

STANDARDY JAKOŚCI W TURYSTYCE

Na początku XXI wieku proces implementacji (wdrażania) międzynarodowych i europejskich standardów w zakresie systemów zarządzania, procesów lub usług wyrażających pożądaną przez klienta jakość danego obiektu standaryzacji, napotyka na poważne trudności w przypadku krajowych przedsiębiorstw turystycznych. Przyczyn tego stanu należy upatrywać w szeregu czynników prawnych, społecznych, ekonomiczno-organizacyjnych oraz politycznych warunkujących ich rozwój. Istniejące trudności związane również z upowszechnianiem międzynarodowych standardów jakości (w tym norm ISO) mogą zostać w najbliższym czasie przezwyciężone. Stanie się tak za sprawą unijnych lub krajowych organów władzy oraz instytucji normalizacyjnych (ISO, CEN) wykorzystujących administracyjno-prawne możliwości regulacji rynku usług (Dyrektywa usługowa). Wskazane organizacje postrzegają działalność normalizacyjną (standaryzację) jako potencjalne narzędzie liberalizacji handlu usługami. Argumentacja ta nie przekonuje przedstawicieli branży turystycznej.

I. Wprowadzenie

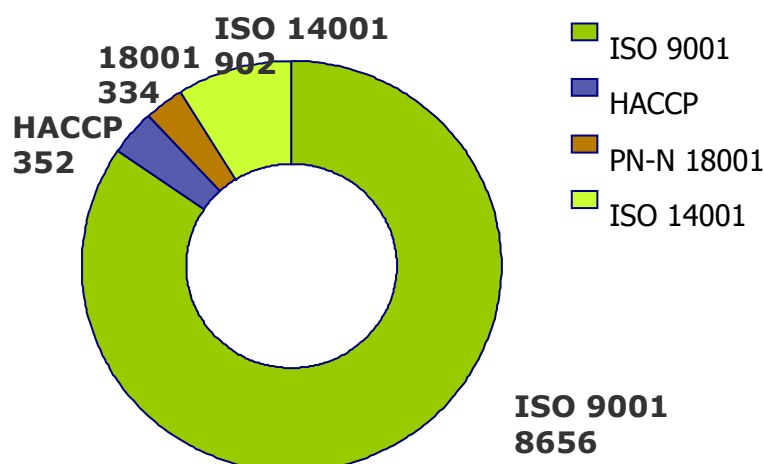
W literaturze naukowej poświęconej problematyce zarządzania jakością (Rapacz 1996, Kachniewska 2004) zwraca się uwagę na korzyści ekonomiczne i organizacyjne opracowywania jak i implementacji wymagań norm międzynarodowych (w tym norm ISO), dotyczących systemów zarządzania: jakością, środowiskowego, ochroną pracy lub bezpieczeństwem zdrowotnym żywności (szerzej w dalszej części pracy). Podobne kwestie poruszane są w odniesieniu do projektowanych obecnie branżowych norm usług (Blind 2003).

Na podstawie ogólnej liczby wydanych międzynarodowych certyfikatów na zgodność z ISO w Polsce¹ można przypuszczać, że krajowe przedsiębiorstwa turystyczne w ograniczonym stopniu zainteresowane są szybkim wdrożeniem znormalizowanych systemów zarządzania. Dla wielu menedżerów krajowych przedsiębiorstw turystycznych standardy jakości to chwilowa moda, a nie ogólnoswiatowy trend, za którym powinni podążać.

Stan ten jest efektem postawy m.in. przedstawicieli branży turystyczne zasiadający w międzynarodowych organizacjach branżowych (NORMAPME, HOTREC). Sprzeciwiają się oni rozszerzeniu działalności normalizacyjnej na sektor usług. Według powszechnej opinii standaryzacja stanowi zagrożenie dla zachowania najważniejszej cechy usługi turystycznej, jaką jest jej różnorodność. Stoją na stanowisku, że koszty opracowania i wdrożenia norm, przewyższają korzyści ekonomiczne i organizacyjne ich stosowania. Jednak zdecydowanie odmienny pogląd reprezentuje przedstawiciele władz politycznych UE i organizacji normalizacyjnych (ISO, CEN). W opinii instytucji politycznych UE, w tym zwłaszcza Komisji Europejskiej, harmonizacja wymagań jakościowych w sektorze usług stwarza możliwość liberalizacji handlu usługami na rynku europejskim. W tym celu Parlament Europejski przyjął Dyrektywę usługową (grudzień 2006 r.). W dokumencie tym ustawodawca podkreślił, że jednym z warunków realizacji celów polityki

¹ Przykładowo na początku 2006 r. w branży hotelarskiej akredytowane jednostki certyfikujące wydały tylko trzy certyfikaty zgodności z normą ISO, potwierdzające zgodność systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001:2000, dwa certyfikaty środowiskowe na zgodność systemu zarządzania środowiskowego z normą ISO 14001 oraz jeden certyfikat ochrony pracy na zgodność systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z normą PN-N 18001 (badania własne).

integracyjnej w ramach UE jest opracowanie i wdrożenie międzynarodowych standardów jakości w branży turystycznej.



Ryc. 1. Liczba wydanych certyfikatów zgodności z normami ISO dla systemów zarządzania jakością, środowiskowego, ochrony pracy i bezpieczeństwa zdrowotnego żywności na początku 2006 r. (źródło: HDI Polska)

Poglądy obu stron obecnego sporu kształtuje różny punkt widzenia specyfiki branży turystycznej oraz charakteru przedmiotu wymiany, jakimi są usługi turystyczne. W sytuacji wzrostu wymagań jakościowych i środowiskowych ze strony klientów przedsiębiorstw turystycznych istnieje konieczność zbliżenia stanowisk. Proces ten dokonuje się na form Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) oraz Europejskiej Organizacji Normalizacyjnej (CEN). Przyjęte i wdrożone standardy jakości zgodne z normami ISO oraz EN, najlepiej potwierdzone certyfikatem, są najlepszym gwarantem zdolność spełnienia wymagań klientów przez przedsiębiorstw turystycznych.

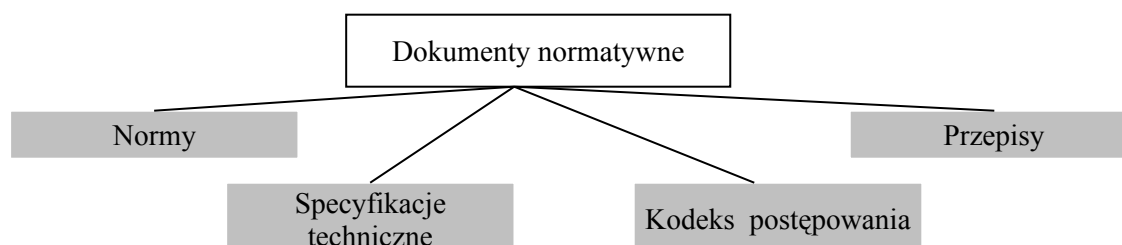
II. Norma a cechy usługi turystycznej.

Specyfika branży turystycznej umiejscawia ją w trzecim sektorze gospodarki narodowej tj. sektorze usług. Dynamiczny rozwój tego sektora uwarunkowany jest cechami przedmiotu wymiany - transakcji kupna-sprzedaży środka zaspokojenia potrzeby wypoczynku i rekreacji czyli usługi turystycznej. Lista cech usługi zawiera przypisaną jej charakterystykę (Blind 2003):

- wysoce informacyjny i niematerialny charakter usługi (jest czynnością lub procesem),
- jednoczesność występowania procesu świadczenia i konsumpcji,
- bliska interakcja pomiędzy realizującym usługi podmiotem a klientem,
- kluczowa rola czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usługi,
- krytyczna rola odgrywana przez czynniki organizacyjne firmy stanowiące o przebiegu procesu usługowego.

Pośród cech wyróżniających usługę turystyczną wymienić należy różnorodność, która jest odbiciem kultury i położenia geograficznego. Turysta świadomie oczekuje świadczenia usługi zróżnicowanej w zależności od destynacji i celu podróży. Poszukuje również możliwości porównania

jakości świadczonych na rynku usług. Normalizacja wychodzi na przeciw oczekiwaniom klientów. Celem działalności normalizacyjnej, obok ochrony konsumentów, zdrowia i środowiska, jest również ograniczenie różnorodności świadczonych usług („*isos*” z gr. równy, jednakowy, jednorodny). Wybór konsumenta staje się łatwiejszy, zarówno w odniesieniu do oceny jakości rzadkich środków jak i sposobów zaspokojenia potrzeby wypoczynku lub rekreacji.



Ryc. 2. Rodzaje dokumentów normalizacyjnych w turystyce

Głównym narzędziem normalizacji są normy. Zgodnie definicją ISO norma to przyjęty na zasadzie powszechnego konsensusu i zatwierdzony przez upoważnioną jednostkę organizacyjną dokument ustalający m.in. zasady, reguły, wzory, plany, metody oceny lub charakterystyki (wymagania, standardy) (Norma terminologiczna ISO 9000:2000). Normy wyrażają pożądaną jakość danego obiektu, dlatego potocznie zwane są „standardami jakości”. Obiektem normalizacji może być system zarządzania, proces, usługa. Specyfika działalności turystycznej sprawia, że obok norm, funkcjonują inne dokumenty normatywne takie jak: przepisy, specyfikacje techniczne, kodeksy postępowania. Ze względu na rodzaj szczególnych wymagań ujętych w dokumentach normalizacyjnych (w formie zaleceń, wytycznych) wyróżniamy:

- normy o charakterze wewnętrznych standardów (stosowane tylko na użytek wybranej organizacji lub branży np. standardy obsługi recepcji),
- normy zewnętrzne o charakterze obligatoryjnym (stosowane z mocy prawa, ustanowione przez organy władzy danego kraju) np. standardy kategoryzacyjne dla hoteli, HACCP
- normy zewnętrzne (zatwierdzonych przez organ normalizacyjny) o charakterze fakultatywnymi np. normy międzynarodowe ISO, normy europejskie EN lub krajowe PN.

