zmobilizować ekipy pracowników,
- być ciągle krok przed konkurencją,
- proponować produkt ciągle ulepszany,
- utrzymać z klientami stosunki oparte na zaufaniu.

W ramach projektu zmobilizowano około 8000 osób zainteresowanych polepszeniem wizerunku marki. Wspólne wysiłki podjęte w tym kierunku, pomysły zaczerpnięte od współpracowników i ich kreatywność dotycząca zdefiniowania celów strategicznych na 2003 r. doprowadziły do

² Opracowanie własne na podstawie analizy dokumentacji organizacyjnej sieci hoteli Ibis.

³ Po nowelizacji wymagań w 2000 r., instytucje certyfikowane według regulaminu normy ISO 9002 zostały zobowiązane, by w ciągu trzech lat od certyfikacji dostosować się do wymagań zmodyfikowanej normy 9001.

stworzenia wizji i określenia konkretnego działania, aby wprowadzić tę wizję w czyn. Stworzono dokumentację pt.: *Le coeur Ibis (Serce Ibis)*, gdzie umieszczono wszystkie punkty dotyczące proponowanego produktu i usługi. Wszystko to odnosiło się do obietnicy jakości dla klienta i procedur, jakie będą wdrożone, aby uzyskać jego satysfakcję. Dlatego przewidziano rozszerzenie dostępu do informacji o produktach Ibisa (reklama, możliwość znalezienia informacji rezerwacji przez Internet) i opracowanie ankiet badających satysfakcję gości hotelowych, a także „programu tzw. 15-minutowej gwarancji”, który w przypadku braku satysfakcjonującej reakcji ze strony firmy na niezadowolenie gościa, gwarantuje darmowy nocleg. Określono też, że **celem wprowadzenia normy jakości ISO jest zdobycie zaufania klienta, utwierdzenie go w przekonaniu, że dokonał słusznego wyboru, usatysfakcjonowanie go poziomem usług oraz sprawienie, aby był skłonny do ponownego zakupu.**

Certyfikat ISO 9002 (obecnie już ISO 9001) dla hoteli Ibis obejmuje trzy obszary działalności, które odróżniają je od hoteli konkurencyjnych:

- zakwaterowanie, które jest możliwe przez całą dobę bez przerwy,
- śniadanie dla tzw. rannych ptaszków od godziny 4.00 do 6.30,
- serwowanie ciepłych i zimnych przekąsek 24 godziny na dobę.

Wydaje się, że działania zmierzające do zdobycia i utrzymania przez sieć hoteli Ibis certyfikatu jakości mogą być gwarancją jakości dla wielu dużych firm, przysparzających przez cały rok hotelom klientów. **Certyfikat ISO świadczy o tym, że hotele Ibis zapewniają swym klientom jednakowy poziom oferty niezależnie od kraju, w jakim znajduje się hotel.**

Należy tu jeszcze wyraźnie podkreślić **współodpowiedzialność całej sieci hoteli za jakość** w każdej placówce. Założono bowiem, że jeśli jeden tylko hotel będzie miał negatywny wynik audytu (i nie naniesie poprawek we wskazanym terminie), spowoduje to utratę certyfikatu dla całej sieci.

W kierunku TQM – kompleksowego zarządzania jakością

Przykład japoński – narzędzia zarządzania jakością w Ośrodku Wypoczynkowym Hawaje. Japończycy nie wdrażają certyfikatów ISO. Przedsiębiorstwa japońskie (przemysłowe czy usługowe) wybrały ścieżkę realizowania filozofii TQM poprzez ciągłe, kompleksowe usprawnienia, zwane po japońsku *kaizen*. Przypatrzmy się owym „małym kroczkom” w jednym z japońskich ośrodków wypoczynkowych.

Tabela 2. Przykłady sterowania wybranymi procesami obsługi klienta w Ośrodku Wypoczynkowym Hawaje

Table 2. Examples of controlling some processes of customer service in Hawaje holiday centre

