

Daria Elżbieta Jaremen

**Problemy kształtowania kultury organizacyjnej
zorientowanej na wysoką jakość usług
na przykładzie wybranych zakładów hotelarskich**

Wprowadzenie

W rozważaniach na temat stymulant rozwoju współczesnego hotelarstwa od wielu lat niezmiennie porusza się problematykę jakości usług. W praktyce coraz częściej uznaje się ją za podstawowy warunek determinujący sukces i trwanie przedsiębiorstwa hotelarskiego na rynku. Świadomość tego sprawia, że zakłady hotelarskie podejmują szereg różnorodnych działań w kierunku doskonalenia procesów usługowych, poszukując jednocześnie kluczowych wyznaczników jakości. Dynamicznie zmieniające się otoczenie powoduje, że obecnie – bardziej niż kiedykolwiek – wzrasta znaczenie miękkich czynników kształtowania przewagi konkurencyjnej opartej na jakości, takich jak: zdolności innowacyjne, szybkość adaptacji do nowych warunków działania, orientacja na potrzeby konsumentów. Wśród nich ważne miejsce zajmuje kultura organizacyjna postrzegana jako istotna przesłanka realizacji strategii przedsiębiorstwa. W artykule podjęto próbę identyfikacji sposobów oddziaływania kadry menedżerskiej na kulturę organizacyjną zakładów hotelarskich zorientowanych na stałe doskonalenie jakości oferowanych usług.

Istota i treść pojęcia kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest tworem bardzo złożonym, wielowymiarowym, a przede wszystkim niematerialnym. Jest ona elementem „popperowskiego trzeciego świata”, a zatem produktem umysłów ludzi wchodzących we wzajemne układy i relacje wynikające ze współistnienia w jednej grupie. Z tego też względu pojęcie to nie tylko trudno zdefiniować i zrozumieć, ale również badać, opisywać i analizować.

W literaturze istnieje wiele definicji analizowanego pojęcia. Ich korzenie sięgają różnych nauk. Najczęściej spotyka się je w socjologii, antropologii, psychologii oraz teorii organizacji i zarządzania. Prób wyjaśniania kategorii kultury organizacyjnej jest zatem ogromna ilość. Różnią się one pod względem rozłożenia akcentów pomiędzy podstawowe aspekty kultury organizacyjnej.

Niektóre definicje podkreślają, iż kultura organizacyjna jest elementem większego systemu kulturowego, jest swoistą subkulturą kultury narodowej. Z tego wynika, iż na jej kształt oddziałują czynniki zewnętrzne, zwłaszcza tradycje, systemy wartości i normy kulturowe obowiązujące w danym konkretnym społeczeństwie, z którego pochodzą członkowie organizacji. Na przykład kultura organizacyjna tajwańskich zakładów hotelarskich kształtowana jest między innymi poprzez adaptację takich wartości, jak:

- szczególna rola wyrazu twarzy osób, które wchodzi w interakcje (*mien-tsu*),
- niezwykle wysokie poczucie obowiązku i konieczności moralnego postępowania człowieka (*jen-chin*),
- oparcie relacji międzyludzkich na osobistym zaufaniu (*kuan-hsi*).

Inne ujęcie, o charakterze instytucjonalnym, mówi, iż kultura organizacyjna stanowi o istocie organizacji. Ludzie tworzący zespoły (instytucje) jednocześnie kreują kulturę tychże zespołów. Wychodząc więc z założenia, że kultura organizacyjna jest tym, czym jest organizacja i na odwrót, definicje te utożsamiają oba pojęcia. Takie ujęcie zdecydowanie utrudnia prowadzenie badań nad kulturą organizacyjną, a nawet – jak pisze C. Sikorski (1999) – ją uniemożliwia. W przypadku takiego rozumienia kultury organizacyjnej niemożliwa staje się bowiem analiza wzajemnych relacji między wartościami i normami kulturowymi obowiązującymi w danej instytucji a sprawnością tejże instytucji, pomiędzy wzorami kulturowymi a innymi cechami organizacji, jak np. technologie, rozwiązania strukturalne, metody zarządzania czy efektywność działań (Sikorski 1999).

Jeżeli chcemy analizować znaczenie kultury dla osiągania formalnych celów przedsiębiorstwa należy przytoczyć definicję kultury organizacyjnej zaproponowaną przez E.H. Scheina (1985). Pod tym hasłem rozumie on zespół podstawowych przekonań, który jest tworzony, odkrywany, rozwijany i uczony w danej organizacji w celu rozwiązywania kwestii zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. W tym rozumieniu jest ona kreowanym przez podsystem społeczny atrybutem przedsiębiorstwa, pełniącym z punktu widzenia trwałości firmy bardzo istotne funkcje, tj. funkcję integracyjną, adaptacyjną i percepcyjną.

