

**Grażyna Broniewska**

Katedra Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26  
tel. 635 52 34, tel./fax 639 06 32,  
leliwa@widzew.net  
katzarz@uni.lodz.pl

**DBAŁOŚĆ O KLIENTA WEWNĘTRZ-  
NEGO I ZEWNĘTRZNEGO W HOTE-  
LACH W ŚWIETLE FILOZOFII  
ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ**

**CARING FOR BOTH 'INSIDE'  
AND 'OUTSIDE' HOTEL CLIENTS  
IN TERMS OF TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT PHILOSOPHY**

Zarys treści: Wychodząc z propagowanego w filozofii TQM (*Total Quality Management*) założenia, że „Jak najlepsze zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego jest podstawą do zaspokojenia na takim samym poziomie potrzeb klienta zewnętrznego” w artykule zwrócono uwagę na kluczową rolę zaangażowania i zadowolenia personelu w realizacji celów firmy, egemplifikując rozważania analizą tego zagadnienia w hotelach.

Słowa kluczowe: kompleksowe zarządzanie przez jakość, klient wewnętrzny i zewnętrzny, usługi hotelowe.

Abstract: The article is based on the Total Quality Management (TQM) philosophy assumption that “By satisfying the inside client's needs as fully as possible, we can equally satisfy the outside client's needs”. The author highlights the key role of the involvement and satisfaction on the part of hotel personnel in achieving the goals of the firm by giving examples from actual hotels.

Key words: Total Quality Management, inside and outside clients, hotel services.

**1. KLIENT NIE TYLKO NA ZEWNĄTRZ,  
RÓWNIEŻ WEWNĄTRZ FIRMY**

**1. CLIENTS OUTSIDE  
AND INSIDE A FIRM**

Jednym z filarów skutecznego systemu zarządzania przez jakość jest nastawienie na realizację potrzeb klienta. Słowo „klient” utożsamiamy zwykle z klientem zewnętrznym – nabywcą oferowanych usług i wyrobów. Tymczasem w filozofii kompleksowego zarządzania przez jakość (*Total Quality Management*) i w koncepcji marketingu partnerskiego (*Relationship Marketing*) coraz częściej zwraca się uwagę na kluczową rolę personelu przedsiębiorstwa, określanego jako klienci wewnętrzni. Klient wewnętrzny to każdy pracownik firmy biorący udział w wytwarzaniu wartości dodanej. Dla jakości usługi oferowanej klientowi zewnętrznemu istotnym jest bowiem określenie

One of the conditions for effective quality management is an orientation towards the needs of a client. The term ‘client’ is usually applied to an outside client – a buyer of the offered services and products. However, in the philosophy of Total Quality Management and in terms of Relationship Marketing, the importance of the firm's personnel i.e. the ‘inside’ client, has been constantly growing. An inside client is any person employed by a firm who participates in producing the added value. In order to raise the quality of service offered to an outside client, it is

i pełna świadomość tego, kto kogo obsługuje wewnątrz firmy i jakimi miarami ocenia swoją pracę. Pracownicy winni uświadamiać sobie, że każdy w przedsiębiorstwie ma swego klienta wewnętrznego, którego wymagania należy respektować i realizować. Każda praca jest bowiem procesem, w którym pracownicy są zarówno klientami, jak i dostawcami (usług, informacji, wyrobów) dla innych osób tworzących ten specyficzny łańcuch, prowadzący w rezultacie do oferowania najlepszego produktu klientowi zewnętrznemu (BRONIEWSKA 2000).

W filozofii TQM sformułowano zasadę koncentracji na kliencie rozumiejąc przez to zarówno nastawienie na klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Różnica między nimi sprowadza się w praktyce często do tego, że klient zewnętrzny głośuje swymi pieniędzmi na określone produkty firmy, a klient wewnętrzny... najczęściej nie ma prawa głosu. Celem zarządzania przez jakość jest gruntowna zmiana takiego sposobu rozumowania w myśl tezy: „Jak najlepsze zaspokojenie potrzeb klienta wewnętrznego jest podstawą do zaspokojenia na takim samym poziomie potrzeb klienta zewnętrznego”.

Zasady zarządzania przez jakość zostały zdefiniowane jako wynik zbiorowego doświadczenia wielu ekspertów. Stanowią one podstawę regulaminów nagród jakości, w tym również Europejskiej Nagrody Jakości – EFQM i Polskiej Nagrody Jakości. Ostatnio zapisane zostały również w znowelizowanych w roku 2000 standardach ISO serii 9000 i określone jako „wszechstronne i fundamentalne zasady prowadzenia organizacji pomagające ciągle doskonalić jej działanie w dłuższym czasie poprzez koncentrację na kliencie, przy braniu pod uwagę oczekiwań wszystkich pozostałych zainteresowanych stron” (KLENIEWSKI 2003). Wśród zapisanych tam ośmiu zasad (1 – koncentracja na kliencie, 2 – przywództwo, 3 – zaangażowanie personelu, 4 – podejście procesowe, 5 – systemowe podejście do zarządzania, 6 – ciągłe doskonalenie, 7 – podejmowanie decyzji opartych na faktach, 8 – współpraca z dostawcami oparta na wzajemnych korzyściach) priorytetową wydaje się być zasada koncentracji na kliencie (zewnętrznym i wewnętrznym) w powiązaniu z zasadą zaangażowania personelu. Na nich też skupiona zostanie teraz uwaga.

important to clearly define who serves whom inside the company and what measures are used to evaluate work. Employees should realize that each is an inside client whose needs should be respected and provided for. Each job is a process in which employees are both clients and providers (of services, information or products) for the others who make up this particular chain, finally leading to the best possible product being offered to the outside client (BRONIEWSKA 2000).

TQM philosophy includes the focus on the client rule, which means orientation towards both inside and outside clients. In practice, the difference between them often comes down to the fact that the outside client 'votes' for certain products via his/her money, and the inside client usually does not have a right to such a vote. The aim of quality management is to change this way of thinking, following the assumption that: "By satisfying the inside client's need as fully as possible, we can equally satisfy the outside client's need".

TQM rules are a result of the collective experience of many experts, and quality award regulations are based on them, including the European Quality Award EFQM and the Polish Quality Award. Recently the rules have been included in ISO standards (serial 9000), updated in 2000, and described as "versatile and fundamental principles of running an organisation, which help to improve its operation over a longer period of time, through focus on the client and with consideration of the expectations of all the remaining interested parties" (KLENIEWSKI 2003). Among the eight principles included there (1 – focus on the client, 2 – leadership, 3 – personnel involvement, 4 – a process approach, 5 – a systems approach to management, 6 – continuous improvement, 7 – decisions taken based on facts, 8 – cooperation with suppliers based on mutual benefits), the one stating the focus on the client (outside and inside) seems the most significant, together with the principle of personnel involvement. These two principles are discussed below.