Pierwszorzędne (zachowanie) First-rate (behaviour)	Drugorzędne (pragnienia) Second-rate (desires)	Trzeciorzędne (funkcje) Third-rate (functions)	Elementy zapewnienia jakości Elements guaranteeing the quality	Normy Norms
Kupno biletu wstępu Purchase of an entrance ticket	Czy można go kupić szybko i łatwo? Can it be purchased quickly and easily?	Czy czas czekania jest właściwy? Is the awaiting time suitable?	Czas czekania Awaiting time	Mniej niż 15 min. w okresie natężenia ruchu Shorter than 15 min. in high season
		Czy nie ma błędów w cenie lub wydanej reszcie? Is the price and change correct?	Liczba popełnionych błędów Amount of mistakes	Jeden na 2000 osób lub mniej One out of 2000 people
Pływanie Swimming	Czy pływanie z przyjemnością? Was the swim nice?	Czy basen jest czysty? Is a swimming-pool clean?	Zawartość chloru Chlorine content	Ponad 0,1 ppm Over 0.1 ppm
			Stopień zanieczyszczenia Level of water pollution	Mniej niż 5 stopni Fewer than 5 degrees
		Czy temperatura jest właściwa? Is the temperature suitable?	Temperatura wody Water temperature	Latem 27–28°C In summer 27–28°C Zimą 30–31°C In winter 30–31°C
			Temperatura w pomieszczeniu Temperature inside	Latem 26–30°C In summer 26–30°C Zimą 25–28 °C In winter 25–28°C

C.d. Tab. 2				
Spożywanie posiłków Meals	Czy obsługa jest dobra? Is the service efficient?	Czy woda jest przynoszona kiedy należy? Is water served conveniently?	Czas pomiędzy posadzeniem gości przy stole a podaniem wody Time between seating guests and serving water	Mniej niż 2 minuty w czasie największego ruchu Shorter than 2 min. in high season
		Czy czas oczekiwania na jedzenie jest właściwy? Is meal-awaiting time suitable?	Czas oczekiwania na zamówione jedzenie Meal awaiting time	Mniej niż 10 minut w okresie największego ruchu i mniej niż 6 minut normalnie Shorter than 10 min. in high season and shorter than 6 min. on average
		Czy czas nakrywania do stołu jest właściwy? Is the table setting time suitable?	Czas sprzątnięcia nakrycia stołu Time of clearing a table	Mniej niż 2 minuty Shorter than 2 min.
			Liczba niedociągnięć odkrytych podczas rutynowych kontroli Amount of deficiencies observed during routine check-out	0 rocznie 0 annually

Źródło: N. Nakata, T. Ikezawa (1992).

Source: N. Nakata, T. Ikezawa (1992).

Ośrodek Wypoczynkowy Hawaje znajduje się około 200 km na północ od Tokio nad japońskim brzegiem Pacyfiku. Zbudowano go na początku 1964 r. na terenie porzuconej kopalni węgla Joban, gdzie od setek lat występują tzw. gorące źródła. Poza tym nie ma tam innych atrakcji (np. pięknych widoków czy zabytkowych ruin). Te naturalne warunki spowodowały, że w celu przyciągnięcia klientów trzeba było stworzyć ośrodek wypoczynkowy, który byłby szczególnie atrakcyjny, niezwykły i zapewniał obsługę, jakiej nie można znaleźć gdzie indziej. Postanowiono wykorzystać gorące źródła dla stworzenia „nowych” Hawajów,

ziemi wiecznego lata, gdzie klienci w każdym pokoju hotelowym mogliby relaksować się bez względu na pogodę w gorącej, źródlanej kąpieli. Poza hotelem (z basenem) wybudowano Park Wodny pod kopułą w kształcie kryształu diamentu, o powierzchni 6 tys. m² oraz Park Wiosenny i liczne parkingi. Rocznie odwiedza ten ośrodek około 1,8 mln gości (Nakata, Ikezawa 1992).

Kierownictwo ośrodka do zarządzania zastosowało filozofię TQM. Podkreślano, że zrozumienie poziomu oczekiwań klientów jest pierwszym krokiem do, jak to określano, „usług płynących z serca”. Stosując metody badania oczekiwań klientów (ankieta, badanie zachowań, metoda wywiadów i doświadczenie pracowników) opracowano dla każdego działania elementy zapewnienia jakości.

Wiele ulepszeń uzyskano dzięki dobrej i odpowiedzialnej pracy Kół Jakości. Zwrócono przy tym uwagę na fakt, że 90% osób zatrudnionych w tym ośrodku tworzyło personel liniowy, mający do czynienia bezpośrednio z gośćmi. Na nich też oparto pracę Kół, zajmując się podniesieniem poziomu bezpośredniej obsługi gości. W pracy tej przyjęto dwa istotne założenia:

1) wszyscy pracownicy winni mieć świadomość, że klient jest na pierwszym miejscu,

2) dokonując ulepszeń metody, każdy pracownik odkryje, że sprawiając radość klientowi, sam również odczuwa radość.

