

Grażyna Broniewska

**Koncentracja na kliencie i zaangażowanie
pracowników jako bazowe cechy zarządzania jakością
w hotelach¹**

Klient nie tylko na zewnątrz, ale również wewnątrz firmy

Jednym z filarów skutecznego systemu zarządzania jakością² jest nastawienie na realizację potrzeb klienta. Słowo „klient” utożsamiamy zwykle z **klientem zewnętrznym** – nabywcą oferowanych usług i wyrobów. Tymczasem w filozofii kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management*) i w koncepcji marketingu partnerskiego (*Relationship Marketing*) coraz częściej zwraca się uwagę na kluczową rolę personelu przedsiębiorstwa, określanego jako klienci wewnętrzni. **Klient wewnętrzny** to każdy pracownik firmy biorący udział w wytwarzaniu wartości dodanej. Dla jakości usługi oferowanej klientowi zewnętrznemu ważne jest bowiem określenie i pełna świadomość tego, kto kogo obsługuje wewnątrz firmy i jakimi miarami ocenia swoją pracę. Pracownicy winni uświadamiać sobie, że **każdy w przedsiębiorstwie ma swego klienta wewnętrznego**, którego wymagania należy respektować i realizować. Każda praca jest bowiem procesem, w którym pracownicy są klientami i dostawcami (usług, informacji, wyrobów) dla innych osób tworzących ten specyficzny łańcuch, prowadzący w rezultacie oferowania najlepszego produktu klientowi zewnętrznemu (Broniewska 2000).

W filozofii TQM sformułowano zasadę **koncentracji na kliencie** rozumiejąc przez to zarówno nastawienie na klienta zewnętrznego, jak

¹ Artykuł ten stanowi kontynuację rozważań zawartych w: Broniewska G., *O jakości usług świadczą nie tylko gwiazdki, czyli o zarządzaniu jakością w hotelach*, Turystyka i Hotelarstwo, 3 (2003).

² W literaturze przedmiotu używa się też określenia zarządzanie przez jakość.

i wewnętrznego. Różnica między nimi sprowadza się w praktyce często do tego, iż klient zewnętrzny glosuje swymi pieniędzmi na określone produkty firmy, a klient wewnętrzny ... najczęściej nie ma prawa głosu (Kachniewska 2002). Celem zarządzania jakością jest gruntowna zmiana takiego sposobu rozumowania w myśl tezy: „**Jak najlepsze zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego jest podstawą do zaspokojenia na takim samym poziomie potrzeb klienta zewnętrznego**”.

Zasady zarządzania jakością zostały zdefiniowane jako wynik zbiorowego doświadczenia wielu ekspertów. Stanowią one podstawę regulaminów nagród jakości, w tym również Europejskiej Nagrody Jakości – EFQM i Polskiej Nagrody Jakości. Ostatnio zostały zapisane również w znowelizowanych w roku 2000 standardach ISO serii 9000 i określone jako

wszechstronne i fundamentalne zasady prowadzenia organizacji pomagające ciągle doskonalić jej działanie w dłuższym czasie poprzez koncentrację na kliencie, przy braniu pod uwagę oczekiwań wszystkich pozostałych zainteresowanych stron (Kleniewski 2003).

Wśród zapisanych tam 8 zasad – 1) koncentracja na kliencie, 2) przywództwo, 3) zaangażowanie personelu, 4) podejście procesowe, 5) systemowe podejście do zarządzania, 6) ciągłe doskonalenie, 7) podejmowanie decyzji opartych na faktach, 8) współpraca z dostawcami (oparta na wzajemnych korzyściach) – **priorytetową wydaje się być zasada koncentracji na kliencie (zewnętrznym i wewnętrznym)** w powiązaniu z zasadą zaangażowania personelu. Na nich też zostanie skupiona uwaga.

Klient zewnętrzny i pomiar jego zadowolenia

W dziedzinie działalności związanej z hotelarstwem rozwój gospodarczy świata wymógł wiele istotnych zmian. Coraz częściej zamiast o rynku usług hotelarskich mówi się o rynku produktu hotelarskiego lub hotelowego.

Każdą usługę, w tym również hotelową (czy też produkt hotelarski) można rozpatrywać w aspekcie:

- technicznym – sferę materialną,
- funkcjonalnym – sferę niematerialną.

Sferę materialną czasami nazywa się „usługami świadczonymi przez przyrządy (za pośrednictwem) rzeczy”. Do elementów sfery materialnej oferowanych usług możemy zaliczyć m.in. lokalizację obiektu, otaczające

go widoki, wyposażenie (np. w baseny), sale wspólne (np. na konferencje czy przyjęcia weselne). Obok głównych usług istnieją również materialne usługi uboczne, takie jak sklepy z pamiątkami i restauracje, które dopełniają obrazu. Ze sferą materialną łączą się oczywiście usługi świadczone przez ludzi. To właśnie ludzie zapewniają właściwą działalność wymienionych obiektów i zaspokajają życzenia gości. Tutaj również wymagana jest wysoka jakość. Personel musi być odpowiednio motywowany do pracy, musi posiadać dobrą znajomość dostarczanego przez siebie produktu, właściwy stosunek do gości itd.

