

Piotr Dominik

**Wykorzystanie metod oddziaływania
na jakość usług w hotelarstwie jako narzędzia
do walki z konkurencją**

Wstęp

W dobie globalizacji dynamicznie rozwija się wiele działów gospodarki. Dotyczy to zwłaszcza sfery usługowej, a w tym także usług hotelarskich. Jest to związane z wieloma zmianami gospodarczymi, ekonomicznymi, kulturowymi i społecznymi dokonującymi się na całym świecie, m.in. z łatwością przekraczania granic, stale wzrastającą wymianą handlową i towarową, pragnieniem zwiedzania coraz nowszych i odleglejszych części świata.

Szczególnie ważną kwestią dla samych gości, jak i hotelarzy, jest jakość usług hotelarskich i gastronomicznych. Wynika to z dynamicznych zmian, jakie dokonały się w gospodarce turystycznej. Stale obserwuje się wzrost konkurencyjności w zakresie jakości. To właśnie jakość produktów, usług i obsługi klienta stała się głównym czynnikiem, który decyduje o powodzeniu firm hotelarskich i gastronomicznych na rynku. Wiele zależy od wdrażania systemów jakości, ale należy pamiętać, iż same systemy nie pomogą utrzymać lub poprawić jakość. Ważna jest też postawa samych pracowników, ich zaangażowanie w osiąganie celów osobistych i całej organizacji, jak również ich wkład w kreowanie jakości usług. To właśnie pracownicy powinni te systemy wdrażać i dbać o odpowiednią jakość świadczonych przez nich usług. To zachowanie pracowników i ich profesjonalizm w wielu przypadkach decydują o wyborze przez gości danego obiektu.

Celem artykułu jest analiza metod oddziaływania na jakość usług w hotelarstwie jako narzędzia do walki z konkurencją. Na potrzeby opra-

cowania sformułowano tezę, iż **dbałość o jakość usług w hotelarstwie przyczynia się do osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia klienta, a przez to do jego lojalności**. Metody oddziaływania na jakość stanowią bardzo ważny element globalnego zarządzania obiektem hotelarskim. W dzisiejszych czasach bardzo powszechne stają się normy zarządzania ISO 9001.

Czynniki determinujące poziom usług w hotelarstwie

Poziom usług w hotelarstwie zależny jest od wielu czynników, na które może wpływać sam zakład hotelarski, lecz na wiele z nich hotel nie ma żadnego wpływu. Determinanty warunkujące poziom usług hotelarskich muszą ze sobą współistnieć, są od siebie zależne. Nawet gdy jeden z tych czynników nie zaistnieje, poziom usług może być uznany przez osobę oceniającą za niezadowalający, niewystarczający.

W literaturze przedmiotu czynniki warunkujące jakość usług hotelarskich zwykło się grupować w następujące zespoły:

- czynniki techniczne,
- czynniki osobowe,
- organizacja i dyscyplina pracy,
- uwarunkowania zewnętrzne (Witkowski 2003).

W hotelarstwie decydującą rolę w obsłudze klienta odgrywa czynnik osobowy. To postawy, kwalifikacje, własny wkład w pracę, zaangażowanie, indywidualne podejście do gości, umiejętność wczucia się w sytuację gościa będą decydowały o wpływie na poziom i jakość usług.

Ale to oczywiście nie jedyne zadania personelu hotelowego. Od pracowników będzie zależało także bezpieczeństwo gości, atmosfera pobytu, wykorzystanie potencjału usługowo-handlowego, czystość miejsca pracy i urządzeń, dobre obyczaje, a także wiele innych spraw. Hotel, który dba o swoją opinię i pragnie mieć dobrą oraz stałą klientelę, musi dołożyć wszelkich starań, by zorganizować jakościowo najlepszy, sprawny, wzorowo spełniający oczekiwania gościa serwis. A podstawą tego serwisu jest pracownik. Personel zatrudniony w hotelarstwie powinien mieć zarówno kwalifikacje zawodowe, jak również osobiste predyspozycje do wykonywania zawodu hotelarza (Tulibacki 1992). Zostaną one szerzej opisane w dalszej części pracy.

W hotelarstwie istnieje niemała zależność między czynnikiem technicznym a czynnikiem ludzkim. Najlepiej zaprojektowany i wyposażony technicznie obiekt, z bogatą ofertą usługowo-handlową, na skutek złej obsługi i złej atmosfery pobytu nie będzie się cieszył dobrą opinią. Obsługa zaś nie jest w stanie nadrobić swym zachowaniem, postawą i kwalifikacjami złego stanu technicznego hotelu i jego wyposażenia, a także ewentualnych zaniedbań w sferze dostaw i zaopatrzenia (Witkowski 2002). Pracownicy mający bezpośredni kontakt z gościem będą mieli największy wpływ na postrzeganie przez gościa danego obiektu hotelarskiego i oceny jakości oferowanych usług.

To często pierwsze wrażenie, pierwsze spotkanie, pierwszy kontakt z recepcjonistą odgrywa decydującą rolę w ocenie hotelu przez gościa.

Reputacja i atmosfera obiektu jest zależna od ludzi w nim pracujących. Recepcjoniści powinni pamiętać, aby gościa powitać uśmiechem, powoduje to, iż goście widzą, że są mile widziani i miło przyjąć. Recepcjonista nie powinien być osobą nadpobudliwą, wybuchową, która nie potrafi opanować swoich emocji. W kontakcie z gościem osoba ta powinna wyróżniać się życzliwością, uprzejmością, a także umiejętnością wczucia się w sytuację gościa. Bywają różne typy charakterologiczne gości hotelowych, którzy wymagają innego sposobu obsługi (Rogers, Slinn 1996).

Nie należy pomniejszać także roli pracowników, którzy takiego kontaktu nie mają, bo każdy pracownik albo ma bezpośredni kontakt z gośćmi, albo świadczy usługi, które są elementami końcowego produktu. Wszyscy zatem muszą być w jednakowym stopniu świadomi konieczności troszczenia się o klienta. Dzieje się tak, gdyż to klient jest najważniejszy dla przedsiębiorstwa, jest celem pracy każdego pracownika. Należy pamiętać, że klient jest od firmy niezależny, ale to firma jest zależna od niego (Knowles 2001).

