

základ úspěchu pracovního Personál týmu

TEXT: Roman Vacho, ředitel Clarion Congress Hotel Praha

FOTO: JVD Hospitality - Spa Vitale, Esskultur Hamburg, Hotel Solstrand, Hotel Therme La, Samson

rezeption

NEMÁM RÁD SLOVO PERSONÁL
A VELMI SE VYHÝBÁM OZNAČENÍ ZAMĚSTNANEC.
ALE VYDAVATELSTVÍ ZADALO TENTO NÁZEV ÚVAHY,
TAK JEJ CTÍM...

Mnoholeté pracovní zkušenosti mne naučili svojí filozofii řízení lidských zdrojů směřovat do jiné než zcela běžné roviny. Cestovní ruch je často chápán, řečeno velmi zjednodušeně, jako hotel a restaurace. Podle toho také vypadá zájem státu a státních úředníků o toto odvětví národního hospodářství. Všichni ho verbálně deklarují jako důležité, ale nikdo ve skutečnosti pro rozvoj nebo lépe řečeno pro udržitelný rozvoj nic nedělá. Možná je to i tím, že 90 % podniků tohoto odvětví je těch nejmenších podnikatelských subjektů, živnostníků, kteří zaměstnávají sebe nebo rodinné příslušníky. Možná je to i tím, že tento obor si vždýcky pomohl sám a nebylo třeba státních subvencí jako do dalších a jiných činností. Cestovní ruch a jeho dobré uplatnění na trhu je ale něčím úplně jiným. Je prodejem zážitku. A tento zážitek vytváří mnoho faktorů. Místo, jeho infrastruktura, dostupnost, volnočasové aktivity, historické a kulturní památky, možnost se dobře najíst a pohodlně vyspat...

HOTEL MUSÍ MÍT PŘÍBĚH...

Hotel je malým světem ve světě. Hotel žije 24 hodin denně. Hotel musí mít v celkové koncepci jasný a srozumitelný příběh, který nabízí svým hostům. Majitel > investor > manažer jsou jako jediní odpovědní za tvorbu filozofie daného podniku či zařízení. Bez tohoto základního kamenu nelze stavět další části produktu. Ne vždy se musí jednat o mnohostránkový materiál. Ale vždy musí jasně a srozumitelně formulovat, co chci, pro koho to bude, kdo je moje cílová skupina klientů. Není nic horšího než hotel nebo restaurace, která nemá cílového klienta a snaží se oslovit všechny. Za prvé je to velmi drahé, za druhé to nenabízí zážitek a za třetí nás to nenutí přemýšlet o tom, jaký bude zájem o náš produkt a zda ho vůbec někdo chce kupovat. Nenutí nás to sledovat trendy a poptávku. Velmi často se stává, že prodáváme naši iluzi nebo projekt a již při jeho tvorbě jsme se nezamysleli, zda jej bude někdo kupovat. Základní tezí filozofie tedy musí být vytvářet produkt, o který bude zájem na trhu a ne splnění si svého snu, který na trhu neuplatníme.

Jasná, stručná, upřímná a všem srozumitelná filozofie hotelu je nepostradatelným nástrojem pro řízení pracovního týmu. Manažer může řídit, nebo také vést. Samozřejmě, že záleží na velikosti pracovního týmu, ale základní momenty platí obecně všude. Řízení je až byrokratické sledování všeho, co se okolo mne děje, vedení můžeme chápat jako mistrovské využívání znalostí, vědomostí a aktivit a invence členů pracovního týmu, které vedeme k naplnění filozofie našeho podniku. Manažer si musí být zcela vědom, že je odpovědnou osobou

za naplnění očekávání majitele či investora, ale že je odpovědný i členům svého týmu za naplnění jejich očekávání a plnění sociálních jistot, osobních ambicí a spokojenosti z práce, kterou vykonávají. Bez pohody a radosti z práce nebude v týmu atmosféra, kterou potřebujeme pro naše hosty a klienty.

KLIENT VNĚJŠÍ I VNITŘNÍ

Bez něho to prostě nepůjde. Každý manažer si musí uvědomit, že není podřadnější funkce v jeho hotelu. Všichni jsou důležití. Od pokojské, údržbáře, kuchaře až po ředitele. Každý má své místo.

Proč spolupracovník a ne zaměstnanec. V mé pracovní filozofii si to vysvětluji velmi jednoduše. Nepotřebuji nikoho zaměstnávat, potřebuji někoho, kdo bude se mnou a s majiteli spolupracovat na každodenním uplatňování naší společné filozofie, kdo bude v každém okamžiku vyprávět náš příběh našim hostům a klientům. A to je ten zásadní rozdíl.

Ve vedení lidí mi velmi pomáhá budování vnějšího a vnitřního klienta. Vnější klient je jasný. Je to náš host, bez něho to nepůjde, respektive bychom nedostávali výplatu. Ale proč vnitřní klient? To už je někdy složitější. Kvalita služeb pro vnitřního klienta musí být shodná jako pro klienta před recepčním pultem. Kvalita personální stravy nesmí být horší





než kvalita v naší restauraci. Elektrikář musí stejně rychle a ochotně opravit zásuvku, o kterou ho požádala pokojská, jako když opravuje rozbitý zámek na kufru hosta. U vnitřního klienta musíme společně chápat, že tato služba je stejně důležitá a nemůže být provedena hůř než věc, kterou přímo vidí náš host.