W pierwszym przypadku dokument normalizacyjny przedstawiający kodeks postępowania (*code of conduct*) tj. sposoby postępowania lub procedury dotyczące np. obsługi gości hotelowych jest wiążący tylko dla tych podmiotów gospodarczych, które go opracowały na własny użytek lub w drodze umowy zgodziły się do niego dostosować prowadzoną przez siebie działalność.

W drugim przypadku dokumentami normalizacyjnym są specyfikacje techniczne (*technical specifications*) oraz przepisy prawne (*regulations*). Działalność turystyczna podmiotów opiera się na warunkowym spełnieniu wymagań technicznych (branża hotelarska) oraz zachowaniu zasad bezpieczeństwa i ochrony konsumenta (branża gastronomiczna). Podstawą oceny spełnienia minimalnych standardów jakościowych są przejęte przez organa władzy w formie rozporządzenia wymagania techniczne lub reguły prawne obowiązujące dostawców usług turystycznych.

W ostatnim przypadku przedsiębiorstwo stosuje się do ogólnych postanowień dotyczących jednej określonej dziedziny działalności organizacji (np. zarządzania jakością lub środowiskowego). Obiektem normalizacji może być system, proces lub usługa. Rezultatem podjętych działań normalizacyjnych zarówno na płaszczyźnie międzynarodowej jak i europejskiej (regionalnej) są międzynarodowe normy (*international standards*): horyzontalne o charakterze uniwersalnym lub wertykalne opracowane dla konkretnego sektora branży turystycznej. Zgodnie z celami normalizacji opracowywanie i wdrażanie norm tworzy „optymalny stopień uporządkowania” danej sfery działalności gospodarczej².

III. Uwarunkowania społeczne wdrażania standardów jakości usług turystycznych.

1. Rola jakości w zaspakajaniu potrzeb społecznych.

Dążenie poszczególnych członków społeczeństwa do poprawy jakości życia wymusza na producentach zmianę priorytetów działalności wielu organizacji (Kirk 1998). Sprawą najważniejszą staje się kwestia zapewnienia jakości realizowanych usług. Jakość jest jednym z najważniejszych atrybutów usługi turystycznej. Jest ona pojęciem subiektywnym. W potocznym znaczeniu jakość oznacza nie tylko brak wad lub brak błędów. Jakość utożsamiana jest także z „przydatnością do użytkowania”, „funkcjonalnością”, „zadowoleniem odbiorcy” lub „zgodnością z wymaganiami” oraz „spełnieniem oczekiwań” Klienta³. Jakość jest tym czynnikiem, który ze względu na wyróżnione cechy usługi stanowi o możliwości spełnienia oczekiwań i wymagań klienta płacącego za nią określoną cenę. Zgodność z wymaganiami to podstawowy warunek zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb konsumenta. Jakość usługi turystycznej w sposób pośredni wpływa na poziom zaspokojenia jego potrzeby.

Odpowiedzi na pytanie czym jest jakość usługi turystycznej należy szukać w normie terminologicznej ISO 9000:2000. Jakość określona jest przez zbiór *inherentnych* (naturalnych) właściwości usługi turystycznej. Zbiór charakterystyk wyróżniających daną usługę stanowi o możliwości spełnienia wymagań klienta. W przypadku usługi turystycznej można wyróżnić pewne standardowe właściwości (Tab.1). Dla turysty stanowią punkt odniesienia dla oceny adekwatności spełniania wymagań⁴. Natomiast dla przedsiębiorcy - problem racjonalnego wyboru środków i narzędzi umożliwiających dostarczenie usługi całkowicie spełniającej oczekiwania klienta („jakość pełna”). Jakość stanowi najważniejszy efekt (rezultat) działalności usługowej.

² Efektem działalności normalizacyjnej w obszarze usług turystycznych są dwie normy terminologiczne: EN ISO 18513:2003 Usługi turystyczne. Hotele i inne rodzaje zakwaterowania turystycznego. Terminologia. (PN od marca 2006 r) oraz EN 13809:2003 Usługi turystyczne. Biura podróży i organizatorzy wycieczek. Terminologia. (PN od maja 2005)

³ Przez klienta należy rozumieć odbiorcę produktu dostarczonego przez organizację (klient zewnętrzny). Może nim być instytucja lub osoba fizyczna, np. konsument, interesant albo w branży hotelarskiej – gość. Należy pamiętać, że klient nie musi być poza organizacją. Może nim być pracownik innego działu, pionu lub oddziału firmy. Mamy wówczas do czynienia z klientem wewnętrznym, którego wymagania również powinny być spełnione. Klientem zewnętrznym dla organizacji jest dostawca usług lub wyrobów.

⁴ Poziom jakości usługi turystycznej określony jest przez stopień w jakim zespół wyróżnionych przez przedsiębiorcę standardów jakości spełnia wymagania klienta.

Tab. 1. Przykład identyfikacji potrzeb, wymagań, właściwości usługi hotelarskiej

Potrzeby	Zbiór naturalnych właściwości usługi hotelarskiej	Wymagania	Norma jakości usługi wg skali Servqual
Nocleg	Wygoda	Kategoria obiektu	Szybkość reakcji (P)
Wyżywienie	Klimat obiektu,	Lokalizacja	Solidność (P)
Wypoczynek	Grzeczność, kultura, profesjonalizm	Zachowania personelu	Empatia (P)
Szacunek	Czas realizacji usługi	Wyposażenie pokoi	Konkretność (P)
Bezpieczeństwo	Elastyczność		Pewność (R)
	Komunikacja		

Źródło: Opracowanie własne, P – wyróżniki jakości procesu, R.-wyróżniki jakości rezultatu usługi.

Cechy usługi turystycznej stanowią o możliwości kształtowania przebiegu procesu świadczenia usługi. Wyróżniamy dwa komponenty jakości usługi. Pierwszy związany jest procesem realizacji usługi (*service delivery process*) a drugi – rezultatem usługi (*service result*). Są to właściwe dla danej usługi obiekty normalizacji. Proces działalności normalizacyjnej w sektorze usług koncentruje się obecnie na pierwszym wyróżniku jakości usługi, tj. procesie świadczenia usługi. Normalizacja jest narzędziem racjonalizacji przebiegu procesu usługowego. Jej celem jest określenie i wdrożenie standardów stanowiących o funkcjonalności procesu usługowego. Jakość zarządzania procesem decyduje o wyniku działalności danej organizacji.

2. Orientacja na klienta

O jakości usługi przesądza ocena klienta. Usługa spełnia subiektywne oczekiwania klienta, który korzystając z niej wie najlepiej o tym czy jego wymagania zostały spełnione. Fakt ten odzwierciedla konieczność przyjęcia „orientacji na klienta”, czyli podejścia, gdzie usługobiorca jest priorytetem prowadzonej działalności. Zaspokojenie potrzeb oraz wymagań klienta to warunek sukcesu działalności przedsiębiorstwa turystycznego. W dobie wzrastającej konkurencji zachowanie indywidualistycznego podejścia wobec klienta na każdym etapie realizacji usługi turystycznej przyswiera bezsprzecznie przedsiębiorcom branży hotelarskiej czy też gastronomicznej. Presja ze strony klientów zewnętrznych wymusza konieczność wypracowania standardowych schematów postępowania w odniesieniu do tych elementów procesu realizacji usługi, które odpowiadają za obsługę klientów.

Kształtowanie relacji z klientem jest najważniejszym elementem procesu usługowego. Dla organizacji usługowej wejście pracownika firmy w interakcję z klientem stanowi najważniejszy, a jednocześnie newralgiczny obszar podejmowanych działań w całym procesie. Zawsze jest to moment decydujący dla usługi zorientowanej na klienta. Dlatego obsługa nabywców usługi wymaga skonstruowania takiej struktury organizacyjnej, aby należycie została skupiona uwaga na tym właśnie obszarze działalności danego podmiotu. Każda interakcja ma głębokie znaczenie dla ostatecznego sukcesu przedsiębiorstwa⁵. To wtedy ujawnia się rzeczywisty obraz organizacji, a zwłaszcza ten

⁵ Według W.B. Maritna spełnienie oczekiwań klienta w odniesieniu do technicznej strony usług hotelarskich zależy od siedmiu elementów: właściwy czas realizacji usługi, elastyczności podaży, zdolności przewidywania, opracowanie: M. Jarzębiński dla UMK

fragment, który dotyczy tworzenia w pełni świadomej relacji z klientami. Zaczyna się z chwilą, gdy dla każdego pracownika kontakt usługowy z klientem nabiera ponadprzeciętnego znaczenia. Trwa on tak długo, jak długo pracownik uświadamia sobie znaczenie tego faktu. Na płaszczyźnie zarządzania interakcja z klientem staje się najwyższym priorytetem dla organizacji. W ramach działalności usługowej wykształca się prawdziwa orientacja na klienta.

IV. Uwarunkowania administracyjne oraz ekonomiczno-organizacyjne wdrażania standardów jakości.

1. Normy kategoryzacyjne

Normatywne standardy kategoryzacyjne stanowią instrument administracyjnej ingerencji organów władzy w proces świadczenia usług hotelarskich na rynku turystycznym. Przyjęte postanowienia, dotyczące technicznych i materialnych wymagań składników usługi hotelarskiej, są integralną częścią systemu regulacji prawnej działalności gospodarczej. Państwo pragnie zapewnić przejrzystość i porównywalność oferowanych na rynku krajowym usług turystycznych. Standardy jakości zyskują walor obiektywności. Wymóg spełnienia minimalnych wymagań dotyczących stanu infrastruktury (obiektu) stanowi element systemu oceny jakości usług turystycznych. Zbudowany na normach kategoryzacyjnych system jest bardzo ograniczony. Dotyczy bowiem tylko części zagadnień składających się na pojęcie jakości, aby można było uznać je za obiektywne (Turkowski 1997).

