



Wojciech Sadkowski

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Kraków, Polska
e-mail: Wojciech.sadkowski@uj.edu.pl

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie,
Wydział Nauk Społecznych,
Kraków, Polska
e-mail: Krzysztof.sala@up.krakow.pl

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W USŁUGACH HOTELARSKICH

QUALITY MANAGEMENT IN HOTEL SERVICES IN POLAND

Słowa kluczowe: jakość, usługi hotelarskie, zarządzanie jakością.

Keywords: quality, hotel services, quality management.

Streszczenie

Problematyka zarządzania jakością stanowi ważny temat w światowej publicystyce naukowej. Jej tematyka jest omawiana w wielu, zróżnicowanych aspektach. Warto jednak potraktować to zagadnienie w określonym, węższym ujęciu. Kluczowym celem artykułu jest ukazanie specyfiki w zarządzaniu jakością w sektorze usług hotelarskich w Polsce w czasach pandemii Covid-19. W części teoretycznej autorzy skupili się na omówieniu pojęcia zarządzania jakością w sektorze usług, którego część stanowi hotelarstwo. W dalszej kolejności autorzy przedstawili wynik badań przeprowadzonych na losowo wybranej grupie osób reprezentujących obiekty hotelarskie w Polsce. Istotny wkład wynikający z publikacji polega na ewaluacji stosowania zarządzania jakością w sektorze usług hotelarskich w Polsce oraz obecnych i przyszłych oddziaływań tego zjawiska na funkcjonowanie obiektów hotelarskich. Poddane analizie wyniki badań przyczyniły się do pozyskania wielu interesujących konkluzji i spostrzeżeń obejmujących specyfikę zarządzania w trudnych czasach globalnej pandemii.

Abstract

The issue of quality management is an important topic in world scientific journalism. Its subject matter is discussed in many different aspects. However, it is worth treating this issue in a specific, narrower perspective. The key aim of the article is to show the specificity of quality management in the hotel services sector in Poland during the Covid-19 pandemic. In the theoretical part, the authors focused on discussing the concept of quality management in the service sector, part of which is the hotel industry. Next, the authors presented the results of research carried out on a randomly selected group of people representing hotel facilities in Poland. An important contribution resulting from the publication is the evaluation of the application of quality management in the hotel services sector in Poland and the current and future impacts of this phenomenon on the functioning of hotel facilities. The analyzed research results contributed to the acquisition of many interesting conclusions and observations concerning the specificity of management in the difficult times of the global pandemic.

WPROWADZENIE

Jakość stanowi pojęcie, którego korzeni można się doszukiwać już w czasach antycznych. Jakość utożsamiano ówczesnie z pewnym stopniem doskonałości. We współczesnej gospodarce światowej, jakość odgrywa kluczową rolę. Jakość produktów czy też usług jest obok poziomu cen podstawową prze-

stanką decydującą o wyborach konsumenckich. Z tego powodu dbałość o odpowiedni poziom jakości stanowi obszar zainteresowania wielu podmiotów gospodarczych i przedsiębiorstw [Wawak, 2006]. Zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości świadczonych usług jest również charakterystyczne dla branży hotelarskiej [Witkowski, 2002]. Wyznacznikiem poziomu jakości oferowanych usług przez dany obiekt jest liczba posiadanych gwiazdek czyli kategoryzacja [Panasiuk, 2007].

Celem artykułu jest przedstawienie niuansów zarządzania jakością w sektorze hotelarskim w Polsce w czasach wyzwań jakie niesie ze sobą pandemia Covid-19. Hipoteza badawcza opiera się na założeniu, że globalna pandemia związana z Covid-19 w istotny sposób wywarła wpływ na zarządzanie jakością usług hotelarskich w Polsce.

