

Wiesława Marczyk, Artur Marczyk

**Wykorzystanie wybranych koncepcji, metod
oraz technik organizacji i zarządzania
przedsiębiorstwami hotelarskimi**

Wstęp

Koncepcje, metody oraz techniki organizacji i zarządzania są dość liczne, więc trudno je jednoznacznie i rozłącznie sklasyfikować (*Podstawy ...* 1999). Koncepcje i ogólne metodologie opierają się na jakimś podstawowym stwierdzeniu, czasami wręcz na nowym czy innym paradygmacie. Przyjęcie paradygmatu systemowego zrodziło wiele koncepcji systemowych (np. koncepcja systemu idealnego G. Nadlera, czy współcześnie rozwijane tzw. archetypy systemów opisane w *Piątej dyscyplinie* P.M. Senga) lub bardziej szczegółowych metod, np. analizy systemowej oraz technik wspomagających i ułatwiających wdrożenie koncepcji do praktyki przedsiębiorstw. Do rangi paradygmatu urosło też np. podejście jakościowe w zarządzaniu, które praktykowano w ramach TQM (*Total Quality Management*)¹. Obecnie koncepcja organizacji inteligentnej (uczącej się) za podstawowy zasób uznaje wiedzę (mózg organizacji), a sprawność w tworzeniu użytecznej wiedzy i zarządzaniu nią – za podstawowy czynnik przewagi konkurencyjnej.

W ramach ogólnych koncepcji lub metodologii przyjmuje się nie tylko określony sposób myślenia i postępowania, charakterystyczny dla danej

¹ W zarządzaniu jakością (w literaturze przedmiotu używa się też określenia zarządzanie przez jakość) rozwój nauki nie podąża za potrzebami praktyki (Hamrol, Mantura 1998, s. 12). W przypadku hotelarstwa np. nie tylko brakuje uznanej przez naukowców definicji jakości w ogóle, ale też definicji i kryteriów oceny jakości usług hotelarskich (także turystycznych). Utrudnia to np. porównywanie jakości usług, gdyż praktycy, ale także i naukowcy, posługują się różnymi definicjami i kryteriami oceny jakości.

koncepcji, ale też tworzy i rozwija się specyficzne dlań bardziej szczegółowe metody i techniki, jak również implementuje te metody i techniki, które sprawdziły się w praktyce działania przedsiębiorstw i z tego względu mogą być uznane za uniwersalne. Typowym przykładem może być „burza mózgów”, zaproponowana początkowo przez A. Osborna do poszukiwania niekonwencjonalnych pomysłów dla celów reklamowania produktów, która dobrze sprawdziła się w roli poszukiwania pomysłów w tradycyjnych metodykach – diagnostycznej i prognostycznej – usprawniania i projektowania organizacji. Wykorzystuje się ją do poszukiwania pomysłów na nowe produkty w ramach zarządzania marketingowego (co więcej, zaleca się, by w zespole w ramach sesji pomysłowości uczestniczyli klienci firmy, dając im tym samym impuls do określenia swoich potrzeb oraz kreowania takich produktów, które bardziej im odpowiadają). „Burza mózgów” jest też zaliczana do jednej z technik w ramach TQM (jest na pierwszym miejscu wśród metod tzw. starej siódemki), obok innych narzędzi, jak np. zasada (analiza lub wykres) Pareto 20–80, histogramy, schematy blokowe, analiza SWOT i inne. W najnowszej koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge management – km*) „burza mózgów” jest techniką wręcz podstawową, codziennym narzędziem.

Charakterystyka niektórych koncepcji, metod oraz technik organizacji i zarządzania

Trudno w krótkim artykule szczegółowo omawiać poszczególne koncepcje, metody i techniki organizacji i zarządzania, zresztą wiele z nich powinno być stosowanych na co dzień, a więc i powszechnie znanych. To, że tak nie jest, można tłumaczyć m.in. tym, że system rynkowy w Polsce jest wdrażany dopiero od lat 90. ubiegłego wieku, a kadra kierownicza obecnych przedsiębiorstw była kształcona w czasach socjalistycznych, kiedy do tych zagadnień nie przywiązywano należytej wagi, a literatura nie była tak bogata jak obecnie. Na potrzeby tego opracowania przybliżono jednak krótko główne założenia i idee oraz podstawowe zasady mniej znanych metod i technik zarządzania.

Spośród ogólnych koncepcji zarządzania mniej znany jest *controlling*, *reengineering*, TQM i system zarządzania według norm ISO (International Standard Organisation, czyli Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej) oraz *knowledge management*, a także pominięty przez autorów system *lean management* (ze względu na bardzo dużą „pojemność” tego systemu, propagowanie uproszczonego zarządzania,

czyli ograniczanie zasobów, m.in. ludzi, nakładów inwestycyjnych czy czasu, co nie zawsze zdaje egzamin w sferze usług, a także dlatego, że jest to koncepcja stanowiąca zlepek różnych pomysłów, a nie jakiś nowy sposób myślenia) (Zimniewicz 1999).

Reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników (takich, jak koszty, jakość, serwis i szybkość) (Zimniewicz 1999). Fundamentalne przemyślenie przedsiębiorstwa i jego procesów oznacza postawienie pytania: dlaczego w ogóle robimy to, co robimy i dlaczego akurat w taki sposób? W odpowiedzi chodzi o uzyskanie obrazu tego, co należy zmienić w sposób zasadniczy. Radykalne przeprojektowanie jest przeciwieństwem „powierzchnowego” – chodzi o całkowicie na nowo ukształtowane przedsiębiorstwo, o zupełnie nowy proces, a nie o ulepszenie, czy modyfikację procesów istniejących. Dramatyczna poprawa oznacza duży skok ilościowy, który osiąga się często niszcząc stary porządek. Zwrócenie uwagi na procesy oznacza zmianę w dotychczasowej funkcjonalnej orientacji przedsiębiorstwa – przedmiotem zainteresowania są tutaj megaprocesy przecinające wszystkie funkcje w przedsiębiorstwie.

W *reengineeringu* miejsce komórek funkcjonalnych zajmują zespoły odpowiedzialne za proces, w których zasadą jest współodpowiedzialność za pracę. Potrzebne jest pełne wykształcenie pracowników i ciągłe dokształcanie. Wynagrodzenie członków zespołów zależy od ich wydajności, a pracownicy powinni być przeświadczeni o tym, że pracują dla klientów, a nie dla swoich przełożonych. Przełożony zaś powinien przeobrazić się z szefa w trenera.

Controlling oznacza kierowanie, sterowanie, nadzorowanie. Jest to technika zarządzania polegająca na koordynowaniu procesów planowania, decyzji oraz zasilaniu tych procesów w informacje. Obejmuje on:

- system informacyjny bazujący głównie na finansach i rachunkowości, w tym rachunkowości zarządczej, wykorzystujący system wskaźników i analiz,
- system planowania, kontroli i sterowania działalnością przedsiębiorstwa, zorientowany na cele strategiczne i operacyjne i integrujący je z celami częściowymi obszarów funkcjonalnych,
- system zarządzania jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oparty na ośrodkach odpowiedzialności za koszty i zyski (*Przedsiębiorstwo ...* 2001).

Najczęściej rozróżnia się *controlling* operacyjny i strategiczny. Zastosowanie *controllingu* oznacza wyodrębnienie w ramach struktury przedsiębiorstwa tzw. ośrodków odpowiedzialności, tj. obszarów działalności przedsiębiorstwa, w których kierownik jest odpowiedzialny za określone wielkości ekonomiczne, np. koszty, przychody lub inwestycje. W związku z tym wyróżnia się centra: kosztów, zysków, inwestycji oraz przychodów.

Total Quality Management jest metodą kompleksową, w której jakość jest w centrum systemu zarządzania, a wszystkie procesy ukierunkowane na zapewnienie ciągłej poprawy jakości poprzez przeniesienie uwagi i wysiłków z kontroli końcowej na zapobieganie błędom, czyli planowanie (konwencjonalny stosunek funkcji planowania do funkcji kontroli przedstawia się najczęściej jak 1:1, natomiast w odnoszących sukcesy firmach japońskich jak 80%:20%). Jakość określa klient, a cała firma, począwszy od kierownictwa, jest odpowiedzialna za wytworzenie takich produktów, które najlepiej zaspokoją potrzeby klienta. Najważniejszy w TQM jest człowiek – ludzie połączeni filozofią TQM w zespoły, działając pod przywództwem liderów, realizują strategię, cele i plany firmy, prowadzące do sukcesu, którym jest korzyść mierzona zadowoleniem klientów. W TQM stosuje się podejście procesowe, zgodnie ze sformułowaną przez E. Deminga i J. Jurana koncepcją „klienta wewnętrznego”. Ważne są też takie zasady, jak „zrób dobrze za pierwszym razem”, „zero defektów”, *just in time*, „chwile prawdy” i inne. Jakość jest wytworem systemu i dlatego musi on być tak zaprojektowany, aby gwarantował spełnienie wymagań dobrej jakości, a przy tym przewidywał błędy człowieka (był odporny na „głupie błędy”). Ponieważ jakość trzeba wytworzyć, a nie „wykontrolować”, nacisk w TQM kładzie się na samokontrolę, myślenie systemowe, obniżanie kosztów nietworzących wartości dodanej (m.in. przez wyeliminowanie kosztów poniesionych na wytworzenie złych produktów). Koncepcja TQM jest bardzo pojemna, obejmuje wiele metod i zasad i ciągle się rozwija (zob. m.in.: Wawak 1998).

