

A SZÁLLODAI ÜZEMELTETÉS MINŐSÉGALAPÚ MENEDZSMENT ESZKÖZEINEK VIZSGÁLATA

ASSESSMENT OF QUALITY-ORIENTED MANAGEMENT TOOLS OF HOTEL OPERATION

*Dumele Diána, Mondok Anita, Kóródi Márta**

Turizmus-Vendéglátás Tanszék, Gazdálkodási Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország

Kulcsszavak:

szállásadás
minőségmenedzsment
Lean menedzsment
Housekeeping

Keywords:

Accommodation services
Quality Management
Lean Management
Housekeeping

Cikktörténet:

Beérkezett 2018. október 18.
Átdolgozva 2018. augusztus 31.
Elfogadva 2018. október 5.

Összefoglalás

A szálláshelyek gazdasági fenntarthatósága függvénye a szolgáltatások minőségének, ami a versenyképesség és az elégedettség tényezője is, így a minőségstratégia az üzemeltetés és gazdálkodás teljes körét átfogja. A négy tényező (minőség- elégedettség-versenyelőny- gazdálkodás) összefüggéseit vizsgálja a tanulmány a szálláshelyszolgáltatás elméleti (menedzsment filozófiák) és gyakorlati (housekeeping) szempontjait figyelembe véve. A primer kutatás során kapott eredmények kapcsán a Lean-menedzsment eszközeinek operatív alkalmazására ad javaslatot egy vizsgált szállodai részlegben.

Abstract

The economic sustainability of accommodations is a variable dependent on the quality of services, which is also a factor of competitiveness and satisfaction. Thus, the quality strategy spans the full range of operations and management. The study focuses on the relationship between the four factors (quality, guest satisfaction, competitive advantage and management), taking into account the theoretical (management philosophies) and practical (Housekeeping) aspects of lodging operations. Based on the results of the primary research, the article suggests the operational use of the Lean management tools in a studied hotel department.

1. Bevezetés

A szálláshely-szolgáltatóknak is jellemzően célja a gazdasági fenntarthatóság, aminek feltétele a szolgáltatásminőségen alapuló fogyasztói elégedettséget megjelenítő versenyképesség, vagyis a minőségmenedzsment – célszerűen rendszerbe foglalt - kialakítása. A minőség javításának vendéglégedettségre hatása evidenciának tűnik a minőség fogyasztóközpontú megfogalmazása miatt, de kérdésként merülhet fel, hogy az üzemeltetési szempontú minőségfejlesztés garantáltan elégedettség-növeléssel jár-e és nyomon követhető-e következményeként a versenypozíció megtartása vagy javulása. A szolgáltatások esetében alkalmazott minőségmenedzsment vagy komplex irányítási rendszerek (TQM, Six Sigma, Lean) különbözőképpen értelmezik a problémát, operatív vonatkozásai a szállodai housekeepingen keresztül jól elemezhetőek.

* Kapcsolattartó szerző: korodi.marta@gk.uni-neumann.hu

2. A kutatás elméleti háttere

A fogyasztói szokások megváltozása maga után vonta a szolgáltatásminőség, mint a differenciálás legfőbb eszközének szerepmódosulását, az önellenőrzési funkció rendszer-szintre emelését, a fogyasztói igények – fogyasztóvédelem - profit hármasság követelményének figyelembe vételét [1]. Mindezek mellett a szolgáltatás sajátosságai is befolyásoló tényezők – a változékonyságuk, a nem fizikai jellegük, a nem tárolhatóságuk és a nyújtás - igénybevétel elválaszthatatlansága [2].

A minőség és az elégedettség viszonyrendszerének megismerése a lojalitás feltárása miatt fontos a szállásadás területén. Habár nincs teljes egyetértés a kutatók között, a szolgáltatás minőség és a fogyasztói elégedettség között fennálló ok-okozati összefüggést illetően. Számos elméleti és empirikus felmérés támasztja alá, hogy szignifikáns kapcsolat mutatható ki a két fogalom között. A vonatkozó kutatások alapvetően az alábbi két hipotézis köré csoportosulnak [3], az egyik szerint a lojalitás az észlelt minőségből származó fogyasztói elégedettség következtében alakul ki, a másik álláspont szerint a fogyasztói elégedettség befolyásolja az észlelt minőséget úgy, hogy lojálisakká válnak a fogyasztók [4], ebből következően vagy a minőség emelésével közvetlenül hatás gyakorolható a fogyasztói elégedettségre, vagy ha a szolgáltatás igénybevétele során eredendően pozitív a tapasztalat, a szolgáltatás minősége is kedvező bírálatot kap. A két megközelítés metszete a fogyasztói elégedettség, ami erős elkötelezettséghez, végeredményben pedig magasabb szolgáltatói teljesítményhez vezet. A minőség és az elégedettség viszonyrendszerének feltárására készült több modell közül a szolgáltatások személyes jellege miatt az eltéréseket kommunikációs okokkal magyarázó továbbfejlesztett GAP-modell a legalkalmasabb. Megállapításra került, hogy a vendéglégedetlenséget „az igénybe fogyasztók minőségérzetének kialakulása folyamán szükségszerű kommunikációs elcsúszások” [4] idézik elő, ugyanakkor a szolgáltatásminőség „az értékítélet egy formája, amely kapcsolatban van, de nem egyezik meg az elégedettséggel. A szolgáltatásminőség az elvárt és észlelt teljesítmény összehasonlításának eredménye” [4].