Z kolei sfera niematerialna nosi często nazwę sfery usług „niewidocznych, duchowych, metafizycznych” czy też usług „płynących z serca”. Jest to jak gdyby: „duch służenia”, który obejmuje szczerłość i uwzględnianie potrzeb innych ludzi. Trzeba tych cech wymagać nie tylko od pracowników, którzy bezpośrednio stykają się z klientami, lecz również od tych, którzy pracują „poza sceną”: kierowników, architektów, kucharzy, zaopatrzeniowców itd. Żąda się tych cech od każdego pracownika bez względu na poziom w hierarchii służbowej. Bez nich goście nie odniosą dobrego wrażenia, „nie będą czuli ciepła i tego, że są mile widziani” (Nakata, Ikezawa 1992).

Mierząc stopień zadowolenia klienta (wyrażany jego stwierdzeniem, że jest zadowolony z pobytu, albo że chce przyjechać tu ponownie), trzeba brać pod uwagę oba te aspekty, zwracając jednak szczególną uwagę na poziom usług funkcjonalnych, niematerialnych (na co wskazano również w tabeli 1. Tymczasem, jak wskazuje L. Garbarski (1998), **menedżerowie z reguły przeceniają wartość sfery materialnej oferowanych usług**. Jest to pochodna wiary, że w gruncie rzeczy chodzi o techniczną doskonałość. Konsumenci natomiast, zwłaszcza konsumenci lojalni, korzystający z usług wielokrotnie, częściej wskazują na wartość kontaktu osobistego i zachowanie się usługodawców. Cechy techniczne zaś uznają za oczywiste i zwracają na nie uwagę jedynie wtedy, gdy coś ulega zakłóceniu.

We współczesnych poglądach na działalność firm usługowych, a zwłaszcza w koncepcji tzw. **marketingu partnerskiego (relacyjnego)** i koncepcji zarządzania jakością wskazuje się, że dzięki skupieniu firmy na stałych klientach następuje przyspieszenie rozwoju firmy (Gordon 2001). Lojalny klient zapewnia bowiem stabilne przychody, co jest szczególnie istotne w firmach o wysokich kosztach stałych, a do takich zalicza się branżę hotelarską. Marketing partnerski realizowany jest w łańcuchu partnerstwa, który tworzą: inwestorzy i właściciele, instytucje finansowe, dostawcy wiedzy, sprzętu, surowców i towarów konsump-

cyjnych, pośrednicy (np. firmy sprzedające usługi hotelarskie), klienci, media, instytucje polityczne i administracja państwa. **Marketing partnerski nastawiony jest na wspólne rozwiązywanie problemów i ulepszanie komunikacji, by stworzyć dla zaangażowanych tu stron szczególne korzyści w długim horyzoncie czasowym.**

W odniesieniu do klientów należy dokonać podziału na grupy w zależności od ich ważności i z punktu widzenia opłacalności. Poziom jakości usług powinien być dostosowany do wymogów cennych klientów, z nimi uzgadniany i doskonalony. O wadze partnerskich relacji z klientami mówią m.in. R.S. Kaplan i D.P. Norton (2001). W proponowanym przez nich narzędziu oceny przedsiębiorstwa zwanym „kartą osiągnięć”, a umożliwiającym przenoszenie celów strategicznych organizacji na niższe szczeble zarządzania, podkreśla się rolę kryterium związanego z oceną klientów (uzupełniając je kryteriami, takimi jak: finanse, procesy wewnętrzne, nauka i wzrost). Ocena klientów opiera się na analizie udziału w rynku, ich pozyskiwaniu, zatrzymywaniu i satysfakcji. Podane przez Kaplana i Nortona przykłady celów w perspektywie klientów to m.in. stworzenie partnerskich relacji z 70–80% klientów, czyli **poprawa jakości obsługi**. Jedną z ciekawszych propozycji mierzenia jakości tej obsługi jest zestaw kryteriów jakości zaproponowany przez A. Rapacza (1996) – Tab. 1.

Ważnym elementem jest również fakt, że **obsługa klienta** w hotelu **jest procesem** uruchamiającym wzajemnie ze sobą powiązane ogniwa i przebiegającym w złożony sposób od chwili zarejestrowania klienta do chwili opuszczenia przez niego hotelu. Słabość choćby jednego ogniwa oceniana jest jako słabość całej usługi. Innymi słowy, gdyby ten łańcuch czy też proces okazał się gdziekolwiek niezadowolający – np. gdyby w recepcji udzielono błędnej informacji, gdyby woda w basenie okazała się brudna, gdyby czas oczekiwania w restauracji był zbyt długi, gdyby stało się cokolwiek powodującego niezadowolenie klienta – stworzyłoby to niewłaściwy obraz przedsiębiorstwa i klient oceniłby usługę jako niezadowolającą. Tak jak w przypadku łańcucha, gdy brak jednego ogniwa, cały produkt jest na nic. Tylko wówczas gdy gość czuje, że jego (lub jej) życzenia są kompletnie zaspokojone, można powiedzieć, że uzyskał dobrą usługę. Można to określić za pomocą następującego wzoru:

$$\text{Stopień zadowolenia klienta} = \frac{\text{Poziom jakości zaoferowanej usługi}}{\text{Oczekiwany poziom jakości usługi (w jej aspekcie materialnym i niematerialnym)}}$$

