

dr Agnieszka Widawska-Stanis

Politechnika Częstochowska

ORCID: 0000-0002-0609-6758

e-mail: awidawskastanis@gmail.com

Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich

Safety of guests as a determinant of the quality of hotel services

Problematyka jakości usług — w obliczu stale zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, rosnącej konkurencji, zmieniających się upodobań klientów oraz trudności w ocenie — staje się jednym z ważniejszych zadań, jakie stoją przed zarządzającymi przedsiębiorstwami, w tym przedsiębiorstwami z branży hotelarskiej. Celem artykułu było opracowanie modelu koncepcyjnego oceny bezpieczeństwa z perspektywy gości hotelowych w aspekcie jakości usług.

Słowa kluczowe

hotelarstwo, jakość usług, bezpieczeństwo

The issue of service quality in the face of constantly changing economic reality, growing competition, changing customer preferences and difficulties in assessment, is becoming one of more important tasks faced by managers of enterprises, including the hospitality industry companies. The aim of the work was to develop a conceptual model of safety assessment from the perspective of hotel guests in terms of service quality.

Keywords

hospitality industry, service quality, safety

JEL: L8, L83, M31

Wprowadzenie

Dynamika przemian na rynku turystycznym determinowana jest wieloma różnymi czynnikami. Do najważniejszych czynników mających wpływ na rozwój turystyki zalicza się m.in. czynniki demograficzne, innowacyjne rozwiązania technologiczne i nowe struktury organizacyjne podmiotów działających na tym rynku. Przemiany te dotyczą podmiotów reprezentujących branżę turystyczną, podmiotów oferujących produkty i usługi komplementarne oraz podmiotów współuczestniczących w kreowaniu oferty turystycznej. Również w branży hotelarskiej można dostrzec zachodzące zmiany. Dzieje się tak między innymi dzięki rozwojowi technologicznemu oraz powszechnemu dostępowi on-line do usług hotelarskich. Współczesne hotelarstwo to nie tylko oferta udostępnienia pokoju hotelowego. Branża hotelarska to szereg usług zaspokajających wiele różnych potrzeb. Najczęściej oferta ta jest tak skomponowana, by nabywcy usług hotelarskich mogli skorzystać pod jednym dachem z wielu różnych produktów, udogodnień i rozwiązań. Hotelarstwo charakteryzuje również szczególny rodzaj gościnności, unikalnej atmosfery, profesjonalnej obsługi,

kompleksowej oferty oraz standardów zapewnienia bezpieczeństwa. Jednym z ważnych aspektów działalności hotelarskiej jest bezpieczeństwo gości i ich mienia. Najwyższej jakości usługi hotelarskie realizowane zgodnie z tym założeniem będą skutkować zadowoleniem gości, lojalnością oraz rekomendowaniem usług innym, potencjalnym nabywcom. Celem artykułu było wskazanie na znaczenie jakości usług świadczonych w obiektach hotelarskich oraz opracowanie modelu koncepcyjnego oceny bezpieczeństwa z perspektywy gości hotelowych w aspekcie jakości usług. Wskazano na dynamiczny rozwój branży hotelarskiej w Polsce, omówiono wyznaczniki jakości usług hotelarskich, metody oceny jakości usług oraz zaproponowano zintegrowane działania, mogące wpłynąć na zapewnienie bezpieczeństwa gości w różnych obszarach działalności hotelarskiej. Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz zebranych danych przedstawiono model uwzględniający aspekty bezpieczeństwa i specyfikę branży hotelarskiej.

Zapewnienie gościom hotelowym bezpieczeństwa to kwestia fundamentalna i niezaprzeczalna. Należy jednak zwrócić uwagę, że niewiele opracowań analizujących jakość usług hotelarskich odno-



si się do kwestii bezpieczeństwa jako istotnego czynnika wpływającego na poziom usług hotelarskich.