A szolgáltatás minőségének javulása fokozza az ügyfélmegtartási képesség növekedését és a WOM marketing (pozitív szóbeszéd) fokozódását eredményezi, ami a magasabb fogyasztói elégedettségnek köszönhetően, a bevételek és a piaci részesedés növekedésével járhat. Vagyis a minőség befektetés, tudatos törekvés arra, hogy a minőségfejlesztési kiadások beruházásként kerüljenek kezelésre, nagy hangsúlyt fektetve többek között a megtérülési mutatók (Return on Investment) számítására [5]. A minőségmenedzsment rendszer alkalmazásának a végcélja tehát az ügyféllojalitás legmagasabb fokának elérése, a hosszú távú üzleti eredményesség biztosítása érdekében. Jellemző eszközei [3] az igények feltárása, a folyamatok szabályozása, a problémák helyesbítése és megelőzése és a folyamatos fejlesztés, eredménye pedig a költségcsökkentés, a termelékenység-növelés, a munkatársak közérzetének javítása és a szolgáltató hírnevének öregbítése.

A szolgáltatások esetében a minőség-ellenőrzés is sajátos, a hiba beazonosítására a fogyasztást megelőzően nincs lehetőség, így csak a hibás teljesítés után feltárt problémák következő ciklusi javítása lehetséges, emiatt a folyamatellenőrzés célravezetőbb lehet [6], vagy a képességmutatók bevezetése vezethet eredményre a PDCA elv alkalmazásához kapcsolódva [7].

A szolgáltatásminőség realizálása sokkal inkább dolgozói feladat, mintsem vezetői tevékenység, mivel a hibák általában a szolgáltatásnyújtás során, a szolgáltatási folyamatban részt vevők által keletkeznek [7], tehát a nem-megfelelőségek kezelésében, a hatékonyság növelésében a kulcselem a dolgozó lesz [8], a működtetésben pedig az azonos szabályok szerint működtetett alrendszerek.

A szállodaiiparban hosszú távú sikereket, jó piaci pozíciót, versenyelőnyt csak jó minőséggel lehet elérni. A szállodák minőségi osztályba sorolását világszerte csillagokkal jelölik. Az utazók számára azonban nem bizonyult egységesnek a rendszer, hiszen sok esetben eltéréseket tapasztaltak a megegyező csillagszámú szállodák között. A hiányosságok kiküszöbölésére a HOTREC megalapította az egységes szállodai minősítési rendszert a Hotelstars Union- t. A minősítő rendszert a vendégek megkérdezése alapján, a vendég prioritások figyelembe vételével állították össze. A minősítésre való jelentkezés önkéntes. A sikeres helyszíni vizsgálat után használható a csillag tanúsító védjegy, ami egyfajta garanciát nyújt a vendégek számára a szolgáltatás minőségéről más orientációs bázison (Magyar Turizmus Minőségi Díj, European Hospitality Quality)

kívül. Az üzemeltető tesztvásárlások [2] eredményeképpen kaphat információt a minőségről előre felállított szempontrendszer és hangsúlyok alapján.

Egyes korszerű minőségügyi rendszerek önálló menedzsmentfilozófiaként [9] funkcionálhatnak, mint a TQM, a SixSigma és a Lean. Eszközeik a szervezeti kultúrában megjelennek, a standardizálás, a szabványos munkavégzés, valamint a feladat, a hatáskör és a felelősség hármasa által kibontakozó önirányítás. A munkatársak felhatalmazása révén létrejövő mikro-együttműködések [10] teremthetik meg a minőségi kibocsátást, alkalmazkodóképességet és a problémamegoldást [11], együttesen vonják maguk után a minőségmutatók javulását, valamint a dolgozói motiváltság és elköteleződés erősödését.

A sikeres TQM kialakításához szükséges a vezetés elkötelezettsége, a sikerhez vezető út és módszerek kijelölése, valamint az erőforrásokkal való eredményes gazdálkodás [12]. Alapelvei mindezekon kívül [13] a fogyasztóközpontúság és a folyamatok javítása, az oktatás, képzés és a támogató struktúrák kialakítása, a jutalmazás, a mérés, valamint a kommunikáció. Egy minőségfejlesztő tevékenység során az alkalmazottak hozzáállásának megváltoztatása a legnehezebb és egyben a legkritikusabb feladat is, hiszen csak ezzel, azaz a változások szükségszerűségének elfogadtatásával, és a dolgozók későbbi támogatásával akadályozható meg a bevezetés előtti állapot visszaállása, vagyis a visszarendeződés [14].

