

Robert Węglarz • Andrzej Kowalczyk



# MENADŻERNIK LIDERA

ALCHEMIA HOTELARSTWA



Wydawnictwo  
Słowa i Myśli



### Robert Węglarz

Doświadczony hotelarz i skuteczny menadżer. Ma za sobą ponad 30 lat aktywnej, udokumentowanej i popartej sukcesami operacyjnej pracy w branży hotelarskiej – był kelnerem, kucharzem, barmanem, kierownikiem restauracji, portierem, recepcjonistą, shift menadżerem, dyrektorem hotelu i wreszcie prezesem zarządu spółki hotelowej. Pracował między innymi w hotelach sieci InterContinental (IHC), Holiday Inn, Forum, Accor (Ibis i Sofitel), Malinowych Hotelach, kilku obiektach prywatnych, a także Spółce Interferie S.A. Od ponad 15 lat jest również trenerem i doradcą branżowym. Autor wielu publikacji w pismach branżowych (Hotelarz, Hospitality, SPA Inspiration, Poradnik Inwestora, Świat Hoteli) oraz wystąpień i referatów na konferencjach naukowych. Ukończył Technikum Gastronomiczne oraz Akademię Ekonomiczną w Krakowie na Wydziale Ekonomii i kierunku Zarządzanie Finansami Przedsiębiorstw, a także studia doktoranckie na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki. Na co dzień zajmuje się doradztwem operacyjnym, restrukturyzacją operacyjną i szkoleniami zawodowymi.



### Andrzej Kowalczyk

Menadżer w branży uzdrowiskowej z ponad 20-letnim stażem. Był prezesem Spółki Uzdrawisko Rabka S.A. i członkiem zarządu w Uzdrawisku Szczawnica S.A. Jest autorem metody szkoleniowej pod nazwą KOŁO JAKOŚCI BIZNESU®. Był trenerem w zakresie jakości usług medycznych i zarządzania przez jakość w Małopolskim Instytucie Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie. Był również wykładowcą w zakresie organizacji i zarządzania w Wyższej Szkole Edukacji Zdrowotnej w Łodzi. W ramach projektu doskonalenia zawodowego pt. „Mistrzowie Hotelarstwa” był trenerem i ekspertem w zakresie tworzenia produktu turystycznego. Ukończył Profesjonalną Szkołę Biznesu w Krakowie oraz Akademię Ekonomiczną w Krakowie. Na co dzień zajmuje się doradztwem w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz szkoleniami personelu i kadry zarządzającej, ze szczególnym uwzględnieniem budowania relacji, motywacji i zarządzania personelem.

Mocna... , między ego... , burzy piękny obraz tego, co sądziłeś na temat swojego zarządzania... i buduje na nowo, łącząc uznawane przez Ciebie dotychczas za sprzeczne i wykluczające się paradygmaty. Jak rozwijać firmę, zwiększać zyski i być człowiekiem... lub może: Jak być człowiekiem, rozwijać firmę i zwiększać zyski! Pełna praktycznych, sprawdzonych rozwiązań, gotowych do zaimplementowania. Vademecum hotelarstwa! Po co wymyślać koło na nowo...

Izabela Zug  
Dyrektor Zarządzający, Prezes Zarządu Prima Hotels

Dozkonala książka, która pokazuje, że hotelarstwo i zarządzanie może być ciekawą i satysfakcjonującą podróżą z wyjątkowymi i kolorowymi ludźmi, jeżeli właściwie się do niej przygotujemy, pakując do naszego plecaka wartościowe przybory, których mnóstwo możemy znaleźć w książce, a w centrum naszej uwagi będzie drugi człowiek, który jest nadrzędną wartością. Mnóstwo praktycznej wiedzy, wynikającej z doświadczenia zawodowego i życiowego Autorów, a to przede wszystkim jednym pomoże rozwinąć skrzydła, a innych uchroni przed porażką.

Tomasz Tyszkiewicz  
Współwłaściciel, Członek Zarządu Hotelu Aurora

Błyskotliwa, intrygująca, pełna przykładów z życia wziętych. Ma barwną fabułę i jest jednocześnie bardzo konkretna. Polecam lekturę szefom i ich współpracownikom. Pomoże w skutecznym działaniu każdego obiektu: hotelu, sanatorium czy pensjonatu.

Wacław Furmanek  
Prezes Zarządu Uzdrawisko Wysowa S.A.  
Wiceprezes Stowarzyszenia „Unia Uzdrawisk Polskich”

Robert Węglarz  
Andrzej Kowalczyk

# Menadżernik Lidera

## Alchemia Hotelarstwa

Ten materiał jest owocem naszej pracy i dziesiątek lat doświadczeń zawodowych.

Nie kopiuj go i nie rozpowszechniaj w nielegalny sposób – pracujemy uczciwie i chcemy pracować z ludźmi uczciwymi. Doceń proszę naszą pracę i szanuj prawa autorskie.

*Dziękujemy bardzo!*

Jeśli chciałbyś wykorzystać fragment tekstu – oznacz go w swoim materiale jako cytaty i podaj źródło:

*Robert Węglarz, Andrzej Kowalczyk, Menadżernik lidera. Alchemia hotelarstwa, Lublin 2020.*



Korekta: Zespół

Opracowanie komputerowe: Zbigniew Kowalczyk

Copyright © Robert Węglarz, Andrzej Kowalczyk

e-book ISBN: 978-83-66581-03-6

Wydanie I

Lublin 2020

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich.

 Wydawnictwo  
**Słowa i Myśli**

e-mail: [wydawnictwo@slowaimysli.pl](mailto:wydawnictwo@slowaimysli.pl)  
[www.slowaimysli.pl](http://www.slowaimysli.pl)

20-802 Lublin, ul. Skrajna 14  
tel. 81 446 98 15, faks 81 470 93 04

03-968 Warszawa, ul. Saska 9J  
faks 22 616 40 15

*Dziękujemy naszym Żonom – Uli i Monice –  
za miłość i cierpliwość*



# Spis treści

Od Autorów	7
Historia pewnego przypadku	13
Wstęp	16
Klient	18
Dyrektor hotelu	24
Co to znaczy dobry Dyrektor	32
Mentalna transformacja	40
Menadżer i/czy przywódca?	44
Nieufność	51
Komplement	59
Po co ludzie przychodzą do pracy?	66
Motywacja	74
Dobry plan szkoleniowy	84
Zanim pomożesz innym	89
Na co chorują firmy	94
Kadra i odpowiedzialność	98
Zaufanie w zespole	106
Zaufanie gościa, czyli dobra reputacja	110
Kamila i hotelowa recepcja	118
Wiedza jako wartość	130
Dominika buduje poczucie wartości	135
Komunikacja	145
Serwis i sprzedaż	153
Marcin mnie zaskoczył	155
Wojtek i tajemnice kuchni „od kuchni”	160

Wojtek jak statystyczny Polak	164
Sposoby dokonywania przemiany	169
Kolejny klient	173
Nie istnieje dobry sposób robienia złych rzeczy	191
Jak liczyć, żeby policzyć	197
Szok	208
Liczby, analizy, wnioski	213
Jacek tworzy budżet dla hotelu	216
Efektywny system motywacyjny	237
To już prawie koniec	249
Suplement	252
Liderzy (w) hotelu	252
Bo kolor ma znaczenie	254
Na zakończenie..	260
Hotel od środka, czyli (nie)prawdziwy obraz gościnności	260
Jak pomagamy?	265
Polecana literatura	266



# Od Autorów

## czyli historia kilku przypadków, bo nie ma przypadkowych spotkań

Rok 2008. Wysowa-Zdrój. Koniec Polski. Jedna z wielu konferencji branżowych z zakresu hotelarstwa. Prezesi spółek medycznych, hotelowych, dyrektorzy, szefowie firm. Jeszcze się nie znamy nawzajem, nie wiemy nawet, że siedzimy naprzeciw siebie i to w sali, w której za kilka lat wspólnie będziemy prowadzili serię szkoleń – to był początek naszej znajomości – niby przypadkowe spotkanie. Po serii wymienionych między sobą branżowych refleksji stworzyliśmy sobie miejsce do bardziej osobistej wymiany zdań. Odkrywamy, że obaj mieszkamy w Krakowie i kończyliśmy tę samą uczelnię (Akademię Ekonomiczną, obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Dopytując się jeden przez drugiego, odkrywamy, że mieszkamy w tej samej części Krakowa, kolejno, że na tym samym osiedlu, a na końcu, że nawet w tym samym bloku. Co za zbieg okoliczności! Mieszkając tam kilka lat, nigdy się nie spotkaliśmy, bo pochłaniała nas praca i szeroko rozumiana aktywność zawodowa. Odkrywamy, że kochamy naszych gości i naszą pracę i przekonaliśmy się (po latach), że nie ma przypadkowych spotkań.