Normy kategoryzacyjne, przyjęte w formie rozporządzenia Ministra Gospodarki będącego przepisem wykonawczym do „Ustawy o usługach turystycznych”, stanowią narzędzie kształtowania jakości usługi turystycznej. Przedsiębiorcy zmuszeni są przestrzegać minimalnych wymagań administracyjno-prawnych. Uprawnione organy państwowe oceniają stopień ich spełnienia lub egzekwują ich wykonanie w praktyce. Wprowadzenie standardów jakości o charakterze administracyjnym ma na celu ochronę nabywców usług oraz ułatwić im dochodzenie roszczeń z tytułu niedotrzymania warunków umowy. Dla przedsiębiorcy, konieczność spełnienia technicznych i materialnych wymagań, oznacza wzrost kosztów realizowanych inwestycji oraz prowadzonej działalności operacyjnej.

Wprowadzenie powyższych standardów jakości nie jest zgodne zasadami normalizacji (dobrowolność, bezstronność, konsens, wiarygodność). Udział osób, organizacji lub instytucji sfery biznesowej w pracach nad opracowywaniem i stosowaniem norm, jest ograniczony. Obowiązujące normatywne standardy kategoryzacyjne nie są efektem procesu polegającego m.in. na rozpatrywaniu poglądów wszystkich zainteresowanych stron i zbliżaniu przeciwstawnych stanowisk w celu osiągnięcia ogólnego porozumienia (konsens). Narzucony z góry decyzją administracyjną sposób przyjęcia wymagań technicznych budzi często zrozumiały opór przedsiębiorców⁶ (Hotelarz 2006).

przepływu informacji, informacji zwrotnej, udogodnienia, organizacji i nadzoru. (Martin 2006).

⁶ Według uczestników sondażu, przeprowadzonego przez portal e-Holetarz.pl w grudniu 2006 r. jedynie 23,5 proc. respondentów uznało obecnie funkcjonujący system (zarówno zasady, jak i instytucje oceniające) kategoryzacyjny obiektów noclegowych za dobry. Zdaniem większości niezadowolonych kategoryzacja nie powinna ograniczać się do wymagań technicznych, ale w dużym stopniu obejmować również kwalifikacje personelu. http://www.e-holetarz.pl/arttykul/10188/Zmodyfikujmy_system_kategoryzacji.html

Standardy jakości wprowadzone z mocy ustawy ograniczają konstytucyjną zasadę swobody działalności gospodarczej (Gołębski 2002).

Dla przedsiębiorców stanowią administracyjne i finansowe ograniczenie możliwości wejścia na dany rynek, natomiast dla typowego turysty skutkują ograniczeniem różnorodności świadczonych usług i dostępności proponowanej oferty. Tego typu sposób postępowania przy opracowaniu, publikowaniu i stosowaniu norm nie jest zgodny z podstawową zasadą działalności normalizacyjnej jaką jest uzyskanie konsensu znacznej części zainteresowanych stron w momencie jej zatwierdzenia. W przyjętym zakresie stosowania technicznych wymagań dla danej usługi nie należy oczekiwać zapewnienia jej funkcjonalności. Zbyt wąski jest to zakres, ponieważ nie obejmuje innych obszarów zarządzania np. zasobami ludzkimi. Jednak w tym obszarze związanym z zakresem wymagań ujętych w standardach kategoryzacyjnych można zaobserwujemy istotną ewolucją. Wynika ona z przemian ustrojowych i rynkowych w naszym kraju. W pierwszym wydanym rozporządzeniu MG z 1997 r. dotyczącym obiektów noclegowych za wyznaczniki jakości, tzn. elementy zapewniające odpowiednią jakość usługi, uznano nie tylko wyposażenie techniczne zakładów usługowych, ale również kwalifikacje personelu świadczącego usługi, jak i jakość materiałów wykorzystywanych w procesie świadczenia usługi oraz procedury postępowania, których przestrzeganie minimalizuje ryzyko błędu. Po 2004 r. rozporządzenie MG do wyznaczników jakości zalicza techniczno-materialnego wyposażenie obiektów.

Wzorem sieci hotelowych w krajach wysokorozwiniętych, a więc firm, które nie są raczej zaliczane do MSP, uwidacznia się tendencja unikania działań, prowadzących do „poddania się” przez dany hotel kategoryzacji. Zrozumienia takiego postępowania przez właścicieli i menedżerów przedsiębiorstwa turystycznego należy szukać po stronie prowadzonej działalności marketingowej. Wynika ona z koncepcji umacniania pozycji na rynku danej firmy i wzmacnianiu tzw. *goodwill* wyrażonego siłą jej marki, jaką po latach działalności w tej branży jest w stanie sobie ono wypracować.

2. Normy o charakterze wewnętrznych standardów

Jak już wspomniano wcześniej istniejące normy kategoryzacyjne obejmują tylko pewien wycinek działalności zakładu hotelarskiego. Troska naczelnego kierownictwa organizacji (Quazi, Khoo, Tan, Wong 2001) w zakresie zapewniania adekwatnej jakości świadczonych usług wymaga koncentracji uwagi na innych obszarach funkcjonowania organizacji. Przykładowo „System rekomendacji zakładów hotelarskich i gastronomicznych” wprowadzony przez Zrzeszenie Polskich Hoteli rozszerza zakres zainteresowań ekspertów zajmujących się problematyką jakości o kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz z rolą i zadaniami kierownictwa. Celem podejmowanych działań jest wyłonienie w procesie oceny najlepszych zakładów spośród istniejących oraz promocji ich usług. Inną formą promocji standardów jakości w tej branży jest ocena wyników ankiety wypełnianej przez gości konkursu „Złotego klucza”. W tej ocenie zwraca się uwagę na większą liczbę elementów stanowiących o jakości realizowanej usługi, niż to ma miejsce w

odniesieniu kategoryzacji. Oceną obejmuje się następujące obszary zarządzania organizacją: kultura organizacji, profesjonalizm obsługi w recepcji, wyposażenie, fachowość obsługi gastronomicznej, jakość potraw, czystość.

Znaczenie i wagę wdrożenia rozwiązań systemowych w obszarze poprawy jakości usług dostrzegają duże organizacje tzw. sieci (łańcuchy) hotelowe. Opracowane przez nich wymagania w pewnym stopniu spełniają warunki przyjęte w normach międzynarodowych. Poza wymaganiami dotyczącymi zasobów materialnych ujmują również te elementy, które są niezbędne dla zapewnienia prawidłowego przebiegu procesu usługowego. Istotne znacznie odgrywają: zasoby ludzkie, relacje z klientem oraz odpowiedzialność kierownictwa (Turkowski 2003). Poprzez jak najgłębszą unifikację usług świadczonych w ramach sieci hotelowej, chcą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku (Mazur 2001). Przyjęte przez nie standardy pozwalają wypracować unikatową i niepowtarzalną jakość oferowanej klientom usługi. Przywołując w tym miejscu potencjalne korzyści organizacyjne i finansowe dla klientów i właścicieli hoteli w odniesieniu do przyjętych w ich efekcie rozwiązań zmierzających do stworzenia przede wszystkim tzw. wzorca jakości usług świadczonych przez sieć hotelową, należy jednak pamiętać, że dotyczą one dużych przedsiębiorstw, które w stanowią zaledwie kilka procent wszystkich działających na rynku podmiotów. W przypadku pozostałych podmiotów, tego typu działania są nieefektywne w odniesieniu do oceny relacji efekty do nakładów. Według E. Deminga jeżeli organizacja chce poprawić efektywność wdrożonych rozwiązań pro jakościowych w firmie konieczna jest zmiana podejścia do zarządzania. Jedynym sposobem jest „opanowanie” głównego procesu świadczenia usług i jego rekonstrukcja w celu obniżenia wadliwości wykonywanych czynności.

3. Znormalizowane systemy zarządzania

W poszukiwaniu skutecznych i efektywnych rozwiązań w obszarze zapewnienia jakości, ochrony pracy lub środowiska konieczne jest zwrócenie uwagi na najbardziej zaawansowane współczesne dokonania i doświadczenia na polu nauki zarządzania i praktyki gospodarczej. Zaprezentowane do tej pory standardy mają jedną podstawową wadę – nie obejmują w pełni wszystkich elementów systemu zarządzania kształtujących jakość usług turystycznych. Dlatego problematyczne staje pytanie o ich zdolność spełnienia wymagań klienta. W tym przypadku potrzebne są rozwiązania systemowe. Takie możliwości stwarzają znormalizowane systemy zarządzania zgodne z wymaganiami norm ISO w obszarze jakości, środowiska, ochrony pracy oraz bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

a. System Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001

Wymagania SZJ ujęte w normach ISO, opracowane w ramach prac Komitetu Techniczny (ISO/TC 176) tej organizacji, zalecone są do powszechnego stosowania w również takich dziedzinach, które związane są np. z przyjmowaniem gości⁷. Podmiotami stosowania tych norm mogą być autonomiczne jednostki organizacyjne takie jak zakłady hotelarskie, obiekty gastronomiczne, biura podróży. Przedmiotem działalności normalizacyjnej są określane ogólnym mianem tzw. obiekty W przypadku standardów jakości obiektem normalizacji są zarówno wyróżnione podsystemy systemu zarządzania organizacją jak i wybrane jego elementy np. procesy. Celem pro jakościowej standaryzacji w sektorze usług turystycznych jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania tych obszarów działalności danej jednostki, które stanowią o możliwości identyfikacji przyczyn niezgodności jakościowych w procesach usługowych oraz zapobieganiu powstawaniu ewentualnych zakłóceń lub błędów (Wawak 2005).

Norma ISO 9001 zawiera wymagania (standardy, charakterystyki) wyznaczające sposób działania przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania jakością. Wymagania zawarte w tym podstawowym dokumencie normalizacyjnym, odnoszą się do procesów zarządzania, stanowiących o jakości usług dostarczanych klientom tejże organizacji. Systematyczne zarządzanie poszczególnymi procesami zapewnia dostarczenie klientowi produktu (wyrobu lub usługi) spełniającego jego wymagania i oczekiwania. Norma ma charakter horyzontalny. Wymagania zawarte w tej normie mają zastosowanie do wszystkich organizacji, bez względu na ich wielkość, miejsce lokalizacji czy rodzaj prowadzonej działalności.