W przypadku usług turystycznych odczuwalne jest zapotrzebowanie klientów na ciepłe, bezpośrednie i wysoce zindywidualizowane kontakty usługodawcy z klientem. Są goście skryci, którzy chcą szybko zakończyć proces meldowania, a są także i tacy, którzy w trakcie meldowania nawiązują nieformalną rozmowę i lubią się po prostu wygadać. Dlatego tak ważna jest umiejętność szybkiego rozpoznania charakteru gościa. Bezpośrednie kontakty z obsługą hotelu są doskonałym źródłem informacji o gościu. W czasie rozmowy goście są bardziej skłonni do wypowiedzi,

wyrażania swoich uczuć czy opinii. Wtedy dobrze przeszkolony pracownik ma możliwość weryfikacji potrzeb klienta i dopasowania do nich odpowiedniego produktu i zaproponowania go gościowi. Doświadczony personel w wielu przypadkach potrafi trafnie zinterpretować grymas na twarzy gościa, inny ton głosu, wyraz twarzy. Często odpowiedź na najprostsze pytanie (np. jak podobał się Panu/Pani pobyt w naszym hotelu?) może dostarczyć recepcji wielu pomocnych informacji, które powinni przekazać swoim przełożonym, czyli osobom odpowiedzialnym za kreowanie, projektowanie jakości usługi (Kachniewska 2006).

Osoby pracujące w hotelarstwie powinny być odporne na stres. Bardzo często mogą spotkać ich sytuacje trudne, problemowe, a goście będą oczekiwali od nich natychmiastowej reakcji i satysfakcjonującego rozwiązania zaistniałego problemu. Dlatego też ważna jest umiejętność szybkiego podejmowania decyzji oraz znajdowania alternatywnych rozwiązań. Goście hotelowi, oprócz właściwego przyjęcia, będą oczekiwali od hotelu odpowiednich rozwiązań architektoniczno-budowlanych, technicznych, które będą ułatwiały ich pobyt. Składa się na to wiele czynników, które odnoszą się zarówno do otoczenia hotelowego, stosowanych technik oraz technologii, instalacji technicznych, samego budynku, jego wyposażenia, jak i rozkładu poszczególnych zespołów funkcjonalnych. Dlatego tak ważne jest, aby zakład hotelarski był projektowany zgodnie z najnowszymi rozwiązaniami technicznymi, bo technika to proces konwersji wykorzystywany przez organizację do przekształcania nakładów w wyniki.

Hotel powinien być utrzymany w stałej sprawności technicznej, wpływa to niewątpliwie na poziom i szybkość obsługi gościa. Utrzymanie obiektu w odpowiedniej sprawności technicznej powinno znajdować się głównie w gestii działu technicznego, ale także pracowników innych komórek funkcjonalnych oraz organizacyjnych hotelu.

Współczesne hotele to obiekty nasycone wszelkiego rodzaju urządzeniami i instalacjami. Cechuje je coraz większa automatyka i precyzja. Mają one ogromne znaczenie w obsłudze klienta, pomagają i usprawniają pracę recepcjonistów i innych służb hotelowych, decydują o komforcie i bezpieczeństwie pobytu. Każdy hotel będzie oczywiście w różnym stopniu wyposażony w takie urządzenia. Jednak należy pamiętać, że hotele, które nie mają odpowiedniego przygotowania technicznego do obsługi gości, mogą być mało atrakcyjne dla potencjalnych klientów.

Wyposażenie techniczne powinno stanowić narzędzie pomocnicze do racjonalnego zarządzania obiektem. Zadaniem dyirekcji hotelu w porozumieniu z pracownikami jest wprowadzenie odpowiednich technologii, technik, urządzeń i instalacji (Błądek 2001).

Nieopłacalne może stać się także eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami czy urządzeniami. Jest to ryzykowane w obiektach, które powinny być czynne całą dobę. Nie warto eksperymentować z uwagi na warunki pracy hotelu, gdzie każda wymiana wyposażenia powoduje wyłączenie jednostek mieszkalnych i innych pomieszczeń z eksploatacji, zakłócając rytm pracy. Dlatego hotele zazwyczaj bazują na wypróbowanych i sprawdzonych technikach, technologiach, rozwiązaniach i urządzeniach. Doskonałą okazją do obserwowania nowości technicznych są oczywiście targi i wystawy. Jednak należy pamiętać, iż nawet produkty, które są mocno reklamowane, nie będą sprawdzały się w każdych warunkach. Ważne jest dopasowanie sprzętu i urządzeń do konkretnych warunków i sytuacji w danym hotelu (Witkowski 2002).

Jakość usług w dużej mierze jest uzależniona także od wielu czynników zewnętrznych. Jest to szeroki zakres zjawisk, takich jak: kultura społeczeństwa, środowisko przyrodnicze, szeroko pojęta wymiana międzynarodowa, istnienie konkurencji, poziom rozwoju gospodarczego kraju czy odpowiednie ustawodawstwo. Są to czynniki niezależne od hotelu, na które obiekt nie ma wpływu. Ale powinien je w umiejętny sposób wykorzystywać, aby móc osiągać swoje założone cele.

Standardy i procedury obsługi

We współczesnym hotelarstwie ustala się pewne standardy, zwłaszcza w zakresie obsługi i wyposażenia, co może stanowić element systemu zarządzania jakością. Najbardziej wyspecjalizowane w ich ustalaniu są międzynarodowe systemy hotelowe. Standardy można zdefiniować jako „pisemnie określone instrukcje obsługi gości oraz wytyczne, co do wyglądu pomieszczeń oraz ich wyposażenia.” (Witkowski, Kachnińska 2005).

Tworzenie standardów nie jest sprawą łatwą ze względu na ogromną złożoność i różnorodność usług hotelarskich. Standardy wyposażenia są określane normami ilościowymi, które z kolei określone są przez systemy kategoryzacyjne obowiązujące w skali całego kraju. Informowanie o sto-

sowaniu standardów w większości przypadków odbywa się przy pomocy logo marki. Wynika z tego, że jest ono czytelne tylko wtedy, gdy marka ta jest dobrze rozpoznawalna na danym rynku.

Systemy hotelowe dążą do utrzymania jednolitego standardu usług w danej marce, a także ich dywersyfikacji w zależności od marki. Dzieje się tak, aby oferta noclegowo-usługowa w danych systemach mogła być zróżnicowana oraz dostosowana do różnych wymagań i możliwości gości hotelowych. W międzynarodowych systemach hotelowych, w hotelach o wysokiej kategorii standardy są bardzo szczegółowe, każdy przedmiot jest ściśle opisany i ma swoje określone miejsce. Wszystkie hotele wchodzące w skład systemu muszą przestrzegać obowiązujących w nich standardów.

