

Ewa Wszendybył

Zarządzanie jakością usług hotelarskich¹

Wstęp

Zmiany zachodzące w sektorze polskich usług hotelarskich, związane z utratą pozycji monopolisty przez najbardziej znaną sieć polskich hoteli, stworzyły konkurencyjne warunki działania nowym pojawiającym się na rynku podmiotom. Demonopolizacja polskiego hotelarstwa postawiła hotelarzy przed koniecznością zabiegania o klientów. Narastająca każdego roku konkurencja oraz wstąpienie Polski w struktury Unijne zmuszają wszystkich hotelarzy do wzmożonej aktywności rynkowej. Przedsiębiorstwa hotelowe nie mogą, więc ograniczać się tylko i wyłącznie do „maksymalizacji zysku” jako podstawowego celu działalności, ale powinny koncentrować się przede wszystkim na efektywnym zarządzaniu posiadanymi zasobami w celu utrzymania obecnych i zdobywania nowych klientów. Produkowanie wyrobów czy też świadczenie usług wysokiej jakości jest jednym z zasadniczych celów współczesnych przedsiębiorstw. Jakości jednak nie można kształtować bez znajomości i uwzględnienia potrzeb i wymagań klientów. Jedynie produkty i usługi spełniające oczekiwania znajdują popyt nabywców lub usługobiorców, dlatego istotnym zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest dostarczanie na rynek produktów i usług najwyższej jakości, co powinno stanowić integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Takie podejście jest wynikiem zmian w postrzeganiu samej jakości, której utrzymanie współcześnie wydaje się być oczywiste.

Zgodnie z najnowszą definicją, jakość jest prawem do wartości zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla klientów (Harry, Schroeder 2001).

¹ Artykuł powstał na podstawie rozprawy doktorskiej Autorki pod tym samym tytułem. Promotorem pracy był prof. zw. dr hab. inż. Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska).

Stwierdzenie to można odnieść do wszystkich przedsiębiorstw, w tym również hoteli. Oznacza to w tym przypadku, że klient ma prawo do usług najwyższej jakości, które będą oferowane mu za możliwie niską cenę, natomiast hotel jako przedsiębiorstwo ma prawo oczekiwać, że świadczone przez niego wysokiej jakości usługi będą przynosiły relatywnie wysokie zyski. Niedostateczna jakość oznacza stratę dla klienta, a jej konsekwencją jest strata dla przedsiębiorstwa hotelowego. Każda wada procesu świadczenia usługi pomniejsza jej wartość ekonomiczną dla obydwu stron wymiany handlowej. Dlatego też pierwszym krokiem doskonalenia jakości usług jest rozpoczęcie usprawniania konkretnych obszarów, procesów wyselekcjonowanych na podstawie badania opinii klientów korzystających z usług hotelowych, następnym zaś – ukie-
runkowanie na potencjalne oszczędności kosztów poprzez analizę wskaźników efektywności działania hoteli. Zatem wszelkie doskonalenie jakości usług będzie celowe jedynie wtedy, gdy będzie przynosiło korzyści klientom i przedsiębiorstwom hotelowym.

Najistotniejszym czynnikiem konkurencyjności hoteli nie tylko w Polsce jest jakość. Dbłość o nią w tym sektorze usług jest obecnie pewnym standardem postępowania, który w znaczący sposób wpływa na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów, a tym samym na ich satysfakcję. Niska jakość świadczonych usług może doprowadzić do utraty obecnych i trudności w pozyskaniu potencjalnych klientów, co niewątpliwie może doprowadzić do zakończenia działalności rynkowej przedsiębiorstwa świadczącego usługi na niezadowalającym klientów poziomie. Widać wyraźnie wzrost znaczenia jakości w polskiej branży hotelarskiej, co prowadzi do coraz większego zainteresowania hotelarzy wdrażaniem systemów zarządzania jakością w hotelach i rozszerzaniem działań na rzecz satysfakcjonowania klientów.

Kategoria jakości ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw chcących kształtować swoją strategię konkurencyjności. To właśnie z konkurencyjności rynku wypływa największy impuls do zarządzania jakością. O pozycji przedsiębiorstwa na rynku decydują bowiem zarówno umiejętności rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów, jak i sprawne przełożenie wiedzy o tych preferencjach na strategię przedsiębiorstwa, a następnie na jej działalność operacyjną.

Dotychczas problematyka zarządzania jakością usług hotelarskich nie była przedmiotem szerszych, kompleksowych rozważań naukowych. Ograniczały się one jedynie do analizy wytwarzania usług, w szczególności zaś czynników produkcji, zdolności produkcyjnej, kosztów i ekono-

micznej efektywności produkcji. Stąd też istnieje konieczność szerszego spojrzenia na aspekt jakości usług hotelarskich.

Identyfikacja determinant kształtujących jakość usług hotelarskich

CIT, znana w Polsce jako Technika Incydentów Krytycznych, jest narzędziem bazującym na analizie zdarzeń krytycznych. Jej twórcą był J.C. Flanagan, który po raz pierwszy użył jej do pomiaru jakości usług w placówkach przemysłowych (Flanagan 1954). Poprzez obserwacje lub wywiad analiza CIT zapisuje zdarzenia i zachowania, które zostały zaobserwowane jako sukces lub porażka w osiągnięciu określonego celu. Szczególne opisy zdarzeń i zachowań są identyfikowane jako zajścia krytyczne. Zajście definiowane jest jako dostrzegalne działanie ludzkie, które jest wystarczająco kompletne, aby określić przewidywania i wnioski osoby dokonującej czynności. Krytyczne zajście jest zajściem podwyższającym lub umniejszającym w znacznym stopniu cel czynności (Bitner, Booms, Tetreault 1990).

W badaniach jakości usług hotelarskich przeprowadzanych wśród gości polskich hoteli skategoryzowanych jako dwu-, trzy- i cztero-gwiazdkowe zajście krytyczne zdefiniowano jako specyficzne zdarzenia, zachowania, ich kombinacje lub serie, które zostały w sposób szczególnie zapamiętane przez gości.

Zajście było przedmiotem analizy, jeśli zawierało jakikolwiek związek gościa z hotelem oraz posiadało wystarczające detale, by być zwizualizowanym przez respondenta (data, nazwa hotelu). Badania przeprowadzono wśród 250 gości hotelowych. Każdemu respondentowi zadano pytania:

- proszę przypomnieć sobie, kiedy jako gość jakiegokolwiek polskiego hotelu był Pan/Pani szczególnie zadowolony/a lub nie z obsługi?
- kiedy to miało miejsce?
- jakie szczególne warunki doprowadziły do tej sytuacji?

Wszystkie odpowiedzi były dokładnie zapisywane, a dodatkowo nagrywane, co ułatwiło w znaczny sposób dalszą ich analizę.

W sumie zebrano 519 odpowiedzi, z czego 56 były niejasne i niedokładne. W rezultacie analizie poddano 463 odpowiedzi. Rozmiar próbki badawczej był zdeteterminowany wskazówkami J.C. Flanagana mówiącymi, że adekwatna relacja zostanie osiągnięta, kiedy dodanie 100 zajść krytycznych do próbki dodaje tylko dwa lub trzy krytyczne zdarzenia. Ta metoda oceny rozmiaru próbek wymagała zebrania i analizy danych

w dwóch fazach. W pierwszej próbie klasyfikacyjnej zebrano i sklasyfikowano 300 odpowiedzi respondentów, w drugiej natomiast – 163 odpowiedzi, co dało w sumie 463 odpowiedzi, z których zostało wyłonionych 858 oddzielnych zdarzeń krytycznych. Przykładem takiego zdarzenia może być sytuacja, w której pracownik niechętnie udzielał gościowi informacji, będąc przy tym bardzo niegrzecznym. Synonimy „niegrzeczny” i „nieuprzejmy” zostały sklasyfikowane jako jedno zachowanie w kategorii „nieuprzejmy”.

Następnym krokiem analizy było podzielenie 858 zdarzeń na kategorie. Najpierw wyczerpująco rozwinięto odpowiedzi od 1 do 300, zawierające 581 zdarzeń krytycznych, które podzielono na 17 kategorii. Próbką potwierdzającą (zawierająca 275 zdarzeń krytycznych) i dogłębna analiza odpowiedzi wchodzących w jej skład nie wyłoniła żadnej nowej kategorii (Tab. 1). Kategorie w celu łatwiejszej interpretacji wyników zostały zebrane w cztery grupy zdarzeń krytycznych.

Tabela 1 prezentuje czynniki, które z punktu widzenia gości są wyznacznikami jakości usług hotelarskich. Największą wagę klienci przywiązują do elastyczności personelu, czyli umiejętności pracowników dostosowania się do zaistniałych sytuacji, warunków, jak np. zanieśenie bagażu do pokoju przez kierownika hotelu, gdy bagażowy obsługuje dużą grupę gości.

Równie wiele zdarzeń dotyczyło preferencji gości, które były rozpoznawane i uwzględniane przez usługodawców potrafiących zaspokoić poza standardowymi również te specyficzne i niecodzienne potrzeby, nawet gdy wymagało to pewnej modyfikacji usługi (np. kiedy gość zawsze podróżuje ze swoim psem i chce, by w jego pokoju był wydzielony specjalny kącik dla pupila). Jednak zdarzenia zawarte w tej kategorii wskazywały na niedostateczne radzenie sobie hoteli jako jednostek organizacyjnych z „pomyłkami” gości. Bardzo często pracownik bezpośrednio obsługujący gościa, który dokonał błędnej rezerwacji, nie może rozwiązać jego problemu, gdyż system organizacyjny hotelu uniemożliwia mu to. Stąd też wiele zdarzeń z tej grupy odzwierciedlało postrzeganie przez gości pewnych modyfikacji usług hotelowych.

