

Menedżer hotelu

2015-02-16

Menedżer hotelu jest jak wykładzina dywanowa. Szuka się go przed otwarciem, a później - gdy trzeba zmienić obecnego. Im lepszy, tym rzadziej się go zmienia. I podobnie jak w przypadku wykładziny, menedżer przyczynia się do wizerunku hotelu, ale nikt nie wybiera hotelu z powodu osoby menedżera, podobnie jak z powodu wykładziny dywanowej.

Menedżer(z ang. manager) - osoba zarządzająca przedsiębiorstwem, względnie wydzielonym obszarem jego działalności. Termin wywodzi się z angielskiego czasownika to manage - zarządzać, kierować, a jego powstanie jest związane z epoką, którą charakteryzowało powstawanie przedsiębiorstw anonimowego kapitału (spółek) i oddzieleniem w nich: funkcji własności przedsiębiorstwa od funkcji zarządzania jego działalnością. Osoby kierujące na bieżąco w imieniu właścicieli działalnością przedsiębiorstwa, mające charakter siły najemnej przyjęto wówczas nazywać menedżerami. Obecnie terminem menedżer określa się zarówno najemnych pracowników na wysokich stanowiskach kierowniczych, jak i właścicieli przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie nimi, co często ma miejsce w przypadku mniejszych firm.

Menedżer ma oczywiście w hotelu nieporównywalnie więcej zadań niż ktokolwiek inny. Jego rola jest nieporównywalnie większa niż hotelowej wykładziny. To on nadaje ton i rytm pracy obiektu, odbija swoje piętno w podejściu załogi do pracy oraz ma swój udział w każdym produkcie i usłudze świadczonej przez hotel. Wpływa też na wynik ekonomiczny obiektu. Ale ponieważ jest to ranking - popatrzmy zatem na menedżera hotelu, jak na bardzo ważny ale jednak kolejny element niezbędny w wyposażeniu każdego obiektu hotelowego.

Jak było?

Krajowy rynek menedżerów obiektów hotelarskich, tak naprawdę, liczy sobie dopiero 10 lat. Jediną liczącą się grupą menedżerów wcześniej niż 10 lat temu byli dyrektorzy i kierownicy z hoteli orbisowskich, którzy zaczęli zasilać rynek odchodząc z Orbisu w związku ze zmianami, jakie dotknęły tę hotelarską spółkę na przełomie wieków. Jeżeli wówczas mieli 30 - 40 lat to byli najlepiej wykwalifikowaną propozycją na rynku. Czego by nie pisać, Orbis był firmą w której zawsze obecny był nowoczesny, światowy know-how zarządzania hotelem, a światowe nowinki były implementowane na bieżąco. Do tego nikt nie inwestował tyle w szkolenia i treningi personelu jak właśnie ta firma. Jeżeli ktoś chciał się doskonalić i miał otwartą głowę - Orbis S.A. był świetnym miejscem na zdobycie rzetelnego przygotowania menedżerskiego. Trzeba przypomnieć, że wiele dzisiejszych standardów: bufetów śniadaniowych, systemu sprzątnięcia pokoi, podejścia do obsługi gościa - wprost pochodzi z orbisowskich hoteli i rozlało się na Polskę wraz z menedżerami z tej spółki. Przegląd najlepszych hotelarskich spółek i hoteli w wielu z nich wykazuje menedżerów z orbisowskim rodowodem na najwyższych stanowiskach lub w zarządach.

Jak jest?

Ostatnia dekada, to żywiołowy rozwój rynku, przez co rozumieć należy powstawanie dziesiątek nowych obiektów hotelarskich wszelkich możliwych typów i wielkości. W części z nich od pierwszych chwil funkcjonowania powtarzana jest wyuczona nieudolność: nieznający pracy w branży ludzie mają podwładnych nieznających pracy w branży.

Powielają się i utrwalają błędy a reklamacje klientów uczą przez lata tego, co dobry menedżer wie "od zawsze".

Co cechuje dobrego menedżera hotelarstwa?

1. Wiedza merytoryczna: świetna znajomość warsztatu i specyfiki pracy.

Menedżer hotelu musi mieć praktykę w pracy w usługach świadczonych przez ludzi dla ludzi, gdzie kluczem jest dobry kontakt osobisty z klientem ale usługi są przygotowywane w procesie produkcji przez zespół pracowników (np. przygotowanie jednostki mieszkalnej, posiłków wraz z podaniem).