NEMUSÍTE UMĚT VŠECHNO

Můj pracovní tým má jasná pravidla. Malý, efektivní - možná bez tradičních funkcí jako je provozní, asistenti, atd.. V době informačních technologií není problém řadu tradičních funkcí nahradit výpočetní technikou.

Někdy možná potřebujeme více odvahy k předání odpovědnosti a pravomocí na nižší funkce, ale bez toho to prostě nepůjde, pokud se chceme v tvorbě týmu orientovat na vyšší zapojení spolupracovníků na realizaci stanovené filozofie. Velmi se mi osvědčilo stavět tým lidí v různých věkových kategoriích, kdy se snoubí usměvavé mládí s životní zkušeností starších členů týmů. Nebojím se do týmu přizvat vzdělané odborníky a možná i v některých momentech vzdělanější, než jsem sám. Člověk nemůže umět všechno a nemůže všechno naučit. Vzdělání a znalosti jsou velmi důležité a dobrý manažer se bez takových lidí v týmu neobejde.

POCTIVOST K FIRMĚ I K SOBĚ

Ztotožnění s firemní filozofií, loajalitu a poctivost k firmě, ale i k sobě. Nebudeme si nic nalhávat jak v nějakém procentu je to s etikou podnikání v našem průmyslu. Bohužel, nekorektnost, zaměstnávání na černo, daňové úniky a mnoho

dalších nešvarů vytváří nejen nerovné podmínky pro podnikání těch, kteří chtějí pracovat eticky, ale především dovolují pracovním týmům realizovat vlastní obchod v cizí firmě. Hodně dlouhou dobu byla tato témata jakýmsi společenským tabu, ale je velmi dobře, že začínáme i o těchto věcech hovořit. Jen na okraj, tato oblast je právě to, co musíme požadovat od státu. Vytvoření rovných podmínek pro všechny podnikatele tohoto oboru. Jsem přesvědčen, že tato pomoc by byla mnohem prospěšnější než slibování dotací z EU, na které si převážná část podnikatelů nedosáhne.

JAK HLEDÁM A VYBÍRÁM

Cestovní ruch a jeho část hotelový a gastronomický průmysl je součástí služeb. Služba je od slova sloužit. A to bývá velký problém. Střední odborné školství produkuje obrovské množství „odborníků“ pro náš průmysl. Podívejme se trochu do historie. V Československu před pár lety byly čtyři nebo pět hotelových škol. V současné době pouze v České republice máme cca 150 škol, které produkují nižší a střední kádry pro průmysl hotelů a restaurací !!! A přitom není kam sáhnout pro kvalitního spolupracovníka. Je statistickou pravdou, že 85 % absolventů těchto zařízení nikdy nebude pracovat ve vlastním oboru. Je to jen jakási státem podporovaná snaha vyjít vstříc poptávce. Otázkou zůstává, jakou kvalitu vzdělání tyto školy produkují? Jaký kádr odborných pedagogů jsou schopny zajistit? Jakým způsobem před honbou za státní dotací je schopna odborná škola již v počátcích studia vyhodnotit, že uchazeč, student bude mít lidské a osobní předpoklady realizovat své vzdělání v oblasti služeb.

Ne každému, kdo se připravuje na naše povolání a práci v hotelu nebo restauraci, je od „Boha“ dáno, že chce a je připraven sloužit. Majitel i manažer si musí být vědom, že slouží klientům a v pozici vnitřního zákazníka slouží členům svého týmu. Pokud si to neuvědomí, není schopen vybudovat dobrý tým a není schopen poskytovat služby hostům a klientům. Tuto oblast chápu jako nejdůležitější při výběru členů svého týmu. Jsem přesvědčen, že tento moment upřednostňuji před odborným vzděláním.

PROFESIONÁL ZA SEDM DNÍ!

Manažer si musí jasně předem stanovit, koho hledá. Nejhorší je si stanovit, že hledám servírku. Ale jakou? Jaká bude její úloha v týmu? Jaká bude její úloha ve vyprávění příběhu, nebo, chcete-li zážitku, který chci nabízet a prodávat svým hos-



TOP TRENDY V HOTELIÉRSTVĚ

tům nebo klientům? Je pro mne důležitější servírka s hotelovou školou, kterou nebaví si popovídat s hosty při snídani o dnešním počasí, nebo je pro náš příběh lepší „babička“, která ze snídane udělá spíše rodinnou záležitost a ještě doporučí bábovku, kterou „sama“ upekla. Jistě, „b“ je správně. Mám několik osobních zkušeností, že sázka na sympatického, příjemného vyučeného elektrikáře, který chtěl pracovat jako číšník je efektivnější, než volba mezi „hotelováký“. On se totiž rozhodl, že chce sloužit a že udělá vše proto, aby to mohl dělat. Jen na okraj, po třech letech si udělal dálkově maturitu na hotelové škole a dnes instančním studiem studuje na soukromé vysoké hotelové škole v Praze.