Stosunkowo duża liczba zdarzeń krytycznych związana była z szybkością obsługi, której jakość była różnie oceniana przez gości. Zdarzenia oceniane pozytywnie dotyczyły np. sytuacji, gdy pokój zarezerwowany przez gościa był zajęty, a on sam został bezzwłocznie przeniesiony do większego, lepiej wyposażonego pokoju za tę samą cenę.

Tabela 2. Klasyfikacja krytycznych zdarzeń w usługach hotelarskich ze względu na typ zdarzenia
Table 2. Classification of critical incidents in the hospitality industry by type of incident

Grupa i kategoria zdarzenia Groups and categories of incidents	Klasyfikacja odpowiedzi 1–300 Classification of answers 1–300		Klasyfikacja odpowiedzi 301–433 Classification of answers 301–433		Suma odpowiedzi Total answers	
	Liczba zdarzeń Number of incidents	% zdarzeń Percentage of incidents	Liczba zdarzeń Number of incidents	% zdarzeń Percentage of incidents	Liczba zdarzeń Number of incidents	% zdarzeń Percentage of incidents
Grupa I. Niezawodność usługi hotelarskiej Group I. Infallibility of service						
1. Dostępność usługi / availability of service	40	9,17	51	12,09	91	10,61
2. Szybkość usługi / quickness of service	33	7,57	73	17,3	106	12,35
3. Terminowość/punktualność usługi / punctuality of service	6	1,38	9	2,13	15	1,75
4. Bezbłędne świadczenie usługi / accuracy of service	17	3,90	22	5,21	39	4,54
Suma grupy I / sum of the group I	96	22,02	155	36,73	251	29,25
Grupa II. Potrzeby i wymagania klientów Group II. Needs and requirements of the clients						
5. Preferencje klientów / clients' preferences	81	18,58	28	6,64	109	12,70
6. „Pomyłka” klienta / client's 'error'	9	2,06	39	9,24	48	5,59
7. „Specjalne” /indywidualne potrzeby klienta / special/individual client's needs	11	5,52	16	3,79	27	3,15
8. Poczucie bezpieczeństwa / sense of safety	4	0,92	2	0,47	6	0,70

Grupa III. Fachowość personelu Group III. Professionalism of the personnel						
9. Elastyczność personelu / flexibility of the personnel	90	15,31	28	10,45	118	13,75
10. Uwaga poświęcona klientowi / attention given to the client	52	8,84	35	13,06	87	10,14
11. Poziom kultury pracowników hotelu / mannerliness of the hotel personnel	11	1,87	7	2,62	18	2,1
12. Działanie w sytuacjach stresujących / acting in stressful situations	9	1,53	4	1,49	15	1,75
13. Niecodziennosc zachowań pracowników hotelu / extraordinary behaviour of the hotel personnel	5	0,85	6	2,24	11	1,28
14. Komunikatywnosc personelu / communication skills	46	7,83	19	7,09	65	7,58
Grupa IV. Materialna infrastruktura uslug Group IV. Material infrastructure of services						
15. Wyposazenie pokoi / room furnishings	31	5,27	17	6,34	48	5,59
16. Nowoczesnosc sprzetu i urzadzzen / modernity of facilities	38	6,46	14	5,22	52	6,06
17. Czystosc / cleanness	2	0,34	1	0,37	3	0,35
Suma zdarzen / sum of incidents	588	100,00	268	100,00	885	100,00

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

Analiza zdarzeń zawartych w tej kategorii wskazała również sytuacje, które oceniane były przez respondentów jako budzące niezadowolenie, a tym samym powodowały niską ocenę jakości tego czynnika, np. gość czekał ponad godzinę na dostarczenie bagażu do pokoju, podczas gdy recepcjonistka nieustannie powtarzała, że bagażowy zaraz go dostarczy. Nieodpowiednia reakcja pracownika (w tym przypadku recepcjonistki) spowodowała podwójne odchylenie od oczekiwań klientów względem usługodawców, w efekcie dając negatywną ocenę usługi.

Pomiar poziomu jakości usług hotelarskich

Zaprezentowane wyniki badań pozwoliły na wskazanie czynników wpływających na jakość usług hotelarskich z punktu widzenia klienta. Kolejnym krokiem badań był pomiar poziomu tej jakości pod względem ilościowym. W tym celu wykorzystano metodę Servqual.

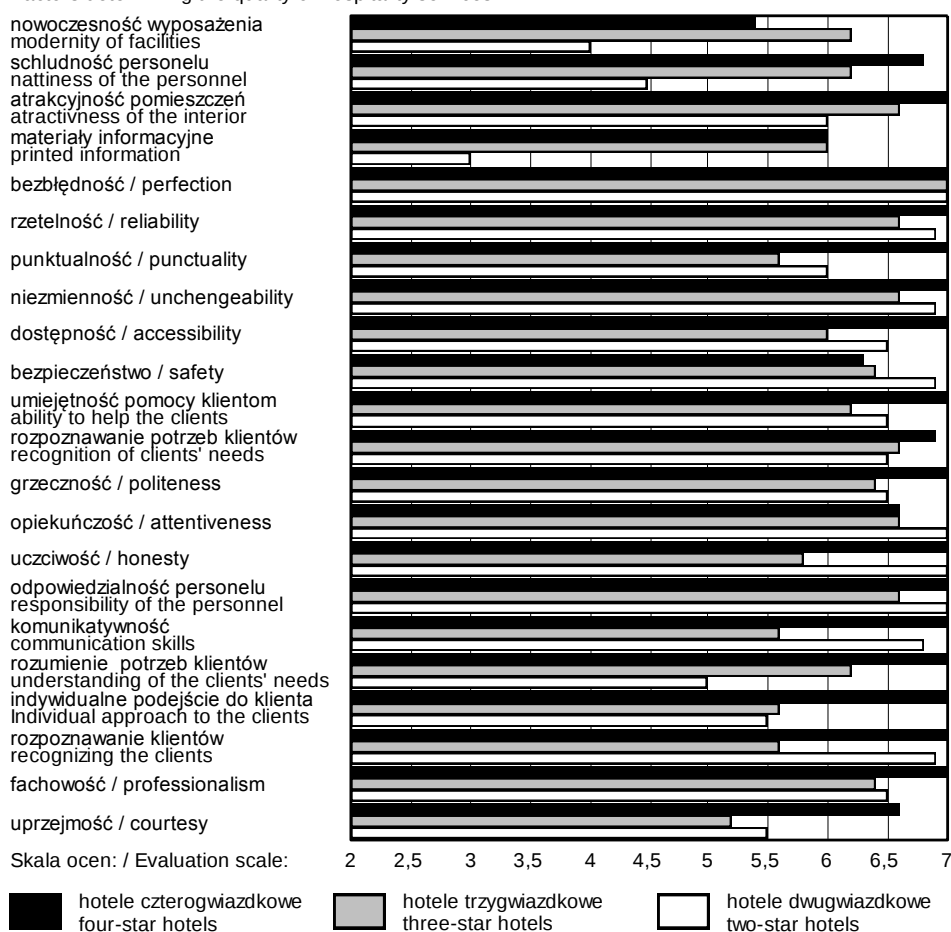
Badanie jakości usług metodą Servqual polega na ocenie poziomu oczekiwań na podstawie wyodrębnionych kryteriów (determinant) jakości oraz na sprawdzeniu, jak kształtuje się percepcja usługi, inaczej mówiąc jak oczekiwania klientów są spełniane przez polskie hotele. Chodzi o pomiar różnic pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań a postrzeganiem usług przez klienta (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990). Zgodnie z założeniami twórców jednej z metod pomiaru jakości usług Servqual, w której to ocena jakości usług opiera się na porównaniach (Wszendybył, Borkowski 2002), należy dążyć do tego, by różnica pomiędzy usługą oczekiwaną przez gościa a otrzymaną była jak najmniejsza. W przypadku oceny zgodności zaoferowanej usługi z oczekiwaniami, porównanie dotyczy cech tej usługi i cech wzorca.

Ankietę zbudowano na podstawie wyznaczonych za pomocą Techniki Incydentów Krytycznych (CIT) determinant jakości usług hotelarskich i skierowano ją do 6,5 tys. klientów 180 hoteli w Polsce. Jednak późniejszy dobór próby badawczej hoteli spowodował, iż w dalszych badaniach uwzględniono jedynie grupę 40 hoteli. W związku z tym zredukowana została również liczba ankiet podlegających dalszej analizie (do 2500).

Ankieta składała się z dwóch części. Każda z nich zawierała 22 pytania. W części pierwszej respondenci przekazali swoje oczekiwania w stosunku do usług hotelarskich. Do każdego pytania dołączona była siedmiocyfrowa skala, pozwalająca stopniować poziom oczekiwań klienta względem usługi. „7” oznaczało, że klient w pełni zgadzał się z daną cechą, „1” – że jest ona według niego zbędna. W części drugiej nato-

miast respondenci przekazywali swoje oświadczenia dotyczące percepcji poziomu wykonania usługi hotelarskiej (liczba pytań analogiczna jak w części pierwszej). Do tej części również dołączona była siedmiocyfrowa skala, tym razem pozwalająca stopniować percepcję usługi. „7” oznaczało, że klient był w pełni przekonany, że świadczona mu usługa hotelarska posiadała cechę podaną w pytaniu, „1” – że zupełnie się z tym nie zgadzał.