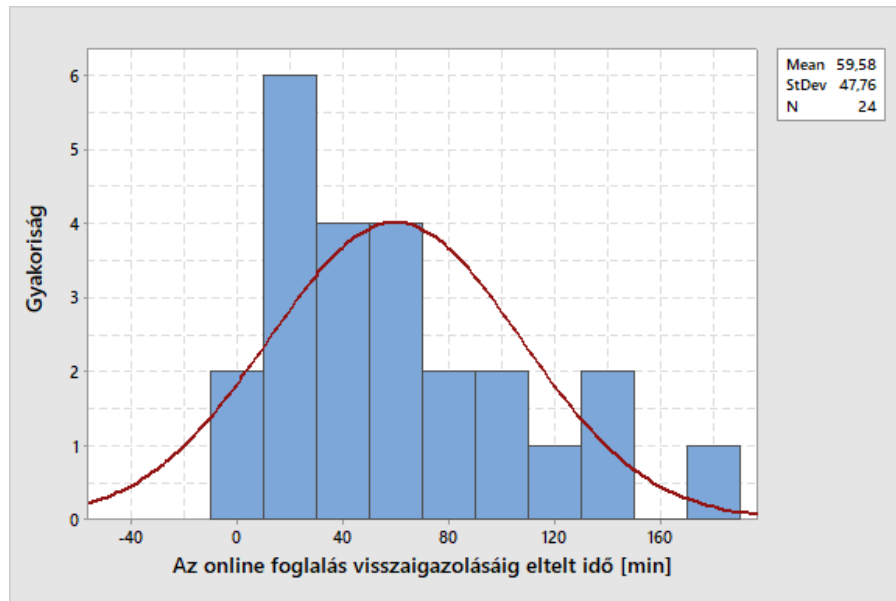
A szállodák szolgáltatásnyújtás minősége manapság a versenyelőny-keresés legfőbb eszközét jelenti, az áralapú megközelítés kizárólag rövidtávon tudja a piaci részesedésnövekedést, illetve jövedelmezőséget garantálni [15]. Ugyanakkor a szálláshely-szolgáltatást igénybe vevők nem az egyes különálló szolgáltatási elemek minősége, hanem a szolgáltatásnyújtás-minősége alapján hozzák meg a döntésüket. A TQM filozófiát sikeresen megvalósító szállodák a következő pénzügyi, illetve nem-pénzügyi előnyöket könyvelhették el [15]: növekvő piaci részesedés, eszközarányos nyereség (Return on Assets), tőkehozam (Return on Capital), működési teljesítmény (alacsonyabb költségek és hibaarány), javuló szolgáltatásminőség (kevesebb igénybevevői panasz), elégedettség (mind fogyasztói és mind dolgozói részről), ügyfélmegtartás, (és újravásárlási szándék).

A minőségmenedzsment egy más megközelítést jelenti a matematikai és statisztikai módszereket segítségül hívó minőségi irányzat és menedzsment rendszer a Six Sigma [16]. A filozófia célkitűzése az adott szolgáltatási egység legjobb szolgáltatásának biztosítása, ami a vevői elvárások legszélesebb körű kielégítését a hibák szisztematikus csökkentése által hivatott biztosítani, vagyis a jó szolgáltatásnyújtás valószínűsége: 99,99966 % legyen, és ez által folyamataink elérjék a ± 6 szigmás minőségképességi szintet [16]. Eredményes bevezetése esetén fokozódik a vásárlói elégedettség és jövedelemtermelő képesség, valamint javul a versenypozíció. [6], de bevezetése a minőségtechnológia kialakítása miatt bonyolult.

A visszaigazolási idők vizsgálata során a szállodai gyakorlatban is alkalmazható a Six Sigma [17]. Egy szálloda recepcióján két kiválasztott napon az online foglalási időt vizsgálva a visszaigazolási időket az 1. ábra hisztogramja mutatja, az adatok alapján az átlagos foglalási idő: 60 perc, annak szórása: 48 perc.

Bár a fenti eloszlásfüggvényen már nem látható, de a ± 6 szóráshoz tartozó kvázi teljes bizonyosság valószínűsége 576 perc. Ugyanakkor például a csupán ± 1 szórás által határolt tartományba eső esetek várakozási időtartama is közel 100 percre adódik. Nem véletlen, hogy a Six Sigma módszertana alapvetően adott folyamat változékonyságának a csökkentésére fókuszál – hiszen a variancia az, ami közvetlenül meggátolhatja a fogyasztói lojalitás kialakulását. Éppen ezért az átlagnak az üzleti kiválóságot kell demonstrálnia, míg a szórás, az attól való eltérést jelenti. Ezek alapján már könnyen belátható a lehető legkisebb szórásra való törekvés ideája [17].

Ugyanezen adatok felhasználásával, amennyiben átlagosan naponta 15 visszaigazolást küld ki a szálloda és feltételezve, hogy 99 %-ban jól dolgoznak, és mindösszesen csak 1 %-ban vétenek hibákat, ekkor 7 naponta valaki elront egy foglalást. Ebben az esetben a folyamatunk 3,8 szigmás. Ha a mindez 6 szigmás lenne, úgy csak 54 évente esne meg egy elhibázott visszaigazolás. Az érték elsöre hihetetlennek tűnhet, pedig a repülés biztonsága, a felszállás és leszállás tekintetében, megközelítőleg 10 szigmás [17].



