

Stručni rad sa 2. bijenalnog međunarodnog kongresa. "Hotelplan 2005", Beograd, 18.-19. studeni 2005, objavljen u zborniku radova "Hotellink", (časopisu za teoriju i praksu hotelijerstva), vol. 6, br. 6, UDK 640.4, COBISS.SR-ID 107030284, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005., str. 99-105 (*Second Biennial International Congress, November 18-19, 2005, Belgrade, Congress Proceedings*)

KVALITETA HOTELSKE USLUGE JE ODRAZ ORGANIZACIJSKE KULTURE

mr.sc Davor Perkov

SMART CONSULTANTS, Koprivnica, Hrvatska

Sažetak

Za postizanje visoke razine kvalitete hotelskih usluga, neophodna pretpostavka je odvijanje procesa odlučivanja u skladu s poslovnom vizijom poduzeća, odnosno na temeljima suradnje, timskog rada i zadovoljstva zaposlenika, te zahtjevima i željama gostiju.

Hotelski menadžment se stoga mora usredotočiti na ta pitanja. Kako se većina usluga svodi zapravo na susrete između ljudi – susrete gostiju s osobljem i obrnuto, *point od sale* u hotelijerstvu i turizmu su ljudski faktor i kvaliteta menadžmenta.

Pritom je za gosta način pristupa i osobni odnos djelatnika, najčešće presudan kriterij za dugoročnu ocjenu kvalitete usluge. Takvi se složeni odnosi ne zasnivaju na glumi i površnim efektima, već su odraz organizacijske kulture poduzeća. Vrijednosti koje u ophođenju s gostima pokazuju hotelski zaposlenici, zapravo su odraz vrijednosti komuniciranja menadžmenta s osobljem.

Prema rezultatima vlastitog istraživanja, osim vještina, znanja i kvalitete resursa, svakako vrlo važne aspekte za natprosječnu uspješnost hotelske kuće, predstavljaju kulturološke razlike u prioritetima menadžera.

Ključne riječi: *kvaliteta hotelskih usluga, vizija poduzeća, organizacijska kultura, kulturološki prioriteti menadžera*

HOTEL SERVICES QUALITY IS A REFLECTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

In order to achieve a high level of hotel services, an essential prerequisite is that the processes of decision making is consistent with the company vision, i.e. based on cooperation, the teamwork, on satisfaction of employees, and the demands and wishes of guests.

Hotel management must therefore focus on these questions. As the majority of services actually come down to encounters between people, i.e. encounters of guests with the staff and *vice versa*, the *point of sale* in hotel management and tourism are actually the human factor and quality of management.

For the guest, the behavior and attitude of hotel staff, are often the crucial criteria for long-term assessment of the quality of the services. Such complex relationships are not based upon acting or superficial effects, but are an expression of the organizational culture of the company. The values expressed by personnel in communication with guests are actually a reflection of the values communicated by the management to the personnel.

According to the results of the own research, in addition to skills, knowledge and quality of human resources, the cultural differences in manager priorities are certainly very important aspects for the excellent implementation of business changes in a hotel.

Key words: *hotel services quality, company vision, organizational culture, manager's cultural priorities*

UVOD

Kultura usluge je rezultat dobrog rukovođenja, a gosti imaju jako dobro pamćenje. Neki stručnjaci tvrde da se zadržavanjem zadovoljnih gostiju i na temelju njihovih preporuka drugima može ostvariti, odnosno osigurati i do 50% ukupnog prometa.¹

Mnoga uslužna poduzeća proizvode milijunske gubitke, jer su prigodom kreiranja vlastitog koncepta usluge zanemarili važnost ljudskog faktora. Kod većine usluga, a naročito kod hotelsko-restoraterskih, *point of sale* nalazi se u ljudskom odnosu između gostiju i namještenika.² U mnogim slučajevima je za gosta upravo taj odnos, njegova srdačnost, kooperativnost i osobnost, presudan kriterij za dugoročnu ocjenu kvalitete usluge. Stav i ponašanje zaposlenika – omiljene vrijednosti kao što su otvorenost, raspoloženost i uživanje u poslu - u odnosima s gostima igraju, dakle, vrlo veliku ulogu i bitno se odražavaju na njihovo zadovoljstvo i lojalnost.