Wspólnym wysiłkiem personelu i kierownictwa opracowano normy dla realizowanych w ośrodku procesów związanych np. z kupnem biletu wstępu, pływaniem czy spożywaniem posiłków (Tab. 2).

Prowadzono szeroką, permanentną działalność mającą za zadanie ciągle ulepszanie usług. W tym celu przeprowadzono szkolenie obejmujące nawet takie elementy, jak: uśmiech, ubranie, język czy zwroty, których należy używać w rozmowie z gośćmi. Założono, że działalność usprawniająca, odpowiadająca na oczekiwanie gościa, powinna być prowadzona nieustannie.

W tabeli 3 zaprezentowano trzy przykłady takich działań usprawniających. Działania te mogą być przykładem permanentnej troski o podniesienie poziomu zadowolenia klientów, do obliczenia którego stosowano wzór:

$$\begin{array}{rcccl} & & \text{Liczba przypadków} & & \text{Liczba przypadków} \\ & & \text{wysokiej oceny} & - & \text{niskiej oceny} \\ \text{Poziom} & & & & \\ \text{zadowolenia} & = & \frac{\quad}{\quad} & & \\ \text{klientów} & & \text{Całkowita liczba ocenianych przypadków} & & \end{array}$$

Tabela 3. Działania usprawniające opisane przez personel Ośrodka Wypoczynkowego Hawaje w odpowiedzi na oczekiwania klientów

Table 3. Improvements described by the personnel of Hawaje holiday centre in response to guests' demands

Przykład I. Dział obiektów rekreacyjnych Osiąganie i utrzymywanie odpowiedniej temperatury pod kopułami Parku Wodnego Example I. Recreation department Maintaining proper water temperature under domes of Aqua park	
Dlaczego zajęliśmy się tym problemem? Why have we dealt with that problem?	Pomimo naszego hasła „Krainy Wiecznego Lata” były skargi klientów, że jest zimno. Wobec tego rozważyliśmy normę temperatury pod kopułą. Następnie udoskonaliliśmy pracę naszych klimatyzatorów Despite our motto of „The land of eternal summer” guests complained of cold which resulted in reconsidering temperature norms under the domes. Next we improved our air-conditioning system.
Metoda Method	Studiując zachowania gości w różnych temperaturach otoczenia i na podstawie doświadczeń pracowników w tym dziale stwierdziliśmy, że najlepsza temperatura w zimie wynosi 25–28°C. Następnie wyregulowaliśmy klimatyzator tak, żeby temperatura pod kopułą wynosiła właśnie tyle w chwili otwarcia o godz. 10 rano. Innymi słowy, sporządziliśmy równanie, które uwzględniało temperaturę pod kopułą o godz. 6 rano, czas potrzebny do uruchomienia i działania klimatyzatora, temperaturę na zewnątrz, szybkość wiatru itp., ponieważ każdy z tych elementów ma wpływ na czas pracy klimatyzatora konieczny do osiągnięcia właściwej temperatury o godz. 10 rano. Observing guests' behaviours in different temperatures and considering the staff's experience in this matter we realized that the best winter temperature is between 25–28°C. Next we set norms for air-conditioning system so that the temperature under the dome should be right at opening at 10 a.m. In other words, we applied the equation which considered temperature under the dome at 6 a.m. time needed to start air-conditioners, external temperature, wind speed etc. since each of these elements influences working time of air-conditioning necessary for achieving proper temperature at 10 a.m.
Rezultaty Results	Wahania temperatury pod kopułą o godz. 10 rano zostały zmniejszone Fluctuation of temperature under the dome at 10 a.m. was decreased
Przykład II. Sekcja restauracji Skrócenie czasu oczekiwania Example II. Restaurant section Reduction of awaiting time	
Dlaczego zajęliśmy się tym problemem? Why have we dealt with this problem?	Restauracje w okresie sezonu są zawsze bardzo zatłoczone, co powodowało niezadowolającą obsługę. Otrzymaliśmy wiele skarg klientów. Restaurants in high season are always overcrowded which resulted in inefficient service. We have received a lot of complaints from our guests.

O jakości usług świadczą nie tylko gwiazdki ...