Pokud chcete takto pracovat, je zcela nezbytné, aby jste měli v týmu spolupracovníky, kteří budou schopni na základě velmi dobře vypracovaných manuálů práce tyto kolegy v co nejkratším čase připravit pro výkon jejich práce. Bez toho to nejde a ani nebude fungovat.

Pracoval jsem pro Hilton International. Ve Velké Británii, kde jsem také působil, vůbec neznají učební obor číšník, kuchař. Studijní program společnosti je schopen připravit studenta, adepta herectví nebo nezaměstnaného na konkrétní práci na daném středisku za 7 dní!!! Nevěříte? Věřte. Sám jsem si to ověřil v praxi. Základním momentem pro přijetí pracovníka je jeho schopnost sloužit, příjemný vzhled a schopnost komunikace. Toto se ve škole nenaučíte, to musíte mít v sobě. Ostatní se naučíte za těch 7 dní!!!

Při výběru spolupracovníků a členů týmu je u manažera nutná zkušenost, ale i nějaký další smysl. Někdy se říká šestý! Já osobně se v nadsázce řídím i Murphyho zákony pana Blocha. „Při výběru spolupracovníků nikdy nedej na první dojem. Pouze ten jediný je ten správný“ Je to protimluv, ale má hlubokou filozofickou závažnost. A co je nejdůležitější? Funguje. Pro správný odhad a hodnocení nového pracovníka potřebuji 21 dní. Pak si musím manažersky říci ano, nebo ne. Zkušební doba spolupracovníka tři měsíce je jen zástěrka nerozhodnosti manažera. A zbytečná investice společnosti do někoho, o kom nejsmem přesvědčen.

MOTIVAČNÍ MIX

Jen tato kapitola by vydala na samostatnou úvahu. Samozřejmě, že finanční motivace je asi ta nejjednodušší a nejvíce žádaná. Ale není to tak úplně pravda. Je nejméně efektivní! Jak dlouho trvá členům týmu, když jim zvednete plat, aby na to zapoměli a požadovali další zvýšení? Je to cca 4 - 6 měsíců. Investice k ničemu. Tedy z pohledu ekonomiky společnosti.

TOP TRENDY

Ve své praxi používám motivační mix. Finanční ohodnocení, které je přímo úměrné dosahovaným výsledkům celého týmu. Nikdy se mi neosvědčilo třístit finanční, motivační programy na jednotlivá střediska či oddělení. Jeden cíl, jeden úkol, jedny odměny. Zcela jistě zamezíte a v zárodku potlačíte nezdravé, vnitřní konkurenční zápolení jednotlivých členů týmu. Víím, že není jednoduché takové cíle najít a stanovit. Ale to je prostě osud a část práce manažera či majitele.

Ale jak jsem již napsal v počátku této části. Peníze nejsou to hlavní. Mnohdy dlouhodobější jistota, přístup k jednotlivému spolupracovníkovi, sounáležitost firmy s osobními problémy do jisté míry hrají mnohem zásadnější význam v motivačních faktorech, než jsou peníze. Osobní dopis ředitele a kytička k narozeninám, zaměstnanecké párty v průběhu roku, pravidelné informování týmu o výsledcích a naplňování ukazatelů plánu, malý dárek za pár korun při narození dítěte, společenský oběd s pracovníky, kteří odešli z vaší firmy na zasloužený pracovní odpočinek, tedy do důchodu.

Velmi se mi osvědčil model zapojení spolupracovníků do mimopracovních a volnočasových aktivit. Každý rok vyjíždíme několikrát mimo naše pracoviště. Část času věnujeme hodnocení uplynulého období a část na diskusi o tom, co bude dál. Naprosto jinak reagují spolupracovníci v meeting room na poradě a jinak v jeansách a triku, třeba po pěší túře. Kvalitativní rozdíl diskuse a přínos pro firmu je mnohem vyšší než náklady na takové incentívni jednání pracovního týmu. Těžko se to měří, ale je nutné si to vyzkoušet.

Ale pozor!!! Velmi pečlivá příprava obsahu jednání a organizace takového setkání je nesmírně důležitá.

Všichni musí jasně vědět, že takový program není ztrátou času, ale výraznou pomocí pro další práci a naplňování úkolů společnosti, hotelu nebo gastronomického zařízení.

ZÁVĚREM LZE ŘÍCI Z MÉHO POHLEDU A OSOBNÍCH ZKUŠENOSTÍ NĚKOLIK TEZÍ PRO ŘÍZENÍ NEBO VEDENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VLASTNÍ FIRMĚ:

Není na to škola...

Ne každý je v této oblasti úspěšný...

Lidé pracují tak dobře, jak dobře jsou řízeni/vedeni...

Pokud si jako manažer myslím, že lidé pracují špatně, tak bych se měl nejdříve zamyslet, zda jsem jim správně vysvětlil a řekl, co po nich chci a v jaké kvalitě. Pokud jsem tak neučinil, tak se nemohu divit, že výsledek naší společné práce je jiný, než jsem si představoval...