Standardy mogą dotyczyć wielu kwestii, w tym wyposażenia obiektu oraz zasad dbałości o jego stan techniczny, czyli estetykę, funkcjonalność, aranżację i kolorystykę wnętrz. Wyposażenie hotelowe, które jest opisywane przez standardy, to m.in.: meble, bielizna pościelowa oraz stołowa, elementy wystroju wnętrz, techniczne oprzyrządowanie pracy oraz elementy trwale związane z konstrukcją, takie jak dźwigi, instalacje, baseny itp. Standardy wyposażenia poruszają nie tylko kwestię estetyki i poziomu usług, lecz także tak ważnych elementów, jakimi są bezpieczeństwo wszystkich osób przebywających na terenie hotelu (gości i załogi), sprawność, niezawodność i szybkość obsługi, a także prestiż hotelu na rynku (Jaremen 2005).

Ważnym elementem w różnicowaniu jakości usług są standardy obsługi. Są one istotne zwłaszcza w obszarach, gdzie trudno jest dokonywać różnicowania produktów na podstawie elementu technicznego. Dlatego tak ważne jest opracowanie standardów i procedur obsługi, które mogą przybrać kształt podręczników dla pracowników, regulaminów pracy czy po prostu standardów usług.

Korzyści płynące ze stosowania standardów jest wiele. Dotyczą one zarówno gości hotelowych, jak i samych właścicieli obiektów. Jedną z korzyści dla właścicieli jest łatwiejsza współpraca z touroperatorami. Marka hotelu jest dla nich doskonałym źródłem informacji na temat standardów stosowanych w danym hotelu oraz jakości usług w nim świadczonych. Dzięki temu nie muszą oni dokonywać własnej kontroli jakości usług. Drugą korzyścią jest możliwość obniżenia kosztów w hotelu poprzez używanie ujednoliconych materiałów oraz składników wyposażenia. Korzyścią dla gości hotelowych jest dostarczenie klientom pewnego wzorca

jakości oraz przyzwyczajanie ich do pewnego poziomu jakości. W ten sposób można ograniczyć skłonność gości hotelowych do zmiany usługodawcy. Standardy są także ważnym elementem walki konkurencyjnej. Dynamiczna konkurencja oraz ciągle wzrastające wymagania gości hotelowych w zakresie oferowania usług powodują, że hotelarze stale dążą do wzrostu poziomu i jakości wyposażenia i obsługi.

Standardy powinny stanowić podstawę tematyki szkoleń dla wszystkich służb w hotelu. Nowi pracownicy w pierwszej kolejności są zaznajamiani ze standardami obowiązującymi w danym hotelu. Szkolenia są także doskonałym narzędziem motywowania pracowników dzięki możliwości stałego podnoszenia swoich kwalifikacji oraz doskonalenia wcześniej zdobytych umiejętności.

Działalność hotelarska opiera się na stosowaniu standardów w długim okresie. Jednak utrzymywanie deklarowanego wysokiego poziomu usług przez dłuższy czas stanowi pewną trudnością dla hotelarzy. Jest bowiem zależne przede wszystkim od pracowników, ich wykształcenia, przygotowania do wykonywania określonych obowiązków, rotacji. Należy pamiętać, iż im wyższy jest poziom wykształcenia pracowników, tym łatwiejsze staje się osiągnięcie doskonałego standardu usług w długim czasie. Bo to pracownicy tworzą atmosferę hotelu, a także wpływają bezpośrednio na opinię gościa o całym obiekcie hotelarskim.

Metody oddziaływania na poziom usług w hotelarstwie

Poziom usług w hotelarstwie nie zależy tylko od samych hotelarzy i ich działalności. Zagadnieniem jakości usług w zakładach hotelarskich zajmują się także organa kontroli, samorządy terytorialne, organizacje samorządu zawodowego hotelarzy. Również w ich działalności znajdują się zadania mające na celu dbanie o właściwą jakość usług w hotelarstwie. Jednak najskuteczniejszą metodą mającą wpływ na jakość usług jest regulująca rola rynku oraz coraz ostrzejsza konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami hotelarskimi.

Wśród najważniejszych sposobów oddziaływania na poziom usług hotelarskich wyróżnić więc można:

- regulacje prawne – kategoryzację,
- normalizację i certyfikację,

- organa kontroli,
- rynek, konkurencję, stan podaży,
- konkursy branżowe i działalność samorządu zawodowego.

Regulacje prawne – kategoryzacja

Problem regulacji prawnych w hotelarstwie jest zagadnieniem bardzo szerokim. Dwoma podstawowymi dokumentami prawnymi odnoszącymi się do działalności hotelarskiej w Polsce są: *Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych* oraz *Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie*. Jednak nie są to wszystkie akty prawne mające wpływ na jakość w działalności hotelarskiej. Mogą być to także przepisy prawa budowlanego, przepisy sanitarne, dotyczące ochrony środowiska i wiele innych

Kategoryzacja jest ważnym instrumentem prawno-administracyjnym. Pod pojęciem tym rozumiemy podział obiektów danego rodzaju na grupy według z góry ustalonych kryteriów, w celu określenia ich standardu. Przepisy kategoryzacyjne powstają po to, aby oddziaływać na poziom usług. Przede wszystkim chodzi o wymuszenie jego podniesienia lub utrzymania poprzez ustalenie minimalnego, chronionego administracyjnie, standardu, poniżej którego wykonywanie usług hotelarskich jest niedopuszczalne. Oczywiście systemy kategoryzacji mówią o wymaganiach minimalnych. Oznacza to, iż jakość usług określonych w przepisach nie może być od nich gorsza, ale może być od nich lepsza. Wymagania określone w przepisach kategoryzacyjnych odnoszą się przede wszystkim do parametrów technicznych, użytkowych, eksploatacyjnych oraz zakresu oferty (Witkowski 2002).

Kategorie poszczególnych obiektów noclegowych oznaczane są na świecie nie tylko, tak jak w Polsce, gwiazdkami i cyframi rzymskimi, ale też innymi oznaczeniami, takimi jak pierwsze litery alfabetu (A, B, C, D), diamenty, korony, rozety, litery (np. S, L), symbole zwierząt (np. kraby, słonie) oraz słowa, które w swojej treści odnoszą się do standardu oferowanych usług hotelarskich, np. luxury, luxe, komfort, standard, budżet, extra, super. W większości krajów, które przyjmują turystów zagranicznych, można spotkać się z najbardziej uniwersalnym symbolem w kategoryzacji – gwiazdkami (Panasiuk, Szostak 2008).

System kategoryzacji obiektów hotelarskich jest zróżnicowany na świecie i w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Na terenie Unii Europejskiej nie wprowadzono jednolitego ogólnie obowiązującego systemu klasyfikacji i kategoryzacji obiektów hotelarskich. To, czy i jaki system obowiązuje w poszczególnych krajach, zależy od tych państw. Są kraje (np. Finlandia), które nie mają oficjalnej kategoryzacji. Funkcjonujący system kategoryzacji może mieć charakter zarówno krajowy (np. Niemcy), jak i regionalny (np. Hiszpania). System może być obowiązkowy (np. Portugalia) lub dobrowolny (np. Francja). Klasyfikacja może być dokonywana przez administrację centralną (np. Portugalia), centralną i lokalną (np. Francja), administrację regionalną (np. Hiszpania), a także przez stowarzyszenia zawodowe (np. Niemcy) (Panasiuk, Szostak 2008).