Idea E.H. Scheina kontynuowana jest w większości pozostałych definicji. I tak dla przykładu Eldridge i Crombie twierdzą, że kultura organizacji jest wyjątkową konfiguracją norm, wartości, przekonań i zachowań, charakteryzująca sposób, w jaki grupy lub jednostki łączą się w celu wykonania pracy (Armstrong 2000). Z kolei C.B. Handy definiuje pojęcie jako zbiór wzorców kulturowych warunkujący sprawne funkcjonowanie instytucji (Sikorski 1990). Natomiast według E. Jaccque'a jest ona zwyczajowym sposobem myślenia i działania podzielanym, przyswajaniem i asymilowanym przynajmniej po części przez pracowników i kandydatów na nich, zanim zostaną zaakceptowani przez przedsiębiorstwo (Nizard 1998).

Analiza różnych podejść do pojmowania istoty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa pozwala na następującą konstatację:

- kultura organizacyjna to kategoria społeczna przypisana zespołowi ludzkiemu tworzącemu konkretne przedsiębiorstwo,
- pełni ona regulującą rolę wobec zachowań pracowników firmy,
- jest strukturą skomplikowaną, złożoną z wielu trudno definiowalnych składników, takich jak: założenia, wartości, normy, postawy, rytuały, mity, tabu, symbole, reguły gry i sposoby komunikowania, z których część jest uświadamiana, niemniej jednak powinny być one akceptowane przez większość uczestników danej organizacji,
- kultura jest determinowana wieloma czynnikami zarówno natury wewnętrznej, jak i zewnętrznej,
- kultura stanowi wyróżnik danego przedsiębiorstwa, odróżniający je od innych organizacji; niepowtarzalność kultury w praktyce oznacza brak możliwości znalezienia dwóch grup społecznych wyznających identyczne wartości, zasady i reguły, a tym samym postępujących tak samo,
- kształtowanie kultury następuje w procesie interakcji jej uczestników, wspólnego przebywania i wykonywania czynności składających się na osiągnięcie wspólnych celów.

Kierując się podanymi definicjami przyjęto pewne założenia odnośnie do rozumienia pojęcia kultury organizacyjnej.

1. Uznano, że kultura organizacyjna jest systemem podzielanych i akceptowanych przez pracowników danego przedsiębiorstwa wartości, przekonań, założeń i zasad regulujących ich zachowania, które z kolei stymulują osiąganie celów firmy. Przyjęto zatem, że w skład kultury mogą wchodzić również i wzorce mające charakter administracyjny pod warunkiem, że są one akceptowane przez pracowników i zostały zasymilowane przez nich jako wartościowe reguły gry. Wynika z tego, że kultura nie tylko stanowi uzupełnienie organizacji nieformalnej, jak proponuje P.M. Blau (*International Encyclopedia ...* 1968), lecz w kulturze

splatają się elementy formalne i nieformalne. Oznacza to, że określone, niespisane wzorce kulturowe, lecz sprawdzone w praktycznym działaniu, stają się często wzorcami organizacyjnymi. Takie założenie daje przyzwolenie na prowadzenie badań nad kulturą poprzez analizę formalnych dokumentów przedsiębiorstwa, takich jak regulaminy, księgi jakości czy w branży hotelarskiej księgi standardów i książki zmian.

2. Kultura organizacyjna rozumiana jest tu w kategoriach funkcjonalnych, co oznacza, że decyduje ona o sprawności działania przedsiębiorstwa, w tym o jego skuteczności w osiąganiu celów jakościowych.

3. Kultura organizacyjna może podlegać procesom świadomego oddziaływania na jej kształt przez kadrę menedżerską, co ma prowadzić do umocnienia jej pozytywnego wpływu na funkcjonowanie firmy. Polegają one na integrowaniu reguł organizacyjnych z normami i wzorcami kulturowymi, przez przekonywanie o słuszności wzorców formalnych i zachęcanie pracowników do przyjęcia ich do własnego systemu wartości oraz poprzez rozszerzanie systemu organizacyjnych zasad działania o skuteczne, niepisane reguły społeczne wypracowane w danym przedsiębiorstwie. W tym celu menedżerowie przedsiębiorstw stosują określone sposoby i instrumenty oddziaływania na podsystem społeczny.

Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie osiągania wysokiego poziomu jakości usług hotelarskich

Badania i praktyka gospodarcza udowadnia, że wpływ kultury na tworzenie trwałych podstaw egzystowania firmy hotelarskiej na rynku jest znaczący. Świadczy o tym wynikający m.in. z kultury korporacyjnej sukces rynkowy takich hoteli, jak: Marriott, wiedeński Sacher, Ritz-Carlton, czy mniej znanych obiektów, jak np. angielskie hotele Cardiff, Copthorne, Gleaneagles czy szwajcarskie Swisshotels. Rola kultury organizacyjnej wynika z jej ogromnego wpływu na realizację zakładanych w przedsiębiorstwie kierunków rozwoju. Na współczesnym, bardzo wymagającym rynku, chodzi przede wszystkim o stworzenie organizacji konkurencyjnej zdolnej do budowania trwałej pozycji rynkowej, dzięki przede wszystkim budowaniu satysfakcji klientów. W systemie celów tak ukierunkowanego zakładu hotelarskiego wiodącą pozycję muszą otrzymać cele jakościowe, a kultura organizacyjna powinna sprzyjać doskonaleniu jakości.

Znaczenie kultury w procesie dochodzenia do wysokiej jakości usług hotelarskich przejawia się w takich jej funkcjach, jak: integracyjna,

adaptacyjna, percepcyjna, motywująca, kontrolna, wspomagająca zarządzanie kadrami (por. Łucewicz 1997, 1999).

Funkcja integracyjna ujawnia się w tworzeniu odpowiedniego klimatu organizacyjnego sprzyjającego wewnętrznej identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem i jego celami oraz zadaniami. Determinuje chęć pracowników do pracy i współdziałania w osiąganiu wyznaczonych zamierzeń. Odpowiednia kultura zatem jednoczy pracowników hotelu wokół tej samej misji i celów, co sprzyja ich realizowaniu, a także koncentruje wszystkich wokół tych samych problemów, umożliwiając ich rozwiązanie. Jest również przyczyną zadowolenia i dumy pracowników z pracy w danym zakładzie hotelarskim, wyróżniającym się określonym klimatem. Klimat organizacyjny oddziałuje również na ogólną atmosferę w obiekcie, której doświadcza klient zakładu hotelarskiego i która – zdaniem wielu hotelarzy – ma decydujący wpływ na jego zadowolenie. Przebywając w obiekcie, gość hotelowy wchodzi w bezpośrednie interakcje z jego pracownikami, dostrzegając określone przejawy kultury organizacyjnej, zwłaszcza te mające wymiar fizyczny. Uznaje je za składowe usługi hotelarskiej świadczące o jej jakości, czyli stopniu spełnienia oczekiwań klienta. Wynika z tego, że kultura organizacyjna wpływa na poziom jakości usług nie tylko poprzez stymulowanie właściwych zachowań zatrudnionych, ale również przez kreowanie odpowiedniej atmosfery w zakładzie hotelarskim, dającej poczucie satysfakcji pracownikom.

Funkcja adaptacyjna ma dwa wymiary. Pierwszy związany jest z adaptacją nowych pracowników, a drugi – z adaptacją przedsiębiorstwa do otoczenia.

Realizacja pierwszego wymiaru ułatwia i zdecydowanie przyspiesza wdrożenie nowych pracowników do działań w firmie oraz sprzyja zaakceptowaniu przez nich systemu wartości i norm przyjętych w przedsiębiorstwie. Jest to szczególnie istotne w tych gałęziach gospodarki, w których mamy do czynienia z sezonowością zatrudnienia, a taką branżą jawi się hotelarstwo. Silna kultura, czyli głęboko zakorzeniona, utrwalona, podzielana przez większość zatrudnionych dysponuje dużą siłą szybkiego uczenia nowego pracownika jego roli i pozycji w grupie przez wskazywanie, jak należy postępować w danym zakładzie hotelarskim. W ten sposób nowi pracownicy w krótkim czasie stają się pełnowartościowymi członkami załogi skutecznie uczestniczącymi w procesie kreowania wartości dla klienta.

Funkcja adaptacyjna odnosi się również do procesów przystosowania zakładu hotelarskiego do otoczenia. Jest przyczyną do szybkiego reagowania przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu przy

jednoczesnym zapewnieniu stabilizacji najbardziej wartościowych elementów kultury. Kształtując stosunek organizacji i jej członków do otoczenia na linii kontinuum „otwarty–zamknięty” jako bliższy pozycji „otwarty” kieruje uwagę pracowników zakładów hotelarskich na zjawiska występujące w tymże otoczeniu. Kultura wskazuje pracownikom na to, co dzieje się w otoczeniu. Uczula przedsiębiorstwo na zmiany oczekiwań klientów i wymogów rynku, dając mu szansę na przystosowanie cech swoich usług do nowych preferencji. Tym samym pozytywnie oddziałuje na realizację celów jakościowych.