W 1979 r. normalizacją zapewniania jakości zajęła się ISO i od tego czasu wydano kilka edycji norm, które stanowią zwarty, ciągle rozwijający się system. Celem tych norm jest ujednolicenie rozwiązań systemowych w zakresie zapewnienia ciągłej poprawy jakości i zarządzania przez jakość w organizacjach wszystkich państw, które zechcą ten system norm (serii 9000) wdrożyć. Od 2000 r. struktura **norm serii ISO 9000** jest następująca:

- ISO 9000 – „Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia”,
- ISO 9001 – „Systemy zarządzania jakością – wymagania”,
- ISO 9004 – „Systemy zarządzania jakością – wytyczne dla doskonalenia”,
- ISO 19 001 – „Wytyczne do auditowania systemów zarządzania”.

Oprócz tych podstawowych norm istnieją jeszcze nieznowelizowane normy związane, np.:

- ISO 10 005 – „Zarządzanie jakością – wytyczne do planu jakości”,
- ISO 10 006 – „Zarządzanie jakością. Zarządzanie przedsięwzięciem”,
- ISO 10 013 – „Wytyczne opracowania księgi jakości”,
- ISO 10 014 – „Efekty ekonomiczne kompleksowego zarządzania jakością”,
- ISO 10 015 – „Wytyczne do ciągłego kształcenia i szkolenia”,

i inne należące do tej rodziny normy. Nowelizowane normy mają być zgodne z rodziną norm ISO 14 000 dotyczących systemów zarządzania środowiskowego, a być może będą one spójne z wymaganiami ISO 18000 obejmujących systemy zarządzania bezpieczeństwem.

Normy ISO znalazły powszechne uznanie na całym świecie – do zbiorów swoich norm w niezmienionej formie i treści przyjęło je ponad 80 państw, w tym Polska, dlatego są sygnowane jako PN-ISO.

Wdrożony system zapewniania jakości może uzyskać certyfikat potwierdzający jego zgodność z normą ISO 9001:2000. Certyfikat wydaje, po określonej procedurze, jednostka certyfikująca zagraniczna lub polska – Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Procedura obejmuje audyty jakości, tzn. usystematyzowane i niezależne badania mające stwierdzić, czy działania odnoszące się do jakości i ich wyniki są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów (audyt nie jest więc kontrolą jakości produktów ani nadzorowaniem jakości). Organizacja zobowiązana jest do udokumentowania działań projakościowych. Dokumentacja systemu jakości obejmuje: księgę jakości, tj. dokument ustanawiający politykę jakości oraz zakres systemu jakości organizacji, plany jakości, procedury i procesy oraz instrukcje i formularze, a także zapisy jakości (Wawak 1996).

System jakości według norm ISO nie jest tożsamy z TQM, pomimo reklamowania go jako jedynego sposobu wdrażania TQM – zakres TQM jest zdecydowanie szerszy, ukierunkowany na globalny rozwój całej firmy i może być wdrażany w sposób samodzielny. Normy ISO są krytykowane m.in. za sporą formalizację systemu oraz niejednakowy poziom jakości

produktów firm mających ten sam certyfikat, gdyż dotyczy on właściwie tylko prawidłowości systemu zarządzania jakością. Zalety i wady norm ISO są liczne (Stabryła 1997) i każda organizacja musi rozważyć je sama. Menedżerowie firm turystycznych jeszcze dość sceptycznie podchodzą do certyfikacji według norm ISO, bo sporo kosztuje nie tylko sama certyfikacja, co przygotowanie przedsiębiorstwa do niej (pisanie procedur, doradztwo organizacyjne itp.), a nie ma gwarancji, że klienci to docenią (brakuje badań co do efektów marketingowych tego przedsięwzięcia).

Zarządzanie wiedzą – *knowledge management* (km) praktykowane jest od 1997 r. i urasta do nowej filozofii zarządzania oraz stylu kierowania firmą. To inspirujące określenie ma poprowadzić firmy w XXI w. oraz spowodować radykalną reorientację w ich sposobach myślenia i działania. *Knowledge management* integruje w jedną całość wszystkie procesy w obszarach: kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi. Wiedza i zarządzanie nią stały się nowymi wartościami, fundamentem wszystkich wewnątrzorganizacyjnych działań (Szarafin 1999).

Zarządzanie jest „wędrowką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z idei, pomysłów, informacji, dostępnej wiedzy. One pociągają za sobą kapitał (Grudzewski, Koźmiński 1996). Cechą większości współczesnych organizacji jest „uciekanie wiedzy”. Informacje, wiedza i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działaniami przedsiębiorstwa, komórkami organizacyjnymi czy jednostkami, a reszta organizacji nie ma pojęcia o ich istnieniu. W rezultacie marnowane są olbrzymie nakłady czasu i pracy na ponowne zdobywanie wiedzy. Powodowane to jest brakiem pamięci organizacyjnej. Nie ma bowiem formalnych rozwiązań pozwalających zapisywać, gromadzić, uaktualniać i udostępniać informacje o zrealizowanych projektach.

Przedsiębiorstwa, zwłaszcza polskie, nie rozwinęły podstawowych mechanizmów zabezpieczających przed niekontrolowanym odpływem wiedzy z firmy, więc odejście kluczowego pracownika wiąże się z utratą nie tylko posiadanej przez niego wiedzy i doświadczenia, ale też kluczowych klientów (Grudzewski, Hejduk 2002). Zarządzanie wiedzą ma więc na celu nie tylko ochronę organizacji przed takimi zjawiskami, ale przede wszystkim zagwarantowanie im efektywnego wykorzystania

wiedzy i kapitału intelektualnego, a w rezultacie poprawę innowacyjności, prowadzącą do przewagi konkurencyjnej.

Wyróżnia się:

- wiedzę „jawną”, sformalizowaną i dającą się bez większych trudności przekazywać innym;
- wiedzę „cichą” (ukrytą), która jest bardziej zindywidualizowana, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego osobistego doświadczenia (np. wiedza rzemieślnicza) (Brillman 2002).

Jednocześnie wiedza ukryta zawiera ważny wymiar poznawczy. Jest on złożony ze schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń zakorzenionych tak głęboko, że przyjmuje się je za oczywiste. Ten poznawczy wymiar wiedzy ukrytej odzwierciedla nasze widzenie rzeczywistości (co jest) i naszą wizję przyszłości (co ma być). Te ukryte modele, choć nie mogą być łatwo wyrażone, wyznaczają nasz sposób postrzegania świata zewnętrznego.

Ważne jest, że wiedza organizacji jest czymś więcej niż prostą sumą inteligencji jej członków i zasobów zarejestrowanych na różnych nośnikach, głównie elektronicznych. Wiedza współczesnej organizacji ma charakter systemowy i sieciowy, w dużej mierze dzięki wsparciu tradycyjnego systemu informacyjnego nowoczesnymi narzędziami informatycznymi i komunikacyjnymi. A ten ostatni fakt powoduje występowanie niebagatelnie dużego (w sensie implikacji) efektu synergii (Nonaka, Takeuchi 2000).

Szczególnie kuszącą zdaje się być, podkreślana przez A. Tofflera, niewyczerpywalność wiedzy. Oznacza to, że nie trzeba obawiać się zużycia tego zasobu, w wyniku intensywnego korzystania z niego, lecz przeciwnie – można liczyć na jego przyrost wraz z częstotliwością stosowania. Trzeba jednak tutaj przytoczyć myśl P. Kotlera, że „jeśli dane nie przeobrażą się w informacje, które staną się podstawą wiedzy, a ta – źródłem mądrości, traci się więcej niż zyskuje” (za: Grudzewski, Hejduk 2002). To zdanie ukazuje sens tworzenia systemu zajmującego się zarządzaniem wiedzą gromadzoną w przedsiębiorstwie.

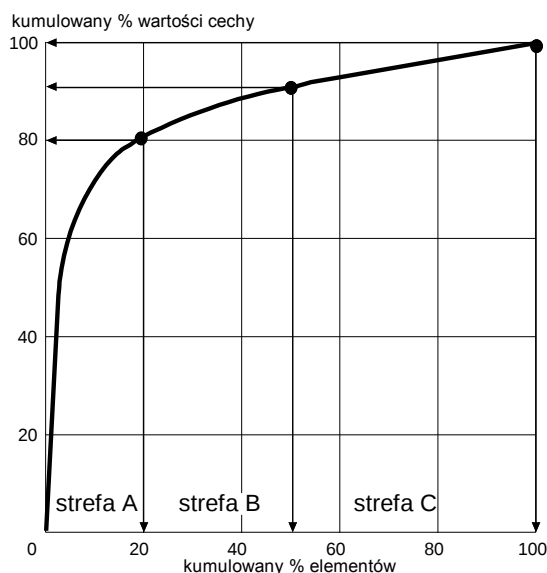
Wśród metod bardziej szczegółowych należy krótko omówić: zasadę Pareto wraz z metodą ABC, metody sieciowe, *benchmarking*, *outsourcing* i *insourcing*.