Kategoryzacja jest swego rodzaju opisem obiektu hotelarskiego. Daje ona informację m.in. o wielkości jednostek mieszkalnych, standardzie i rodzaju ich wyposażenia, zakresie świadczonych usług. Kategoryzacja to pewien kod, szyfr, którym porozumiewają się goście hotelowi, biura podróży oraz same hotele bez konieczności uciekania się do rozbudowanych, obszernych opisów obiektów hotelarskich. Kategoria jest bardzo ważną informacją dla gościa hotelowego oraz daje pewność, że dany obiekt został poddany rzetelnej kontroli i ocenie przez kompetentne organa władzy. Kategoria ma na celu także ułatwianie dokonywania porównań oraz ocen.

W Polsce rynek usług hotelarskich porządkuje ustawa o usługach turystycznych. Stawia ona hotelarzom wysokie wymagania niezbędne do ochrony praw gości hotelowych. Gość może egzekwować od hotelarza właściwe wykonywanie usług zgodnie z deklarowanym standardem. Gość wybierając hotel kategoryzowany ma już informację, czego może oczekiwać i wymagać w danym hotelu. Kategoryzacja daje gościom informację o podstawowych usługach świadczonych w hotelu. Ustawa jest dokumentem bardziej ogólnym. W odniesieniu do kategoryzacji ustala jedynie obiekty, które mają podlegać kategoryzacji, liczbę kategorii dla poszczególnych obiektów oraz sposób ich oznaczania (Gaworecki 2003).

Ustawa ustala także organa kompetentne do nadawania kategorii i prowadzenia ewidencji obiektów hotelarskich. W chwili obecnej zajmuje się tym marszałek województwa. W ustawie zawarte są także przepisy, które ustanawiają obowiązki przedsiębiorców prowadzących obiekty hotelarskie, aby ich obiekt mógł zostać zaszeregowany do odpowiedniego rodzaju i kategorii.

Ważnym przepisem zawartym w ustawie jest zapis o ochronie prawnej nazw rodzajowych i kategorii obiektów hotelarskich. Jest to zapis niezwykle istotny ze względu na fakt, iż przedsiębiorcy prowadzący obiekty nieskatygoryzowane uciekają się do nadawania im nazw bardzo podobnych, np. hotelik, motelik, otel, wprowadzając tym samym wiele osób w błąd. Dzięki ochronie prawnej nazw rodzajowych klient jest pewny zakresu i standardu świadczonych usług i wyposażenia obiektu. Przedsiębiorca może oczywiście obok nazwy rodzajowej używać nazwy własnej, np. „Europejski” czy „Sobieski”.

Drugim aktem prawnym dotyczącym kategoryzacji jest *Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie*. Jest to dokument, który określa szczegółowe wymagania co do poszczególnych rodzajów i kategorii obiektów hotelarskich, ich wyposażenia, kwalifikacji personelu i zakresu świadczonych usług. Rozporządzenie zawiera także zapis minimalnych wymagań, które powinny spełniać obiekty niezaliczane do obiektów hotelarskich, a w których są świadczone usługi hotelarskie. W niektórych przypadkach dozwolone są pewne odstępstwa od wymagań, które są określone w rozporządzeniu. Wspomniany akt prawny ma także zapisy dotyczące zasad i trybu zaliczania poszczególnych obiektów hotelarskich do konkretnych kategorii i rodzajów. Rozporządzenie zobowiązuje przedsiębiorców hotelarskich do dokumentowania spełniania przez ich obiekty wymagań budowlanych, sanitarnych, przeciwpożarowych. Obiekty świadczące usługi hotelarskie są poddawane kontroli, której sposób i tryb również określa rozporządzenie.

Organa kontroli

Poziom usług w hotelarstwie jest w dużym stopniu uzależniony od dokonywanych czynności nadzorczych i kontrolnych. Mogą one być dokonywane przez organizacje samorządowe, wyspecjalizowane instytucje, jak również organa państwowe. Celem większości działań kontrolnych jest szeroko pojęta dbałość o utrzymanie standardów, jakości, stanu sanitarnego oraz bezpieczeństwa. Kontroli mogą dokonywać m.in. takie instytucje, jak: Państwowa Inspekcja Handlowa, Państwowa Inspekcja

Pracy, Nadzór Budowlany, Straż Pożarna, Państwowa Inspekcja Sanitarna, Dozór Techniczny.

Należy nadmienić, iż kontrole wymienionych instytucji dotyczą jedynie określonych obszarów działalności hotelu. Każdą z nich będą interesowały inne aspekty działalności obiektu, które składają się na całość jakości świadczonych usług, bądź będą umożliwiały ich świadczenie. Kryteria uwzględniane przez te instytucje mają jednak charakter techniczny – zupełnie różny od podejścia reprezentowanego przez gości obiektu, którzy w sposób oczywisty zakładają np. swoje bezpieczeństwo i brak zagrożenia pożarem.

Państwowa Inspekcja Sanitarna będzie zwracała uwagę na czystość pokoi, higieniczne sporządzanie posiłków, aktualne badania lekarskie pracowników. Państwowa Inspekcja Handlowa będzie kontrolowała takie aspekty działalności hotelu, jak przestrzeganie receptur, deklarowanej wagi i objętości potraw i napojów oraz rzetelne wystawianie rachunków. Państwowa Inspekcja Pracy wiąże jakość usług z samopoczuciem i bezpieczeństwem pracowników, czego wyrazem jest przede wszystkim przestrzeganie Kodeksu Pracy, a więc prawidłowości umów o pracę, stosowania odpowiedniego czasu pracy, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (Turkowski 2007).

Bardzo istotną rolę w kształtowaniu jakości usług odgrywają kontrole dokonywane przez anonimowych kontrolerów, tzw. *mystery shopper*. Dokonują oni kompleksowej oceny działalności hotelu, poczynając od dokonania rezerwacji, obsługi podczas pobytu i wymeldowania. Kontroli podlegają wszystkie etapy obsługi gościa oraz wszystkie stanowiska (poczynając od momentu pierwszego telefonu z prośbą o rezerwację aż do wymeldowania).

