

Jan Popielas

Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu

Zarządzanie zasobami hotelu w aspekcie logistyki (cz. 2)

Logistyka w zaspokajaniu potrzeb materialnych usług hotelowo gastronomicznych jest szansą na zbudowanie struktur i przekazanie im narzędzi, które pozwolą na optymalizację kosztów gromadzenia i utrzymania zapasów, niezbędnych do zapewnienia najwyższego z możliwych poziomu obsługi klienta.

Prognozowanie, system kalkulacji potrzeb i kosztów, stosowane w procedurach logistycznych, wymagają ścisłej współpracy z marketingiem lub też działami zakupów czy sprzedaży. Kierownicy zespołów hotelowo – gastronomicznych, obiektów turystyczno – rekreacyjnych muszą dziś coraz bardziej wnikliwie kalkulować, poza wpływami, koszty, dążąc do ich identyfikacji ze względu na wielkość, zasadność występowania, charakter i możliwość zmniejszenia.

Zarządzanie hotelem definiowane jest najczęściej jako: określenie celów i dążenie do ich osiągnięcia, motywowanie ludzi i zespołów do realizacji ustalonych zadań, podejmowanie decyzji w sposób zapewniający dalsze funkcjonowanie organizacji oraz realizację stojących przed nią celów; proces realizacji założonych celów przez koordynację, współpracę i inicjowanie działań odpowiednich zespołów ludzkich, efektywne wykorzystanie zasobów dla realizacji planów organizacji oraz pojedynczych przedsiębiorstw.

Pod pojęciem zasobów, w ogólnym znaczeniu, utożsamiamy ludzi (personel), środki materialne (obiekty), materiały (zapasy), metody, technologie, maszyny i urządzenia (sprzęt techniczny), środki finansowe i rynki zbytu, i dostaw. Określa się je jako „ $6 \times M$ ”, procesu zarządzania. Skrót ten pochodzi z języka angielskiego od pierwszych liter oznaczających zasoby: *men, materials, methods, machinery, money, markets* – co w logistyce oznacza: człowiek, zapasy, metody, urządzenia, pieniądze i sprzedaż.

Gospodarowanie zasobami oznacza więc zarządzanie, efektywne postępowanie, a niekiedy nawet dyrygowanie i władanie. Kierowanie, to zadanie realizowane przez osoby funkcyjne, przygotowane do tych działań, potrafiące korzystać z narzędzi marketingowych oraz systemu logistycznego. W ramach systemu logistycznego, tworzącego warunki do optymalizacji zarządzania zasobami na różnych poziomach i w różnych sferach, służą narzędzia kalkulacyjne, czasowo – przestrzenne oraz kosztowe, zwłaszcza w ramach przepływu dóbr. Powodzenie tego działania możliwe jest przy zastosowaniu określonych zasad i metod zarządzania personelem, a w szczególności zmianami^{3,5}.

Tu właśnie pojawia się zasadnicza rola struktury organizacyjnej, pełniącej funkcje regulacyjne poprzez minimalizację działalności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych^{1,3,5}.

Wielkość organizacji jest priorytetowym czynnikiem decydującym o ilości i rozpiętości elementów wchodzących w skład całej organizacji. Tak więc, im większa organizacja, im posiada rozleglejsze sfery aktywności – inicjujące różnorodne funkcje i zadania, tym proporcjonalnie zwiększa się ilość specjalistycznych zespołów komórek, powstałych do ich wykonania. Także w hotelach współzależność pomiędzy wielkością a organizacją jest istotnym czynnikiem kształtującym ich wewnętrzną strukturę. Uściślając pojęcie „wielkości hotelu” i wraz z tym eliminując jakiegokolwiek rodzaju trudności w jego interpretacji ustalono, iż wyraża się ono w ilościach miejsc noclegowych, udoświadczonych przez dany zakład hotelarski. Menedżer zajmuje najwyższy szczebel w organizacji, w związku z tym ponosi odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie obiektu, a więc realizację celów przyjętych przez dany obiekt. Występuje w roli bezpośredniego przełożonego dla kierownika noclegowni, kierownika gastronomii, finansów

i księgowości, zaopatrzenia koordynując ich posunięcia, jeżeli stwierdzi, że nie są kompatybilne ze strategią firmy.