Musi znać hotelarstwo. Od kuchni. W tym zawiera się także otwartość na otoczenie i nawyk ciągłego uczenia i się i podglądania. Oraz podróżowania. Menedżer hotelu, który nie jeździ po innych obiektach, nie bywa w Europie lub świecie, cóż może wiedzieć o trendach, nowinkach, wprowadzanych rozwiązaniach? Empiria jest najlepszą przyjaciółką dobrego menedżera hotelu.

2. Zdolności interpersonalne: zorientowanie na pracowników.

Menedżer zorientowany na wyniki ma małe szanse na sukces hotelu w dłuższym okresie czasu. W tej branży nie da się zautomatyzować pracy i zastąpić ludzi maszynami. Bez pracowników: pokojowych, sprzątaczek, recepcjonistów, kelnerów, kucharzy, konserwatorów, portierów itd. - nie ma obiektu hotelarskiego. Bez znajomości ludzkiej psychologii, sztuki motywowania ale też zrozumienia dla innych - nie ma dobrego menedżera hotelu. Stara prawda mówi że: "z niewolnika nie ma pracownika". W branży, w której sukces przedsiębiorstwa zależy od zaangażowania ludzi, nie tylko na płaszczyźnie wykonywanych obowiązków ale również atmosfery tworzonej na co dzień – podejście wynikowe zawsze kończy się porażką.

Zorientowanie na pracowników czasem bywa mylone z podejściem związkowca. Rzecz nie ma nic wspólnego ze związkami zawodowymi. Dobry menedżer zorientowany na pracowników potrafi z nich wydobyć więcej niż mogłoby się wydawać ,przy jednoczesnym zadowoleniu pracowników. Gdzie wynagrodzenie jest tylko jednym z elementów dających zadowolenie.

3. Szczerość, otwartość i dyplomacja.

Dobry menedżer potrafi dotrzeć do ludzi: zarówno do klientów jak i pracowników. Jest otwarty ale nie spolegliwy. Wie kiedy postawić kropkę nad "i" oraz wyznacza czytelne warunki oraz reguły współpracy. Nie obca jest mu dyplomacja. Łatwo sięga po zachowania z szerokiego wachlarza, by osiągnąć efekt. Nie wstydzi się przeprosić, czy poprosić. Potrafi chwalić ale też rzeczowo skrytykować czy wręcz zganić, a w tym nie zawaha się nawet przez wpisaniem nagany do akt. Potrafi motywować i dyscyplinować współpracowników i klientów.

4. Zaangażowanie.

Mówi się, że typowy 8 godzinny dzień pracy w hotelu trwa od 8.00 do 20.00. To prawda. W spokojne dni. Gdy trzeba - trwa dłużej. Nie będzie dobrym menedżerem ktoś, kto jest w hotelu 8.00-16.00. To pracownik administracji, nie menedżer. Najlepsi polscy menedżerowie hoteli dobrze wiedzą, że dwunastogodzinny dzień pracy przez 6 dni w tygodniu - to norma. Nie przez 365 dni w roku ale przez jego dużą część. Dlaczego? Bo hotel budzi się do życia o 6.00 gdy przygotowywane są śniadania a kładzie spać po północy, gdy barmani zamykają doby i zdają kasę w recepcji. 18 godzin codziennej pracy hotelu nie da się skutecznie ogarnąć pracując jedynie przez 8 z nich.

5. Praktyka i dydaktyka.

Dobry menedżer nie boi się swoich współpracowników ani podwładnych. O pracy każdego z nich wie tyle, że nie da się zaskoczyć. Albo sam kiedyś wykonywał taką pracę albo przynajmniej uczciwie uczył się o niej od praktyków a wiedzę dodatkowo weryfikował w życiu. Taki menedżer, który umie uczyć innych. W praktyce. Nie tylko pokazać jak coś robić ale także wytłumaczyć dlaczego właśnie tak. A jeżeli pracownik ma inną propozycję - poznać ją i jeżeli jest równie dobra, zaakceptować i wdrożyć jako obowiązującą. Potrafi rozmawiać z zespołem i wspólnie pracować. Ale także potrafi posłać łóżko, umyć kabinę prysznicową, pokroić pomidora i od A do Z ustawić bufet śniadaniowy. Zastawić stół, zaaranżować salę konferencyjną, umyć podłogę w holu recepcji czy wymienić filtr w klimatyzatorze.