Determinanty jakości usług hotelarskich:
Factors determining the quality of hospitality services:



Rys. 1. Oczekiwania klientów względem jakości determinant kształtujących usługi hotelarskie (O) (opracowanie własne na podstawie badań ankietowych)

Fig. 1. Clients' expectations regarding the service quality determinants in the hospitality industry (O) (author's own elaboration based on questionnaire survey)

Przeprowadzenie badań niejako w dwóch etapach (najpierw pomiar oczekiwań, którego wyniki prezentuje rysunek 1, a później pomiar postrzegania wykonania danej usługi – Rys. 2), pozwoliło na uzyskanie wiarygodnych wyników pomiaru, gdyż określenie postrzeganej jakości usługi polegało na obliczeniu różnicy pomiędzy percepcją usługi a jej pożądanym poziomem według wzoru (Klimczyk-Bryk 1996):

$$S = \sum_{n=1}^{22} (P - O)$$

gdzie:

S – stopień spełnienia oczekiwań klientów hotelu (Servqual),

P – postrzegana jakość usługi hotelarskiej,

O – oczekiwana jakość usługi hotelarskiej,

n – uzależniona będzie od szczegółowości przeprowadzanego pomiaru.

Obliczenie tej różnicy pozwoliło na ujawnienie luk, jakie istnieją pomiędzy oczekiwaniami a percepcją klientów polskich hoteli (Rys. 3).

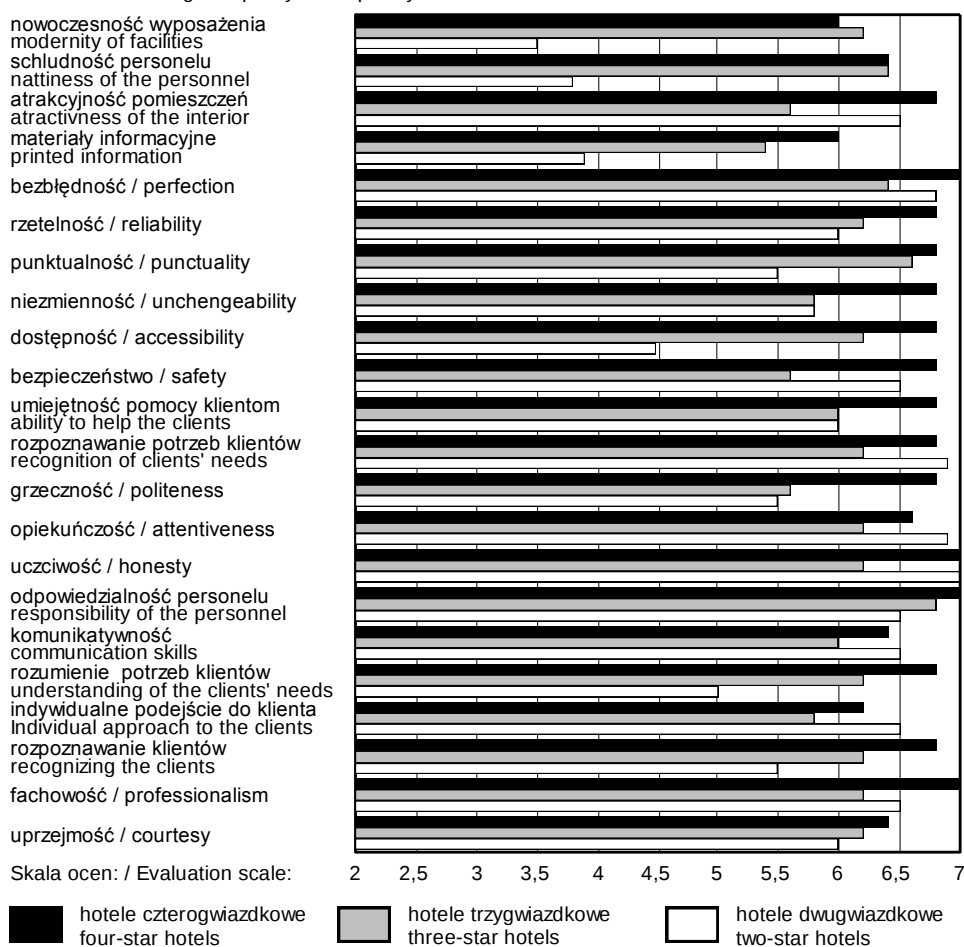
Z zaprezentowanych na rysunku 3 danych wyraźnie widać różnice pomiędzy oczekiwaniami klientów hoteli cztero-, trzy- i dwugwiazdkowych. Największe rozbieżności dotyczą oceny znaczenia jakości materiałów promocyjnych hotelu, jego infrastruktury materialnej, rozumienia specyficznych potrzeb klientów oraz uprzejmości personelu. Klienci hoteli czterogwiazdkowych oczekują od personelu hotelowego indywidualnego podejścia – rozumienia i uwzględniania ich potrzeb. Najmniejsze rozbieżności wśród respondentów wystąpiły w ocenie wyposażenia pokoi hotelowych oraz znaczenia materiałów promocyjnych. Wskazane różnice wpływają przede wszystkim z odmienności segmentów klientów korzystających z usług poszczególnych kategorii hoteli.

Pokazana na rysunku 3 różnica wskazuje na obszary, względem których oczekiwania klientów zostały przekroczone (wynik pomiaru większy od 0) lub też nie zostały one spełnione (wynik pomiaru poniżej 0). W sytuacji, gdy pomiędzy wartością oczekiwań a wartością rzeczywistego postrzegania przez klientów jakości poszczególnych determinant nie występuje żadna różnica (poziom jakości równy jest 0), oczekiwania klienta zostały spełnione lecz nieprzekroczone.

Klienci, określając poziom swoich oczekiwań co do jakości poszczególnych determinant, formułują wobec nich określone wymagania stawiane hotelarzom. Menedżerowie zarządzający hotelami starają się jak najpełniej zaspokajać potrzeby i wymagania swoich klientów. Aby

jednak móc to robić skutecznie, konieczne jest wcześniejsze ich poznanie. Taka metodologia badań daje możliwość poznania zarówno stopnia spełnienia wymagań klientów względem ogólnego poziomu jakości świadczonych im usług, jak i w odniesieniu do poszczególnych wcześniej zidentyfikowanych determinant (Rys. 4–5).

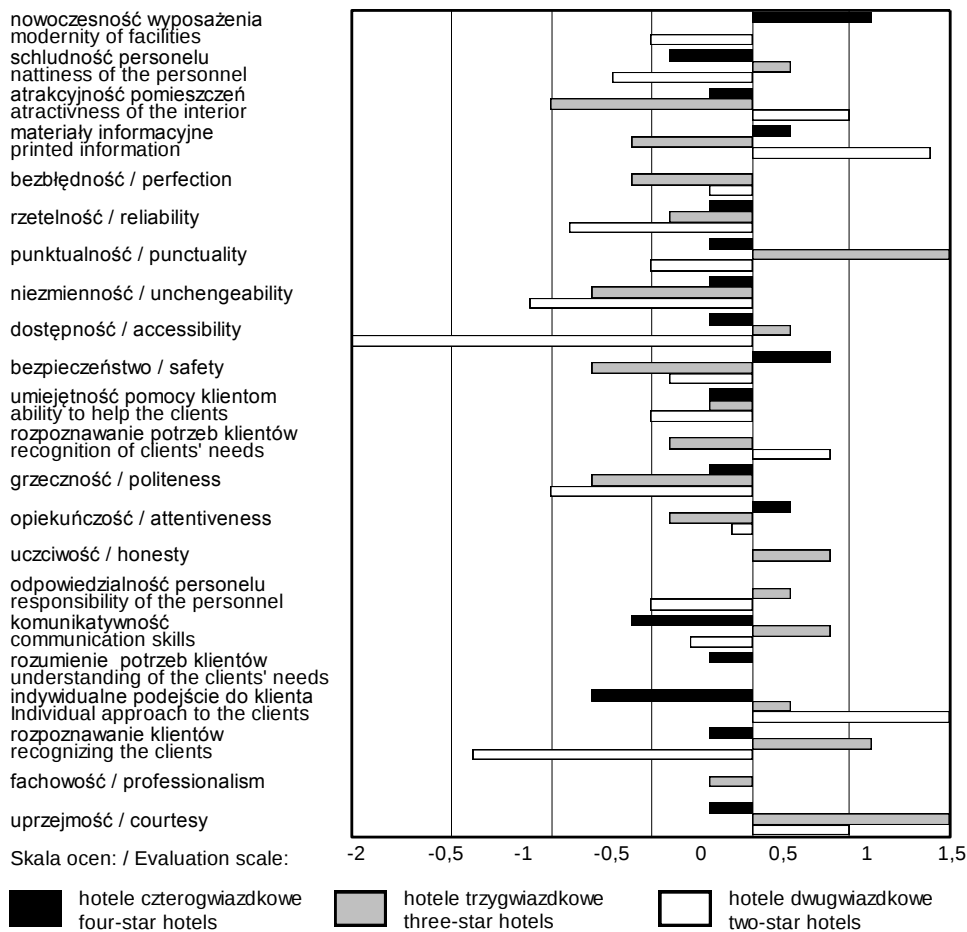
Determinanty jakości usług hotelarskich:
Factors determining the quality of hospitality services:



Rys. 2. Postrzeganie jakości determinant kształtujących usługi hotelarskie przez klientów (P) (opracowanie własne na podstawie badań ankietowych)

Fig. 2. Clients' perception of service quality determinants in the hospitality industry (P) (author's own elaboration based on questionnaire survey)

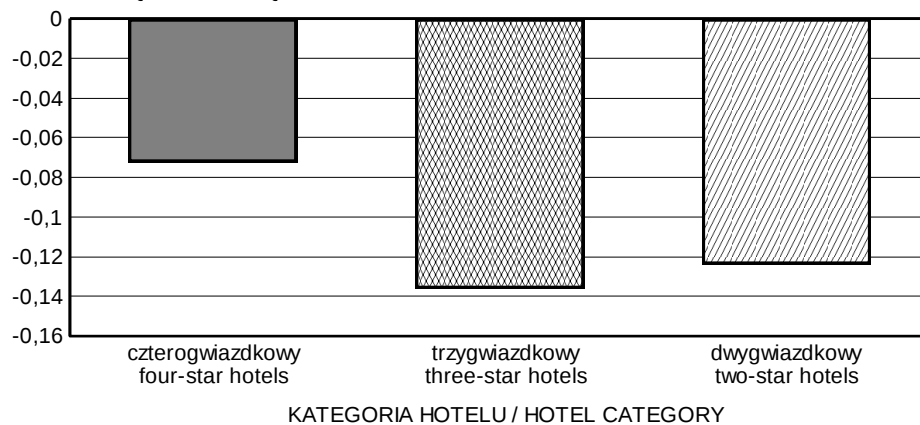
Determinanty jakości usług hotelarskich:
Factors determining the quality of hospitality services:



Rys. 3. Poziom jakości determinant kształtujących usługi hotelarskie (S = P-O)
(opracowanie własne na podstawie badań ankietowych)

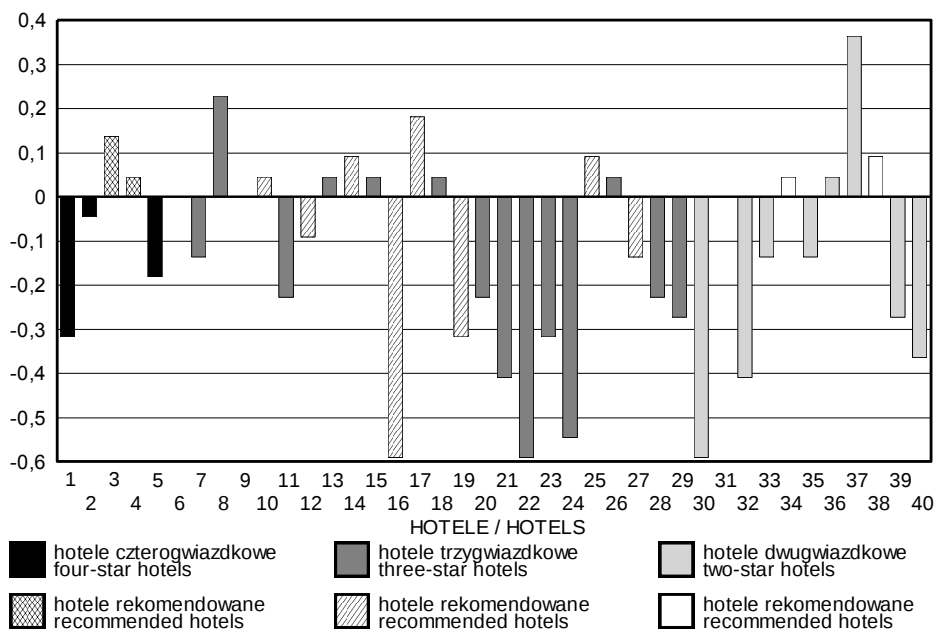
Fig. 3. Value of service quality determinants in the hospitality industry (S = P-O)
(author's own elaboration based on questionnaire survey)

WYNIK SERVQUAL / SERVQUAL RESULTS



Rys. 4. Poziom jakości usług oferowanych przez badane hotele (opracowanie własne)
Fig. 4. Service quality in the hotels selected for the survey (author's own elaboration)

WYNIK SERVQUAL / SERVQUAL RESULTS



Rys. 5. Poziom jakości usług oferowanych przez badane hotele (S=P-O) (opracowanie własne)

Fig. 5. Service quality in the hotels selected for the survey (author's own elaboration)

Wyniki badań przeprowadzone z wykorzystaniem metody Servqual wykazały, że wyższy poziom jakości usług oferowały hotele dwugwiazdkowe, a nie jak to wynika z systemu kategoryzacji trzygwiazdkowe. Ponadto w analizowanej grupie 40 hoteli tylko 15 mogło się pochwalić wysokim poziomem jakości świadczonych usług: 2 czterogwiazdkowe, 9 trzygwiazdkowych i 4 dwugwiazdkowe (por. Rys. 5).

Z kolei z grupy 15 hoteli rekomendowanych przez PZH, które były poddane analizom, tylko 8 oferowało swoim klientom poziom jakości usług przewyższający ich oczekiwania, w tym 2 hotele czterogwiazdkowe, 4 trzygwiazdkowe i 2 dwugwiazdkowe (Rys. 5).

Na szczególną uwagę zasługuje, iż najwyższy poziom jakości usług z punktu widzenia klienta oferowały 2 hotele: jeden z grupy dwugwiazdkowych, drugi z grupy trzygwiazdkowych, przy czym oba nie miały rekomendacji. Obiekt badawczy 16, będący hotelem trzygwiazdkowym rekomendowanym przez PZH, świadczył według ocen klientów usługi na poziomie najniższym.

Na podstawie przeprowadzonych badań widać wyraźnie, że polskie systemy kategoryzacyjne i rekomendacyjne tylko w niewielkim zakresie mogą stanowić wiarygodne źródła oceny jakości usług hotelarskich. Koncentrują się bowiem przede wszystkim na zgodności usług z pewnymi ustalonymi normami, nie uwzględniając przy tym oczekiwań klientów w tym zakresie.

Poziom satysfakcji klientów z jakości usług hotelarskich oferowanych przez hotele w Polsce

Technika Incydentów Krytycznych pozwoliła nie tylko na identyfikację determinant kształtujących jakość usług z punktu widzenia klienta, ale również na pomiar satysfakcji klientów, a tym samym na wskazanie obszarów usługi budzących szczególnie ich niezadowolenie. Wyłonione we wstępnych badaniach 885 oddzielnych zdarzeń krytycznych zostało podzielonych na dwie grupy zdarzeń: satysfakcjonujące i niesatysfakcjonujące z punktu widzenia klienta (Tab. 2).

Cztery grupy oraz 17 kategorii zawierały typy zdarzeń i zachowań prowadzących do bardzo satysfakcjonujących doświadczeń klientów w związku ze świadczeniem im usług hotelarskich. Z wyników zaprezentowanych w tabeli 2 wyraźnie widać, że powody zadowolenia i niezadowolenia w obu grupach były takie same. Jednak częstotliwość ich pojawiania się była różna, jeśli porównać zdarzenia satysfakcjonujące i niesatysfakcjonujące.

Tabela 2. Klasyfikacja krytycznych zdarzeń w usługach hotelarskich ze względu na typ zdarzenia
Table 2. Classification of critical incidents in the hospitality industry by type of incident

Grupa i kategoria zdarzenia Groups and categories of incidents	Klasyfikacja odpowiedzi 1–300 Classification of answers 1–300		Klasyfikacja odpowiedzi 301–433 Classification of answers 301–433		Suma odpowiedzi Total answers	
	Liczba zdarzeń Number of incidents	% zdarzeń Percentage of incidents	Liczba zdarzeń Number of incidents	% zdarzeń Percentage of incidents	Liczba zdarzeń Number of incidents	% zdarzeń Percentage of incidents
Grupa I. Niezawodność usługi hotelarskiej Group I. Infallibility of service						
1. Dostępność usługi / availability of service	40	9,17	51	12,09	91	10,61
2. Szybkość usługi / quickness of service	33	7,57	73	17,3	106	12,35
3. Terminowość/punktualność usługi / punctuality of service	6	1,38	9	2,13	15	1,75
4. Bezbłędne świadczenie usługi / accuracy of service	17	3,90	22	5,21	39	4,54
Suma grupy I / sum of the group I	96	22,02	155	36,73	251	29,25
Grupa II. Potrzeby i wymagania klientów Group II. Needs and requirements of the clients						
5. Preferencje klientów / clients' preferences	81	18,58	28	6,64	109	12,70
6. „Pomyłka” klienta / client's 'error'	9	2,06	39	9,24	48	5,59
7. „Specjalne” /indywidualne potrzeby klienta / special/individual client's needs	11	5,52	16	3,79	27	3,15
8. Poczucie bezpieczeństwa / sense of safety	4	0,92	2	0,47	6	0,70

Suma grupy II / sum of the group II	105	24,08	85	20,14	190	22,14
Grupa III. <u>Fachowość personelu</u> Group III. Professionalism of the personnel						
9. <u>Elastyczność personelu / flexibility of the personnel</u>	76	17,43	42	9,95	118	13,75
10. <u>Uwaga poświęcona klientowi / attention given to the client</u>	35	8,03	52	12,32	87	10,14
11. <u>Poziom kultury pracowników hotelu / mannerliness of the hotel personnel</u>	7	1,60	11	2,61	18	2,10
12. <u>Działanie w sytuacjach stresujących / acting in stressful situations</u>	2	0,46	13	3,08	15	1,75
13. <u>Niecodziennosc zachowań pracowników hotelu / extraordinary behaviour of the hotel personnel</u>	7	1,60	4	0,95	11	1,28
14. <u>Komunikatywność personelu / communication skills</u>	23	5,28	42	9,95	65	7,58
Suma grupy III / sum of the group III	150	34,4	164	38,86	285	36,6
Grupa IV. <u>Materiałna infrastruktura usług</u> Group IV. Material infrastructure of services						
15. <u>Wypożyczenie pokoi / room furnishings</u>	35	8,03	13	3,08	48	5,60
16. <u>Nowoczesność sprzętu i urządzeń / modernity of facilities</u>	47	10,78	5	1,18	52	6,06
17. <u>Czystość / cleanness</u>	3	0,69	-	-	3	0,35
Suma grupy IV / sum of the group IV	85	19,5	18	4,26	132	12,01
Ogółem / total	463	-	422	-	885	100,00

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

Potwierdza to również analiza statystyczna wartości tabeli. Ponieważ większość spośród istniejących miar zależności cech, przede wszystkim jakościowych, bazuje na wartości statystyki χ^2 wykorzystano je do zbadania zależności pomiędzy typami wyników a kategorią oraz grupą i typem wyników (Wszendybył, Borkowski 2004).