Wkrótce po konferencji w Wysowej-Zdroju zorganizowaliśmy sobie męskie spotkanie przy piwie. Była serdeczna wymiana doświadczeń, pomysłów, szczerość, zrozumienie, uznanie, akceptacja – była zawodowa chemia i co najważniejsze, dobrze nam się ze sobą rozmawiało. Dyskutowaliśmy o wartościach, o polskim biznesie usługowym, o zasadach, jakimi się kierujemy, o metodach, jakimi pracujemy. Wymienialiśmy się inspiracjami, odkrywając przed sobą naszych mistrzów i mentorów – tych uczelnianych i tych praktykujących hotelarstwo, czyli gościnność usługową, a także i tych nieznanych nam osobiście, a których poznaliśmy poprzez ich książki i filmy edukacyjne. W trakcie rozmowy stało się jasne, że „przypadkowo” mamy takie samo podejście do zarządzania, przywództwa i rozwoju. Obydwaj uważaliśmy i nadal uważamy, że rozwój to ciągły proces, w którym uczymy się lepiej wykonywać swoje role zawodowe i życiowe. Z otwartością i bez wstydu mówiliśmy o popełnionych błędach i pokazaliśmy sobie wzajemnie sposoby rozwiązywania problemów, które każdy z nas napotkał na swojej drodze.

Przez kilka lat od tego spotkania pomagaliśmy sobie, a także wymienialiśmy się doświadczeniami. Każdy z nas, niezależnie jeden od drugiego, osiągał coś, co potocznie nazywa się sukcesem zawodowym. Potem, występując na konferencjach, dzieliliśmy się naszym zawodowym dorob-

kiem. Odkryliśmy, że chcemy dzielić się naszą wiedzą z innymi i pomagać innym w osiągnięciu sukcesu w branży gościnności usługowej.

Sytuacja – dzięki „przypadkom” – spowodowała, że ukończyliśmy nasze zawodowe kariery związane z osobistym zarządzaniem na najwyższych stanowiskach szefów spółek i zaczęliśmy w całości poświęcać się konsultacjom biznesowym i szkoleniom.

Zanim rozpoczęliśmy bliższą współpracę, każdy z nas miał już w swoim dorobku kilka firm, którym pomógł duplikować swoje osiągnięcia zawodowe. Wiedzieliśmy, że branża gościnności usługowej wymaga sztuki świadomego zarządzania i przywództwa. Dzięki temu doświadczyliśmy spełnienia i nieprawdopodobnej satysfakcji w postaci uśmiechniętych oczu naszych słuchaczy i niejednokrotnie owacji na stojąco.

Z perspektywy kilkudziesięciu lat pracy wiemy już doskonale, że zarządzanie usługami, a szczególnie zarządzanie usługami hotelarskimi, to pochodna praktyki i wiedzy obejmująca wiele obszarów jednocześnie, a w szczególności:

- zarządzania procesami gościnności,
- przywództwa,
- komunikacji i relacji,
- zarządzania strategicznego i operacyjnego,
- marketingu zewnętrznego i wewnętrznego,
- rachunkowości zarządczej oraz controllingu.

Świetnie przedstawił to Benjamin Schneider na międzynarodowym sympozjum poświęconym badaniom nad zarządzaniem w usługach, który traktuje zarządzanie usługami jako multidyscyplinarną dziedzinę praktyki. Obrazując tę multidyscyplinarność, autor posłużył się ilustracją, przedstawiając tym samym dziedziny, które są ściśle powiązane z procesem zarządzania usługami<sup>1</sup>.

---

1 D. Solnet, Service management in hospitality education: Review and reflection, International Research Symposium in Service Management, Le Meridien Hotel, Mauritius, 24-27 August 2010.



Spośród wielu dostępnych w literaturze poświęconej zarządzaniu definicji zarządzania (Leszek Krzyżanowski, Jan Zieleniewski, James D. Mooney, Ricky W. Griffin, James A.F. Stoner, David A. Whetten i Kim S. Cameron, Andrew J. Dubrin) najpełniej oddająca podejście funkcjonalne w kontekście wykorzystania zasobów niematerialnych wydaje się być definicja zastosowana właśnie przez Griffina i Stonera.

Griffin określa zarządzanie jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>2</sup>. Stoner natomiast definiuje pojęcie zarządzania jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów<sup>3</sup>.

Postanowiliśmy usystematyzować, przetworzyć i zebrać w całość multidyscyplinarną wiedzę z zakresu zarządzania hotelarstwem. Uporządkowaliśmy nasze dotychczasowe wykłady i dokonaliśmy fuzji naszego łącznego dorobku, wiedzy i doświadczenia. Dzięki temu potrafimy identyfikować błędy, jakie można popełnić w zarządzaniu usługami, i tworzymy narzędzia wsparcia dla firm usługowych. Odkryliśmy, że możemy

2 R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004.

3 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.

wspólnie szybciej i skuteczniej pomóc większej liczbie przedsiębiorców w podnoszeniu jakości działania ich firm.

Jednocześnie patrząc na rynek hotelowy, widzimy, jak wiele błędów jest popełnianych w polskich przedsiębiorstwach. Czasem z niewiedzy, czasem z pychy, a czasem z braku konsekwencji. Wielu hotelowych przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy z faktu, że weszli w jedną z najtrudniejszych branż na świecie. W branży gościnności usługowej – niezależnie od tego, czy jest to hotel, sanatorium, pensjonat, dom wypoczynkowy i nieważne, czy ma charakter biznesowy, pobytowy czy SPA – obsługa gościa wymaga 24-godzinnej uważności personelu, okazywania serca i dawania „od siebie”, nawet wtedy gdy gość sam tego serca nie okazuje. Wymusza to mentalną gotowość do świadczenia usług i to bez względu na zajmowane stanowisko, czy tytuł lub funkcje wymieniane przed nazwiskiem. Mało tego, obliuguje to do wzięcia 100% odpowiedzialności za poczucie satysfakcji i komfortu pobytu gości, skoro zdecydowało się przyjąć ich pod swój dach i wziąć od nich za to zapłatę.

Kolejna trudność polega na tym, że zarządzanie miejscem gościnności musi być przemyślaną i wielopłaszczyznową strategią zorientowaną na zadowolenie wszystkich interesariuszy (gości, właścicieli i pracowników).

Sami doświadczyliśmy tego, że współczesne zarządzanie hotelem nabiera zupełnie nowego znaczenia i wymiaru. Wraz ze wzrostem konkurencji oraz drastycznych zmian na rynku pracy wzrosły oczekiwania firm co do kompetencji oraz kwalifikacji zawodowych obecnych menadżerów obiektów hotelowych. Dostrzegamy, że istnieje potrzeba szybkiego i skutecznego dostosowania kwalifikacji, postawy i wiedzy kadry do oczekiwań gościa, i że potrzebne są programy edukacyjne, które relatywnie szybko, kompleksowo i skutecznie pomogą zmieniać się szefom, którzy później będą potrafili zatrzymać przy sobie pracowników.

Obserwacje biznesowe i informacje zwrotne od naszych klientów pokazują, że na dzisiejszym rynku coraz częściej poszukiwani są silni liderzy, którzy z jednej strony potrafią zaangażować swoje zespoły do walki o rynek, przewidzieć rozwój sytuacji makroekonomicznej i branżowej oraz dopasować do niej działania i cele biznesowe hotelu.

Dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz specyfika działalności hotelarskiej sprawiają, że coraz większego znaczenia nabierają sposoby organizacji, zarządzania i przewodzenia, a rosnąca konkurencja zmusza do poszukiwania kierunków zmian w sposobach zarządzania hotelami.

Fascynujemy się najnowszymi odkryciami neurologii, psychologii, socjologii i nauk o przywództwie w organizacji i zarządzaniu. Korzystamy z dorobku uznanych autorów, jak Stephen Covey, Simon Sinek, Mateusz Grzesiak, Andrzej Jeznach, Marshall B. Rosenberg oraz wielu, wielu in-

nych, ale i z własnych doświadczeń, których nabraliśmy, podejmując dziesiątki decyzji dziennie, tworząc plany operacyjne dla dziesiątek ludzi i szkoląc łącznie kilkanaście tysięcy osób. Pozytywne opinie na temat naszej pracy i rosnąca chęć wspierania tych, którzy chcą się rozwijać, skłoniły nas do napisania tej książki i zatytułowania jej „**Menadźernik Lidera. Alchemia Hotelarstwa**”. Książka zawiera unikalne i sprawdzone recepty, które po użyciu w odpowiednich proporcjach, odpowiednio dozowanych, pomagają budować skuteczność i wprowadzać konieczne zmiany w kulturze organizacyjnej każdej firmy – nie tylko hotelarskiej czy usługowej.

„Menadźernik Lidera. Alchemia Hotelarstwa” to opowieść i poradnik w jednym. To opowieść edukacyjna, w której zawarliśmy kilkadziesiąt lat naszych doświadczeń zawodowych zdobytych w branży hotelarskiej. Dzieląc się tą wiedzą, pokazujemy i pomagamy uniknąć błędów, niepotrzebnych kosztów oraz zaoszczędzić rozczarowań i frustracji.