1. ábra Az átlagos foglalási idő eloszlása

A Starwood Hotels & Resorts Worldwide szállodalánc Six Sigma programja kiemelkedő abban a tekintetben is, hogy magát a minőségfilozófiát igyekeztek megérteni, tudatosan alkalmazni, és nemcsak annak bizonyos, önálló részleteit [18]. Négy éves bevezetési szakasz után alkalmazták a termelékenység fejlesztés, az étlap újratervezés, a portaszolgálat fejlesztés, az e-mail marketing és a globális értékesítés területén, de ide tartozott a szobaasszonyok számára bevezetett kötelező tornagyakorlatok bevezetése és ergonomikus kialakítású takarítóeszközöket rendszeresítése.

A szobaszerviz panaszkezelésére alkalmazott projektben pl. Pareto-diagram alapján határozták meg a fókuszot, ami a késedelmes teljesítés lett, majd a problémák ok-okozati összefüggéseinek meghatározása Ishikawa-diagrammal történt (halszálla), az okok kialakulását brainstorming segítségével célszerű összegyűjteni, és csoportosítani. Majd valamennyi tényezőre egy úgynevezett „5 Miért”-et lefolytatva juthatunk el az egyes okok kiváltó okához (gyökér-ok) [18]. A következő lépés a szolgáltatás varianciának a csökkentése, meg kell határozni a jelenlegi folyamat szigmaképességét. Majd statisztikai célkitűzéseket kell meghatározni. Innentől kezdve a projekt célja a változékonyság csökkentése, a fogyasztói elégedettség fokozása érdekében.

A szállodalánc a Hat Sigma alkalmazásával a következő előnyöket érte el: a szolgáltatás igénybevevői lojalitás fokozódása, a munkaerő elvándorlás csökkenése, a termelékenység, hatékonyság növekedése, a számlázási hibák csökkenése, a Front Office szolgáltatások teljesítményének javulása (például: a be- és kijelentkezési idő), az F&B szolgáltatások teljesítményének javulása, a HK szolgáltatások teljesítményének javulása, a raktárkészletek csökkenése, a munkavállalói elégedettség növekedése.

A Lean, mint vállalatirányítási- és működtetési rendszer az egyik legnépszerűbb koncepció a szolgáltatásmenedzsment területén, mert a kevesebb ember-, hely-, tőke- és készletigényt célozza. A Lean menedzsment az üzleti kiválóságának elérését azáltal teszi lehetővé, hogy az érdekelt felek szempontjából hozzáadott értéket jelentő tevékenységek növelését helyezi az előtérbe – a dolgozók, beszállítók bevonásával és azok lojális részvételével, miközben a fogyasztók teljes körű kiszolgálása a cél. Az esetlegesen idővel megjelenő profit a filozófia alkalmazásának csak egy pozitív „következménye” [19]. Alapelvei, az érték, az értékáram meghatározása, a folyamatos áramlás kialakítása, az értékteremtés kialakítása és az értéket létre nem hozó folyamatok csökkentése, megszüntetése. Mivel a Lean menedzsment hozzáadott érték központú [20], ezáltal a fókuszban nem egy adott szolgáltatás létrehozásának a költsége áll, hanem a teljes rendszerköltség. Így a hagyományos költségfigyeléssel ellentétben a hangsúly a veszteségek figyelésén (csökkentésén, megszüntetésén) van. Ezek származhatnak mozgatásból, szállításból, készletből, fizikai, szellemi erőfeszítésből, várakozásból, felesleges tevékenységek végzéséből, túltermelésből, javításból. Rendszerét a Lean Office szervezeten keresztül alakítják ki, melynek feladata az erőforrások és információk térbeni, időbeni, mennyiségi, minőségi rendelkezésre állásának biztosítása a maximális

hozzáadott értékteremtő kihasználásuk érdekében. Ilyen módszerek lehetnek például a többfunkciós munkatársak alkalmazása, a rugalmas időbeosztás és folyamatos munkarend bevezetése, a munkaidőkeret bevezetése, a különböző területek egyesítése, a folyamatelvű szervezet kialakítása, az online adatbázisok, ismeretbázisok alkalmazása és az alkalmazottak felhatalmazása önálló döntések meghozatalára [19]. A „Kaizen” a folyamatos tökéletesítés módszere, ami a kiküszöbölés, a csökkentés és a változtatás lépéseit foglalja magában.

A Lean menedzsment sikerrel alkalmazható egy szálloda valamennyi részlegén, ennek ellenére gyakorlatilag elenyésző azon szálláshely-szolgáltató szervezeteknek a száma, amelyek valóban sikerrel alkalmazzák a teljes filozófiát, a gyakorlatban [21]. Szemléletes példa a japán Yukai Resort, ahol a jelentős árcsökkentést és ennek pozitív hatásait a többfunkciós munkatársak alkalmazásával érték el. Az Apex Hotels az Egyesült Királyság területén (London, Bath, Edinburgh, Dundee, Glasgow) luxushoteleket üzemeltető családi tulajdonú cég Lean csoportja a szállodai textíliák tisztítási (elszállítás, mosás, kezelés, visszaszállítás) folyamatán hajtott végre változtatásokat, aminek eredményeképpen évente 5 728 munkaórát tudnak megtakarítani, ami egyben a szolgáltatások színvonalának emelkedését és az alkalmazottak munkakörülményeinek javulása is következménye volt.