Takvi se složeni odnosi ne zasnivaju na glumljenju i rutinskim gestama, već su vjeran odraz organizacijske kulture poduzeća. Kvaliteta menadžmenta ima dakle presudnu funkciju: vrijednosti koje u ophođenju s gostima pokazuju suradnici, zapravo su odraz vrijednosti u ophođenju između menadžera i njihovih suradnika.

USMJERENOST NA GOSTA PRETPOSTAVLJA USMJERENOST MENADŽMENTA NA SURADNIKE

Strategija usluge temelji se na načelu da gost stekne osjećaj uvažavanja, dakle «ono nešto» iznad uobičajene razine zadovoljstva, čime se osigurava učestaliji posjet i sve više posla.

U procesu stvaranja kulture usluge moraju sudjelovati svi radnici poduzeća. Doduše najvažniji impulsi moraju ponajprije doći s razine vlasnika ili uprave koji bi inače morali predstavljati uzor cijeloj tvrtki. Usmjerenost na gosta, zapravo pretpostavlja usmjerenost menadžmenta na suradnike!

Kultura kooperativnog rukovođenja je kultura upravljanja poduzećem u kojemu se procesi odlučivanja odvijaju na temeljima suradnje, transparentnosti i jasnoće, zaposlenici se drže dogovorenih pravila, u sobi u kojoj odlučuju pojedinci (menadžeri) respektira se kontekst zajedničkih ciljeva.

Motiviranje suradnika na usmjerenost prema gostu, i na pružanje izvrsne usluge, počiva prije svega na davanju značaja tom istom suradniku, njegovom radnom mjestu i važnosti njegovog ponašanja za poduzeće u cjelini. Lee Iacocca, proslavljeni menadžer automobilskih kompanija Ford i Chrysler, često je znao savjetovati suradnike: "Ako želiš pohvaliti, učini to pismeno. Ako želiš nekog zaposlenika poslati k vragu, nazovi ga i reci mu to usmeno!"³

Dakle, mora se ponajprije javno isticati vrijednost svakog suradnika, njegovog djelokruga rada i osobnog doprinosa. To se može postići npr. tako da

¹ Simonis Umberta Andrea, *Deutsche Handwerkszeitung*, 26.09.1999.

² Pütz Gerd, *Catering Management Magazin*, 10/2001.

³ Iacocca Lee, "Autobiografija", *Globus*, Zagreb, 1987.

suradnici dobiju vlastite posjetnice, bonuse na osnovnu plaću, nagradno putovanje ili pohađanje stručnog seminara. Svaka pohvala gosta mora se prenijeti suradniku koji je za nju zaslužan. Pozitivne ocjene gostiju poboljšavaju raspoloženje na poslu i radno ozračje uopće.

Pohvalu menadžer valja izreći odmah, objasniti zaposleniku što je to dobro urađeno, opisati svoje osjećaje i ukazati na to kako to što je dobro urađeno koristi tvrtki, dati poticaj da se tako nastavi dalje i rukovanjem (ili primjerenim dodirima) kao gestama, dati podršku zaposleniku za njegov daljnji rad i stvaranje entuzijazma.⁴

ZANIMANJE I RAZGOVOR S OSOBLJEM JE OSNOVA KORPORATIVNE KULTURE

Osnova ovako shvaćene korporativne kulture, jest iskazivanje zanimanja i razgovor sa suradnicima. Pritom ne mislimo na onu svakodnevnu brzu i nužnu komunikaciju, nego na sustavni dijalog koji valja redovno upriličiti u ravnomjernim vremenskim razmacima. Na tim razgovorima sa osobljem, menadžment valja raspraviti ključna pitanja o kvaliteti usluge i timskom radu, no isto tako i o načinu rukovođenja, što je od značaja ne samo za osobne interese djelatnika, već i za poduzeće u cjelini.

Korporativna ili organizacijska kultura je tzv. "neopipljivi" faktor uspješnosti poslovanja, a podrazumijeva zajedničke vrednote, pravila ponašanja, simbole i iskustvo koji povezuju zaposlenike i odražavaju identitet poduzeća. U svojoj knjizi Kathleen Reardon ju definira kao "običaje, načine organiziranja i komuniciranja grupa u organizaciji",⁵ i odmah nastavlja: "Da bi netko mogao uspješno djelovati u nekoj organizaciji, mora naučiti njenu kulturu."