Ktoś zapyta:

1. Po co to robimy?
  - Bo chcemy dać konkretne i sprawdzone rozwiązania.
2. Dlaczego to robimy?
  - Bo dotychczasowy system kształcenia uniemożliwia szybkie i skuteczne transferowanie wiedzy i umiejętności adekwatnych do potrzeb obecnego gościa, wszechstronnie wyedukowanego i wszechwiedzącego.
3. Dla kogo jest ta książka?
  - Dla kadry zarządzającej każdego szczebla, która chce stworzyć efektywny zespół, lepiej komunikować się z podwładnymi i nie tylko, motywować innych do działania, doskonalić swój fach oraz rozwijać swoich pracowników.

Nasze prawdziwe historie i realne doświadczenia włożyliśmy w scenariusz, role, postawy i zachowania opisanych przedsiębiorców hotelowych oraz ich pracowników (bohaterów tej książki), którzy przeżywają emocje, podejmują działania i zmieniając siebie, zmieniają jakość swojego biznesu. W książce można śledzić te zmiany, choć uprzedzamy, że żadne miejsce, imię i okoliczności nie mają nic wspólnego z jakimkolwiek obiektem czy osobą, a ewentualna zbieżność czy podobieństwo są całkowicie przypadkowe. To wirtualny hotel z realnymi problemami, które pomagają rozwiązać Arek, Grzegorz – narratorzy i fikcyjni bohaterowie, którzy mogą przypominać autorów tej książki, ale tylko „przez przypadek”.

Książka podzielona jest na rozdziały, które tworzą następującą po sobie chronologiczną całość. Każdy rozdział, lub cykl rozdziałów, zawiera podsumowania, będące zestawem narzędzi i wskazówek, tzw. **menadżerniki**, służące do podnoszenia jakości i efektywności pracy szefa oraz działalności obiektu.

Zachęcamy, żeby korzystać z menadżernika dla praktycznego przyswojenia sobie sfabularyzowanych treści rozdziałów. Czasami, żeby to zrobić, trzeba będzie poszukać w dialogach wskazówek do działania.

Każdy menadżernik to swoistego rodzaju instruktaż do doskonalenia postawy, umiejętności i wiedzy.

Kiedy będziesz czytać tę książkę, to właśnie menadżerniki pomogą Ci doskonalić Twoją organizację i siebie samego. Możesz do niech wracać, ile razy zechcesz, kiedy już przerobisz, przetworzysz czy przećwiczysz wszystko z tej książki, bo doskonalenie to proces ciągły.

Książka opisuje życie branżowe hoteli, a metody, jakimi bohaterowie radzą sobie z wprowadzaniem zmian, można przenieść do każdej branży, bo w każdej branży pracuje człowiek, który myśli, odczuwa emocje, podejmuje decyzje i działania.

A teraz zostawiamy Cię z rodziną braci Kozubów, Dominiką, Wojtkiem, Karoliną, Jackiem i innymi postaciami hotelowych opowieści, żebyś przeżył ich dylematy z perspektywy szefa, dyrektora i obserwatora obiektu.

Przez „przypadek” ta książka jest inna niż wszystkie, ale to niespodzianka, którą odkryjesz w trakcie jej czytania, bo czym byłyby alchemia, bez ukrytej tajemnicy?

Z hotelarskim i gościnnym pozdrowieniem  
Autorzy

# Historia pewnego przypadku

Gdy byłem nastolatkiem, hotele były dla mnie miejscami magicznymi i niedostępnymi. W latach 80. poprzedniego wieku w jednym z dużych miast nie raz zaglądałem przez duże przeszklone okna, do ich środka i obserwowałem siedzące przy restauracyjnych stolikach dobrze ubrane i uśmiechnięte osoby. Ja byłem na zewnątrz, a siedzący w lobby barze goście pili swoje drinki, głaszcząc dłońmi szklanki. Niektórzy rozmawiali, inni coś czytali, a jeszcze inni wydawali się być zamyśleni. Uwielbiałem na nich patrzeć, bo po mowie ich ciał można było odgadnąć, jakie przeżywają emocje, a po wyglądzie i ubraniu, z jakich krajów przyjechali. Czasami w wyobraźni przenosiłem się do miejsc, o których (jak mi się wydawało) rozmawiali, bo ich dłonie, oczy, niekiedy cała sylwetka robiły to w tak czytelny sposób, że śmiałem się, złościłem albo czułem radość razem z nimi.

Przed hotel podjeżdżały taksówki, które zatrzymywały się przed wejściem, a ja patrzyłem, jak hotelowy portier, ubrany w nienaganną służbową liberię i czapkę na głowie z nazwą hotelu wyszytą złotymi literami, otwierał drzwi samochodu, uśmiechał się do wysiadających gości, po czym dawał gestem umówiony znak swojemu koledze, by ten natychmiast podjechał wózkiem bagażowym i odebrał od gości walizki. Następnie ów kolega wjeżdżał z nimi do holu recepcyjnego, goście podchodzili do recepcji, odbierali klucze do pokoju i zaczynali swoją (w mojej wyobraźni magiczną) podróż w krainę zaczarowanych korytarzy i pokoi, dyskretnych uśmiechów, tajemniczych gestów, nieznanymi mi zapachów i smaków, doświadczeń i przeżyć, które tej hotelowej podróży towarzyszyły.

Patrzyłem na nich oczami nastolatka i marzyłem o tym, żeby kiedyś też tak podjechać pod hotel, wysiąść z taksówki i pójść z moją ukochaną kobietą do recepcji, wziąć klucz od pokoju, zaprosić ją do restauracji hotelowej, zjeść kolację i wypić szampana zamówionego wcześniej w tajemnicy przed nią.

Żalną namiastką tego luksusu była dla mnie kolekcja puszek po zagranicznych piwach i pudełek po papierosach, które udawało mi się czasami znaleźć na okalających hotel terenach zielonych. Dla nastolatka, wychowującego się w czasach socjalizmu w sferze najbardziej utopijnych marzeń i iluzorycznego luksusu, pozostawały jedynie myśli, że może kiedyś będzie mi dane przekroczyć próg takiego hotelu i to w charakterze gościa.

Po kilku latach „przypadkiem” dostałem pracę w takim hotelu, przechodząc kolejno niemal wszystkie stanowiska od portiera, kelnera po szefa recepcji, by później zostać kierownikiem (innej już co prawda) restauracji, a po kolejnych kilku latach objąć stanowisko dyrektora hotelu – najpierw jednego, później drugiego i kolejnych.

Marzenia się spełnia poprzez solidną pracę nad sobą i silną motywację. Ten mały chłopiec miał wiarę w to, że może żyć w ciekawszym i bardziej komfortowym świecie, ale nie miał wtedy jeszcze wiedzy, jak to zrobić. Podobnie jak kilka lat później (pracując już w hotelu), kiedy wracał z pokoju hotelowego, zaraz po tym, jak odprowadził gościa do pokoju, niosąc za nim walizki, napotkał znaną mu bardzo dobrze (pracowali razem na tej samej zmianie) pokojową, która zaczęła go na korytarzu jednego z hotelowych pięter i powiedziała: „Będiesz kiedyś dyrektorem hotelu”.

Zaskoczony takim zdaniem, tylko odpowiedział wątpięcym, niemal sarkastycznym tonem: „Basia, proszę cię, jestem portierem i noszę walizki za gośćmi”. Wtedy ona spojrzała mu głęboko w oczy i powiedziała jeszcze raz: „Będiesz dyrektorem hotelu”. Już nic nie odpowiedział, chwycił tylko mocniej walizki i popędził do windy.

Od tamtego spotkania z Basią minęło niespełna sześć lat, kiedy zostałem zastępcą dyrektora jednego z sieciowych hoteli. Kim była Basia? Pokojową, starszą ode mnie o dobre kilkanaście lat. Miała gęste, kręcone, kruczoczarne włosy i przenikliwe spojrzenie – trochę intrygujące, trochę inne, trochę tajemnicze.

Patrząc na tę sytuację z perspektywy kilkunastu lat, kiedy w ręce wpadł mi tekst znaleziony w internecie [cytaty.pl], który najpierw przykuł moją uwagę kadrem z filmu „Ojciec chrzestny”, a który brzmiał następująco:

„Nie ma przypadkowych spotkań i ludzie też nie stają na drodze naszego życia, ot tak. Każdy człowiek zostaje nam dany po coś, aby czymś nas ubogacić, dopełnić, coś pokazać czy uświadomić. Przez ludzi dostajemy od życia tysiące szans na to, aby stać się lepszym człowiekiem lub aby temu człowiekowi pokazać coś, czego on do tej pory nie dostrzegł” – uświadomiłem sobie wówczas, czego dokonała Basia, zaczepiając mnie tamtego dnia w hotelowym korytarzu i mówiąc: „Będiesz dyrektorem hotelu”.

Dzisiaj nadal fascynuje mnie ten klimat gościnności, przyjemny widok miejsca, uśmiechniętych ludzi, którzy czerpią radość z tego, że mogą robić coś tak szczególnego dla swoich gości, a mianowicie wpływając na ich doznania i przeżycia, dają im chwilę przyjemności i zadowolenia. Czasami jestem w hotelu w służbowej podróży, a czasami prywatnie. Zawsze jednak marzę, aby hotel mógł mi zastąpić dom, przynajmniej w taki sposób,



by po całym dniu załatwiania różnych spraw doświadczyć chwili ciszy, spokoju i wytchnienia.

