

Karolina Przybylińska

**Obsługa „trudnego klienta” jako element
formuły gościnności hoteli łódzkich**

Wstęp

Zawód hotelarza jest specyficzny i wymaga odpowiedniego przygotowania. W hotelarstwie dominuje relacja człowiek–człowiek. To działalność, w której najważniejszym podmiotem jest klient. Właśnie dlatego, tak istotne jest dbanie o standardy obsługi oraz o jakość świadczonej usługi. Każdy obiekt hotelarski powinien oferować oryginalną, wypracowaną przez siebie, formułę gościnności. Do jej elementów możemy zaliczyć: produkt, otoczenie oraz zachowanie personelu.

Goście przyjeżdżają do hotelu ze zróżnicowanymi wymaganiami oraz oczekiwaniami, a zadaniem zatrudnionego w obiekcie personelu jest spełnienie wszystkich z nich. Jest to bardzo trudne zadanie i w związku z tym często mamy do czynienia z niezadowolonymi klientami składającymi reklamację. Dodatkowo każdy człowiek ma inny charakter, co skutkuje różnymi zachowaniami klientów podczas obsługi przez pracowników hotelowych. Nieuniknione jest przy tym nawiązywanie przez personel relacji z „trudnymi klientami”. Ze względu na coraz częstsze zjawisko przyjazdów „trudnych gości”, niezbędne jest opracowywanie i przygotowywanie odmiennych procedur postępowania w różnych sytuacjach problemowych.

Jednym z najbardziej istotnych elementów w turystyce jest obsługa klientów w hotelu. Te słowa znaczą wiele, m.in. odpowiadanie na pytania, rozwiązywanie problemów, uspokajanie klientów zdenerwowanych, a także upewnianie tych niezdecydowanych.

W literaturze przedmiotu obsługa klienta definiowana jest w różny

sposób, może być bowiem rozpatrywana z odmiennych punktów widzenia (np. ekonomiki hotelu, logistyki, marketingu). W ujęciu marketingowym obsługa klienta jest procesem, który obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotów zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na jakimkolwiek etapie realizacji zamówienia. Ponadto ujęcie to mówi, że obsługa klienta to także niezawodne dostarczenie klientowi dóbr i usług w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do jego oczekiwań. Obsługa obejmuje wykonanie zamówienia, komunikowanie się z klientem przed, w trakcie i po sprzedaży, fakturowanie oraz usuwanie usterek (Payne 1997 za Nawrocka, Oparka 2007).

Charakterystyka łódzkich hoteli

Obecnie w Łodzi funkcjonują 23 skategoryzowane hotele. Najwięcej obiektów hotelarskich – 9 (Ambasador Centrum, Campanile, Centrum, Ibis, Światowit, Grand Hotel, Polonia Palast, Qubus, Savoy) położonych jest w Śródmieściu. Niewiele mniej hoteli zlokalizowanych jest na Polesiu – 7 obiektów (Adria, Hotel Borowiecki, Focus, Iness Hotel, Hotel Mazowiecki, Reymont, Yuca Hotel).

Największy obiekt hotelowy w Łodzi – Andel's Hotel – posiada 278 pokoi i jest w stanie udzielić noclegu jednocześnie 566 osobom. Natomiast najmniejszy hotel na terenie miasta (Daria) posiada 10 pokoi i może przyjąć tylko 16 gości.

Obiekty hotelowe można podzielić ze względu na ich wielkość. Z. Błądek (1987, 2001) wyróżnił: hotele małe (liczące do 100 pokoi), hotele średnie (od 100 do 350 pokoi), hotele duże (ponad 350 pokoi). Ponad połowa łódzkich hoteli należy do pierwszej grupy – hoteli małych. Aż 39,13% obiektów posiada od 50 do 100 pokoi, a 17,39% ma do 50 pokoi (tab. 1). Równie popularne są obiekty hotelowe posiadające od 100 do 150 jednostek mieszkalnych. Mniejszość stanowią obiekty liczące ponad 200 jednostek mieszkalnych. Zatem w mieście przeważają hotele małe i średnie, brakuje natomiast hoteli dużych.

W łódzkich hotelach można wynająć przede wszystkim pokoje jednoosobowe i dwuosobowe. Niektóre obiekty dysponują także apartamentami (m.in. Ambasador Centrum, Andel's Hotel Łódź, Grand Hotel),

bądź pokojami trzyosobowymi i czteroosobowymi (m.in. Ambasador, Hotel Boss, Iness Hotel, MHotel, Reymont, Yuca Hotel).

Tabela 1. Liczba pokoi w hotelach zlokalizowanych w Łodzi

Table 1. Number of rooms in hotels located in Łódź

Liczba pokoi Number of rooms	Liczba hoteli Number of hotels	Udział (%) Share (%)
(0–50)	4	17,39
<50–100)	9	39,13
<100–150)	5	21,74
<150–200)	2	8,69
<200–250)	1	4,35
Więcej niż 250 / More than 250	1	4,35
Brak danych / Lack of data	1	4,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych poszczególnych hoteli.
Source: author's own study based on websites of particular hotels.

Łódzkie obiekty hotelarskie należą do grupy hoteli biznesowych. Dokonując przeglądu kategorii hoteli łódzkich, można zauważyć przewagę obiektów trzygwiazdkowych oraz dwugwiazdkowych. Hotele trzygwiazdkowe stanowią aż 43,5% wszystkich obiektów, natomiast hotele dwugwiazdkowe – 39,1%.

Spośród wszystkich hoteli łódzkich aż 12 obiektów (52,2%) nie należy do żadnej spółki, sieci, łańcucha czy systemu hotelowego. Funkcjonują one niezależnie i w większości przypadków należą do przedsiębiorców prywatnych. Pozostałe 11 obiektów (47,8%) wykazuje przynależność do różnorodnych zgrupowań hotelowych: pięć hoteli (Savoy, Światowit, Centrum, Hotel Mazowiecki, Polonia Palast) należy do spółki Centrum-Hotele, trzy obiekty wliczają się do zagranicznych systemów hotelowych (Ibis, Campanile, Andel's Hotel Łódź), dwa obiekty są częścią polskich sieci hotelowych (Qubus, Focus), a jeden obiekt – Grand Hotel należy do Grupy Likus Hotele i Restauracje.

Łódzkie obiekty hotelarskie zróżnicowane są także m.in. pod względem architektury, standardu czy liczby miejsc noclegowych. Jedne z nich mają długą historię, przechodziły liczne remonty i renowacje, a niektóre istnieją zaledwie kilka lat, a nawet kilka miesięcy. Aż 10 obiektów powstało po 2000 r., co wskazuje, że miasto wykazuje tendencje rozwojowe

w dziedzinie hotelarstwa. Najnowszy obiekt hotelowy – Hotel Ambasador Centrum – został otwarty w połowie października 2010 r.

Nie ulega jednak wątpliwości, że we wszystkich łódzkich obiektach hotelarskich istotą funkcjonowania jest gość. Goście odwiedzający łódzkie hotele mają odmienne cechy psychofizyczne, co znajduje odzwierciedlenie w często odbiegających od standardów zachowaniach klientów wymagających indywidualnego podejścia pracowników. Zróżnicowane potrzeby gości powodują, że nie jest możliwe funkcjonowanie ujednoliconych procedur obsługi gościa hotelowego. Zachowania personelu hotelowego oraz stosowane procedury różnią się w zależności od typu obsługiwanego klienta.

Sylwetka hotelarza

Nie wszyscy ludzie są stworzeni do tego, aby wykonywać zawód hotelarza. W branży hotelarskiej sukces mogą odnieść jedynie osoby, które potrafią zrozumieć istotę wykonywanej pracy oraz potrafią zidentyfikować swojego klienta. Racjonalne myślenie, odpowiednie zaangażowanie oraz wzajemna współpraca to fundamentalne cechy idealnego pracownika hotelu, bez których trudno będzie o prawdziwą skuteczność działania.