U tom smislu je imperativno, da svaki zaposlenik mora znati odgovore na donja pitanja:

- Koje su moje osnovne zadaće kao djelatnika ovog poduzeća? Za što sam ja odgovoran?
- Koje konkretne ciljeve moram postići?
- Kako zajednički surađujem s kolegama i pretpostavljenima?
- Na temelju kojih kriterija se ocjenjuje moje ponašanje?
- Što proizlazi iz određene ocjene ponašanja?
- Kakav napredak u struci mogu očekivati u ovom timu?

U suprotnom može se dogoditi, da organizacijska kultura egzistira na razini koju je - govoreći o svojoj tvrtki - najjednostavnijom rečenicom slikovito i jezgrovito prikazao jedan američki menadžer: "Jedina kultura u ovoj kompaniji nalazi se u jogurtu u kantini".

Ako se danas pojam kvalitete definira kao usklađenost usluge sa specifičnim zahtjevima i potrebama gostiju, onda involviranje zaposlenika u pravilu sadrži dva benefita: s jedne strane suradnici dobivaju motivirajuće i izazovno područje rada, a s druge strane poduzeće dobiva autentične informacije i know-how koji su proistekli iz praktičnog iskustva.

Hotelske i turističke organizacije koje svoje procese upravljanja sustavno (p)okreću u tom smjeru, i kojima su u centru lanca vrijednosti ljudi sa svojim radnim potencijalima i kreativnim sposobnostima, postižu na tržištu značajnu i dugoročnu konkurentsku prednost.

⁴ Srčić Velimir, "Motivacija zaposlenih", mini MBA za Brodosplit, Delfin, Zagreb, travanj 2004.

⁵ Reardon Kathleen, "Interpersonalna komunikacija", Alinea, Zagreb, 1998., str. 169

KLJUČNI FAKTORI KVALITETE USLUGE

Kada govorimo o usluzi presudno je već kod prvog posjeta ispuniti - ili još bolje - nadmašiti očekivanja gostiju! Da li je usluga bila izvršena po mjeri gosta, saznat ćemo iz primjedbi o njenoj kvaliteti.

Pod kvalitetom usluge podrazumijevaju se svi oni postupci koji će rezultirati oduševljenjem gostiju. Pritom su ključni slijedeći aspekti:⁶

- *Kultura usluge* - poduzeće mora živjeti i zračiti eksplicitnom kulturom usluge prema van i prema unutra a upravljački menadžment osobito mora prednjačiti kao primjer u oživotvorenju kulture usluge.
- *Uslužnost* - moraju je imati svi zaposlenici, posebice oni koji su u neposrednim kontaktima s gostima; uslužnost će biti značajno potpomognuta ako se osoblje stavi u ulogu gostiju.
- *Standardnost* - procesi i izvršenja moraju se odvijati u skladu s očekivanjima gostiju.
- *Stručnost* - uslužno osoblje mora biti kompetentno; to se podjednako odnosi i na njihov stručni know-how, i na njihov odnos prema gostima.
- *Pritužbe* - one su ishodište za poboljšanja i moraju stoga biti dobronamjerno shvaćene.

Feedback od gostiju vitalan je faktor u nastojanjima poduzeća, da unaprijedi razinu usluga koje pruža. «Gost koji se žali je dobitak. Gost koji se žali je važan kupac. Gostu koji se žali moramo biti zahvalni.»⁷

Američki profesor Cats-Baril naglašava da će se čak 92% gostiju odlučiti za ponovni posjet ukoliko je brzo i kvalitetno ispravljena pogreška, odnosno 94% od njih će u tom slučaju tvrtku preporučiti drugima.

