

# Ewa Wszendybył-Skulska

---

## Istota zarządzania wiedzą w hotelarstwie

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 763-770

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EWA WSZENDYBYŁ-SKULSKA

Uniwersytet Jagielloński

## ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W HOTELARSTWIE

### Wprowadzenie

Głównym zadaniem hoteli pozwalającym im na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest świadczenie usług satysfakcjonujących klientów i ciągłe dążenie do wzrostu ich lojalności. Jest to możliwe dzięki oferowaniu odpowiedniej jakości, tzn. zgodnej z oczekiwaniami klientów lub przewyższającej je. Jakość usług hotelarskich zależy od wielu elementów m.in. rzetelności, niezawodności<sup>1</sup>. Dlatego hotele potrzebują pracowników, którzy sprostają wymaganiom różnych klientów. Jednak może wystąpić wiele problemów związanych z jakością, ponieważ pracownicy nie w pełni rozumieją konsekwencje interakcji usługowych i preferencje klientów. W związku z tym coraz ważniejsza w hotelach staje się wiedza pracowników m.in. o preferencjach gości. Wymaga to pozyskiwania i wykorzystywania doświadczeń pracowników. Jednak hotelarstwo ma pod tym względem wiele problemów wynikających m.in. z:

- wysokiego wskaźnika fluktuacji pracowników, co wiąże się z ryzykiem utraty wiedzy,
- wysokiej rotacji pracowników pomiędzy hotelami, a co za tym idzie, konieczności tworzenia nowej wiedzy nowego zespołu,
- wysokiego odsetka pracowników liniowych o niskich kwalifikacjach, co powoduje konieczność tworzenia standardów,
- sezonowości i zmieniających się preferencji klientów, co z kolei rodzi problemy związane ze zmiennością i elastycznością.

---

<sup>1</sup> S. Borkowski, E. Wszendybył: *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, PWN, Warszawa 2007.

W konsekwencji wymienionych problemów hotele muszą zwracać szczególną uwagę na wiedzę i doświadczenie, które mogą zostać utracone wraz z przejściem pracownika do innego hotelu w ramach systemu lub odejściem pracownika z systemu hotelowego. Muszą także wspierać pracowników nisko wykwalifikowanych i nowych poprzez budowanie zrozumiałych standardów i dawanie możliwości kształcenia. Hotele mogą uzyskać szczególne korzyści z wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą, pod warunkiem że będą identyfikować, pozyskiwać, gromadzić, zapisywać i rozpowszechniać wiedzę. Tylko takie działanie przyczyni się do poprawy jakości usług w całym przedsiębiorstwie hotelarskim, a co za tym idzie, ich konkurencyjność rynkowej<sup>2</sup>.

### 1. Istota zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jako jedna z młodszych dyscyplin naukowych ekonomii ewoluuje coraz dynamiczniej, stając się niejako podstawą współczesnych metod zarządzania. Zapoczątkowany w latach 90. XX wieku rozwój tej koncepcji wciąż postępuje.

W literaturze znaleźć można wiele definicji koncepcji zarządzania wiedzą. Jedna z nich ujmuje zarządzanie wiedzą jako umiejętność przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych będących w posiadaniu przedsiębiorstwa w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji. W nieco inny sposób pojęcie zarządzania wiedzą definiuje firma konsultingowa Cap Gemini Ernest & Young, mówiąc, że jest to odpowiednio zaprojektowany system służący przedsiębiorstwom do zdobywania, analizowania i przetwarzania wiedzy dla lepszego, szybszego i mądrzejszego podejmowania decyzji gwarantujących sukces rynkowy<sup>3</sup>. Wspólnym elementem obu tych definicji jest wiedza niezbędna do podejmowania wszelkich działań mających służyć do efektywnej realizacji celów przedsiębiorstw zapewniając im przetrwanie i konkurencyjność rynkową.

Źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw hotelarskich są indywidualne doświadczenia i umiejętności pracowników. Zdolność do przenoszenia na całe przedsiębiorstwo tego, co wiedzą poszczególni pracownicy, jest jedną z podstaw jego efektywnego uczenia się. Hotele, analizując mocne i słabe strony swojej działalności, szukając przyczyn niezadowolenia klientów, mogą uczyć się wyciągać z nich wnioski, a przez to unikać popełniania tych samych błędów w przyszłości poprzez racjonalne wykorzystywanie ich zasobów. Istotnym źródłem wiedzy dla menedżerów systemów hotelowych jest również otoczenie rynkowe będące skupiskiem ogromnej

---

<sup>2</sup> M. Bednarczyk (red.): *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 8.

<sup>3</sup> <http://gazeta-it.pl/200305226074/Zarządzanie-wiedza-w-firmach-konsultingowych.html>

ilości pomysłów i innowacji stanowiących bardzo często inspiracje dla rozwoju przedsiębiorstw. Wiedza pochodząca z otoczenia szczególnie zewnętrznego jest niezbędna do zaspokojenia wciąż zmieniających się potrzeb i wymagań klientów<sup>4</sup>.

Wiedza będąca najcenniejszym aktywem przedsiębiorstwa stanowi zbiór wartościowych i akceptowalnych informacji, integrującym wszystkie dane, fakty, idee i osądy, umożliwiając ich analizę i przetworzenie w celu realizacji strategii przedsiębiorstwa. Wiedza występuje w dwóch podstawowych wymiarach. Pierwszy zwany jawnym – to wiedza sformalizowana, dająca się łatwo przekazać w formie obrazów, rysunków i tekstów. Drugi wymiar ukryty – to wiedza nieskodyfikowana oparta na intuicji. Jest ona nienamacalna, ma postać systematycznie realizowanych procesów, które są trudne do skopiowania i przekazania w czytelnej formie innym ludziom<sup>5</sup>.

W celu właściwej realizacji koncepcji zarządzania wiedzą hotele powinny korzystać jednocześnie z obydwu wymiarów wiedzy. Wynika to z faktu, że wiele potrzebnych informacji, z których naprawdę się korzysta, jest przekazywanych w formie powtarzanych sobie przez ludzi opowieści albo zdobywanych metodą prób i błędów lub podczas uczenia się od bardziej wykwalifikowanych pracowników<sup>6</sup>.

Przedsiębiorstwa hotelowe funkcjonują w ciągle zmieniającym się otoczeniu rynkowym, które wymaga szybkiego reagowania na zaistniałe zmiany i umiejętności korzystania ze zgromadzonych informacji. Jednak samo posiadanie wiedzy w dynamicznie rozwijającej się gospodarce światowej jest niewystarczające. Tylko umiejętne jej wykorzystanie, stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą oraz jakości współdziałania wszystkich jednostek przedsiębiorstwa zapewnia przewagę konkurencyjną.

## 2. Elementy zarządzania wiedzą w hotelach

Zaprezentowana na rysunku 1 koncepcja zarządzania wiedzą wskazuje elementy będące obszarami w których możliwe jest to zarządzanie w sposób bezpośredni. Bazując na tej koncepcji, omówiono poszczególne jej elementy, odnosząc je do zarządzania wiedzą w systemach hotelowych.

Wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą w hotelach wymaga regularnej obserwacji i aktualizacji wszystkich aktywów wiedzy. Przedsiębiorstwa, którym udało się uzyskać przewagę konkurencyjną, nie mogą ulegać złudzeniu, że uda się ją

---

<sup>4</sup> M. Huczek: *Wiedza czynnikiem rozwoju organizacji non profit*, w: A. Chodyński (red.): *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, Sosnowiec 2004.