Rynek hoteli w Polsce

Rozwój branży hotelarskiej w Polsce jest odpowiedzią na wzrost zamożności społeczeństwa. Aktualna sytuacja na rynku hotelarskim wynika również z dobrej sytuacji gospodarczej kraju, poprawy infrastruktury transportowej a także postrzegania naszego kraju jako bezpiecznego i atrakcyjnego dla turystów. Według GUS-u liczba udzielanych w Polsce noclegów w obiektach hotelarskich z roku na rok rośnie. Do września 2018 roku turystom krajowym i zagranicznym udzielono w Polsce w obiektach hotelowych (posiadających 10 i więcej miejsc noclegowych) prawie 39 mln noclegów, w tym turystom krajowym 27 827 773 noclegi a zagranicznym 11 014 568 noclegów (GUS, 2018). Dla porównania w 2017 r. z turystycznych obiektów noclegowych (posiadających 10 lub więcej miejsc noclegowych) skorzystało 32 mln turystów, którym udzielono 83,9 mln noclegów. W porównaniu do 2016 roku było to więcej o odpowiednio 6,2% i 5,7% (<http://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport>). Rośnie również liczba obiektów hotelarskich. Według raportu Colliers Internationals polski rynek hotelarski będzie się nadal dynamicznie rozwijać. Według ekspertów w najbliższym czasie powstanie w Polsce 77 nowych obiektów a 151 jest aktualnie (w 2018 r. — *przyp. Autora*) na etapie projektu lub budowy (Rynek hotelarski w Polsce. Raport, 2018).

Rosnąca konkurencja na rynku hotelarskim wymagać będzie od hotelarzy wysokiego poziomu obsługi gości, dzięki czemu możliwe będzie utrzymanie satysfakcjonującego poziomu cen usług. Niektórzy uczestnicy rynku usług hotelarskich będą musieli dokonać redefinicji swojego miejsca wśród konkurencji. Warto również wspomnieć, że niemalym zagrożeniem dla branży hotelarskiej są aktualnie oferty krótkoterminowego najmu mieszkań i apartamentów, wpisujące się w trend ekonomii dzielenia tzw. sharing economy (np. poprzez platformy Airbnb¹). D.E. Jaremen i E. Nawrocka wymieniają cztery główne przewagi konkurencyjne Airbnb na rynku hotelarskim: relacja jakości do ceny, duża różnorodność oferty, dynamiczny wzrost ilościowy podaży miejsc noclegowych w dyspozycji Airbnb w stosunku do tradycyjnego hotelarstwa oraz wizerunek Airbnb jako społeczności opartej na wzajemnym zaufaniu, wspólnych zainteresowaniach i stylu życia, a nie jako pośrednika handlowego online. (Jaremen i Nawrocka, 2017, s. 293–294). Prywatne pokoje, mieszkania i domy nie posiadają jednak ża-

nych certyfikatów jakościowych, nie podlegają przepisom sanitarnym czy regulacjom dotyczącym zapewnienia bezpieczeństwa, takim jakie obowiązują w branży hotelarskiej.

Usługi hotelarskie i ich jakość

„Hotelarstwo jest to społecznie zorganizowana usługowa działalność gospodarcza, która ma na celu zaspokajanie podstawowych potrzeb bytowych osób przebywających czasowo poza swoim gospodarstwem domowym, lub też działalność polegająca na udzieleniu gościny w celach zarobkowych. Istota hotelarstwa tkwi w gościnności, która jest bardzo specyficzna, gdyż odpłatna. Z takiego stanu rzeczy wynikają pewne zobowiązania hotelu w stosunku do gościa hotelowego: zapewnienie bezpieczeństwa pobytu, zapewnienie wygody na poziomie co najmniej takim, jaki hotel zobowiązany jest utrzymać w związku z nadaną klasą i kategorią obiektu oraz zapewnienie dobrej atmosfery pobytu, wysokich kwalifikacji zawodowych i poziomu etycznie moralnego zatrudnionych pracowników” (Panasiuk i Szostak, 2008, s. 22–23). Natomiast definicja jakości mówi, że jest ona sumą cech produktu lub usługi, decydującą o ich zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb.

Jak wspomina J. Mazur, problematyką jakości usług najwcześniej zainteresowali się W.E. Sasser, P.R. Olsen i D.D. Wyckhoff, Ch. Gronroos, U.J. Lehtinen, R.C. Lewis i B.H. Booms. Praca dwóch ostatnich autorów pozwoliła określić pojęcie jakości usług jako funkcję dwóch zmiennych, tj. oczekiwań usługobiorców i ich faktycznych doznań podczas procesu świadczenia usługi. Jakość usług jest to, jak mówi opracowana przez nich definicja, miara wskazująca, w jakiej mierze realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Świadczenie usług wysokiej jakości oznacza stałe spełnianie przez dostawcę oczekiwań swoich klientów (Mazur, 2001, s. 78).