Od lipca do grudnia 2010 r. zostały przeprowadzone w 16 hotelach łódzkich badania kwestionariuszowe ze 150 pracownikami. Spośród ankietowanych 40% stanowiły osoby zajmujące stanowisko recepcjonisty, 18,7% – pracujący jako kelnerzy, 13,3% – zatrudnieni w dziale *housekeepingu*¹. Kwestionariusze ankiety zostały wypełnione także przez: 18 osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (co daje 12% wszystkich respondentów), pięciu ochroniarzy (co stanowi 3,3% ankietowanych), czterech dyrektorów (czyli 2,7% wszystkich badanych osób). Pozostałe 9,3% personelu biorącego udział w badaniach zajmowało stanowiska m.in. portiera, barmana, kucharza, asystenta dyrektora oraz osób zatrudnionych w dziale marketingu. Zatem większość ankiet została przeprowadzona z osobami na stanowiskach, które wymagają ciągłego kontaktu z gośćmi hotelowymi.

¹ *Housekeeping* – służba pięter.

Zawód hotelarza w Łodzi zdecydowanie częściej wykonują kobiety. Spośród 150 respondentów stanowiły one aż 69,33% wszystkich badanych (tj. 104 osoby), natomiast mężczyźni stanowili mniejszą grupę – tj. 30,67% ankietowanych. Co więcej, kobiety częściej zajmują stanowiska kierownicze w hotelach, a także częściej wykonują zawód recepcjonisty. Ponadto cały dział *housekeepingu* składa się z kobiet. Z kolei wśród mężczyzn bardziej popularne jest zatrudnienie na stanowisku kelnera, ochroniarza czy portiera.

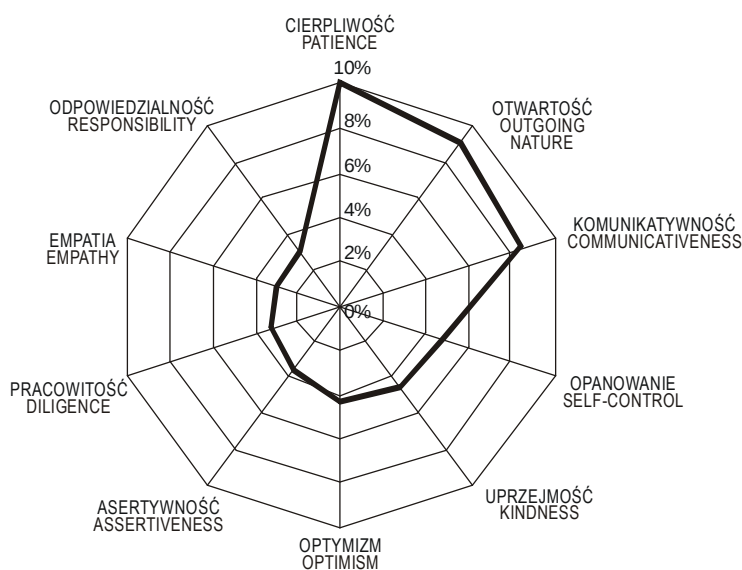
Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że personel hoteli łódzkich jest młody. Aż 51 osób (34% badanych) to osoby w wieku od 18 do 25 lat. Druga pod względem liczebności grupa wiekowa – 26–35 lat – stanowiła 30,7% wszystkich respondentów (46 osób). Pracownicy w wieku 36–45 lat stanowili 18% badanych, a grupa wiekowa 46–55 lat była reprezentowana przez 23 osoby (15,3% ankietowanych). Najmniej liczną grupą okazała się grupa osób w wieku od 56 do 65 lat – zaledwie 2% wszystkich osób. Badania wykazały też, że w hotelach łódzkich nie pracowały osoby powyżej 65 roku życia.

Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że młodzi ludzie chętniej zatrudniani są w łódzkich hotelach ze względu na swoją spontaniczność, a także możliwość ukształtowania niektórych postaw oraz zachowań. Można stwierdzić, że praca w hotelarstwie daje szansę młodym ludziom na rozwój oraz otwiera im możliwości zrobienia kariery. Zatrudnianie młodych osób w branży hotelarskiej ma także zalety, gdyż są one bardziej odporne na pracę w godzinach nocnych, są bardziej dyspozycyjne, zazwyczaj nie mają jeszcze założonych rodzin, a także nie mają większych problemów ze zdrowiem i są w stanie przyjmować gości na stojąco przez dłuższy czas.

Wszystkie osoby, które wzięły udział w badaniach kwestionariuszowych, były narodowości polskiej. Aż 99,3% respondentów odpowiedziało, że mieszka w województwie łódzkim. Tylko jedna osoba udzieliła odpowiedzi, że zamieszkuje województwo kujawsko-pomorskie (prawdopodobnie był to pracownik zatrudniony jedynie na sezon wakacyjny).

Większość pracowników zatrudnionych w hotelach łódzkich (81,3% wszystkich ankietowanych) pochodziła z powiatu łódzkiego (w tym 80,7% stanowili mieszkańcy Łodzi). Oznacza to, że łódzki rynek pracy w branży hotelarskiej zajmowany jest przez społeczeństwo lokalne. Jest to zjawisko jak najbardziej pozytywne. Zatem rozwój hotelarstwa w Łodzi

poprzez utworzenie nowych miejsc pracy może sprzyjać zmniejszeniu się bezrobocia, a także spowodować podwyższenie stopy życiowej ludności lokalnej.

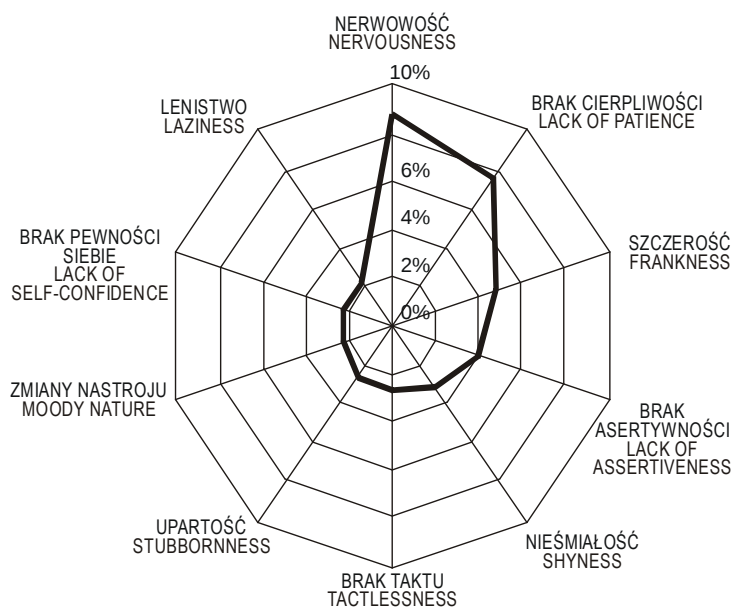


Rys. 1. Cechy ułatwiające pracę w hotelarstwie najczęściej wymieniane przez respondentów (opracowanie własne na podstawie badań terenowych)

Fig. 1. Features facilitating work in hotel industry most frequently mentioned by respondents (author's own study based on field research)

Personel biorący udział w badaniach stwierdził, że najbardziej przydatne w zawodzie hotelarza są następujące cechy (rys. 1): cierpliwość (10% odpowiedzi), otwartość (9%), komunikatywność (8,5%), opanowanie (4,75%), uprzejmość (4,5%). Ponadto respondenci zwrócili uwagę na przydatność takich cech, jak: optymizm (4,25%), asertywność (3,5%), pracowitość (3,25%) oraz empatia i odpowiedzialność (po 3%).