Tabela 1. Kryteria ogólne i szczegółowe oceny jakości usługi hotelarskiej
 Table 1. General and specific criteria in evaluating the quality of hotel services

Grupa kryteriów Group of criteria	Zestaw kryteriów szczegółowych Specific criteria set
Infrastruktura materialna usług Material infrastructure of services	Wypożyczenie pokoju Room facilities Jednostki oferujące usługi na terenie zakładu On – site services (on the premises of the hotel) Urządzenia służące rekreacji i wykorzystaniu czasu wolnego Recreation and leisure facilities Urządzenia gwarantujące łączność klientów z otoczeniem hotelu Facilities enabling clients' communication with the hotel surrounding
Niezawodność usług Service reliability	Rzetelność usługodawcy Reliability of the contractor Terminowość oferowania usług Promptness of services Powtarzalność cech usługi (przy każdorazowym ich świadczeniu) Repeatability of service characteristic (each time it is rendered)
Wrażliwość usługodawców Contractors' sensitivity	Szybkość świadczenia usługi Promptness of the service Czas i odpowiednia reakcja na życzenie klientów Time and proper reaction to clients' requirements Skuteczność spełniania życzeń klientów Effectiveness of granting guests' requirements Umiejętność doradzania klientom Abilities of giving advice Dyskrekcja i umiejętność dochowania tajemnicy przez usługodawcę Contractor's discretion and abilities of keeping secret
Pewność usługi Service solidity	Fachowość usługodawcy Contractor's expertise Odpowiedzialność usługodawcy Contractor's responsibility Spolegliwość Trustworthiness Bezpieczeństwo klienta Client's safety Zaufanie do usługodawcy (uczciwość) Confidence in the contractor (honesty)
Znajomość potrzeb klienta Comprehension of client's needs	Umiejętność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów Abilities of recognising clients' needs and requirements Umiejętność łatwego nawiązywania kontaktów przez usługodawcę Contractor's communicative skills Zrozumienie potrzeb i problemów klienta Comprehension of client's needs and problems

Źródło: A. Rapacz (1996, s. 24).
 Source: A. Rapacz (1996, p. 24).

Jak widać, przyjęcie pojedynczego kryterium jakości nie przyniosłoby oczekiwanych rezultatów, gdyż takie określenie byłoby niepełne. Bez wątplenia jednak jakość usługi powinna informować o stopniu spełnienia podstawowych wymagań oraz o zadowoleniu klienta. **Zadowolenie klienta jest zresztą naczelną zasadą wszelkich systemów zarządzania jakością i nagród jakości.** I tak w Amerykańskiej Nagrodzie Jakości (*Malcolm Baldrige Quality Award*) aż 25% punktów uzyskuje się za ocenę koncentracji na kliencie i jego satysfakcji. Taką samą wartość wskaźnik ten osiąga w Europejskiej Nagrodzie Jakości i Polskiej Nagrodzie Jakości.

Metody pomiaru zadowolenia klientów. Aby skutecznie przeciwstawiać się konkurencji i zapewnić hotelowi sukces rynkowy, konieczna jest analiza rynku hotelarskiego we wszystkich wymienionych aspektach (*benchmarking*) oraz **badanie opinii gości** poprzez zastosowanie jednej z metod określenia wymaganej jakości.

Do metod tych zaliczamy m.in.:

1. Metodę ankietowania gości, a w tym: gości korzystających z noclegów, gości przyjeżdżających tylko na jeden dzień, kierowców autobusów i przewodników, krewnych państwa młodych na przyjęciach weselnych itp. Przykładem może tu być ankieta stosowana przez kierownictwo Hotelu Marriott w Warszawie (w aneksie).

2. Metodę SERVQUAL według modelu zaproponowanego w 1985 r. przez A. Parasuramana i jego współpracowników (Parasuraman i in. 1985). W opracowanym przez niego modelu przyjęto założenie, że nabywcy dokonują oceny jakości zestawiając własne oczekiwania z doświadczeniami. Punktem wyjścia w tej metodzie było przygotowanie listy dziesięciu kryteriów oceny usług, którym odpowiadało prawie 100 stwierdzeń odzwierciedlających różne oczekiwania usługobiorców. Przy każdym stwierdzeniu zawarto skalę (od 1 do 7) umożliwiającą respondentom szanse określenia, na ile zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami.

3. Badania zorientowane na wydarzenia, skupiające się nie na cechach usługi, lecz na wydarzeniach mających miejsce w czasie jej świadczenia, np. CIT (*Critical Incident Technique*) – metoda zdarzeń krytycznych. Zdarzenia krytyczne rozumiane są tu jako te, które w znacznym stopniu przyczyniają się do/lub zmniejszają zamierzony efekt podejmowanego działania (Bitner i in. 1990).

4. Metoda wydarzeń sekwencyjnych (*Service – Blueprinting*) dekomponująca złożony proces usługi na najważniejsze części składowe,

celem oceny ich znaczenia dla końcowego postrzegania jakości dla klienta (Mazur 2001).

5. Metodę wywiadów: słuchanie wypowiedzi klientów.

6. Wykorzystanie doświadczenia pracowników w różnych sytuacjach, np. ustalenie optymalnej dla klientów temperatury wody w wewnętrznych basenach kąpielowych lub też zorganizowanie przyjęcia degustacyjnego przy wprowadzaniu nowych potraw.