Kiedy dzisiaj siedzę już po tej drugiej stronie okna hotelowej restauracji, do szyb nie podchodzą już nastolatki, a hotele nie przenoszą ich w inne czasy. Goście są niby tacy sami, podobni do siebie, a hotele stały się naturalną częścią miejskiej infrastruktury i już wpisały się na trwałe w nasze codzienne życie, przestając być obiektami westchnień i marzeń o świecie luksusu.

# Wstęp

Siedzę w hotelowym lobby i wpisuję w kalendarz termin umówionego właśnie spotkania z klientem.

Na stoliku przede mną stoi filiżanka z aromatyczną kawą, perfekcyjnie przygotowaną, z piękną, wyważoną cremą, ujmującym zapachem, z nutką goryczy, jaką w niej uwielbiam i smakiem rozchodzącym się po języku. Idealnie podana filiżanka - końcem ucha skierowana w stronę prawej dłoni, sugerując, że z łatwością można ją pochwycić i przybliżyć do ust. Dyskretna obecność kelnerki blisko baru daje mi przestrzeń do swobody, a jednocześnie nie pozostawia wątpliwości co do zainteresowania swoim gościem. Kiedy kieruję na nią wzrok, instynktownie spotykam się z jej spojrzeniem. Stojąc, pracuje oczami, które idealnie wykrywają postawę ciała gości, którzy prostując sylwetkę, sygnalizują jakąś potrzebę dalszej gościny. – „Idealny parasol”<sup>4</sup> – pomyślałem. Pewnie uwielbia swój zawód i swoją pracę, i z pewnością musi lubić ludzi.

To dzięki takiej postawie hotelowy gość czuje się zauważony i zaopiekowany. Ale taka postawa wymaga permanentnej pracy nad sobą.

Właśnie chciałem zapłacić rachunek za moje zamówienia – musiałem zrobić to coś, co wychwyciła bezbłędnie, bo podeszła i zapytała serdecznie: „Tak, proszę”. Po mojej prośbie o rachunek – zanim go podała – dała mi jeszcze chwilę, oddalając się w stronę baru, bym spokojnie dopił sobie ostatni łyk kawy. Właśnie takiej chwili potrzebowałem tuż przed konsultacją w sprawie działającego w pobliżu hotelu.

Przypomina mi się w takich chwilach cytat z książki pod tytułem „Ballada hotelowa”, napisanej przed laty przez Wiesława Górnickiego, ówczesnego dziennikarza Polskiej Agencji Prasowej, którym to cytatem autor niezwiązany zupełnie z branżą hotelarską (jedynie poprzez noclegi podczas podróży służbowych) dokonał swoistego podziału obiektów hotelowych – na hotele dobre i te pozostałe. Cytat ów brzmi następująco:

„Hotele całego świata, bez względu na kategorię i wygląd zewnętrzny, dzielą się na dwie zasadnicze grupy. Na takie, gdzie klientowi sprzedaje się spokojny sen i dobre samopoczucie, oraz takie, gdzie podstawowym zajęciem jest spełnianie czynności służbowych w zakładzie ds. noclegowania osób przyjezdnych”<sup>5</sup>.

---

4 Przyp. Autorów: określenie funkcjonujące w branży, którym przyjęło się określać profesjonalnych kelnerów.

5 W. Górnicki, Ballada hotelowa, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1979.

Dzisiaj, po wielu latach od pierwszego czytania „Ballady hotelowej” rozumiem, o jakich różnicach pisał Górnicki. Moja praca zawodowa jest ściśle związana z szeroko rozumianym hotelarstwem. Jestem gościem, a chwilę później staję się nauczycielem, który dzieli się z personelem hotelu tym, jak przyjmować gości, aby chcieli wracać, wspominać i polecać hotel innym – dzielę się swoją wiedzą i kilkudziesięcioletnim doświadczeniem. Właścicielom hoteli natomiast przekazuję praktyczne wskazówki, jak budować hotel, jak go prowadzić, by mógł dawać spełnienie zawodowe i satysfakcję finansową.

Nagle dzwoni telefon ...

– Panie Grzegorz, proszę mnie ratować, mam problem z pracownikami, zwalniam się – słyszę w słuchawce jeden ciąg zdań. Takich telefonów rocznie jest przynajmniej kilkadziesiąt, a ten rodzaj problemu pojawia się dość często. Rotacja pracowników i zawirowania w relacjach z gośćmi to główny problem szefów i właścicieli.

– Kto się zwalnia? – pytam Dariusza, któremu 10 lat temu pomagałem otwierać hotel na Podhalu.

– Kelnerzy mi odchodzą – słyszę rozpacz w głosie.

– A dłaczego odchodzą? – pytam Darka.

– Nie wiem, pewnie im się nie spodobało, że odszedł szef gastronomii – odpowiada z wyraźnym żalem.

Potem dowiaduję się o kilku okolicznościach, o konflikcie personalnym wśród załogi i o trudnych relacjach w organizacji. Wściekłość, gniew i lęk o utratę reputacji zmieszane ze wstydem przeplatają fakty, o których mówi mój rozmówca. Taka rozmowa nic nie załatwi, ale da przynajmniej Darkowi poczucie ulgi, że został wysłuchany. Kolejny pożar wymaga gaszenia. Czasem i w takich okolicznościach przychodzi mi pomagać innym.

Jakiś czas pozostaję myślami z Darkiem. Szybko jednak przenoszę uwagę na stół przed sobą i robię ostatnie notatki przed spotkaniem.

# Klient

Norbert był wysportowanym mężczyzną przed czterdziestką. Wysoki i szczupły, w dopasowanej do ciała koszuli, z naturalną muskulaturą. Na powitanie silnym uściskiem dłoni i energicznym gestem zaproszenia wskazał miejsce przy stole konferencyjnym w swoim gabinecie.

Pierwszy kontakt sugerował, że dokładnie wie, o co mu chodzi. Nazywam takich „konkretni”, ale wiem, że nie zawsze tacy są, a w trakcie rozmowy ujawnia się ich prawdziwa osobowość. Usiedliśmy wygodnie przy stole i od razu przeszliśmy do rozmowy.

– Miło mi, że możemy się spotkać. Dobrze, że pan jest. Przejdźmy więc do konkretów – zaczął Norbert. – Widzi pan, jestem w kropce. Prowadzę firmę budowlaną. Razem z bratem mamy sporo pracy w Niemczech, a interes wymaga, żeby się tym hotelem cały czas zajmować. Brat ma jeszcze swój biznes w Łodzi, mały zakład produkcyjny. Ten hotel natomiast prowadzimy razem, ale nie wiem, dlaczego od dwóch lat do niego dokładamy. Nie są to jakieś spore pieniądze, ale zastanawiamy się, co dalej z tym robić. Wie pan, przez osiem miesięcy w roku jesteśmy w Kolonii, tam mamy biuro. Prowadzimy budowy w Norymberdze i Hamburgu. To kawał drogi. Brat zajmuje się tą produkcją u siebie, a ja nie mam fizycznej możliwości doglądać hotelu tak, jak pewnie on tego wymaga. Zatrudniamy dyrektora – to już drugi w ciągu roku. Wie pan co? Albo oni nie mają pojęcia o robocie, albo z nami jest coś nie tak. Na rozmowie przed zatrudnieniem mówił, gdzie to nie pracowali i czego to nie potrafią – miłe, dobrze brzmiące słówka, i w ogóle kim oni nie są. Jak mija trzeci miesiąc pracy, to wydaje się, że to zupełnie inne osoby niż na początku. Najgorsza była ta Magda sprzed pół roku. Kiedy rozmawialiśmy o cenach za pokój, to mi mówiła, że są za niskie. Podnieśliśmy ceny, a teraz do nas przyjeżdża coraz mniej gości.

Opowiadana historia Magdy trwała jeszcze chwilę, a ja słuchając swojego klienta, miałem w pamięci recepcjonistkę, która kiedy wszedłem, siedziała z oczyma wtopionymi w monitor. Coś porównywała w papierowych zestawieniach. Atmosfera już przy wejściu była chłodna, pomimo pięknie dobranych kolorów wnętrza i detali wykończeniowych czy mebli w holu gościnnym. Gdy podszedłem bliżej, potrzebowała chwilę, by zorientować się, że właśnie ma gościa przed sobą.

– Dzień dobry, gdzie znajduje pana Norberta Kozuba?

– Szef jest u siebie na górze – powiedziała bez przywitania, choć głosem z każdą chwilą wydającym się być coraz miłszym.

- A jak tam dotrzeć? - zapytałem grzecznie.  
- Pójdzie pan schodami za tym białym filarem w prawo i potem do końca korytarza. Biuro jest po lewej stronie - mówiąc to, wychyliła się zza recepcyjnej lady.

Kiedy ja kończyłem krótką myśl o recepcjonistce, Norbert kończył kilkuninutowy wstęp o dyrektor Magdzie, wspominając, że ma też problemy z doborem personelu.

- Wie pan, teraz to trudno znaleźć pracowników. Nie szanują pracy - jak przychodzi piątek, to chcą jak najszybciej iść do domu. W soboty i niedziele nie chcą brać dyżurów. No po prostu tragedia, mało tego...