Zasada Pareto 20–80 mówi, że w zbiorowości niejednorodnej 20% elementów reprezentuje 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą jest ona rozpatrywana. Jeśli więc będziemy rozpatrywać jakieś

przedsiębiorstwo turystyczne posiadające w swej ofercie dużo różnorodnych usług, to okaże się, że np. 20% usług zapewnia 80% obrotów, ewentualnie tworzy 80% zysku, czy decyduje o 80% kosztów. Może się także okazać, że np. 80% zamówień pochodzi od garstki klientów (20%), albo 20% akwizytorów zdobywa większość odbiorców (80%). Prawidłowość ta została spopularyzowana przez P. Druckera (1994), który formułuje ją znacznie ostrzej. Według niego niewielka liczba zdarzeń (10%) decyduje o 90% wszystkich wyników i odwrotnie. P. Drucker uczynił z tej zasady narzędzie do koncentrowania wysiłków menedżerów właśnie na owych 10% działań, które dają 90% wyników. Trzeba zaznaczyć, że w praktyce prawidłowość ta występuje raczej w łagodniejszej formie (30–70, czy 40–60). Stosowanie zasady (prawa) Pareto w praktyce kierowniczej jest bardzo zasadne, gdyż np. współczesny kierownik bywa źle poinformowany nie z powodu niedostatku informacji, ale ich nadmiaru. H. Simon twierdzi, że „w dzisiejszych czasach krytycznym zadaniem nie jest generowanie, przechowywanie lub przekazywanie informacji, lecz jej filtrowanie” (za: Martyniak 1996). Dlatego na każdym stanowisku kierowniczym nieodzowne jest stosowanie zasady selekcji informacji.

Metoda ABC stanowi praktyczny instrument realizacji zasady selekcji i służy właściwie do przeliczenia i pokazania na wykresie poszukiwanej relacji. Składa się ona z trzech etapów. Pierwszy z nich to obserwacja i rejestracja faktów. Na tym etapie należy ustalić wartości cechy przyjętej za kryterium badania. Drugi etap sprowadza się do klasyfikacji danych uzyskanych w toku rejestracji. Najpierw należy uporządkować dane według malejącej wartości cechy. Następnie tworzy się kumulowane ciągi: kumulowanej liczby elementów i kumulowanej wartości cechy (np. koszty, zyski, obroty itp.). W dalszym ciągu przelicza się je na wartości procentowe, przyjmując za 100% łączną liczbę elementów oraz maksymalną skumulowaną wartość cechy. W etapie końcowym sporządza się wykres, nanosząc wielkości procentowe. Następnie wykreśla się krzywą, zwaną ABC, ponieważ jej kształt pozwala na uzyskanie trzech stref:

- A, dla której około 20% elementów reprezentuje około 80% skumulowanej wartości cechy,
- B, dla której około 30% elementów reprezentuje około 10% skumulowanej wartości cechy,
- C, dla której około 50% elementów reprezentuje około 10% skumulowanej wartości cechy (Rys. 1).



Rys. 1. Krzywa ABC (za: Martyniak 1996)

Fig. 1. ABC curve (after: Martyniak 1996)

Ostatni etap jest interpretacją uzyskanego wykresu. Zazwyczaj strefa A zawiera elementy kluczowe o zasadniczym dla danej zbiorowości „ciężarze gatunkowym”. To na tej strefie powinna się koncentrować uwaga kierownika. Elementy strefy B mogą być także brane pod uwagę, o ile przemawiają za tym jakieś względy (np. dotyczące wyrobów i usług „drugoplanowych”, ale mające znaczenie przyszłościowe). Strefa C zawiera elementy o znaczeniu marginesowym.

Do planowania i kontroli złożonych przedsięwzięć, składających się z wielu czynności wykonywanych równolegle, szczególnie tam, gdzie wymagana jest minimalizacja czasu trwania całego przedsięwzięcia, bardzo pomocne są techniki planowania sieciowego. Opierają się one na matematycznej teorii grafów, ale algorytm ich sporządzania jest dość prosty i w przypadku niezbyt złożonych przedsięwzięć można wykres sieciowy sporządzić bez pomocy komputera.

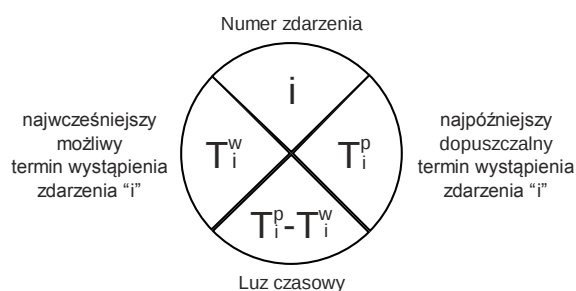
Najczęściej wykorzystywanymi technikami **planowania sieciowego** jest metoda CPM (*Critical Path Method* – **metoda ścieżki krytycznej**) oraz metoda PERT (*Program Evaluation and Review Technique* – **technika oceny i kontroli działania**). Obecnie istnieje cała rodzina tych metod pozwalających optymalizować nie tylko czas trwania przedsię-

wzięcia, ale i przydział różnego rodzaju zasobów (ludzkich, rzeczowych, np. narzędzi, maszyn i urządzeń, czy finansowych) i ich racjonalne wykorzystanie.

Do wykreślenia sieci czynności CPM wystarczy sporządzić listę wszystkich czynności, z zaznaczeniem ich kolejności oraz czasów ich trwania.

Wykres sieciowy składa się z **czynności i zdarzeń**, obrazujących logiczny przebieg całego przedsięwzięcia. Zdarzenia oznaczają się najczęściej kółkami, podzielonymi na sektory, w których zapisuje się:

- numer zdarzenia,
- czasy: najwcześniejszy i najpóźniejszy termin wystąpienia zdarzenia,
- tzw. luz czasowy, będący różnicą między czasem najpóźniejszym a najwcześniejszym (Rys. 2).



Rys. 2. Informacje opisujące zdarzenie „i” (za: Podstawy ... 1999)

Fig. 2. Information describing 'i' event (after: Podstawy ... 1999)

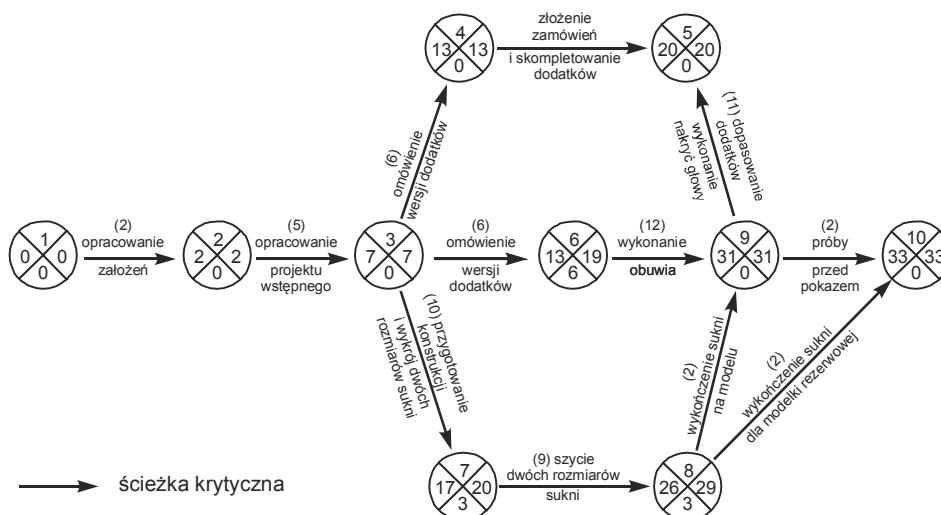
Czynności zaznacza się strzałką skierowaną od jednego zdarzenia (poprzedzającego) do drugiego (będącego zakończeniem danej czynności), z naniesionym nad strzałką czasem trwania. Czynności są określane numerami ograniczających je zdarzeń (np. 1–2, 1–3, 2–4) lub symbolami literowymi.

Mając kolejność czynności i czasy ich trwania wykreśla się sieć w taki sposób, aby czynności się nie krzyżowały. Następnie oblicza się terminy wystąpienia zdarzeń.

Najwcześniejszy możliwy termin wystąpienia zdarzenia wyznacza się posuwając się „w przód”, rozpoczynając od zdarzenia początkowego, dla którego przyjmuje się czas „0”. Następnie do czasu zdarzenia poprzedzającego dodaje się czasy trwania czynności prowadzących do zdarzenia następnego. Jeśli do zdarzenia następnego prowadzi więcej „dróg”, to wybiera się wartość największą.

Najpóźniejszy dopuszczalny termin wystąpienia zdarzenia wyznacza się przechodząc siatkę „wstecz”. Od najpóźniejszego terminu zdarzenia końcowego odejmuje się czasy trwania czynności, i w przypadku gdy od interesującego nas zdarzenia „odchodzi kilka dróg”, wybiera się wartość najmniejszą.

Dla każdego zdarzenia wylicza się różnicę między czasem najpóźniejszym a najwcześniejszym, czyli wyznacza się **luz czasowy**, który obrazuje rezerwę czasu, jaką mamy do ewentualnego wykorzystania. W tych miejscach sieci, w których nie ma rezerwy czasu, przebiega tzw. **ścieżka krytyczna**. Jest to najdłuższa droga przez sieć wyznaczająca czynności krytyczne, z których realizacją nie możemy się spóźnić. Siatkę czynności przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Wykres sieciowy (Podstawy ... 1999)

Fig. 3. Chain graph (Podstawy ... 1999)

Analiza sieci pozwala nie tylko na zidentyfikowanie czynności krytycznych, ale i na skrócenie czasu trwania przedsięwzięcia, o ile zdołamy skrócić ścieżkę krytyczną. Metody planowania sieciowego stanowią podstawę tzw. zarządzania projektami.