7. Badanie zachowań z zastosowaniem kamery video do obserwacji gości, co wydaje się być pomysłem może nieco kontrowersyjnym, ale również stosowanym (Nakata, Ikezawa 1992), zwłaszcza gdy obserwacja video prowadzi do zwiększenia bezpieczeństwa gości.

Zaangażowanie personelu

Przeważająca część czynności w hotelach ma charakter **usługi, w której zasadniczym czynnikiem jest praca człowieka**. I choć w drugiej połowie XX w., szczególnie od lat 70., wkroczyła do hotelarstwa najwyższa technika, to menedżer hotelu nie powinien dopuszczać do rodzenia się tzw. technopolu w usługach hotelarsko-turystycznych³. Menedżer w hotelu podporządkowuje swoim potrzebom automatyzację (w produkcji, obsłudze i informacji), lecz także szeroko dopuszcza działalność osobistą człowieka-usługodawcy.

Coraz większy udział techniki nie eliminuje bezpośredniej pracy manualnej, pracy prostej, fizycznej i umysłowej, kontaktów między personelem a gośćmi o treściach intelektualnych i duchowych, co zawsze wymaga ze strony menedżerów i właścicieli hoteli zastanowienia się nad liczbą, kwalifikacjami zawodowymi i osobistymi oraz charakterem zatrudnionych w nich osób. Czynnikiem oceniającym, miarą ocen ze strony klientów bywa z reguły zadowolenie: „dobrze wypocząłem”, „zjadłem dobry obiad”, „dobrze się zabawiłem”, „byłem dobrze obsłużony”, „szybko mnie poinformowano”. Nawet najlepiej prowadzona wycieczka zatrzymująca się w hotelu nie znajdzie uznania wśród uczestników, jeżeli po zgłoszeniu się w obiekcie będzie długo oczekiwała na przygotowanie pokoi, w restauracji obsługa będzie kapryśna i nie-dbała, a do tego jeszcze potrawy niezbyt smaczne.

W hotelach występuje więc wyraźnie zjawisko jedności: zasobów ludzkich, czynników technicznych i myśli, które są podstawą każdego

³ Technopol jest tu opanowaniem turystyki i hotelarstwa przez totalną technokrację (Kornak 1994).

wytwarzania. Szczególnie znacząco występują w hotelach wzajemne kontakty personelu, a także jego kontakty z klientami, właścicielem i kierownictwem firmy. Kierownik, właściciel-menedżer hotelu ciągle znajduje się „bliżej” klientów i kuracjuszy oraz pracowników niż w przemyśle. Osobowe powiązania są tym silniejsze, im mniejszy jest zakład, co oczywiście nie oznacza, że w większym obiekcie menedżer nie troszczy się o klientów. Interesujące przykłady relacji hotelarz – klient występują w Szwajcarii, w pensjonatach zwanych „zakładami gospodnimi”, gdzie ustalają się powiązania personelu i okresowo przebywających tam gości, dające się określić mianem wspólnoty domowej (Kornak 1994). W średnich i małych hotelach Szwajcarii małżonka szefa-właściciela przejmuje często rolę opiekunki personelu, dzieli z nim jego osobiste troski i radości, dba o jego dobre samopoczucie. W mniejszych jednostkach występuje łączenie różnych funkcji, np. kelnera, porządkującego sale, pomocy kuchennej, co sprzyja szybkiemu ujawnianiu się braków i niedbalstwa.

Tego rodzaju rozwiązania powinny coraz szerzej ujawniać się również w polskich mniejszych hotelach, prywatyzowanych domach wczasowych, pensjonatach, schroniskach. Wiadomo przecież, że na polską turystykę i hotelarstwo składają się przede wszystkim małe i średnie firmy.

Wspomniana „wspólnota domowa” znajduje w pewien sposób odzwierciedlenie również w dużych obiektach hotelowych. Ich kierownicy zdają sobie bowiem sprawę, że wzbudzanie motywacji i zaangażowania pracowników często odbywa się poprzez stworzenie odpowiedniego klimatu oraz warunków pracy. Tylko dobry zespół (wspólnota) podola konkurencji na tym rynku. Przykładem zaproszenia pracowników do pracy w zespole może być słowo wstępne do umowy o pracę i do regulaminu pracy w hotelu Bristol (Dokumentacja wewnętrzna hotelu Bristol w Warszawie, 2001).

Pozwolą Państwo, że przywitam Państwa serdecznie w Hotelu Bristol i pogratuluję świetnego wyboru.

Niniejszy regulamin Pracy dostarczy Państwu wielu użytecznych informacji dotyczących zatrudnienia w Hotelu Bristol.

Kierownicy poszczególnych działów i Dyrektor ds. Zatrudnienia i Szkolenia z przyjemnością odpowiedzą na wszystkie pytania i pomogą w rozwiązaniu zaistniałych problemów.

Sukces naszego hotelu zależy od Państwa profesjonalizmu, troski i zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia najwyższego standardu.

Z najwyższą radością witam Państwa w naszym zespole i mam nadzieję, że czas, jaki razem spędzimy, będzie zarówno szczęśliwy, jak i owocny.