Dla potrzeb weryfikacji hipotezy badawczej autorzy zastosowali metodę wywiadu bezpośredniego. Adresatami badania byli losowo wybrani managerowie oraz właściciele obiektów hotelarskich na terenie całej Polski. Ze względu na specyfikę omawianej branży i hermetyczność środowiska hotelarskiego, badanie natrafiało na częstą niechęć w udzielaniu odpowiedzi. Uzyskane wyniki badań i ich skrupulatna analiza umożliwiły wyciągnięcie wielu ciekawych konkluzji i spostrzeżeń. Dotyczyło to głównie podejścia do kwestii zapewnienia jakości i prowadzeniu działalności w specyficznych uwarunkowaniach.

Głównym motywem podjęcia badań było ujawnienie luki poznawczej w zakresie funkcjonowania krajowej branży hotelarskiej w czasach pandemii oraz osobiste zainteresowania naukowe obu autorów.

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W USŁUGACH

Problematyka jakości i zarządzania jakością w sektorze usług pojawia się często w światowej literaturze. Pod pojęciem zarządzania jakością można rozumieć dążenie do doskonalenia efektywności i elastyczności organizacji w celu spełnienia wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta [Tague, 2013]. Jakość jest jednym z najważniejszych parametrów usługi hotelarskiej [Bielawa, 2010]. Wyznacznikami jakości usług hotelarskich są szczerowość w podejściu do klienta, entuzjazm, szacunek, odpowiedni wizerunek, rzetelność informacji, uprzejmość oraz najwyższy poziom zaangażowania [Hamrol, 2008].

Do prekursorów współczesnej wiedzy o zarządzaniu należy zaliczyć W. Shewhart'a. Autor traktował zarządzanie jakością jako powiązaną ze sobą grupę działań opartych na detekcji i korygowaniu tych elementów, które w negatywny sposób wpływają na przebieg procesu technologicznego. W. Shewhart jako pierwszy zastosował praktyczną metodę kontroli jakości przy pomocy karty kontrolnej. Karta kontrolna graficzny sposób wskazuje odchylenia od przyjętej normy jakości zanim powstaną gotowe produkty. Jej zastosowanie ma miejsce do dziś. W. Shewhart był także zwolennikiem wprowadzania statystycznego sterowania jakością, czyli wykorzystywania metod statystycznych w kontroli jakości [Wheeler, 1999]. Kolejnym osiągnięciem naukowca było wprowadzenie koncepcji ciągłego doskonalenia zwanej później Cyklem Shewharta. Omawiana koncepcja opierała się na kolejnych etapach:

- stworzenie specyfikacji (zaplanowanie, zaprojektowanie procesu i produktu),
- produkcja (wykonanie planów),
- kontrola (sprawdzenie naszych osiągnięć) [Bayart, 2005].

Rozwinięcie koncepcji ciągłego doskonalenia jakości stało się udziałem amerykańskiego statystyka W. Deminga. Do zaproponowanych przez W. Shewharta trzech etapów procesu dodała jeszcze jeden – działanie. Ta koncepcja została nazwana „Kołem Deminga”. W. Deming przywiązywał dużą uwagę do zaangażowania kierownictwa firmy w zarządzanie i zapewnienie jakości. Naukowiec utożsamiał większość problemów jakościowych pojawiających się w firmach z błędnym działaniem kierownictwa. Zdaniem autora działania kierownictwa powinny brać pod uwagę postulaty i opinie pracowników [Deming, 2012].

Poważny wkład w rozwój światowego zarządzania jakością wniósł J. Juran. Autor był twórcą trylogii jakości:

- planowanie jakości,
- kontrola jakości,
- usprawnianie jakości.

Jego idea polegała na nieustannym poszukiwaniu ulepszeń jakości produktów, usług, a także procesów. J. Juran przywiązywał istotną wagę do poprawnego określania celów jakości oraz samego planowania [Juran, 1999].

Poglądy J. Jurana znalazły odzwierciedlenie w pracach japońskiego teoretyka zarządzania K. Ishikawy. K. Ishikawa jest autorem koncepcji kół jakości [Watson, 2004]. Koła jakości polegają na analizie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie pod względem poprawy jakości. Koła jakości stały się w przyszłości istotnym elementem filozofii Total Quality Management. Do innych ważnych osiągnięć naukowca zaliczyć należy opracowanie diagramu Ishikawy. Diagram Ishikawy stanowi diagram przyczynowo-skutkowy, w którym analiza rozpoczyna się od ujawnienia skutku (np. braku, awarii lub innego niepożądanego stanu) i następnie prowadzona w kierunku identyfikacji wszystkich możliwych przyczyn, które go spowodowały [Ishikawa, 1990].