Jako pierwszą obliczono wartość statystyki χ^2 dla tablic dwudzielnych o wymiarach (2 x 17) oraz (4 x 2) według wzoru (Ostasiewicz, Rusnak, Siedlecka 2003):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \frac{(n_i - np_i)^2}{np_i}$$

gdzie:

χ^2 – współczynnik zależności chi-kwadrat.

Po zbadaniu zależności pomiędzy typami wyników a kategorią ($\chi^2 = 139,04$) oraz pomiędzy grupą i typem wyników ($\chi^2 = 59,97$) okazało się, iż w obu przypadkach wartość miernika chi-kwadrat jest większa od zera, co wskazuje na istnienie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Miernik ten nie pozwala jednak stwierdzić, jak silny jest analizowany związek, ponieważ nie ma on wyznaczonej górnej granicy. Wartość wskaźnika chi-kwadrat zależy bowiem również od liczebności badanej zbiorowości (Suchecka 2003).

W celu wyeliminowania wpływu liczebności na wartość miernika χ^2 dokonano pomiaru zależności pomiędzy analizowanymi cechami wykorzystując współczynnik ϕ -Yule'a, wyrażony następującym wzorem (Ostasiewicz, Rusnak, Siedlecka 2003):

$$\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

gdzie:

ϕ – współczynnik ϕ -Yule'a,

n – liczebność próby,

χ^2 – współczynniki zależności chi-kwadrat.

Miernik ten przyjmuje wartość równą zero tylko wówczas, gdy badane cechy są niezależne. Dla tablic 2 x 1 (w tym 2 x 2) jego maksymalna wartość wynosi jeden i oznacza związek zupełny między badanymi

cechami. Natomiast w przypadku tablic o dowolnych wymiarach $k \times 1$ wartość tego miernika może przekraczać 1 (Suchecka 2003). W analizowanym przypadku mamy do czynienia z tablicami o wymiarach 2×17 oraz 4×2 , dla których wartość miernika wynosiła odpowiednio: $\phi = 0,4$ i $\phi = 0,26$, była więc mniejsza od jedności, a większa od zera, co wskazuje na istnienie zależności pomiędzy badanymi cechami.

W celu uzupełnienia analizy statystycznej jako miernik uzupełniający, pozbawiony wad, został zastosowany współczynnik T-Czuprowa w postaci (Ostasiewicz, Rusnak, Siedlecka 2003):

$$T = \sqrt{\frac{\chi^2}{n_{\min}(r-1, s-1)}}$$

Współczynnik ten teoretycznie przyjmuje wartości z przedziału $[0;1]$. Im wartość jego jest wyższa, tym zależność między badanymi cechami jest silniejsza. W przypadku występowania takiej samej liczby wierszy i kolumn miernik ten osiąga wartość 1. Natomiast, jeśli równość taka nie zachodzi, jego maksymalna wartość może być mniejsza od zera (Suchecka 2003). W analizowanym przypadku mamy do czynienia z nierównością zachodzącą pomiędzy liczbą kolumn i wierszy w tablicach, stąd też zależności pomiędzy typami wyników a kategorią wynoszą: $T = 0,20$, a między grupą i typem wyników: $T = 0,22$. Powyższe analizy statystyczne pozwalają stwierdzić istnienie zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Należy zauważyć, że aż 34,4% satysfakcjonujących zachowań zawarte jest w grupie III. Zdarzenia sklasyfikowane w tej grupie odnoszą się do fachowości personelu usługowego hoteli, a szczególnie umiejętności pracowników dostosowania się do zaistniałych sytuacji, warunków. Zdarzenia tej grupy odnoszą się również do zdolności szybkiego nawiązywania kontaktu z gościem hotelowym, zachwycenia go niespodziewanym, spontanicznym, ale jednocześnie miłym zachowaniem, jak np. zwrot zbyt dużego napiwku, ułożenie róż na łóżku nowożeńców w kształcie serca.

Kolejna proporcja 24,08% zdarzeń satysfakcjonujących została sklasyfikowana w II grupie, reprezentującej zdarzenia, w których preferencje klientów były rozpoznawane i uwzględniane przez usługodawców zaspokajających poza standardowymi potrzebami klientów również ich specyficzne, niecodzienne potrzeby, nawet gdy wymagało to pewnej modyfikacji usługi, np. kiedy gość posiadający rezerwację pokoju jedno-

osobowego na piątym piętrze informuje, że musi mieć pokój dwuosobowy na parterze, ponieważ podczas podróży złamał rękę oraz nogę i potrzebuje stałej opieki.

22,02% zdarzeń zadowolających odnosi się do niezawodności i szybkości świadczenia usług hotelowych. Przykładowo: w sytuacji, gdy pokój zarezerwowany przez gościa jest zajęty, zostaje on bezzwłocznie przeniesiony do większego, lepiej wyposażonego pokoju za tę samą cenę.

19,5% satysfakcjonujących zdarzeń zawartych jest w grupie IV dotyczącej w szczególności wyposażenia nie tylko pokoi hotelowych, ale również profesjonalnych sal konferencyjnych i pomieszczeń ogólnodostępnych, np. gdy gość niespodziewanie musi uczestniczyć w konferencji odbywającej się w innym kraju udostępniony zostaje sprzęt umożliwiający udział w telekonferencji.

Przedstawiony system klasyfikacji wyszczególnia również cztery grupy zdarzeń ocenianych przez gości jako niesatysfakcjonujące. Stosunkowo duża proporcja tych zdarzeń (38,86%) była związana z brakiem profesjonalnego przygotowania personelu hotelowego do procesu świadczenia usług. Wiele zdarzeń z tej grupy wskazywało na niestosowne zachowania pracowników hotelu wobec problemów gości, tzn. niepoświęcenie należytej uwagi gościom, ich problemom, brak elastyczności. W grupie tej o braku satysfakcji gościa w dużej mierze decydował brak właściwego przygotowania pracownika do obsługi gości, jak również sam jego stosunek do gości (np. niechęć udzielenia pomocy, opryskliwość).

Pierwsza grupa niesatysfakcjonujących zdarzeń, mająca niewiele niższą proporcję od grupy III (36,73%), odzwierciedla zawodność usług hotelarskich. Głębsza analiza zdarzeń wskazała, że brak satysfakcji gości wynikał w dużej mierze ze zbyt powolnej obsługi, np. gość ponad godzinę czekał na dostarczenie bagażu do pokoju, podczas gdy recepcjonistka nieustannie powtarzała, że bagażowy zaraz go doniesie.

Następna proporcja 20,14% niezadowolających gości hotelowych zdarzeń dotyczyła właściwego rozpoznawania potrzeb i wymagań klientów oraz uwzględniania ich w procesie świadczenia usług hotelowych. Wyniki tej grupy wskazują na niedostateczne radzenie sobie hoteli jako jednostek organizacyjnych z „pomyłkami” klientów. Bardzo często pracownik bezpośrednio obsługujący gościa, który dokonał błędnej rezerwacji, nie może rozwiązać jego problemu, gdyż system organizacyjny hotelu uniemożliwia mu to. Stąd też wiele zdarzeń z tej grupy odzwierciedlało postrzeganie przez gości pewnych modyfikacji usług hotelowych.

Najniższą proporcję niesatysfakcjonujących zdarzeń prezentuje grupa IV – 4,26%. Zdarzenia tej grupy dotyczą infrastruktury materialnej hoteli, a wyniki wskazują, iż niezadowolenie gości spowodowane było niewłaściwym i niepełnym wyposażeniem pokoi, w szczególności brakiem dostępności do Internetu, telewizji satelitarnej we wszystkich pokojach, zbyt wąskich łóżek czy też braku kabiny prysznicowej w łazience.

Z zaprezentowanych wyników badań wyraźnie widać, że analiza satysfakcji klientów z usług hotelowych z wykorzystaniem metody CIT może stać się dla menedżerów polskich hoteli skutecznym narzędziem niwelowania braku satysfakcji gości. System klasyfikacji zdarzeń może stać się podstawą do rozwoju monitoringu satysfakcji klientów oraz określenia procedur i zasad szkolenia pracowników wszystkich szczebli w strukturze organizacyjnej hotelu. Jak wykazały badania satysfakcja gościa hotelowego zależy nie tylko od reakcji pracowników hoteli na wymagania gości, ale również w dużej mierze od sprawnie zorganizowanego systemu świadczenia usług hotelowych (narzędzia, sprzęt, wyposażenie, procedury).