W przypadku pytania o negatywne cechy charakteru, które utrudniają pracę w hotelarstwie, respondenci mieli ogromny problem z ich podaniem. Wśród najczęściej wymienianych cech negatywnych pojawiały się (rys. 2): nerwowość (8,8%), brak cierpliwości (7,5%), szczerość w ujęciu negatywnym (4,8%), brak asertywności (3,96%). Sporadycznie ankietowani podawali też m.in.: nieśmiałość, brak taktu, upartość, zmiany nastroju, brak pewności siebie oraz lenistwo.



Rys. 2. Cechy utrudniające pracę w hotelarstwie najczęściej wymieniane przez respondentów (opracowanie własne na podstawie badań terenowych)

Fig. 2. Features hindering work in hotel industry most frequently mentioned by respondents (author's own study based on field research)

Można stwierdzić, że osoby zatrudnione w hotelach łódzkich nie potrafią wykazać swoich cech negatywnych, ponieważ odpowiedzi na to pytanie udzieliła jedynie nieliczna grupa osób ankietowanych. Pewnym wyjaśnieniem tej sytuacji może być chęć niezdradzania swoich wad w pracy. Często recepcjonista czy kelner musi ukrywać przed klientem swoją nerwowość czy inne negatywne cechy. Gdyby pracownik zaczął ujawniać swoje słabości przed gościem, oznaczałoby to, że nie nadaje się do pracy w hotelarstwie.

Ankietowani zostali zapytani w kwestionariuszach o długość zatrudnienia w branży hotelarskiej. Najwięcej respondentów (28,67%) udzieliło odpowiedzi, że pracują w hotelarstwie od 1 roku do 3 lat. Kolejną pod względem liczebności grupę reprezentują pracownicy, których doświadczenie w branży wynosiło od 3 do 6 lat (24,67%). Aż 18,67% osób biorących udział w badaniach wybrało odpowiedź, że pracują w hotelarstwie mniej niż rok. Pozostałe warianty odpowiedzi dla tego pytania były wybierane przez pracowników hoteli zdecydowanie rzadziej.

Fakt, że doświadczenie ma ogromny wpływ na obsługę „trudnego gościa”, którego oczekiwania i wymagania nie zostały do końca spełnione, potwierdził się także podczas przeprowadzania badań wśród pracowników hoteli łódzkich. Aż 56,67% respondentów wybrało odpowiedź, że liczba przepracowanych lat w zawodzie hotelarza ma zdecydowany wpływ na ich zachowanie podczas obsługi „trudnych gości”. Nieco mniej ankietowanych, 28% badanej grupy, powiedziało, że doświadczenie ma wpływ na obsługę niestandardowych gości. Niepokojące jest, że 8,67% respondentów nie ma zdania na ten temat, co może świadczyć o słabym zaangażowaniu tych pracowników w rozwój swoich umiejętności. Jedynie 6% wszystkich osób uznało, że doświadczenie nie ma wpływu na ich zachowanie podczas sytuacji, kiedy mają do czynienia z gośćmi problemowymi.

Z badań wynika, że aż 25,33% pracujących w hotelach miało średnie wykształcenie. Niewiele mniej respondentów – 24,68% miało wykształcenie magisterskie. Kolejną liczną grupę stanowiły osoby z ukończonymi studiami licencjackimi (23,33%). Pozostali pracownicy zatrudnieni w hotelach łódzkich wymieniali następujące poziomy wykształcenia: 14% – policealne, 7,33% – zasadnicze zawodowe, 3,33% – wykształcenie wyższe III-go stopnia oraz 2% ankietowanych – podstawowe.

Duży udział osób, które ukończyły jedynie szkoły średnie, wynika z tego, że ankietowani uczęszczali do szkół średnich hotelarskich bądź są w trakcie studiów wyższych. Ponadto w badaniach brały udział osoby na stanowisku portiera, ochroniarza czy pań pokojowych, a przy zatrudnieniu na te stanowiska zazwyczaj nie jest wymagane wykształcenie wyższe.

Zaskakujący jest fakt, że aż 51,33% respondentów zadeklarowało wykształcenie inne niż hotelarskie. Personel z wykształceniem hotelarskim zatrudniony w hotelach w Łodzi stanowił 34% wszystkich badanych osób. Jedynie 4,67% ankietowanych odpowiedziało, że ma wykształcenie hotelarskie, ale także dodatkowo ukończyło inny kierunek studiów. Ze względu na to, że wśród pracowników zatrudnionych w łódzkich obiektach hotelowych przewagę stanowi wykształcenie inne niż hotelarskie, warto podać jego kierunki, które wymieniali ankietowani. Najwięcej osób ukończyło filologię (najczęściej angielską i germańską), co więcej, wiele osób ukończyło także szkoły gastronomiczne. Ponadto można zauważyć duży udział ankietowanych z wykształceniem pedago-

gicznym, czy po ukończeniu kierunku zarządzanie i marketing. Poza tym wymieniane były także takie dziedziny, jak: ekonomia, bankowość, socjologia, administracja, gospodarka przestrzenna, czy stosunki międzynarodowe. Jedna z osób podała też, że ma wykształcenie medyczne.

Z zaprezentowanych wyników badań można wyciągnąć wniosek, że posiadanie wyższego wykształcenia w dziedzinie hotelarstwa niekoniecznie jest wyznacznikiem drogi do sukcesu. Podczas rekrutacji brane są pod uwagę także inne czynniki, cechy, zachowania, doświadczenia, predyspozycje, które w wielu przypadkach mają większe znaczenie dla pracodawcy, niż ukończona szkoła. Osoby z wykształceniem filologicznym mają duże szanse na zatrudnienie w hotelarstwie ze względu na to, że w tej dziedzinie znajomość języków obcych jest niezbędna. Można jednak zauważyć zależność między stanowiskiem a wykształceniem – im wyższe stanowisko zajmowane w hotelu, tym większy udział wykształcenia wyższego.

Tę część artykułu możemy podsumować, cytując następujące słowa: „Niekompetencja hotelarza jest jak odsłonięta pięta Achillesa, mimowolnie oczekująca na trafienie strzałą wymagających realiów rynku” (Nagler 2010). W hotelarstwie człowiek jest najważniejszy i od niego zależy najwięcej. Jedną z podstawowych zasad brzmi: jakość pracy osób związanych z tą branżą ma niebagatelny wpływ na wizerunek obiektu w oczach gości i jego wyniki finansowe. Dlatego też konsekwencje czynów, wynikających z nieuwagi czy wręcz przeświadczenia o własnej nieomyślności, mogą być dla hotelu wymierne i bardzo bolesne. Mogą postawić pod znakiem zapytania przyszłość obiektu lub realizowanej inwestycji, a nawet doprowadzić do upadku hotelu.

Charakterystyka „trudnego klienta”

Najogólniej można wyróżnić cztery podstawowe grupy problemów, które pojawiają się w hotelu: awarie techniczne, problemy z działaniem systemu komputerowego, zbyt mała liczba zatrudnionego personelu w stosunku do obłożenia obiektu oraz najważniejszy wśród wymienionych – obsługa „trudnych klientów”.

Na wstępie warto wytłumaczyć, co kryje się pod tym pojęciem. „Trudny gość” to osoba korzystająca z usług oferowanych przez obiekt

hotelowy, podczas obsługi której pojawiają się sytuacje problemowe spowodowane różnorodnymi przyczynami, zmuszające personel do odejścia od zachowań standardowych. Ponadto „trudny klient” to taki, którego oczekiwania i wymagania nie zostały zaspokojone na najwyższym stopniu zadowolenia, co objawia się jego odchodzącą od norm reakcją, wymagającą od pracownika indywidualnego podejścia.