C.d. Tab. 3	
Metoda Method	Przeprowadziliśmy wywiady z klientami pytając, jakie są ich skargi oraz robiliśmy filmy video rzeczywistego przebiegu obsługi. Stwierdziliśmy, że rzeczywiście największym problemem był czas oczekiwania. Nasza norma wynosiła 15 min., podczas gdy faktycznie czas oczekiwania wynosił aż 40 min. Na podstawie obrazu z video i monitorów analizowaliśmy przyczyny tego zjawiska, a następnie przedsięwzięliśmy odpowiednie środki. We interviewed our guests asking them about their complaints and we recorded our staff in the process of serving guests. We concluded that the biggest problem was awaiting time. Our norm was 15 min. while the real time was about 40 min. We analysed video films and monitors in search for reasons, then we analysed reasons, finally taking some measures.
Rezultaty Results	Naszym osiągnięciem było obniżenie normy czasu oczekiwania do mniej niż 10 min. We succeeded in limiting the time to less than 10 min.
Przykład III. Sekcja występów artystycznych Zwiększenie zadowolenia klientów poprzez polepszenie jakości dźwięku i jakości występów Example III. Entertainment section Increased satisfaction of guests due to improved quality of sound and quality of performances	
Dlaczego zajęliśmy się tym problemem? Why have we dealt with this problem?	Na podstawie ankiety dotyczącej głównego pokazu (tańca tahitańskiego, tańca hula, muzyki pop), który organizowała ta właśnie sekcja, zostało stwierdzone, że głosy wykonawców muzyki pop były za silne (23%) i że jakość dźwięku była niezadowalająca (30%). Stwierdziliśmy też, że klienci przywiązują dużą wagę do dźwięku, który w naszym przypadku był zły. With reference to a survey conducted about the main show (Tahitian dance, hula dance, pop music) organized by this section, it was stated that voices of pop musicians were too loud (23%) and the quality of music was dissatisfying (30%). We also concluded that our guests pay attention to the quality of sound, which in case of our centre was bad.
Metoda Method	Sprawdziliśmy jakość dźwięku. Zainstalowaliśmy aparat do mierzenia siły dźwięku w sali teatralnej i zmieniliśmy rozłożenie jego siły. Naradziliśmy się z wykonawcami i ustaliliśmy poziom na 35–95 db/m. Odkryliśmy również, że na poszczególnych fotelach w audytorium istniało duże zróżnicowanie w poziomie słyszalności niskich dźwięków. Zostało to również poprawione. We checked the sound quality. We installed an apparatus to measure the volume of sound in a theatre changing the sound distribution. We consulted our contractors and we leveled the sound to 35–95 db/m. We also realized that in the auditorium there was a variety of audibility level of low sounds. It was improved as well.
Rezultaty Results	Po przeprowadzeniu nowej ankiety okazało się, że problem siły głosu został rozwiązany i skargi na jakość zmniejszyły się z 30% do 8,5%. After conducting a new survey it appeared that the problem of sound volume was solved and complaints dropped from 30% to 8,5%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N. Nakata, T. Ikezawa (1992).
Source: Author's elaboration after N. Nakata, T. Ikezawa (1992).

Zarządzanie jakością, czyli damy i dżentelmeni w hotelu Ritz Carlton. Hotel ten obrał za swoje credo następującą frazę: „We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”. Natomiast nastawienie na jakość zostało sformułowane w postaci całostronicowego tekstu obejmującego wiele aspektów dokonywania wyborów strategicznych (w tym również wybór typu gościa) oraz zachowań pro-jakościowych (Brilman 2002). W misji tej zawarto m.in. następujące założenia:

1. Być liderem jakości w przemyśle hotelarskim oraz zapewniać bardzo wysoki poziom usług zdefiniowany jako: autentyczność, szacunek, personalizacja, piękno, komfort, czystość, doświadczenie, wyjątkowa wartość.

2. Wyraźnie definiować gości oraz partnerów i dostawców.

3. Dobierać menedżerów, którzy pomagają pracownikom w oferowaniu gościom usług najwyższej jakości oraz pracowników, którzy dzielą się wartościami głoszonymi przez firmę.

4. Wyposażyć każdego pracownika w karnet, obowiązkowo noszony w kieszonce koszuli, w którym będzie zapisane credo firmy oraz trzy etapy obsługi gościa zgodne z przyjętą misją, tj.:

- gorące i serdeczne powitanie – należy przy tym używać nazwiska gościa zawsze, kiedy jest to możliwe,
- wyprzedzające odczytywanie i zaspokajanie potrzeb gościa,
- serdeczne pożegnanie – gość powinien usłyszeć gorące „do zobaczenia” wraz z użyciem nazwiska gościa.