## 2. KLIENT ZEWNĘTRZNY I POMIAR JEGO ZADOWOLENIA

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

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

- 1) technicznym – sferę materialną,
- 2) funkcjonalnym – sferę niematerialną.

Sferę materialną czasami nazywa się „usługami świadczonymi przez rzeczy”. Zaliczyć tu możemy lokalizację obiektu, otaczające go widoki, wyposażenie np. w baseny, sale wspólne np. dla konferencji czy przyjęć weselnych. Obok tych głównych usług istnieją również materialne usługi uboczne, takie jak sklepy z pamiątkami i restauracje, które dopełniają obrazu. Ze sferą materialną łączą się oczywiście usługi świadczone przez ludzi. To właśnie ludzie zapewniają właściwą działalność wymienionych wyżej obiektów i zaspokajają życzenia gości. Tutaj również wymagana jest wysoka jakość. Personel musi być odpowiednio nastawiony, musi posiadać dobrą znajomość dostarczanego przez siebie produktu, właściwy stosunek do gości itd.

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

Mierząc stopień zadowolenia klienta (wyrażany jego stwierdzeniem, że jest zadowolony z pobytu, albo że chce przyjechać tu ponownie) trzeba brać pod uwagę oba te aspekty zwracając jednak szczególną uwagę na poziom usług funkcjonalnych, niematerialnych (na co wskazano również w tab. I „Kryteria ogólne i szczegółowe oceny jakości usługi hotelarskiej”). Tymczasem, jak wskazuje GARBARSKI (1998), menedżerowie z reguły prze-

## 2. THE OUTSIDE CLIENT AND MEASUREMENT OF HIS/HER SATISFACTION

Global economic development has caused many significant changes in the hotel industry and increasingly instead of the hotel service market, the term 'hotel product market' is used. Any service, including a hotel service (or hotel product) can be considered from two perspectives:

- 1) technical – material,
- 2) functional – non-material.

The material perspective is sometimes called 'services provided by things', e.g. location, surroundings or facilities (e.g. swimming pools, conference halls, wedding halls, etc.). Apart from these main services there are also supplementary material ones such as souvenir shops and restaurants, which complete the picture. The material perspective is naturally associated with services provided by people who ensure the proper functioning of the elements mentioned above and who fulfil the guests' wishes. Here as well high quality is demanded. Personnel must have the right attitude, must know the product they provide very well, behave properly in front of guests, etc.

The non-material perspective on the other hand, is often called the 'invisible, spiritual and metaphysical services which come from the heart'. It is like 'the spirit of service', which includes sincerity and care for other people's needs. The two character traits should be expected not only of the employees who come in direct contact with clients, but also in those who work behind the scenes: managers, architects, cooks, suppliers, etc otherwise the guests will not get a good impression, "they will not feel the warmth and that they are welcome" (NAKATA et al. 1992).

In measuring the client's satisfaction (expressed in a statement that he/she is happy or wants to stay at the hotel again), it is necessary to consider both these aspects, paying particular attention to the quality of the functional, non-material services (see: table I: General and detailed criteria for evaluating hotel service quality). According to GARBARSKI (1998), managers usually overrate the

ceniają wartość sfery materialnej oferowanych usług. Jest to pochodna wiary, że w gruncie rzeczy chodzi o techniczną doskonałość. Konsumenci natomiast, zwłaszcza konsumenci lojalni, korzystający z usług wielokrotnie, częściej wskazują na wartość kontaktu osobistego i zachowanie się usługodawców. Cechy techniczne zaś uznają za oczywiste i zwracają na nie uwagę jedynie wtedy, gdy coś ulega zakłóceniu.

We współczesnych poglądach na działalność firm usługowych, a zwłaszcza w koncepcji tzw. marketingu partnerskiego (relacyjnego) i koncepcji zarządzania przez jakość wskazuje się, że dzięki skupieniu firmy na stałych klientach następuje przyspieszenie rozwoju firmy (GORDON 2001). Lojalny klient zapewnia bowiem stabilne przychody, co jest szczególnie istotne w firmach o wysokich kosztach stałych, a do takich zalicza się branżę hotelarską. Marketing partnerski realizowany jest w łańcuchu partnerstwa, który tworzą: inwestorzy i właściciele, instytucje finansowe, dostawcy wiedzy, sprzętu, surowców i towarów konsumpcyjnych, pośrednicy (np. firmy sprzedające usługi hotelarskie), klienci, media, instytucje polityczne i administracja państwa. Marketing partnerski nastawiony jest na wspólne rozwiązywanie problemów i ulepszanie komunikacji, by stworzyć dla zaangażowanych tu stron szczególne korzyści w długim horyzoncie czasowym.

W odniesieniu do klientów należy dokonać doboru w zależności od ich ważności i z punktu widzenia opłacalności. Poziom jakości usług powinien być dostosowany do wymogów cennych klientów, z nimi uzgadniany i doskonalony. O wadze partnerskich relacji z klientami mówią m.in. KAPLAN i NORTON (2001). W proponowanym przez nich narzędziu oceny przedsiębiorstwa, zwanym „kartą osiągnięć”, a umożliwiającym przenoszenie celów strategicznych organizacji na niższe szczeble zarządzania, podkreśla się rolę kryterium związanego z oceną klientów (uzupełniając je kryteriami takimi jak: finanse, procesy wewnętrzne, nauka i wzrost). Ocena klientów opiera się na analizie udziału w rynku, ich pozyskiwaniu, zatrzymywaniu i satysfakcji. Podane przez Kaplana i Nortona przykłady celów w perspektywie klientów to m.in. stworzenie partnerskich relacji z 70–80% klientów, czyli poprawa jakości obsługi.

Poza jakością obsługi na ocenę produktu hotelowego i systemu jakości w hotelach wpływają również:

material perspective of the services they offer. It is rooted in the belief that what really counts is technical perfection, while clients, especially the loyal ones who use the services repeatedly, value personal contact and the agreeable behaviour of the service providers. They consider the faultlessness of technical features to be obvious and consciously notice them only when a fault actually occurs.

The fact emphasized in contemporary philosophy of service firms, especially in relationship marketing and TQM, is that due to focusing on regular clients the firm develops faster (GORDON 2001). A loyal client ensures a stable income, particularly important in firms with high standing costs like hotels. Partnership marketing is practiced in a partnership chain, made up of investors and owners, financial institutions, providers of the know-how, equipment, resources and consumption products, middlemen (e.g. firms selling hotel services), clients, media, political institutions and state administration. Partnership marketing is oriented towards problem solving and communication improvements in order to create particular long-term benefits for both interested parties.

As far as clients are concerned, a selection of services should be made depending on their importance and profitability. Service quality should correspond to the expectations of valuable clients, discussed with them and perfected. The importance of partnership with clients is mentioned by e.g. KAPLAN and NORTON (2001) who propose a company evaluation tool, called an achievement card, enabling transference of strategic aims to lower management levels. The role of the client evaluation criterion (supplemented with other criteria, like finances, internal processes, education and growth) is emphasized. The clients' evaluation is based on an analysis of the hotel's participation in the market, on its ability to win and keep them, and finally their satisfaction. Examples of aims quoted by Kaplan and Norton from the clients' point of view are for instance creating a partnership relationship with 70–80% of clients, i.e. improving service quality.