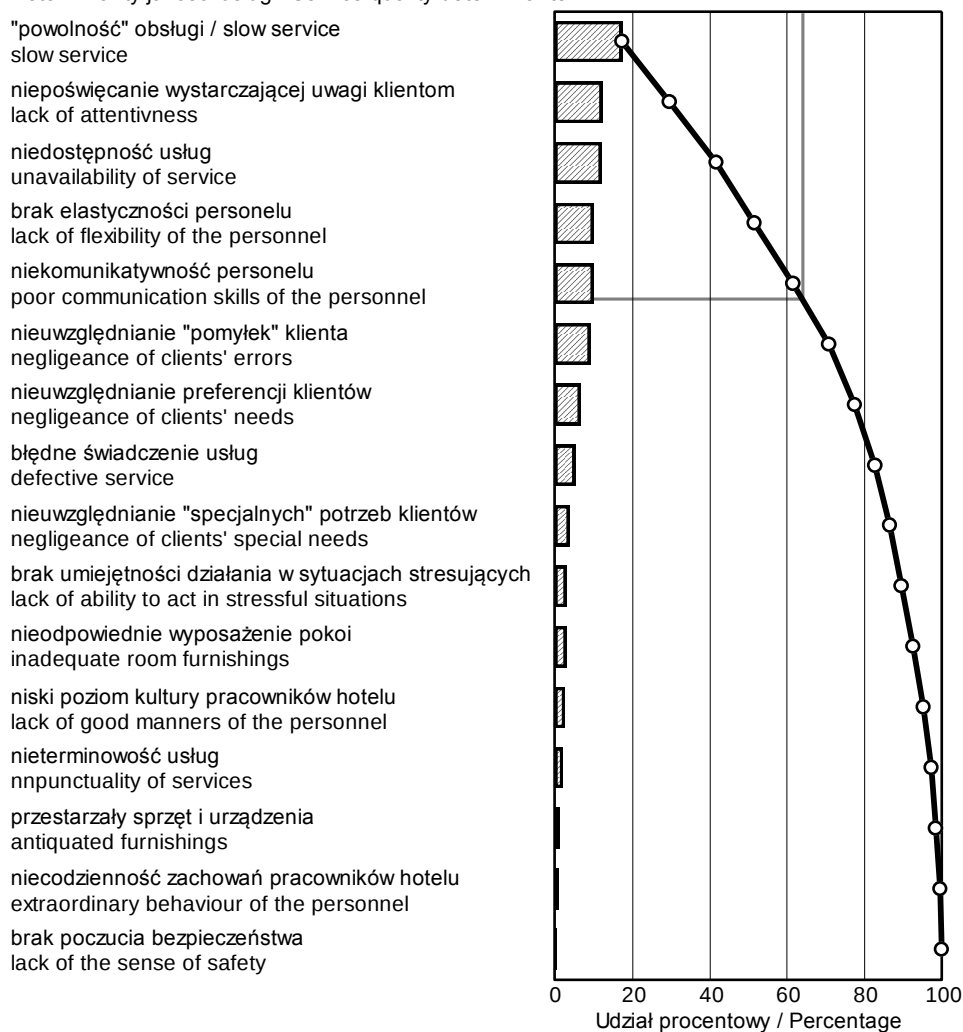
Prezentacja krytycznych obszarów decydujących o jakości funkcjonowania hoteli

Dokonując, za pomocą Techniki Incydentów Krytycznych, pomiaru satysfakcji klientów z oferowanych im w Polsce usług hotelarskich, wskazane zostały obszary budzące szczególne niezadowolenie klientów. Obszary te pokrywają się z tymi, które satysfakcjonują klientów. Analiza stopnia satysfakcji klientów pozwoliła tym samym na ocenę poziomu jakości polskich usług hotelarskich. Kwestia satysfakcji klientów stanowi bowiem nieodłączny element jakości usług. Nie można mówić o wysokiej jakości usług przy jednoczesnym niezadowoleniu klientów.

Następnym etapem badań było badanie ilościowe zidentyfikowanych obszarów niezadowolenia klientów. W celu określenia, które z determinant kształtujących jakość usług hotelarskich, a stanowiących jednocześnie obszary krytyczne (wyznaczone za pomocą Techniki Incydentów Krytycznych – CIT), w sposób znaczący wpływają na niezadowolenie klientów, sporządzono diagram Pareto-Lorenza (Rys. 6) (Borkowski 2004). Narzędzie to służy do nadawania ważności czynnikom (przyczynom) wywołującym problem (Tkaczyk, Michalska 2000), czy też w przypadku usług do hierarchizowania czynników ją wyznaczających. Analiza Pareto-Lorenza opiera się na zasadzie 80/20: występowanie większości typów zdarzeń (80%) można zaobserwować w małym zaledwie fragmencie

możliwych okoliczności (20%) (Borkowski 2004). Analiza Pareto-Lorenza należy do narzędzi diagnostycznych i analityczno-kontrolnych (Martyniak 1987), dzięki czemu pozwala nie tylko na ogólną ocenę poziomu jakości, ale również wskazuje najbardziej newralgiczne dla niej obszary.

Determinanty jakości usług / Service quality determinants



Rys. 6. Diagram Pareto-Lorenza dla obszarów krytycznych jakości usług hotelarskich (opracowanie własne)

Fig. 6. Pareto-Lorenz diagram of the critical areas in the hospitality services (author's own elaboration)

Zarządzanie jakością usług hotelarskich

Tabela 3. Zdarzenia wywołujące niezadowolenie klientów z oferowanych usług hotelarskich – obszary krytyczne

Table 3. Incidents incurring clients' dissatisfaction with hospitality services – critical areas

Lp.	Obszar krytyczny Critical area	Liczba zdarzeń Number of incidents	Udział % Percentage of incidents	Wartość skumulowana (%) Cumulated value (%)
1	„Powolność” obsługi Slow service	73	17,30	17,30
2	Niepoświęcanie wystarczającej uwagi klientom Lack of attentiveness	52	12,32	29,62
3	Niedostępność usług Unavailability of service	51	12,09	41,71
4	Brak elastyczności personelu Lack of flexibility of the personnel	42	9,95	51,66
5	Niekomunikatywność personelu Poor communication skills of the personnel	42	9,95	61,61
6	Nieuwzględnianie „pomyłek” klienta Negligence of clients' errors	39	9,24	70,85
7	Nieuwzględnianie preferencji klientów Negligence of clients' needs	28	6,64	77,49
8	Błędne świadczenie usług Defective service	22	5,21	8,27
9	Nieuwzględnianie „specjalnych” potrzeb klientów Negligence of clients' special needs	16	3,79	86,49
10	Brak umiejętności działania w sytuacjach stresujących Lack of ability to act in stressful situations	13	3,08	89,57
11	Nieodpowiednie wyposażenie pokoi Inadequate room furnishings	13	3,08	92,65
12	Niski poziom kultury pracowników hotelu Lack of good manners of the personnel	11	2,61	95,26
13	Nieterminowość usług Unpunctuality of services	9	2,13	97,39
14	Przestarzały sprzęt i urządzenia Antiquated furnishings	5	1,18	98,57
15	Niecodziennność zachowań pracowników hotelu Extraordinary behaviour of the personnel	4	0,95	99,52
16	Brak poczucia bezpieczeństwa Lack of the sense of safety	2	0,48	100,00

Źródło: Opracowanie własne.

Nowe przełomowe zmiany w dziedzinie technik informacyjnych, kanałów dystrybucji, komunikacji będą przyczyną postępowania masowych przemian w sposobie myślenia zarówno o samej jakości, jak i klientach oraz wzajemnych pomiędzy nimi powiązaniach (Tkaczyk 1999).

Tabela 3 i rysunek 6 przedstawiają hierarchię ważności poszczególnych obszarów krytycznych dla jakości usług hotelarskich.

Z zaprezentowanych danych można wywnioskować, że 31% obszarów krytycznych stanowi w ponad 60% o braku satysfakcji klientów z oferowanych im usług hotelarskich. Obszarami najbardziej newralgicznymi są: zbyt powolna obsługa klientów (zarówno przy ladzie recepcyjnej, jak i w częściach gastronomicznych hoteli), niepoświęcanie klientom wystarczającej, oczekiwanej przez nich ilości uwagi, brak elastyczności i komunikatywności personelu. Klienci w wielu przypadkach uskarżali się również na trudności z dostępem do wszystkich usług oferowanych przez hotele jak również z dostępnością samych hoteli.

Chcąc podejmować działania zmierzające do eliminacji obszarów budzących szczególnie niezadowolenie klientów, należy rozpocząć od doskonalenia tych obarczonych największym ryzykiem (występujących najczęściej). W analizowanym przypadku były to, jak wykazała analiza Pareto-Lorenza:

- niedostępność usługi – N1,
- powolność obsługi – N2,
- nieterminowość usługi – N3,
- brak elastyczności personelu – N9,
- niedostateczne poświęcanie uwagi klientom – N10,
- brak komunikatywności personelu – N14.

Analiza obszarów krytycznych dla jakości usług hotelarskich nie może jedynie ograniczać się do oceny stanu faktycznego oraz wskazania głównych obszarów krytycznych. Powinna ona kłaść nacisk na zidentyfikowanie kluczowych dla jakości usług hotelarskich obszarów bądź procesów jej świadczenia.