Jan Carlzon, bivši predsjednik Uprave švedskog avioprijevoznika SAS-a je 1980.-ih rekao: «Jedina stvarna prednost poduzeća su zadovoljni kupci! U našoj tvrtki je 90% zadovoljnih putnika samo naizgled odličan podatak. Ali shvaćamo istodobno da preostalih 10% znači 5000 nezadovoljnih putnika dnevno, odnosno ukupno godišnje 1,8 milijuna putnika! To su naši stresni trenuci s istinom, odlučujući za budućnost kompanije.»⁸ SAS je u Carlzonovo doba, gore na nebu u zrakoplovima dnevno imao 50,000 putnika i isto toliko trenutaka s istinom? Koliko je trenutaka s istinom u jednom radnom danu neke hotelske kuće?

ŠTO PODUZEĆE DOBIVA KULTUROM VRHUNSKE USLUGE?

Kultura usluge je izvana savršeno vidljiva onda, kada je u potpunosti ostvarena. To ujedno znači da i neki manji pozitivni pomaci, često znaju polučiti vidljiviji učinak. Budimo sigurni da će se više pričati o ugostiteljskom objektu u kojemu je npr. šef sale gostu na odlasku predao svoju vizitku, a dami svježu ružu, negoli o onome u kojemu je zadnjim gostima gašenjem svjetla dat znak da odu i da umjesto osmijeha i zahvale, na licima osoblja gosti na odlasku «pročitaju» pitanje: "Zar niste prije mogli otići; žuri nam se doma !? "

Tom Peters je rekao da je najbolje čuvana tajna globalne ekonomije danas: «Ako pružaš izvanrednu uslugu, postaješ toliko boga, t da moraš kupiti nove vreće u kojima ćeš toliki novac odnijeti kući».

⁶ Berry L.L./Parasuraman A., *Marketing Services*, The Free Press, New York, 8/1991.

⁷ Cats-Baril William, seminar "Business Redesign", IEDC, Bled, 1998.

⁸ Perkov Davor, "Organizacijska kultura tvrtke", Leadership trening, Delfin, Zagreb, svibanj 2004.

Novac sam po sebi nije - i zaista ne može biti - jedini cilj neke poslovne filozofije, ali željena promjena ponašanja zaposlenih, te pojačavanje njihove učinkovitosti i vještina pružanja izuzetne usluge, svakako doprinose povećanju ostvarenja profita. Nabrojimo detaljnije strateške benefite ostvarenja kulture vrhunske usluge:

- Veći promet, više lojalnih gostiju, i veća potrošnja svakog pojedinog gosta
- Poboljšanje produktivnosti zaposlenika, fokusiranje na kvalitetu njihovog posla, na goste, te na pozitivan odnos sa suradnicima
- Smanjivanje broja pritužbi i rast broja gostiju koji usmenim prenošenjem preporučuju kuću u kojoj su bili zadovoljni
- Stvaranje stimulirajućeg ozračja timskog rada i smanjivanje fluktuacije osoblja
- Izgradnja pozitivnog stava, entuzijazma i poboljšanje komunikacije među zaposlenicima
- Pružanje vrhunske usluge svaki dan, u svako vrijeme i u svakom segmentu poslovanja
- Omogućavanje da svaki član tima sudjeluje u viziji budućnosti tvrtke kao organizacije usmjerene na kulturu pružanja iznadprosječne usluge.

Mnoge suvremene hotelsko-turističke organizacije koje ne žele svoju budućnost prepustiti stihiji, pribjegavaju internim i eksternim treninzima kojima zaposlenike žele naučiti da nije ništa važnije od brige za gosta, i da shvate ključne prednosti pružanja odlične usluge.

Poznato je da zadovoljnog gosta može učiniti samo zadovoljni zaposlenik. Stoga se velika pažnja posvećuje metodologiji poboljšanja interne međusobne komunikacije i poticanje radnog zajedništva u motivirajućim timovima.

Evo ilustrativnog primjera:

«Jedan gost hotela Holliday Inn u San Franciscu trudio se uključiti radio aparat u svojoj sobi. Isprobao je sve gumbiće ali bezuspješno. Napokon je javio recepciji da mu je uređaj pokvaren. Malo kasnije je jedna hotelska namještenica pokucala na njegova vrata držeći u ruci radio aparat, osvježavajuće bombone i stručak cvijeća. Bez napora uključila je njegov tobožnje pokvareni radio (funkcionirao je besprijeckorno); odmah se složila s gostom da taj aparat nije ni bio tako lagan za uključivanje, pokazala mu je kako se rukuje njime i potom nasmiješena napustila sobu.