Podczas przeprowadzonych badań aż 88% respondentów potwierdziło, że do hotelu, w którym pracują, przyjeżdżają „trudni klienci”. Ankietowani, zapytani o częstotliwość przyjazdów problemowych gości, najczęściej wybierali odpowiedź umiarkowanie często oraz często. Problemowy klient jest najczęściej narodowości polskiej – aż 73,3% ankietowanych wybrało taką właśnie odpowiedź. Z przeprowadzonych badań wynika, że „trudny gość” jest częściej mężczyzną, który przyjeżdża do hotelu indywidualnie. Respondenci, zapytani o wiek gościa problemowego, wybierali przede wszystkim przedział wiekowy 36–45 lat. Głównym motywem przyjazdów „trudnych klientów” są sprawy biznesowe.

Personel zatrudniony w hotelach łódzkich został poproszony o wymienienie w kwestionariuszach ankiety cech charakteru gości problemowych, a także podanie, w jakich najczęściej zachowaniach one się przejawiają. Pięcioma najczęściej przytaczanymi cechami „trudnych gości” okazały się: pewność siebie (9,05% wszystkich odpowiedzi), nerwowość (7,8%), wulgarność (7,33%), wyniosłość (6,86%) oraz bezczelność (także 6,86%).

Cechy „trudnych gości” wymieniane przez personel zatrudniony w hotelach łódzkich (tab. 2) jednoznacznie wskazują, że pracownicy zazwyczaj kojarzą sobie klienta problemowego z osobą, która ujawnia przed wszystkimi swoje negatywne emocje, przekazuje je w sposób niegrzeczny, jest niezwykle impulsywna. Można także zauważyć, że cechy negatywne były zdecydowanie częściej wskazywane niż cechy pozytywne.

Pośród najczęściej wskazywanych przez pracowników zachowań gości problemowych pojawiały się: niesłuchanie tego, co ma do powiedzenia personel hotelu (13,89% udzielonych odpowiedzi), mówienie podniesionym tonem (12,90%) oraz chęć uzyskania wszelkich możliwych zniżek za usługi, z których klient korzystał (10,90%). Ponadto „trudni goście” często za wszelką cenę pragną znaleźć się w centrum zainteresowania. Dotyczy to przede wszystkim osób, które czują się niedowartościowane i w ten sposób chcą na siebie zwrócić uwagę innych.

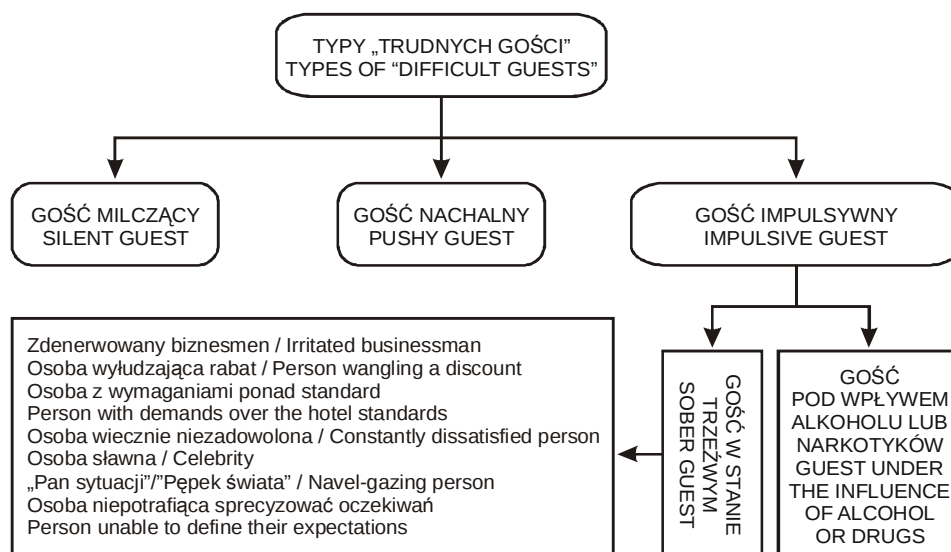
Tabela 2. Cechy charakteru „trudnych gości” według respondentów
 Table 2. Characteristic features of “difficult guests” according to respondents

Cechy „trudnych gości” Features of “difficult guests”	Liczba odpowiedzi (%) Number of responses (%)	Cechy „trudnych gości” Features of “difficult guests”	Liczba odpowiedzi (%) Number of responses (%)
Pewny siebie Self-confident	9,05	Niezdecydowany Indecisive	2,18
Nerwowy Nervous	7,80	Grubiański Rude	1,87
Wulgarny Vulgar	7,33	Nachalny Pushy	1,87
Wyniosły Haughty	6,86	Nieźrównoważony Unstable	1,56
Bezczelny Impudent	6,86	Wygadany Eloquent	1,40
Wymagający Discerning	6,71	Uparty Stubborn	1,40
Niecierpliwy Impatient	6,24	Śmiały Confident	0,94
Kłótlivy Argumentative	4,99	Skąpy Mean	0,94
Wybredny Fussy	4,52	Podstępny Devious	0,94
Wybuchowy Quick-tempered	4,21	Małomówny Taciturn	0,79
Impulsywny Impulsive	4,06	Pesymista Pesimist	0,79
Kapryśny Moody	3,43	Flegmatyczny Phlegmatic	0,79
Lekceważący Disrespectful	3,43	Szczery Frank	0,62
Nieprzewidywalny Unpredictable	2,65	Skryty Reserved	0,47
Drobiazgowy Punctilious	2,18	Opanowany Poised	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych.
 Source: author's own study based on field research.

Wśród charakterystycznych zachowań klientów problemowych zostały wymienione także: żądanie rozmowy z dyrektorem czy załatwianie spraw za pomocą krzyku. Możliwość spotkania z osobą na wyższym szczeblu w strukturze organizacyjnej hotelu jest dla wielu niezadowolonych gości jednocześnie rozwiązaniem problemu, ponieważ w ten sposób zyskują poczucie, że są kimś ważnym, a personel ich nie lekceważy. Najmniej odpowiedzi udzielono na takie propozycje, jak: mocno gestykuje (4,37% odpowiedzi) czy zadaje dużo pytań (1,98% odpowiedzi). Analizując charakterystyczne cechy oraz zachowania gości problemowych, można zauważyć między nimi ścisły związek. Przytaczane najczęściej cechy charakteru implikują wskazywane zachowania klientów.

Na podstawie przeprowadzonych badań zostały wyróżnione trzy podstawowe grupy klientów: goście milczący, goście impulsywni oraz goście nachalni (rys. 3). Można przy tym wyraźnie zauważyć dominację klientów określonych jako impulsywni.



Rys. 3. Typologia „trudnych gości” w hotelach łódzkich
(opracowanie własne na podstawie badań terenowych)

Fig. 3. Typology of “difficult guests” in hotels of Łódź
(author’s own study based on field research)

Gość milczący cechuje się przede wszystkim tym, że nie okazuje swoich emocji, a także nie wyraża swoich opinii. Tacy klienci zachowują swoje zdanie na temat hotelu oraz jego obsługi wyłącznie dla siebie. Starają się nie rzucać w oczy, nie wyróżniają się spośród pozostałych gości. Jest to bardzo niekorzystne zjawisko, ponieważ hotelarz nie otrzymuje informacji zwrotnej od gościa i nie ma pojęcia, co ewentualnie należałoby zmienić w funkcjonowaniu obiektu hotelarskiego. Pracownik wychodzi z założenia, że skoro klient nie składa żadnych uwag, to znaczy, że wszystko działa poprawnie. Klienci milczący bardzo rzadko przyjeżdżają do hoteli łódzkich.