W literaturze przedmiotu najczęściej spotkać można zestaw kryteriów oceny jakości usług stanowiących konglomerat wyróżników, których efekty stosowania uzależnione są od indywidualnych odczuć, doznań, nastrojów, emocji, doświadczeń i wykształcenia poszczególnych klientów. Zestaw taki obejmuje m.in.: dostępność usługi, informacje o usługach świadczonych przez firmę, kompetencje i uprzejmość personelu, zaufanie i rzetelność, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, infrastrukturę materialną usługi, dobrą znajomość potrzeb nabywców (Łańcucki, 1997, s. 4). Zestaw ten nie jest uniwersalny dla każdego rodzaju usług. W zależności od rodzaju świadczonej usługi powinien być modyfikowany i uzupełniany o inne kryteria oceny.

Należy mieć świadomość, że jakość usług hotelarskich jest jednym z najważniejszych elementów oceny przez klienta i wyboru konkretnego obiektu. Jest też niejednokrotnie kryterium trudnym do oceny ponieważ ocena ta jest bardzo subiektywna. Każda z metod oceny jakości uwzględnia wiele różnych czynników wpływających na ostateczną ocenę jakości świadczonych usług. Wśród wielu takich metod można przedstawić trzy najbardziej popularne i stosowane w usługach hotelarskich.

Pierwsza z nich to metoda opracowana przez R. Kolmana i T. Tkaczyka nazwana „uniwersalnym wzorcem jakości usług” (UWJU). W metodzie tej „wzorzec” opracowany jest w dwóch różnych wersjach: dla usługodawcy i dla usługobiorcy. Obydwa wzorce różnią się między sobą liczbą i samymi kryteriami oceny, uwzględniając różne punkty widzenia. Przy czym kwestie bezpieczeństwa ujęto tylko w kwestionariuszu dla usługodawcy (UWJUD). Część dla usługobiorcy (UWJUB) zawiera takie kryteria jak: zachowanie uprzejmości, staranność wykonania, przestrzeganie higieny, dyspozycyjność, terminowość, czas realizacji usługi, komfort klienta, cena usługi, instrukcja, fachowość realizacji, rzetelność wykonania, zachowanie czystości, zachowanie estetyki. Wzorzec jakości do użytku usługodawcy obejmuje co następuje: zadowolenie klienta, bezpieczeństwo, konkurencję, stosunek do środowiska, kosztochłonność, potencjał kadrowy usługodawcy, energochłonność, materiałochłonność, czasochłonność, szczegółowość realizacji, kompletność realizacji, zakłócenia realizacji, skuteczność usługi, stan informacji o realizacji, złożoność postępowania (Dziadkowiec, 2006, s. 24–25). Gdy usługa zostanie w powyższy sposób dwustronnie oceniona, dokonuje się analizy zgodności usługi przez obliczenie wskaźnika „U” — stopnia zgodności ocen usługi, stanowiącego stosunek oceny szczegółowej usługi, sporządzonych przez usługodawcę do oceny szczegółowej tej samej usługi wystawionej przez usługobiorcę. Gdy $U > 1$, oznacza to niezadowolenie klienta, gdy $U < 1$, oznacza to niezadowolenie dostawcy (z uwagi na nietrafność oceny własnych działań). Miary jakości usług, miary zadowolenia klientów, mogą być mierzone na przykład poprzez badanie: liczby reklamacji, czasu realizowanych usług, dostaw, kosztów usług, wskaźników ekonomicznych firmy, lojalności klientów.

W kolejnej, opracowanej przez zespół V.A. Zeithamla, A. Parasuramana i L.L. Berry’ego w Stanach Zjednoczonych, metodzie SERVQUAL, ocena polega na pomiarze jakości usług przez porównanie oczekiwań klienta przed otrzymaniem usługi i tym co uważa, że otrzymał „konsumując” usługę (tutaj mogą pojawić się tzw. rozbieżności). Twórcy tej metody określili zestaw kryteriów jakości usług znanych pod nazwą RATER, wśród których znalazły się: infrastruktura materialna usługi, niezawodność, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów, pewność świadczenia usługi, znajomość po-