W karnecie tym znajduje się także 20 fundamentalnych zasad opracowanych w wyniku międzynarodowych, ankietowych badań potrzeb i preferencji gości. Do istotniejszych należy zaliczyć:

a) credo firmy powinno być znane, spójne i z zaangażowaniem stosowane przez wszystkich pracowników (zasada nr 1),

b) każdy pracownik, który spotyka się ze skargą gościa, powinien czuć się odpowiedzialny za naprawienie błędu (zasada nr 8),

c) cały personel powinien nieustannie zapewniać spokój gościowi i natychmiast reagować na pojawiające się problemy (zasada nr 9),

d) personel powinien utrzymywać pozytywny kontakt z gościem używając odpowiedniego słownictwa: „dzień dobry”, „oczywiście”, „bardzo chętnie” itp., zgodnie z hasłem: „Uśmiechaj się. Jesteśmy na scenie” (zasada nr 12),

e) uniformy winny być nieskazitelnie schludne (zasada nr 13).

Zwrot ku przyszłości, czyli założenia jakościowe w Novotelu (grupa Accor). W latach 1993–1994 Novotel podjął wielką operację zmian pod hasłem „zwrot ku przyszłości”. Podstawą tych zmian była jakościowa triada: goście – ludzie (personel) – zarządzanie.

Wypracowano wówczas zasady nowej „osobowości” hotelu, jego nowe logo, architekturę i liternictwo, nową filozofię działania przedstawioną mottem: „Witajcie, jesteście u siebie!”, oraz czteroletni plan inwestycyjny renowacji hoteli (Brilman 2002). Przedefiniowano też wizję rozwoju firmy opierając ją na następujących zasadach:

- 1) organizacja służy gościom,
- 2) centrum organizacji jest dyrektor („pan domu”), który służy przede wszystkim gościom,
- 3) w rozwoju personelu obowiązuje następujące przesłanie: „Szkoła Novotela – to szkoła życia. Tutaj się uczysz, zmieniasz, bawisz i rozwijasz”,
- 4) najważniejsze jest osiem następujących wartości: zaufanie, dobra wola, umiejętność wsłuchiwania się, dyscyplina, pomaganie sobie, odwaga, dawanie dobrego przykładu, dobry humor,
- 5) organizacja dba o równowagę między:
 - zaufaniem i prawem do podejmowania ryzyka,
 - spłaszczoną strukturą organizacyjną a ośmioma wcześniej wymienionymi podstawowymi wartościami,
 - autonomią i czterema głównymi zasadami funkcjonowania, tj.: służeniem pomocą klientowi przez cały personel (subsydiarność), poszanowaniem standardów umów *franchisingowych*, dostosowaniem swojego poziomu wsłuchiwania się w życzenia klienta oraz uznawaniem ważności decyzji podjętych przez personel bezpośrednio obsługujący klientów.

Popularyzacja idei TQM w hotelarstwie polskim. Począwszy od 1997 r., popularyzacji idei TQM w hotelarstwie podjęła się w Polsce Fundacja Teraz Polska, organizując konkurs dla polskich hoteli wzorowany na amerykańskim konkursie o nagrodę jakości im. Malcolma Baldrige'a. Jest on przeznaczony (podobnie jak konkurs o europejską lub polską nagrodę jakości) dla przedsiębiorstw, które zdobyły już certyfikat ISO serii 9000 i kontynuują swą drogę ku kompleksowej jakości. W pierwszym roku trwania konkursu kryteria amerykańskie okazały się jednak zbyt trudne dla hoteli polskich. Zgłosiło się 100 obiektów, ale już na wstępie wiele odpadło, nie dostarczając pełnej

dokumentacji (*Hotelowa ...* 1999). Następnie dokonano więc poprawek w regulaminie, dostosowując je do możliwości polskich obiektów.

Obecnie ocena w konkursie składa się z trzech części:

- najpierw właściciele hotelu dokonują samooceny podając kategorię zakładu i rodzaje świadczonych usług,
- potem dane te weryfikowane są przez komisję działającą incognito,
- w końcu komisja ujawnia się i ogłasza zdobywcę nagrody.