– budynek (obiekt), tj. architektura, otoczenie, rozwiązania funkcjonalne, pokoje i inne pomieszczenia;

– wyposażenie w meble, przedmioty nietrwałe, sprzęt, przedmioty i środki (np. higieny) stawiane do dyspozycji klienta, napoje, a także oświetlenie, obrazy wystrój ścian, okien, materiały informacyjne dla klientów, katalogi itd.;

– rozwiązania organizacyjne, np. zasady obsługi, godziny działalności gastronomicznej, godziny doby hotelowej, zatrudnienie personelu pomocniczo-obługowego i bezpieczeństwa, dodatkowe usługi, żywnie przygotowywane na żądanie gości itp. (TARKOWSKI 1992).

Współcześnie również nieodzownym warunkiem rozwiązywania problemów jakości jest skomputeryzowanie stanowisk, a szczególnie stanowisk recepcyjnych oraz obsługi sal konsumpcyjnych. Chodzi tu o szybki dostęp do informacji międzynarodowej, krajowej i lokalnej hoteli w zakresie: rezerwacji, zamówień, korekt, odwołań i zmian. Chodzi również o szybką rejestrację, ewidencję, rozliczenia w systemie obsługi klienta, w systemie osobowych rozliczeń w gospodarce hoteli oraz ewidencji i rozliczeń wewnętrznych i zewnętrznych, majątkowych i kapitałowych hoteli jako przedsiębiorstw.

Kolejnym istotnym elementem jest polityka handlowa hotelu, szczególnie w dziedzinie cen, zniżek, rabatów, bonifikat, opłat za dodatkowe usługi, zestawy usług dodatkowych w cenie zakupu. Istotnym dla zadowolenia klientów jest też stworzenie zróżnicowanych ofert z uwzględnieniem atrakcyjnych cen. Co jakiś czas dla wzbudzenia większego zainteresowania usługami hotel powinien wprowadzać nowe produkty (np. organizacja konferencji, pobyty rodzinne, pobyty weekendowe poza sezonami, oferta dla biznesmenów itp.). Im więcej jednak elementów luksusu (poza standardowym zapewnieniem pokoju i wypoczynku) i dodatkowych usług, które łączą się z większą wygodą dla gościa, tym trudniej pogodzić to z zadowalającą wszystkich ceną. Dlatego też ważne jest określenie, na który z głównych segmentów rynkowych położony zostanie akcent.

Bardzo ważna jest również elastyczność, jeśli chodzi o dostosowanie produktu hotelowego do potrzeb gości. Polega to na umiejętności dostosowania produktu nawet do indywidualnego życzenia gościa w takich sferach, jak (BOCHO 1997):

- organizacja imprez okolicznościowych,
- konferencje, pokazy, wystawy,

Apart from service quality, the hotel product and the hotel quality system evaluation is affected by the following:

– the building, i.e. architecture, surroundings, functional solutions, rooms for guests and other rooms;

– furniture, non-durable objects, equipment to be used by the client: drinks, lighting, pictures, walls and window decoration, information brochures, catalogues, etc.

– organisation solutions, e.g. service regulations, restaurant opening hours, hotel night hours, service and security personnel, food prepared at the guest's request, etc. (TARKOWSKI 1992).

Nowadays, to maintain high standards, it is absolutely necessary to computerise the reception and restaurant service and international, national and local information must be easily accessible for making reservations, and correcting, cancelling or changing orders. It is also about rapid registration in the client service system, in personal financial settlements in the hotel accounts, as well as internal and external, financial and capital settlements of hotels as companies;

– hotel commercial policy, especially as regards prices, reductions, discounts, bargains, prices of extra services, and extra services included in the price. In order to satisfy the client it is important to create varied offers at attractive prices. Occasionally, in order to generate interest in its services, the hotel should introduce new products (e.g. the organisation of conferences, family stays, out-of-season weekends, an offer for businessmen, etc.). However, the more luxury (apart from the standard of room) and extra services which provide the guest with more comfort, the more difficult it is to establish prices which would satisfy everybody. Therefore it is important to define which of the main market segments will be focused on;

– flexibility is also very important, as far as adjusting the product to the guests' needs is concerned. This depends on the ability to provide a product fulfilling a guest's wish in areas like:

- event organisation,
- conferences, shows, exhibitions,

- specjalny rodzaj wyżywienia (dla grup turystycznych i indywidualnych klientów),
- specjalne menu zdrowotne np. dla osób starszych,
- aranżacja pokoju,
- przygotowanie dania, którego nie ma w jadłospisie itd.

Warto przytoczyć też jedną z ciekawszych propozycji kryteriów służących mierzeniu jakości usługi hotelarskiej autorstwa RAPACZA (1996) – tab. I.

- special types of food (for tourist groups and individual clients),
- special health food, e.g. for elderly people,
- room décor,
- preparing a dish not included in the menu, etc. (BOCHO 1997).

One of the more interesting suggestions for criteria used to evaluate hotel service quality by RAPACZ (1996) can be quoted – table I.

T a b e l a I. Kryteria ogólne i szczegółowe oceny jakości usługi hotelarskiej

Grupa kryteriów	Zestaw kryteriów szczegółowych
Infrastruktura materialna usług	Wyposażenie pokoju Jednostki oferujące usługi na terenie zakładu Urządzenia służące rekreacji i wykorzystaniu czasu wolnego Urządzenia gwarantujące łączność klientów z otoczeniem hotelu
Niezawodność usług	Rzetelność usługodawcy Terminowość oferowania usług Powtarzalność cech usługi (przy każdorazowym ich świadczeniu)
Wrażliwość usługodawców	Szybkość świadczenia usługi Czas i odpowiednia reakcja na życzenie klientów Skuteczność spełniania życzeń klientów Umiejętność doradzania klientom Dyskrecja i umiejętność dochowania tajemnicy przez usługodawcę
Pewność usługi	Fachowość usługodawcy Odpowiedzialność usługodawcy Spolegliwość Bezpieczeństwo klienta Zaufanie do usługodawcy (uczciwość)
Znajomość potrzeb klienta	Umiejętność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów Umiejętność łatwego nawiązywania kontaktów przez usługodawcę Zrozumienie potrzeb i problemów klienta

Źródło: RAPACZ A., 1996, s. 24.