trzeb nabywców. Autorzy metody opracowali również 5 luk (GAP Model), które mogą wpłynąć na ocenę jakości przez klienta. „Wysoka jakość, zadowalająca klienta to sytuacja, w której nie ma luk. Im większa rozbieżność, tym niższa będzie ocena. W efekcie tylko wprowadzenie jakości totalnej (TQ) może zaowocować pełną satysfakcją konsumenta. Konieczne jest zatem osiągnięcie doskonałości na trzech poziomach: jakości projektowanej, jakości wykonania i przede wszystkim jakości zgodnej z wymaganiami klienta” (Dziadkowiec, 2006, s. 27). Jak wykazują niektórzy autorzy, metoda ta posiada pewne mankamenty. J. Stobiecka (2009) zwraca uwagę, że są to „zarzuty zarówno o charakterze teoretycznym (np. zastrzeżenia paradygmatyczne, obiekty wobec modelu różnicowego, orientacja na proces, a pomijanie wyników doświadczanej usługi, niestabilność wymiarów), jak i operacyjnym (definicja i rola oczekiwań, kompozycja elementów, momenty prawdy, biegunowość pozycji złożonej, punkty skali i ich opis, podwójna administracja kwestionariuszy, wyodrębniona wariancja)” (Stobiecka, 2009, s. 6). Autorka sugeruje również dużą ostrożność przy zastosowaniu metody SERVQUAL oraz poszukiwanie innych rozwiązań o właściwościach psychometrycznych.

Trzecia metoda oceny jakości usług to CIT (technika zdarzeń krytycznych) umożliwia identyfikację specyficznych zdarzeń i zachowań w procesie świadczenia usługi, odkrywając jednocześnie powody satysfakcjonujących, jak i niesatysfakcjonujących doświadczeń usługowych. W przeciwieństwie do innych metod badawczych CIT na poziomie analizy danych w procedurze używa opowiadań, a nie rozwiązań ilościowych. Poprzez obserwacje lub wywiad analiza CIT zapisuje zdarzenia i zachowania, które zostały zaobserwowane jako sukces lub porażka w osiągnięciu określonego celu. Szczególne opisy zdarzeń i zachowań są identyfikowane jako zajścia krytyczne. Zajścia krytyczne można definiować w odniesieniu do jakości usług hotelarskich jako specyficzne zdarzenia, zachowania, ich kombinacje lub serie, które są szczególnie satysfakcjonujące lub nie — z perspektywy gości hotelowych (Wszendybył i Borkowski, 2004, s. 26–28). Jak widać, autorzy przedstawionych wyżej metod badania jakości wskazują na znaczenie różnych czynników determinujących jakość usług, rzadko jednak pojawiają się w ich opracowaniach kwestie bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo w usługach hotelarskich — ujęcie modelowe

Bezpieczeństwo gości hotelowych należy rozpatrywać w dwóch aspektach. Jednym są te ewentualne sytuacje, które mogą wydarzyć się na terenie

obiektu hotelarskiego — obrażenia, wypadki, poparzenia, poślizgnięcie, szkody dotyczące mienia gości hotelowych oraz śmierć. Bezpieczeństwo jednak nie ogranicza się tylko do tych aspektów. Drugą, bardzo ważną grupę stanowią zewnętrzne czynniki, takie jak zagrożenie terroryzmem, sytuacja polityczna wielu krajów, trwające od lat wojny, klęski żywiołowe. W Polsce wymagania co do kategoryzacji obiektów, wyposażenia i zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli i moteli, regulują właściwe ustawy i rozporządzenia (np. Rozporządzenie Ministra Turystyki i Sportu z dnia 16 listopada 2011 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie). Rozporządzenie to szczegółowo opisuje większość kwestii technicznych i elementy wyposażenia, brakuje natomiast danych mówiących, w jaki sposób realizować świadczenie usług na jak najwyższym poziomie. Tutaj standardy opracowują hotele lub sieci hotelowe w odpowiedzi na wymogi kategoryzacyjne (Załącznik do Rozporządzenia Ministra Turystyki i Sportu z dnia 16.11.2011).