Za prekursora **benchmarkingu** uznaje się firmę Xerox, która w późnych latach 70. XX w. musiała stawić czoła japońskiej konkurencji. Gdy udział Xeroxa w rynku lokalnym skurczył się poniżej 50%, dyrektor

generalny firmy zainicjował program zarządzania jakością. Zdefiniował on w nim *benchmarking* jako stały proces mierzenia i porównywania produktów, usług i zachowań z najlepszymi konkurentami lub przedsiębiorstwami uznanymi powszechnie za liderów. Jaki był efekt zastosowania tej metody? W ciągu kilku lat firma Xerox zdobyła dwie nagrody za jakość oraz odzyskała wysoką pozycję na rynku.

Wprawdzie uczenie się od innych, porównywanie się z innymi, czy kopiowanie dobrych pomysłów nie jest zjawiskiem nowym, jednakże w warunkach narastającej konkurencji porównywanie się z najlepszymi i uczenie się od nich staje się skutecznym i korzystnym sposobem rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Pojęcie *benchmarking* wywodzi się z topografii, gdzie oznacza wartości orientacyjne (kierunkowe), które w zasadzie należałoby utożsamiać z wzorcami (*benchmarkami*). Mogą nimi być: zasady, konstrukcje, narzędzia i inne elementy związane z prowadzoną działalnością.

Punkt ciężkości w *benchmarkingu* jest położony nie na samo znajdowanie i przenoszenie rozwiązań wzorcowych, lecz na sposoby dochodzenia do rozwiązań najlepszych. *Benchmarking* charakteryzuje się systematycznością oraz większą profesjonalnością w poszukiwaniu racjonalnych sposobów postępowania. Różnice wobec innych są świadomie przesuwane na plan dalszy, a zasadniczy problem sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na pytanie: dlaczego inni robią to inaczej i dzięki czemu osiągają lepsze wyniki? Głównym zadaniem *benchmarkingu* jest znajdowanie i przenoszenie metod, dzięki którym można tworzyć lepsze rozwiązania. Ważne jest, że *benchmarking* nie oznacza zwykłego naśladownictwa. F.W. Deming powiedział: „Naśladowanie jest ryzykowne. Trzeba zrozumieć teorię tego, co chce się zrobić” (za: Dahlgaard, Kristesen, Kanji 2000).

Najczęściej rozróżnia się *benchmarking*: wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny (horyzontalny).

Pojęcie *outsorcingu* jest skrótem angielskiego wyrażenia *outside-resource-using*; oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Ta nowa koncepcja zarządzania pojawiła się w latach 80. ubiegłego wieku, choć tak naprawdę była znana wcześniej. Nie oznacza to jednak, że jest ona zjawiskiem nowym. Nieodłącznie towarzyszy rozwojowi działalności wytwórczej. Działalność gospodarcza, nawet w jej prostych formach, opiera się bowiem na współdziałaniu różnych podmiotów gospodarczych. Słusznie zauważa K. Oblój (2001), że „wszystkie firmy prowadzą *outsourcing*, bowiem mają dostawców i kooperantów”.

Outsourcing jest najczęściej definiowany jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Trocki 2001). Polskim odpowiednikiem tego terminu mogą być określenia „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”. Jest to głównie nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia, a także działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie. Tę ostatnią coraz częściej powierza się specjalistycznym firmom.

Przedsięwzięcia *outsourcingu*, jako wpływające na zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego kontaktów z otoczeniem, mają charakter działań restrukturyzacyjnych. Mają one na celu redukcję struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ograniczenie zatrudnienia, zmniejszenie liczby komórek i stanowisk organizacyjnych, zmniejszenie liczby szczebli zarządzania. Dzięki tym zabiegom uproszczona struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się bardziej elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przedsięwzięcia tego rodzaju określane są jako: *shrinking* (kurczenie się organizacji), *downsizing* (zmniejszanie organizacji), *deleyering* (ograniczenie liczby szczebli zarządzania) lub *spin off* („rozpinanie” struktury). *Outsourcing* jest jednym z narzędzi koncepcji *lean management*.

Z pojęciem *outsourcingu* wiążą się pojęcia *insourcingu* i *partneringu*. ***Insourcing*** jest przedsięwzięciem przeciwnym do *outsourcingu*. Polega on na włączeniu do struktury przedsiębiorstwa macierzystego funkcji realizowanych dotychczas przez inne podmioty gospodarcze. ***Partnering*** natomiast występuje w sytuacji, w której funkcje wykonywane w ramach przedsiębiorstwa macierzystego utrzymywane są w jego strukturze organizacyjnej (pomimo iż mogłyby zostać wydzielone).

Jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, *outsourcing* jest przede wszystkim działaniem strategicznym, tzn. o długookresowym oddziaływaniu, a tylko wyjątkowo taktycznym. Z tych względów nie można do niego zaliczyć zwykłych tzw. krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług przez zewnętrznych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa. „Różnica pomiędzy *outsourcingiem* a zwykłym zleceniem realizacji polega głównie na tym, że *outsourcing* powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich” (Banachowicz 1998).

Empowerment (uprawnianie, uppełnomocnianie) jest procesem tworzenia wysoce zaangażowanego, efektywnego miejsca i środowiska

pracy. Przejawia się to m.in. w udziale członków organizacji w zarządzaniu, podwyższaniu jakości czasu poświęconego na pracę, stylu komunikowania się, otwartego systemu planowania, socjotechnicznych systemów zarządzania (Szczepańska 1999). To odróżnia koncepcję uprawniania od delegowania uprawnień. Jest to przede wszystkim odmienna od dotychczasowej orientacja wspólnej pracy zespołowej. Przyjmuje się w niej orientację na: proces, odpowiedzialność i uczenie się. Wymaga też zmian organizacyjnych na strukturę sieciową².

Omówienie wyników badań sondażowych

Wszystkie koncepcje, metody i techniki organizacji i zarządzania służą podniesieniu sprawności zarządzania, poprawieniu wydajności pracowników oraz podniesieniu efektywności organizacji. W rezultacie podnoszą też konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku. Prawidłowe i konsekwentne ich stosowanie, wobec zwiększającej się konkurencji na rynku turystycznym, staje się coraz bardziej palącą koniecznością. W hotelarstwie, w obliczu rychłego wejścia Polski do Unii Europejskiej (powstaje coraz więcej hoteli), trudno będzie efektywnie zarządzać polegając głównie na intuicji i znajomości tylko bezpośredniego otoczenia przedsiębiorstwa.

W związku z tym autorzy przeprowadzili badania sondażowe, mające na celu sprawdzenie, w jakim stopniu są znane i wykorzystywane w przedsiębiorstwach hotelarskich nowoczesne koncepcje, metody oraz techniki organizacji i zarządzania w porównaniu z grupą kilku najbardziej podstawowych, względnie starszych metod. Celem ubocznym badań było testowanie metody.

Badaniom ankietowym (listopad 2002 r.) poddano 69 przedsiębiorstw, głównie hoteli, z terenu Krakowa i południowo-wschodniej Polski. Ankiety były skierowane do kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Ankieterami byli studenci kierunku turystyki AWF Kraków, którzy przeprowadzali badania w miejscu swojego zamieszkania, można więc uznać, że próba była praktycznie losowa.

Dobór koncepcji i metod o różnym stopniu szczegółowości do celów tego badania był dość arbitralny – po prostu wybrano te starsze metody, które zdaniem autorów powinny być znane i stosowane w praktyce. Z kolei z metod najnowszych wybrano te, które powinny być znane przez

² Dokładniejszy opis przeważającej części cytowanych metod można znaleźć m.in. w pracach: W. Marczyk, S. Marczyk (2003) oraz J.A.F. Stoner, Ch. Wankel (1992).

kierownictwo przynajmniej z nazwy. Starano się też sprawdzić ich użyteczność w przedsiębiorstwach turystycznych. Wybrane przez autorów metody to: zarządzanie marketingowe, zarządzanie strategiczne, logistyka, *controlling*, *reengineering*, TQM, system zarządzania według norm ISO 9000, *knowledge management*, zarządzanie przez cele (ZPC), wartościowanie pracy, „burza mózgów” lub inne metody inwencyjne, delegowanie uprawnień, analiza SWOT, metody planowania sieciowego (np. CPM, PERT), zasada Pareto 20–80 i metoda ABC, *benchmarking*, *outsourcing*, *insourcing*, *empowerment*. Podstawowym pytaniem zadany w ankiecie było: które z wymienionych metod i technik są: znane, już stosowane lub będą wdrażane? Ponadto autorzy zadali szereg pytań szczegółowych (celowo je przemieszano), aby sprawdzić, czy metody te są stosowane prawidłowo (zob. wzór ankiety). Pytania te zadano także z tego powodu, że niektóre koncepcje (a właściwie ich idee czy podstawowe założenia) mogły być stosowane przez przedsiębiorstwa intuicyjnie (np. w przypadku ZPC lub podstawowych założeń TQM).

Z drugiej strony należało sprawdzić, czy znane są nazwy stosowanych metod (np. *outsourcing*). Testowano też metodę, za pomocą kilku krótkich pytań, czy jest ona stosowana prawidłowo. Wykazano też chęć poznania opinii kierownictwa przedsiębiorstw hotelarskich o metodach najlepiej ocenianych przez stosujące je przedsiębiorstwa.

Wśród badanych 69 przedsiębiorstwach znalazły się: hotele – 51 (74%), motele – 4, pensjonaty – 3, inne obiekty – 11. Forma prawna przedstawiała się następująco: spółki cywilne – 24, spółki z o.o. – 22, spółki akcyjne – 10, przedsiębiorstwa państwowe – 6, stowarzyszenia – 4, spółdzielnia – 1 (dwa przedsiębiorstwa nie podały formy prawnej). Jeśli chodzi o liczbę pracowników, to wyróżniono trzy przedziały: 0–10, 11–28, 29 i więcej.