Oba radio aparata, bombone i cvijeće ostavila je u sobi.»⁹

KULTUROLOŠKI ASPEKTI UPRAVLJANJA HOTELSKOM TVRTKOM

Da bi gosti bili zadovoljni, štoviše oduševljeni, poznavanje i razumijevanje kultura drugih naroda, poslovnih običaja, menadžerskih prioriteta i vrijednosnih sustava, je važna pretpostavka i menadžerska kompetencija.

Poduzeća moraju shvatiti da različite skupine gostiju imaju i različite stavove. Da bi se te informacije prikupile, obradile i protumačile unutar poduzeća, sustav osluškivanja glasa gostiju mora kombinirati različite istraživačke pristupe.

Razmjena iskustava i upoznavanje lokalnih i poslovnih kultura zemalja iz kojih gravitiraju turisti, pruža kompanijama u destinacijama, temelje za bolju međunarodnu poslovnu suradnju i uspješniji poslovni rezultat. Npr. prema

⁹ Service Quality Institute, materijal za edukacijski seminar 2000.

činjenici da je u Hrvatskoj svaki treći gost Nijemac ili Austrijanac, hotelski menadžeri na Jadranu će se odnositi različito. Neki će ju ignorirati ili ju ne smatrati isuviše važnom, neki će djelomice prilagoditi jelovnike upravo navikama gostiju iz tih zemalja, dok će neki zauzeti stav da se prema toj trećini gostiju sustavno (dakle, ne parcijalno i improvizirano) trebaju prilagoditi mnogi hotelski procesi (poput poticanja zaposlenika da uče njemački jezik, germanske gastronomske ponude s mediteranskim namirnicama, pisane komunikacije i na njemačkom, animacije i zabave prilagođene germanskoj kulturi, isl.).





Kompanije se kao uostalom i menadžeri razlikuju u karakteru, znanju, kulturi i prioritetima, što imanentno utječe na njihov stil donošenja odluka i pristup vođenju. Mnoge kulturološke razlike mogu se očitati i na strateškoj i na operativnoj razini, kroz način Evo osam odgovora koji su im bili ponuđeni, a od kojih su – po svom nahođenju i empiriji- trebali zaokružiti ona tri najvažnija:

1. znanja i umijeća zaposlenika
2. rješavanje problema
3. tehnologija
4. kvaliteta proizvoda
5. razvoj i inovacije proizvoda
6. usluga pružena kupcima
7. menadžment
8. međuljudski odnosi

Dakle, prema rezultatima anketiranja navedenih u donjem desnom kvadrantu slike, znakovito je koliku važnost za uspjeh organizacije tj. poduzeća, hrvatski menadžeri uvjerljivo pridaju, prije svega čimbeniku "znanja i umijeća zaposlenih" (74%) a potom "usluzi pruženoj kupcima" (47%) odnosno "menadžmentu" (43%).

Za ilustraciju, na slici su navedeni usporedni podatci iz Harvard Business Reviewa o istovjetnim anketama provedenim u Njemačkoj, SAD i Japanu. Komparirajući ih, uočavamo da postoje značajne razlike u kulturološkim prioritetima menadžera ovisno o kojoj zemlji, kulturi i tradiciji je riječ, i to ne samo u redosljedu prioriteta već i u njihovoj važnosti izraženoj postotnim vrijednostima.

Slika - Kulturološke razlike u prioritetima menadžera

 Njemačka	 Japan
1. znanje i umijeće zaposlenika 63% 2. rješavanje problema 47% 3. menadžment 44%	1. razvoj proizvoda 54% 2. menadžment 41% 3. kvaliteta proizvoda 36%
 SAD	 Hrvatska
1. usluga pružena kupcima 52% 2. kvaliteta proizvoda 40% 3. tehnologija 36%	1. znanje i umijeće zaposlenika 74% 2. usluga pružena kupcima 47% 3. menadžment 43% - razvoj i inovacije proizvoda 38 % - međuljudski odnosi 35% - kvaliteta proizvoda 33% - ostali odgovori 28 %

Izvor: Harvard Business Review i vlastita istraživanja 2004./2005.