W niniejszym opracowaniu szczególną uwagę poświęcono kwestiom zapewnienia bezpieczeństwa gościom na terenie obiektu hotelarskiego. Przeanalizowano najważniejsze aspekty bezpieczeństwa oraz zaproponowano zintegrowane działania, które mogą wpłynąć na zapewnienie bezpieczeństwa gości w różnych obszarach działalności hotelarskiej. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania przeprowadzono wstępną analizę czynników bezpieczeństwa mającą na celu opracowanie modelu oceny bezpieczeństwa (rysunek 1). W dalszym etapie badań założono stworzenie narzędzia badawczego, które w sposób kompleksowy pozwoli ocenić jakość świadczonych usług w aspekcie bezpieczeństwa gości hotelowych i ich mienia. W badaniu metodą wywiadu wzięli udział menedżerowie obiektów hotelarskich, wykorzystano również możliwość przeprowadzenia badania metodą obserwacji uczestniczącej.

Badaniem objęto celowo cztery miejskie obiekty hotelarskie. Pierwszy obiekt to hotel butikowy (Browar CzenstochoviA Hotel&Spa) posiadający kategorię 3*. Część pokoi stanowią pokoje butikowe, których wnętrza zaprojektowali znani artyści. Hotel znajduje się w historycznym budynku, poza restauracją w obiekcie znajduje się browar oraz piwne spa. Drugi obiekt to hotel Arche w Częstochowie, posiadający kategorię 4*, należący do sieci Grupa Arche, która działa na polskim rynku od 1991 roku. Sieć Arche to aktualnie 10 hoteli, które głównie znajdują się w obiektach zabytkowych, są to m.in. Zamek Janów Podlaski, Hotel Tobacco w Łodzi, Sieniawa Pałac Hotel, Pałac i Folwark Łochów. Kolejne obiekty to częstochowskie hotele Ibis (2*) oraz Mercure (3*) należące do sieci Accor Hotels.

Uzyskane w ten sposób informacje pozwoliły dostrzec najważniejsze i wzajemnie powiązane czynno-

ści, jakie obejmują usługi hotelarskie. Dane te pozwoliły również na opracowanie modelu koncepcyjnego momentów krytycznych w procesie świadczenia usług hotelarskich (rysunek 1). Punktem wyjścia przy opracowywaniu modelu było założenie, że bezpieczeństwo gości hotelowych zależy od bezpieczeństwa personelu i współpracowników. Bezpieczeństwo pracowników hoteli, zapewnienie im odpowiednich warunków pracy tj. bezpieczeństwo budowlano-remontowe budynków, w których znajduje się hotel, bezpieczeństwo przeciwpożarowe oraz bezpieczeństwo i higiena pracy to czynniki warunkujące prawidłowe prowadzenie działalności hotelarskiej. Największa odpowiedzialność za bezpieczeństwo gości spoczywa właśnie na personelu. Następnym krokiem było zidentyfikowanie czynników, które wpływają na pogłębianie się braku poczucia bezpieczeństwa gości w trakcie pobytu w hotelu. Podzielono te czynniki na dwie grupy: czynniki zewnętrzne — poza obiektem hotelarskim oraz czynniki wewnętrzne — na terenie obiektu hotelarskiego. Wśród elementów zewnętrznych znalazły się takie okoliczności jak terroryzm, klęski żywiołowe, przestępstwa kryminalne, epidemie chorób i inne.

Wśród czynników występujących na terenie hotelu pojawiły się takie kwestie, jak: zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych, bezpieczeństwo płatności, bezpieczeństwo danych osobowych gości, czujniki dymu, ochrona mienia, bezpieczeństwo zdrowotne i inne. Model ten nie ogranicza się jedynie do wskazania momentów krytycznych. Wskazano również na działania, które mogą podjąć zarządzający obiektem by zniwelować albo zareagować na pojawiające się zagrożenia.