Swoje spostrzeżenia i uwagi kontrolerzy zamieszczają w uprzednio opracowanej ankiecie, której objętość i szczegółowość może być różna. Ankieta taka może liczyć nawet 100 stron. Ankiety dotyczą wszystkich jednostek funkcjonalnych hotelu, poczynając od recepcji, poprzez pomieszczenia ogólnodostępne, jednostki mieszkalne oraz lokale świadczące usługi gastronomiczne. W czasie dokonywania ocen, kontroler przyznaje określoną liczbę punktów za spełnienie wymogów. Każda komórka funkcjonalna jest oceniana indywidualnie na podstawie wyznaczonych kryteriów. Oceny dokonywane przez kontrolerów są ocenami w dużym stopniu subiektywnymi. Chociaż pewne kryteria mogą być

bezsprzecznie ocenione jako obiektywne, to jednak wiele z nich opiera się na subiektywnej opinii osoby oceniającej. Odnosi się to do takich kryteriów oceny, jak zaangażowanie pracownika w wykonywane obowiązki czy stopień skupienia na wykonywanych czynnościach.

Wada tego typu działania tkwi już w samej istocie kontroli, która jest systemem wykrywania i usuwania błędów, nie zapewnia natomiast zapobieżenia ich powstaniu. Jakość jest tym zjawiskiem, który trzeba wytworzyć i nad którym trzeba ciężko pracować. Jakość oparta jest na zaangażowaniu każdego pracownika i świadomości ich własnego wkładu w prawidłowe funkcjonowanie hotelu oraz realizacji potrzeb klienta. Pracownicy powinni być stale angażowani w działania mające na celu poprawę jakości i powinni znać swoją rolę w jej kształtowaniu.

Konkursy branżowe

Hotelarstwo jest dziedziną interdyscyplinarną ze względu na sam charakter i złożoność usługi hotelarskiej. Składa się na nią wiele elementów: usługi gastronomiczne, noclegowe, rekreacyjno-wypoczynkowe, odnowy biologicznej i wiele innych im pokrewnych. Oczywiście zestawienie usług w każdym obiekcie hotelowym będzie zależne od jego rodzaju oraz kategorii. Stąd też liczba oraz różnorodność konkursów branżowych w tym sektorze gospodarki będzie ogromna. Tak jak zróżnicowane są usługi cząstkowe, tak samo będą zróżnicowane konkursy branżowe.

Podziału konkursów branżowych można dokonać ze względu na wiele kryteriów. Można dokonać ich podziału na konkursy oceniające:

- jakość usług świadczonych w hotelu z punktu widzenia gościa hotelowego: konkursy „Złoty klucz”, „Hotel marzeń”,
- jakość usług gastronomiczno-żywnościowych w restauracjach hotelowych: konkursy „Złota patelnia”, „Konkurs barmanów”, „Konkursy kulinarne”,
- całokształt działalności hotelu z punktu widzenia specjalistów branżowych: konkursy „Po prostu najlepszy”, „Teraz Polska”,
- poziom wiedzy oraz przygotowania do świadczenia usług hotelarskich przyszłej kadry: „Konkurs wiedzy o hotelarstwie” (Borkowski, Wszendybył 2007).

Udział hoteli w konkursach branżowych jest jednym z wielu działań marketingowych i promocyjnych. Obecność prasy czy innych mediów jest doskonałą darmową reklamą w Polsce i na świecie dla wszystkich obiektów przystępujących do konkursów. Patroni medialni takich wydarzeń to w dużej mierze stacje telewizyjne o zasięgu ogólnokrajowym, a obecność w nich powinna dać obiektom hotelarskim wymierne korzyści. Dzięki pokazaniu się w mediach przedstawiciele branży hotelarskiej mają doskonałą możliwość kształtowania pozytywnego wizerunku swoich obiektów w szerszym gronie. Obecność w mediach powinna wpłynąć na wzrost liczby gości korzystających z obiektów przystępujących do konkursów, co z kolei może mieć znaczny wpływ na zwiększenie zysków.

Udział hoteli w konkursach branżowych ma na celu wyłonienie tych najlepszych w określonej grupie. Obiekty te reprezentowane są przez pracowników, których sposób pracy, wkład i zaangażowanie w wykonywanie obowiązków powinny stać się wzorem dla innych. Podstawą do oceny obiektów stać się powinna obiektywna ocena osób korzystających z usług danego zakładu. Jednak w większości konkursów jurorami dokonującymi oceny są specjaliści, którzy nie są gośćmi ocenianych przez siebie obiektów. W związku z tym ich ocena może być nieobiektywna. Różne są także kryteria brane pod uwagę przy ocenie przez gości hotelowych oraz specjalistów. Każda z wyżej wymienionych grup dokonując oceny jakości bierze pod uwagę inne elementy usług hotelowych. Wynika to przede wszystkim ze zróżnicowania interesów obu grup.

Przed wszystkim należy wziąć pod uwagę, że to gość hotelowy korzysta z usług danego obiektu, a zadaniem kierownictwa jest przygotowanie takiej oferty, która mogłaby zaspokoić jego potrzeby, co wynika z samej definicji usługi. Dlatego najbardziej obiektywna ocena może być dokonana przez osoby korzystające z usług. I to właśnie również goście hotelowi powinni znaleźć się w gronie jurorów konkursów, dzięki czemu można ocenić usługę w sposób kompleksowy. Wystawiona w taki sposób ocena będzie obejmowała zarówno jakość oferowanych usług, jak i sferę funkcjonowania hotelu. Konkursy, których jurorami są właśnie goście, to „Złoty klucz” oraz „Hotel marzeń”. Ostatnio jesteśmy świadkami kolejnej już edycji konkursu „Hotel przyjazny rodzinie”, w którym kapitułę stanowią znane postacie życia społecznego, które z perspektywy gościa hotelowego oceniają obiekty.

Uczestnictwo w konkursach branżowych daje wiele korzyści hotelarzom. Można między innymi wymienić tu:

- promocję polskich usług hotelarskich w kraju i za granicą dzięki obecności mediów,
- podniesienie jakości świadczonych usług,
- podniesienie kultury i jakości obsługi gościa, usprawnienie standardów obsługi,
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników,
- wyróżnienie obiektu, który w opinii specjalistów został uznany za najlepszy i może stanowić wzór dla innych (Borkowski, Wszendybył 2007).

Konkursy są doskonałym narzędziem do poznania swojej pozycji wśród konkurencji za niewielką cenę. Hotel przystępując do konkursu, uiszcza opłatę wpisową, niewspółmierną z kosztami, które musiałby ponieść, decydując się na badania rynkowe we własnym zakresie.