Kolejny typ „trudnego gościa” to osoba określana jako nachalna. Jest to przede wszystkim klient flegmatyczny oraz drobiazgowy. Wszystko chce wiedzieć, zadaje mnóstwo pytań. Ze względu na fakt, że praca w hotelarstwie wiąże się z presją czasu, goście nachalni są dla pracowników dużym obciążeniem. Należy im poświęcić przynajmniej dwa razy więcej czasu niż przeciętnemu klientowi.

Najczęściej spotykanym gościem w hotelach zlokalizowanych w Łodzi jest osoba określana jako impulsywna. Charakteryzuje się przede wszystkim tym, że mówi wszystko, co myśli, oraz daje upust swoim emocjom. Wybuchowe reakcje takich klientów objawiają się zazwyczaj krzykiem bądź podniesionym tonem podczas mówienia, wzmożoną gestykulacją, obrażaniem pracownika oraz niegrzecznym postępowaniem w stosunku do hotelarza. Ten typ gości można podzielić na dwie podgrupy – gości trzeźwych oraz gości pod wpływem alkoholu bądź narkotyków. Przeprowadzone badania bardzo wyraźnie ukazały problem alkoholowy w hotelach łódzkich. Wiele sytuacji problemowych pojawia się właśnie po spożyciu przez klientów napojów alkoholowych. Wśród gości zaliczonych do drugiej podgrupy znaleźli się: zdenerwowani biznesmeni po nieudanym spotkaniu służbowym, osoby wyłudzające rabaty, klienci z wymaganiami ponad standard danego hotelu, sławni ludzie wywodzący się z *show biznesu*, osoby wiecznie niezadowolone, a także goście traktujący się jako „pępek świata” oraz ludzie niepotrafiący sprecyzować swoich oczekiwań.

Procedury obsługi „trudnych gości”

Według *Encyklopedii popularnej PWN* (1991) procedura to postępowanie, przepisy obejmujące tryb i sposób przeprowadzania spraw. Procedury można podzielić na dwie grupy: standaryzowane oraz niestandaryzowane.

Procedury standaryzowane charakteryzują się tym, że za każdym razem wyglądają tak samo, używa się tych samych sformułowań, po kolei wykonuje się te same zadania, wszystko przebiega według ustalonego schematu. Natomiast procedury niestandaryzowane cechują się tym, że za każdym razem mogą wyglądać inaczej, sposób postępowania jest uzależniony od rodzaju sytuacji. Oczywiście dla procedur niestandaryzowanych mogą zostać stworzone pomocnicze schematy postępowania w zależności od przypadku, ale tak naprawdę w każdej sytuacji będą używane inne sformułowania, każda z nich będzie różniła się od następnej – w związku z czym, niezbędne jest indywidualne podejście do każdej sprawy.

W przypadku, kiedy pojawia się sytuacja konfliktowa z gościem, należy podejść do niej indywidualnie. Niestety nie ma możliwości stworzenia standardów dla rozwiązywania wszystkich problemów podczas obsługi „trudnego gościa”, ze względu na jego nieprzewidywalność. Przede wszystkim postępowanie uzależnione jest od rangi problemu. Można wyróżnić sześć wariantów postępowania podczas obsługi problemowego klienta (rys. 4):

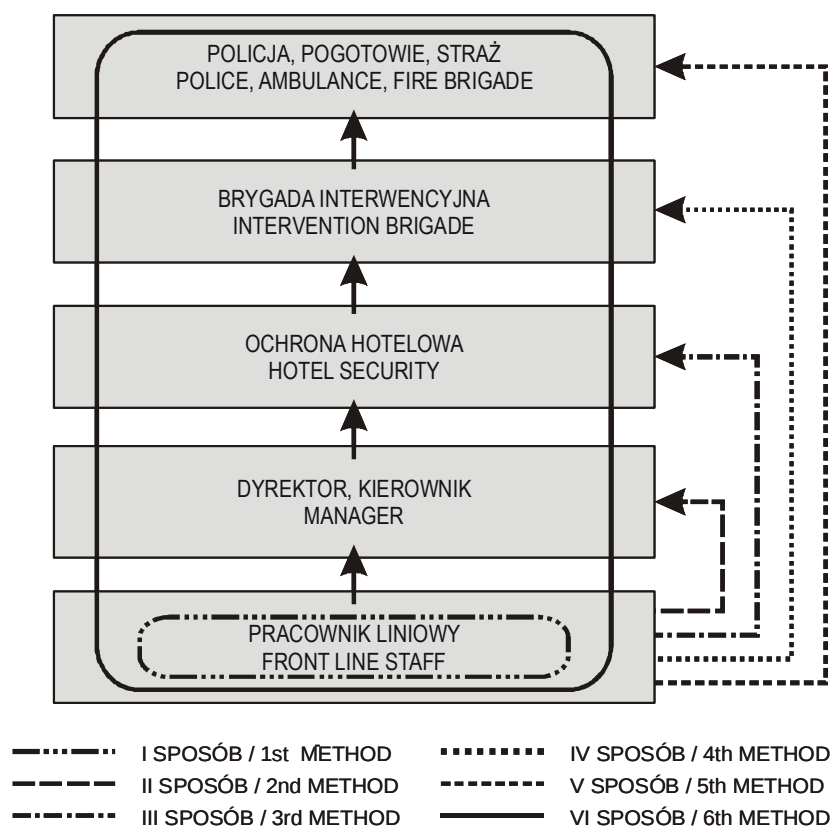
Pierwszy sposób („na własną rękę”) – pracownik liniowy² korzysta ze swoich umiejętności i sam rozwiązuje problem bez udziału osób trzecich. Ten sposób jest odpowiedni w przypadku, kiedy sytuacja nie jest niebezpieczna dla otoczenia, a „trudny klient” jest osobą, z którą łatwo dojść do porozumienia.

Drugi sposób („pomoc przełożonego”) – pracownik liniowy przekazuje sprawę do kierownika, dyrektora lub managera hotelu. Ten sposób należy wykorzystać, kiedy „trudny klient” żąda rozmowy z osobami zarządzającymi hotelem lub pracownik nie jest w stanie sam poradzić

² Pracownik liniowy – osoba znajdująca się na najniższym szczeblu organizacyjnym w hotelu, która ma bezpośredni kontakt z gośćmi.

sobie z tą sytuacją, bądź nie ma możliwości spełnienia żądań gościa w zamian za wadliwą usługę.

Trzeci sposób („wstępne pouczenie”) – pracownik liniowy wzywa ochronę hotelową. Ta sytuacja jest odpowiednia w przypadku sytuacji konfliktowej z wulgarnym gościem, który zachowuje się zbyt impulsywnie, co może spowodować niewielkie niebezpieczeństwo dla otoczenia.



Rys. 4. Możliwe rozwiązania sytuacji problemowych z „trudnym gościem” w hotelach łódzkich (opracowanie własne na podstawie doświadczenia oraz przeprowadzonych badań)

Fig. 4. Possible solutions of problematic situations with “difficult guest” in hotels of Łódź (author’s own study based on experience and conducted investigations)

Czwarty sposób („interwencja”) – pracownik liniowy wzywa brygadę interwencyjną³. Ten wariant jest stosowany wówczas, gdy gość powoduje duże zagrożenie dla otoczenia, innych gości hotelowych bądź pracowników hotelu. Brygada interwencyjna jest wzywana, kiedy ochroniarz hotelowy nie jest w stanie poradzić sobie z problemem;

Piąty sposób („zagrożenie życia”) – pracownik liniowy wzywa w zależności od potrzeby: policję, straż lub pogotowie. Jest to ostateczny wariant i należy korzystać z niego tylko w skrajnych przypadkach. Policja jest wzywana wówczas, kiedy brygada interwencyjna nie jest w stanie rozwiązać problemu z trudnym gościem, bądź zażąda tego gość hotelowy. Straż wzywana jest, kiedy istnieje zagrożenie pożarem, a pogotowie, gdy istnieje zagrożenie życia pracowników bądź pozostałych klientów hotelu.