Funkcja percepcyjna odnosi się do sposobów postrzegania i wyobrażania sobie przez pracowników, czym jest przedsiębiorstwo. Pozwala im zrozumieć sens istnienia organizacji, w jakiej funkcjonują oraz ustalić, czym powinni kierować się w działaniu będąc jej uczestnikami. Wszelkie zdarzenia i zjawiska czy to zachodzące w otoczeniu, czy wewnątrz zakładu hotelarskiego, są interpretowane przez zastosowanie konkretnych założeń kulturowych. W ten sposób kultura organizacyjna determinuje indywidualne zachowania pracowników przedsiębiorstwa dostosowując je do sposobów postępowania przyjętych za normę. W zależności od tego, jakie wzorce i normy zachowań wypracowano w danym zakładzie, można mówić o kulturze sprzyjającej bądź niesprzyjającej kreowaniu usług wysokiej jakości. Zakład hotelarski będzie miał duże szanse sukcesu na polu jakości, jeśli w jego system kulturowy zostaną wpisane takie wartości, jak: dążenie każdego pracownika do doskonałości, rzetelność w wykonywaniu zadań, szacunek dla drugiego człowieka i otwartość na jego problemy, głębokie zaangażowanie, uznawanie uprzywilejowanej pozycji klienta oraz współdziałanie.

Kolejna funkcja, zwana motywującą, jest związana bezpośrednio z poprzednimi funkcjami. Pracownik przedsiębiorstwa – uczestnik a zarazem i współtwórca danej kultury – najczęściej akceptuje jej wartości. Dlaczego nie miałby akceptować tego, co sam stworzył? Uznając wypracowane wzorce kulturowe za właściwe, stara się postępować zgodnie z nimi, tym samym przyczyniając się do realizacji celów firmy.

Spełnianie przez kulturę organizacyjną funkcji kontrolnej jest możliwe poprzez dostarczanie wspólnych wskazówek i norm zachowań, które ułatwiają pracownikom znalezienie rozwiązania, a jednocześnie stanowią układ odniesienia do oceny zgodności postępowania pracowników z wyznaczanymi zasadami i regułami. W ten sposób kultura organizacyjna pozwala ustalić i wyeliminować te sytuacje w zakładzie hotelarskim, które nie sprzyjają osiągnięciu ustalonego poziomu jakości.

Realizacja funkcji wspomagania procesu zarządzania kadrami jest możliwa pod warunkiem uświadamiania przez kadrę menedżerską

zakładu hotelarskiego roli kultury organizacyjnej w kształtowaniu zachowań ludzkich oraz jej wpływu na pracowników. Jeśli warunek ten jest spełniony, kultura organizacyjna staje się jeszcze jednym istotnym narzędziem w rękach kierownictwa przedsiębiorstwa i przy właściwym stosowaniu może podnieść konkurencyjność organizacji.

Rola kultury organizacyjnej jako stymulanty zachowań pro jakościowych w zakładzie hotelarskim wynika zatem z jej pozytywnego oddziaływania na kreowanie:

- aury społecznej akceptacji celów przedsiębiorstwa i metod oraz procedur ich osiągania,
- odpowiedniego stosunku każdego pracownika do drugiego człowieka – klienta, współpracownika i przełożonego,
- proinnowacyjnej i kreatywnej postawy pracowników,
- atmosfery w zakładzie hotelarskim sprzyjającej prawidłowemu funkcjonowaniu,
- właściwego systemu motywacji wewnętrznej do pracy,
- postawy ukierunkowanej na samodoskonalenie oraz postawy dużego zaangażowania w rzetelne wykonywanie obowiązków i zadań.

Funkcjonalizm reprezentowanego tu podejścia do rozumienia istoty kultury organizacyjnej nie tylko akcentuje znaczącą jej rolę dla osiągania sukcesów firmy w dziedzinie jakości, ale również zwraca uwagę na fakt, że istnieją możliwości świadomego jej kształtowania i nadawania jej takich cech, które by sprzyjały orientowaniu przedsiębiorstwa na jakość.