Odpowiedzi respondentów na podstawowe pytanie zawiera tabela 1. Dane z tabeli pokazują, że w bardzo słabym stopniu poszczególne metody i techniki były znane kierownictwom przedsiębiorstw. Prawie 1/3 nie znała zasad zarządzania marketingowego, przy czym ta metoda była z kolei znana największej liczbie przedsiębiorstw (28%), jak też była najczęściej stosowana (w 39% badanych hoteli). Taki sam stopień nieznajomości (39%) miały metody: zarządzania strategicznego, „burzy mózgów” i wartościowania pracy. Poniżej 50% przedsiębiorstw deklarowało nieznajomość logistyki. Pozostałe metody były nieznanne w więcej niż 50% przypadków, nawet te, które według autorów powinny być znane większości przedsiębiorstw, tj. ZPC i analiza SWOT.

Tabela 1. Znajomość metod organizacji i zarządzania wśród kierowników badanych przedsiębiorstw hotelarskich (w %)

Table 1. The knowledge of organizational and management methods among hotel managers (in %)

Rodzaj metody Method	Nieznane Unknown	Znane Known	Będą wdrażane To be used	Już stosowane Already used
Zarządzanie marketingowe Marketing management	32	28	1	39
Burza mózgów lub inne metody inwencyjne Brainstorming or other inventive methods	39	26	3	32
Zarządzanie strategiczne Strategic management	39	25	6	30
Wartościowanie pracy Work evaluation	39	29	3	29
Logistyka Logistics	48	22	4	26
ZPC (management by objectives)	51	23	4	22
Analiza SWOT SWOT Analysis	52	19	0	29
Controlling	52	26	3	19
System zarządzania według norm ISO Management system under ISO norms	52	35	10	3
TQM	57	26	6	12
Delegowanie uprawnień Delegation of empowerment	58	13	3	26
Benchmarking	67	23	1	9
Outsourcing	71	17	0	12
Empowerment (uprawnianie)	72	13	3	12
Zasada Pareto 20–80 i metoda ABC Pareto rule 20–80 and ABC method	74	20	3	3
Metody planowania sieciowego Network planning methods	77	16	1	6
Reengineering	77	17	1	4
Knowledge management – km	78	14	1	6
Insourcing	80	19	0	1

Źródło: Opracowanie własne.
Source : Author's elaboration.

Można też zaryzykować stwierdzenie, że im nowsza metoda, tym mniejsza była o niej wiedza (choć i starsze metody miały podobny stopień nieznamomości – dotyczyło to: delegowania uprawnień, a także metod planowania sieciowego i zasady Pareto 20–80). Najmniej popularne (77–80%) były: metody planowania sieciowego, *reengineering*, *knowledge management* oraz *insourcing*. Nie jest też specjalnie pocieszające, że aż 10 przedsiębiorstw (14%) przyznało się do całkowitej ignorancji w zakresie znajomości wszystkich wymienionych metod, czyli nie określiły żadnej odpowiedzi. Poza tym było mało przedsiębiorstw, które znały i stosowały większy wachlarz metod – najczęstsze odpowiedzi wahały się od 1 do 3 metod.

Wśród metod najbardziej znanych można wymienić: system zarządzania według norm ISO 9000 (35%), wartościowanie pracy (29%), zarządzanie marketingowe (28%), „burza mózgów” (26%), TQM (26%), *controlling* (26%) i zarządzanie strategiczne (25%). Mimo że znajomość systemu zarządzania według norm ISO 9000 była stosunkowo duża, to i tak była ona tylko powierzchowna, wynikająca raczej z mody niż z potrzeby szczegółowego poznania. Wielu kierowników przedsiębiorstw tylko o nim słyszało i bardzo rzadko stosowano go w praktyce (3%), chociaż deklaracja jego wdrożenia wynosiła aż 10%. Nieznamomość tego systemu nie powinna zaskakiwać, ponieważ pierwsze szkolenia pracowników branży turystycznej z tego zakresu odbyły się dopiero w latach 1999–2001 (szkolenie zorganizował krakowski oddział Instytutu Turystyki), a nauczanie w szkołach wyższych też datuje się od mniej więcej tego samego czasu.

Z metodologicznego punktu widzenia na pewno zabrakło w ankiecie wielu pytań sprawdzających rzeczywisty stopień znajomości metod.

Wśród metod najczęściej stosowanych prym wiodło zarządzanie marketingowe – 39% wskazań. W dalszej kolejności wymieniano: „burzę mózgów” (32%), zarządzanie strategiczne (30%), wartościowanie pracy (29%) i analizę SWOT (29%). Nieco mniej popularne były: logistyka i delegowanie uprawnień, ZPC, *controlling* (Tab. 1).

Do najrzadziej stosowanych metod należały: *insourcing*, system zarządzania według norm ISO 9000 oraz zasada Pareto, a także *reengineering*, *km*, metody planowania sieciowego i *benchmarking* (Tab. 1). Wątpliwości budzi tutaj zadeklarowane przez trzy przedsiębiorstwa (6%) stosowanie zarządzania wiedzą (*km*), dlatego że jest to najnowsza metoda, od niedawna opisywana w artykułach naukowych. Bardzo mało wydano książek na ten temat, a o skutecznym wdrożeniu do praktyki przedsiębiorstw turystycznych, jak na razie, brak jest

jakichkolwiek doniesień i informacji. Być może jest to zwykły błąd, polegający na tym, że właściwie w każdym przedsiębiorstwie „operuje się” różnymi rodzajami wiedzy, np. ekonomicznej, statystycznej, z dziedziny rachunkowości, finansów, prawa itp., co nie oznacza, że stosuje się zarządzanie całą wiedzą organizacji, chociażby z tego względu, że nie jest to tylko prosta suma inteligencji i kompetencji pracowników organizacji, ale cały system wiedzy i zarządzania nastawiony na wydobycie efektu synergetycznego.

Trudne do interpretacji wyniki dały odpowiedzi na pytanie o rodzaj stosowanych systemów informatycznych. Otóż aż 15 kierowników odpowiedziało, że ma do dyspozycji wszystkie rodzaje systemów, łącznie z ekspertowymi. Taka odpowiedź wynika prawdopodobnie z niezrozumienia pytania, a nie z rzeczywistego stosowania tych systemów, które są wykorzystywane głównie w ramach zarządzania wiedzą. System ekspercki jest programem komputerowym, który stosuje modele wiedzy i procedury wnioskowania w celu rozwiązywania problemów (Kisielnicki, Sroka 1999), a więc „podpowiada” niejako menedżerowi rozwiązanie problemu i należy do systemów określanych mianem sztucznej inteligencji.

Wątpliwości budzi w związku z tym również stosowanie Systemów Informowania Kierownictwa (SIK). Autorom chodziło o bardziej zaawansowane systemy analizy i wyszukiwania informacji, które podają odpowiedzi na zadane pytanie. Są to najczęściej systemy z dużą bazą danych, czy wręcz hurtownią danych. Wydaje się, że kierownicy uznali, że jeśli system generuje jakiegokolwiek informacje dla nich użyteczne (czasem wręcz „surowe”, wymagające opracowania dla wyciągnięcia wniosków), to taki system jest Systemem Informowania Kierownictwa (do posiadania SIK przyznało się 28 przedsiębiorstw – około 40%). Natomiast odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania systemów odcinkowych, wspomagających pracę kierowników, w zasadzie nie powinny budzić wątpliwości, gdyż jeśli przedsiębiorstwo posiada komputer, to zazwyczaj jest on wykorzystywany nie tylko jako inteligentna maszyna do pisania; spora część hoteli ma przynajmniej prosty system rezerwacyjny lub bazę danych o klientach (posiadanie systemów odcinkowych zadeklarowały 34 przedsiębiorstwa (50%).

Na pytanie o stosowanie metod statystycznych, matematycznych i programów symulacyjnych odpowiedziało tak mało osób (3), że właściwie można uznać, iż kierownicy nie są generalnie z nimi obeznani (stosowanie Excela potwierdziły cztery przedsiębiorstwa, Hogatex – dwa, a MS Office, GTM 2000, Gastro, Re-Hot, Gah i Krak po jednym).

Na pytanie dotyczące użyteczności metod i technik odpowiedziały głównie te przedsiębiorstwa, które je stosowały (jedynie mała część wskazań pochodziła od respondentów znających tylko daną metodę). Te przedsiębiorstwa, które odpowiedziały pozytywnie, znały kilka metod (najczęściej trzy), przy czym część z nich wskazała na trudność oceny, które z nich są najbardziej użyteczne. Z tego względu nie wykonano rankingu ważonego użyteczności metod, a policzono tylko liczbę wskazań. Liczba wskazań wynosiła: analiza SWOT – 15, zarządzanie marketingowe – 14, zarządzanie strategiczne – 14, ZPC – 11, „burza mózgów” – 8, TQM – 7, wartościowanie pracy – 6, *benchmarking* – 5, *controlling* – 5, logistyka – 4, delegowanie uprawnień – 4, *km* – 2 i *outsourcing* – 1.

Ciekawe wyniki dało porównanie w tablicy krzyżowej znajomości stosowanych metod z faktycznym ich stosowaniem, co sprawdzono za pomocą pytań dodatkowych. W przypadku *outsourcingu* dane przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Znajomość i stosowanie *outsourcingu* w badanych przedsiębiorstwach hotelarskich

Table 2. The knowledge and usage of outsourcing in investigated hotels

<i>Outsourcing</i>	Nie stosuje Not used	Stosuje Used
Nieznane Unknown	14	35
Znane Known	4	8
Już stosowane Already used		8

Źródło: Opracowanie własne.
Source: Author's elaboration.