Norma jest częścią „rodziny” norm ISO z serii 9000, dotyczących systemów zarządzania jakością wyrobów lub usług. Aktualnie obowiązujące normy ISO z serii 9000 to:

- ISO 9000: 2005 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia
- ISO 9001:2000 Systemy zarządzania jakością - Wymagania
- ISO 9004:2000 Systemy zarządzania jakością – Wytyczne do doskonalenia
- ISO 19011:2004 Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące auditowania

Polski Komitet Normalizacyjny (PKN) wydaje polskie wersje powyższych norm. Dla przykładu norma ISO 9001:2000 (2000 oznacza rok wydania) została wydana w Polsce pod oznaczeniem PN-EN ISO 9001:2001. Polska Norma (PN) jest przedrukiem normy europejskiej (EN ISO 9001:2000), która została przyjęta z normy międzynarodowej (ISO 9001) i jest traktowana jako identyczna, a została wydana w 2001 roku (stąd różnica w oznaczeniu roku wydania krajowej normy). W sierpniu 2008 roku organizacja ISO planuje piątą już z kolei edycję normy ISO 9001, co spowoduje zmiany w nazewnictwie jak i wymaganiach (oznaczona jako QMS ISO 9001:2008 Business Excellent). W następnym roku tekst dokumentu ukaże się w polskiej wersji językowej.

⁷ W Załączniku A do normy ISO 9004-2:1991 zawierającej wytyczne do zarządzania jakością w usługach wymienia się te obszary gdzie norma może być stosowana: gastronomia, hotelarstwo, turystyka, wypoczynek. Por. Polska Norma PN-ISO 1994-2. Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usługi. PKN, Warszawa 1994.

Norma ISO 9001:2000 stanowi o możliwości uzyskania przez daną organizację certyfikatu zgodności systemu zarządzania jakością wydawanego przez akredytowaną jednostkę certyfikującą. Aby uzyskać certyfikat należy spełnić wymagania tej właśnie normy.

Aby wdrożyć w organizacji system zarządzania jakością ISO 9001 należy:

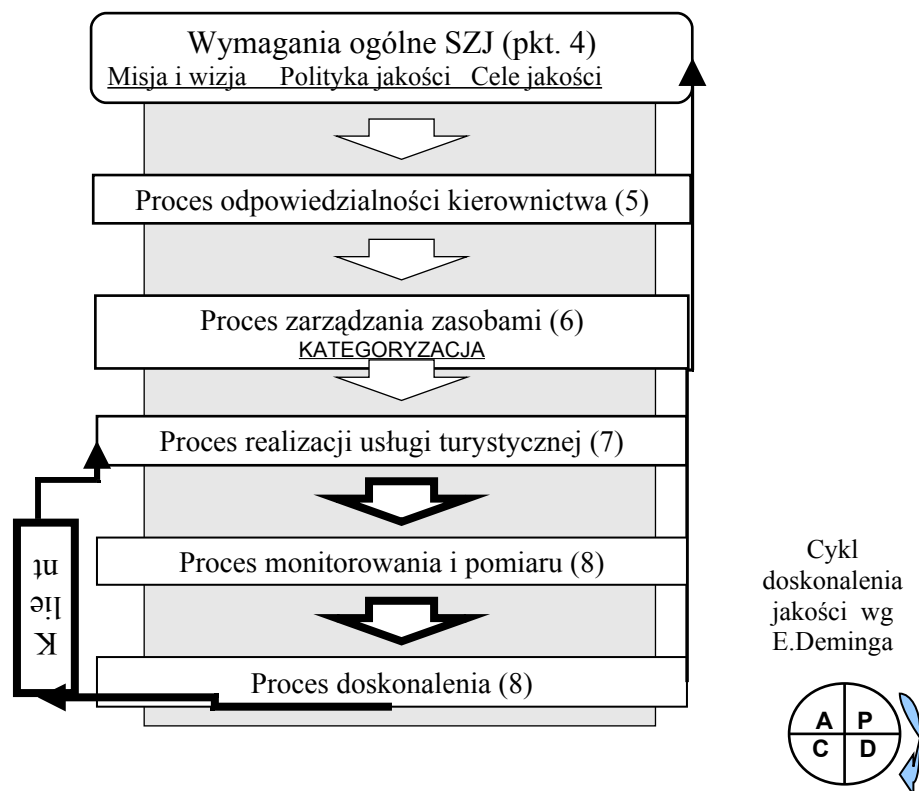
- określić wymagania i oczekiwania klientów oraz innych zainteresowanych podmiotów: należy zidentyfikować istotne właściwości wytwarzanego przez organizację wyrobu lub świadczonej usługi, które stanowią o możliwości spełnienia wymagań i oczekiwań klientów lub innych podmiotów,
- ustalić polityki jakości i cele związane z jakością,
- określić procesy: należy wskazać procesy potrzebne w tym systemie oraz ich zastosowanie w całej organizacji, ustalić ich kolejność oraz określić wzajemne oddziaływanie na siebie tych procesów,
- określić zakres odpowiedzialności za poszczególne czynności: należy wskazać odpowiedzialnych za przebieg wskazanych procesów systemowych i operacyjnych, stanowiących o możliwości osiągnięcia celów jakościowych,
- zapewnić niezbędne zasoby osobowe, rzeczowe lub informacyjne: kierownictwo powinno zagwarantować dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu i monitorowanie tych procesów,
- wiedzieć, co robić i jak to zrobić: wyróżnione w SZJ - procesy należy opisać i udokumentować w formie procedur, aby zachować powtarzalność wykonywanych czynności. Norma nie wskazuje rozwiązań jak coś osiągnąć, lecz tylko, co ma być osiągnięte (np. coś powinno być łatwe do odnalezienia). Poszczególne rozwiązania zależą od zwyczajów panujących w firmie, przyzwyczajęń pracowników i preferencji kierownictwa.
- zapisać, jak zostało zrobione: organizacja, która ma wdrożony system jakości powinna wiedzieć jak coś zostało zrobione, aby nie zapomnieć i mieć pewność w tym zakresie, np. w sytuacji, gdy klient zgłasza reklamację. Norma narzuca kilka rodzajów zapisów, które muszą być sporządzane i przechowywane.
- doskonać system, procesy, usługi: System, który powstaje w danym momencie, pod wpływem zmian zachodzących w organizacji (np. tworzenie nowych komórek, zmiany zakresów obowiązków, itp.), wymaga adekwatnych do sytuacji działań, umożliwiających jego doskonalenie. Również przebieg procesów głównych, w kontekście zmiany wymagań klientów, musi gwarantować ich spełnienie. Służą temu narzędzia systemowe oraz związane z produktem. Są to: działania korygujące, zapobiegawcze oraz doskonalące. Dzięki nim organizacja uzyskuje zdolność ciągłego rozwoju systemu zarządzania jakością.

Wymagania ujęte w normie ISO z obejmują cały strukturę zarządzania organizacją, a zwłaszcza te jej elementy, które mają wpływ na poprawę jakości. Mają uniwersalne zastosowanie. Pozwala to na dopasowanie modelowego SZJ do rzeczywistych działań każdej organizacji (Ryc.3). Zasadniczymi elementami tego systemu w obszarze kształtowania relacji z klientem zewnętrznym są następujące wymagania normy:

- identyfikacja wymagań i oczekiwań klienta,
- dostosowanie procesu realizacji usługi turystycznej do wymagań klienta,
- monitorowanie i pomiar procesów świadczenia usług oraz zadowolenia klienta,
- wdrożenie działań korygujących i/lub zapobiegawczych wystąpieniu niezgodności w przebiegu procesu realizacji usługi turystycznej oraz doskonalących SZJ.

Wdrożony standard zarządzania jakością zgodny z normą ISO gwarantuje organizacji, że w procesie świadczenia usługi turystycznej zidentyfikowane wymagania klienta zostaną spełnione. Inne korzyści z ISO wyrażają się wzrostem przejrzystości i zaufania klientów zewnętrznych. Świadczenie usługi nie jest działalnością jednorazową, ale stale powtarzającą się i doskonałą na każdym etapie procesu realizacji. Nieodzownym elementem każdego procesu są istotne powiązania pomiędzy wyróżnionymi w procesie czynnościami a zasobami, które mogą obejmować personel, środki finansowe, instalacje, wyposażenie, technologię, metody oceny itp. Jakość zarządzania zasobami rzutuje na jakość dostarczanej nabywcy usługi. Wyznacznikami jakości usługi turystycznej są: kwalifikacje personelu świadczącego usługę, wyposażenie techniczne zakładów usługowych i jakość materiałów wykorzystywanych w procesie świadczenia usług a także procedur postępowania dokumentujące procesy świadczenia usług (Gołębiowski 2002). Wyznaczniki jakości stanowią o zdolności organizacji w zakresie spełnienia zidentyfikowanych wymagań klienta. Wszystkie działania dotyczące jakości nakierowane są na zadowolenie klienta. Warunkiem jego zadowolenia jest, zgodnie z założeniami modelu systemu zarządzania jakością (punkt 4 normy ISO 9001), istotność powiązań procesów zarządczych: odpowiedzialności kierownictwa (punkt 5 normy ISO 9001), zasobów materialnych i ludzkich (podlegających kategoryzacji) (punkt 6 normy ISO 9001), z elementami operacyjnymi systemu jakości: procesem realizacji usługi turystycznej (punkt 7 normy ISO 9001) oraz analizą i doskonaleniem wykonania usługi (punkt 8 normy ISO 9001).

Wdrożone w organizacji standardy jakości ukierunkowane zostają na zadowolenie klientów oraz poprawę jakości świadczonych usług (Ryc.3).



Ryc. 3. Ogólny model systemu zarządzania jakością (SZJ) usług turystycznych w organizacji zgodny z wymaganiami normy ISO 9001: 2000

Korzyści z wdrożenia systemu dla organizacji nie zawsze mają charakter czysto ekonomiczny (wzrost zysków). Często, zwłaszcza w pierwszym etapie wdrażania systemu, istnieje tendencja do wzrostu kosztów zapobiegania lub oceny jego funkcjonowania. Wymierne korzyści mają charakter operacyjny i zarządczy, wyrażający się wzrostem efektywności i skuteczności systemu zarządzania organizacją.