Wpływ kadry menedżerskiej na kulturę organizacyjną sprzyjający orientowaniu zakładu hotelarskiego na wysoką jakość usług

Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa następuje przez wzajemne oddziaływanie na siebie organizacji i preferencji kulturowych pracowników, w wyniku którego w danym zespole upowszechniają się wyobrażenia celów i norm organizacyjnych oraz kształtowane są rzeczywiste zachowania organizacyjne (Sikorski 1990). Zgodnie z założeniami E. H. Scheina jest ono unikalną funkcją zarządzania, której celem jest wprowadzanie i utrwalanie w przedsiębiorstwie tego, co pożądane z formalnego punktu widzenia oraz eliminowanie wzorców kulturowych i reguł postępowania mogących hamować rozwój organizacji. W procesie kształtowania kultury dużą rolę odgrywają więc menedżerowie i ich decyzje.

Wyposażeni w rozmaite narzędzia wpływu na pracowników, menedżerowie zakładów hotelarskich bardziej lub mniej świadomie oddziałują na procesy kulturotwórcze. Stosując te instrumenty, kształtują

i zmieniają oni cechy kultur organizacyjnych w kierunku wzmocnienia skłonności pracowników do zachowań zgodnych z formalnymi celami firm. Jeśli podstawowym zadaniem kadry menedżerskiej jest ukierunkowywanie organizacji na jakość, zmiany kultury korporacyjnej powinny dotyczyć przede wszystkim wprowadzania wartości zorientowanych na klienta. Wymaga to przyjęcia następujących zasad:

- postawienia klienta i jego satysfakcji w centrum uwagi wszystkich pracowników oraz szerszego rozumienia pojęcia klient (chodzi przede wszystkim o rozszerzenie jego zakresu oraz uznanie za tzw. klienta wewnętrznego także i pracownika firmy),
- dzielenia się informacjami, głównie na styku przełożony – podwładny i podwładny – przełożony (wzajemna komunikacja),
- wzajemnego zaufania,
- przyjęcia wysokich indywidualnych standardów wykonywania zadań przez wszystkich pracowników,
- ciągłego śledzenia i monitorowania problemów,
- nieprzerwanego i głębokiego zaangażowania wszystkich w podnoszenie jakości usług,
- współdecydowania o losach przedsiębiorstwa,
- właściwego traktowania wszystkich czynności wykonywanych w zakładzie hotelarskim,
- starannego programowania procesów zachodzących w zakładzie hotelarskim (Jaremen 2000).

Istotne jest zatem zrozumienie, że osiąganie celów jakościowych mogą wspierać jedynie takie kultury, w których cenioną wartością jest klient i pracownik wraz z ich potrzebami, a podstawowymi regułami gry są wysokie zaangażowanie i współpraca wszystkich zatrudnionych. W takich kulturach organizacyjnych stosunkowo łatwiej o integrację wszystkich członków organizacji wokół jej założeń strategicznych.

Świadome i celowe oddziaływanie menedżera zakładu hotelarskiego na kształt kultury przedsiębiorstwa może mieć dwojaki charakter:

1. Społeczny i mniej formalny, który następuje podczas osobistego kontaktu przełożonego z pracownikami, często na gruncie rozmów prywatnych niezwiązanych bezpośrednio z przekazywaniem poleceń i odbieraniem raportów z wykonanych zadań.

2. Organizacyjny i bardziej formalny, który odbywa się poprzez odpowiednie rozwiązania organizacyjne zmierzające do zwiększania zgodności między formalnymi wzorcami zachowań a wzorcami kulturowymi. Zgodność ta według C. Sikorskiego (1995) jest warunkiem sprawnego funkcjonowania zespołów ludzkich za sprawą społecznej akceptacji przyjętych przez kadrę menedżerską rozwiązań organi-

zacyjnych, które znajdują potwierdzenie we wspólnie podzielanych wartościach i przekonaniach.

Sposób pierwszy wiąże się przede wszystkim ze stwarzaniem okazji do pozyskiwania i przekazywania określonych informacji istotnych z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej. Ma on charakter głównie edukacyjny i wychowawczy. Z jednej strony prowadzi do identyfikowania oczekiwań i przekonań pracowników, z drugiej zaś pozwala kierownikowi obiektu hotelarskiego informować o oczekiwaniach i akceptowanych przez niego wartościach oraz kreować i utrzymywać pożądane postawy. W wyniku tego procesu następuje przystosowanie wzorców kulturowych do przyjętych w przedsiębiorstwie celów i rozwiązań organizacyjnych.

Sposób drugi polega na tworzeniu odpowiednich warunków organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych, technicznych i społecznych, w których działają pracownicy stosując wyuczone reguły postępowania. Oznacza on świadomą modyfikację i wybór takich bodźców organizacyjnych, które z jednej strony sprzyjają uzgadnianiu zachowań pracowników ze strategią przedsiębiorstwa, z drugiej strony natomiast decydują o ich satysfakcji z pracy w danym przedsiębiorstwie. Ten typ wpływu, odmiennie niż w przypadku pierwszym, służy dopasowaniu wzorców organizacyjnych do panującej w zakładzie hotelarskim kultury organizacyjnej. Jego rezultatem są odpowiednie warunki formalne, w których łatwiej pracownikom dobrze i rzetelnie wykonywać zadania.