Po co? By pracownicy szanowali przełożonego i wiedzieli że zna się na ich pracy. Dobry menedżer to osoba z doświadczeniem - taka, o której pracownicy powiedzą, że wiele mogli się od niej nauczyć. To osoba umiejąca podejmować decyzje i biorąca za nie odpowiedzialność ponoszenia konsekwencji tego, że zrobiło się coś złe.

6. Lenistwo.

Dobry menedżer jest leniwy. Co objawia się tym, że wszystko stara się robić dobrze, by nie musieć powtarzać i wracać do wykonanej już pracy. I takim pojmowaniem lenistwa stara się zaszczepić pracowników hotelu. Lenistwem jako określeniem dążenia do perfekcji.

7. Znajomość języka obcego.

Na pewno angielskiego. Lub ewentualnie niemieckiego. To nie spodoba się wielu czytelnikom. Niestety, nie jest dobrym menedżerem obiektu hotelowego ktoś, kto swobodnie (nie znaczy perfekcyjnie czy płynnie) nie posługuje się językiem obcym w mowie i w piśmie. Ta branża tego wymaga, znajomość języka jest koniecznością. Wraz z końcem socjalizmu (20 lat temu) do historii przejść powinni dyrektorzy, którym obcy jest jakikolwiek język inny niż polski.

Cechy dobrego menedżera szczególnie w hotelarstwie to charyzma, umiejętności negocjacyjne, przywódcze, zarządzanie czasem i kultura osobista. Młody wiek nie jest tutaj atutem. Wręcz minusem, o czym dalej.

Po czym poznać dobrego menedżera? Parafrazując premiera Leszka Milera: "po tym jak kończy". Dobry menedżer to taki, po zniknięciu którego obiekt przez blisko dwa miesiące działa tak, jakby on w hotelu na co dzień był. Kiepskim menedżerem jest ten, bez którego obiekt zaczyna być sparaliżowany po kilku dniach. To dlatego dobrych menedżerów stać na trzytygodniowe wakacje. Bo po powrocie hotel będzie nadal prawidłowo funkcjonował.

W polskich realiach niestety wciąż jeszcze łatwiej dobrego menedżera nauczyć hotelarstwa niż hotelarza po polskich szkołach - bycia menedżerem. Krajowa "produkcja" dobrych menedżerów hotelarstwa w praktyce nie istnieje. Żadna ze znanych mi polskich uczelni nie kształci osób zawodowo przygotowanych do zarządzania obiektem hotelowym.

Skąd wziąć menedżera?

A. Podkupienie.

Popularną metodą jest podkupywanie menedżerów z innych obiektów. Czy "świeża krew" zawsze jest dobra? Tak. Pod warunkiem, że jest dobrana idealnie, podobnie jak prawdziwa krew.

Ktoś, kto odnosił sukcesy jako sprawny menedżer hotelu miejskiego-biznesowego ma wszelkie szanse ponieść wielką porażkę jako dyrektor hotelu wypoczynkowego czy konferencyjnego.

Dlaczego? Zupełnie inna jest specyfika obiektów, nerw pracy, rytm działania, priorytety i organizacja pracy. Zupełnie

inne są koszty i ich struktura, nieco inne praktyczne reguły zarządzania.

Podobnie - nie odnajdzie się w dużym hotelu menedżer małego pensjonatu. I odwrotnie. Menedżer z dużego sieciowego hotelu nie odniesie sukcesu w małym obiekcie niesieciowym. Nie ta skala, nie te koszty i towarzyszące im przychody. Ktoś, kto pracował w dużej, wielostopniowej strukturze organizacyjnej (300-400 pracowników) będzie miał kłopoty, by odnaleźć się w małym, zatrudniającym 30-40 osób hotelu.

+Jeżeli profil hotelu, kategoria, położenie i wielkość są zbliżone - menedżer będzie w stanie szybko poprawić nie tylko ewentualne słabości obiektu ale także np. wyniki sprzedaży i poprawić organizację pracy.

 -Niełatwo na takiego trafić. A podkupienie pracownika niższego szczebla na menedżera naszego hotelu może się okazać nietrafioną decyzją.