W celu lepszego rozpoznania czynników, które mogą utrudniać spełnianie wymagań klientów oraz wpływać na niski poziom świadczonych usług hotelarskich przeprowadzono analizę FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), która opierała się na wcześniejszych analizach Techniki Incydentów Krytycznych, metody Servqual oraz Pareto-Lorenza.

Podstawowym celem dokonanej w tabeli 4 analizy było szacowanie ryzyka występowania poszczególnych niezgodności w procesie świadczenia usług hotelarskich (wskazanych przez klientów w analizie CIT oraz Pareto-Lorenza). Metoda FMEA pomaga podjąć decyzje wspoma-

Tabela 4. Fragment analizy FMEA dla procesu świadczenia usług hotelarskich
Table 4. Fragment of FMEA analysis for the process of providing hospitality services

FMEA procesu. Analiza przyczyn i skutków niezadowolenia klientów z oferowanych usług hotelarskich FMEA of the process Analysis of causes and consequences of clients' dissatisfaction with hospitality services			Nazwa: usługa hotelarska Name hospitality service		Dokumenty związane: zalecenia, procedury Related documents guidelines, procedures					Dokumenty związane: Related documents:				
			Sporządzone przez: Made by:							Data / Date: 03.03.2005				
										Rezultaty działań Action results				
Podstawowe niezgodności Principal incongruities	Potencjalny efekt Potential effect	Znaczenie LPZ Importance	Potencjalne przyczyny Potential causes	Wystąpienie LPW Occurence	Bieżąca kontrola Current control	Wykrywalność LPO Detectability	Ryzyko LPR Risk	Zalecane działania Recommended actions	Czas realizacji Period of realization	Podjęte działania Undertaken actions	LPZ	LPW	LPO	LPR
N1 – Niedostępność usługi N1 – Unavailability of service	Utrata klientów Loss of clients	8	N1.1 – niedostosowanie standardu do wymagań klienta (dojazd, wyposażenie) N1.1 – Standard falling short of clients' expectations (access, facilities)	8	Ankiety – wywiady Questionnaires, interviews	4	256	pkt. 1.1, 1.2 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	4	2	64
			N1.2 – niedoinformowanie klientów N1.2 – Uninformed clients	6	Reklamacje klientów Clients' complaints	4	192	pkt. 1.1, 1.2 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	3	2	48
N2 – Powolność usługi N2 – Sluggish service	Niezadowolenie klientów Clients' dissatisfaction	8	N2.1 – zbyt mała liczba personelu N2.1 – Staff shortage	9	Ankiety – wywiady, reklamacje klientów Questionnaires, interviews Clients' complaints	4	28	pkt. 1.1,1.3 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	4	2	64
			N2.3 – nieodpowiednio przeszkolony personel N2.3 – Unqualified staff	8	Ankiety – wywiady, skargi klientów Questionnaires, interviews Clients' complaints	4	256	pkt.1.1, 1.3 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	4	3	96

			N2.4 – zbyt rozbudowane procedury recepcyjne N2.4 – excessive front desk procedures	6	Ankiety – wywiady, reklamacje klientów Questionnaires, interviews Clients' complaints	5	240	pkt.1.1, 1.3 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	3	2	48
N3 – Nieterminowość usługi N3 – unpunctuality of service	Utrata klientów Loss of clients	9	N3.2 – brak elastyczności personelu N3.2 – inflexibility of staff	4	Ankiety – wywiady, reklamacje Questionnaires, interviews, clients' complaints	5	180	pkt.1.1, 1.3 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	9	4	2	72
N9 – Brak elastyczności personelu N9 – inflexibility of staff	Powolność obsługi Slow service	8	N9.1 – zbyt mała liczba personelu N9.1 – staff shortage	5	Skargi i reklamacje klientów Clients' complaints	3	120	pkt.1.1, 1.3 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	3	2	48
			N9.2 – nieumiejętność pracy na kilku stanowiskach N9.2 – inability to work at more than one position	5	Ankiety – wywiady, bieżąca obserwacja Questionnaires, interviews, direct observation	4	160	pkt. 1.1 s. 51	2 m-ce 2 months	Według planu According to plan	8	4	2	64
			N9.3 – nieumiejętność dostosowywania się do zmian N9.3 – inability to adjust to changes	5	Bieżąca obserwacja Direct observation	4	160	pkt.1.1, 1.3 s. 51	6 m-cy 6 months	Według planu According to plan	8	4	3	96
N10 – Niedostateczne poświęcanie uwagi klientom N10 – inattentiveness towards clients	Niezadowolenie klienta Clients' dissatisfaction	8	N10.2 – brak szkoleń w zakresie jakościowej obsługi klienta N10.2 – lack of customer service training	5	Ankiety – wywiady, bieżąca obserwacja Questionnaires, interviews, direct observation	3	120	pkt. 1.1, 1.2 s. 51	4 m-cy 4 months	Według planu According to plan	8	3	3	72
			N10.3 – zbyt mała liczba personelu N10.3 – staff shortage	4	Skargi i reklamacje klientów Clients' complaints	5	160	pkt. 1.1 s. 51	2 m-ce 2 months	Według planu According to plan	8	3	2	48
N14 – Brak komunikatywności personelu N14 – lack of communication skills among the staff	Rezygnacja klientów w przyszłości z usług hotelu Guests unlikely to return in the future	7	N14.1 – brak przygotowania psychologicznego do wykonywanego zawodu N14.1 – lack of psychological training to perform the job	8	Skargi klientów, bieżąca obserwacja Clients' complaints, direct observation	5	280	pkt. 1.4 s. 51	1 rok 1 year	Według planu According to plan	7	5	2	70

Źródło: opracowanie własne.
Source: Author's own elaboration.

gające optymalizację procesu poprzez określenie współczynnika ryzyka wystąpienia danych niezgodności (tzw. liczby priorytetowej ryzyka LPR) w procesie (Hamrol, Mantura 2002):

$$LPR = LPZ \cdot LPW \cdot LPO$$

gdzie:

LPZ – liczba priorytetowa znaczenia niezgodności dla klienta (przy małym znaczeniu $LPZ = 1$, przy wysokim $LPZ = 10$),

LPW – liczba priorytetowa wystąpienia, prawdopodobieństwo wystąpienia niezgodności (przy znikomym prawdopodobieństwie wystąpienia $LPW = 0$, a przy wysokim $LPW = 10$),

LPO – liczba priorytetowa odkrycia, stopień trudności wykrycia niezgodności (jeśli wykrycie jest łatwe to $LPO = 1$, jeśli bardzo trudne $LPO = 10$).

Kolejne niezgodności powiązano bezpośrednio z czynnikami budzącymi niezadowolenie klientów ze świadczonych im usług hotelarskich, wskazując jednocześnie ich potencjalne przyczyny i skutki. W celu przeprowadzenia pełnej analizy niezbędne było zaangażowanie w pracę nad nią pracowników mających wpływ na jakość obsługi klientów w hotelu. Oszacowane według metody FMEA wskaźniki pozwalają na podjęcie działań korygujących i zapobiegawczych w celu dostosowania analizowanych czynników do specyfiki procesu świadczenia usług hotelarskich zgodnie z wymaganiami klientów.

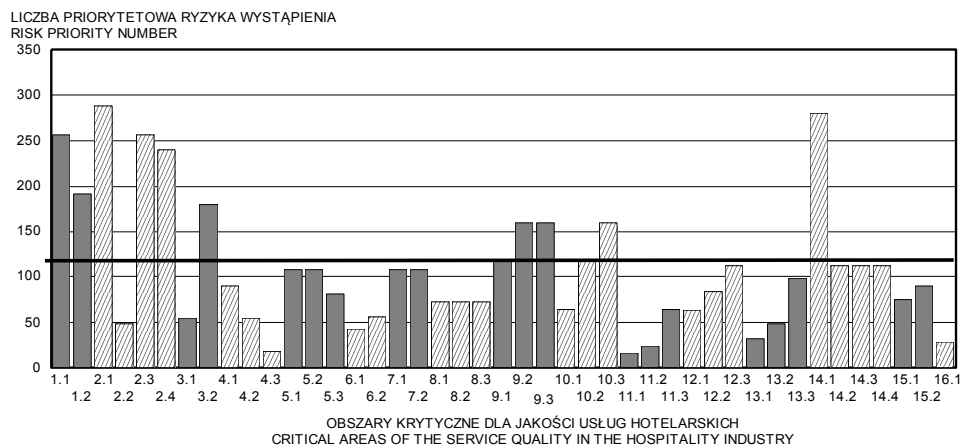
Wskaźniki obliczone w metodzie FMEA dały podstawę do sporządzenia wykresu (Rys. 7) porównującego poziom ryzyka wystąpienia poszczególnych obszarów krytycznych i wyodrębnienia tych, których ryzyko wystąpienia jest największe, a więc, zgodnie z metodologią FMEA, dla których $LPR \geq 120$.

Diagnoza ryzyka w odniesieniu do czynników kształtujących jakość usług hotelarskich, które w decydujący sposób wpływały na niezadowolenie klientów, pozwoliła wskazać na: niedostosowanie standardu do wymagań klienta, zbyt małą liczbę personelu, nieodpowiednie przeszkolenie personelu, brak przygotowania psychologicznego do wykonywania zawodu hotelarza oraz zbyt rozbudowane i nieelastyczne procedury recepcyjne, jako podstawowe przyczyny kształtujące obszary krytyczne, dla których LPR jest najwyższa.