Szósty sposób („kompleksowe rozwiązanie problemu”) – pracownik liniowy korzysta z pomocy kolejno: dyrektora, kierownika lub menadżera, potem ochrony hotelowej, następnie brygady interwencyjnej, a dopiero na końcu z pomocy policji, pogotowia lub straży. Generalnie ten schemat postępowania jest prawidłowy w przypadkach bardziej skomplikowanych, a także kiedy mamy odpowiednią ilość czasu na wzywanie poszczególnych osób i służb do pomocy.

Zazwyczaj w sytuacjach problemowych z „trudnym gościem” trzeba działać szybko i zdecydowanie, szczególnie kiedy pojawia się zagrożenie dla życia pracowników lub innych gości hotelowych. Zdarza się, że podczas zmiany nocnej nie ma osób zarządzających hotelem, dlatego należy podejmować wszelkie działania samemu, bez dłuższego zastanowienia. Pracownik powinien wiedzieć, jak prawidłowo postąpić i do jakich osób zwracać się bezpośrednio o pomoc. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych przez autorkę wynika, że procedury obsługi „trudnych gości” w hotelach łódzkich nie są standaryzowane. Jednak zasady postępowania w sytuacjach problemowych we wszystkich hotelach są podobne.

Należy pamiętać, że w sytuacjach problemowych bezpieczeństwo pozostałych gości hotelowych oraz bezpieczeństwo pracowników obiektu hotelarskiego jest najważniejsze. Personel powinien postępować według takich procedur, aby nie narażać nikogo na zagrożenie utraty życia.

³ Grupa interwencyjna – grupa uzbrojonych ochroniarzy.

Studia przypadków

Dla zilustrowania teorii na temat „trudnych gości”, zostaną przedstawione przykładowe sytuacje problemowe, które rzeczywiście miały miejsce w wybranych łódzkich hotelach.

Sytuacja 1

Podczas weekendu jedna z firm organizowała konferencje w dwóch różnych salach hotelu. Aby wszystko przebiegało zgodnie z planem, wynajęto osobę z zewnątrz, która zajmowała się ich obsługą (m.in. kontrolowała czas, koordynowała przerwy na lunch). Zatrudniona młoda kobieta – Katarzyna Kowalska – bardzo przejmowała się swoją rolą, często przychodziła do recepcji, aby jeszcze raz potwierdzić to, co zostało już wcześniej ustalone.

Po zakończeniu przerwy obiadowej uczestnicy konferencji wrócili do sal, by kontynuować obrady, a koordynatorka przyszła do pustej restauracji na spóźniony posiłek. W tym czasie do recepcji zszedł gość hotelu – Jan Nowak, który zapytał, czy może zjeść obiad. Recepcjonistka zaprosiła go do sali restauracyjnej i poprosiła kelnera o obsługę.

Po około 10 minutach do recepcji przybiegła zapłakana Katarzyna Kowalska, informując że p. Nowak ją obraża i jej grozi. Recepcjonistka podeszła do gościa i poprosiła go o zachowanie spokoju. To nie dało rezultatu, ponieważ i ona została wulgarnie potraktowana. Został wezwany ochroniarz, który również nie poradził sobie z sytuacją. Pan Nowak nadal obrażał p. Kowalską, niewybrednie komentując jej wygląd, kilkakrotnie próbował ją też zastraszyć. Mężczyzna stanowił zagrożenie dla przebywających w hallu recepcyjnym innych gości hotelowych. Wezwano więc brygadę interwencyjną, która w ciągu kilku minut skutecznie uspokoiła p. Nowaka, po czym kategorycznie nakazała mu się spakować i opuścić hotel (takie postępowanie ustaliła recepcjonistka w trakcie konsultacji z dyrektorem hotelu).

Konflikt byłby zażegnany, gdyby nie to, że roztrzęsiona Katarzyna Kowalska nakazała wezwać policję. Rozwiązanie zaistniałej sytuacji nie było bowiem dla niej satysfakcjonujące, zażądała przeprosin oraz postawienia p. Nowaka przed sądem. Kobieta zagroziła, że napisze artykuł do gazety, w którym opíše wszystkie wydarzenia i bierną postawę hotelu. Ostatecznie wezwano policję.

Mimo asysty brygady interwencyjnej kilkakrotnie jeszcze dochodziło do nieprzyjemnej wymiany zdań między p. Kowalską a p. Nowakiem. Po przybyciu do hotelu policjanci spisali p. Nowaka oraz udzielili mu ustnego pouczenia. Okazało się, że prowokował on podobne nieprzyjemne sytuacje również w innych łódzkich hotelach. Pani Kowalskiej wytłumaczono, że sprawa w sądzie z pewnością będzie trwała długo, a jej wynik nie jest wcale oczywisty. W efekcie kobieta zrezygnowała ze składania oficjalnego doniesienia. Policja zabrała p. Nowaka, aby mieć pewność, że opuścił hotel.

Podczas całego zajścia recepcjonistka próbowała normalnie pracować – meldowała przyjeżdżających gości, którzy jednak musieli patrzeć na rozgrywające się obok gorszące sceny. Zestresowana recepcjonistka po wyjściu policji rozplakała się. Pani Katarzyna Kowalska przepraszała pracownicę hotelu za swe zachowanie. Tłumaczyła, że nie ma doświadczenia, a bardzo jej zależało, aby wszystko było w porządku. Niestety, w pewnym momencie skupiła się na swojej osobie, a nie na obsłudze konferencji. Swoim chaotycznym, nerwowym zachowaniem spowodowała nieoczekiwany wybuch agresji u p. Nowaka, który – jak stwierdziła policja – był pod wpływem narkotyków.

Opisany przypadek uświadamia, jak stalowe nerwy powinien mieć pracownik hotelu. Nawet w ekstremalnej sytuacji pełnej napięcia emocjonalnego musi zachować nadzwyczajny spokój i opanowanie. Recepcjonistka niemal przez całe zdarzenie postępowała właściwie: próbowała sprostać wyzwaniu, łagodziła zaistniały konflikt, podejmowała odpowiednie decyzje, poszukiwała rozwiązania problemu wykorzystując po kolei dostępne procedury. Nikogo nie lekceważyła, próbowała wysłuchać obie strony uczestniczące w sporze. Pomimo przedłużającej się awantury jednocześnie obsługiwała innych gości. Dopiero końcowy płacz, wynikający z opadnięcia emocji, nie był zachowaniem profesjonalnym. Była to jednak młoda dziewczyna, która zaledwie kilka miesięcy pracowała na swoim stanowisku.

Sytuacja 2

Jednym z gości hotelu był Polak mieszkający od wielu lat w Niemczech – Jan Kowalski. Miał około 30 lat. Jego wygląd był dość kontrowersyjny, miał liczne tatuaże na ciele oraz wiele kolczyków. Po przybyciu do hotelu cały swój czas spędzał w hotelowym barze, pijąc

alkohol. Zachowywał się przy tym bardzo głośno, gestykulował. Żalił się wszystkim, że przyjechał specjalnie do dziewczyny, która nie przyszła na umówione spotkanie. Wieczorem zawarł znajomość z Piotrem Nowakiem, który był uczestnikiem jednej z odbywających się w hotelu konferencji. Panowie zaczęli rozmawiać, potem wspólnie pić alkohol aż do zamknięcia baru. Wtedy mężczyźni zaczęli się sprzeczać i popychać, a zaraz potem ściskać i podawać sobie dłonie. Przebywająca na zmianie recepcjonistka cały czas obserwowała zachowanie gości, informując o całej sytuacji ochroniarza. Około godziny 1.00 w nocy panowie poszli do swoich pokoi.