System rekomendacji hoteli w Polsce

System rekomendacji w Polsce został wprowadzony w 1993 r. przez Zrzeszenie Polskich Hoteli Turystycznych (od 1996 r. Polskie Zrzeszenie Hoteli) wzorem państw, które reprezentowały szczególnie wysoki poziom świadczonych usług oraz organizację pracy. Rekomendacji dokonuje specjalnie do tego celu powołana przez PZH komisja, której zadaniem jest dokonanie porównań rekomendacyjnych.

W przeciwieństwie do kategoryzacji, poddanie się procesowi rekomendacji jest zupełnie dobrowolne, odbywa się na wniosek zainteresowanego zakładu. Rekomendacja opiera się na kategoryzacji zakładów uzupełnionej o elementy zależne od czynnika ludzkiego. System rekomendacji wykracza daleko poza normy kategoryzacyjne, odnosi się bowiem także do działalności kierownictwa oraz personelu. Rekomendacji poddają się również zakłady hotelarskie i gastronomiczne, które świadczą usługi o wysokim poziomie, a standardy obsługi wyróżniają je wśród innych zakładów tego samego typu.

Uzyskanie rekomendacji to szczególne wyróżnienie dla obiektu, ale stanowi ono także ogromną mobilizację do ciągłego podnoszenia i doskonalenia jakości świadczonych usług. Aby zakład mógł uzyskać reko-

mendację, musi zasadniczo wyróżniać się spośród innych obiektów tego samego rodzaju. Obiekty, które poddały się procesowi rekomendacji, są sprawdzane i oceniane przez rzeczoznawców z różnych dziedzin. Na tej podstawie wystawiana jest opinia o danym obiekcie, która z kolei stanowi podstawę do przyznania rekomendacji przez Prezydium Rady.

Celem rekomendacji jest wyłonienie najlepszych zakładów hotelarskich i gastronomicznych z danej grupy oraz ich stała promocja zarówno na polskim rynku, jak również i na rynkach zagranicznych. Rekomendacja oznacza osiągnięcie najwyższego poziomu świadczonych usług spośród hoteli tego samego rodzaju i tej samej kategorii, ale jednocześnie stanowi mobilizację do wprowadzania coraz lepszych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Działalność tych obiektów powinna stanowić wzorzec dla innych hotelarzy. Hotele rekomendowane przez Polskie Zrzeszenie Hoteli w większości przypadków przekraczają minimalne wymagania określone przez przepisy kategoryzacyjne, a kultura obsługi gościa jest w nich szczególnie wysoka. Oczywiście, jak w przypadku przepisów kategoryzacyjnych, tak i w przypadku rekomendacji mogą istnieć pewne odstępstwa. Dzieje się zazwyczaj tak z hotelami prowadzonymi według wymagań międzynarodowych systemów hotelowych, a także obiektami stanowiącymi obiekty zabytkowe (dworki, pałace, klasztory) (Turkowski 1997).

Rekomendacja jest przyznawana na czas określony, z reguły są to dwa lata. Okres ten może zostać przedłużony na trzy lata dla obiektów szczególnie wyróżniających się. Stanowi to doskonałą mobilizację dla zakładów hotelarskich do utrzymywania jakości i standardu usług na stałym poziomie.

Jednym z kilku warunków, który musi spełnić obiekt, aby uzyskać rekomendację, jest osiągnięcie minimalnej liczby punktów określonej w specjalnej tabeli. Dla hoteli jednogwiazdkowych minimalna liczba punktów do osiągnięcia to 100, dla hoteli dwugwiazdkowych – 120, dla hoteli trzygwiazdkowych – 140, dla hoteli czterogwiazdkowych – 160, a dla hoteli pięciogwiazdkowych – 180. Jednak to nie jest jedyne kryterium uzyskania rekomendacji. Obiekt chcący uzyskać rekomendację musi także prezentować wyróżniającą go jakość świadczonych usług, wysoką sprawność wszelkich urządzeń technicznych stanowiących podstawę pracy personelu, ale także ułatwiających pobyt gości hotelowych. Ważnym zadaniem do spełnienia jest także zadbanie o wysoką sprawność

i kulturę obsługi, jak również o estetyczne oraz funkcjonalne wyposażenie obiektu hotelowego zapewniające gościom wysoki komfort pobytu (Oparka, Nowicka 2006).

Normy ISO w hotelarstwie

Ze względu na różnorodność usług w międzynarodowym obrocie gospodarczym trudne jest opracowanie norm dotyczących poszczególnych usług, uwzględniających ich charakter i specyfikę. Celem wszystkich przedsiębiorstw usługowych powinno być zadowolenie klienta. Dlatego Światowa Organizacja Normalizacyjna opracowała normę, która odnosi się do wymagań, jakie powinien spełniać system zarządzania ukierunkowany na osiągnięcie zadowolenia i satysfakcji klienta. Przedsiębiorstwa turystyczne, a w tym hotelarskie, są zainteresowane normami ISO z serii 9001:2000. Zasadniczym przedmiotem normy ISO 9001 jest regulacja stosunku między firmą i klientem (np. hotelem i jego gościem) (Witkowski, Kachniewska 2005).

Normy ISO 9001:2000 określają ogólne wymagania, które powinien spełniać system zarządzania, ale nie podają z góry założonych szczegółowych wymagań. System zarządzania jakością to takie czynności kierownicze, które w ramach wewnętrznego systemu organizacji koncentrują się na ustalaniu celów i polityki jakości, środowiska pracy, kompetencji, zadań i odpowiedzialności oraz urzeczywistnianiu ich poprzez takie środki, jak planowanie, testowanie, zabezpieczanie, dokumentacje i polepszanie działania. Normy wskazują i określają pewne obszary, które w ramach systemu zarządzania przez jakość powinny podlegać regulacji. Normy ISO z serii 9001:2000 tworzą pewne ramy, w które przedsiębiorstwo powinno wbudować swój własny, niepowtarzalny system, dostosowany do charakteru działalności (Kachniewska 2004).

Według normy ISO 9001:2000 to właśnie klient jest centralnym, najważniejszym punktem systemu jakości, a wszelkie działania organizacji powinny być ukierunkowane na osiągnięcie jego satysfakcji i zadowolenia. W ostatnich latach normy ISO z serii 9001 zaczynają być przedmiotem zainteresowania również ze strony branży hotelarskiej. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele. Międzynarodowa ranga certyfikatu ISO powoduje, że wielu przedsiębiorców, w tym również hotelarzy, decydują

się na poddanie się procesowi certyfikacji, licząc na umocnienie swojej pozycji na rynku. Ale to oczywiście nie jedyna korzyść płynąca z posiadania międzynarodowego certyfikatu.