A TQM, a Six Sigma és a Lean Menedzsment szállodai alkalmazásának szabhat gátat az a tény is, hogy e minőségfejlesztő programok szervezeti szintű implementálása csak több év megfeszített munkájának az eredménye által érhető el. Így igen nehéz megfelelő üzleti döntést hozni úgy, hogy a ráfordításaink (idő, tőke, erőforrás) majd csak évek múltán kezdenek megtérülni. A szállodai szolgáltatásiparban tapasztalható, és napjainkban igencsak felerősödő munkaerő fluktuáció szintén komoly akadályt jelent a szóban forgó minőségmenedzsment eszközök sikeres bevezetésének. Ugyanis nem elég, hogy az újonnan érkező munkavállalót kiképezzük az adott pozíció betöltésére, ezen felül még komoly összegeket kellene arra is fordítanunk, hogy például a Lean alapokat megismertető tréningekre küldjük őt. Ezek mind-mind olyan terheket jelentenek, amelyeket a vezetők nem szívesen vállalnak fel.

3. Anyag és módszer

A minőségmenedzsment módszerek alkalmazásának vizsgálata a kecskeméti Four Points by Sheraton négycsillag Superior besorolású szálloda üzemelési gyakorlata alapján történt. A szálloda főként az üzleti és konferencia szegmensre fókuszál, nyáron sportolókat fogad. A hatalmas konferencia részlegnek, a szállodalánc nyújtotta brand-nek, a világszerte ismert márkanévnek, a jó lokációnak és a magas ár-érték aránynak köszönhetően erős piaci pozíció jellemzi a versenytársakkal szemben a 136 szobás szállodát.

A vállalati versenyképesség növelésére kialakított stratégiájában helyet kap természetesen a nemzetközi szállodalánc adta brand az azonos minőségű matraccal, bekészítésekkel, textíliákkal, dolgozói tréningekkel, ösztönzési rendszerrel, környezeti felelősséggel.

A vizsgálat a vendégelégedettség javítását célozza, a housekeeping (HK) területén, a szobatakarítás részlegén lefolytatott megfigyelésen és megkérdezésen alapul, célja a hatékonyságnövelő menedzsment eszközök, a Return on Quality modell alkalmazhatóságának igazolása. A részlegválasztást indokolja, hogy a vendégek több mint kétharmada a szállodai tisztaságot és megjelenést tekinti elsődleges szempontnak egy szálláshely kiválasztásánál [22].

A Lean menedzsment eszköztára alkalmazásának oka az volt, hogy azonnali és látható eredményeket leginkább ezzel a módszertannal érhető el, ezzel szemben egy-egy TQM, vagy Hat Sigma projekt minimális időigénye is hónapokban mérhető. A választott eszköz a Kaizen módszer volt, PDCA ciklusban történő végrehajtással.

4. Eredmények

A HK tevékenységének a szobatakarítás az egyik kiemelt prioritású és legtöbb időt igénylő feladata, ezért a tervezési fázis során a fókusz a szobaasszonyok munkakörének a megismerése. A szálloda szobatakarítási leírásai (Standard Operating Procedure, SOP) szerint az alapfolyamat kilenc lépést ölel fel, belépés, szellőztetés, szemetesek ürítése, ágyazás, portalanítás, porszívózás, fürdőszoba takarítása, bekészítések, befejező műveletek. Mindez kiegészült HK menedzseri interjúval, amelynek válaszai jelentették a viszonyítási alapot. A feltárt, „elvárt minőséget”

megtestesítő interjúösszefoglaló szerint a Brand Standards által meghatározott területek: a design, a szobai bekészítés és a szolgáltatások. A HK-ra vonatkozóan előírja többek között azt is, hogy miként legyen megágyazva, hány törölköző és köntös legyen bekészítve. Részben kiterjed a minibár tálca tartalmára is. A szobaasszonyok belépéskor tűz- és munkavédelmi oktatásban részesülnek, részt vesznek HR, vegyszerhasználati, Ebola, H1N1 vírus, kézmosási, fertőtlenítési tréning, „Zárt ajtó mögötti takarítás”, allergia tréningeken, kapnak gyerekágy használati oktatást, veszélyes hulladék és Hepatitis B oktatást, valamint ágyi-poloska oktatást, ismétlődő és eseti oktatások is jellemzőek, pl. az új technológiák bevezetésekor. A HK vezető rendszeresen értékeli a munkatársak munkáját, többnyire a Booking, a TripAdvisor és a GuestVoice rendszerébe beérkező vendégvisszajelzések alapján. Különböző eljárási utasítások formájában (SOP) történik a munkavégzés és a használt eszközök szabályozása. A szobaasszonyok minden nap egy úgynevezett munkalapot kapnak, amely összefoglalóan tartalmazza a takarításra váró szobákat, prioritizálva az utazó és a napi szobák takarítását. A napi munkavégzés az előbb említett munkalap átvételével, és a takarító kocsi feltöltésével kezdődik. Az átlag kihasználtsági mutatóból következően az egy szoba takarítására fordítható időtartam legfeljebb: 30 perc. Alapvetően a Brand Standards-ek által van definiálva a szobák elvárt állapota és designja, a szoba takarítási SOP, a fürdőszoba takarítási SOP és a kifogástalan műszaki állapot jelenik meg elvárásként. Az emeleti gondnok (Housekeeping Supervisor) az a személy, aki minősíti az egyes szobákat a takarítás befejeztével, és gondoskodik a szoba állapotának kiadható státuszra történő állításáról. A teendő „nem megfelelés esetén” nincs szabályozva, a Housekeeping Supervisor nem megfelelés esetén azonnali visszajelzést ad az illetékes szobaasszony számára. A vendégpanaszok kezelése, illetve a fogyasztói igények lehető legmagasabb szintű kiszolgálása mindenki feladata, ugyanakkor az SPG (Starwood Preferred Guest) Champion végzi a vendégpanaszok megválaszolását a Booking, a TripAdvisor és a GuestVoice rendszerében. A szálloda törekszik a minőség magas szinten tartására, amit dolgozói oldalról klasszikus eszközökkel (pl. masszázs, fitness, úszás, kedvezményes nyaralás, csapatépítő tréningek) igyekszik megvalósítani, és úgy véli, hogy a pozitív, jókedvű munkatárs jobban és eredményesebben végzi el a rábízott munkát.