Pół godziny później p. Kowalski zbiegł do recepcji, krzycząc, że Nowak go okradł: zginęły jego dokumenty, pieniądze, sprzęt do słuchania muzyki. Głośno wyrażał obawy, jak teraz wróci do swojego kraju. Był przy tym wulgarny, zaczął obrażać Polskę i wszystkich Polaków. Kilkakrotnie powtórzył, że zabije Nowaka. Kazał recepcjonistce wezwać policję, grożąc, że w przeciwnym wypadku oskarży hotel o współudział w kradzieży. Ponieważ gość wdał się w przepychankę z ochroniarzem, recepcjonistka postanowiła wezwać policję.

Po 15 minutach w hotelu zjawili się służby mundurowe. Została im przedstawiona sytuacja. Pan Kowalski wyklócał się również z policją, potem nagle zaczął płakać. Policjanci, nie mając nakazu rewizji, nie mogli sprawdzić pokoju p. Nowaka. Postanowili jednak z nim porozmawiać. Nie było to proste, gdyż p. Kowalski nie znał nazwiska swego nocnego kolegi, ani tym bardziej numeru pokoju, w którym przebywał. Dopiero ochroniarz po sprawdzeniu zapisu monitoringu ustalił, gdzie nocuje p. Nowak. Policjanci zapukali do wskazanego pokoju. Nowak, stojąc w progu, stwierdził krótko, że nic z pokoju Kowalskiego nie zabrał, po czym zamknął drzwi.

Policjanci zeszli do hallu recepcyjnego, gdzie nadal przebywał p. Kowalski, a następnie pojechali z nim do jego pokoju. Pod drzwiami leżał portfel i dokumenty, a pod łóżkiem w pokoju znaleziono sprzęt do słuchania muzyki. Pan Kowalski stwierdził, że rzeczy te zostały mu podrzucone, gdyż wcześniej ich tu nie było. Policja udzieliła gościowi ustnego pouczenia i opuściła hotel. Natomiast p. Kowalski jeszcze dwukrotnie w ciągu nocy schodził do recepcji, grożąc, że nie zostawi tak tej sprawy.

Przedstawiona sytuacja ostatecznie zakończyła się dobrze. Rano

p. Kowalski był już spokojny, nic nie pamiętał (lub też udawał, że nic nie pamięta). Jego nocne zachowanie można zakwalifikować do grupy gości impulsywnych. Alkohol w tym przypadku spotęgował wybuchowe, nieobliczalne reakcje klienta. Pan Kowalski być może czuł się zakompleksiony lub niedowartościowany i w związku z tym chciał pokazać, że jest lepszy i ważniejszy, niż w rzeczywistości. Dzięki awanturze znalazł się w centrum zainteresowania, a to spowodowało podniesienie jego samooceny.

Sytuacja 3

W hotelu na jedną dobę zatrzymało się zamożne małżeństwo. Około godziny 23.00 para zgłosiła w recepcji, że klimatyzacja w ich pokoju nie działa i jest im za gorąco. Temperatura w pokoju wynosiła 24°C. Niestety, w hotelu w godzinach nocnych nie było pracowników technicznych, którzy mogliby naprawić usterkę. W związku z tym recepcjonista przeprosił za zaistniałe niedogodności i zaproponował gościom przeniesienie do innego pokoju o wyższym standardzie za tę samą cenę. Małżeństwo zaakceptowało zmianę pokoju. Następnego dnia jednak goście zażądali rozmowy z dyrektorem. W jej wyniku otrzymali dodatkowo darmowe śniadanie oraz 50-procentową zniżkę ceny pokoju. Mimo tylu ustępstw ze strony hotelu, goście wyjechali niezadowoleni i rozczarowani świadczonymi usługami. Następnego dnia dodali na stronie internetowej negatywną opinię o obiekcie.

Usterki urządzeń technicznych w hotelu są dość częstym problemem pracowników recepcji. W opisanej sytuacji personel zachował się jednak bardzo profesjonalnie. Doskonałym rozwiązaniem było przeniesienie gości do pokoju o wyższym standardzie. Niestety, małżeństwo okazało się nadzwyczaj niewyrozumiałe (lub też uznało, że można maksymalnie wykorzystać zaistniałe okoliczności). Takich gości można określić mianem wiecznie niezadowolonych. Sytuacja problemowa została rozwiązana w poprawny sposób, mimo to, ze względu na postępowanie i charakter gości, nie zakończyła się pozytywnie. Wydaje się jednak, że żadne zachowanie pracowników nie zadowoliłoby tych turystów.

Podsumowanie

Na zakończenie badań dokonano analizy porównawczej dwóch grup łódzkich hoteli, w których zjawisko obsługi „trudnego gościa” występuje lub nie występuje. Takie porównanie umożliwiło wskazanie pozytywnych oraz negatywnych aspektów przyjazdów „trudnych klientów” do tych hoteli. Porównanie to zostało dokonane na trzech płaszczyznach – sylwetki gościa, sylwetki hotelarza oraz zarządzania jakością usług (tab. 3). To spowodowało, że analiza ma charakter wielowymiarowy oraz pozwala na uchwycenie wielu pozytywnych oraz negatywnych zjawisk.

Dokonując porównania hoteli, gdzie problem „trudnych gości” jest zjawiskiem częstym, z hotelami „idealnymi”, gdzie taki problem nie istnieje, można zauważyć tylko nieliczne podobieństwa i większość różnic, zarówno na płaszczyźnie zarządzania jakością usług, sylwetki hotelarza, jak i sylwetki gościa.

Tabela 3. Porównanie hoteli, w których występuje zjawisko obsługi „trudnego gościa” z hotelami, gdzie zjawisko to nie istnieje

Table 3. The comparison of hotels with the effect of serving “difficult guest” to the hotels without this effect

Hotel idealny, w którym nie występuje zjawisko obsługi „trudnego gościa” An ideal hotel without the effect of “difficult guest”	Hotel, w którym występuje zjawisko obsługi „trudnego klienta” A hotel with the effect of “difficult guest”
Gość / Guest	
Reprezentowanie zachowań typowych, standardowych Podobne wymagania oraz oczekiwania Jednakowe traktowanie wszystkich gości bez uwzględnienia ich emocji, odczuć Jednakowy czas poświęcony gościom podczas obsługi Gość jako osoba najważniejsza i zawsze mająca rację	Reprezentowanie zachowań niestandardowych, często zaskakujących Przyjazdy gości „impulsywnych”, „milczących” lub „nachalnych” Potrzeba zrozumienia oraz indywidualnego podejścia Więcej poświęconego czasu na obsługę gościa Zróżnicowane potrzeby oraz wymagania Gość jako osoba najważniejsza i zawsze mająca rację