Najbardziej obciążonymi ryzykiem obszarami krytycznymi są:

- niedostępność usług hotelarskich wynikająca z niedostosowania standardu usług do wymagań klientów $LPR_{N1.1} = 256$ oraz niedoinformowania klientów $LPR_{N1.2} = 192$,

- powolność świadczenia usług wynikająca ze zbyt małej liczby personelu $LPR_{N2.1} = 288$, nieodpowiedniego przeszkolenia personelu w zakresie obsługi klienta $LPR_{N2.3} = 256$, zbyt rozbudowanych i niewystarczająco elastycznych procedur recepcyjnych $LPR_{N2.4} = 240$,
- brak elastyczności personelu wynikająca z nieumiejętności personelu pracy na kilku stanowiskach $LPR_{N9.2} = 160$ oraz niedostosowywania się do zmieniających warunków $LPR_{N9.3} = 160$,
- niedostateczne poświęcanie uwagi klientom wynikające ze zbyt małej liczby personelu $LPR_{N10.3} = 160$,
- brak komunikatywności personelu wynikający przede wszystkim z nieprzygotowania psychologicznego personelu do wykonywania zawodu hotelarza $LPR_{N14.1} = 280$.



Rys. 7. Liczba priorytetowa ryzyka dla obszarów krytycznych wpływających na jakość usług hotelarskich (opracowanie własne na podstawie tabeli 4)

Fig. 7. Risk priority number for the critical areas determining the service quality in the hospitality industry (author's own elaboration based on table 4)

Na podstawie analizy ryzyka należałoby, zgodnie z ujętymi w tabeli 4 terminami, wprowadzić działania związane z udoskonaleniem procesu świadczenia usług hotelarskich w odniesieniu do poszczególnych wskazanych obszarów największego ryzyka. Zaleceniami wynikającymi z przeprowadzonej analizy powinny zatem być:

1. Systematyczne przeprowadzanie szkoleń personelu bezpośrednio obsługującego klientów z zakresu umiejętności pomocy klientom, rozpoznawania ich potrzeb, kultury obsługi oraz umiejętności wykonywania

pracy na kilku stanowiskach (elastyczność pracy – umiejętność dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia).

2. Prowadzenie przez personel recepcyjny wnikliwych badań oczekiwań i wymagań klientów (ankiety, wywiady).

3. Uelastycznienie i skrócenie do minimum procedur recepcyjnych.

4. Zwrócenie uwagi na psychologiczne przygotowywanie obecnych i przyszłych pracowników do wykonywania zawodu hotelarza.

Podsumowanie

Z zaprezentowanych wyników badań wyraźnie widać, że analiza jakości i satysfakcji z usług hotelowych z wykorzystaniem zarówno metody CIT, Servqual, jak i analiz Pareto-Lorenza i FMEA może stać się dla menadżerów polskich hoteli skutecznym narzędziem niwelowania braku satysfakcji gości. Opracowany system klasyfikacji zdarzeń może stać się podstawą do rozwoju monitoringu satysfakcji klientów oraz określenia procedur i zasad szkolenia pracowników wszystkich szczebli w strukturze organizacyjnej hotelu. Jak wykazały badania (Tab. 2) satysfakcja gościa hotelowego zależy nie tylko od reakcji pracowników hoteli na wymagania gości, ale również w dużej mierze od sprawnie zorganizowanego systemu świadczenia usług hotelowych (narzędzia, sprzęt, wyposażenie, procedury).

Złożona i szczegółowa analiza pozwoliła na zweryfikowanie wiedzy i rodzajów kontroli, niezbędnej do dobrego przygotowania procesu świadczenia usług hotelarskich, co do których jakości goście wciąż mają zastrzeżenia. Aby w przyszłości uniknąć sytuacji budzących niezadowolenie gości, należy najpierw je zidentyfikować i przeanalizować, a następnie dostosować do oczekiwań klientów. Doskonałym narzędziem wydaje się być tutaj właśnie Technika Incydentów Krytycznych, która pozwoliła nie tylko na ocenę ilościową i jakościową satysfakcji gości z oferowanych im usług hotelowych, ale również podała konkretne rozwiązania problemów budzących niezadowolenie gości, a tym samym prowadzących do niskiej oceny jakości usług hotelowych oferowanych na rynku polskim.

Ważnym elementem w zarządzaniu nowoczesnymi hotelami natomiast staje się wiedza z zakresu jakości działania, która nie powinna opierać się jedynie na instrumentach ilościowo-jakościowych, musi być wzbogacona o sposoby jej doskonalenia. Wiedzę z tego zakresu należy czerpać z doświadczeń zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Klienci hoteli stawiają przed świadczącymi im usługi hotelarskie

określone wymagania, licząc na ich spełnienie. Zadanie to należy do usługodawców, którzy powinni znać potrzeby swych klientów i starać się je zaspokajać. Powszechne w polskich hotelach jest jednak wykorzystywanie przez menedżerów tylko części wiedzy o swoich klientach. A tworzy przecież ona określony układ, który tylko jako całość może być odpowiednio wykorzystany (Borkowski 2003).

W celu powiększania potencjału wiedzy w organizacji konieczne jest organizowanie szkoleń dla personelu każdego szczebla. Mogą one mieć różnorodne formy, np. konferencji tematycznych, seminariów czy grup dyskusyjnych. Ich wspólnym celem jednak jest wzajemne przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami różnych szczebli struktury organizacyjnej hoteli. Od niedawna działa w Polsce Francuska Akademia Accor, która nie tylko szkoli pracowników hoteli sieci, ale również stwarza możliwość wymiany poglądów i wiedzy pomiędzy pracownikami. Jedynie jakość działania, współpracy opartej na wiedzy wszystkich jednostek hotelu, zapewnia efektywność jego funkcjonowania.

Literatura

- Bitner M. J., Booms B. H., Tetreault M. S., 1990, *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, Journal of Marketing, 54 (1).
- Borkowski S., 2003, *Globalizacja, zmienność i zarządzanie jakością*, [w:] *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec.
- Borkowski S., 2004, *Mierzenie poziomu jakości*, WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec.
- Flanagan J.C., 1954, *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 51.
- Hamrol A., Mantura W., 2002, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Harry M., Schroeder R., 2001, *Six Sigma*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Klimczyk-Bryk M., 1996, *Ogólne zasady stosowania skal w procesie badania jakości usług*, [w:] *X Konferencja Katedr Marketingu i Handlu Uczelni i Wydziałów Ekonomicznych. Krynica, 24–26 września*, Kraków.
- Martyniak Z., 1987, *Organizatoryka*, Warszawa.
- Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., 2003, *Statystyka. Elementy teorii i zadania.*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Suchecka J., 2003, *Metody statystyczne. Zarys teorii i zadania*, Częstochowa.
- Tkaczyk J., 1999, *Europejska konwencja jakości. Jakość u progu nowego milenium*, [w:] *ABC jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, Quality Review, 2.

- Tkaczyk S., Michalska J., 2000, *Application of Pareto-Lorenza (ABC) analysis in quality costs research*, AMME'00, Gliwice–Sopot–Gdańsk.
- Wszendybył E., Borkowski S., 2004, *Jakość usług hotelarskich w aspekcie Techniki Incydentów Krytycznych (CIT)*, Przegląd Organizacji, 7 (8).
- Wszendybył E., Borkowski S., 2002, *Servqual the Method of Figures' Analysis in a Research of Service Quality*, [w:] *Kvalita a spol'ahlivost strojov. Sprievodna akcia Medzinarodneho strojarskeho vel'trhu*, Nitra.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., 1990, *Delivering quality service*, The Free Press, New York.

Service quality management in hospitality

Summary

Tourism, referred to in the mass media as the industry of the 21st century, ranks among those branches that guarantee the fastest return on investment. Therefore it should be considered as a promising opportunity for Poland's economy. Thorough analysis of objectives and marketing strategies appears nowadays as the most urgent need of enterprises. The times of easily predictable firms pursuing unchangeable market strategies have gone long ago. Today the market is the 'war zone', where ever new competitors appear, introduce new technologies, establish new rules and change marketing policy. The clients, always hunting up the best offers, became less loyal than in the past. Having an immense variety of goods and services from which to chose, they are increasingly demanding with regard to products, services and prices. High quality of services and products is the priority. Faced with almost unlimited choice, the clients opt for offers that meet their needs and expectations, taking into consideration subjective value of given service or product.

The main goal of this paper is to identify and quantify service quality determinants in hospitality as seen from the point of view of the hotel guests – the principal quality testers.

The service quality evaluation methods formerly employed such as categorization and recommendation neglect the relationship between the service provider and the client. This is an important consideration as mutual satisfaction can be achieved only with regard to the interests of both parties concerned. The client must be provided with the best possible service during his hotel stay for a relatively fair price. On the other hand, the hotel as a service provider should generate profit by minimizing costs incurred by hospitality service.

To identify and quantify service quality determinants in hospitality as seen from the point of view of the hotel guests the Servqual method and the critical incident technique have been used. The latter allowed to analyze the clients' satisfaction degree, which is a resultant of service quality adequate for the client. Both methods allowed to evaluate the conformity of clients' expectations and

needs with actual standard of provided services. The research led to identification of a group of determinants influencing service quality in hospitality. This paper also includes an attempt to adapt the Pareto-Lorenz analysis and the FMEA – methods widely used for evaluation of service quality in manufacturing – to the service sector.

Translated by Wojciech Leitloff