Ważnym elementem jest również fakt, że obsługa klienta w hotelu jest procesem uruchamiającym wzajemnie ze sobą powiązane ogniwa i przebiegającym w złożony sposób od chwili, gdy klienci się rejestrują do chwili, gdy opuszczają hotel. Słabość choćby jednego ogniwa oceniana jest jako słabość całej usługi. Innymi słowy, gdyby ten łańcuch czy też proces okazał się gdziekolwiek niezadowolający – np. gdyby w recepcji udzielono błędnej informacji, gdyby woda w basenie okazała się brudna, gdyby czas oczekiwania w restauracji był zbyt długi, gdyby stało się

T a b e l e I. General and detailed hotel service evaluation criteria

Criterion group	Detailed criteria
Material infrastructure	Room equipment Units offering service on the premises Facilities for recreation and leisure time Facilities enabling the client to communicate outside of the hotel
Service reliability	Service provider reliability Service promptness Repeatability of the service features (each time they are provided)
Service provider sensitivity	Service promptness Time and an appropriate reaction to clients' wishes Effectiveness of reaction to clients' wishes Ability to advise clients Service provider discretion and the ability to keep a secret
Service responsibility	Service provider expertise Service provider responsibility Compliance Client safety Trust in the service provider (honesty)
Knowing a client's needs	Ability to recognise the client needs and expectations Service provider's ability to make an easy contact Understanding the client's needs and problems

Source: RAPACZ A., 1996, p. 24.

It is also worth noticing that hotel service is a process which triggers mutually related links and runs in a complex way from the moment when clients check in until they leave. The weakness of just one link is seen as a weakness of the whole service. In other words, if this chain or process has turned out to be unsatisfactory at any point, e.g. if the reception gave wrong information, the water in the swimming pool was dirty, or the waiting time at the restaurant was too long; whatever

cokolwiek powodującego niezadowolenie klienta – stworzyłoby to niewłaściwy obraz przedsiębiorstwa i klient oceniłby usługę jako niezadowalającą. Tak jak w przypadku łańcucha – gdy brak jednego ogniwa, cały produkt jest na nic. Tylko wówczas gdy gość czuje, że jego (lub jej) życzenia są kompletnie zaspokojone, można powiedzieć, że uzyskał dobrą usługę. Można to określić przy pomocy następującego wzoru:

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

Jak widać z powyższych rozważań, przyjęcie pojedynczego kryterium jakości nie przyniosłoby oczekiwanych rezultatów, gdyż takie określenie byłoby niepełne. Bez wątplenia jednak jakość usługi powinna informować o stopniu spełnienia podstawowych wymagań oraz o zadowoleniu klienta. Zadowolenie klienta jest zresztą naczelną zasadą wszelkich systemów zarządzania jakością i nagród jakości, gdzie 20–30% całej puli punktów uzyskuje się za ocenę koncentracji na kliencie i jego satysfakcji.

Aby skutecznie przeciwstawić się konkurencji i zapewnić hotelowi sukces rynkowy, konieczna jest analiza rynku hotelarskiego we wszystkich ww. aspektach (*benchmarking*) oraz badanie opinii gości poprzez zastosowanie jednej z metod określenia wymaganej jakości; warto tu wymienić następujące metody:

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

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

caused the client's dissatisfaction, the whole image of the company would suffer and the client would judge the service as unsatisfactory. Similarly, if one link is missing, the whole product becomes worthless. Only when the guest feels that their wishes are fully satisfied, can we say that they have been provided with a good service. This can be illustrated with the following formula:

$$\text{Client's satisfaction} = \frac{\text{Service quality}}{\text{Expected service quality (materially and non-materially)}}$$

It is clear that a single quality criterion would not bring desired results. Beyond any doubt, however, service quality should provide information about how well the basic needs were met and about client satisfaction. This is the main point of all quality management and quality prize systems where 20–30% of all 'marks' are gained for focusing on the client and his/her satisfaction.

In order to effectively compete and guarantee market success, it is necessary to conduct a comprehensive analysis of the hotel market (*benchmarking*) and to examine clients' opinions, using one of the following methods for establishing the required quality:

1. Questionnaires for the guests, including those staying for several nights, for one day, coach drivers and guides, newlyweds' family and friends arriving for a wedding, etc. (e.g. the questionnaire used at the Marriott Hotel in Warsaw).

2. The SERVQUAL method suggested in 1985 by Parasuraman and his co-workers (PARASURAMAN et al. 1985). The assumption was that buyers evaluate quality by comparing their own expectations with actual experience. The starting point in this method was the preparation of a list of ten service evaluation criteria which corresponded to nearly 100 statements reflecting different expectations. Each statement

ca respondentom szanse określenia na ile zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami.

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

4. Metoda wydarzeń sekwencyjnych (*Service – Blueprinting*) dekomponująca złożony proces usługi na najważniejsze części składowe, celem oceny ich znaczenia dla końcowego postrzegania jakości dla klienta (MAZUR 2001).

5. Metoda wywiadów: słuchanie wypowiedzi klientów.

6. Wykorzystanie doświadczenia pracowników, by dowiedzieć się np. jaka temperatura kąpiel w wewnętrznych basenach kąpielowych jest właściwsza, czy też zorganizować przyjęcia degustacyjne przy wprowadzaniu nowych potraw.

7. Badanie zachowań poprzez zastosowanie kamery video w celu obserwacji zachowania się gości, co wydaje się być może pomysłem nieco kontrowersyjnym, ale również stosowanym (NAKATA i in. 1992), zwłaszcza w połączeniu z obserwacją video prowadzoną na potrzeby bezpieczeństwa gości.

### 3. ZAANGAŻOWANIE PERSONELU

Przeważająca część czynności w hotelach ma charakter usługi, w której zasadniczym czynnikiem jest praca człowieka. I choć w drugiej połowie XX w., szczególnie od lat siedemdziesiątych wkroczyła do hotelarstwa najwyższa technika, to menedżer hotelu nie powinien dopuszczać do rodzenia się tzw. technopolu w usługach hotelarsko-turystycznych<sup>1</sup>. Menedżer w hotelu podporządkowuje swoim potrzebom automatyzację (w produkcji, obsłudze i informacji), lecz także szeroko dopuszcza działalność osobistą człowieka – usługodawcy.

Coraz większy udział techniki nie wycofuje hoteli z bezpośredniej pracy, manualnej, pracy prostej, fizycznej i umysłowej, ze świadczenia obsługi hotelu i gości, o treściach intelektualnych i duchowych, co zawsze ze strony menedżerów i właścicieli hoteli wymaga zastanowienia się nad liczbą, kwalifikacjami zawodowymi i osobistymi oraz charakterem zatrudnionych w nich osób. Czynni-

came with a scale (1 to 7), which enabled clients to describe to what extent they agreed with it.

3. Event-oriented research, which does not focus on service features but on the events taking place while it was being supplied, e.g. CIT (*Critical Incident Technique*). By critical incidents here we understand those which considerably reduce the effect of an activity (BITNER et al. 1990).

4. The Service Blueprinting method, in which the complex process of a service is broken into its most important elements in order to evaluate their role in the final perception of quality (MAZUR 2001).