- Po co pan prowadzi ten hotel? - zapytałem, przerywając potok narzekania i utyskiwań.

- Słucham? - odpowiedział pytaniem na pytanie, nieco zaskoczony.

- Po co pan prowadzi ten hotel? - powtórzyłem.

- Pięć lat temu przejeżdżaliśmy go z bratem za długi - rozpoczął swoją opowieść. - Facet nam nie zapłacił za wykonane usługi i w rozliczeniu przejeżdżaliśmy obiekt. Ja zawsze chciałem mieć hotel, więc sobie myślę, super, trafiło się. Jest okazja, to zaczęliśmy go uruchamiać. Na początku szło nieźle. Okolica piękna, w pobliżu jezioro, drzewa, cisza i tak dalej. Ludzi było sporo, ale potem coś zaczęło się psuć.

- No to marzenie się panu spełniło - wtrąciłem. - Chciał pan mieć hotel, to pan ma.

Spojrzał na mnie znacząco i jednym tchem wyrzucił z siebie.

- Właśnie dlatego pana ściągnąłem, żeby go postawić na nogi, bo nadal chcę go mieć.

- Chce go pan dalej prowadzić - pytam - tylko lepiej, dobrze rozumiem?

- No tak, właśnie tak chcę - odpowiada.

- Ale po co pan to chce robić? - pytam ponownie.

- Wie pan, uważam, że hotel jest w takim miejscu, że powinniśmy na nim zarabiać przynajmniej 400 000 rocznie. Mamy restaurację, korty tenisowe. Do przystani nad jeziorem jest 500 metrów, to idealne miejsce na biznes.

Argumentów padło jeszcze sporo. To prawda hotel miał sporo atutów - 60 dwuosobowych pokoi, położenie przy jednym z mazurskich jezior, spory teren wokoło, las - ale i tak to wszystko nie dawało odpowiedzi na moje pytanie.

- Rozumiem, panie Norbercie - wtrąciłem po kilku chwilach słuchania opowieści o atutach miejsca i mocnych stronach regionu. - Ale nadal pan nie odpowiedział na moje pytanie. Po co pan chce, żebym rozkręcił panu biznes?

– Żeby wreszcie do niego nie dokładać – ze szczerym westchnieniem odpowiedział, szukając w mojej dociekliwości głębszego dna.

– Pytam pana, bo pewnie o tym rozmawiał pan z obecnym i poprzednim dyrektorem hotelu. Pewnie pan powiedział, jak pan widzi to miejsce za rok, dwa, pięć. Zakładam, że rozmawialiście o tym, w jaki sposób chcecie gościć ludzi i jakiego rodzaju wrażenia, doznania i wspomnienia mają stąd wynieść.

Widząc uważne spojrzenie Norberta na sobie, po wzięciu krótkiego oddechu dodałem:

– Prowadzenie hotelu to pozostawianie u odwiedzających go gości czegoś niezapomnianego, bo oni (goście) dają nam zwykle to, co mają najcenniejszego: swoją osobę, swój czas i swoje pieniądze. Jeśli takimi cennymi wartościami nie zaopiekujemy się należycie, to goście pewnie już nigdy nie wrócą. A jak nie wrócą, to straci pan sporo pieniędzy na to, żeby pozyskać nowych gości. Ale oni też odejdą, jeśli recepcjonistka będzie miała głowę w papierach i nie będzie witała gości hotelowych. Ma pan ładne miejsce dookoła, piękne wewnątrz, ale gdybym, wchodząc z drogi, miał zapytać pańskiej recepcjonistki o wolny pokój, to prawdopodobnie w połowie drogi bym zawrócił, bo na twarzy ma wymalowane: „Panie Boże spraw, żeby mi się chciało, tak jak mi się nie chce”. Pytam o pana misję i powód, dla którego pan prowadzi ten hotel, bo jeśli pan go nie ma, to po pierwsze nie będą go znali pana pracownicy, a po drugie nie będą widzieli sensu dalszej swojej pracy tutaj.

Jeszcze długo mówiłem o sensie prowadzenia biznesu hotelowego i o tym, jak ważne jest podchodzenie do tego biznesu z sercem i o tym, że to co powinien robić, a czego nie robi recepcjonistka, zależy od organizacji pracy, kultury organizacyjnej i wielu innych jeszcze szczegółów, ale przede wszystkim mówiłem o tym, że pracownicy, przychodząc do pracy, muszą w niej widzieć większy sens, bo tylko wtedy uczestniczą w czymś, co jest większe od nich samych. I wreszcie powiedziałem o tym, że za najmniejsze nawet błędy personelu odpowiedzialność ponoszą przede wszystkim szefowie hotelu, których rolą jest dbanie o spójność każdego elementu procesu obsługi z misją firmy.

Norbert powiedział mi, że tak na to nie patrzył i z żadnym z dotychczasowych dyrektorów nie rozmawiał o misji i głębszym sensie gościnności. Przecież tyle razy był w hotelach, więc dla niego oczywiste było, że wie, jak prowadzić hotel – ma być miło, czysto i tyle.

Takich ludzi jak Norbert spotykam wielu. Do hotelarstwa przyciągnęło ich przyjemne wspomnienie z miejsc, które sami odwiedzali, zarobione pieniądze w innej firmie i poczucie sukcesu wyniesione z innej branży.

Po kilkudziesięciu minutach rozmowy Norbert postanowił, że porozmawia z bratem o tym, czy i jak widzą sens dalszego prowadzenia tego biznesu. Ustalą, czy są w stanie określić, jaki styl, jakie emocje i jakie przeżycia będą mogli zaoferować swoim gościom.

Daliśmy sobie miesiąc na ustalenie dalszych szczegółów współpracy.

# Menadżernik 1

## Pytania dla szefa:

1. Po co prowadzisz hotel?
2. Jakich gości chcesz mieć u siebie, w podziale na segment główny i segmenty uzupełniające?
3. W czym (w jaki sposób, jakimi metodami?) i czym (przy pomocy czego?, za pomocą jakich metod – wizerunek, organizacja, produkt) chcesz się odróżnić od konkurencji?
4. Co dasz innym od siebie? Jak goście się poczują u Ciebie? Jakie swoje potrzeby zaspokoją?
5. Jaką cenę (czasu, pieniędzy, zaangażowania osobistego) jesteś w stanie zapłacić, żeby poprowadzić hotel (pracować w tym miejscu)?

## Co robić?

1. Określ misję, czyli sposób, w jaki chcesz zmienić świat doznań swoich gości.
2. Napisz, jak Twój gość może spędzić w tym hotelu jeden dzień – co przeżyje, czego doświadczy, czego dozna, jak się będzie czuł? (użyj do tego przynajmniej 50 słów, których nauczy się, które poczuje i zrozumie Twój personel).
3. Napisz, jak Twój hotel ma wyglądać za lat 10 – jaką masz jego wizję.

## Do przemyślenia:

Hotel jest miejscem wyjątkowym. Każdy gość, każdy Twój pracownik jest wyjątkowy i niepowtarzalny i każdy obiekt hotelowy jest inny. Błędem hotelarzy jest robienie biznesu na wzór innego. Kopiowanie, naśladowanie hamuje kreatywność, a zwykle sprowadza się do powierzchownego odwzorowywania form, przestrzeni, organizacji, bez zaglądania do tego, czego nawet najwprawniejsze oko nie zobaczy – misji konkretnego człowieka, który postanowił, że chce zmieniać świat. Podglądając innych, a nie mając własnych pomysłów, jest się tylko nieudolną kopią tych, których chcemy naśladować.





# Dyrektor hotelu

Kiedy szedłem na kolejne spotkanie z Norbertem, wiedziałem już, że w sprawie prowadzenia hotelu nastąpił przełom. Bracia Kozubowie postanowili, że chcą prowadzić go nadal i zdecydowali się, by w jego rozwoju skorzystać z pomocy naszej firmy. Na spotkanie przyjechałem z moim wspólnikiem, który podobnie jak ja, od ponad 20 lat pracował w branży hotelowej. Wiedzieliśmy, że zmiana nastawienia właściciela jest kluczowa – bez tego ani rusz. Wymaganie zmian od pracowników nie ma sensu, jeśli nie zaczną się one od zmian u właściciela.

Norbert czekał na nas w swoim gabinecie, razem z dyrektorką hotelu. Dominika, jak przystało na typową trzydziestolatkę, biła pewnością siebie. Osiem lat pracy w branży, w tym pięć w recepcji, gdzie przez dwa lata była kierownikiem, traktowała jako potężny zasób doświadczenia, który pozwolił jej kierować przez trzy lata średnimi obiektami na północy Polski. Norbert dotarł do Dominiki z polecenia swoich przyjaciół z branży hotelowej. Przed spotkaniem wyjawiał nam, że bardzo jej zaufał i że nie ma przed nią żadnych tajemnic i spokojnie możemy mówić szczerze o wszystkim.

