

Mały klucz

poważny problem, czyli o zasadzie ograniczonego zaufania, przyzwyczajeniu i audycie operacyjnym

Barbara Dubnicka-Cyman

Powierzamy pracownikom nasz majątek, dobre imię, przyszłość biznesu, ale czy dajemy im również narzędzia, aby mogli chronić nas, siebie i nasze dobra? Przyjrzyjmy się realnym, przyjętym w wielu hotelach rozwiązaniom.

Każdy kierowca jest szkolony, że na drodze należy zachować zasadę ograniczonego zaufania, tzn. ma prawo liczyć, iż inni uczestnicy ruchu przestrzegają przepisów kodeksu drogowego, chyba że aktualne zachowanie jakiegoś uczestnika każe w to wątpić. Ma prawo, co jednak nie jest równoznaczne z tym, że może mieć absolutną pewność.

I to jest właśnie bardzo częsta przyczyna wypadków: przekonanie, że inni kierowcy jeżdżą zgodnie z przepisami, mimo że wszyscy zdają sobie sprawę z tego, iż dla własnego bezpieczeństwa nigdy nie należy wierzyć bezgranicznie innym uczestnikom ruchu. Niestety, w praktyce zbyt często o tym zapominamy.

Dlaczego nie zastosować tej zasady również w zarządzaniu hotelem? Właściciel lub dyrektor powinien ufać swoim kierownikom, a każdy kierownik powinien ufać swoim ludziom. Przy czym wszyscy oni powinni być również przygotowani na to, że inni mogą nie przestrzegać obowiązujących zasad. Przez nieuwagę, niewiedzę, czy w efekcie celowego działania, a czasami po prostu dlatego, że nie byli w stanie sprostać pokładanemu w nich zaufaniu lub nie zostali odpowiednio do tego wyszkoleni.



MAGAZYN: WSZYSTKO POD KONTROLĄ...

W hotelu za magazyn nie-spożywczy odpowiada magazynier(k)a. Osoba uczciwa, znana właścicielom od lat. Wszyscy wiedzą o jej zamiłowaniu do uporządkowania i rozliczania się ze wszystkiego, co do przysłowowego grosza. Magazynier otrzymuje w swe niepodzielne władanie ogromne pomieszczenie ze stanem magazynowym wartości ok. 15 tys. zł, na które składają się środki czystości, środki do czyszczenia basenu, sauny, narzędzia do utrzymania czystości, kosmetyki do pokoi dla gości, kosmetyki do SPA i żarówki. Wszystko, co wydaje ze swojego stanu skrupulatnie notuje. Przyjmowany na stan magazynu nowy towar dokładnie sprawdza z otrzymaną fakturą.

Kierownictwo jest zadowolone z pracy. Magazynier zdaje się znać najmniejszą ścieżeczkę, którą ma na stanie i z zamkniętymi oczami mógłby odnaleźć każdy z towarów przechowywanych w magazynie.

Nikogo nie dziwi, gdy zakup dużej partii bielizny hotelowej, zastawy gastronomicznej oraz 10 nowych telewizorów oddany zostaje do magazynu nie-spożywczego pod pieczę naszego magazyniera. Wartość magazynowanego towaru wzrasta do 42 tys. zł. Umieszczenie wszystkiego w magazynie

wymaga przeorganizowania dotychczasowego porządku, ale i z tym magazynier świetnie sobie radzi, co prawda nie jest już tak przestrzenią i nie wszystkie towary rozmieszczone są w zasięgu wzroku, ale po około tygodniu znowu może poruszać się w magazynie z zamkniętymi oczami.

...A TELEWIZOR ZGINĄŁ

Wszystko wydaje się być w jak najlepszym porządku do momentu, gdy zapada decyzja o wstawieniu wszystkich 10 nowych telewizorów do pokoi. Po telewizory do magazynu zgłasza się dwóch pracowników działu technicznego i okazuje się, że telewizorów jest tylko 9... Pani magazynierka jest bliska zawalu serca, wszyscy głośno zapewniają, że nikt nie podejrzewa jej o kradzież, ale też patrzą nieufnie, bo przecież tylko ona miała klucze do magazynu i to ona wszystko osobiście wydawała, bez jej wiedzy czy zaangażowania nie mogło więc nic być z magazynu wyniesione. Niejeden w duchu myśli: taka uczciwa kobieta, nigdy byśmy się nie spodziewali.