5. Interview method – listening to client opinions.

6. Using employees' experience to learn, e.g. what water temperature in the indoor swimming pools is best, or to organise tasting parties when introducing new dishes.

7. Studying behaviour by using video cameras to observe clients, seems a slightly controversial idea, but is also implemented (NAKATA et al 1992), especially in conjunction with video observation for safety purposes.

### 3. PERSONNEL INVOLVEMENT

The majority of activities in hotels are a kind of service in which the basic element is human work. And although since the second half of the 20<sup>th</sup> c., particularly since the 1970s, the hotel business has been supported by high technology, the hotel manager should not allow hotel and tourist services to be 'technopolized'<sup>1</sup>. A hotel manager makes use of technology (in production, service and information) according to his/her needs, but also allows human activity.

Technology does not replace direct, manual, simple physical and mental work in hotels, which has its intellectual and spiritual dimension. This always requires the manager and hotel owner to consider the professional and personal qualifications, and the personalities of the

kiem oceniającym, miarą ocen ze strony klientów bywa z reguły zadowolenie: dobrze wypocząłem, dobry zjadłem obiad, dobrze zabawiłem się, dobrze byłem obsłużony, szybko mnie poinformowano. Nawet najlepiej prowadzona wycieczka zatrzymująca się w hotelu nie znajdzie uznania u uczestników, jeżeli po zgłoszeniu się w obiekcie będzie długo oczekiwano na przygotowanie pokoi, w restauracji obsługa będzie kapryśna i niedbała, a do tego jeszcze żywnienie niezbyt smaczne.

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

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

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

employees. The evaluation factor is usually client satisfaction: I've had a good rest, I've eaten well, I've enjoyed myself, I've been served well, I've been quickly informed! Even the best organised trip will not be praised by its participants, if after they arrive at the hotel, they have to wait a long time for their rooms to be ready, the restaurant staff are clumsy and moody, and the food not very tasty.

In hotels a combination of human resources, technical factors and ideas basic to any sort of production can be seen. Personnel mutual contacts, as well as their contact with clients, and the firm's owner and management are particularly important. Such a manager or owner stays 'closer' to the guests and employees than in industry. The smaller the hotel the stronger the personal connections (which of course does not mean that in a larger hotel the manager does not care about the clients). An example of the relation between a hotel owner/manager and a client may be taken from Switzerland where the relationships between the personnel and guests in 'pensions' (KORNAK 1994) can be described as a domestic community. In medium and small hotels the owner's wife often takes on the role of the friend of the personnel, shares their personal worries and joys, and cares about their well being. In smaller hotels functions are combined, e.g. a waiter also cleans the restaurant and helps in the kitchen, and this quickly brings out weak points and uncovers negligence.

Such ideas should also become popular in small Polish hotels, private holiday centres, 'pensions', etc. as it is well known that Polish tourism and hotel business are based above all on small and medium-sized companies.

In a way the 'domestic community' mentioned above has its counterpart in large hotels as their managers realize that motivating and involving employees often depends on the right working atmosphere and conditions. Only a good team will successfully compete on the market. An example of employee team cooperation can be seen in the

umowy o pracę i do regulaminu pracy w hotelu Bristol.

„REGULAMIN PRACY HOTELU BRISTOL  
(Ogólne zasady zatrudnienia dla pracowników hotelu Bristol w Warszawie, stanowiące część zakresu obowiązków)

Pozwól Państwo, że przywitam Państwa serdecznie w hotelu Bristol i pogratuluję świetnego wyboru. Niniejszy regulamin pracy dostarczy Państwu wielu użytecznych informacji dotyczących zatrudnienia w hotelu Bristol.

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

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

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

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

Praca personelu decyduje więc w zasadniczej mierze o jakości usług i kulturze obsługi, zaś przeciwdziałanie obniżce jakości usług i działanie na rzecz jej podwyższenia jest odpowiedzialnym zadaniem menedżerów<sup>2</sup>. Menedżerowie też stają się odpowiedzialni za wprowadzenie współzależnych od siebie elementów zarządzania zasobami ludzkimi charakterystycznych dla kompleksowego zarzą-

introduction to the contract and work regulations in 2001 at the Bristol Hotel.

“WORK REGULATIONS AT THE BRISTOL HOTEL  
(General employment rules for employees of the Bristol Hotel in Warsaw – part of working responsibilities)

Let me welcome you to the Bristol Hotel and congratulate you on a splendid choice. The regulations presented below will provide you with a lot of useful information regarding your employment.

The managers of individual sections and the Personnel and Training Director will be happy to answer all your questions and help solving possible problems.

The success of our hotel depends on your professionalism, care and involvement in reaching the highest standards.

I am glad to welcome you to our team and hope that the time we will spend together will be both happy and fruitful.”

It is clear then that both small and large hotels depend on those employed (or working in them, like family businesses) and the most important are the personalities of the owners, managers and chefs, and their skills and talents. Each person must be perfectly trained to care for and serve the clients, e.g. to direct them to the right rooms quickly and politely and it is taken into account that a client arriving after a journey is tired, often irritated or agitated. Regular guests, families with children, and businessmen who want to be noticed and remembered, are particularly demanding clients as they are interested in other guests and in the rooms they are accustomed to. The personalities of the reception staff, their quick recognition of the guests and their needs, remembering and welcoming them warmly are of utmost importance. The first impression, as well as hospitality, is the ‘vitamin’ of hotel service (KORNAK 1994); personnel work largely determines service quality, and managers strive to maintain it at a high level<sup>2</sup>. They are also responsible for introducing mutually dependent elements of human resource management, typical of Total Quality Manage-

dzania przez jakość. Według KNOWLESA (2001) należą do nich:

- system nagród i innych form motywowania personelu,
- kształcenie i doskonalenie,
- komunikacja interpersonalna,
- postawa i zaangażowanie, wynikające z odpowiedniej atmosfery pracy i dążenia do profesjonalizmu,
- ustalone i opisane procesy i metody, co pozwala na wykrywanie i eliminowanie przypadków niewłaściwego wykonania zadania,
- wytyczanie celów głównych i cząstkowych i ich weryfikowanie, by się nie dezaktualizowały i nie wymykały spod kontroli.

Niektórym z tych elementów warto przyjrzeć się nieco bliżej.