W sumie 49 przedsiębiorstw nie przyznało się do znajomości *outsourcingu*, przy czym, jak wykazało pytanie kontrolne, aż 35 z nich faktycznie stosowało tę technikę. Ponadto aż 8 z 12 przedsiębiorstw, które w ankiecie twierdziły, iż znają nazwę *outsourcing*, zgodnie z pytaniem kontrolnym stosowało tę technikę, co świadczy o dość miernej znajomości definicji tej metody. Pocieszające jest, iż wszystkie przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie *outsourcingu* odpowiedziały

prawidłowo na pytanie kontrolne. Z przedstawionych faktów wynika, że nieznana jest przede wszystkim nazwa metody, która nie ma odpowiednika polskiego.

W badaniach dokonano próby określenia za pomocą pytań kontrolnych, które metody są rzeczywiście stosowane i do tego w prawidłowy sposób. Na przykład znajomość zarządzania marketingowego badano za pomocą czterech zmiennych (zob. wzór ankiety, pytania 7H i 7I traktowane łącznie, 7J, 7R oraz 8), ZPC za pomocą trzech pytań (7A, 7B, 7E), zarządzanie strategiczne (7N, 8A, 9), TQM za pomocą trzech (7C, 7D, 7U), *km* za pomocą dwóch (7X, 7Y) i pozostałe techniki za pomocą jednego pytania obrazującego w zasadzie najważniejszą ideę, a właściwie tylko ogólny sposób podejścia do rozwiązywania problemów charakterystyczny dla danej metody. Wynikało to z tego, że autorzy nie chcieli zbyt mocno rozbudowywać ankiety. Aby rzetelnie sprawdzić znajomość poszczególnych metod i technik oraz prawidłowość ich stosowania, należałoby każdą z nich badać oddzielną ankietą. Zatem wyniki badań mogą być tylko ogólną wskazówką i zasygnalizowaniem problemów związanych z badaniem i wdrażaniem do praktyki metod organizacji i zarządzania (Tab. 3).

W tabeli 3 pokazano prawidłowość stosowania najczęściej wdrażanych metod oraz TQM i *km*. Już na pierwszy rzut oka widać nieprawidłowość w stosowaniu zarządzania marketingowego – na 27 aż 12 przedsiębiorstw źle je realizowało w praktyce, tzn. respondenci pominęli w odpowiedzi przynajmniej jedno ze stwierdzeń charakterystycznych dla danej metody (a było ich najwięcej, bo cztery). Pozostałe metody otrzymały znacznie lepsze wskaźniki, ponieważ zostały opisane ogólnie za pomocą małej liczby zmiennych.

Ten obraz trochę zaburza stosowanie *km* – przy opisie tylko dwoma zmiennymi uzyskano całkowitą prawidłowość stosowania, ale jest to raczej wynikiem ogólnego sformułowania pytań kontrolnych. Poza tym uzyskano zbyt małą liczbę obserwacji, by można było przedstawić pewne i jednoznacznie wiarygodne wyniki. Jeśli wziąć pod uwagę jeszcze jedno pytanie dotyczące stosowania systemów eksperckich, które powinny towarzyszyć wdrażaniu koncepcji *km*, to okazuje się, że tylko jedno przedsiębiorstwo spośród badanych to zadeklarowało. Dziwi też spora nieprawidłowość w stosowaniu metody wartościowania pracy, ponieważ pytanie kontrolne było sformułowane w sposób ogólny (zob. 7Ł). Nasuwa się wątpliwość, czy aż sześciu respondentów było tak nieuwważnych, że nie podkreślili właściwej odpowiedzi w podstawowym pytaniu?

Tabela 3. Prawidłowość stosowania w praktyce wybranych metod organizacji i zarządzania

Table 3. Correctness of practically applied chosen methods of organization and management

Rodzaj metody Method	Stosuje Used	Prawidłowo Correctly	Nieprawidłowo Incorrectly
Zarządzanie marketingowe Marketing management	27	15	12
Burza mózgów lub inne metody inwentyczne Brainstorming or other inventive methods	22	17	5
Zarządzanie strategiczne Strategic management	21	17	4
Wartościowanie pracy Work evaluation	20	14	6
Logistyka Logistics	18	9	9
ZPC (management by objectives)	15	9	6
TQM	8	3	5
<i>Knowledge management – km</i>	4	4	0

Źródło: Opracowanie własne.
Source: Author's elaboration.

Nie wykluczono takiej możliwości, gdyż w wypełnionych ankietach stwierdzono kilka podobnych niekonsekwencji. Trudno je jednak wychwycić przy analizie sumarycznej danych z ankiety, trzeba byłoby analizować dokładnie każdą ankietę z osobna.

Pocieszające jest to, że przynajmniej najprostsze metody organizacji pracy są stosowane przez większość przedsiębiorstw. Na przykład rotację na stanowiskach pracy stosowało 50% badanych przedsiębiorstw, a elastyczny czas pracy (ale głównie w gastronomii, w recepcji oraz w pracy kierowniczej) – 60%. Ich stosowanie jest jednocześnie podstawowym warunkiem wdrażania nowoczesnych koncepcji, które opierają się na pracy zespołowej i elastycznej organizacji pracy, wymagającej np. wyeliminowania biurokratycznych reguł przestrzegania godzin pracy tam, gdzie nie jest to konieczne (naprawdę nie ma powodu, by wszyscy pracownicy administracyjno-biurowi pracowali równo od godziny 8 do 15).

Pytanie na temat stosowania elastycznego przydziału obowiązków należy rozpatrywać łącznie z pytaniem o staranne kontrolowanie zakresu

obowiązków. Otóż okazało się, że w odpowiedzi na te pytania, właściwie wykluczające się, większość (35) uznała, iż jedno drugiemu nie przeszkadza, więc podkreśliła je obie. Stosowanie wyłącznie elastycznego czasu pracy zadeklarowało 17 przedsiębiorstw (łącznie 52), a kontrolowanie zakresu obowiązków – 20 (łącznie 55).

Na pytanie 7A, czy przedsiębiorstwa wyznaczają cele ilościowe i konkretne cele jakościowe wspólnie z załogą, a pracownicy mają swobodę w ich realizacji, pozytywnie odpowiedziało 34 osób.

Pełnomocnika w najwyższym kierownictwie odpowiadającego za jakość (pytanie 7C) miały 34 przedsiębiorstwa.

W 65 przedsiębiorstwach każdy pracownik znał wagę celów dotyczących jakości i był za nie odpowiedzialny (pytanie 7D).

Wystarczająco dokładne bazy danych o klientach (7H) posiadało 47 przedsiębiorstw. 17 przedsiębiorstw poznało dobrze swoich klientów z ankiet, 44 z bezpośrednich rozmów, a 9 z obu źródeł łącznie (7I).

Zasadę, że dobry marketing jest sprawą wszystkich pracowników stosowały 63 przedsiębiorstwa (pytanie 7J).

Pytanie 7K wykazało, że 9 zakładów hotelarskich rozszerzyło swoją działalność na nowe dziedziny i funkcje. Restrukturyzację przeprowadziło 16 przedsiębiorstw, a planuje ją przeprowadzić – 27 (pytanie 7L).

Zlecenie funkcji na zewnątrz potwierdziło 51 badanych (pytanie 7M).

Dwa następne pytania sprawdzające stosowanie analizy SWOT (7N) – 65 pozytywnych wskazań oraz stosowanie *benchmarkingu* (7O) – 59 na tak, ujawniło, że to raczej pytania były sformułowane zbyt ogólnie i sprawdziły tylko pewien zdroworozsądkowy sposób myślenia lub podstawowe podejście, a nie systematyczne wysiłki przedsiębiorstwa, co jest podstawą każdej z metod organizacji i zarządzania.

Zdecydowanie dużo przedsiębiorstw stawiało też na innowację w zakresie produktów i metod – 54, tj. 74% ogółu (7P). Natomiast podejście marketingowe, polegające na dostosowaniu produktów do odpowiednich segmentów rynkowych (7R) stosowały 53 zakłady hotelarskie.

Staranne kontrolowanie kosztów (7S) zgłosiło 63 kierowników (komentarz jak do pytań 7N i 7O), natomiast rachunkowość zarządczą już mniej – 37 (pytanie 7T).

Pytanie (7U) o system zarządzania jakością dało następujące wyniki: system oparty na kontroli jakości – 5, zgodny z normą ISO 9000 – 7, własny system – 12, TQM – 1, tj. razem 25 pozytywnych odpowiedzi. Pytanie to ujawniło, że przedsiębiorstwa pod pojęciem TQM rozumieją własny system zarządzania jakością (zob. pytanie 11).

W odpowiedzi na pytanie sprawdzające systemowy sposób myślenia stosowany wobec dostawców charakterystyczne dla logistyki (7W – też chyba zbyt ogólne) zanotowano 40 pozytywnych odpowiedzi.

Gromadzenie informacji o otoczeniu i permanentne szkolenia pracowników (7X), charakterystyczne dla *km* zgłosiło 47 przedsiębiorców. Wynik ten pogarsza odpowiedź na pytanie 7Y dotyczące częstego przeprowadzania „burzy mózgów” – 27 potwierdzeń.

Przekazywanie części uprawnień podwładnym praktykowało 54 kierowników (pytanie 7Z).