A végrehajtási fázis vizsgálata szobaasszonyi interjúkat foglalt magában, melyeket a megfigyeléses vizsgálati rész, a spagetti diagram (a szobaasszonyok munkavégzés közbeni ábrázolása) felvétele követett a szoba kitakarításhoz szükséges időtartam megméréseivel, így mérhetővé váltak a veszteségek. Az ellenőrzési fázis a tervezési és a végrehajtási fázis során nyert információk összevetését, a ténylegesen kapott adatok kiértékelését jelentette. Az interjúválaszokat az 1. táblázat foglalja össze, célja a HK menedzseri elvárások (100%) és a szobaasszonyi teljesítések összehasonlítása.

1. táblázat A dolgozói és a menedzseri interjúadatok egyezősége (%)

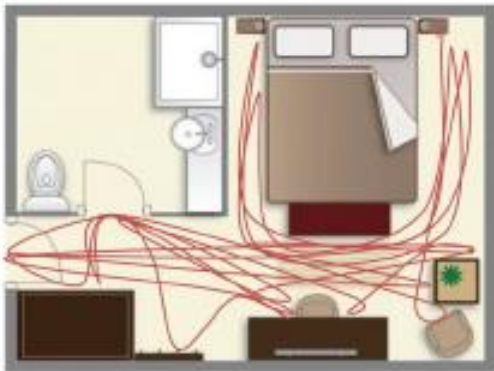
Kérdések témája	1. interjú	2. interjú	3. interjú	4. interjú	5. interjú	Átlag
Belépéskori tréningek	40%	70%	50%	60%	70%	58,0%
Visszajelzést a munkavégzésről	50%	75%	50%	50%	50%	55,0%
Szoba átadás módja	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%
A takarított szoba elvárt állapota	0%	100%	100%	0%	0%	40,0%
Rendelkezésre álló idő	75%	100%	75%	75%	75%	80,0%
Nehézségek a napi munkavégzés során	távított-e már a vendég	munkaerő	munkaerő	munkaerő, eszközhiány	munkaerő	-

Az elvárások ismerete (1. kérdés) megközelítőleg 60 %-os. Ez többek között azt jelenti, hogy például a személyzet ágyi poloskával történő „találkozása” bizonytalan kimenetelű lesz. Egyesek

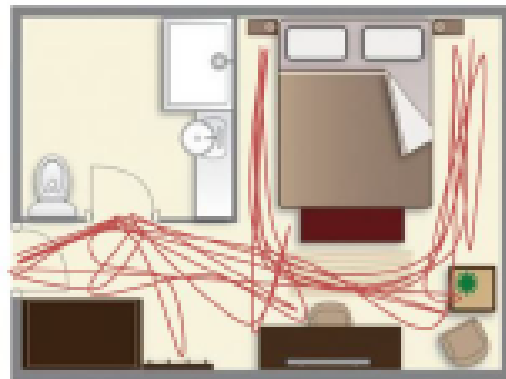
lehet, hogy fel sem ismerik, még mások lehet, hogy megpróbálkoznak annak kiirtásával, de szakember hiányában sikertelenül. A szobaasszonyok munkájára visszacsatolásról szóló kérdés a teljesülést 55 %-osra értékelte, a dolgozók leginkább a pozitív visszajelzést hiányolták. A 3. kérdés, arra irányult, hogy a dolgozók számára mennyire ismert egy szoba elvárt állapota. A kérdés megválaszolása egyöntetűen 100 %-os volt, mely azt tükrözi, hogy a szobaasszonyok nagyon magabiztosak, rutinosak a szoba átadható állapotával kapcsolatban. Illetve a HK Supervisor pedig nagyon következetes a takarításokat követő esetleges visszajelzésekkor. A 4. kérdés az előző standardizáltságára irányult, azaz az elvárt állapot ismerete valamely utasításon (például: SOP, Brand Standards) nyugszik-e, avagy mindinkább egy megszerzett „empirikus” tudás eredménye. A kérdésre adott válaszok döntően ezen utóbbit támasztják alá. Az 5. kérdés az előző tartalmában megbúvó standard munkavégzés további részletezése. A válaszokból (80 %-os eredmény) az mutatkozott meg, hogy mindenki tudja, hogy mennyi idő áll a rendelkezésére egy-egy szoba kitakarításához. Ugyanakkor a követelményekben definiált 30 perces standard takarítási idő többek előtt nem ismert, és egyébként nem is tartható lévén, hogy az a 63 %-os átlagkihasználtsághoz lett optimalizálva. Ez azt vonja maga után, hogy a rendelkezésre álló személyzet túlterheltnak érzi magát. A 6. kérdés a mindennapi munkavégzésüket akadályozó tényezőket nevezte meg. A munkaerő hiányának konkrét említése ismét a túlterheltség egyértelmű jele, valamint fontos a további két akadályozó tényezőt feltárása is, az utazó szoba tényleges státuszának (szabad, foglalt) ismerete a szobaasszonyok előtt, valamint az esetenként fellépő eszközhiány komoly többletmunkát okoz.