### Nagradzanie

O skuteczności nagradzania wcale nie decyduje finansowy charakter nagrody. Motywacja personelu do działań projakościowych na rzecz przedsiębiorstwa może mieć bowiem charakter zarówno psychologiczny, jak i ekonomiczny (ten ostatni, zdaniem wielu, np. KACHNIEWSKA 2002, s. 117, dominuje w naszej kulturze). Odzwierciedla to dwoiści charakter systemu nagród, jaki można wykorzystać w zarządzaniu pracownikami. Nagrodą może być również dobrze pochwała, ucisk ręki, nagroda rzeczowa czy też wakacje na koszt firmy. Chodzi o to, by jej forma była akceptowana przez personel i odgrywała rolę bodźca. System nagród rzadko jednak bywa rzeczywiście efektywnym i zachęcającym do poprawy jakości i stylu pracy. W gospodarce rynkowej istnieje bowiem wiele innych czynników motywujących, czyli pobudzających ludzi do zwiększonego wysiłku i realizacji określonych celów organizacyjnych lub osobistych, a sprzężonych z zaspokojeniem określonych potrzeb indywidualnych. Do najistotniejszych zaliczamy (Chojecki 1974, s. 46–59, cyt. za: KACHNIEWSKA 2001, s. 177):

- możliwość zachowania miejsca pracy, bo pracownicy zaangażowani w sprawy przedsiębiorstwa zwalniani są jako ostatni;
- wzrost płac zachodzący przy podnoszeniu jakości pracy;
- pracę w dobrym zespole, która sprawia, że praca staje się przyjemna, warto poświęcać jej czas, łatwiej znosić trudy i wyrzeczenia związane z szybkim przystosowaniem się do zmian. Świado-

ment. According to KNOWLES (2001) they include:

- prizes and other methods of motivating personnel,
- education and training,
- attitude involvement resulting from the right working atmosphere and striving for professionalism,
- established and prescribed processes and methods which make it possible to detect and eliminate inappropriate task completion,
- setting and verifying goals, so that they do not become outdated or impossible to check.

Some of these elements are worth taking a closer look at.

### Giving prizes

A prize does not have to be financial to be effective. The motivation of personnel to care about the firm's quality may be both of psychological and economic origin (the latter, in popular opinion (e.g. KACHNIEWSKA 2001, p. 117) is dominant in Polish culture). This reflects the duality of the prize system as a prize can just as well be praise, a handshake, a gift or holiday at the employer's expense. The important thing is that the form of the prize is accepted by the personnel and works as a stimulus. The prize system, however, rarely effectively encourages people to improve their quality and style of work. In a market economy there are many other factors motivating people to put in more effort, reach certain organisational or personal aims and to satisfy their individual needs at the same time. The most significant motivating factors are (CHOJECKI 1974, p. 46–59, quoted in KACHNIEWSKA 2001, p. 177):

- the chance to keep a job, as employees involved in the firm's business are dismissed last,
- increased wages following increased work quality,
- working in a good team makes it pleasant and worth the time, it is easier to bear the difficulties and hardships of adapting quickly to changes. It is known

mość, że pracując wspólnie możemy więcej uzyskać sprzyja zacieśnieniu więzi i zwiększeniu produktywności zespołu (patrz – zamieszczony niżej przykład pracy zespołowej w hotelu Sheraton);

– samorealizację, wynikającą z faktu, że praca jest zawsze pewnego rodzaju wyzwaniem. Poprzez wykonywanie jej wyrażamy swój talent i inteligencję, sprawdzamy się i rozwijamy. Praca umożliwia nam osiągnięcie sukcesu, uznanie i pozwala na odczucie wykonywania pożytecznej pracy, a także mobilizuje do szybkiej adaptacji do wywołujących zmiany warunków.

### **Motywowanie personelu w programie poprawy jakości na przykładzie Sheraton Warsaw Hotel & Towers**

W europejskich hotelach Sheraton od 1996 r. stosuje się rozbudowany program polepszenia jakości, do którego angażuje się pracowników wykonawczych oraz pracowników średniego i wyższego szczebla zarządzania. Program, bazujący na filozofii cyklu działania zorganizowanego, stanowi przykład, w jaki sposób realizowane są potrzeby pracowników i zaznaczony jest ich wkład w polepszenie jakości usług hotelu. Jest to również skuteczny sposób motywowania wytyczający ambitne cele wszystkim pracownikom hotelu. Program nosi nazwę P.R.O.G.R.E.S.S. Do jego realizacji powołuje się zespoły pracujące nad poprawą jakości. Organizowanie zespołu odbywa się dwa razy do roku na tzw. *planning meeting*, na którym spotykają się: generalny menedżer, dyrektorzy i kierownicy oraz członkowie zespołów. Spotkaniami kieruje tzw. *change agent*, ekspert od programu P.R.O.G.R.E.S.S., osoba, która przeszła pięciodniowy kurs praktyczny. *Change agent* współpracuje później z zespołami pomagając im i czuwając nad ich działaniami. Nazwa programu tworzy słowo POSTĘP (w j. ang. *progress*). Po każdej literze postawiono kropkę, gdyż litery odpowiadają poszczególnym etapom działań. Oto one<sup>3</sup>:

P – *Pick the Issue*, czyli wyłonienie problemu. Podczas tego etapu następuje „burza mózgów”, kiedy to wielokrotnie są głosowane przedstawione propozycje, a te wyłonione ostatecznie są oceniane m.in. pod względem jakości i wydajności, aby ustalić porządek ich ważności.

R – *Research the Current Situation*, czyli badanie aktualnej sytuacji. Wtedy gromadzone są wszystkie dane i podejmowane decyzje, jak będzie się to robić (czy za pomocą kwestionariuszy, wy-

that in working together we can gain more, tighten our relationships and increase team efficiency (see below: an example of team work at the Sheraton hotel),

– self-fulfilment, as work is always a kind of challenge. By doing it we show our talent and intelligence, test ourselves and develop. Work enables us to achieve success, gain esteem, gives a feeling of being useful, and mobilizes us to adapt quickly to new conditions.

### **Motivating personnel in the quality improvement programme at the Sheraton Warsaw Hotel & Towers**

Since 1996 in European Sheraton hotels a wide quality improvement programme has been used involving hotel employees and management. The programme is based on an organized activity cycle philosophy and is an example of how employees' needs are satisfied and their contribution to the improvement of hotel quality is stressed. It is also an effective motivational tool by setting ambitious goals for all hotel employees. The programme is called P.R.O.G.R.E.S.S. and is put in practice by teams working on quality improvement. Organizing a team takes place twice a year at planning meetings, bringing together the general manager, directors, managers and team members. The meetings are led by a change agent – an expert on the P.R.O.G.R.E.S.S. programme who has completed a five-day practical course and later cooperates with the teams, helping them and overseeing their work. After each letter in the name of the programme there is a full stop, as the letters stand for individual activity stages<sup>3</sup>:

P – *Pick the Issue* – a 'brainstorming' stage when suggestions are voted for several times, and those finally selected are evaluated as far as their quality and efficiency are concerned in order to establish their order of importance.

R – *Research the current situation* – all data is collected and decisions are taken on how it is going to be done (questionnaires, interviews or observa-

wiadów czy też obserwacji). Zebrane informacje są analizowane i sporządzana jest dokumentacja.

O – *Obtain Root Cause*, czyli znalezienie przyczyny podstawowej. Wtedy sporządzany jest wykres przyczynowo-skutkowy, dochodzi do odnalezienia podstawowej przyczyny problemu na podstawie pięciu pytań *dlaczego* i następuje weryfikacja decyzji.