Wśród korzyści wynikających ze stosowania norm ISO wymienia się podniesienie wydajności pracy, zmniejszenie liczby składanych reklamacji, redukcję kosztów działalności, a także ustanowienie gwarantowanej jakości świadczonych usług. Niewątpliwie posiadanie certyfikatu wpływa na poprawę zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo posiadające certyfikat ma prawo posługiwać się rozpoznawalnym na całym świecie znakiem ISO 9001. Znak ISO może być także doskonałym narzędziem marketingowym, sprzyja promocji obiektu na rynku. Certyfikat ISO jest doskonałą kartą przetargową w opanowywaniu rynku, bardzo często stanowi element konkurencyjności obiektu, a także sprzyja zwiększeniu jego wiarygodności (Kachniewska 2001).

Normy ISO w każdym przedsiębiorstwie mają formę pisemną, dzięki czemu chroni się je przed nietrwałością ujęcia pamięciowego. Wszelkie procedury powinny być opracowane w formie pisemnej dokumentacji, co niewątpliwie sprzyja dokonaniu szczegółowej analizy obecnego stanu przedsiębiorstwa oraz weryfikacji dotychczasowych działań i procedur w celu ich ciągłego doskonalenia. Posiadanie certyfikatu sprzyja szybszemu zdobyciu renomy, na co w przedsiębiorstwach usługowych trzeba pracować przez długie lata. Podstawowymi dokumentami ISO w przedsiębiorstwie są: zapisy jakości, instrukcje, procedury i Księga Jakości.

Księga Jakości jest dokumentem stanowiącym opis całego systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Jest dokumentem ogólnodostępnym, mogą z niej korzystać zarówno pracownicy, jak i inne organizacje. Według Normy ISO 9001:2000 w księdze powinny być zawarte m.in.: zakres systemu zarządzania jakością, wyłączenia (jeśli występują) oraz ich uzasadnienie, udokumentowane procedury systemu zarządzania lub powołanie się na nie oraz opis oddziaływania między poszczególnymi procesami (np. w formie mapy procesów). Jednak w praktyce Księga Jakości zawiera wiele innych informacji, np. opis rozmiarów organizacji, strukturę organizacyjną, zastosowane w księdze pojęcia i terminy, a także historię zmian zachodzących w organizacji.

Procedura jest opisem ustalonego przebiegu procesu, wskazuje osoby za niego odpowiedzialne, określa ich uprawnienia i zakres odpowiedzialności. Norma ISO 9001:2000 wymaga, aby w postaci procedur zo-

stały udokumentowane takie obszary, jak: nadzór nad dokumentacją, nadzór nad zapisami, audyt wewnętrzny, nadzór nad wyrobem niezgodnym, działania korygujące oraz działania zapobiegawcze. Oznacza to, że w innych obszarach nie ma obowiązku tworzenia procedur, jednak w praktyce organizacje nie ograniczają się tylko do tworzenia procedur w wyżej wymienionych obszarach. Decyzja, które obszary działalności powinny być udokumentowane w postaci procedur, należy do organizacji. Organizacja powinna zapewnić stworzenie udokumentowanych procedur dla wszystkich obszarów jej działalności, które tego wymagają. Warto, aby procedury były tworzone przez osoby znające dobrze dany obszar działalności, dzięki czemu można otrzymać rzeczywisty przebieg danego procesu.

Instrukcje to dokumenty mające za zadanie dokładne opisanie pracy na stanowiskach, na których ich brak mógłby mieć szczególny wpływ na przebieg procesu oraz jakość wykonywanej pracy.

Zapisy przedstawiają dowody na skuteczność działania systemu zarządzania jakością, jego zgodność z wymaganiami normy. Są potwierdzeniem wykonania danego działania oraz przedstawiają jego wyniki. Zapisy jakości muszą być czytelne, łatwe do identyfikacji i odszukania. Mogą przybierać różnorodne formy, mogą być to np. rysunki, raporty, fotografie, zapisy w formularzu. W dokumentacji systemowej ważne jest wskazanie osoby odpowiedzialnej za sporządzanie poszczególnych zapisów.

Jednak należy zwrócić uwagę, iż przekaz informacyjny, jaki niesie ze sobą certyfikat, jest zazwyczaj nieczytelny dla odbiorców indywidualnych (gości). W rzeczywistości rzadko zdają oni sobie sprawę z tego, co oznacza skrót ISO 9001, choć powoli zaczyna się to zmieniać. Posiadanie certyfikatu ma większe znaczenie dla odbiorców instytucjonalnych, którym dla obiektu hotelarskiego może być biuro podróży (Merski, Witkowski 2004).

System HACCP w gastronomii hotelowej

Od 1 stycznia 2004 r. na hotelach w Polsce spoczywa obowiązek wdrażania w gastronomii hotelowej systemu HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points* – Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kon-

trolu). Według definicji opracowanej przez Kodeks Żywnościowy, HACCP to system, który identyfikuje, ocenia i kontroluje (opanowuje) zagrożenia istotne dla bezpieczeństwa żywności. Jest systemem zapobiegawczym. Rejestruje produkcję 365 dni w roku, daje możliwość identyfikacji punktów potencjalnego zagrożenia bezpieczeństwa żywności i oceny występujących już zagrożeń oraz podaje sposoby kontroli i usuwania tego zagrożenia.

System HACCP został opracowany przez Pilsbury Company, Laboratorium Armii Stanów Zjednoczonych oraz NASA w latach 60. XX w. Od tego czasu metoda ta przeszła wiele przemian w szeroko rozumianym przemyśle spożywczym. System HACCP pozwala na zwiększenie bezpieczeństwa zdrowotnego i zaufania do usług gastronomicznych świadczonych przez obiekty hotelarskie. W krajach europejskich system HACCP nabrał szczególnego znaczenia w chwili opublikowania przez Unię Europejską Dyrektywy 93/43/EEC z 14 czerwca 1993 r. w sprawie higieny środków spożywczych. Nałożyła ona na wszystkie kraje członkowskie Unii Europejskiej obowiązek wdrożenia i przestrzegania systemu HACCP w przedsiębiorstwach oraz zakładach wzdłuż całego łańcucha żywnościowego, ale z wyłączeniem produkcji rolniczej (Borkowski, Wszendybył 2007).

HACCP w czasach obecnych jest najbardziej skuteczną metodą zapewnienia bezpieczeństwa żywności. System oparty jest na założeniu, że wszelkie potencjalne zagrożenia i nieprawidłowości w procesie zostaną zidentyfikowane przed lub podczas procesu produkcyjnego, tak aby zminimalizować ryzyko zagrożenia i tym samym zapobiec zatruciom i zakażeniom pokarmowym w żywieniu. W gastronomii hotelowej będą stosowane także metody zapewniania bezpieczeństwa zdrowotnego żywności i systemy zarządzania jakością. Gwarantuje to wytwarzanie żywności o odpowiedniej jakości. System HACCP opiera swoje działanie na dwóch podstawowych systemach: Dobrej Praktyce Produkcyjnej (GMP) oraz Dobrej Praktyce Higienicznej (GHP).