A spagetti diagramokon (2., 3., 4. ábrák) egyértelműen látszik, hogy a hét veszteség közül a felesleges mozgás, felesleges tevékenységek számottevő mértékűek, a sok redundáns útvonal nem jelent hozzáadott értéket.

Az egyéni takarítási stratégiák különbözőek, megtalálható az egy helyen hosszabb ideig tartózkodás, ott minden művelet elvégzése, ezáltal az üresjáratok minimalizálása (3. szobaasszony), ami egyben a legrövidebb takarítási időszükségletet eredményezte. Érdekes a két 20 perces takarítás útvonalát összehasonlítani, valószínű a felesleges utakat az 5. szobaasszony tudta jobban elkerülni. Az ágy körüli tevékenységek során takarítható meg út és idő leginkább, a diagramok alapján kétszeres mennyiségű utat is megtehetnek ezen a területen az azonos műveletek végzése során, ami mindenképpen felesleget jelez.

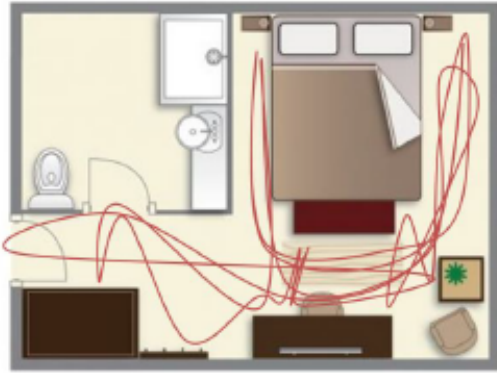


Az 1. szobaasszony takarítási útvonala,
takarítási idő 25 perc

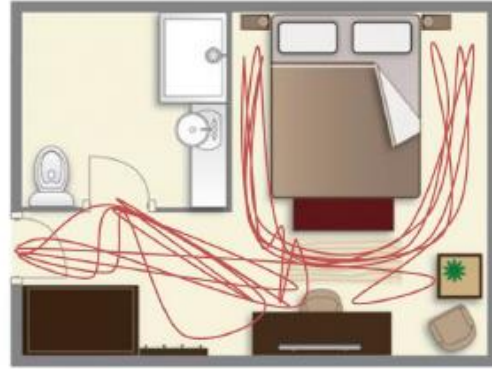


Az 2. szobaasszony takarítási útvonala,
takarítási idő 20 perc

2. ábra Takarítási útvonalak – spagettidiagram 1. és 2. szobaasszony



Az 3. szobaasszony takarítási útvonala,
takarítási idő 18 perc



A 4. szobaasszony takarítási útvonala,
takarítási idő 22 perc

3. ábra Takarítási útvonalak – spagettidiagram 3. és 4. szobaasszony



4. ábra Takarítási útvonalak – spagettidiagram 5. szobaasszony, takarítási idő 20 perc

5. Következtetések, javaslatok

A Housekeeping munkája számottevő mértékben javítható lenne kereszt-funkcionális munkaerő (multi-skilled workers) alkalmazásával, főként az időszakos munkaerőhiány kompenzálására. A szobaasszonyok részére úgynevezett egyponos leckét (one-point lesson) bevezetése lenne célszerű az 1. kérdés során feltárt eltérések („rés”) lekezelésére. Így abban az esetben is biztosítható lenne egy-egy szituáció kimenetele, ha a szóban forgó tréning ismeretanyag már meg is „kopott”. Az egyponos lecke erősen támaszkodna a vizuális kommunikációra, és alapvetően a dolgozó mobiltelefonján futna, önálló applikációként. Célszerű lenne a kétműszakos munkarend bevezetése a megnövekedett foglaltság, illetve az egyedi igénybevevői elvárások kielégítésére a differenciálásban rejlő versenyelőny kiaknázása céljából. A problémát jelentő szobastátusz megoldására, a más célra már jelenleg is alkalmazott, belső telefonos rendszer kiterjesztése jelenthetne megoldást, a szobaasszonyok ellenőrizni tudnák a soron következő szoba státuszát bármely, a belső hálózaton lévő vezetékes telefon segítségével, a *#szobaszám* gombok megnyomásával, ezt követően az automata megadná az érintett szoba pillanatnyi státuszát. Egy applikáció használatával is megoldható lenne a funkció. A kiegészítők nem megfelelő vezetése okán esetenként fellépő eszközhány lekezelésére kanban rendszert vezetnék be. Az ezt kiszolgáló rendszer szintén egy, a dolgozó mobiltelefonján futó alkalmazás lenne, amely a cserélt tétel vonalkódjának leolvasása révén automatikusan generálná a fogyást – a szupermarketek mintájára. Annak ellenére, hogy a fenti megoldások csupán a Lean menedzsment eszközeinek kiragadott példái, már általuk is láthatóvá válik, hogy milyen gyökeres változást lehet elérni, így érdemes lenne

a példaanyagot szolgáltató Four Points by Sheraton Kecskemét Hotel és Konferenciaközpontban is bevezetni.