G – *Generate Possible Improvements*, czyli opracowanie możliwych usprawnień. Zespół sporządza listę, robi tzw. analizę pola sił (przeciwstawiając sobie siły ograniczające i tzw. napędzające usprawnienie) i na tej podstawie, rozważając również koszty, decyduje, co najlepiej spełni zaistniałe potrzeby. Planuje też program pilotażowy.

R – *Run a Pilot*, czyli zespół uruchamia program pilotażowy dbając, aby każdy jego uczestnik rozumiał plan i był w niego zaangażowany. Przez cały czas trwania programu pilotażowego jest on obserwowany i analizowany.

E – *Examine Results*, czyli badanie wyników programu pilotażowego. Ocenia się też go pod względem poniesionych kosztów i osiągniętych korzyści.

S – *Set up Transfer*. Po uzyskaniu zgody na szersze zastosowanie badanego rozwiązania następuje jego udokumentowanie, ogłoszenie wyników i wdrażanie.

S – *Seek Further Improvements*, czyli poszukiwanie dalszych usprawnień, co pozwala na ponowne spojrzenie na zespół oraz cały proces.

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

### Kształcenie i rozwój

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

Tymczasem przy dzisiejszym rozwoju usług hotelarskich i turystycznych, aby sprostać konkuren-

tion). The collected information is analysed and documented.

O – Obtain a root cause – a cause and effect diagram is prepared, the basic cause of a problem is found on the basis of five *why* questions and the decision is verified.

G – Generate possible improvements – the team prepares a list and makes a 'balance of forces' analysis (by contrasting those limiting and enhancing improvement). On this basis, considering the costs, the team decides what meets the existing needs best. They also plan a pilot programme.

R – Run a pilot – the team starts a pilot programme, making sure that every team member understands the plan and becomes involved in it. The pilot programme is constantly monitored and analysed.

E – Examine results – the pilot programme is evaluated also as far as the costs and benefits are concerned.

S – Set up a transfer – after the solution is approved, it is documented, results are announced and it is put into practice.

S – Seek further improvements – makes it possible to look again at the team and the whole process.

While working on different improvements, employees act as a team and learn from one another, share their experience and learn about work in other sections. This improves relationships among them, and beyond any doubt positively affects the development of organisational culture and increases motivation to work.

### Education and development

Despite general agreement that the education and development of personnel is extremely important for the firm's development, many companies do not have any training programme for individual employees. It is assumed that managers have the right qualifications, and if such need arises they will take care of their own development. Even pre-planned courses are often cancelled

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

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

Rezultatem szkoleń winno być doprowadzenie do stanu, by pracownicy obiektu hotelarskiego wykazywali się następującymi cechami i umiejętnościami (BARCIK i in. 2001):

- bardzo dobra znajomość przynajmniej jednego języka obcego,
- miła prezentacja i aparycja,
- właściwy, płynny sposób wystawiania się,
- umiejętność działania w warunkach stresu,
- znajomość programów komputerowych stosowanych w hotelarstwie,
- zdolności manualne.

Bardzo ważne w zawodzie hotelarza są takie cechy jak pewność siebie, obowiązkowość oraz określone predyspozycje psychologiczne. W tej branży trzeba wiedzieć nie tylko, jak przyjąć gości, ale trzeba to robić z gracją, stałym uśmiechem, bez nieśmiałości. Od osób tu pracujących oczekuje się więc stałej gotowości do podnoszenia kwalifikacji. Wdrożenie systemu zarządzania przez jakość obejmuje bowiem bogaty program kształcenia umożliwiający rozwój zawodowy zarówno menedżerów, jak i pozostałych pracowników. Dzięki szkoleniom mogą oni poznać techniki doskonalenia jakości usług oraz poprawić indywidualne wyniki. W ramach systemu kompleksowego zarządzania przez jakość firma powinna stworzyć wszystkim pracownikom warunki do osiągnięcia sukcesu zawodowego, ponieważ od tego zależy jej przyszłość.

because participants are too busy to come (KNOWLES 2001).

With today's development of hotel and tourist services it is necessary to create a generally accessible system of personnel training, in order to compete and stay in the market and at the same time match world standards. Updating knowledge is essential and a well-trained staff should be able to cope with any hotel job. The rule of cross training says that if something unexpected happens, then an adequately trained staff can cope with the situation (e.g. reception clerks receive basic training as waiters and barmen as receptionists, etc.).

In the process of personnel integration, an important role is played by an employee who supervises cooperation between individual people and is responsible for employee training. Such a post exists in Japanese organisations. The person organizes weekly meetings of all the managers, and deals with everyday training of receptionists, waiters and other workers who are in direct contact with clients before they start working (PLADER 2000).

Training should give the employees the following qualities and skills (BARCIK et al. 2001):

- very good command of at least one foreign language,
- nice appearance,
- an appropriate and fluent manner of speaking,
- the ability to act under stress,
- knowledge of the computer programmes used in hotel business,
- manual skills.

In the hotel business it is very important to be self-confident, responsible and have certain psychological predispositions. You must know not only how to receive guests, but do it gracefully, with a smile, and confidently. People working in a hotel are expected to be ready to raise their qualifications. TQM includes a comprehensive educational programme enabling both the managers and other employees to develop professionally and during training they learn about service quality improvement techniques and improve their own performance. Firms should create opportunities to achieve professional success

### **Komunikacja interpersonalna**

W firmach hotelarskich, turystycznych, gastronomicznych komunikacja interpersonalna (zarówno wewnątrz firmy, jak i między pracownikami a gośćmi) jest jednym z najważniejszych elementów kultury organizacyjnej. Niestety jednak, dość często ogranicza się do wydawania pracownikom poleceń bez wyjaśnienia powodów działania, ani tym bardziej poinformowania ich o indywidualnych rolach w całości działania firmy (KNOWLES 2001, s. 353). W wielu firmach formalne kanały komunikowania się mają strukturę pionową – od góry do dołu hierarchii. Taki układ zaś jest sprzeczny z istotą kompleksowego zarządzania przez jakość, w którym następuje swobodny przepływ informacji zarówno w pionie, jak i w poziomie, na wskroś, poprzez przedsiębiorstwo. Komunikacja musi być dwukierunkowa oraz łatwa i bezpośrednia.

#### **Pomiar zadowolenia pracowników za pomocą ESI (*Employee Satisfaction Index*) – Wskaźnika Satysfakcji Pracowniczej w Sheraton Warsaw Hotel & Towers<sup>4</sup>**

Corocznie Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. przeprowadza w swoich hotelach anonimowe badania ankietowe dotyczące poziomu zadowolenia pracowników ze swojego miejsca pracy. Ankiety co rok przygotowywane są w jednej z siedzib głównych firmy w Nowym Jorku przez specjalnie stworzony do tego niezależny zespół z zakresu zarządzania i psychologii. 61 pytań ułożonych jest w taki sposób, aby umożliwiło to zbadanie nie tylko zadowolenia pracowników z pracy, ale także ich podejścia do pracy, przełożonych i hotelu jako całej organizacji.