Organizacja, która wdrożyła system, odnosi korzyści w postaci (Komentarz 2001):

- poprawy „jakości” zarządzania poprzez: jednoznaczne określenie odpowiedzialności i uprawnień pracowników, określenie zasad współdziałania różnych komórek organizacyjnych, stosowanie aktualnej i jednoznacznej dokumentacji będącej podstawą działań, sporządzanie zapisów z działań, co umożliwia analizę różnych procesów,
- wzrost zadowolenia i lojalności klientów (turystów),
- większej satysfakcji pracowników z pracy i jej efektów,
- możliwości wyjaśnienia przyczyn powstania niezgodności w przebiegu procesów oraz podjęcia adekwatnych działań korygujących,
- wzrostu konkurencyjności usług oraz udziału w rynku, za sprawą realizacji strategii pro-jakościowej, a nie cenowej.

Klient uzyskuje następujące korzyści będących efektem wdrożenia systemu jakości zgodnego z ISO 9001 w danej organizacji:

- łatwość współpracy w relacji klient-dostawca usługi za sprawą udokumentowanych procedur opisujących m.in. przebieg procesu realizacji usługi turystycznej (np. wtedy gdy klient zgłasza reklamację),
- powtarzalną jakość świadczonej usługi,
- możliwość dostarczenia usługi spełniającej jego wymagania i oczekiwania.

Korzyści z wdrożenia SZJ odnoszą również organizacje pośredniczące w świadczeniu usług turystycznych np. touroperatorzy. Standardy zarządzania jakością pozwalają organizacji porównać jakość pracy różnych dostawców usług (np. hoteli) oraz ocenić poziomu świadczonych przez nich usług. Presja na dostawców usług udowodnienia spełnienia wymagań jakościowych warunkuje podjęcie przez nich decyzji o wdrożeniu standardów jakości (Morrison, Cushing, Day, Speir 2000)..

W procesie ciągłego doskonalenia funkcjonowania SZJ⁸ organizacja nie tylko utrzymuje założony poziomu jakości, ale wpływa na jego poprawę. W dłuższej perspektywie czasowej wzrost efektywności i skuteczności SZJ danej organizacji umożliwia obniżenie kosztów działalności operacyjnej (Forbes 2001). Standardy jakości stanowią uzupełniający się zestaw narzędzi na drodze do wdrożenia w organizacji filozofii Kompleksowego Zarządzania przez Jakość (TQM) (Soriano 1999).

Gdy organizacja spełni wymagania normy ISO 9001 może poddać wdrożony system jakości auditowi zewnętrznemu. Celem auditu jest uzyskanie potwierdzenia o spełnieniu wymagań. Przeprowadza go niezależna jednostka certyfikująca (akredytowana przez Polskie Centrum Akredytacji (PCA)). Auditorzy najpierw dokonują przeglądu istniejących procedur oraz instrukcji (przegląd dokumentacji) później czy tryb postępowania zawarty w dokumentacji funkcjonuje w firmie (czyli jest wdrożony). Po zakończeniu pomyślnie przeprowadzonego auditu wydawany jest certyfikat. Certyfikat jest wydawany na 3 lata. W trakcie jego obowiązywania będą mieć miejsce audyty nadzorujące (zazwyczaj raz w roku), których zadaniem jest sprawdzenie, czy system wciąż działa.

b. System Zapewnienia Bezpieczeństwa Zdrowotnego Żywności - HACCP

Skrót HACCP pochodzi od określenia w języku angielskim słów **Hazard Analysis and Critical Control Points**, które tłumaczy się jako Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontrolne. Podstawowym celem systemu HACCP jest zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Polega on na stworzeniu warunków skutecznej kontroli punktów krytycznych danego procesu, ustalonych na podstawie analizy zagrożeń (mikrobiologicznych, chemicznych i fizycznych).

System HACCP jest systemem prewencyjnym, który zakłada, że potencjalne zagrożenia i nieprawidłowości, zostaną zidentyfikowane przed lub podczas procesu przetwórczego żywności. System zaleca monitorowanie prawidłowego przebiegu tego procesu. Stwarza tym samym możliwość

⁸ Norma ISO 9001 zawiera wymagania podstawowe, których spełnienie zapewni skuteczność systemu w zakresie utrzymania założonego poziomu jakości. Norma ISO 9004 określa wytyczne dotycząc sposobu rozwinięcia wymagań podstawowych, w kierunku dalszego doskonalenia organizacji i podniesienia wydajności systemu.

zminimalizowania negatywnych skutków potencjalnych ryzyka zagrażającego żywności. W razie odchylenia organizacja musi podjąć działania korygujące.

System HACCP jest kompatybilny ze znormalizowanym systemem zarządzania jakością opartym na wymaganiach międzynarodowej normy ISO 9001.

Podstawowe zasady systemu HACCP opracowane zostały przez Światową Organizację Zdrowia (WHO). Treść tych zasad została zapisana w Codex Alimentarius (Kodeksie Żywnościowym), a szczególności w załączniku do Zalecanego Międzynarodowego Kodeksu Praktyki - Ogólne Zasady Higieny Żywności (Recommended International Code of Practice – General Principles of Food Hygiene CAC/RCP 1-1969, Rev. 4 (2003)).

W Polsce, od 1 stycznia 2006 r. wdrożenie systemu HACCP jest obowiązkowe we wszystkich przedsiębiorstwach sektora spożywczego uczestniczących w jakimkolwiek etapie produkcji, przetwarzania i dystrybucji żywności.

Przed wdrożeniem systemu HACCP należy spełnić zasady GMP i GHP.

GMP (Good Manufacturing Practice) - Dobra Praktyka Produkcyjna.

GMP są to spisane reguły dotyczące wytwarzania produktów. Przestrzeganie tych zasad gwarantuje produkcję żywności o wysokiej jakości, a przede wszystkim bezpiecznej dla konsumenta. GMP dotyczy dwóch, przenikających się i oddziałujących na siebie obszarów przedsiębiorstwa – sfery produkcyjnej (przetwórczej lub dystrybucyjnej) i zapewnienia jakości. Zgodnie z wymaganiami GMP, każda sfera działalności producenta żywności musi zostać zdefiniowana. Wszystkie zasoby wykorzystywane lub wprowadzone na poszczególnych etapach produkcji, przetwarzania lub dystrybucji żywności są ściśle określone zarówno, co do ilości, jak i czasu czy miejsca. W celu spełnienia tego podstawowego wymogu GMP, przedsiębiorstwo musi dysponować odpowiednimi środkami, takimi jak: odpowiednie budynki, właściwy i odpowiednio utrzymywany sprzęt, odpowiednio przeszkolony personel, odpowiednie surowce i materiały opakowaniowe, udokumentowane procedury, a także odpowiednie techniki administrowania i zarządzania.

GHP (Good Hygienic Practice) - Dobra Praktyka Higieniczna

GHP reguluje i porządkuje wszystkie elementy związane z higieną produkcji w zakładzie produkującym lub przetwarzającym żywność. W szczególności obejmuje następujące zagadnienia:

- bezpieczeństwo wody używanej w procesie produkcyjnym,
- utrzymanie w czystości powierzchni stykających się z żywnością, w tym sprzętów, rękawiczek i fartuchów,
- zapobieganie zakażeniom krzyżowym,
- mycie i dezynfekcja pomieszczeń, maszyn sprzętu, itp.,
- zabezpieczenie produktów, opakowań i powierzchni stykających się z żywnością przed pozostałościami, smarów, środków myjących, dezynfekujących,
- kontrola stanu zdrowia pracowników.

Każdy producent powinien posiadać w zakładzie pisemne procedury i instrukcje, które obejmują swym zakresem sposoby zabezpieczenia wymaganych warunków, a także metody ich kontrolowania i sporządzania zapisów pokontrolnych.

Po spełnieniu zasad GMP i GHP można przystąpić do wdrożenia systemu HACCP.

Siedem zasad systemu HACCP definiuje wymagania, jakie przedsiębiorstwo musi spełnić, aby zostało zagwarantowane bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Zasady mogą być stosowane w każdym przedsiębiorstwie branży spożywczej czy gastronomicznej.

Zasada 1. Przeprowadzenie analizy zagrożeń

Analiza zagrożeń stanowi podstawowy element systemu HACCP. Warunkuje poprawność jego funkcjonowania. Zgodnie z pierwszą zasadą należy: a) dokonać identyfikacji potencjalnych zagrożeń związanych z żywnością na wszystkich etapach procesu produkcji, przetwarzania, dystrybucji oraz konsumpcji, b) oszacować poziom ryzyka, czyli prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków zagrożenia. Po sporządzeniu ich wykazu, należy ocenić, które z wyróżnionych zagrożeń można wyeliminować lub ograniczyć skutki ich wystąpienia, aby można było zapewnić produkcję bezpiecznej żywności. Dla każdego z zagrożeń należy następnie zidentyfikować odpowiednie działania zapobiegawcze lub kontrolne.

Zasada 2. Ustalenie Krytycznych Punktów Kontrolnych (CCP)

Przeprowadzenie analizy zagrożeń pozwala wyznaczyć tzw. Krytyczne Punkty Kontrolne (CCP). Są to wyróżnione miejsca w przebiegu prowadzonej działalności operacyjnej, w których należy zastosować środki zapobiegawcze lub kontrolne w celu wyeliminowania, zapobieżenia lub ograniczenia skutków potencjalnego zagrożenia do poziomu dopuszczalnego. Jeden punkt krytyczny stanowić może narzędzi kontroli wielu zagrożeń. W szczególnych przypadkach jedno zagrożenie może wymagać więcej niż jednego punktu kontroli. Przy wyznaczaniu CCP stosuje się często tzw. drzewko decyzyjne.