A minőség, és annak folyamatos javítása elengedhetetlen a vállalatok életében, s nem mellékesen a vendéglégedettség növelését szolgáló, hatékony eszköz. A modern menedzsment eszközök bevezetése és hatékony alkalmazása a gyakorlatban nem egyszerű feladat, az ismertett minőségügyi rendszerek vállalati kultúráváltást is igényelnek.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozunk a kutatás támogatásáért, amely az EFOP-3.6.1-16-2016-00006 „A kutatási potenciál fejlesztése és bővítése a Neumann János Egyetemen” pályázat keretében valósult meg. A projekt a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával, a Széchenyi 2020 program keretében valósul meg.

Irodalomjegyzék

- [1] Kormos Fiammetta: A minőségügyről. Műszaki Szemle, III. évf. (2000.) 11-12. p. 18-20. 18. o.
- [2] Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Budapest. (1998) Műszaki Könyvkiadó. p. 343.
- [3] Aschner Gábor – et.al: ISO 9000:2000 minőségügyi rendszer: Aktuális gyakorlati tanácsadó minőségirányítási szakembereknek. 3. kiad. Budapest. (2000) Dashöfer.
- [4] Karakasné Morvay Klára – Daruka Eszter: Az elvárások szerepe a szállodai vendéglégedettségben. Turizmus Bulletin. XIII. évf. (2009.) 2. szám. p. 48-57.
- [5] Roland T. Rust – et.al: Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing. Vol. 2. (April 1995.) No. 59. p. 58-70.
- [6] Bedzsula Bálint – Topár József – Tóth Zsuzsanna Eszter: Minőségmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest. (2017) p. 234.
- [7] Koczor Zoltán: Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései. Budapest. (1999) Műszaki Könyvkiadó. p. 583.
- [8] Szabó Gábor Csaba: A minőségfejlesztést támogató technikák. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest. (2013) p. 72.
- [9] Topár József: A TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek. Vezetéstudomány. XL. évf. (2009.) Különszám. p. 85-90.
- [10] Wolfgang Streeck: Editorial Introduction. Economic and Industrial Democracy. Vol. 3. (1988. August.) No. 3. p. 307.
- [11] Makó Csaba – Simonyi Ágnes: Központosított alkuk és a munkahelyi részvétel. Társadalmi Szemle. L. évf. (1995.) 6. szám. p. 83.
- [12] Bérces Roland: A TQM bevezetés, mint szervezetfejlesztés. Eredmények és problémák. Vezetéstudomány. XLVI. évf. (2015.) 8. szám. p. 34-43.
- [13] Polónyi István: A minőségmenedzsment alapjai. Debreceni Egyetem, Debrecen. (2007) p. 157.
- [14] Czeglédi László: Minőségmenedzsment. Eszterházy Károly Főiskola, Eger. (2011) p. 123.
- [15] Anoop Patiar – Michael Davidson – Ying Wang: Competition, Total Quality Management Practices, and Performance: Evidence from Upscale Hotels. Tourism Analysis. Vol. 17. (2012.) p. 195-211.
- [16] Tóth Csaba László: A Hat Szigma és egy pohár sör. Hat Szigma a kis és közepes vállalkozásokban. Minőség és Megbízhatóság. XLII. évf. (2008.) 4. szám. p. 192-203.
- [17] Dumele Diána: A szállodai üzemeltetés minőség alapú menedzsment eszközei. Szakdolgozat. Neumann János Egyetem, Gazdálkodási Kar. (2017) p. 90.
- [18] David M. Pearlman – Harsha Chacko: The Quest for Quality Improvement: Using Six Sigma at Starwood Hotels and Resorts. International Journal of Hospitality & Tourism Administration. Vol. 13. (2012.) No. 1. p. 48-66.
- [19] Németh Balázs: Lean Office: veszteségcsökkentés adminisztratív területeken. Magyar Minőség Társaság. XVIII. évf. (2009.) 08-09. szám. p. 47-50.
- [20] Péczely György – et.al: Lean3 Termelékenységfejlesztés egységes rendszerben. Debrecen. 2009. Alföldi Nyomda Zrt. p. 690.
- [21] Erwin Rauch – et.al: Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector. Procedia CIRP. Vol. 41. (2016.) p. 614-619.
- [22] Juhász László: Bevezetés a szállodák világába. III. Szállodák részlegei. III.11 Szállodaemelet részlege. [Online] Elérhető: http://www.hotel2022.hu/hotel_2022_media/files/iii.11.-szallodaemelet-reszleg.pdf [Megtekintés: 2018.09.25.]