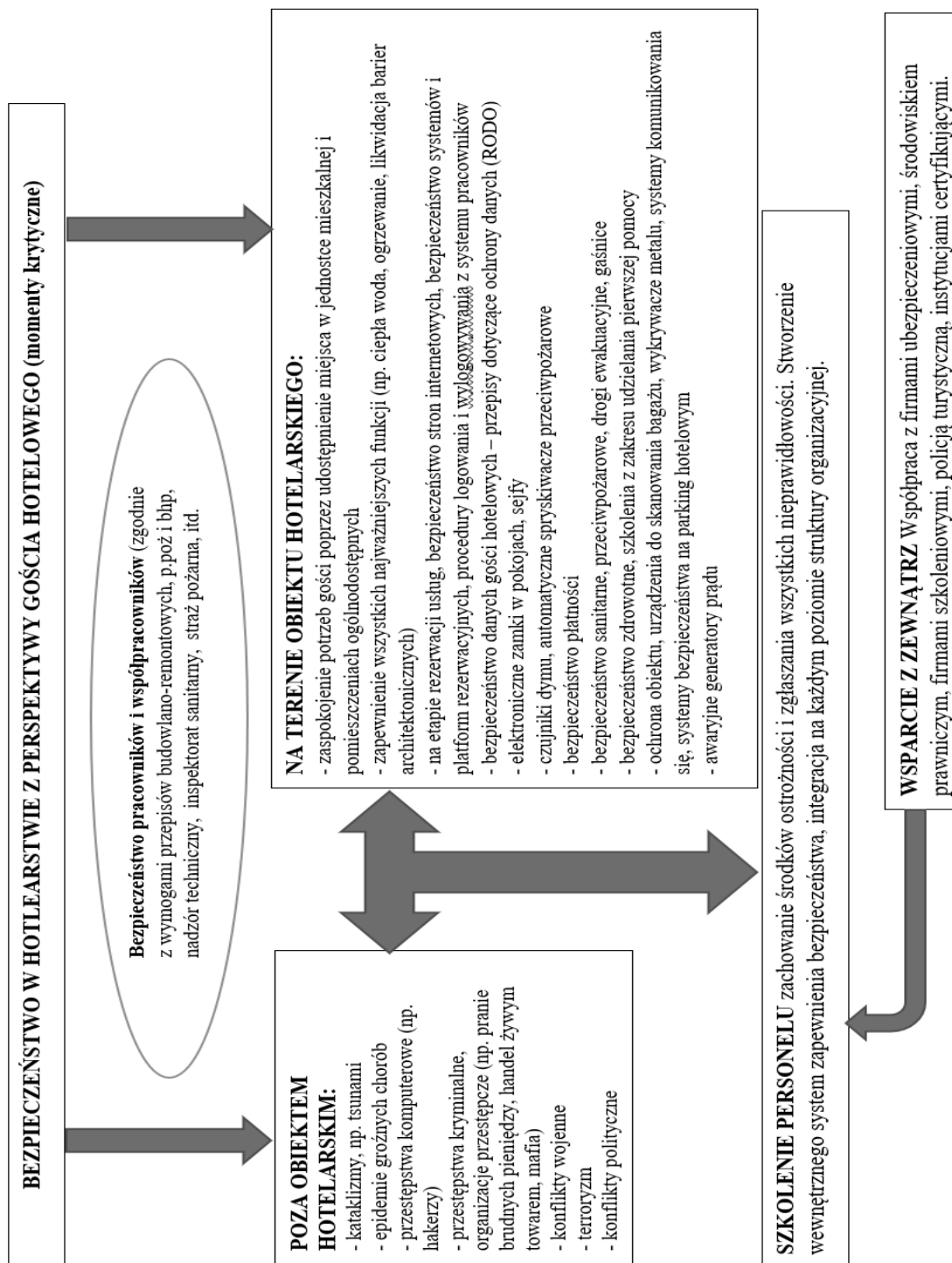
Zaprezentowany model stanowi część wstępną do dalszych badań nad bezpieczeństwem gości hotelowych jako czynnikiem determinującym wysoką jakość świadczonych usług. Jest też pierwszym krokiem do opracowania, wspomnianego wyżej, narzędzia oceny jakości usług hotelarskich w aspekcie bezpieczeństwa.

Niewątpliwie stosowanie się do procedur, szkolenie pracowników, stała współpraca z firmami zewnętrznymi, stworzenie zintegrowanego systemu komunikacji na każdym szczeblu struktury organizacyjnej pozwolą odpowiednio reagować na sytuacje kryzysowe. Należy jednak pamiętać, że tego typu rozwiązania wpływając na poczucie bezpieczeństwa gości hotelowych, nie mogą sprawiać wrażenia permanentnej inwigilacji.