Plany strategiczne sporządzały 33 kierownictwa firm, a marketingowe – 40. Spośród nich najwięcej opracowało biznesplany – 45, a plany operacyjne – 6 (pytanie 8). Było też kilka przedsiębiorstw (7) nie trudzących się sporządzaniem żadnych planów.

Przy okazji zadano kilka dodatkowych pytań związanych pośrednio z podstawowym celem badawczym. Zapytano np. o stosowany w przedsiębiorstwie styl kierowania (pytanie 13); zmienny – praktykują 34 firmy, a w przeważającym stopniu demokratyczny i autokratyczny – po 16.

Autorzy chcieli też bliżej poznać najczęściej używane formy promocji (pytanie 14). Okazało się, że spora część przedsiębiorstw (14) nie odpowiedziała na to pytanie, a te, które odpowiedziały, wskazywały na kilka – najczęściej dwie: różnego rodzaju zniżki i rabaty cenowe (30 przedsiębiorstw) oraz najpopularniejsze formy reklamy, tj. ogłoszenia w prasie, strony internetowe, ewentualnie sprzedaż bezpośrednią (28 wskazań). Inne formy promocji, takie jak: *sponsoring*, *public relations*, wykorzystanie liderów opinii i wiele innych, prawie nie były wymieniane.

Zmiany organizacyjne w ostatnim okresie (pytanie 15) wprowadziło 14 zakładów hotelarskich.

Najbardziej interesujące było poznanie, co przedsiębiorstwa sądzą na temat kosztów jakości. Odpowiedzi pozytywnych na to pytanie udzieliło 39 respondentów i praktycznie wszyscy indagowani kierownicy mieli inne zdanie. Wśród powtarzających się wskazań było: 8 – wydatki na szkolenia pracowników, 8 – inwestycje i remonty, 6 – doposażenie, inwestowanie w część usługową, 5 – wystrój wnętrz, 4 – koszty pracy, 3 – komputer, 3 – część wydatków marketingowych, 3 – premie dla pracowników, 2 – koszty poniesione na wyposażenie powyżej standardu i 2 wskazania na wydatki poniesione na lepsze surowce w gastronomii. Poza tym wymieniono takie składniki kosztów, jak: na podniesienie komfortu wypoczynku, na rozwój, na wdrożenie nowych produktów, podniesienie dyspozycyjności pracowników, kultury obsługi, utrzymanie standardu, sprawowanie lepszego nadzoru oraz – wszystkie.

Tak duży rozrzut odpowiedzi sugeruje, że i z praktycznego, i teoretycznego punktu widzenia kierownicy badanych przedsiębiorstw nie znali, co się składa na koszty jakości usług hotelarskich. Jest to wyraźny sygnał, że tak ważki problem jest nierozwiązany i wymaga dalszych badań.

Przy analizie wyników podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie: co ma wpływ na liczbę znanych i liczbę stosowanych przez przedsiębiorstwa technik organizacyjnych? W tym celu użyto programu SPSS do budowy modelu regresji liniowej. Analiza wykazała, iż żadna z kontrolowanych zmiennych (liczba pracowników, liczba miejsc noclegowych, przynależność do łańcucha, stosowanie *franchisingu*) nie ma statystycznie istotnego wpływu na liczbę znanych technik. Wyniki przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Współczynniki modelu regresji liniowej

Table 4. Coefficients of linear regression model

Zmienna zależna: liczba stosowanych technik Dependent variable: Number of applied techniques	Współczynniki niestandardyzowane Non-standardized factors	Błąd standardowy Standard error	Współczynniki standaryzowane Standardized factors	t	Istotność Significance	95% przedział ufności dla B 95% confidence interval for B	
Zmienne niezależne Independent variables	B		Beta			Dolna granica Lower limit	Górna granica Upper limit
(Stała) (Constant)	0,627	0,96		0,7	0,516	-1,290	2,544
Czy zakład należy do łańcucha koncernu? If a hotel belongs to concern chain?	1,625	1,06	0,19	1,5	0,130	-0,492	3,742
Czy przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach <i>franchisingu</i> ? If a hotel operates on a franchising basis?	4,335	1,75	0,28	2,5	0,016	0,839	7,832
Liczba pracowników Number of employees	0,792	0,39	0,24	2	0,047	0,012	1,572

Źródło: Opracowanie własne.
Source: Author's elaboration.

W przedstawionym modelu regresji mamy trzy zmienne, które mają wpływ na liczbę stosowanych technik. Możemy zinterpretować liczby znajdujące się w pierwszej kolumnie tabeli. Wynika z nich, że jeżeli zakład należy do koncernu lub łańcucha, to liczba stosowanych przez niego technik będzie większa o średnio około 1,6 technik – jest to wpływ mały. Jeżeli chodzi o stosowanie *franchisingu*, to wpływ jest nieco większy. Przedsiębiorstwa wykorzystujące *franchising* stosują średnio o cztery techniki więcej niż pozostałe. Jednak w próbie mamy jedynie cztery firmy stosujące *franchising*, więc jest to zbyt mało, aby wysnuć wiarygodne wnioski. Jeśli chodzi o liczbę pracowników, to wyniki zinterpretowano podobnie. Firmy zostały podzielone na cztery kategorie mniej więcej równe pod względem liczby pracowników. Przynależność do wyższej kategorii skutkowałą znajomością średnio około 0,7 metody więcej. Jednak wpływ tego czynnika jest również minimalny.

Wyniki analizy można podsumować stwierdzeniem, iż żaden zmierzony przez ankietę czynnik nie ma wpływu na liczbę znanych technik. Natomiast są poważne przesłanki, aby sądzić, iż ogólnie ujęta wielkość przedsiębiorstwa, jak również stosowanie *franchisingu* i przynależność do sieci mają dodatni wpływ na liczbę stosowanych technik organizacyjnych. Jest to jednak wpływ bardzo niewielki i decydujące znaczenie mają tu zapewne inne czynniki, jak np. wykształcenie menedżerów.

Generalny wniosek z badań jest oczywisty – zbyt mało przedsiębiorstw hotelarskich zna i stosuje metody organizacji i zarządzania, nie zgłaszają one przy tym chęci do ich wdrożenia w przyszłości. Na pewno więc konieczne jest przeprowadzenie dalszych, reprezentatywnych badań w tej dziedzinie.

Literatura

- Banachowicz E., 1998, *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, Manager, 9.
- Brillman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Dahlgaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K., 2000, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa.
- Drucker P., 1994, *Menedżer skuteczny*, Czytelnik, Kraków.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2002, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Koźmiński A., 1996, *Teoria i praktyka zarządzania w początkach XXI wieku*, Organizacja i Kierowanie, 3 (85).
- Hamrol A., Mantura W., 1998, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa–Poznań.
- Kisielnicki J., Sroka H. 1999, *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, AW Placet, Warszawa.

- Marczyk W., Marczyk S., 2003, *Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania*, Podręczniki i skrypty, 18, AWF, Kraków.
- Martyniak Z., 1996, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork.
- Martyniak Z., 1997, *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- O b ł ó j K., 2001, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. II. *Metody zarządzania*, 1999, Bieniok H. (red.), Wyd. AE, Katowice.
- Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, 2001, Rapacz A. (red.), Wyd. AE, Wrocław.
- Senge P.M., 2002, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stabryła A., 1997, *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szarafin M., 1999, *Knowledge management*, Problemy Jakości, 3.
- Szczepańska K., 1999, *Techniki menedżerskie w TQM*, Wyd. Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Wawak T., 1996, *System jakości ISO 9000*, Wyd. Informacji Ekonomicznej, Kraków.
- Wawak T., 1997, *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. Informacji Ekonomicznej, Kraków.
- Wawak T. (red.), 1998, *Wdrażanie TQM, norm ISO 9000 i ISO 14000 w urzędach administracji publicznej i w przedsiębiorstwach*, WSA, Bielsko-Biała.
- Zimniewicz K., 1999, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa-Poznań.

Wzór ankiety

1. Proszę zaznaczyć rodzaj przedsiębiorstwa: hotel ☐, motel ☐, pensjonat ☐, dom wycieczkowy ☐, schronisko młodzieżowe ☐, ośrodek wczasowy ☐, ośrodek szkoleniowo-wypoczynkowy ☐, kemping ☐, dom pracy twórczej ☐, ośrodek wypoczynku sobotnio-niedzielnego ☐, zakład uzdrowiskowy ☐, inny (np. nieskatygoryzowany) ☐, jaki? ...
2. Liczba pracowników stałych ..., sezonowych ...
3. Rok założenia przedsiębiorstwa ...
4. Forma prawna: spółka cywilna ☐, spółka z o.o. ☐, spółka akcyjna ☐, spółdzielnia ☐, przedsiębiorstwo państwowe ☐, stowarzyszenie ☐
5. Czy przedsiębiorstwo (zakład) należy do łańcucha lub koncernu, holdingu (ewentualnie innej sieci)? tak ☐, nie ☐
6. Czy przedsiębiorstwo funkcjonuje „w ramach” *franchisingu*? tak ☐, nie ☐
7. Proszę zaznaczyć, które stwierdzenia dotyczą działalności Państwa przedsiębiorstwa?
 - A) wyznaczamy cele ilościowe i konkretne cele jakościowe wspólnie z załogą, a pracownicy mają swobodę w ich realizacji: tak ☐, nie ☐
 - B) wyznaczamy przede wszystkim zakres obowiązków pracownikom i starannie kontrolujemy ich wykonywanie: tak ☐, nie ☐