Widać więc, że małe i duże hotele opierają swe istnienie na osobach w nich zatrudnionych (lub w nich zawodowo czynnych, np.: w hotelach rodzinnych). Przeważa znaczenie osobowości właścicieli-menedżerów, hotelarzy, gastronomików; ich umiejętności i zdolności. Każda osoba musi być zawodowo doskonale przygotowana do opieki i obsługi klientów, do skierowania ich do właściwych pokoi, szybko i sprawnie, spokojnie i grzecznie. Zwraca się uwagę na to, że klient zgłaszający się po podróży jest przemęczony, często podenerwowany lub za wesoły. Szczególnie wymagający są tzw. stali klienci hotelu, rodziny z dziećmi, biznesmeni, którzy chcą być szybko zauważani i zapamiętani. Zainteresowani są rodzajem gości w hotelu, a nawet pokojami, które sobie uprzednio upatrzyli i do których się przyzwyczaili. Osobowość pracowników recepcji, ich szybkie poznanie klientów, szybkie poznanie ich potrzeb, przypomnienie im siebie, godne powitanie odgrywają tu bardzo dużą rolę. Wrażenie z pierwszego zetknięcia się klientów z hotelem, podobnie jak gościnność, są „witaminą” obsługi gastro-nomiczno-hotelarskiej (Kornak 1994).

Praca personelu decyduje więc w zasadniczej mierze o jakości usług i kulturze obsługi, przeciwdziałanie zaś obniżce jakości usług i działanie na rzecz jej podwyższenia jest odpowiedzialnym zadaniem menedżerów. Menedżerowie też stają się odpowiedzialni za wprowadzenie współ-zależnych od siebie elementów zarządzania zasobami ludzkimi charakterystycznych dla kompleksowego zarządzania jakością. Przykładom realizacji tych elementów warto przyjrzeć się nieco bliżej.

Motywowanie personelu w programie poprawy jakości na przykładzie Sheraton Warsaw Hotel&Towers. W europejskich hotelach Sheraton od 1996 r. stosuje się rozbudowany **program polepszenia jakości**, do którego angażuje się pracowników wykonawczych oraz pracowników średniego i wyższego szczebla zarządzania. **Program, bazujący na filozofii cyklu działania zorganizowanego, stanowi przykład, w jaki sposób realizowane są potrzeby pracowników i zaznaczony jest ich wkład w polepszanie jakości hotelu.** Jest to również skuteczny sposób motywowania wytyczający ambitne cele wszystkim pracownikom hotelu. Program nosi nazwę P.R.O.G.R.E.S.S. Do jego realizacji powołuje się zespoły pracujące nad poprawą jakości. Organizowanie zespołu odbywa się dwa razy do roku na tzw. *planning meeting*, na którym spotykają się: generalny menedżer, dyrektorzy i kierownicy oraz członkowie zespołów. Spotkaniem kieruje tzw. *change agent*, ekspert od programu P.R.O.G.R.E.S.S., osoba, która

przeszłą pięciodniowy kurs praktyczny. *Change agent* współpracuje później z zespołami pomagając im i czuwając nad ich działaniami. Nazwa programu tworzy słowo POSTĘP (ang. *progress*). Po każdej literze postawiono kropkę, gdyż litery odpowiadają poszczególnym etapom działań. Oto one:⁴

- P** *Pick the Issue*, czyli wyłonienie problemu. Podczas tego etapu następuje „burza mózgów”, kiedy to wielokrotnie są głosowane przedstawione propozycje, a te wyłonione ostatecznie są oceniane m.in. pod względem jakości i wydajności, aby ustalić hierarchię ich ważności.
- R** *Research the Current Situation*, czyli badanie aktualnej sytuacji. Wtedy gromadzone są wszystkie dane i podejmowane decyzje, jak będzie się to robić (czy za pomocą kwestionariuszy, wywiadów, czy też obserwacji). Zebrane informacje są analizowane i sporządzana jest dokumentacja.
- O** *Obtain Root Cause*, czyli znalezienie przyczyny podstawowej. Wtedy sporządzany jest wykres przyczynowo-skutkowy, dochodzi do odnalezienia podstawowej przyczyny problemu na podstawie pięciu pytań „dlaczego” i następuje weryfikacja decyzji.
- G** *Generate Possible Improvements*, czyli opracowanie możliwych usprawnień. Zespół sporządza listę oraz tzw. analizę pola sił (przeciwstawiając sobie siły ograniczające i tzw. napędzające usprawnienie) i na tej podstawie, rozważając również koszty, decyduje, co najlepiej spełni zaistniałe potrzeby. Planuje też program pilotażowy.
- R** *Run a Pilot*, czyli zespół uruchamia program pilotażowy dbając, aby każdy jego uczestnik rozumiał plan i był w niego zaangażowany. Przez cały czas trwania programu pilotażowego jest on obserwowany i analizowany.
- E** *Examine Results*, czyli badanie wyników programu pilotażowego. Ocenia się też go pod względem poniesionych kosztów i osiągniętych korzyści.
- S** *Set up Transfer*. Po uzyskaniu zgody na szersze zastosowanie badanego rozwiązania następuje jego udokumentowanie, ogłoszenie wyników i wdrażanie.
- S** *Seek Further Improvements*, czyli poszukiwanie dalszych usprawnień, co pozwala na ponowne spojrzenie na zespół oraz cały proces.