Zasada 3. Ustalenie wartości docelowych i krytycznych dla środków kontrolnych

Dla każdego środka kontrolnego, związanego z danym CCP należy ustalić poziomy dwóch mierników tj. wartości docelowy oraz wartości krytycznej. W pierwszym przypadku są to wartości środka kontrolnego, przy których jest możliwe zapanowanie nad występującym w CCP zagrożeniem tj. wyeliminowanie lub ograniczenie skutków zagrożenia do poziomu oczekiwanego. Wartość drugiego miernika stanowi dla środka kontrolnego granice dopuszczalnych odchyłeń od wartości docelowej. Ustalone odchylenia noszą nazwę limitów krytycznych. W przypadku przekroczenia wartości środka kontrolnego następuje utrata kontroli nad występującym zagrożeniem.

Zasada 4. Ustanowienie systemu monitorowania Krytycznych Punktów Kontrolnych

Polega ono na ustaleniu sposobów monitorowania, pomiaru oraz zapisywania wyników kontroli bieżącej produkcji. Zadaniem systemu jest zapobieganie wypuszczaniu wadliwych produktów. Monitorowanie CCP służy uchwyceniu momentu przekroczenia wartości krytycznych środków kontrolnych, a tym samym ostrzeżeniu o utracie kontroli nad występującym zagrożeniem. System HACCP wymaga opracowania odpowiedniej procedury monitorowania CCP. Aby

zagwarantować pełną kontrolę CCP czynności monitorowania oraz zapisywania danych powinny być prowadzone w sposób ciągły. W przypadku braku takiej możliwości powinna zostać ustalona częstotliwość pomiaru CCP.

Zasada 5. Ustalenie działań korygujących

Zasada ta przewiduje ustalenie dla CCP właściwych działań korygujących, które mają być stosowane w przypadku stwierdzenia odchylenia od limitów krytycznych. Działania korygujące muszą być określone zarówno dla procesu, jak i dla nieprawidłowo wytworzonego produktu.

Zasada 6. Ustalenie procedur weryfikacyjnych

Zasada przewiduje określenie procedur weryfikacyjnych dla całego systemu i ustanowienie sposobu przeprowadzania procedur weryfikacyjnych. Stosować można różne sposoby weryfikacji: badania, audyty i in. Weryfikacja systemu powinna być przeprowadzana regularnie oraz zawsze, gdy zachodzą zmiany w procesie produkcyjnym. Częstotliwość weryfikacji powinna być odpowiednia do stwierdzenia, że system HACCP pracuje efektywnie.

Zasada 7. Opracowanie systemu dokumentacji

Zasada ta przewiduje ustalenie sposobu dokumentacji i przechowywania danych dotyczących działania systemu. Prowadzenie i przechowywanie dokumentacji jest podstawowym elementem systemu HACCP. Dokumenty powinny być dokładne i odpowiednie do natury i rozmiaru operacji.

Certyfikacja systemu HACCP według obowiązujących przepisów nie jest obowiązkowa. Pozwala jednak danej organizacji uzyskać potwierdzenie spełnienia wymagań wdrożonego systemu. Audit certyfikujący przeprowadzony jest przez niezależną, akredytowaną jednostkę certyfikującą. Kwalifikowani auditorzy dokonują sprawdzenia treści istniejących procedur oraz instrukcji (przegląd dokumentacji). Porównują również czy tryb postępowania ujęty w dokumentacji systemu (procedurach) faktycznie funkcjonuje w firmie. Jeżeli wynik jest negatywny zalecają wdrożone działań korygujących. Dopiero po zakończeniu pomyślnie przeprowadzonego auditu wydawany jest certyfikat. Certyfikat przyznawany jest na 3 lata. Po trzech latach od momentu zakończenia pierwszej certyfikacji, podmiot może wystąpić o przedłużenie terminu ważności jego obowiązywania (re-certyfikacja systemu).

c. System Zarządzania Środowiskowego (SZŚ) wg ISO 14001

Norma ISO 14001 należy do „rodziny” międzynarodowych norm ISO serii 14000, opracowanych dla systemów zarządzania środowiskowego. Norma ISO 14001 jest podstawową normą, gdyż określa wymagania (standardy) dla tych organizacji, które chcą poddać się certyfikacji. Norma ma charakter horyzontalny. Wymagania ujęte w tej normie może spełnić każda organizacja, niezależnie od wielkości, miejsca czy rodzaju prowadzonej działalności.

Norma ISO 14001 wspiera wysiłki wszystkich organizacji w obszarze ochrony środowiska. Norma wyróżnia elementy systemu zarządzania, które w sposób zorganizowany przyczyniają się do

ograniczenia negatywne skutki oddziaływania wyrobów lub usług na środowisko naturalne. Norma ISO 14001 stanowi również o efektywnym wykorzystaniu dostępnych zasobów na każdym etapie prowadzonej działalności. Zgodnie z tym podejściem zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego jest związane z określeniem polityki środowiskowej przedsiębiorstwa oraz celów i zadań środowiskowych.

System zarządzania środowiskowego dotyczy uregulowania i zarządzania tymi działaniami przedsiębiorstwa (aspektami środowiskowymi), które mają lub mogą mieć wpływ na środowisko naturalne. Celem zarządzania środowiskowego jest stworzenie warunków do takiego funkcjonowania przedsiębiorstwa, by mogło w systematyczny i zorganizowany sposób zmniejszać negatywny wpływ na środowisko naturalne.

Norma ISO 14001 zawiera tylko te wymagania systemu zarządzania środowiskowego, które mogą być kontrolowane przez samo przedsiębiorstwo oraz obiektywnie (przez stronę trzecią) auditowane dla celów certyfikacji. Organizacja sama decyduje o granicach swojej działalności, objęciu systemem całej organizacji, wyodrębnionych jednostek czy określonego rodzaju działalności.

Aktualnie obowiązuje norma ISO 14001:2004 (2004 - rok wydania aktualnej normy). Polski Komitet Normalizacyjny (PKN) wydaje polskie wersje powyższej normy. Norma ISO 14001:2004 została wydana w Polsce pod oznaczeniem PN-EN ISO 14001:2005. Norma Polska jest przedrukiem normy europejskiej (EN ISO 14001:2000), która została przejęta z normy międzynarodowej (ISO) i jest traktowana jako identyczna, a została wydana w roku 2005.

Organizacja, które chce wprowadzić system zarządzania środowiskowego musi na początku spełnić wszystkie mające zastosowanie przepisy prawne i inne wymagania.

EMAS

System Ekozarządzania i Audytu EMAS (ang. Eco Management and Audit Scheme) jest unijnym instrumentem wprowadzonym w życie rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady, mającym na celu zachęcenie różnych przedsiębiorstw do ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej.

EMAS jest czymś w rodzaju posiadania znaku firmowego, określającego działania organizacji w zakresie doskonalenia na rzecz ochrony środowiska. Organizacja, która chce zarejestrować się w systemie EMAS musi wdrożyć system zarządzania środowiskowego zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001, opublikować deklarację środowiskową zweryfikowaną przez niezależnego, akredytowanego weryfikatora środowiskowego, aktywnie włączyć pracowników w proces zarządzania środowiskowego oraz postępować zgodnie z prawem.

Tab. 2. Wybrane różnice i podobieństwa między EMAS a ISO 14001:

Elementy	EMAS	ISO 14001
obszar ważności	państwa UE	cały świat
uczestnictwo	przedsiębiorstwa	bez ograniczeń
ocena wpływu na środowisko	obowiązkowa	dobrowolna
forma potwierdzenia wdrożenia systemu	zaświadczenie o uczestnictwie	certyfikat ISO 14001
informowanie opinii publicznej	obowiązkowe	dobrowolne
polityka środowiskowa + cele środowiskowe	wymagane	wymagane

System wg ISO 14001 jest zdecydowanie bardziej popularnym systemem, dlatego organizacje które chcą wdrożyć system zarządzania środowiskowego wybierają właśnie ten standard. Klienci, którzy wymagają od swoich dostawców działań na rzecz środowiska, również jako podstawę wymagają systemu wg ISO 14001.

Korzyści jakich należy się spodziewać po wdrożeniu ISO 14001 to m. in.:

- redukcja kosztów usuwania odpadów i opłat za korzystanie ze środowiska,
- zwiększenie oszczędności energii i materiałów,
- podniesienie prestiżu przedsiębiorstwa na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym,
- wzrost zaufania do przedsiębiorstwa,
- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa wśród społeczeństwa i władz lokalnych,
- ułatwienie dostępu do dofinansowywania działalności przedsiębiorstwa,
- ułatwienie uzyskiwania pozwoleń i zatwierdzeń, dzięki spełnieniu wymagań prawa.

W momencie, w którym wszystkie wymagania ISO 14001 są spełnione - nadchodzi czas na audit zewnętrzny/certyfikujący. Powinien on być przeprowadzony przez niezależną akredytowaną jednostkę. Auditorzy najpierw przeglądu istniejących procedur oraz instrukcji (przegląd dokumentacji) później czy tryb postępowania zawarty w dokumentacji funkcjonuje w firmie (czyli jest wdrożony). Po zakończeniu pomyślnie przeprowadzonego auditu wydawany jest certyfikat. Certyfikat jest wydawany na 3 lata.

d. System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy wg PN-N-18001/OHSAS 18001

Organizacje mogą wdrażać i certyfikować systemy zarządzania BPH wg norm PN-N-18001 oraz OHSAS 18001. Normy te zawierają wymagania do tworzenia systemu zarządzania, mającego chronić nie tylko własnych pracowników, ale i strony, których zdrowie i bezpieczeństwo mogą być zagrożone, wskutek działalności organizacji. Istnienie kilku standardów wynika z faktu, że nie został jeszcze opracowany międzynarodowy standard w zakresie systemów zarządzania BHP.

OHSAS 18001 jest specyfikacją opisującą system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Specyfikacja ta została opracowana przez jednostki certyfikujące z różnych krajów oraz przez krajowe instytucje normalizacyjne z Wielkiej Brytanii, Irlandii, Południowej Afryki, Japonii, Hiszpanii, Malezji, Singapuru, Meksyku, a także przez inne zainteresowane jednostki z całego świata.

Polskim odpowiednikiem OHSAS 18001 jest norma „PN-N-18001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania”, wydana przez Polski Komitet Normalizacyjny.