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

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

for all their employees because the firms' future depends on it.

### **Interpersonal communication**

In hotel, tourist and catering firms interpersonal communication (both among employees and between employees and guests) is one of the most important elements of the organisational culture. Unfortunately, it is often reduced to giving orders to employees, without explanations let alone informing them about the individual roles they play in the firm as a whole (KNOWLES 2001, p. 353). In many firms formal communication channels are vertical from the top to bottom of the hierarchy. Such a system is contradictory to the idea of TQM, with a free information flow, both vertically and horizontally, across the firm. Communication must be two-way, easy and direct.

#### **Measuring employees' satisfaction with Employee Satisfaction Index (ESI) at the Sheraton Warsaw Hotel & Towers<sup>4</sup>**

Every year Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. runs an anonymous survey in their hotels regarding employee satisfaction with their place of work. Questionnaires are prepared in one of the firm's headquarters in New York by a specially created independent team of experts on management and psychology. The 61 questions are arranged in such a way that it is possible to examine not only employee satisfaction, but also their attitude to work, their line managers and the hotel as a whole.

The aim of the survey is to test the effectiveness of existing motivation systems in the firm and to possibly modify them. Besides, ESI enables the team to examine managerial effectiveness in introducing the motivation system in individual sections and results from different years give the most reliable picture of cooperation with employees. The survey includes only workers employed on permanent contracts or those who have been working at the hotel for at least three months.

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

\* \* \*

Sprawdzenie, w jakim stopniu wdrożone są w firmie zasady zarządzania przez jakość, głównie zaś bazowa zasada nastawienia na klienta zewnętrznego i wewnętrznego, daje nam odpowiedź co do dojrzałości i głębokości wdrożenia zasad filozofii TQM. Najlepszą sytuację mamy wówczas gdy pracownicy rozumieją, że źle obsługując swoich klientów wewnętrznych przyczyniają się tym samym do złej obsługi klientów zewnętrznych, a co za tym idzie, do utraty spodziewanych zysków. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że pomimo niesłychanej wagi procesów wewnętrznych i zaspokojenia potrzeb klientów wewnętrznych nie można zapominać, że głównym celem koncentrowania na nich uwagi jest zadowolenie klientów zewnętrznych. Poprawa i doskonalenie procesów wewnątrz firmy nie mogą więc doprowadzić do sytuacji, w której potrzeby klienta zewnętrznego zejść na dalszy plan.

#### PRZYPISY

<sup>1</sup> Technopol jest tu opanowaniem turystyki i hotelarstwa przez totalną technokrację.

<sup>2</sup> Kierownictwo hotelu obciążone jest również zadaniami opieki zdrowotnej, pierwszej pomocy w nagłych wypadkach. Obowiązki te dotyczą zachowania bezpiecznych i higienicznych warunków. Obejmują one cały zespół nakazów, zakazów, wskazań, regulaminowych ustaleń, wymaganych umiejętności, bezpiecznej obsługi technicznej urządzeń, a także działań administracyjnych w postaci obowiązkowych ubezpieczeń od wypadków kradzieży, odpowiedzialności cywilnej, pożarów i innych zdarzeń.

<sup>3</sup> Badania własne, dokumentacja wewnętrzna hotelu Sheraton.

<sup>4</sup> Opracowanie własne na podstawie *Regulaminu pracownika* (2001) oraz *Podręcznika kierownika* (1996) i materiałów wewnętrznych Sheraton Warsaw Hotel and Towers.

After five months the results are sent to the hotels where they are discussed during special staff meetings. Issues where the results are worse than the previous year are discussed with particular attention and after the discussion, the conclusions are written down in the form of reports and sent to New York.

\* \* \*

Checking to what extent a firm introduces the principles of Total Quality Management, especially the basic rule of focusing on both the outside and the inside client, tells us about the position this philosophy holds in this firm. The best situation is when the employers understand that by serving their inside clients badly, it means the outside clients are served badly as well, leading to loss of profits. However, it must be strongly stressed that despite the importance of 'inner processes' and satisfying the inside clients' needs, we must not forget that the main aim of focusing attention on them is to satisfy the outside clients. The improvement of processes inside the firm cannot lead to a situation when the needs of the outside client are of secondary importance.

#### NOTES

<sup>1</sup> 'Technopoly' means here subjecting tourism and the hotel business to total technocracy.

<sup>2</sup> The hotel management are also responsible for health care and first aid in emergency. This responsibility refers to maintaining safe and hygienic conditions and involves a whole set of regulations, skills, safety equipment and operating personnel, as well as administrative procedures in the form of obligatory insurance from theft, fire and other accidents.

<sup>3</sup> Author's research: Sheraton hotel documents.

<sup>4</sup> Author's compilation based on Employment Regulations 2001, *Manager's Book* (1996), and the Warsaw Sheraton Hotel & Towers materials.

## BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

- BARCIK R., GAJEWSKA P., 2001, *Zarządzanie jakością w sektorze usług hotelarskich*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości*, SKRZYPEK E. (red.), Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny 30 XI-2 XII 2001 r., Wyd. UMCS, Lublin.
- BITNER M. J., BOOMS B. H., TETREAUULT M. S., 1990, *The service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, „Journal of Marketing”, January.
- BOCHO W., 1997, *Marketing – jakość w hotelarstwie*, „Hotelarz”, nr 10.
- BRONIEWSKA G., 2000, *Identyfikacja i zaspakajanie potrzeb klienta wewnętrznego*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- CHOJECKI H., 1974, *Optymalizacja jakości. Metody psychologiczne*, PWE, Warszawa.
- GARBARSKI L., 1998, *Zachowanie nabywców*, PWE, Warszawa.
- GORDON I. H., 2001, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- KACHNIEWSKA M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Diffin, Warszawa.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P., 2001, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa.
- KLENIEWSKI A., 2003, *Osiem zasad zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- KNOWLES T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa.
- KORNAK S., 1994, *Jak kierować hotelami i innymi obiektami usługowymi? Management i marketing w praktyce*, Wyd. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź.
- MAZUR J., 2001, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Diffin, Warszawa.
- NAKATA N., IKEZAWA T., 1992, *Działalność w zakresie sterowania jakością w przemyśle hotelarskim i rekreacyjnym*, [w:] *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, IOPM „Orgmasz”, Warszawa.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V. A., BERRY L., A., 1985, *Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research*, „Journal of Marketing”, no 49 – Fall.
- PLADER D., 2000, *Rynek usług hotelarskich a zadania personelu*, „Hotelarz”, nr 6.
- RAPACZ A., 1996, *Jakość usług strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 715.
- TARKOWSKI M., 1992, *Hotelarstwo*, PWE, Warszawa.