⁴ Opracowano na podstawie materiałów wewnętrznych Hotelu Sheraton.

Podczas pracy nad różnymi ulepszeniami pracownicy działając zespołowo uczą się od innych dzieląc się doświadczeniami i poznając pracę innych działów. Pozwala to na polepszenie stosunków między pracownikami i zawiązania bliższych więzi, co niewątpliwie wpływa dodatnio na rozwój kultury organizacyjnej, a co za tym idzie, na większą motywację pracowników do pracy.

Kształcenie i rozwój. Mimo powszechnej zgody co do tego, że kształcenie i rozwój personelu mają ogromne znaczenie dla rozwoju firmy, wiele przedsiębiorstw nie ma żadnego programu szkoleń dla indywidualnych pracowników. Zakłada się w nich, że menedżerowie mają odpowiednie kwalifikacje, a w razie potrzeby sami zadbają o swój rozwój. Nawet planowane kursy są często odwoływane np. z powodu pilnych zajęć uczestników (Knowles 2001).

Tymczasem przy dzisiejszym rozwoju usług hotelarskich i turystycznych, aby sprostać konkurencji i utrzymać się na rynku a zarazem odpowiadać standardom światowym, konieczne jest opracowanie ogólnodostępnego **systemu dokształcania i doskonalenia personelu**. Ciągła aktualizacja wiedzy jest niezbędna. Dobrze przeszkolona kadra powinna być wszechstronna w działaniu. Służy temu reguła tzw. *cross treningu*, sprawiająca, że gdyby działo się coś nieprzewidzianego, to odpowiednio przeszkolona kadra potrafi tym wyzwaniom sprostać (np.: recepcja zostaje przeszkolona z obsługi kelnerskiej, a barmani zapoznają się z podstawami pracy w recepcji itp.).

W procesie integracji personelu skupionego wokół zadań firmy istotną rolę może odegrać pracownik kierujący współpracą między poszczególnymi służbami i codziennym szkoleniem pracowników. Takie stanowiska istnieją w organizacjach japońskich. Zajmujący je pracownik organizuje cotygodniowe spotkania wszystkich kierowników i dba o codzienne szkolenia pracowników recepcji, kelnerów i tym podobnych stanowisk bezpośredniego kontaktu, przed rozpoczęciem przez nich pracy (Piłder 2000).

Wdrożenie systemu zarządzania jakością obejmuje bowiem bogaty program kształcenia umożliwiający prawidłowy rozwój zawodowy zarówno menedżerów, jak i pozostałych pracowników. Dzięki szkoleniom mogą oni poznać techniki doskonalenia jakości usług oraz poprawić indywidualne wyniki. W ramach systemu kompleksowego zarządzania jakością firma powinna stworzyć wszystkim pracownikom warunki do osiągnięcia sukcesu zawodowego, ponieważ od tego zależy jej przyszłość.

Pomiar zadowolenia pracowników za pomocą ESI (*Employee Satisfaction Index*) – Wskaźnika Satysfakcji Pracowniczej w Sheraton Warsaw Hotel&Towers⁵. Corocznie Starwood Hotels&Resorts Worldwide Inc. przeprowadza w swoich hotelach anonimowe badania ankietowe dotyczące poziomu zadowolenia pracowników ze swojego miejsca pracy. Każdego roku ankiety są przygotowywane w jednej z siedzib głównych firmy w Nowym Jorku przez specjalnie stworzony do tego niezależny zespół z zakresu zarządzania i psychologii. 61 pytań ułożonych jest w taki sposób, aby umożliwić to zbadanie nie tylko zadowolenia pracowników z pracy, ale także ich podejścia do pracy, przełożonych i hotelu jako całej organizacji.

Celem badania jest określenie skuteczności istniejących systemów motywacyjnych w firmie oraz ewentualnie ich zmodyfikowanie. Poza tym zespół na podstawie ESI jest w stanie zbadać efektywność kierowników niższego szczebla we wdrażaniu przez nich systemu motywowania w poszczególnych działach firmy. Wyniki z poszczególnych lat pozwalają na najbardziej wymierną ocenę ich działań wobec pracowników.

W takim badaniu ankietowym biorą udział wyłącznie pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony lub pracujący w hotelu co najmniej od trzech miesięcy.

Wyniki badań ankietowych po okresie pięciu miesięcy są rozsyłane do poszczególnych hoteli w formie procentowego zestawienia. Wyniki w każdym dziale są omawiane na specjalnych spotkaniach pracowniczych. W szczególności bardzo dokładnie są analizowane punkty, w których nastąpił spadek pozytywnej oceny w stosunku do roku ubiegłego. Po omówieniu wyników badań wnioski są zapisywane w formie raportów, które następnie przesyłane są do Nowego Jorku.