Celem normy PN-N-18001, OHSAS 18001 jest pomoc przede wszystkim przedsiębiorstwom, niezależnie od charakteru, wielkości i rodzaju, w zarządzaniu wpływem ich działań, wyrobów i usług na BHP oraz ograniczenie tego oddziaływania poprzez określenie odpowiednich procedur postępowania i ich usprawnienie.

Przedsiębiorstwo powinno oszacować ryzyko zawodowe dla poszczególnych stanowisk pracy i zarządzać nim w celu zapewnienia bezpiecznej pracy oraz minimalizowania wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka.

Przedsiębiorstwo, które chce wprowadzić system zarządzania BHP musi na początku spełnić wszystkie mające zastosowanie przepisy prawne i inne wymagania.

Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania BPH to:

- zapobieganie wypadkom i awariom prowadzące do znacznego obniżenia kosztów organizacji,
- zwiększenie ilości czasu przeznaczonego na produkcję w związku z poprawą stanu BHP,
- wiarygodność wobec firm i podmiotów w kraju i za granicą,
- poprawa stosunków z instytucjami kontrolującymi,
- możliwość zmniejszenia składki na ubezpieczenie wypadkowe pracowników, co wydatnie obniży koszty pracy,
- podniesienie prestiżu organizacji w danym sektorze gospodarki.

Z chwilą zakończenia procesu wdrażania wyróżnionych w normie ISO wymagań dla systemu zarządzania organizacja może poddać się certyfikacji. W tym celu kontaktuje się z jednostką certyfikującą, której przedstawiciele – kwalifikowani auditorzy - przeprowadzają audit zewnętrzny. Najpierw dokonają przeglądu istniejących procedur oraz instrukcji (przegląd dokumentacji). Następnie weryfikują czy tryb postępowania zawarty w dokumentacji faktycznie funkcjonuje w przedsiębiorstwie. Po zakończeniu auditu wydawany jest certyfikat zgodności potwierdzający spełnienie przez organizację wymagań normy PN-N 18001. Certyfikat jest wydawany na 3 lata. W trakcie jego obowiązywania mają miejsce audyty nadzorujące, których zadaniem jest sprawdzenie, czy system jest utrzymywany.

V. Kierunki rozwoju działalności normalizacyjnej w turystyce

1. Nowa strategia UE w sektorze usług turystycznych

Europejski przemysł turystyczny zdominowany jest 99% przez przedsiębiorstwa zaliczane do grupy MSP (zatrudniające poniżej 250 pracowników). Ponadto, aż 94% przedsiębiorstw turystycznych stanowią firmy, które zatrudniają mniej niż dziesięciu pracowników. Przeciętne przedsiębiorstwo w Europie zatrudnia siedmiu pracowników (tzw. mikroprzedsiębiorstwo). Udział tych podmiotów w powstawianiu PKB dla całej UE jest znaczący. Według danych Eurostatu w 2004 r. udział sektor turystyczny w tworzeniu PKB wynosi 4,25% ogólnej wartości produkcji krajów członkowskich UE (z wyłączeniem Cypru, Malty, Łotwy). Dla przykładu w Hiszpanii, udział przemysłu turystycznego w tworzeniu krajowego PKB wyniósł aż 7,7%. Również imponujące jest roczne tempo wzrostu tego sektora gospodarki światowej, które kształtuje się poziomem ok. 10% (według UNWTO). Ze względu na to, że przemysł turystyczny charakteryzuje się dużym nakładem pracy, sektor ten jest znaczącym źródłem zatrudnienia. Należy nadmienić, że w całym sektorze usług zatrudnionych jest w samej UE 70% osób aktywnych zawodowo. Usługi stanowią więc bardzo ważny sektor gospodarki, zwłaszcza europejskiej. Jednakże istnieje wiele wyzwań (niska podaż wykwalifikowanej kadry, podatność na wahania rynku pracy), z którymi sektor ten musi się zmierzyć, będących pochodną tworzenia warunków dla swobodnego przepływu towarów i usług między krajami (Niechoda, Szewczyk 2006). Komisja Europejska (KE) szansę przezwyciężenia narastających trudności ekonomiczno-społecznych w UE dostrzega w poprawie niskiej konkurencyjności rynku usług. W Preambule (sekcja 2) *Dyrektywy w sprawie usług na Rynku Wewnętrznym* (przyjęta w grudniu 2006 r.) KE stwierdza, że istniejące bariery techniczne uniemożliwiają usługodawcom rozszerzenie swojej działalności poza granicami ich krajów oraz uzyskanie korzyści z rynku wewnętrznego. Znoszenie ograniczeń w transgranicznym świadczeniu usług może oznaczać dla przedsiębiorstw i konsumentów większy wybór oraz lepszą jakość usług po niższych cenach. W sekcji 33 Preambuły prezentowanej dyrektywy zwraca się uwagę, że nową strategią UE w sektorze usług powinny zostać objęte „różne usługi, w tym:

- usługi dla przedsiębiorstw, takich jak doradztwo w dziedzinie zarządzania, certyfikacja i testowanie; (...).
- usługi świadczone zarówno na rzecz przedsiębiorców, jak i konsumentów, na przykład: usługi biur podróży. (...)
- usługi dla konsumentów, takie jak usługi turystyczne, w tym usługi przewodników turystycznych; usługi rekreacyjne, ośrodki sportowe i parki rozrywki.”

KE wskazuje nie tylko rodzaj usług, które powinny dotyczyć zasadami rynku wewnętrznego. Komisja zwraca uwagę na charakter i kierunek wprowadzonych zmian. W art. 26 „Polityka w zakresie jakości usług” wyraża przekonanie, że:

1. Państwa członkowskie powinny „zachęcić usługodawców do podjęcia działania na zasadzie dobrowolnej w celu zapewnienia jakości świadczonych usług, w szczególności poprzez wykorzystanie jednej z przedstawionych metod:

- a) certyfikacja lub ocena ich działalności przez niezależne lub akredytowane organy;
- b) sporządzanie własnej karty jakości lub stosowanie kart lub znaków jakości przyjętych przez zrzeszenia zawodowe na szczeblu wspólnotowym.

2. Państwa członkowskie zapewniają usługodawcom i usługobiorcom łatwy dostęp do informacji dotyczących znaczenia niektórych znaków i kryteriów stosowania znaków oraz innych oznaczeń jakości związanych z usługami”.

Według Komisji sposobem urzeczywistnienia tej polityki jest wsparcie działań zmierzających do „opracowania dobrowolnych Norm Europejskich w celu ułatwienia zgodności między usługami świadczonymi przez usługodawców z różnych państwa członkowskich, informacjami dla usługobiorcy oraz jakością świadczonej usługi” (*The Competitiveness* 2003). We wspólnym komunikacie wydanym w 24 lipca 2006 r. dotyczącym stanowiska Rady UE w sprawie przyjęcia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady ds. Konkurencyjności w sprawie usług na rynku wewnętrznym” podkreślono, że: „ (...) konkurencja na rynku usług jest osłabiona przez brak możliwości pomiaru cen za porównywalne usługi od alternatywnych usługodawców. Powinny zostać opracowane uzgodnione normy w celu poprawy przejrzystości”⁹. Według ustaleń przyjętych i uchwalonych przez organy Unii opracowanie nowych normy dla usług stanie się w najbliższych latach głównym narzędzie zwiększenia globalnej konkurencyjności rynku usług. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości wsparcia wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy w UE.

2. Uwarunkowania prawne i polityczne wdrażania standardów jakości usług turystycznych

Od 2000 r. UE promuje „Nową Strategię w sektorze usług” (*An Internal Market Strategy* 2000), której celem jest utworzenie jednolitego rynku usług. Pierwszym krokiem było przyjęcie przez Parlament Europejski (w grudniu 2006 r.) tzw. Dyrektywy usługowej.

KE uczyniła z działalności normalizacyjnej narzędzie realizacji polityki liberalizacji handlu usługami. Standardy jakości w sektorze usług stanowią pierwszy krok w kierunku ograniczenia różnorodności świadczonych usług oraz fundament realizowanej polityki¹⁰. Zakres zastosowania norm oraz ich specyficzne wymagania dla poszczególnych rodzajów usług nie zostały jeszcze ostatecznie określone. Równoległe z pracami nad projektem Dyrektywy usługowej KE zaleciła Europejskim Organizacją Normalizacyjnym (CEN, CENELEC i ETSI) wypracowanie programu działań normalizacyjnych dla sektora usług. W ramach Mandatu Programowego M340-EN (październik 2003 r.) Europejski Komitet Normalizacyjny (CEN) rozpoczął prace związane z opracowaniem terminologii oraz określeniem specyficznych wymagań jakie powinny spełniać normy usług turystycznych. Grupa Robocza CEN/BT 163 (Normalizacja w obszarze usług) sędowała to zadanie na przedstawicieli

⁹ Problem przejrzystości rynku usług turystycznych został powtórzony w sekcji 102 Preambuły Dyrektywy usługowej który warto w tym miejscu zacytować: „Obowiązek przejrzystości jest szczególnie ważny w obszarach, takich jak turystyka, zwłaszcza w hotelarstwie, gdzie wykorzystanie systemu klasyfikacji jest szeroko rozpowszechnione.

¹⁰ KE swoją decyzję oparła na zamówionym u prof. dr Knuta Blinda, dziekana Instytutu Fraunhofera (Karlsruhe, Niemcy) Raporcie nt. „Standards in the Service Sector - An Explorative Study” z kwietnia 2004 r. W dokumencie tym sektor turystyczny oraz usługi pochodne wymienia się jako potencjalny obszar działalności, który powinien zostać poddany normalizacji.