Do wybitnych praktyków zarządzania jakością należy również P. Crosby. P. Crosby był zwolennikiem dążenia do całkowitego wyeliminowania błędów poprzez właściwą organizację procesów, kształcenie personelu czy też utrzymywanie infrastruktury, co dało podwaliny koncepcji „zera defektów”. Autor stworzył także absoluty jakości:

- jakość rozumiana jako zgodność ze specyfikacją, a nie jako dobry produkt,
- jakość osiągnięta jest poprzez profilaktykę, a nie poprzez oceny,
- standard jakości oznacza brak usterek,
- jakość mierzy się kosztem braku zgodności ze specyfikacją, a nie wskaźnikami [Crosby, 1999].

METODOLOGIA

Celem głównym prowadzonych badań było zweryfikowanie poziomu wiedzy i zaangażowania organizacji świadczących usługi hotelarskie w zarządzanie jakością w czasach pandemii Covid-19. Do realizacji założonego celu wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego. Autorzy chcieli uzyskać wiedzę na temat: stylu zarządzania w hotelarstwie, stosowanych koncepcjach doskonalenia jakości, metodach pomiaru jakości usług, narzędziach zarządzania jakością, a także wykorzystywania zasady ciągłego doskonalenia [Urban, 2018]. Badania zostały przeprowadzone w okresie maj-lipiec 2021 roku na podmiotach hotelarskich będących częścią projektu „Gościnne Zabytki”. Grupa badawcza liczyła 61 hoteli (14,42%). Jednostki uczestniczące w badaniu zostały podzielone wg liczby zatrudnionych na małe (mniej niż 50 pracowników), średnie (od 50 do 249 pracowników) i duże (250 pracowników i więcej). Pozostałe podmioty odmówiły udziału w badaniu. Należy zaznaczyć, że uzyskana informacja zwrotna to niewielki wycinek analizowanej rzeczywistości, dlatego wyciąganie daleko idących wniosków będzie nieuzasadnione. Przedstawione wyniki i wnioski mogą jednak stanowić podstawę do rozszerzonych badań w usługach hotelarskich w niedalekiej przyszłości. Autorzy podchodzą bardzo ostrożnie do uzyskanych rezultatów.

WYNIKI

Grupę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa: małe – 47 (77%), średnie – 12 (20%) i duże – 2 (3%). Najwięcej z badanych hoteli, działa na rynku od co najmniej 6–10 lat (30%), nieco mniej, bo 28% prowadzi swoją działalność od 11–15 lat, 21% świadczy swoje usługi już od ponad 20 lat, a tylko 5% to jednostki mające staż nie dłuższy niż 5 lat. Osoby reprezentujące poszczególne podmioty zajmowały takie stanowiska jak: właściciel (54,10%), manager (22,95%), dyrektor (16,39%) oraz specjalista (6,56%). Dla zdecydowanej większości badanych hoteli (prawie 79%) głównym długookresowym celem działalności jest świadczenie usług najwyższej jakości dla klientów i zapewnienie ich satysfakcji. Tylko nieco ponad 11% respondentów wskazało inny cel, dla niecałych 7% to maksymalizacja zysku, a dla 3% optymalizacja kosztów oraz podniesienie efektywności systemów zarządzania.