Zanim przyjechaliśmy do hotelu, nasz pracownik zrobił kompleksowy audyt metodą tajemniczego klienta. Spędził w hotelu trzy dni, mieszkając w nim i korzystając ze wszystkich dostępnych usług – tak jak każdy statystyczny gość. Wykonujemy taką pracę zawsze wtedy, kiedy właściciel hotelu lub dyrektor uznają, że faktycznie zależy im na zmianie i chcą wiedzieć, jak rzeczywiście wygląda jakość oferowanych usług, jak wygląda z punktu widzenia gościa cały proces usługowy i jak w związku z tym mogą czuć się goście i czego doświadczać.

Po kilku minutach grzecznościowej rozmowy i wymiany uwag o branży i przedstawieniu przeze mnie wspólnika, Arka, wiedzieliśmy już, że Dominika na tym spotkaniu bardzo mocno będzie dbała o to, żeby hotel był oceniony wzorowo. Na pierwsze uwagi Arka o tym, że warto przyrzeć się temu, jak pracują poszczególne działy hotelu, mocno się zdystansowała. Odchyliła się do tyłu, a czoło lekko się zmarszczyło na znak uważnego, ale nieufnego wsłuchiwania się w nasze spostrzeżenia z audytu.

– Moi pracownicy wiedzą, jak należy dbać o czystość pokoi. Pokojowe są od tego, żeby robić to, co do nich należy. Mówiła to dobitnie, a jej krótka grzywka rytmicznie kołysała się z dynamicznie uruchamianą sylwetką, którą wspierały niewerbalne gesty będące wyrazem pewności siebie. – Rozmawiałam z każdą z osobna, zaraz po przyjeździe do hotelu.

Uważam, że bardzo dobrze wywiązują się ze swoich obowiązków, dbając o czystość w hotelu.

– Ale my nawet nie wspomnieliśmy o pokojowych – odparł Arek. – Ale skoro o nich mowa, to czy rozmawiała pani z nimi o tym, co myślą o środkach czystości, które kupujecie?

– Proszę pana, to są doświadczone sprzątaczkі, dostają kasę i wiedzę, jak mają pracować. Zasady są ustalone od pół roku, kiedy tu przyszedłam do pracy – zdecydowanie odpowiedziała pani dyrektor, wyraźnie szukając wzrokiem poparcia u Norberta, który szybkim skinieniem głowy dał wyraz zrozumienia słowom Dominiki. To dodało jej napędu do dalszego udowadniania swoich racji.

– Od lat korzystam z tych środków. Moim zdaniem są bardzo dobre. Nikt nie ma nic przeciwko temu. Goście są zadowoleni, a pokoje zadbane. Poza tym, proszę pana, pokojówka to tylko pokojówka i z nią nie ma potrzeby dyskutować, jakich środków ma używać.

Uznaliśmy, że przyszedł czas (jak w pokerze po wysokiej licytacji) na odkrycie kart.

– W takim razie tak wygląda szyba kabiny prysznicowej w pokoju 117 – powiedział Arek, pokazując zdjęcie w swoim telefonie, które kilka dni temu zrobił nasz anonimowy audytor. Dominika otworzyła szerzej oczy i patrząc raz na zdjęcie, a raz na Arka, rzucała coraz bardziej gniewne spojrzenia. Widać, że wdarliśmy się na jej pilnie strzeżone terytorium.

– Te zacieki – rozpoczął Arek – biorą się stąd, że środki nie są odpowiednio rozprowadzane po półokrągłej ścianie kabiny lub też używane środki są po prostu niewłaściwe. Poza tym do wycierania stosujecie materiał, który pozostawia takie zacieki. Zrobiliśmy audyt hotelu kilka dni temu. Nasz audytor rozmawiał z jedną z osób, która twierdzi, że przepracowała w hotelach wiele lat i wie, że z czystością łazienek są problemy. Wie też, że w tej sprawie odbyła się rozmowa z szefową housekeepingu, ale do tej pory nie nastąpiły żadne zmiany – zakończył swą wypowiedź Arek.

– Pani Dominiko – zwrócił się ponownie do pani dyrektor Arek – badanie „Mystery Shopping” daje możliwość kompleksowego dostarczenia informacji poprzez prowadzenie zarówno obserwacji biernej – audytor obserwuje, jak obsługiwani są inni klienci, jak i obserwacji czynnej – kiedy audytor wciela się w potencjalnego gościa i sam staje się nabywcą świadczonych usług. Tego typu audyt to jedna z najskuteczniejszych metod weryfikacji standardów obsługi klienta we wszystkich obszarach operacyjnych hotelu, na Zachodzie znana i stosowana od lat 40. XX wieku. Największą zaletą tej metody jest niewątpliwie obiektywizm, niezależność i fakt, że badanie przeprowadza się w czasie rzeczywistym. Audytor nie

zbiera deklaracyjnych opinii klientów, ale stwierdza fakty, w związku z czym wyniki audytu są zawsze rzeczywiste. Audyt łączy ze sobą zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Podstawą pracy audytorów są obserwacje oraz formularze badawcze, które zawierają kilkaset punktów zebranych w checklisty dopasowane do każdego obszaru usługowego.

Dobry audytor jest wszędzie tam, gdzie trzeba być, a słuchanie pracowników jest częścią warsztatu dobrego audytora. Ma lata doświadczeń branżowych, dzięki czemu sprawy prowadzenia hotelu są dla niego oczywiste.

Po tych słowach pani dyrektor, pomimo że nic nie odpowiedziała, wyrazem twarzy i spojrzeniem niepozostawiającym złudzeń, jakimi emocjami obdarzyła Arka, wbiła się jeszcze głębiej w swoje krzesło, krzyżując ręce na piersiach. A my wyświetlaliśmy kolejne zdjęcia z innych miejsc, pokazując, że w pokojach nie dba się o czystość. Do tego pokazaliśmy dowody na niedomyte przyprawniki w sali restauracyjnej, opowiedzieliśmy o dialogu z kelnerką, która nie mogła sama ustalić tego, czy w zestawie zamiast gałki lodów waniliowych może być czekoladowa, bo musi spytać szefa kuchni, i o tym, że przyjęła zamówienie na danie, którego nie można już było dostać. Potem wspomnieliśmy o tym, że recepcjonistka zamiast odbierać telefony ustala z pokojowymi grafik pracy, że barman za zakupioną kawę nie dał audytorowi rachunku, i jeszcze kilka innych zaskakujących szczegółów.

– Jakby wszyscy sobie zmieniali menu, to byśmy się w tym nie połapali, a grafik od dawna mamy poukładany – chaotycznie broniła dotychczasowej sytuacji Dominika. – Może trafił pan na Sylwię, ona pracuje dopiero od czterech tygodni, jeszcze się nie poznała z pokojówkami. Poza tym one jej nie lubią, bo jest młoda i chce nimi rządzić.

– Pani Dominiko, a jak często spotyka się pani z pracownikami i z nimi rozmawia? – spytałem.

– Wie pan, ile mam pracy? Sama ogarniam zamówienia, sprawdzam dostawy i robię oferty. Do tego wszystkie umowy – co chwilę spoglądała na Norberta, który znał już większość audytowych informacji z naszej telefonicznej rozmowy, jednak szczegółów pozostawiliśmy sobie na obecne spotkanie. Jego mina wskazywała zdziwienie i rosnący niepokój. Widać, że nie miał w naturze wybuchać, jednak „woda w chłodnicy zaczynała się powoli gotować”.

– Poza tym kończymy teraz remont kilku pokoi, robimy nowy wystrój wnętrza – kontynuowała Dominika, a jej głos stawał się coraz mniej zdecydowany, bo fakty ze smartfonu były jak kareta z asów naprzeciw słabych dwóch par na waletach.

– Pani Dominiko, panowie przyszli nam pomóc, a to, co widzę, nie ukrywam, że bardzo mnie zaskoczyło. Nie sądziłem, że popełniamy takie błędy. Bardzo liczyłem na panią. No, ale zostawmy może nasze sprawy na później. Teraz mam propozycję, żeby panowie przysłali nam pełny raport ze zdjęciami, a panią proszę, żeby się pani do tego odniosła. Wrócimy do rozmowy, jak skończę spotkanie z panami – Norbert dał do zrozumienia, że od tej pory będziemy rozmawiali już tylko we trójkę. Dominika po krótkim „oczywiście, szefie” wyszła z gabinetu, a Norbert dał upust nagromadzonym emocjom.

Nie na wiele się zdały nasze argumenty, że nie jest jeszcze tak źle i że w innych (naprawdę wielu) odwiedzonych przez nas obiektach sytuacje są jeszcze gorsze.

Pokazaliśmy więc Norbertowi wyniki naszych badań.

Mieliśmy twarde dane z przeprowadzonych przez nas dotychczas ponad 80 audytów. Rozpiętość ocen końcowych ze wszystkich przeprowadzonych badań wynosiła od 31,50% do 81,55% zgodności (poprawności jakości usługowej), przy czym wartość mediany wynosiła zaledwie 63,25%, przy zastosowanym rozdziale wartości ocen:

- 0-49% zgodności – wynik słaby oznaczający: rażące odstępstwa,
- 50-69% zgodności – wynik słaby: do poprawy,
- 70-89% zgodności – wynik dobry: do przyjęcia,
- 90-100% zgodności – wynik bardzo dobry: pożądana.