Dobra Praktyka Produkcyjna (ang. *Good Manufacturing Practise*) jest to system oparty na procedurach produkcyjnych, kontrolnych oraz zapewnienia jakości, gwarantujących, że wytworzone produkty spełniają określone wymagania jakościowe. Dobra Praktyka Produkcyjna obejmuje wszystkie aspekty produkcji żywności. Dotyczy to nie tylko samej produkcji żywności, ale odnosi się także do wymagań dotyczących obiektu:

budowlanych, technicznych, technologicznych, poprzez wymagania w stosunku do personelu, surowców, maszyn oraz wyposażenia, aż do samego procesu produkcji. GMP obejmuje także procesy magazynowania oraz dalszej dystrybucji wytwarzanego produktu.

Dobra Praktyka Produkcyjna wymaga

zdefiniowania każdego elementu produkcji żywności, dostarczenia w odpowiedniej ilości, w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie środków oraz użycia ich zgodnie z przeznaczeniem. Wymaga to opracowania pisemnych instrukcji i procedur dla pracowników. Zapisy te powinny zawierać informacje na temat możliwości pozyskiwania surowców, maszyn i urządzeń, mycia i dezynfekcji, magazynowania, transportu i dystrybucji (Czarnecka-Skubina, Kołożyn-Krajewska, Sikora 2004).

Drugim z kolei systemem, na którym opiera się HACCP, jest Dobra Praktyka Higieniczna (ang. *Good Hygiene Practise*). Jest to zbiór instrukcji i procedur, które powinny być zawarte w Zakładowych Księgach Higieny. Ich celem jest zapewnienie żywności właściwej jakości zdrowotnej. GHP dotyczy głównie aspektów higienicznych, jest obowiązkowym narzędziem utrzymania czystości i porządku. Procedury zawarte w Księgach Higieny powinny określać m.in.: częstotliwość i czas mycia oraz dezynfekcji pomieszczeń oraz urządzeń produkcyjnych, zasady higieny pracowników, częstotliwość oraz zakres szkoleń personelu z zakresu GHP.

System HACCP opiera się na 7 zasadach, które w rzeczywistości są zadaniami do wykonania, aby móc wdrożyć system. HACCP jest systemowym podejściem mającym na celu identyfikację zagrożeń jakości zdrowotnej żywności oraz ryzyka ich wystąpienia w czasie trwania wszystkich etapów procesu produkcyjnego. Jest to najefektywniejszy sposób gwarantowania bezpieczeństwa żywności uznany przez organizacje zainteresowane jej bezpieczeństwem (Dominik 2008).

Zakończenie

Z punktu widzenia przedsiębiorstw usługowych, jakimi są obiekty hotelarskie, bardzo istotnym elementem zarządzania jest zarządzanie

jakością, bo to ona jest w większości przypadków głównym czynnikiem decydującym o wyborze konkretnego obiektu, a nie cena. Zapewnia bezpieczeństwo gościom, jak również samym zakładom hotelarskim. Jest także doskonałym narzędziem marketingowym, dzięki któremu można osiągnąć przewagę konkurencyjną i umocnić swoją pozycję na rynku. W Polsce najbardziej rozpowszechnione są normy ISO 9001, a także system HACCP funkcjonujący w gastronomii hotelowej, zapewniający bezpieczeństwo żywności.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić słuszność postawionej na wstępie tezy, iż stosowanie metod zarządzania jakością w hotelarstwie przyczynia się do osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia klienta, a przez to jego lojalności.

Literatura

- Adamowicz J., Wolak G., 2004, *Jak być hotelarzem?*, Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków.
- Błądek Z., 2001, *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*, Palladium, Poznań.
- Borkowski S., Wszendybył E., 2007, *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Czarniecka-Skubina E., Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., 2004, *Poradnik wdrażania Systemu HACCP w gastronomii hotelowej*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa.
- Dominik P., 2008, *Gastronomia we współczesnym hotelu*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Gaworecki W., 2003, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hamrol A., Mantura W., 1998, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Jaremen D.E., 2005, *Standaryzacja jako element systemu zarządzania jakością usług hotelarskich*, Studia Turystyczne, 1.
- Kachniewska M., 2001, *Normy ISO w hotelarstwie*, Wiadomości Turystyczne, 9/12.
- Kachniewska M., 2004, *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa.
- Kachniewska M., 2006, *Tourism Quality Management*, WSHiFM, Warszawa.
- Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Merski J., Witkowski Cz., 2004, *Hotelarstwo w Polsce. Stan i kierunki rozwoju w przededniu wejścia do Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

- Oparka S., Nowicka T., 2006, *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*, Wyd. Maria, Nowa Ruda.
- Panasiuk A., Szostak D., 2008, *Hotelarstwo – usługi, eksploatacja, zarządzanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Rogers H.A., Slinn J.A., 1996, *Zarządzanie obiektami turystycznymi*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Rozporządzenie ministra gospodarki z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie*, DzU z 2004 r., nr 188, poz. 194.
- Tulibacki T., 1992, *Organizacja i zarządzanie hotelem*, First Business College, Warszawa.
- Turkowski M., 1997, *Marketing usług hotelarskich*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Turkowski M., 2007, *Niektóre problemy polskiego hotelarstwa w gospodarce planowanej centralnie*, Turystyka i Hotelarstwo, 11.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych*, DzU z 2004 r., nr 223, poz. 2268.
- Witkowski Cz., 2002, *Hotelarstwo*, cz. 1: *Podstawy hotelarstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Witkowski Cz., 2003, *Hotelarstwo*, cz. 2: *Międzynarodowe systemy hotelowe w Polsce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Witkowski Cz., Kachniewska M., 2005, *Hotelarstwo*, cz. 3: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

The use of influence methods on the quality of services in hotel industry as a tool for fighting the competition

Summary

The aim of this publication is to analyse the influence methods on the quality in hotel industry as a tool for fighting the competition. In this work, a thesis was made that the focus on quality of services in hotel industry results in client satisfaction and thus, brings client's loyalty. The influence methods on quality are a very important part of global, hotel management. Nowadays, the quality management norms of ISO 9001 are becoming very common. The article describes the determinants of quality in hotel industry. It also depicts influence methods on the quality of services. The implementation and consistent compliance with standards and service procedures in hotels are a significant factor in shaping quality of services in a hotel.

Translated by Patryk Marczyk