Mnogo više od polovice njemačkih menadžera uspjehu organizacije pripisuju znanje i umijeće zaposlenika kao najvažnijim čimbenikom (63%), za nešto više od

polovine američkih menadžera je na prvom mjestu usluga pružena kupcima (52%), dok Japanci ključ uspjeha najviše vide u razvoju proizvoda (54%).

U Hrvatskoj je čak 96 anketiranih menadžera (74%), kao jedan od tri najvažnija čimbenika uspješnosti organizacije navelo "znanje i umijeće zaposlenika". Ovaj podatak svakako pruža razlog za optimizam jer implicira, da hrvatski menadžeri za uspostavljanje povjerenja i fleksibilnosti kao neophodnih elemenata modernog poslovanja, sve više uočavaju i akceptiraju značaj brige za ljudske resurse.

Rezultati ankete daju naslutiti da će hrvatski menadžeri u ovom vremenu skokovitih promjena, svoju pažnju, vrijeme i financijska ulaganja najviše usmjeriti upravo prema zaposlenicima, stjecanju novih znanja i razvoju njihovih vještina, a potom naravno i na unapređenje funkcije menadžmenta, uslugu pruženu kupcima, razvoj i inovacije proizvoda itd.

ZAKLJUČAK

Poduzeće u prosjeku nikad ne čuje 96% svojih nezadovoljnih gostiju! Osluškiivanje glasa gostiju stoga rukovoditeljima mora postati navika i oni moraju pronaći načina kako bi osobno čuli povratne informacije od gostiju. Tek tada mogu vjerodostojno definirati problem, donijeti odgovarajuće odluke za poboljšanje kvalitete usluge u svom poduzeću i potom ih provesti u djelo adekvatnom sinergijom s kulturom tvrtke i usmjerenošću na suradnike.

Srž tako shvaćene kulture rukovođenja - njen motor i pogonska snaga - su razgovori sa suradnicima u kojima se na odgovarajući način uvijek iznova usklađuju okviri individualne i timske suradnje. U poslovnoj filozofiji svake zemlje i kompanije (posebice u uslugama, dakle i turističkom sektoru), jedno od središnjih mjesta zauzima ljudski faktor. Institucionalizirana i sustavna komunikacija je prostor, u kojemu se stvara učinkovito ravnovesje između osobnih interesa pojedinaca i ciljeva hotelsko-turističkog poduzeća.

Dobar menadžer prije svega mora znati voditi kompaniju u prostoru i vremenu svojega kulturnog okruženja, uvažavajući trendove i kriterije procesa regionalizacije i europeizacije, internacionalizacije i globalizacije. Međukulturološka kompetencija kao pozitivna rezultanta težnje za usklađivanjem s kulturnim razlikama među narodima, jest sposobnost koja sve više postaje neophodna, ne samo menadžerima nove globalne ekonomije, već i kao mogućnost za stvaranje konkurentskih prednosti određene zemlje ili kompanije.

To se može postići učenjem, razumijevanjem i prihvaćanjem različitosti, kao jedinim ispravnim pristupom. Zajedno s principima "učee organizacije", radi se o fundamentalnim pretpostavkama adekvatne prilagodbe organizacijske kulture zahtjevima suvremenih gostiju i izazovima teško predvidljivog okruženja u 21. stoljeću.

LITERATURA

1. Berry L.L., Parasuraman A., Marketing Services, The Free Press, New York, 8/1991.
2. Berry L.L., Parasuraman A., MIT Sloan management review, Listening to the Customer, 1997.
3. Cats-Baril W., seminar "Business Redesign", IEDC, Bled, 1998.
4. Perkov D., "Organizacijska kultura tvrtke", Leadership trening, Delfin, Zagreb, svibanj 2004.
5. Pütz G., Catering Management Magazin, listopad, 2001.
6. Reardon K., "Interpersonalna komunikacija-gdje se misli susreću", Alinea, Zagreb, 1998.

7. Senge P. "Ples promjene-izazovi u razvoju učećih organizacija", Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
8. Service Quality Institute, materijal za edukacijski seminar 2000.
9. Simonis Umberta A., Deutsche Handwerkszeitung, 26.09.1999.
10. Srića V., "Motivacija zaposlenih", mini MBA za Brodosplit, Delfin, Zagreb, travanj 2004.