Dla polskich hoteli konkurs o godło Teraz Polska jest kolejnym obok np. konkursu o Złoty Klucz (organizowanego przez Polskie Zrzeszenie Hoteli) czy też konkursu o Złotą, Srebrną lub Brązową Malwę (przyznawane przez gości hotelowych). W branży hotelowej panuje jednak przekonanie, że poprzeczka tego konkursu ustawiona jest bardzo wysoko. Opinia ta wydaje się wynikać z małej znajomości zasad filozofii TQM i systemów zarządzania jakością w środowisku kierujących polskimi obiektami noclegowymi. Instytucje, które choćby raz dokonały samooceny (czy to według regulaminu konkursu Baldrige'a, europejskiej samooceny EFQM czy też Polskiej Nagrody Jakości) doceniają to narzędzie ciągłego doskonalenia się.

Kompleksowa jakość w całej firmie

Bez względu na to, jaki system zarządzania jakością wprowadzi firma hotelarska (tzn. czy będzie to droga zmierzająca do zdobycia certyfikatu ISO czy własna ścieżka ku ciągłemu doskonaleniu usług w myśl zasad TQM) musi on być z definicji systemem kompleksowym. Żaden system nie będzie bowiem skuteczny, dopóki nie zostanie odpowiednio zaprojektowany i wdrożony w całej firmie (Knowles 2001). System kompleksowego zarządzania jakością (TQM) nie jest bowiem kolejną techniką zarządzania, lecz filozofią, sposobem myślenia, na którym opiera się kultura organizacyjna firmy. Praktyczną konsekwencją wprowadzenia systemu TQM w firmach hotelarskich jest skupienie uwagi kierownictwa na zaspokajaniu potrzeb klientów, co nieuchronnie wiąże się ze zmianami organizacji i stylu kierowania. Wymaga to również stworzenia prostego mechanizmu gromadzenia informacji zwrotnej od klientów, działań prewencyjnych oraz szybkiego korygowania błędów. Cechą takiego sposobu zarządzania jest systemowe podejście do jakości, tj. powierzenie obowiązku dbania o przestrzeganie określonych standardów nie pojedynczym pracownikom czy działom, lecz całemu personelowi firmy. System zarządzania jakością musi być wyraźnie zorientowany na zaspokajanie potrzeb klienta zewnętrznego,

a poszczególni pracownicy (czyli klienci wewnętrzni) winni dobrze rozumieć swoje role i ponosić pełną odpowiedzialność za wykonanie zadań składających się na ostateczny wynik. Bowiem warunkiem pomyślnego wdrażania zasad TQM jest zaangażowanie każdego pracownika we wszystkie procesy zachodzące na różnych szczeblach funkcjonowania obiektu hotelarskiego oraz przodująca rola kierownictwa, od którego zależy sukces wdrażania zmian. Hotel z funkcjonującym systemem TQM jest miejscem, w którym każdy pracownik zna strukturę organizacyjną i potrafi się w niej odnaleźć (Szrejner 2001). Pracownik takiego hotelu jest kompetentny, jak również ma stworzone takie warunki pracy, w których jest w stanie dostarczyć usługę najwyższej jakości, a życzenia klientów hotelu spełniane są bez zastrzeżeń.

Literatura

- Birnbaum M., 1999, *Hotele będą się ubiegać o certyfikat*, Puls Biznesu, 2 (239).
Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
Hotelowa Teraz Polska ruszy po raz drugi, 1999, Puls Biznesu, 2 (239).
Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa.
Kobjoll K., 2000, *Abenteuer European Quality Award*, Orell Fissli Verlag, Zurich.
Nakata N., Ikezawa T., 1992, *Działalność w zakresie sterowania jakością w przemyśle hotelarskim i rekreacyjnym*, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, IOPM Orgmasz, Warszawa.
Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 1999 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (Dz. U., 1999, Nr 10, poz. 87).
Szrejner T., 2001, *Kompleksowa jakość w zarządzaniu hotelem*, Hotelarz, 4.

Strony internetowe

www.polhotels/Katowice/NomaResidence

Not only hotel stars speak volumes for the standards of services; in other words about total quality management

Summary

Any hotel to boast high occupancy rate must be managed in agreement with recognized needs of its guests. Such services are rendered when the rules of complex policy of total quality management (TQM) have been introduced. One of the methods facilitating the application of these rules is the certification according to demands of international standards ISO series 9000. However, one should fully realize that ISO certificate does not guarantee luxury in a hotel.

Being certified does mean that a guest is sure to obtain PROPER (in accordance with a contract) product performed professionally and delivered in time. The article also presents hotel activities to obtain ISO standards and these hotels which resigning from the certification have chosen more complex way of following TQM policy through constant improvement called *kaizen* in Japanese.

Translated by Elżbieta Lubińska