Podsumowanie

Współcześni turyści są z reguły dobrze wyedukowani, świadomi swoich potrzeb i w racjonalny sposób podejmują decyzje dotyczące zakupu produktów tu-

Rysunek 1. Model koncepcyjny oceny bezpieczeństwa z perspektywy gości hotelowych w aspekcie jakości usług



Źródło: opracowanie własne.

rystycznych porównując korzyści z kosztami. Bezpieczeństwo w obiektach hotelarskich powinno być dla zarządzających nimi priorytetem. Takie wyznaczniki jakości, jak materialna obudowa usługi, niezawodność, odpowiedzialność dostawców, pewność i przystępność usług, będące częścią modelu SERVQUAL, są zbyt ogólne by odnieść je do wszystkich rodzajów usług. Usługi hotelarskie, jak wspomniano wyżej, cechuje specyficzna (bo za odpłatnością) gościnność, zatem w tym przypadku, ocena jakości usług wymaga zastosowania odpowiednich kryteriów. Ważne by w takim zestawie ujęto szczegółowo opisane aspekty bezpieczeństwa. Stworzenie na podstawie badań

zmodyfikowanego instrumentu oceny jakości usług uwzględniającego elementy zapewnienia bezpieczeństwa pozwoli na wieloaspektowe badanie jakości oczekiwanej przez klienta. Umożliwi właścicielom obiektów hotelarskich oraz menadżerom jeszcze lepsze dostosowanie oferty do potrzeb gości oraz zaspokojenie oczekiwań pod względem bezpieczeństwa. Wielu potencjalnych klientów charakteryzuje duża wrażliwość na kwestie bezpieczeństwa, dlatego zarządzający obiektami hotelarskimi chcąc sprostać i przystosować się do zmieniających się warunków, również te aspekty jakości powinni akcentować w procesie komunikacji z rynkiem.

Przypisy

¹ Airbnb — serwis internetowy umożliwiający wynajmowanie pokoi, mieszkań i apartamentów bezpośrednio od właścicieli. Serwis Airbnb wpisał się w nowy trend ekonomii dzielenia tzw. sharing economy, budząc jednocześnie kontrowersje wśród hotelarzy.

Bibliografia

- Dziadkowiec, J. (2006). Wybrane metody badania i oceny jakości usług. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 717.
- Jaremen, D. E. i Nawrocka, E. (2017). Konkurencyjność Airbnb na rynku hotelarskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 47. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.473.26>
- Łańcucki, J. (1997). Jakość usług. *Problemy Jakości*, (8).
- Mazur, J. (2001). *Zarządzanie marketingiem usług*. Warszawa: Difin.
- Panasiuk, A. i Szostak, D. (red.). (2008). *Hotelarstwo, Usługi — Eksploatacja — Zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Rynek hotelarski w Polsce. Raport. (2018). *Świat Hoteli*, (wyd. specjalne lipiec-sierpień).
- Stobiecka, J. (2009). Modele jakości usług w zastosowaniach. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 800.
- GUS. (2018). *Turyści w bazie noclegowej*. Pozyskano z <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turysci-w-bazie-noclegowej-sierpień-2018-roku,5,74.html>
- Wszendybył, E. i Borkowski, S. (2004). Jakość usług hotelarskich w aspekcie techniki zdarzeń krytycznych. *Przegląd Organizacji*, (7-8).

PWE poleca



Każda organizacja funkcjonująca w globalnej gospodarce jest zmuszona nieustannie podejmować wyzwania dotyczące m.in. wdrożeń nowych produktów i procesów, aby móc utrzymać się w konkurencyjnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Powszechną praktyką staje się więc powoływanie w przedsiębiorstwach jednostek organizacyjnych zarówno planujących, organizujących, jak i nadzorujących realizowane przedsięwzięcia.

Do zadań biura zarządzania projektami (Project Management Office – PMO) należą: wspieranie i realizowanie planów strategicznych przedsiębiorstwa; utrzymanie kapitału intelektualnego; planowanie i nadzór nad wykorzystaniem zasobów; koordynacja i centralizacja podległych projektów; zarządzanie środowiskiem projektowym, w tym planowanie, standaryzacja i synchronizacja, szkolenia, kontrola; doskonalenie praktyk i rezultatów zarządzania projektami; likwidacja lub łagodzenie problemów; raportowanie projektów do wyższego szczebla zarządzania.

Biuro zarządzania projektami (PMO) to publikacja wypełniająca dotychczasową lukę na polskim rynku wydawniczym. Autor przedstawia aktualny stan wiedzy i najnowsze wyniki badań w zakresie PMO. Znakomitym uzupełnieniem podjętej tematyki są zagadnienia portfela projektów, zarządzania wiedzą projektową oraz dojrzałości biur zarządzania projektami.

Księgarnia internetowa www.pwe.com.pl