Prawidłowo zaprojektowana i wdrożona struktura organizacyjna, w tym przypadku zakładu hotelarskiego, nie jest czynnikiem warunkującym „sukces”. Dopiero zasób ludzki, dzięki swej sile intelektualnej, wzbogaconej wiedzą merytoryczną i praktyczną, związaną z rynkiem hotelarskim, realizując przyjętą politykę wewnątrzorganizacyjną, jest motorem ukierunkującym zakład hotelarski na drogę do rozwoju^{4,5}.

W hotelach, podobnie jak w innych przedsiębiorstwach, występują mniej czy bardziej odpowiedzialne stanowiska. Jednocześnie ich integralność i prawidłowa realizacja postawionych zadań przypisanych poszczególnym osobom w ramach stanowiska, jest siłą sprawczą dla efektywnego działania całości. Personel wykonawczy w hotelu – wg Hunziker – to jego ziarno i plan. Autor tego metamorficznego określenia trafnie podsumował rolę, jaką spełniają pracownicy w hotelarstwie. W wykonywaniu obowiązków w hotelach mamy do czynienia z niezależną ilością zależności ludzi i rzeczy oraz z różnymi sprzężeniami, o różnych siłach w ich składniach. Pamiętajmy, że hotele to przedsiębiorstwa detaliczne obrotu towarowego, obliczone w swej działalności na zysk. Zestawienie stanowisk w przedsiębiorstwie ukazuje działy i poziomy zatrudnienia, hierarchie ich ważności i istotności, a ich występowalność w ramach odpowiednich działów zależy od zapotrzebowania, uwarunkowanego wielkością obiektu i charakterem jego działalności.

W wybranym, zdaniem autora, typowym obiekcie, dekompozycja struktury organizacyjnej nie odbiegała zasadniczo od przeciętnej i przedstawiała się następująco: menadżer – zarządzający, kierownik noclegowni, kierownik gastronomii, stanowisko administracyjne, stanowiska ds. zaopatrzenia, stanowisko re-

cepcji, stanowisko portiera, stanowisko kucharza i pomocnika kucharza, stanowisko obsługi klienta (kelnerzy), barman, sprzątaczkę, pracownik fizyczny.

Dekompozycja struktury wyłania stanowiska, czyli najmniejsze z ogniw wchodzące w skład całości. Niektóre z wyróżnionych stanowisk posiadają miano logistycznych, ponieważ ich zadaniem jest oferowanie nabywcom optymalnego serwisu (poziomu i jakości obsługi) oraz sprzyjanie zwiększeniu przejrzystości rynku oraz elastyczności i zdolności dostosowania się przedsiębiorstwa hotelarskiego do zmian na rynku.

Do najważniejszych stanowisk logistycznych należą: stanowisko menadżera, kierownika noclegowni, gastronomii, zaopatrzenia i recepcja³.

W rezultacie poszukiwania bardziej adekwatnych do zewnętrznych warunków działania form strukturalnych niż dotychczas istniejące, pojawiły się nowe struktury w postaci struktur dywizjonalnych oraz różnych odmian struktur organicznych – struktury zadaniowe, zespołowe, macierzowe, hybrydowe⁵. Przedstawione nowoczesne rozwiązania organizacyjne nie mogą być stosowane powszechnie i szablonowo. Mogą być stosowane w przypadku uprzedniego zbadania indywidualnych warunków i sytuacji oraz dokonania niezbędnej adaptacji³.

Menadżer pełni stanowisko strategiczne, ponieważ ciąży na nim odpowiedzialność za konsekwentne realizowanie zadań przyczyniających się do realizacji postawionych celów dla całej organizacji. Ponadto zajmuje się kierowaniem, którego głównymi działaniami są: planowanie, organizowanie, motywowanie i koordynowanie.