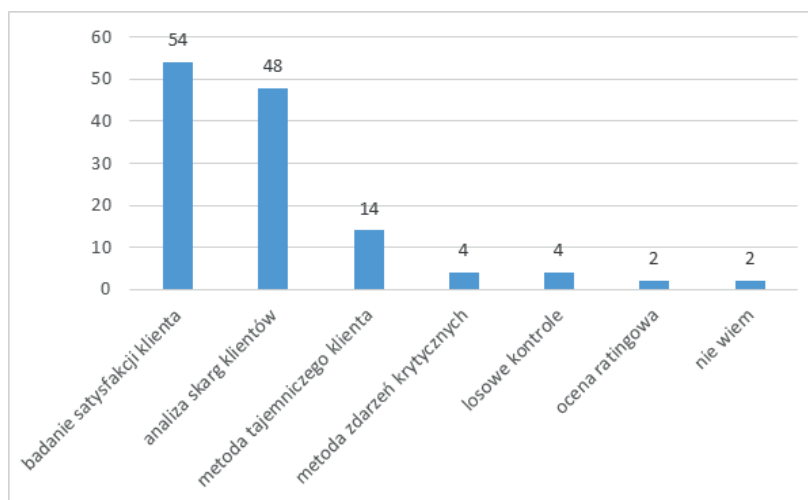
W przeprowadzonym wywiadzie autorzy próbowali zidentyfikować styl zarządzania funkcjonujący w usługach hotelarskich. Dominującą rolę w grupie „Gościnne Zabytki” odgrywa styl demokratyczny (59%). Autokratyczny model zarządzania obowiązuje w 23% organizacji, mieszany w 8%, unikowy

w 2% i model zarządzania rodzinnego również w 2%. 7% respondentów nie wie jaki styl zarządzania występuje w ich hotelu.

Uzyskane wyniki z wywiadu pozwalają na sformułowanie wniosku, że najpopularniejszą koncepcją doskonalenia w usługach hotelarskich jest Total Quality Management, którą wskazało 89% ankietowanych. 3% opowiedziało się za Lean Management, a pozostałe 8% nie potrafiło wskazać żadnej.

Stosowane metody pomiaru jakości usług w hotelach prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Stosowane metody pomiaru jakości usług

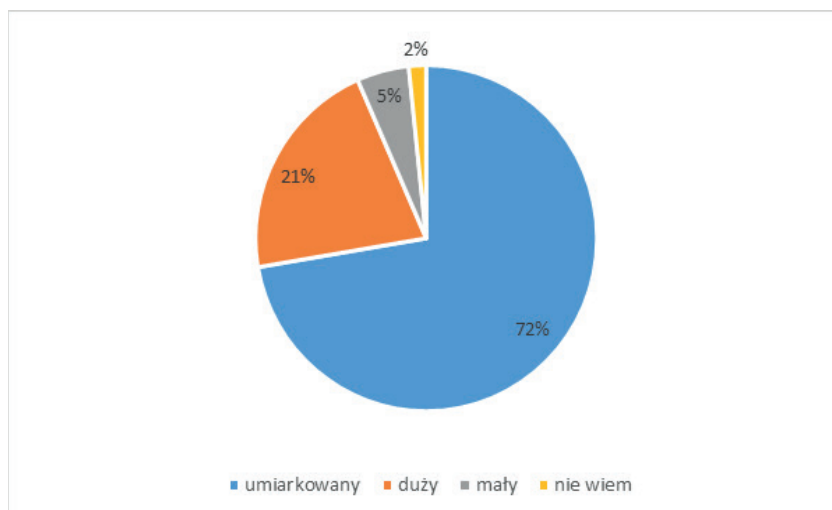


Źródło: opracowanie własne

Do pomiaru jakości usług hotele najczęściej wykorzystują badanie satysfakcji klienta (54 jednostki) oraz analizę skarg klientów (48). Nie słabnie również popularność metody tajemniczego klienta (14). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się: metoda zdarzeń krytycznych (4), losowe kontrole (4), ocena ratingowa (2). Żaden z badanych podmiotów nie korzystał z metody SERVQUAL.

W przeprowadzonym badaniu próbowano również zidentyfikować stosowane narzędzia zarządzania jakością w usługach hotelarskich. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że głównymi narzędziami wykorzystywanymi są ankiety (w 33 hotelach) i rozmowa z klientem (w 18). Tylko pojedyncze jednostki stosują takie narzędzia jak drzewo decyzyjne czy analiza „5xWhy?”. Jakkolwiek wiedzy w zakresie narzędzi zarządzania jakością nie ma co szósty hotel.