A może problem nie leży w uczciwości magazyniera/ki, lecz w zbyt dużym zaufaniu, jakie panowało wśród kierownictwa i pracowników hotelu? Pani magazynierka zaczynając rano pracę otwierała swój magazyn i wydawała z niego artykuły zgodnie z potrzebami poszcze-

gólnych działów, przyglądała się swoim stanom magazynowym, przygotowywała zamówienia na brakujące towary, przyjmowała nowe dostawy, a pod koniec dnia porządkowała magazyn, zamykała go i szła do domu. Nie zabierała kluczy ze sobą, zostawiała je na recepcji. Wpisywała ten fakt do specjalnego zeszytu i zostawiała klucze do swojego magazynu, które pani albo pan recepcjonista wrzucił do szuflady z gotówką. Rano odbierając klucze pani magazynierka znowu potwierdzała ten fakt w ewidencji. Gdzie więc jest luka w systemie?

Nie ma pewności, że klucze nie były używane pod nieobecność pani magazynierki. Zabrakło odpowiedniego zabezpieczenia tego punktu kontrolnego, a bez niego i niesamowita uczciwość pani magazynierki nie uchroni hotelu przed takimi zdarzeniami. Wszyscy, którzy mieli dostęp do szuflady z kluczami – czy to ze względu na pełnione obowiązki, czy to przy okazji ich wykonywania, czy też po to aby wykorzystać sytuację, mieli również dostęp do magazynu i przechowywanych w nim towarów.

Jednak nawet z tą wiedzą nie możemy powiedzieć przez którą furtkę został wyniesiony brakujący telewizor. Równie dobrze, ktoś mógł użyć kluczy zapasowych, o ile ich przechowywanie zostało zorganizowane w podobny sposób. Często zapominamy właśnie o kluczach zapasowych, a i one mogą być poważnym zagrożeniem. Posłuchajmy się kolejnym przykładem z życia hoteli.

SEJF NA RECEPCJI: NIE DO SFORSOWANIA...

Standardem jest to, że hotel oferuje gościom możliwość skorzystania z sejfów hotelowych: mogą być zamontowane w pokojach, do których każdy gość wprowadza swój kod lub też skrytki w recepcji zamykane na dwa klucze. W tym drugim przypadku najczęściej mamy do czynienia z kluczem masterem wspólnym dla wszystkich skrytek, który sam nie otworzy sejfu, czyli przydatny staje się dopiero w połączeniu z drugim kluczem do danej skrytki.

Gość pozostawiając depozyt, wypełnia odpowiednią dokumentację, otrzymuje klucz i może spać spokojnie, bo jego wartościowe rzeczy są dobrze zabezpieczone (sprawdził przecież, że skrytki są na stałe wmontowane w ściankę hotelową i zbudowane z materiałów, których nie da się pokonać zwykłym młotkiem) i strzeżone – wszakże

bezcenny klucz gość nosi przy sobie. Czy aby na pewno? Co z kluczami zapasowymi do skrytek? Zapytany o to recepcjonista odpowiada, że sejfy najprawdopodobniej fabrycznie zaopatrzone zostały w jeden klucz, gdyż w hotelu nigdy nie było kluczy zapasowych. Uświadomiony gość, tym bardziej pilnie strzeże kluczyka, bo jego zagubienie oznacza, że

Nie ma żadnych śladów włamania, jedyny klucz tkwi w zamku, a jednak depozyt zniknął. Nawet Kwinto, najślynniejszy kasjars polskiej kinematografii, nie dokonałby takiej sztuczki

swój depozyt mógłby odzyskać jedynie po wezwaniu fachowca z palnikiem acetylenowym - tlenowym.