Obie omówione formy oddziaływania kadry menedżerskiej na procesy kulturotwórcze w zakładzie hotelarskim sprowadzają się przede wszystkim do stworzenia stosunkowo silnej motywacji wewnętrznej pracowników do samodoskonalenia, samokontroli i podejmowania odpowiednich wysiłków oraz działań sprzyjających wysokim osiągnięciom i prawdziwemu zaangażowaniu w realizację celów jakościowych.

W opracowaniu zainteresowano się praktyczną stroną realizacji wpływu kadry menedżerskiej obiektów hotelarskich na kształt kultury organizacyjnej wspierającej podnoszenie jakości oferowanych przez nie usług. Podjęto próbę identyfikacji sposobów i instrumentów tego oddziaływania. Na potrzeby realizacji zadania badawczego przeprowadzono badania w wybranych zakładach hotelarskich województwa dolnośląskiego. Badaniom poddano dziewięć obiektów, z których cztery były zlokalizowane we Wrocławiu, a pięć w Karpaczu, Jeleniej Górze i okolicach. Dobór próby miał charakter celowy. Celem było wyłonienie tej grupy hoteli, w których jakość znajduje się w centrum uwagi. Podstawowym kryterium wyboru obiektów badań była wiązka celów realizowanych w danym przedsiębiorstwie, która świadczyła o orientacji

przedsiębiorstwa na jakość. Dany zakład hotelarski mógł zostać zaliczony do próby badawczej, jeśli w systemie jego celów obok siebie znalazły się takie kwestie, jak: wzrost jakości usług, wzrost zadowolenia klienta i zdobywanie jego zaufania. Z liczby 68 wybranych początkowo obiektów hotelarskich, godzących się na udział w procesie badawczym, takie systemy miało 27 zakładów hotelarskich. Z tej liczby wylosowano 1/3 obiektów, w których przeprowadzono badania techniką skategoryzowanego wywiadu osobistego. Rozmowy prowadzono z menedżerami i pracownikami hoteli. W sumie dokonano 45 wywiadów. Autorka zdaje sobie sprawę, że zawężenie zarówno obszaru badań, jak i liczby obiektów oraz liczby osób poddanych badaniom wyznacza granice ich reprezentatywności, nadając im jednocześnie charakter pilotażowy. Umożliwiły one jednak wstępne ustalenie, jakie formy oddziaływania na procesy kulturotwórcze stosowane są w badanych zakładach hotelarskich.

Zgromadzone w trakcie wywiadów z menedżerami wybranych hoteli dolnośląskich informacje pozwoliły skonstruować listę form oddziaływania na procesy kształtowania kultury organizacyjnej. Należą do nich:

1. Integrowanie pracowników wokół kreowania standardów świadczenia usług w hotelu, a zatem wewnętrzne normy dotyczące sposobów wykonywania usług nie powstają za biurkiem dyrektora czy właściciela, są one wspólne dla wszystkich. Tak rodzi się spójny, aprobowany przez wszystkich wzorzec postępowania ukierunkowanego na dobrą jakość.

2. Troska o świadomość i dużą wiedzę wszystkich pracowników na temat mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, co może doprowadzić do znalezienia wspólnego rozwiązania zaistniałych problemów.

3. Duża dbałość o zadowolenie pracownika poprzez tworzenie odpowiednich warunków i atmosfery pracy.

4. Monitorowanie stopnia zadowolenia pracowników.

5. Uzależnienie płacy pracowników od efektów pracy.

6. Organizowanie spotkań na gruncie prywatnym, imprez integracyjnych, wspólne celebrowanie różnych uroczystości sprzyjających tworzeniu własnych rytuałów i zwyczajów, mitów.

7. W przypadku popełnienia przez pracownika błędu, wspólne poszukiwanie jego przyczyn i wskazywanie sposobu na poprawne wykonanie czynności.

8. Wspieranie i analizowanie inicjatyw pracowników dotyczących usprawniania funkcjonowania zakładu hotelarskiego i podniesienia zadowolenia klienta. Motywowanie pracowników, również o charakterze materialnym, do poszukiwania nowych doskonalszych rozwiązań, które można byłoby zastosować w hotelu. Sprzyja temu np. tworzenie tzw.

progressive group – grup pracowników poszukujących słabych stron działania hotelu i proponujących sposoby przeciwdziałania.