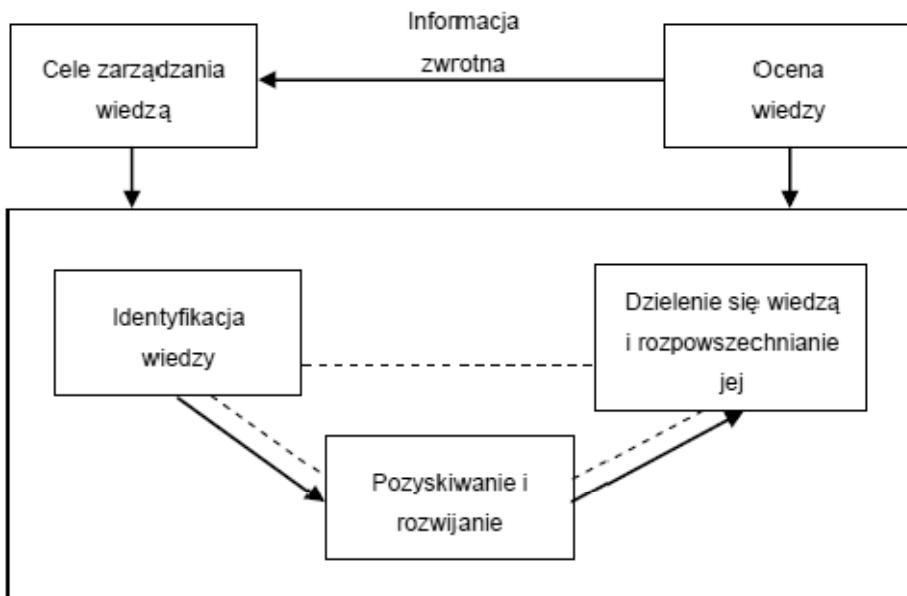
<sup>5</sup> A. Fazlagić: *Wiedza ukryta (Tacit Knowledge)*, „Problemy Jakości” 2003, nr 9, s. 7.

<sup>6</sup> J. Pfeffer, R.I. Sutton: *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

utrzymać bez zastosowania strategii związanej z rozwojem wybranych zasobów wiedzy.

By lepiej określić zakres oraz kierunki pozyskiwania i gromadzenia wiedzy, hotele powinny szczegółowo określić cele zarządzania wiedzą, tj. np.:

- zainstalowanie internetowego systemu informacji,
- zwiększenie efektywności pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy o klientach.



Rys. 1. Elementy zarządzania wiedzą

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

W sieci hoteli Ritz każda rezerwacja jest rejestrowana w centralnej bazie danych. Nowy gość już w recepcji pytany jest o upodobania, preferencje i szczególne życzenia. Wszystkie informacje o gościach są przechowywane w centralnej bazie danych, dzięki czemu pracownik każdego hotelu sieci Ritz ma do niej dostęp i może w każdej chwili zapewnić stałym gościom usługi zgodne z ich preferencjami<sup>7</sup>. Z kolei Best Western International w swojej wizji wyraźnie wskazuje, że wszystkie hotele powinny wykorzystywać każdą szansę przeniesienia i wykorzystania wiedzy swoich pracowników. Best Western zakłada, że wiedza jest podstawą wysokiej

<sup>7</sup> J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 106.

jakości usług prowadzącej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dlatego też Best Western organizuje szkolenia i seminaria umożliwiające nieformalny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami hoteli. Ponadto dzięki intranetowi pracownicy systemu mogą pobierać, gromadzić i rozpowszechniać wiedzę.

Na fundamencie celów zarządzania wiedzą hotele powinny ustalać strategię wiedzy mającą wpływ na poszczególne elementy systemu zarządzania nią. Często strategię wiedzy koncentrują się na poprawie transferu wiedzy między różnymi zainteresowanymi stronami, np.<sup>8</sup>:

- pracownikami hotelu,
- klientami i pracownikami hotelu,
- *top managementem* a personelem,
- *top managementem* różnych hoteli wchodzących w skład jednego systemu,
- biurami turystycznymi a personelem hotelu,
- menagerami regionalnymi a kierownictwem hotelu.

Ponadto strategię wiedzy często determinują stopień dzielenia się przez pracowników wzorcami myślowymi. Wspólne wzorce pozwalają lepiej zrozumieć specjalizację, ale też utrudniają ją. W konsekwencji czego mogą występować dwa wymiary strategii opartej na wiedzy zależne od<sup>9</sup>:

- stopnia dzielenia się wzorcami myślowymi (wiedza wspólna – wiedza rozproszona),
- formy transferu wiedzy (kodyfikacja – personalizacja).