B. Import z zagranicy?

Żaden dobry menedżer hotelarstwa nie wróci z własnej woli do Polski. Nie ta skala zarobków. Sonda wśród europejskich hotelarzy mówi, że zarabiają oni średnio tyle samo co ich polscy koledzy: 5 - 8 tysięcy miesięcznie podstawy wynagrodzenia. Z tym, że oni podają swoje zarobki w € (Euro) a my w złotych.

Ostatnia emigracja zarobkowa spowodowała, że wiele osób może okazać się wpisanymi w życiorys dobrymi z nazwy miejscami pracy: Starwood Hotels & Resorts, Marriott, Garden Inn. Z ich CV często wynika że byli menedżerami. Warto jednak pamiętać, że w Anglii czy Irlandii osoba odpowiadająca za pracę własną i 3 kolegów: z Turcji, Pakistanu i Czech, polegającą na zwożeniu nocami, windą towarową brudnej pościeli z pięter hotelowych do sortowni w garażu, w CV będzie miała wpisane, że była menedżerem. House Keeping Supplay & Maintenance Manager. W Polsce, brygadzysta, w angielskim hotelu będzie miał w nazwie stanowiska: manager.

+Dobre doświadczenie zawodowe na swoim stanowisku i w swoim pionie organizacyjnym. kierownik zmiany, brygadzysta, z-ca kierownika – ci ludzie, jeśli przepracowali na takim stanowisku rok, a wcześniej byli tam szeregowymi pracownikami - mają cenne doświadczenie i zupełnie inne spojrzenie na pracę niż ich krajowi odpowiednicy.

-Nie chcą pracować za stawki, jakie płaci się w polskich hotelach na analogicznych stanowiskach. Nikt kto zarabiał miesięcznie 1,7 tys. funtów nie zechce pracować za 1,7 tys. złotych.

Polska patologia: Zatrudnianie takich osób na stanowiskach do których niedorośli. Normalnie, nikt przy zdrowych zmysłach nie zatrudni brygadzystki pokojowych (nawet nie kierowniczkę służby pięter) na stanowisku menedżera hotelu. A osobę o analogicznym doświadczeniu z Irlandii lub Anglii?

Znam przypadki, że tak. Że na stanowisku dyrektora pracuje przez jakiś czas "matol", który w Anglii był pomocnikiem nocnego recepcjonisty. Ale że hotel był duży a Polak ambitny – to został brygadzystą dwóch innych asystentów. I w jego CV pojawiło się czarodziejskie: Manager. Przepustka do kariery w Polsce.

Osoby robiące karierę w zagranicznych sieciach hotelowych, jeśli decydują się na powrót i pozostanie w branży to najczęściej w ramach sieci. Ktoś kto przepracował kilka lat w Hiltonie, będzie szukał pracy w polskich Hiltonach. Albo w innym europejskim kraju, ale także w Hiltonie. Bowiem żaden polski hotel nie płaci 6 tys. € (24 tys. złotych) miesięcznej pensji zasadniczej.

C. Awans wewnętrzny

Wychowanie sobie menedżera, to dobra metoda na oddanego firmie pracownika. To forma, która się szczególnie sprawdza w przypadku kobiet, być może dlatego że więcej ich pracuje w polskim hotelarstwie niż mężczyzn.

Najpopularniejsza na świecie ścieżka kariery w obiekcie hotelowym to:Recepcjonista - Kierownik recepcji - Kierownik części hotelowej (recepcji + służby pięter) - Zastępca dyrektora - Dyrektor (menedżer). Jeżeli obiekt ma szczęście do dobrych hotelarzy, którzy choć epizodycznie w nim działają, realizując szkolenia, audyty, controlling czy czasowo obiektami zarządzając - wówczas pracownik ma szansę czerpać z nich, to co zawodowo oferują najlepszemu. Jeżeli do tego pracodawca będzie w pracownika inwestował, wysyłając go na szkolenia, konferencje i różnego rodzaju wydarzenia branżowe poszerzające horyzonty i wiedzę, wówczas taki menedżer jest jednym z najlepszych rozwiązań.

+Świetna znajomość pracownika, a przez pracownika obiektu hotelowego i personelu. Zweryfikowane zaangażowanie, uczciwość, pracowitość itp. Znane możliwości i potencjał. Zaufanie wzajemne.