9. Stabilizacja zatrudnienia w celu podnoszenia poczucia bezpieczeństwa pracowników, a także zaspokojenia potrzeb stałych gości, którzy oczekują tych samych wykonawców świadczeń.

10. Tworzenie odpowiednich symboli materialnych pozwalających pracownikom identyfikować się z ich zakładem pracy.

11. Rozpowszechnianie na terenie obiektu literatury poruszającej problematykę jakości w branży hotelarskiej.

12. Systematyczne doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników dzięki systemowi szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych.

Natomiast wywiady z pracownikami pozwoliły stwierdzić, iż w niektórych punktach powyższa lista ma niestety jedynie formę deklaratywną i życzeniową. Pozytywnym efektem oddziaływania na kulturę organizacyjną jest z pewnością to, że zatrudnieni w badanych jednostkach są w większości zadowoleni ze swojej pracy. Satysfakcji tej sprzyja m.in.: duże zaangażowanie kierownictwa i innych pracowników w doskonalenie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, poczucie, że doceniane są wysiłki i trud załogi oraz atmosfera panująca w obiekcie, która w opinii blisko 30% respondentów jest zasługą kierowników. Według badanych ich przedsiębiorstwa nieprzerwanie dążą do poprawy jakości, a pracownicy stanowią zgrany zespół. Zdecydowanie gorzej oceniono natomiast system ekonomicznego wynagradzania pracowników oraz możliwości uczestniczenia przez wszystkich w szkoleniach. W tabeli 1 podano pewne atrybuty funkcjonowania zakładów hotelarskich, które niewątpliwie świadczą o istnieniu wpływu kadry menedżerskiej na tę kulturę, a jednocześnie wskazują na pewne jego niedoskonałości.

Konfrontacja wypowiedzi kierowników i pracowników świadczy o tym, iż pomimo dużej świadomości menedżerów dotyczącej ich istotnej roli w kształtowaniu dobrych zbiorowych nawyków w przedsiębiorstwie, stosowane przez nich w praktyce sposoby wpływu na kształt kultury organizacyjnej nie zawsze odnoszą pozytywny efekt. Z tego względu konieczne wydaje się podjęcie działań podnoszących skuteczność oddziaływania kadry menedżerskiej w tym zakresie. Sprzyjać temu powinno bardziej kompleksowe podejście do problemu i intensywniejsze wykorzystanie zestawu skoordynowanych narzędzi stawianych do dyspozycji zarządzających obiektami hotelarskimi, głównie przez marketing partnerski i politykę personalną.

Tabela 1. Wybrane efekty i przejawy oddziaływania kadry menedżerskiej na kulturę organizacyjną na przykładzie badanych hoteli województwa dolnośląskiego (w %)

Table 1. Chosen effects and manifestations of the influence of managerial staff on organizational culture on the basis of examined hotels in Dolnośląski Province (percentage of answers)

Atrybut Attribute	Stopień spełnienia Level of execution		
	tak yes	średnio average	nie no
Hotel nieprzerwanie dąży do poprawy jakości Hotel is constantly improving its quality	66,7	27,8	5,6
Zaangażowanie kierownictwa w sprawę jakości jest wysokie Managers are fully involved in quality	66,7	27,8	5,6
Każdy pracownik zna misję i cele hotelu Each worker knows mission and aims of hotel	66,7	30,5	2,8
Kierownictwo hotelu w większym stopniu popiera współpracę pracowników niż rywalizację między nimi Management encourages co-operation among employees rather than their competition	66,7	22,2	11,1
Pracownicy hotelu są zadowoleni z pracy Hotel staff are satisfied with their jobs	61,1	33,3	5,6
Pracownicy hotelu stanowią zgodny, wzajemnie wspierający się zespół Hotel employees are a team	58,3	27,8	13,9
W hotelu panuje atmosfera sprzyjająca dobrej pracy There is a good working ambience	52,8	38,9	8,3
Zaangażowanie pracowników w sprawę jakości jest wysokie Staff are fully involved in keeping high standards	50,0	47,2	2,8
W hotelu pomysły pracowników na usprawnienie pracy zawsze znajdują poparcie i zrozumienie kierownictwa Employees' ideas of work improvement are highly appreciated	47,2	44,5	8,3
Przełożonego można nazwać chętnie naśladowanym przywódcą Supervisor is eagerly followed leader	38,9	50,0	11,1
Pracownicy mają poczucie, że współdecydują o losach firmy Employees have the impression that they decide about hotel future	36,1	38,9	25,0
Kierownictwo systematycznie ocenia zadowolenie pracowników Management systematically evaluates the staff satisfaction	33,3	50,0	16,7
System wynagradzania sprzyja podnoszeniu jakości usług System of payment encourages improvement of quality of services	22,2	55,6	22,2
Każdy pracownik choć raz na 2–3 lata uczestniczy w szkoleniu Each employee is trained at least every 2–3 years	12,7	30,5	52,8

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Author's own elaboration.