Hotele, które decydują się na stosowanie strategii kodyfikacji, koncentrują się na opracowywaniu, wdrożeniu i poprawnym wykorzystaniu nowoczesnej technologii informatycznej, dzięki której istniejąca w hotelu wiedza może być kodyfikowana i magazynowana, jak również w prosty sposób udostępniana i wykorzystywana przez pracowników. Strategia personalizacji kładąca nacisk na wiedzę ukrytą skupia się na pracownikach jako źródle wiedzy. Zadaniem hoteli jest więc zachęcanie pracowników do rozwoju ich indywidualnych zasobów wiedzy, dzielenia się nimi z innymi, a także stworzenie sieci powiązań między pracownikami i umożliwienie im kontaktów.

Sformułowanie celów wiedzy wymaga identyfikacji strategicznych wymagań wiedzy. Obejmują one kryteria oceny oraz określenie luk wiedzy. Hotele, podobnie jak i inne przedsiębiorstwa, nie są w stanie uzyskać klarownego obrazu danych, informacji i umiejętności zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych<sup>10</sup>. Ze względu na dużą liczbę pracowników i geograficzne rozproszenie hoteli tracą one prawdzi-

---

<sup>8</sup> R.B. Bouncken: *Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels*, w: R.B. Bouncken, S. Pyo (red.): *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton 2003, s. 30.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 33.

<sup>10</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

wy obraz faktycznej dystrybucji wiedzy. Dlatego też pierwszym krokiem przy ustalaniu strategii musi być przegląd aktualnej wiedzy oraz określenie wiedzy wymaganej. Hotele należące do międzynarodowych systemów hotelowych ze względu na dużą liczbę pracowników, rozproszenie geograficzne, jak również wzmożony przepływ pracowników pomiędzy hotelami mają szczególnie duże problemy z identyfikacją wiedzy ukrytej. Oczywiście nie jest możliwe pełne zidentyfikowanie wiedzy ze względu na jej dynamiczny charakter. Jednakże prowadzenie rozmów z pracownikami oraz analiza i rozwój baz danych klientów pomagają w jej identyfikacji. Jedną z zasad kreowania nowej wiedzy jest doprowadzenie do nadmiaru wiedzy, a następnie jego redukcja. Tworzenie nadmiaru wiedzy jest możliwe tylko poprzez likwidację barier swobodnego jej przepływu<sup>11</sup>.

Pozyskiwanie wiedzy koncentruje się na zewnętrznych źródłach wiedzy, jakimi są klienci, zewnętrzni eksperci, biura turystyczne itp. Natomiast rozwój wiedzy koncentruje się na wewnętrznych procesach realizowanych w celu zwiększania wiedzy. Obserwacja trendów rynkowych prowadzi do tworzenia nowych, a czasami nawet innowacyjnych usług. Wewnętrzny rozwój wymaga dystrybucji wiedzy i współpracy pomiędzy pracownikami różnych hoteli należących do tego samego systemu. Dlatego zarządzanie wiedzą zmusza do wdrożenia rozwiązań wspierających naukę, dystrybucję wiedzy i możliwość wprowadzania jej do praktyki.

Hotele mogą również czerpać wiedzę z zewnętrznych źródeł, jakimi są biura turystyczne, jednostki samorządowe itp. Szczególnego wymiaru nabiera w tym przypadku osobista współpraca kierownictwa hotelu z przedstawicielami biur podróży i samorządów. Dzięki niej tworzone mogą być więzi wiedzy wspierające późniejszy jej transfer i wymianę doświadczeń.

Podczas gdy w hotelach należących do MSH duża liczba pracowników, ich rotacja i przepływ pomiędzy hotelami ograniczają możliwość pozyskiwania, gromadzenia i dystrybucji wiedzy, kluczowe staje się wspieranie lojalnych. Jeśli pracownicy mają korzystać nie tylko ze swojej wiedzy, ale również wiedzy innych, w tym skodyfikowanej, muszą uzyskać do niej dostęp. Działania takie umożliwiają dystrybucję wiedzy i prowadzą do jej rozpowszechniania we wszystkich hotelach systemu. Pracownicy muszą mieć dostęp do całościowej wiedzy przedsiębiorstwa, gdyż zwiększa to ich orientację na wyznawane wartości, normy oraz realizowane projekty i działania.