Hotelarz / Hotelier	
Uczestnictwo w niewielkiej liczbie sytuacji problemowych, co wiąże się z małą ilością stresu Brak zaradności w mało spotykanych oraz trudnych sytuacjach Mała odporność na stres Komfort psychiczny Monotonia wynikająca z obsługi gości w żaden sposób nieróżniących się od siebie Brak potrzeby poświęcania większego zainteresowania klientom, ze względu na przeświadczenie, że wszystko będzie się działo według ustalonego schematu Brak potrzeby podnoszenia kwalifikacji wynikający z poczucia bycia idealnym Brak możliwości poszerzenia wiedzy na temat relacji z ludźmi reprezentującymi różne typy osobowości Obsługa według ustalonych standardów	Uczestnictwo w wielu sytuacjach problemowych, co wiąże się z większą ilością stresu Większa zaradność w związku z przeżytymi doświadczeniami Większa odporność na stres Brak komfortu psychicznego Większa satysfakcja z pracy w hotelarstwie Poświęcanie gościom większej uwagi Dokładniejsza obserwacja klientów umożliwiającą stworzenie pewnego poglądu Większa chęć podnoszenia kwalifikacji oraz doskonalenia umiejętności obsługi „trudnego gościa” Poszerzenie wiedzy na temat relacji z ludźmi, którzy reprezentują zróżnicowane osobowości Obsługa wymagająca w niektórych sytuacjach odejścia od ustalonych procedur standardowych
Zarządzanie jakością usług / Management of the quality of service	
Mniejsza chęć dążenia do wprowadzania nowych, ulepszonych procedur obsługi gościa, ze względu na przeświadczenie, że w obiekcie wszystko funkcjonuje poprawnie Zmniejszona inspiracja do poprawy jakości usług, gdyż wszystkie potrzeby klientów zostały już zaspokojone	Wprowadzanie nowych rozwiązań obsługi gościa, aby liczba „trudnych gości” mogła ulec zmniejszeniu Dążenie do lepszego zaspokojenia potrzeb oraz wymagań gości Większy nacisk na zainteresowanie gościem ze względu na jego nieprzeciętne zachowania

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

Kiedy osoby zarządzające hotelem dojdą do doskonałości, wszystko jest już przewidywalne i nie pojawiają się problemy z gośćmi, wówczas istnieje niebezpieczeństwo stagnacji jakości usług, a następnie ich spadku. Dobra sytuacja w obiekcie hotelarskim powoduje, że wprowadzona jest mniejsza liczba zmian dotyczących m.in. obsługi gości i wówczas obiekty konkurencyjne mogą wykorzystać jego słabą stronę. Rynek hotelarski cechuje się ciągłymi zmianami oraz nowinkami i w związku z tym wymagane jest ciągłe dążenie do lepszej jakości.

Jeżeli porównany dwa typy obiektów pod względem sylwetki hotelarza, okazuje się, że „trudni goście” dają wiele możliwości pracownikom. Problemowi klienci powodują, że personel rozwija się, dąży do ulepszenia swoich umiejętności oraz kwalifikacji. Obsługa „trudnego gościa” jest pewnego rodzaju „szkołą życia”. Jednym z nielicznych negatywnych aspektów w tym przypadku jest narażenie hotelarzy na nieustanny stres, który może w jakimś stopniu odbić się na ich zdrowiu.

Porównanie obiektów na płaszczyźnie sylwetki gościa pokazuje dużą rozbieżność. „Trudni goście” reprezentują różne typy osobowości, temperamentów w przeciwieństwie do typowych klientów. Według autorki obsługa gościa problemowego powoduje, że praca w hotelarstwie jest ciekawsza oraz pozbawiona monotonii.

Należy pamiętać, że „trudnych klientów” trzeba traktować jako wyzwanie. Każdy moment, szczególnie podczas obsługi gości jest istotny. Co więcej klient ma zawsze rację, nawet gdy sytuacja problemowa wynika z jego przyczyny. Jedno jest pewne, personel zatrudniony w hotelu musi dbać o swoich klientów, ze względu na fakt, że ich satysfakcja przekłada się na zysk hotelu, a zysk dla obiektu oznacza zysk dla pracowników. Taka zasada funkcjonuje w dobrze prosperujących przedsiębiorstwach i przyczynia się do zadowolenia zarówno klientów, jak i pracowników. Usatysfakcjonowany hotelarz i gość to podstawa sukcesu w branży hotelarskiej.

Literatura

- Błądek Z., 1987, *Kształtowanie programów i funkcji hoteli miejskich*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Błądek Z., 2001, *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*, Palladium, Poznań.
- Bocho W., Gąska S., 2006, *Organizacja pracy w hotelarstwie*, Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków.
- Broniewska G., 2004, *Koncentracja na kliencie i zaangażowanie pracowników jako bazowe cechy zarządzania jakością w hotelach*, Turystyka i Hotelarstwo, 5.
- Encyklopedia popularna PWN*, 1991, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa.

- Kachniewska M., 2009, *Materiały szkoleniowe „Relacje z trudnym klientem i radzenie sobie ze stresem”*, Akademia Menadżerów Hotelarstwa, Warszawa.
- Martin W.B., 2006, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Milewska M., Włodarczyk B., 2005, *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości z zakresu hotelarstwa*, Wyd. WSTH, Łódź.
- Nagler M., 2010, *Siedem grzechów głównych hotelarza*, „Poradnik inwestora hotelowego 2010”, Instytut Rynku Hotelarskiego, Warszawa.
- Nawrocka E., Oparka S., 2007, *Obsługa klienta hotelu*, Turystyka i Hotelarstwo, 11.
- Piasta J., 2010, *Narysować gościnność?*, Hotelarstwo: branża, ludzie, praktyka, 13–14 (11–12).

Strony internetowe

www.andels.com (11.06.2011).
www.adriahotel.pl (11.06.2011).
www.campanile.com.pl (11.06.2011).
www.centrumhotele.pl (11.06.2011).
www.grandlodz.pl (11.06.2011).
www.hotelambasador.pl (11.06.2011).
www.hotel-alicja.pl (11.06.2011).
www.hotel-boss.pl (11.06.2011).
www.hotelborowiecki.pl (11.06.2011).
www.hoteldaria.oit.pl (11.06.2011).
www.hotel-eskulap.pl (11.06.2011).
www.hotelfocus.com.pl (11.06.2011).
www.hotelreymont.com (11.06.2011).
www.ibishotel.com (11.06.2011).
www.inesshotel.pl (11.06.2011).
www.mhotel.eu (11.06.2011).
www.qubushotel.com (11.06.2011).
www.yuca.pl (11.06.2011).

Handling “difficult client” as a part of hospitality formula in Łódź hotels

Summary

The service of guests constitutes the essence of hotel functioning. Not everyone is apt to work as a hotelier. The key factor leading to success in hotel industry is a full comprehension of the message conveyed by the performed job.

According to respondents who were surveyed in the research it appears that the most frequent features facilitating work in hospitality are: patience, an outgoing nature, communicativeness and self-control. However, among features hindering work in hotel industry the most commonly mentioned are: nervousness, impatience, frankness and lack of assertiveness.

Guests have diverse personality traits, which manifest themselves in different patterns of bearing. Accordingly, unconventional procedures of guest servicing should be applied in many cases. On the basis of the research three main types of “difficult customers” – i.e. a silent guest, an impulsive guest and a pushy guest were distinguished. The first type of customers is characterized by the fact that they do not manifest their emotions. The second type of guests, on the contrary, reveals all the feelings in public. Whereas the service of pushy guests requires far more attention than the service of standard guests.

In case of a conflict with such a guest, he/she should be treated individually due to his/her unpredictability. Depending on the significance of the problem one of the six options of measures while dealing with problematic guests can be used: “on one’s own initiative”, “with the superior’s help”, “initial caution”, “intervention”, “life hazard” and “full solution to the problem”. Each of these methods assumes the participation of different people or groups of people who aim to solve the problem situation. Which option will be chosen depends, first of all, on the kind of a problem and to what extent the life is threatened.

Problem situations often result from the behaviour, approach and personality traits of the guest and not the fault of the hotel, management or the staff. However, it is to remember that the guest is always right. Thus “difficult clients” should be treated as a challenge. Due to problem guests not only professional but also life experience is gained. Hotel industry is very complicated since “man to man” relations dominate here. Work where “a human factor” prevails is very demanding and requires many dedications. Unfortunately, no hotel can avoid mistakes but it should be remembered that any error can be rectified. The hotel staff should take care of their guests since every client brings in a profit to the hotel which is, at the same time, beneficial for employees.

Translated by Elżbieta Lubińska