-Uwikłanie w relacje z pracownikami, dawnymi kolegami i koleżankami. Trudność z budową autorytetu. Brak innych doświadczeń branżowych, jak te pochodzące z miejsca zatrudnienia. Wąska perspektywa patrzenia na hotelarstwo, brak umiejętności menedżerskich i zarządczych oraz wiedzy w tym zakresie.

Okres przydatności do spożycia

W zarządach międzynarodowych sieci świetnie wiedzą, że najlepszym menedżerem jest się przez pierwsze 4-5 lat pracy w danym obiekcie hotelowym. W zależności od charakteru pracownika zdarza się, że czas ten jest podawany w przedziale 3-6 lat. W wielu sieciach, właśnie po 4 latach kończy się kadencja w hotelu i menedżer jest relokowany do innego obiektu w ramach sieci. Hotelu tej samej kategorii, wielkości, charakteru ale np. na drugim końcu świata. Najlepsi spędzają w tym samym hotelu dwie kadencje.

Taka rotacja służy i obiektom (odświeżenie atmosfery i spojrzenia) i menedżerom, których dopada znużenie hotelem i rutyna. Z kolei okresy krótsze niż 4-letnie nie służą dobrze obiektom hotelowym, stabilizacji i rozwojowi. W Polsce wciąż niepopularne są migracje za pracą, choć trzeba przyznać, że nasza branża i tak należy do wiodących pod względem migracji menedżerów za pracą.

Młodszy czy starszy

Wiek menedżera ma niestety w naszej branży znaczenie. Idealny wiek, w połączeniu z dobrym doświadczeniem, skuteczną ścieżką rozwoju zawodowego i gotowością do zmiany pracy - występuje na rynku nadzwyczaj rzadko. Przyjmuje się, że przedział wieku, w którym menedżer jest najlepszy w zarządzaniu hotelem to 35 - 50 lat. Wiek powyżej 50 lat to raczej miejsce w zarządzie niż w zarządzaniu operacyjnym.

Mniejsza o górną granicę wieku, ważna jest ta dolna. O ile w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych sprawnym może być menedżer mający mniej niż 30 lat, o tyle w hotelarstwie zbyt duże znaczenie ma dojrzałość i emocjonalna i zrównoważenie. A to przychodzi z wiekiem.

A drugiej strony większość menedżerów mających powyżej 50 lat nie jest w stanie się już tak angażować w pracę jak dziesięć lat wcześniej. Nie chcą już pracować po 12 godzin, przyjeżdżać o 3 w nocy by skontrolować co dzieje się w hotelu, czy przyjechać do pracy o 6 rano, by wspólnie z kelnerami przygotować bufet śniadaniowy. W naturalny sposób przesuwają się z zarządzania operacyjnego w administrowanie. I to dobre rozwiązanie dla hoteli dużych, ustabilizowanych, które stać na dyrektora, pracującego jak prezes.

Menedżer - senior jest nieoceniony jako doradca, audytor. Ale nie jako menadżer prowadzący komuś hotel. Nie ta

energia, a jeśli siły w pełni to angażować się już tak nie chce jak młodszym kolegom. Warto go zaprosić do współpracy, ale z powierzaniem mu obiektu do prowadzenia warto już być ostrożniejszym. Oczywiście od tej reguły są odstępstwa, jak od każdej. Z każdym warto rozmawiać indywidualnie i sprawdzać co w praktyce sobą reprezentuje. Od reguły zbyt młodego wieku – odstępstw nie ma. Nabycie doświadczenia interpersonalnego i dojrzałości emocjonalnej wymaga po prostu lat i nie da się niczym skrócić.

Umowa o pracę czy kontrakt menedżerski?

Patrząc z punktu widzenia kosztów - zdecydowanie bardziej opłaca się rozliczenie B2B (business to business), gdy menedżer ma swoją działalność gospodarczą i świadczy usługi zarządzania firmie, która jest właścicielem obiektu. Czy każdy menedżer będzie wolał umowę o pracę, jako lepiej chroniącą jego interesy jako pracownika? Wielu, tak. Najlepsi pracują w oparciu o kontrakty B2B. Nie potrzebują ochrony w postaci możliwości kilkumiesięcznej choroby na L4.

Jaki wariant wybrać? Menedżer hotelu to nie wykładzina dywanowa. Nie da się go wybrać z katalogu i w dodatku jeszcze negocjować ceny. Ale warto wiedzieć jak wygląda charakterystyka krajowego rynku menedżerów obiektów hotelowych.

Autor: Jacek Piasta