* * *

Sprawdzenie, w jakim stopniu wdrożone są w firmie zasady zarządzania jakością, głównie zaś bazowa zasada nastawienia na klienta zewnętrznego i wewnętrznego, daje nam odpowiedź co do dojrzałości i głębokości wdrożenia zasad filozofii TQM. Najlepszą sytuację mamy wówczas, gdy pracownicy rozumieją, że źle obsługując swoich klientów wewnętrznych, przyczyniają się tym samym do złej obsługi klientów

⁵ Opracowanie własne na podstawie „Regulaminu pracownika” (2001) oraz „Podręcznika kierownika” (1996) – materiałów wewnętrznych Sheraton Warsaw Hotel&Towers.

zewnętrznych, co za tym idzie, do utraty spodziewanych zysków. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że pomimo niesłuchanej wagi procesów wewnętrznych i zaspokojenia potrzeb klientów wewnętrznych nie można zapominać, że głównym celem koncentrowania na nich uwagi jest zadowolenie klientów zewnętrznych. Poprawa i doskonalenie procesów wewnątrz firmy nie mogą więc doprowadzić do sytuacji, w której potrzeby klienta zewnętrznego zejść na dalszy plan.

Literatura

- Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S., 1990, *The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents*, Journal of Marketing, 1.
- Broniewska G., 2000, *Identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego*, Problemy Jakości, 3.
- Garbarski L., 1998, *Zachowanie nabywców*, PWE, Warszawa.
- Gordon I.H., 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa.
- Kleniewski A., 2003, *Osiem zasad zarządzania jakością*, Problemy Jakości, 1.
- Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa.
- Kornak S., 1994, *Jak kierować hotelami i innymi obiektami usługowymi? Management i marketing w praktyce*, Wyd. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź.
- Materiały Hotelu Marriott w Warszawie*, [w:] Kornak A.S., *Jak kierować hotelami i innymi obiektami noclegowymi? Management i marketing w praktyce*, 1994, Wyd. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź.
- Mazur J., 2001, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
- Nakata N., Ikezawa T., 1992, *Działalność w zakresie sterowania jakością w przemyśle hotelarskim i rekreacyjnym*, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, IOPM Orgmasz, Warszawa.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L., 1985, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, 49.
- Pląder D., 2000, *Rynek usług hotelarskich a zadania personelu*, Hotelarz, 6.
- Rapacz A., 1996, *Jakość usług strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, Prace Naukowe AE, 715, Wrocław.

**Ankieta stosowana przez kierownictwo Hotelu Marriott w Warszawie
dla oceny zadowolenia klientów**

1. Proszę wskazać miejsce, gdzie otrzymał/a Pan/i Kartę Uwag Gościa?
☐ W swoim pokoju
☐ Wraz z rachunkiem przy wymeldowaniu się
☐ Ekspresowe wymeldowanie, Recepcja, (Concierge desk)
☐ Inne (proszę wyjaśnić)
2. Jak oceniliby Pan/i nasz hotel na podstawie ogólnych spostrzeżeń?
☐ Wspaniały, ☐ Dobry, ☐ Średni, ☐ Słaby, ☐ Bardzo słaby
3. W jaki sposób zrobił/a Pan/i rezerwację w naszym hotelu? Przez:
☐ Dział rezerwacji
☐ Telefoniczny numer bezpłatnej rezerwacji 800
☐ Agencję turystyczną
☐ Kartę rezerwacji grupowej
☐ Biuro rezerwacji
☐ Inne
4. Kiedy przyjechał/a Pan/i do hotelu, czy informacje dotyczące rezerwacji były prawdziwe? ☐ Tak, ☐ Nie
Jeśli NIE, proszę zaznaczyć wszystkie informacje, które były błędne:
☐ Nieprawidłowe nazwisko
☐ Nieprawidłowy adres
☐ Nieprawidłowa data przyjazdu
☐ Nieprawidłowa data wyjazdu
☐ Żądany rodzaj pokoju niemożliwy do otrzymania
☐ Nieprawidłowa stawka ceny
☐ Nieprawidłowa liczba osób
☐ Brak rezerwacji
☐ Inne
5. Jak oceniliby Pan/i następujące usługi?

	Wspaniała	Dobra	Średnia	Słaba	Bardzo słaba
Szybkość zameldowania	☐	☐	☐	☐	☐
Czystość i usługi w pokoju podczas pobytu	☐	☐	☐	☐	☐
Szybkość wymeldowania	☐	☐	☐	☐	☐
Standard pokoju w porównaniu z ceną	☐	☐	☐	☐	☐
Jaka była cena za noc w Pana/i pokoju?					
6. Proszę ocenić personel w zależności od jego zachowania:

	Wspaniały	Dobry	Średni	Słaby	Bardzo słaby
Dział rezerwacji	☐	☐	☐	☐	☐
Recepcja	☐	☐	☐	☐	☐
Portierzy	☐	☐	☐	☐	☐
Dział czystości	☐	☐	☐	☐	☐
Centrala telefoniczna	☐	☐	☐	☐	☐
Sklep z upominkami	☐	☐	☐	☐	☐
Dział techniczny	☐	☐	☐	☐	☐
Kasjer w recepcji	☐	☐	☐	☐	☐
Concierge	☐	☐	☐	☐	☐
Piętro Concierge	☐	☐	☐	☐	☐

Koncentracja na kliencie i zaangażowanie pracowników jako bazowe cechy ...