Wraca po depozyt, przechodzi przez procedurę dokumentacyjną, nareszcie otwiera skrytkę przy pomocy kluczyka własnego i recepcjonisty i...

...DEPOZYTU NIE MA

...okazuje się być pusta. Nie ma żadnych śladów włamania, jedyny klucz tkwi w zamku, a jednak depozyt zniknął. Nawet Kwinto, najślynniejszy kasjars polskiej kinematografii nie dokonałby takiej sztuczki.

Jest to oczywiście fikcyjne zakończenie, wymyślone na potrzeby uświadomienia Czytelnikom istnienia i takiego ryzyka. W świecie rzeczywistym wyglądało to nieco inaczej: po otrzymaniu od recepcjonisty informacji, że nie ma kluczy zapasowych, jako audytor, pytam skąd więc ich tyle w szkatułce, w której przechowuje się klucze do skrytek, a słysząc odpowiedź: nie wiem, one zawsze tu były, z błyskiem odkrywczy w oku, proponuję: sprawdźmy. Sprawdzamy i odkrywamy nieistniejące klucze zapasowe...

Potraktowane nieco z humorem studium przypadku powinno uświadomić nam, że zaufanie wobec pracowników nie jest wystarczającym zabezpieczeniem naszych interesów. Z drugiej strony obarczamy pracowników odpowiedzialnością nie dając im odpo-

wiednich narzędzi, a w przypadku zmateriałowienia się ryzyka narażamy na napiętnowanie niewinne osoby.

Naturalnym jest, że stopień zaufania wzrasta z czasem, jeśli wszystko jest w porządku, przyzwyczajamy do danego stanu rzeczy. Uznajemy go za normalny w myśl zasady, że skoro dotąd się sprawdzał, sprawdzi się i następnym razem. I tak trwamy, aż do momentu, gdy na naszej drodze pojawi się kierowca-pirat łamiący zasady, pomimo, iż mu zaufaliśmy. Ponieważ analizujemy sytuację, znajdujemy błędy i wprowadzamy poprawki. A dlaczego nie zrobić tego zanim dojdzie do wypadku? Dlaczego nie zorganizować tak wszystkiego, żeby zdążyć przed błędem? Przykłady dotyczące tego jednego aspektu organizacji pracy w hotelu - sposobów zabezpieczenia kluczy i kart dostępu - można mnożyć, a nie jest to jedyny punkt kontrolny, na który należałoby wyczulić kierownictwo i pracowników. Należałoby przeanalizować procesy hotelowe, wyodrębnić w nich luki i wprowadzić procedury kontrolne dla tych obszarów: zbiór własnych zasad kontroli zabezpieczających zarówno interesy hotelu, jak i pracowników.

Kontrola jest jedną z funkcji zarządczych wpisaną w zakres obowiązków managera, aby jednak dobrze ją wykonywać, należy uświadomić i przeszkolić managera jakie punkty kontrolne powinien wziąć pod uwagę, na co zwrócić uwagę, jak zabezpieczyć największe ryzyka. Zazwyczaj trudno je dostrzec będąc wewnątrz organizacji, działając często na zasadzie przyzwyczajenia i w przekonaniu, że wszystko funkcjonuje prawidłowo, gdyż nic złego się dotąd nie wydarzyło, wtedy potrzebne jest świeże spojrzenie kogoś z zewnątrz, najlepiej doświadczonego specjalisty. Stąd coraz więcej przedsiębiorców, nie tylko w branży hotelarskiej, decyduje się na usługi osób i firm specjalizujących się w zewnętrznym audycie operacyjnym. Otrzymują oni rady jak zorganizować kontrolę wewnętrzną w swoim przedsiębiorstwie, aby zabezpieczyć słabe punkty. Czasami właśnie przedstawienie humorystycznego scenariusza, jaki mógłby rozegrać się w naszym hotelu pobudza najlepiej wyobraźnię i uświadamia potrzebę zmian. •

Autorka jest audytorem w firmie Hotel Zone – Strefa nowoczesnego hotelarstwa zajmującej się doradztwem, szkoleniami i audytami hotelowymi.