Hotele muszą identyfikować, rozwijać i rozpowszechniać wiedzę, aby stworzyć skuteczny system zarządzania wiedzą. Wdrożenie w hotelach koncepcji zarządzania wiedzą wymaga zastosowania odpowiednich metod pomiarowych, których określenie nie jest łatwe. Nie ma bowiem jednoznacznych wskaźników czy proce-

---

<sup>11</sup> J. Batorski: *Pozyskiwanie wiedzy przez małe i średnie przedsiębiorstwa działające na rynku turystycznym*, w: M. Bednarczyk (red.): *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 129.

dur w tym zakresie. Dlatego ocena wiedzy może dotyczyć odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy strategia wiedzy jest nadal właściwa?
- Czy zmieniające się otoczenie sugeruje zmiany strategii?
- Czy cała sieć hoteli i pojedyncze hotele realizują określone cele wiedzy?
- W jaki sposób hotele realizują cele?
- W jakim stopniu cele zostały zrealizowane?
- Jakie luki wiedzy nadal występują?

W długookresowej perspektywie działania, na skutek szczególnego sprzężenia zwrotnego, proces oceny może wywrzeć istotny wpływ na trafniejsze formułowanie celów oraz doskonalenie procedur identyfikacji, pozyskiwania, rozwijania i rozpowszechniania wiedzy.

## **Podsumowanie**

Bezpośrednie kontakty z klientami, niski status pracowników, wysoki wskaźnik fluktuacji oraz rotacji kadr i rozproszenie hoteli, które naraża je na różne wpływy kulturowe, wymagają szczególnego ujęcia koncepcji zarządzania wiedzą. Mimo iż niektóre elementy koncepcji zarządzania wiedzą mogą być mniej lub bardziej dominujące niż pozostałe, hotele powinny zrozumieć, że zarządzanie wiedzą to system interakcji.

Implementacja korzyści z wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą przez naczelne kierownictwo jest możliwa pod warunkiem stworzenia systemu informacji wiedzy oraz struktury zespołowej. System informacji wiedzy daje podstawy techniczne do gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy jawnej. Struktury zespołowe, promujące wiedzę indywidualną oraz ułatwiające transfer wiedzy jawnej i ukrytej, pomagają wdrożyć koncepcję zarządzania wiedzą.

Rozwój gospodarek światowych spowodował, że we współczesnej grze rynkowej wygrywa to przedsiębiorstwo, które posiada wiedzę i potrafi ją wykorzystywać. Pracownik w hotelu jest więc nie tylko dostarczycielem wiedzy technicznej, ukierunkowanej przez kierownictwo, ale przede wszystkim wolną jednostką ludzką o określonych wartościach i potrzebach, jest źródłem kreatywności i inwencji, dzielącą się swoją wiedzą z przedsiębiorstwem – hotelem.



## Literatura

1. Batorski J.: *Pozyskiwanie wiedzy przez małe i średnie przedsiębiorstwa działające na rynku turystycznym*, w: M. Bednarczyk (red.): *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
2. Bednarczyk M. (red.): *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
3. Borkowski S., Wszendybył E.: *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, PWN, Warszawa 2007.
4. Bouncken R.B.: *Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels*, w: R.B. Bouncken, S. Pyo (red.): *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton 2003.
5. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
6. Fazlagić A.: *Wiedza ukryta (Tacit Knowledge)*, „Problemy Jakości” 2003, nr 9.
7. Huczek M.: *Wiedza czynnikiem rozwoju organizacji non profit*, w: A. Chodyński (red.): *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, Sosnowiec 2004.
8. Pfeffer J., Sutton R.I.: *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
9. Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. [www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/zarzadzanie\\_wiedza\\_kons.html](http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/zarzadzanie_wiedza_kons.html)

## THE NATURE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY

### Summary

Today, knowledge management seems to be one of the most important tasks any hotel manager has to face in order to, in an optimal way, take advantage of the possibilities it offers and, at the same time, create conditions for its development. However, despite the fact that the concept of knowledge management is common to many other branches, hotel industry still does not fully benefit from the concept which undoubtedly is a consequence of its specific qualities. Huge international hotel systems elaborating quality standards, geographically scattered, should be particularly interested in implementing the concept of knowledge management which enables to obtain competitive predominance in the market.

*Translated by Marta Kula*