Hol hotelowy ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(*Jeśli dostępne w hotelu)

7. Czy sprzęt techniczny w pokoju pracował prawidłowo? ☐ Tak, ☐ Nie
 Jeśli NIE, proszę zaznaczyć wszystko, co sprawiało kłopoty:

☐ Klimatyzacja ☐ Ogrzewanie
☐ Odpływ w wannie ☐ Odpływ w umywalce
☐ Temperatura wody ☐ Ciśnienie wody
☐ Inne urządzenia
☐ kanalizacyjne ☐ Telewizor
☐ Lampa grzejna ☐ Obraz TV
☐ Draperia ☐ Zamki do drzwi

8. Czy pozostały sprzęt pracował prawidłowo? ☐ Tak, ☐ Nie
 Jeśli NIE, proszę wskazać, co nie działało:

☐ Żarówki ☐ Telefon
☐ Zegar / Zegar Radio ☐ TV kablowa
☐ Inne

9. Proszę wskazać działy usług, z których korzystał/a Pan/i podczas pobytu. Jak ocenia Pan/i naszą gastronomię w ogóle?
☐ Wspaniała, ☐ Dobra, ☐ Średnia, ☐ Słaba, ☐ Bardzo słaba

A. RESTAURACJE
 Proszę wymienić nazwę restauracji
☐ Śniadanie, ☐ Obiad, ☐ Kolacja

Czy otrzymał/a Pan/i stół szybko? ☐ Tak ☐ Nie
 Czy zamówienie zostało przyjęte szybko? ☐ Tak ☐ Nie
 Czy potrawy były serwowane szybko? ☐ Tak ☐ Nie

	Wspaniała	Dobra	Średnia	Słaba	Bardzo słaba
Obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość jedzenia	☐	☐	☐	☐	☐
Różnorodność menu	☐	☐	☐	☐	☐
Wartość w porównaniu z ceną	☐	☐	☐	☐	☐

B. ROOM SERVICE
☐ Śniadanie, ☐ Obiad, ☐ Kolacja, ☐ Późna kolacja

	Wspaniała	Dobra	Średnia	Słaba	Bardzo słaba
Obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Telefonistka					
przyjmująca zamówienie	☐	☐	☐	☐	☐
Kelner	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość jedzenia	☐	☐	☐	☐	☐
Różnorodność menu	☐	☐	☐	☐	☐
Wartość w porównaniu z ceną	☐	☐	☐	☐	☐

C. COCKTAIL LOUNGE
 Proszę wymienić nazwę lokalu
 godziny 11–17 17–20 20 do zamknięcia

	Wspaniała	Dobra	Średnia	Słaba	Bardzo słaba
Szybka obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Miła obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Troskliwa obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość drinków	☐	☐	☐	☐	☐
Wartość w porównaniu z ceną	☐	☐	☐	☐	☐

D. BANKIET/KONFERENCJA

Proszę wymienić rodzaj

	Wspaniała	Dobra	Średnia	Słaba	Bardzo słaba
Szybka obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Miła obsługa	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość jedzenia	☐	☐	☐	☐	☐

Jeśli ktokolwiek z naszego personelu był szczególnie pomocny, proszę wskazać tę osobę i określić, w jaki sposób była pomocna, abyśmy mogli jej podziękować.

10. Jaki był cel Pana/i pierwszej wizyty?

☐ Przyjemność, ☐ Konferencja/Bankiet, ☐ Interesy

11. Czy przebywał/a Pan/i w tym hotelu wcześniej?

☐ Tak, ☐ Nie

12. Czy będąc w pobliżu skorzystał/aby Pan/i z tego hotelu ponownie?

☐ Tak, ☐ Nie

Jeśli NIE, proszę wskazać powód, dlaczego?

☐ Inne hotele są wygodniejsze

☐ Jakość pokoi

☐ Jakość usług

☐ Jakość restauracji

☐ Jakość sal konferencyjnych

☐ Cena

☐ Inne

13. Ile podróży służbowych odbył/a Pan/i w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

..... podróży

14. Czy jest Pan/i członkiem Marriott's Honored Guest Award Program (Program nagród dla honorowych gości Marriott'a)?

☐ Tak, ☐ Nie

15. Inne uwagi dotyczące Pana/i pobytu w hotelu

PROSZĘ O PODANIE NASTĘPUJĄCYCH INFORMACJI:

Data przyjazdu Data wyjazdu

Długość pobytu dni Numer pokoju

☐ Pan, ☐ Pani, ☐ Panna

Imię i nazwisko

Adres kod

Telefon

służbowy: kierunkowy numer

BARDZO DZIĘKUJEMY ZA PAŃSTWA UWAGI
PAŃSTWA OCENA PRZYCZYNI SIĘ DO ZMIAN

Źródło: *Materiały Hotelu Marriott w Warszawie*, 1994, s. 135.

Focus on the client and staff involvement as the basic features of quality management in hotels

Summary

One of key points of the effective system of quality management is focused on satisfying client's needs. The notion 'client', usually, identified with **an external client** – a purchaser of offered products and services. Whereas, in the philosophy of Total Quality Management and in the concept of Relationship Marketing the key role of hotel personnel, referred to as **an internal client**, has been highlighted.

Among many important principles of Quality Management, the principle of focusing on the client (external and internal) together with staff involvement principle seem to be of prime significance in accordance with the thesis: **'The highest satisfaction of internal client's needs is the basis for satisfaction of external client's needs of the same standards'**.

Therefore, this paper has been devoted to the care of external and internal client and the staff involvement.

Translated by Elżbieta Lubińska