Autorzy zweryfikowali wśród ankietowanych stosowanie zasady ciągłego doskonalenia (Zaplanuj-Wykonaj-Sprawdź-Popraw). 93% badanych organizacji stosuje tą zasadę, a tylko 7% z niej nie korzysta.



Badanie dotyczyło również ustalenia wpływu sugestii pracowników na proces decyzyjny. Taki wpływ został potwierdzony w odpowiedziach 95% podmiotów, a tylko 5% pozostaje bez zdania w tej sprawie. Na rysunku 2 przedstawiono uzyskane odpowiedzi ankietowanych określające poziom wpływu sugestii pracowników na decyzje w jednostce.

Rysunek 2. Wpływ sugestii pracowników na proces decyzyjny

Źródło: opracowanie własne

W badanych przedsiębiorstwach dominuje przekonanie, że sugestie pracowników w umiarkowanym stopniu (72%) wpływają na proces decyzyjny. Duży wpływ odnotowano w 21% jednostek, mały w 5%, a 2% nie wie jak duży on jest.

PODSUMOWANIE

Przedstawione wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków. Zarządzania jakością w usługach hotelarskich jest ważnym elementem, ponieważ tylko świadczenie usług gwarantujących satysfakcję i lojalność klientów pozwoli na utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej.

W analizowanych organizacjach dominuje demokratyczny styl zarządzania. Prawie 90% podmiotów stosuje koncepcję Total Quality Management, a 93% zasadę ciągłego doskonalenia Deminga.

Najczęściej wykorzystywanymi metodami pomiaru jakości usług w hotelarstwie są: badanie satysfakcji klienta, analiza skarg klientów oraz metoda tajemniczego klienta, a najpopularniejszymi narzędziami zarządzania jakością: ankiety i rozmowa z klientem. Prawie we wszystkich podmiotach sugestie pracowników mają wpływ na proces decyzyjny, którego stopień dla większości jest umiarkowany.

Uzyskane wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa branży hotelarskiej posiadają wystarczającą wiedzę teoretyczną na temat zarządzania jakością, którą wykorzystują w praktyce gospodarczej. Uogólnianie do całej branży jest nieuprawnione z powodu małej próby badawczej, aczkolwiek uzyskane wyniki pokazują fragment pewnej rzeczywistości, który może stanowić punkt wyjścia do bardziej pogłębionych badań w tym zakresie w nieodległej przyszłości.

Autorzy rekomendują dla badanych przedsiębiorstw wdrożenie certyfikowanych systemów zarządzania, a także przeprowadzenie szkoleń w zakresie metod i narzędzi stosowanych do pomiaru jakości usług.

BIBLIOGRAFIA

Bayart D., 2005: *Economic control of quality of manufactured product in Grattan-Guinness, I., ed., Landmark Writings in Western Mathematics*, Elsevier B.V. All, Amsterdam.

Bielawa A., 2010: *Przegląd Najważniejszych Modeli Zarządzania Jakością Usług*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 24.

Crosby P., B., 1999: *Quality and Me: Lessons from an Evolving Life*, Jossey-Bass, San Francisco.

Deming W., E., 2012: *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, McGraw Hill Professional, New York.

Ishikawa K., 1990: *Introduction to Quality Control*. J. H. Loftus (trans.), 3A Corporation, Tokyo.

Hamrol A. 2008: *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 154–163.

Juran J., M., 1999: *How to manage for quality: The Juran Trilogy, Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill Education, New York.

Panasiuk A., 2007: *Jakość usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 83.

Tague N.R., 2013: *The Quality Toolbox*, Second Edition, ASQ Quality Press.

Urban, W., 2018: *Zarządzanie jakością usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Watson, G., 2004: *The Legacy Of Ishikawa*, Quality Progress, Milwaukee, 37 (4), s. 54–57.

Wawak S., 2006: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.

Wheeler, D., 1999: *Understanding Variation: The Key to Managing Chaos*, 2nd ed. SPC Press, Inc, Knoxville.

Witkowski Cz., 2002: *Hotelarstwo cz. 1 hotelarstwo*, WSE, s. 80–82.