W rezultacie takich działań powinny pojawić się zakładowe hotelarskim celowo opracowane koncepcje wprowadzania w życie pożądaných wzorców i wartości wzmacniających w pracownikach poczucie odpowiedzialności za sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Taką koncepcją jest obecnie zarządzanie przez jakość, które wydaje się właściwą drogą rozwoju współczesnych zakładów hotelarskich.

Literatura

- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- International Encyclopedia of Social Sciences*, 1968, D.L. Sills (red.), McMillan, New York.
- Jaremen D.E., 2000, *Kultura organizacyjna hoteli województwa dolnośląskiego a zarządzanie jakością usług hotelarskich*, Prace Naukowe AE, 878, Wyd. AE, Wrocław.
- Łucewicz J., 1997, *Kultura organizacyjna a zarządzanie kadrami*, Prace Naukowe, 754, Wyd. AE, Wrocław.
- Łucewicz J., 1999, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Monografie i Opracowania, 128, Prace Naukowe, 806, Wyd. AE, Wrocław.
- Nizard G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa.
- Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishes, San Francisco.
- Sikorski C., 1990, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Sikorski C., 1995, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
- Sikorski C., 1999, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Problems of creating organizational culture oriented towards the high quality of services on the basis of chosen hotels

Summary

Quality is considered in hospitality to be the main condition generating success and reinforcing the position on the market. This awareness makes hotels undertake various activities to improve their services, at the same time looking for the key indicators of quality. Organizational culture plays an important role among them. The aim of this article is to identify the methods of influence of managerial staff on organizational culture in hotels oriented towards constant improvement of quality of services.

Certain assumptions in connection with understanding the notion of organizational culture were accepted.

Firstly, it has been assumed that organizational culture is a system of some values, beliefs and rules accepted by the employees of a given hotel, influencing their behaviour and conduct which in turn stimulate the aims of the company. Some models of administrative character may be understood as a part of the culture, on condition that they are accepted and assimilated as valuable rules by

the hotel staff. It may be concluded that the culture is not only supplementation of informal organization but it combines both formal and informal elements. Such an assumption enables to investigate the culture due to the analysis of formal documents of a company.

Secondly, organizational culture is understood here in terms of functional categories, what means that it is responsible for the efficiency of the hotel and its abilities of achieving high standards.

Thirdly, organizational culture may be influenced consciously by the managerial staff which is to result in strengthening its positive impact on hotel functioning.

The article presents the practical aspect of influence of hotel managerial staff on the shape of organizational culture resulting in higher standards of services. An attempt to identify the methods and instruments of this influence on 9 chosen hotels in Lower Silesia was made. Information and data collected during interviews with their managers enabled to create a list of forms of influence used by them in the process of forming the culture of organization.

They are as follows:

1. Integration of employees around creating standards of hotel services.
2. Taking care of awareness and knowledge of all employees about advantages and disadvantages of the hotel.
3. Concern for the satisfaction of the staff.
4. Monitoring of the personnel satisfaction.
5. Relation between the pay and the effects of work.
6. Organization of meetings, integration events, celebrations.
7. In case of the mistake committed by a member of the staff mutual analysis of reasons in order to avoid making errors.
8. Supporting and analyzing initiatives presented by employees in order to improve the standard of services and increase the client's satisfaction
9. Stabilization of employment to increase the feeling of safety of the personnel.
10. Creating proper material symbols enabling the staff to identify themselves with their place of work.
11. Propagation of literature dealing with aspects of increasing standards of services on the premises of the hotel.

However, interviews in the same hotels conducted with the members of the personnel enabled to conclude that the above list has in some points only declarative character. It is mostly concerned with system of payment and opportunities for some staff members to take part in trainings and courses.

Despite the fact that managers of the examined hotels were highly aware of their crucial roles in creating positive, collective habits, yet their methods of influencing the organizational culture are not always successful. Therefore, it seems essential to undertake some activities to increase the effectiveness of influence of managerial staff in this aspect. It could be achieved by more complex approach to the problem and more intensive use of coordinated tools given to the hotel board mainly by partner marketing and personnel policy.

Translated by Elżbieta Lubińska