Komitetu Technicznego CEN/TC 329 (Usługi turystyczne), jednostkę normalizującą, której uznana sferą działalności są usługi turystyczne¹¹. W maju 2004 r. hiszpańska jednostka normalizacyjna (AENOR) wyszła z propozycją objęcia turystyki obszarem zasadniczych działań normalizacyjnych (*Spanish proposal* 2004). AENOR zasugerował, że działalnością normalizacyjną należy objąć, wzorem doświadczeń implementowanych w Hiszpanii, dziewięć podsektorów, do których zaliczył: restauracje, hotele i apartamenty turystyczne, wiejskie obiekty zakwaterowania, kempingi i ośrodki wczasowe, przedsiębiorstwa typu *time sharing*, obiekty uzdrowiskowe, podmioty publiczne świadczące usługi turystyczne, podmioty świadczące usługi rekreacyjne, organizacje pośrednictwa. W propozycji przedłożonej Europejskiej Organizacji Normalizacyjnej (EON) zaproponował uzupełnienie wymienionych podsektorów o dostawców usług turystycznych czyli przedsiębiorstwa transportowe. Propozycje zgłoszone przez stronę hiszpańską zostały odrzucone przez CEN. AENOR skierował je bezpośrednio do organizacji ISO, który pozytywnie ustosunkował się do efektów pracy Hiszpanów. W kwietniu 2005 r. Komitet Techniczny ISO/TC 225 (Turystyka i usługi pokrewne) rozpoczął starania, aby w ramach prac tego komitetu, zaadaptować krajowe rozwiązania normalizacyjne przyjęte w Hiszpanii na poziomie ogólnoświatowym.

CEN zaproponowało strategię normalizacji usług przedstawioną w Raporcie Końcowym dla mandatu M340-EN (luty 2005 r.). W odniesieniu do usług turystycznych wskazał tylko jeden kierunek potencjalnie możliwych prac normalizacyjnych tj. w obszarze branży sportów zimowych! Jednocześnie zwrócił uwagę na brak zainteresowania przedstawicieli przemysłu turystycznego udziałem w pracach nad pogłębieniem standaryzacji usług¹². Dalsze wysiłki powinny raczej zmierzać w kierunku wypracowania strategii pozwalającej w końcowym efekcie zdobyć przychylności podmiotów (zwłaszcza MSP) sektora usług turystycznych dla idei europejskiej normalizacji. Skuteczna normalizacja zależy bowiem od motywacji i zaangażowania tych, którzy z norm korzystają i dla których normy są opracowane (Biała Księga KE 1995).

KE jest zdeterminowana, aby za pomocą przyjętych w UE norm przezwyciężyć bariery rozwoju tego sektora. W sierpniu 2005 r. KE wydała Drugi Mandat Programowy M371-EN adresowany również do CEN, w którym zaleciła przyspieszenie prac normalizacyjnych. W lutym 2006 r. CEN przedłożył KE do rozpatrzenia projekty programów normalizacyjnych w sektorze usług pomimo wielokrotnie ponawianych protestów kierowanych do tej organizacji ze strony reprezentantów branży turystycznej. W przeciwieństwie do nich KE jest przekonana o słuszności podejmowanych działań w zakresie opracowania europejskich norm usług turystycznych. W br. roku należy oczekiwać finalizacji prac normalizacyjnych na forum CEN oraz publikacji normy usług

¹¹ Komitetu Techniczny CEN/TC 322, jednostka normalizująca odpowiedzialna w CEN za opracowanie wymagań dla usług turystycznych, została powołana w 1996 r. z inicjatywy europejskich touroperatorów, reprezentantów przemysłu hotelarskiego, działaczy organizacji ochrony konsumenta. Na początku swojej działalności Komitet pracował nad stworzeniem jednolitego systemu opisu usług turystycznych i urządzeń. System ten wykorzystywany jest w broszurach informacyjnych oraz rezerwacji podróży.

¹²Przedstawiciele takich organizacji, jak NORMAPME (European Office of Craft, Trades and Small and Midium-sized Enterprises for Standardisation) czy HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe) wielokrotnie wyrażali opinię na temat konieczności zaprzestania prac normalizacyjnych w zakresie działalności turystycznej prowadzonej przez MSP. Stoją na stanowisku ich ograniczonej przydatności w praktycznym użyciu.

turystycznych, w których zawarte zostaną wymagania stanowiące rzeczywistość o jakość usług. Nowe normy, według KE oraz CEN, mogą zwiększyć z jednej strony jednolitość świadczonych usług (zwłaszcza w odniesieniu do procesów realizacji usług), a z drugiej wypromować rynek usług w UE (tzw. zwiększyć jego udział w ogólnym obrocie przepływów towarowych (w tym usług) między krajami członkowskimi). Należy przyjąć, że głównym motorem wdrażania standardów jakości w najbliższej przyszłości będą uwarunkowania prawne. Publikacja wymagań dla norm usług turystycznych, zgodnie z wytycznymi dyrektywy usługowej, przez organizacje normalizacyjne szczebla europejskiego, poszerzy zakres ich stosowania w praktyce, jednak zależy od stopnia zaangażowania przedstawicieli branży turystycznej w proces ich tworzenia.

VI. Podsumowanie

Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne działalności krajowych przedsiębiorstw turystycznych tj. dominujący na świecie trend rynkowy, potencjalne korzyści z ISO, poprawa pozycji konkurencyjnej, zniesienie barier handlowych, wzrost oczekiwań klientów (turystów) na dzień dzisiejszy nie stanowią o możliwości wdrażania standardów jakości zgodnych z wymaganiami organizacji ISO w krajowych przedsiębiorstwach turystycznych. Biorąc pod uwagę niewielką liczbę przyznanych certyfikatów zgodności w obszarze fakultatywnej implementacji systemu jakości czynniki społeczno-ekonomiczne nie są wystarczającym argumentem dla krajowych menedżerów, aby dostosować sposób funkcjonowania ich przedsiębiorstw do międzynarodowych standardów jakości.

Powyższa sytuacja na krajowym rynku turystycznym jest skutkiem:

- a) po pierwsze - nienajlepszego dostosowania wymagań SZJ zgodnego z normą ISO do specyfiki branży turystycznej. Branża ta zdominowana jest przez MŚP.
- b) po drugie - braku uzgodnień w zakresie przedmiotu (obiekту) standaryzacji w obszarze jakości usługi. Obiektem działań normalizacyjnych powinien być pierwszy wyróżnik jakości usługi, tj. proces realizacji usługi a nie jego rezultat. Przy zakładanym poziomie dostępnych zasobów podejmowanie działań racjonalizujących proces świadczenia usługi turystycznej jest rozwiązaniem bardziej efektywnym ekonomicznie (w relacji efekt do nakładów).

Problem ten dostrzegają instytucje polityczne UE. Po przyjęcie Dyrektywy usługowej KE jest zdeterminowane wdrożeniem standardów jakości w turystyce, które stanowią najlepszą metodą zwiększenia przejrzystości i zaufania do przedsiębiorstw branży turystycznej. Dlatego należy sądzić, że w najbliższym okresie, to czynniki prawne i instytucjonalne zadecydują o wdrażaniu znormalizowanych wymagań jakościowych dla systemów, procesów czy usług świadczonych przez przedsiębiorstwa branży turystycznej. Można oczekiwać, że wprowadzenie do systemu normalizacyjnego nowych norm usług odpowiadających specyfice MSP, pozwoli przełamać niekorzystną tendencję w zakresie implementacji międzynarodowych standardów jakości w tym sektorze gospodarki narodowej.

Literatura:

1. *An Internal Market Strategy for Service: COM(2000) 888 2000*, Komisja Europejska. http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/services-dir/com-2000-888/com-2000-888_en.pdf
2. Blind K. 2003, *Standards in the Service Sectors: An Explorative Study*, Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research, Karlsruhe.
3. Forbes S. P. E. 2001, *Environmental Compliance and Management Benefits. Forbes Environmental Engineering, Transformation Strategies*. <http://www.trst.com/IsoArticleSF.htm>
4. Gołębski G. (red.) 2002, *Kompedium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Kachniewska M. 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin.
6. Kachniewska M. 2004, *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, WSHiP w Warszawie, Warszawa.
7. Kirk D. 1998, *Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh*, „International Journal of Hospitality Management”, 17(1).
8. *Komentarz do norm ISO 9000:2000 2001*, PKN, Warszawa.
9. Martin W.B. 2006, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Mazur J. 2001, *Zarządzanie marketingiem usług*, Defin, Warszawa.
11. Morrison J., Cushing K. K., Day Z., Speir J. 2000, *Managing a better environment: opportunities and obstacles for ISO 14001 in public policy and commerce. Occasional paper*, the Pacific Institute for Studies in Development, Environment, and Security, Oakland, CA.
12. Niechoda Z., Szewczyk, G. 2007, *Normalizacji europejska w obszarze usługi*, „Normalizacja”, nr 6.
13. *PN-EN 45020:2007 – Normalizacja i dziedziny pokrewne – Terminologia ogólna 2007*, PKN, Warszawa.
14. *PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością -- Podstawy i terminologia 2006*, PKN, Warszawa.
15. *PN-EN ISO 9001:2001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania 2001*, PKN, Warszawa.
16. *Przygotowanie krajów Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z Rynkiem Wewnętrznym Unii Europejskiej 1995*, Biała Księga Komisji Europejski, Komisja Europejska.
17. Quazi H. A., Khoo Y. K., Tan C. M., Wong P. S. 2001, *Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model*, “The International Journal of Management Science”, nr 29(6).
18. Rapacz A. 1996, *Jakość usług – strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 715.
19. Soriano D.R. 1999, „*Total Quality Management. Applying the European Model to Spain's Urban Hotels*”, “Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, SEGA, 40(54).
20. *Spanish proposal to CEN/BT/WG 163 “Standardisation in the field of Services” Tourism Services 2004*, AENOR. http://www.normapme.com/Document/AENOR_proposal_to_BT_WG_163.pdf
21. *The competitiveness of business related services and their contribution to the performance of European enterprises [COM (2003) 747] za: Implementation of the CEN Strategy on Service Standardization, CEN*, <http://www.cen.eu/cenorm/businessdomains/businessdomains/services/tender.pdf>

22. Turkowski M. 2003, *Marketing usług hotelarskich*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. Wawak S. 2005, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, OnePress, Gliwice.
24. *Zmodyfikujmy system kategoryzacji*, 2006, (sondaż) „Hotelarz”, 12.