- C) mamy w najwyższym kierownictwie firmy pełnomocnika odpowiadającego za jakość: tak ☐, nie ☐
- D) każdy pracownik zna wagę celów dotyczących jakości i jest za nie odpowiedzialny: tak ☐, nie ☐
- E) pracownicy mają elastyczny przydział obowiązków: tak ☐, nie ☐
- F) stosujemy elastyczny czas pracy (przynajmniej dla jakiejś grupy pracowników, ewentualnie jakich?...): tak ☐, nie ☐
- G) stosujemy rotację na stanowiskach pracy: tak ☐, nie ☐
- H) mamy dość dokładne bazy danych o klientach i ich potrzebach: tak ☐, nie ☐
- I) znamy dobrze naszych klientów z: ankiet ☐, bezpośrednich rozmów ☐
- J) dobry marketing to sprawa wszystkich pracowników: tak ☐, nie ☐
- K) rozszerzamy swoją działalność na nowe dziedziny i funkcje (przejmujemy lub wykupujemy niektóre przedsiębiorstwa): tak ☐, nie ☐
- L) przeprowadzamy (przeprowadziliśmy) restrukturyzację w przedsiębiorstwie: tak ☐, nie ☐, planujemy ją przeprowadzić ☐
- Ł) stosujemy wartościowanie pracy w celu ustalenia optymalnych wynagrodzeń dla pracowników: tak ☐, nie ☐
- M) zlecamy niektóre funkcje na zewnątrz (np. ochrona, pranie, stołówka itp.): tak ☐, nie ☐
- N) stale śledzimy i monitorujemy tendencje w otoczeniu i staramy się wykorzystać pojawiające się szanse oraz przeciwdziałać zagrożeniom, wykorzystując przy tym swoje silne strony: tak ☐, nie ☐
- O) podpatrujemy najlepszych w swojej branży (a nawet w innych branżach), w tym swoich konkurentów, i wdrażamy najlepsze metody w swoim przedsiębiorstwie: tak ☐, nie ☐
- P) stawiamy na stałą innowację (nowe produkty, nowe metody): tak ☐, nie ☐
- R) dostosowujemy swoje produkty do zdefiniowanych uprzednio segmentów rynkowych: tak ☐, nie ☐
- S) starannie kontrolujemy koszty (szczegółowo je rejestrujemy i analizujemy): tak ☐, nie ☐
- T) stosujemy rachunkowość zarządzającą: tak ☐, nie ☐
- U) posiadamy lub wdrożymy w niedalekiej przyszłości system zarządzania jakością: nie ☐, tak ☐ – jaki?
 - system zarządzania oparty głównie na kontroli jakości,
 - system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2000,
 - własny system zarządzania jakością,
 - Totalny System Zarządzania Jakością (TQM)
- W) zaopatrzenie traktujemy jako łańcuch od dostawców (sprawdzonych?...) do klientów firmy (systemowo): tak ☐, nie ☐
- X) staramy się gromadzić dane i informacje z zewnątrz instytucji oraz zarządzać tą wiedzą (np. permanentnie szkolić pracowników stosując różne metody nabywania wiedzy i doświadczenia): tak ☐, nie ☐
- Y) przeprowadzamy „burze mózgów” dość często (lub stosujemy inne metody twórczego myślenia): tak ☐, nie ☐
- Z) przekazujemy część uprawnień kierowniczych podwładnym do samodzielnego wykonania zadań lub rozwiązania problemów: tak ☐, nie ☐
- Ż) stosujemy programy komputerowe wspomagające procesy podejmowania decyzji:
 - Systemy Informowania Kierownictwa: tak ☐, nie ☐
 - systemy odcinkowe ułatwiające pracę, podnoszące jakość, ułatwiające podejmowanie niektórych decyzji: tak ☐, nie ☐
 - systemy eksperckie: tak ☐, nie ☐

8. Sporządzamy sformalizowane plany:
 A) strategiczne: tak ☐, nie ☐
 B) marketingowe: tak ☐, nie ☐
 C) biznesplany na potrzeby własne: tak ☐, nie ☐ lub do uzyskania pożyczki: tak ☐, nie ☐
 D) tylko plany operacyjne (harmonogramy działań): tak ☐, nie ☐
 9. Nasze cele strategiczne (oprócz zysku i przetrwania – proszę wymienić w kolejności) to: ...
 10. W planowaniu wykorzystujemy metody statystyczne i matematyczne oraz programy komputerowe (np. do przeprowadzania symulacji) – proszę podać jakie? ...
 11. Które z metod i technik są Państwu znane: (jeśli nie są znane, to proszę nie zaznaczać)

Metody i techniki	Znane	Już stosowane	Będą wdrażane
ZPC (Zarządzanie Przez Cele)			
Zarządzanie strategiczne			
Zarządzanie marketingowe			
Logistyka (np. w gastronomii)			
TQM (zarządzanie przez jakość)			
System zarządzania według norm ISO			
<i>Controlling</i>			
<i>Reengineering</i>			
<i>Km – knowledge management</i>			
Metody planowania sieciowego, np. PERT lub CPM			
<i>Benchmarking</i>			
<i>Outsourcing</i>			
<i>Insourcing</i>			
Analiza SWOT			
Burza mózgów lub inne metody inwencyjne (jakie?)			
Wartościowanie pracy			
Zasada Pareto 20–80 i metoda ABC			
<i>Empowerment</i> (uprawnianie)			
Delegowanie uprawnień			

12. Które z wymienionych (lub innych) metod i technik są, zdaniem Państwa, najlepsze, najskuteczniejsze w przedsiębiorstwie turystycznym? Proszę podać w kolejności :..
 13. Jaki styl kierowania preferujecie w Waszym przedsiębiorstwie:

- przewaga stylu autokratycznego,
 - przewaga stylu demokratycznego,
 - zmienny, zależnie od sytuacji i od osobowości podwładnego.
14. Jak Państwo stosujecie formy promocji? ...
15. Kiedy ostatnio wprowadzaliście Państwo jakieś zmiany organizacyjne (reorganizację struktury lub inne): jakie? ...
16. Jakiego rodzaju koszty, zdaniem Państwa, należałoby zaliczyć do kosztów jakości w Waszym przedsiębiorstwie?...

The usage of chosen conceptions, methods and techniques of organization and management in hotels

Summary

The main aim of this paper is to present results of the survey conducted among 69 hotels about their knowledge and their usage of modern conceptions, methods and techniques of organisation and management. The survey among managerial hotel staff was conducted in November 2002. The hotels, chosen at random, are located in Cracow (50%) and in the south-east of Poland. The conceptions and methods were chosen rather arbitrarily and it was attempted to compare them to some older, more popular ones. As a result, the usage of the following methods and conceptions were tested: Aim Management, strategic management, marketing management, logistics, Total Quality Management, management system according to ISO 9000 principles, controlling, reengineering, knowledge management, benchmarking, methods of chain planning (CMP, PERT), outsourcing, insourcing, SWOT analysis, 'brainstorming', work evaluation, Pareto 20–80 rule, delegation of authorization and empowerment. The by-product of these studies was to test methodology, i.e. how to check the real use of these methods by asking a few control questions.

Firstly, the article has presented less known conceptions and methods and then the results have been discussed.

The main question in the survey was, which of methods managerial staff are familiar with, which ones are used or will be applied in the near future. The results state it clearly that particular methods and techniques are hardly known to the managers. Almost 1/3 is not familiar with marketing management, however, this method is known to the largest number of hotels (28%), and is the most commonly used (39%) in hotels. The following methods are unknown at the same level (39%): strategic management, 'brainstorming' and work valuation. Below 50% of hotels are ignorant of logistics. The remaining methods, even such as management by objectives (ZPC) and SWOT analysis, are unknown to more than 50% of hotels. One may risk a statement that the more modern method the less popular it is (although some older methods are also not known e.g. delegation of authorization, methods of chain planning and Pareto 20–80 rule). The least popular (77–80%) are: methods of chain planning, reengineering, knowledge management and insourcing.

The fact that 10 hotels (14%) claim a total ignorance of all presented methods is not consoling. Few of hotels know and apply a wide range of methods mentioned above – the most commonly given answers ranged between 1 and 3 methods.

Among the most known methods are: management systems according to ISO 9000 norms (35%), work valuation (29%), marketing management (28%), 'brainstorming' (26%), TQM (26%), controlling (26%) and strategic management (25%). Marketing management is the most commonly used method (39%) followed by, consecutively, 'brainstorming' (32%), strategic management (30%), work valuation (29%) and SWOT analysis (29%), logistics and delegation of authorization (26%), ZPC is used by 22% and controlling by 19% of hotels. TQM, outsourcing and empowerment are applied by 12% of hotels.

The least used methods are: insourcing (1%), management system according to ISO 9000 standards and Pareto 20–80 rule (3%), reengineering (4%), *km* (6%), chain planning methods (6%) and benchmarking (9%).

Checking the real and consequent use of particular methods by asking control questions have worsened the results; the more questions the worse results, however, not in all cases e.g. outsourcing is used in reality by 35 (ap. 50%) hotels without knowing its name.

The attempt to establish what the usage and knowledge of methods are dependent on, has failed to give a clear answer and has led to the conclusion that it does not depend on anything particular (we considered the number of employees, rooms belonging to the chain, the use of franchising). However, the usage of methods is more likely related to the fact of working in franchising system and less likely related to the fact of belonging to a hotel (net) chain.

General conclusions can be drawn easily – the level of the usage and the knowledge of organizational and managerial methods in hotels are very low and this problem requires further and profound investigations.

Translated by Elżbieta Lubińska