Dodatkowo Arek wskazał na dane będące podsumowaniem wyników przeprowadzonych badań.

USŁUGI	Mediana	Wartość największa	Wartość najmniejsza	Kwartył pierwszy Q1	Kwartył drugi Q2	Kwartył trzeci Q3
Hotelowe	63,73%	83,88%	34,25%	54,13%	63,73%	71,23%
Gastronomiczne	57,63%	82,76%	25,00%	42,32%	57,63%	72,13%
Baza zabiegowa	67,44%	76,91%	36,70%	50,82%	67,44%	73,44%
Ocena końcowa audytu	63,25%	81,55%	31,50%	54,59%	63,25%	70,86%

Z analizy rozkładu wynika, że zaledwie 25% audytowanych obiektów uzyskało wynik powyżej 70,86%, czyli „do przyjęcia”. I choć największa wartość wynosiła 81,55%, to i tak plasowała przedmiotowy obiekt również w kategorii: „do przyjęcia”.

Mediana wyników na poziomie 63,25% zgodności jednoznacznie wskazuje, że jakość procesów usługowych w obiektach jest zdecydowanie zła i nadaje się do poprawy.

Biorąc pod uwagę, że działalność obiektów hotelarskich oparta jest na orientacji rynkowej, czyli na dążeniu do obsłużenia jak największej licz-

by gości, po jak najwyższej cenie i świadczeniu tymże gościom usług na możliwie jak najwyższym poziomie, stawia to przed obiektami wyzwanie poprawy jakości świadczonych usług szczególnie w tych obszarach, które odpowiadają za sukces obiektu, czyli czystość, jakość obsługi i postawa personelu (tym bardziej że to właśnie te obszary działalności uzyskały najgorsze oceny).

Oceny końcowe w przypadku usług hotelarskich podwyższyły (niestety) punkty uzyskane za ogólne wrażenie otoczenia obiektu i holu głównego, które obejmowały funkcjonalność, estetykę czy standard wyposażenia. Czynniki te jednak są tylko materialnymi aspektami świadczenia usług, a jak zaobserwowano w trakcie audytów, zdarza się, że występują w obiektach miejsca nowocześnie urządzone i nowo wyposażone, ale jednocześnie brudne lub zaniedbane.

Największe uchybienia jakościowe dotyczyły niestety poziomu utrzymania czystości w pokojach, częściach wspólnych (w tym w toaletach) i permanentnych usterek technicznych. Właściwie nie odnotowano pokoju, co do którego nie byłoby zastrzeżeń natury higienicznej.

Usługi gastronomiczne, pomimo najczęściej smacznej kuchni, osiągały słabe oceny, głównie ze względu na nieprzestrzeganie standardów obsługi i zasad serwisu kelnerskiego, a także za brak zainteresowania gościami – permanentna nieobecność personelu na sali. Bardzo często brak było stosowania przez personel przyjętych i obowiązujących powszechnie form grzecznościowych czy kultury osobistej.

Zastrzeżenia do obszaru gastronomii dotyczyły również poziomu czystości, tak zastawy i bielizny stołowej, jak i wyposażenia sal konsumencjki, ale niestety także estetyki podawanych posiłków i jakości stosowanych surowców.

Sporo zastrzeżeń odnotowano również w obszarze usługowym, jakim jest szeroko rozumiana baza zabiegowa (w tym SPA & Wellness). Pomimo iż wartość mediany jest najwyższa spośród badanych obszarów, to jednak nagminnie spotykany były brak dezynfekcji, niedokładne sprzątanie pomieszczeń zabiegowych, brak jednorazowych podkładów higienicznych w gabinetach, brudne sauny, brak ręczników do saun, brak poczucia intymności w trakcie zabiegów, a także ich skracanie.

Norbert popatrzył na Arka, później na mnie i z niedowierzaniem, a wręcz z przerażeniem w głosie, zapytał:

– To się nie dzieje naprawdę?

– Niestety, dzieje się, panie Norbercie – odparliśmy właściwie jednocześnie, a najgorsze w tym wszystkim jest to, że osoby bezpośrednio odpowiedzialne za taki stan rzeczy zdają się tego w ogóle nie dostrzegać.

Na szczęście Norbert należał do tej grupy właścicieli, którym zależało na swoim biznesie hotelowym. Co więcej, miał świadomość potrzeby zmian, których należy dokonać, by hotel mógł dalej funkcjonować, a co najważniejsze, bez których nie mogło być mowy o zyskach w nadchodzącej i czekającej go przyszłości.

Na koniec naszego spotkania zobowiązaliśmy się przesłać pełny raport z audytu, który zawierał nieco ponad 120 stron, a w ślad za nim naszą propozycję działań naprawczych.

- W takim razie proszę o informację, kiedy możemy spodziewać się końcowego raportu i jeżeli panowie pozwolicie, to chciałbym zaprosić na kolejne nasze spotkanie mojego brata Marcina, współnika - dodał Norbert.

- Bardzo dobry pomysł, panie Norbercie, i powiem szczerze, że chcieliśmy również wyjść z taką propozycją, abyście panowie obaj uczestniczyli w spotkaniu - odpowiedziałem i dodałem, że może zaprosimy również Artura, który audytował hotel i bezpośrednio z jego ust będziemy mogli usłyszeć o wrażeniach z pobytu.

- Myślę, że to dobry pomysł, zwłaszcza przez wzgląd na mojego brata.

# Menadżernik 2

## Pytania dla szefa:

1. Czy wiesz, jak naprawdę pracują Twoi pracownicy?
2. Czym kierujesz się w prowadzeniu swojego obiektu: fragmentarycznymi opiniami gości, głosem pracowników czy subiektywnymi komentarzami z rynku, czy też wyłącznie swoimi przekonaniem?
3. Czy naprawdę chcesz doskonalić swój hotel?
4. Czy masz w tym profesjonalne wsparcie?
5. Jak reagujesz na informację zwrotną, jeśli wynika z niej, że masz sporo do zmian?
6. Co zmieniasz częściej: ludzi czy system i sposób pracy?
7. Czy pytasz swoich podwładnych, czemu coś nie działa, czy też szukasz winnych?
8. Czy w Twojej organizacji błędy zamiatane są pod dywan, czy mówi się o nich otwarcie?
9. Czy wiesz, że oceniając pracowników, oceniasz jednocześnie jakość swojej pracy jako szefa?

## Co robić?

1. Zaakceptować, że błąd jest rzeczą ludzką.
2. Szukać powodów, dlaczego błąd powstał.
3. Pytać i słuchać zamiast karać i pochopnie osądzać czy działać.
4. Stwarzać przestrzeń do swobodnej rozmowy o błędach.
5. Być wdzięcznym za informacje zwrotne, ale weryfikować ich źródło i nie przyjmować jako prawdy bezkrytycznie każdej informacji z każdego źródła.
6. Być gotowym na to, że firma to ciągły proces doskonalenia i zmian.

## Do przemyślenia:

Błąd i sukces to dwie strony tej samej monety, która nazywa się „działanie”. To nie błędy są problemem, ale strach przed błędem może zniszczyć organizację. Warto stworzyć kulturę unikania i naprawiania błędów poprzez Księgę Standardów, umiejętność rozwiązywania reklamacji gości, cykliczne spotkania zespołów. Błąd to informacja o zrobieniu czegoś w inny sposób – czy tak do tego podchodzisz?





# Co to znaczy dobry Dyrektor

Dwa tygodnie później w towarzystwie naszego kolegi Artura (audytora) podjechaliliśmy pod znany nam już wszystkim (Arturowi szczególnie) hotel. Weszliśmy do holu recepcyjnego, podeszliśmy do recepcji. Siedzącą za ladą dziewczynę o krótkich czarnych włosach, w wieku około 28 lat, powitałem słowami: „dzień dobry”, i kiedy nadal siedząc, odpowiedziała tym samym zwrotem, zapytałem, czy pan Norbert jest u siebie, ponieważ jesteśmy umówieni. W tym momencie wstała z krzesła i oznajmiła, że szef jest u siebie w biurze.

– Czy wskazać panom drogę? – zapytała pospiesznie.

– Nie trzeba, dziękujemy, wiemy już, gdzie to jest – odparł Arek z uśmiechem.

Z należnym szacunkiem zapukaliśmy w drzwi z napisem PREZES. Po wyraźnym i głośnym „proszę” nacisnęliśmy klamkę i weszliśmy do środka. Norbert zwrócił się do nas serdecznym „witam panowie” i od razu przedstawił nam swojego brata Marcina.

– A... (tu Marcin zawiesił na chwilę głos) to są ci panowie? – i dodał „witam”.

Cokolwiek to nie oznaczało, wskazywało wyraźnie, że Norbert musiał opowiedzieć bratu o naszym poprzednim spotkaniu i tematach, jakie do tej pory poruszyliśmy.

Marcin był starszy od Norberta (przynajmniej na takiego wyglądał), miał około 45-48 lat, był sporo niższy od swojego brata, ale za to znacznie od niego szerszy (w ramionach też). Uścisnęliśmy sobie dłonie na powitanie i przyjętym zwyczajem zajęliśmy wskazane nam miejsca przy stole konferencyjnym.