Kierownik noclegowni posiada dyrektywy od swojego zwierzchnika, którym jest menadżer, do zarządzania noc-

legownią. Do jego zadań należy zapewnienie wysokiego standardu obsługi klienta związanego z noclegiem, od momentu wejścia do obiektu aż do chwili, kiedy wynajmujący go opuści. Tak więc, jego uwaga skupia się na prawidłowym koordynowaniu pracy w recepcji, za którą jest odpowiedzialny oraz za poprawne kierowanie, związane z utrzymaniem na ustalonym poziomie jakości noclegowni.

Kierownik gastronomii jest na równi w hierarchii ważności wraz z kierownikiem noclegowni. Zadania, którym powinien sprostać poprzez sprawne wdrażanie odpowiednich decyzji, dotyczą utrzymania, określonego w strategii hotelu, odpowiedniego poziomu jakości usług gastronomicznych. Wpływ jego decyzji, a mianowicie zarządzanie obsługą gastronomiczną gościa (restauracja, bar), należy do priorytetowych obowiązków.

Stanowisko recepcji jest niezmiernie ważnym stanowiskiem logistycznym w hotelu. Wynika to z wielu względów, lecz przede wszystkim jest miejscem pierwszego i bezpośredniego kontaktu klienta z hotelem. Zadania stojące przed recepcjonistami wymagają profesjonalizmu, aby mogły zapoczątkować pozytywne nastawienie się gościa do hotelu. Wynika to z przesłanek czysto psychologicznych, gdzie tzw. „efekt pierwszej chwili” może niekiedy przesądzić o zadowoleniu z całości usługi. Ponadto spełnia rolę pomostu pomiędzy klientem a hotelem. Praca recepcji podlega nadzorowi kierownika noclegowni i zajmuje się obsługą klienta związaną z: zawarciem umowy pomiędzy klientem a hotelem, dostarczeniem minimum informacji na temat specyfiki funkcjonowania obiektu, przydzieleniem miejsca noclegowego (numeru pokoju), udzieleniem pomocy klientowi w ramach kompetencji i możliwości.

Stanowisko ds. zaopatrzenia podle-

ga bezpośrednio pod główne kierownictwo. Zadania osoby odpowiedzialnej za to stanowisko to przede wszystkim utrzymanie stałych kontaktów z kierownikami gastronomii i noclegowni oraz z innymi działami, dla dostarczenia odpowiednich środków materiałowych, zgodnie z zapotrzebowaniem. Ponadto ustala wraz z poszczególnymi kierownikami, jaki powinien być optymalny poziom zapasów, czyli niegenerujący nadmiernych kosztów. Utrzymuje także kontakty z dostawcami.

Pracownicy administracji koordynują procesy związane z księgowością i finansami. Kompetencje osób pracujących na stanowiskach administracyjnych powinny zagwarantować dobre zarządzanie przepływem środków pieniężnych w hotelu, także poprawne sporządzanie sprawozdań finansowych i rozliczenie się z urzędami.

Stanowiska obsługi, czyli kelnerzy, barmani, pracownicy fizyczni, to osoby odpowiedzialne za prawidłową obsługę klienta w restauracji czy kawiarni oraz sprawność urządzeń i ich dostępność.

Celem planowania jest identyfikacja przyszłych wymagań organizacyjnych stojących przed podsystemem ludzkim organizacji oraz przygotowanie działań mających na celu wyeliminowanie różnic między stanem obecnym a pożądanym^{3,4,5}. Osoba na stanowisku organizacji i realizacji zaopatrzenia odpowiedzialna jest za sterowanie procesem zarządzania „łańcuchem dostaw” w hotelu jako całości^{2,3,5}.

Literatura:

1. Bieniak K., Rokita J., *Struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa, 1995 r.
2. Gołębska E., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE Poznań, 1994 r.
3. Moleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, Bydgoszcz, 1997 r.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami logistycznymi*, PWSB, Kraków, 1998 r.
5. Praca zbiorowa red. Koźmiński A.K., *Zarządzanie teorią i praktyką*, wyd. nauk. PWN, Warszawa 1997 r.