– Brat wspominał mi – rozpoczął Marcin – że robiliście jakieś tajemnicze badanie i że podobno u nas w hotelu jest brudno i personel niczego nie potrafi?

– No to łatwo nie będzie – pomyślałem (zresztą nigdy nie było łatwo) i spojrzałem porozumiewawczo na Arka. Arek wziął głęboki oddech.

– Pozwoli pan, że zaczniemy od początku – rozpoczął spokojnie Arek. – Prawdą jest, że nasz kolega Artur (tu wskazał na siedzącego po swojej prawej stronie, a naprzeciwko Marcina Artura) mieszkał u państwa w hotelu kilka dni i będąc zwyczajnym gościem, jakich macie państwo w obiekcie zapewne wielu, prowadził obserwacje według ustalonych i określonych metod oraz narzędzi. Doświadczył w tym czasie na sobie w sposób bezpośredni jakości państwa usług i obsługi. Nazywa się to audytem „ta-

jemniczego klienta” i stąd pewnie przekonanie o tajemniczych badaniach. Z jego wizyty powstał obszerny raport wraz ze zdjęciami miejsc, w których Artur przebywał, opisem sytuacji, których był świadkiem i w których sam też uczestniczył. Ten raport dzisiaj panom prześlemy. Jesteśmy tu również po to, aby wyjaśnić, czy przybliżyć, szczególnie interesujące sytuacje, jakie miały miejsce podczas jego wizyty.

- No właśnie brat mi wspomniał - wtrącił Marcin - że podobno w tym pokoju, gdzie pan mieszkał, była brudna łazienka.

- To może ja odpowiem - zabrał głos Artur - i otworzył raport na stronie, gdzie rozpoczynał się opis pokoju, w którym mieszkał podczas audytu. - Tak wygląda szyba kabiny prysznicowej w tym pokoju - powiedział Artur, pokazując zdjęcie, tak odpływ w brodziku, a tak grzejnik, który wisi po lewej stronie przy drzwiach.

Marcin wydawał się nie okazywać żadnych emocji, ale jego twarz poczerwieniała, a mięśnie na kościach policzkowych napięły się znacznie.

Artur pokazywał dalej. - To jest zdjęcie podłogi pod łóżkiem, to natomiast... - już nie dokończył, gdyż Marcin wszedł mu stanowczo w słowo.

- Sejf. I co z nim nie tak? - zapytał.

- Z samym sejfem wszystko było w porządku - kontynuował Artur - nawet działał, a przynajmniej miał zasilanie, szkoda tylko, że nie było przy nim instrukcji obsługi, jak z niego można korzystać.

- To są pojedyncze przypadki, które akurat panu się przytrafiły - zripostował Marcin, a jego spojrzenie zrobiło się przenikliwe.

- Być może - odpowiedział spokojnie zaprawiony już w takich sytuacjach Artur - tylko że mamy tutaj kilkadziesiąt zdjęć tych pojedynczych przypadków, na które natrafiłem w trakcie trzydniowego pobytu.

- Wie pan co - zaczął stanowczo Marcin - ludzie podpisali zakresy obowiązków i wiedzą, co mają robić, wyciągniemy wobec nich odpowiednie konsekwencje i więcej się to nie powtórzy.

- Marcin uspokój się, panowie przyszedli tutaj po to, aby nam pomóc i pokazać, jak unikać w przyszłości takich sytuacji - skarcił brata Norbert.

- Co uspokój się? Ile razy ci mówiłem, że ludzie mają być posłuszni i wykonywać polecenia, a ty chcesz być dla nich kolegą i kumplem - ostro naskoczył na Norberta Marcin.

Po tej próbie zachowań i sposobu przeżywanych emocji ze strony Marcina mieliśmy już obraz (no, a przynajmniej mocny solidny jego zarys) osobowości obydwu braci.

Marcin był przedsiębiorcą nastawionym na cele i ich osiągnięcie. Jego dominująca pozycja była widoczna, kiedy mówił, stał, siedział, a nawet milczał, choć to ostatnie przychodziło mu bardzo trudno. W sytuacji konfrontacji wspinał się na krzesło, jakby szykował się do ataku, dając sygnał,

że uwielbia rywalizację. Dążył do kontaktu wzrokowego. Jego prostolinijne podejście i bezpośredniość ułatwiały mu posuwanie się naprzód w dyskusji. Norbert z kolei miał łatwość budowania relacji. Zależało mu na załatwieniu sprawy, nie był tak sprawny w podejmowaniu decyzji jak brat, ale umiejętnie równoważył osiąganie celów z szacunkiem do drugiego człowieka, co pokazywał intensywniejszą mimiką twarzy, cieplejszym niż brat głosem i bardziej luźną sylwetką, która spójnie odzwierciedlała treść wypowiedzianych słów. To miało olbrzymie znaczenie dla dalszego etapu naszej rozmowy.

– Panowie – zabrałem głos – proponuję, abyśmy skupili się na kilku, naszym zdaniem, najważniejszych kwestiach oraz na wnioskach płynących z zebranego tutaj materiału i wspólnie zastanowili się, jak to możemy razem zmienić. Zgadzam się z panem – zwróciłem się do Marcina – że personel powinien wykonywać swoje obowiązki.

– No właśnie – odburknął Marcin, sugerując, że szybko chce zmierzać do konkretnych decyzji.

– Ale – kontynuowałem – skoro ich nie wykonuje na oczekiwanym przez panów poziomie, to czy przynajmniej wiecie, dlaczego tak się dzieje? Innymi słowy: dlaczego, albo też z jakiego powodu ten personel nie wykonuje tego, co powinien? Zawsze w takich sytuacjach z pomocą przychodzi trzy pytania:

1. Nie wykonuje, bo nie chce?
2. Nie wykonuje, bo nie umie?
3. Czy może nie wykonuje, bo nie ma czasu?

Bez znalezienia odpowiedzi na te pytania dalsze działania nie mają sensu, a już z pewnością nie zmieniają obecnej sytuacji, no chyba że na jeszcze gorszą.

Nastała chwila ciszy. Pierwszy odezwał się Marcin, w którym jak się okazało pozostawała jeszcze złość. – Trzeba zwolnić Dominikę – powiedział do Norberta i nie czekając na odpowiedź, zwrócił się do nas: – Zgadza się ze mną panowie, prawda?

Szukanie u nas poparcia swojego pomysłu na zwolnienie Dominiki było dla nas sygnałem i informacją.

Z jednej strony wskazywało na dominację charakteru Marcina nad charakterem Norberta, potwierdzało, że hotel jest biznesem, na który nie bardzo mają czas lub chęci (albo jedno i drugie), ale co najistotniejsze – obnażyło ich brak doświadczenia w prowadzeniu biznesu usługowego opartego wyłącznie na relacjach międzyludzkich.

Postanowiłem odpowiedzieć na tak postawione przez Marcina pytanie.

- No cóż? Jeżeli uznamy ponad wszelką wątpliwość, że za istniejący stan rzeczy ponosi odpowiedzialność wyłącznie pani Dominika, to przyznamy panu rację, ale jeżeli pozostanie choćby cień wątpliwości, że z różnych powodów pani dyrektor nie miała na coś wpływu, to z pełnym przekonaniem mówimy: NIE.

Po tych słowach w oczach Norberta pojawił się błysk, a źrenice lekko się rozszerzyły.

- Ale o co panu chodzi? - zapytał Marcin, który po raz kolejny chciał jak najszybciej ustalić, co dalej robić.

- O to, że bardzo łatwo jest wyrokować o podwładnym, zwłaszcza z za biurka, a jeszcze łatwiej z za biurka oddalonego o kilkaset kilometrów.

- Przecież jest dyrektorem i powinna wiedzieć, co ma robić - kontynuował brat Norberta. - Płacimy jej dobre pieniądze, a hotel ma dobre położenie, więc musi przynosić zyski.

- No właśnie - wtrącił się Arek - a skoro już o tym mowa, to co właściwie pani Dominika ma robić?

- No ma robić wszystko w taki sposób, żeby było dobrze - odpowiedział niecierpliwie Marcin.

- Czyli jak? - nie dawał za wygraną Arek, a ja już wiedziałem, do czego zmierza.

- No, dobrze ma robić - odparł Marcin, już bez takiej pewności w głosie.

- Ja rozumiem, panie Marcinie - napierał Arek - ale proszę mi powiedzieć, co to znaczy dobrze, albo co konkretnie ma robić pani Dominika, jakie ma postawione przez panów cele do wykonania, czy wie, czego od niej się oczekuje, za co konkretnie jest odpowiedzialna, na co ma wpływ, na jaką pomoc z waszej strony może liczyć i wreszcie, na ile samodzielnie może podejmować decyzje i działania oraz czy jest wystarczająco do tego zmotywowana?

Norbert milczał. Marcin popatrzył na brata, jakby szukał pomocy i wsparcia. Wiedzieliśmy już, że w tym właśnie momencie zmieniło się dotychczas obowiązujące *status quo*. Na mentalnym murze oporowym pojawiły się pierwsze pęknięcia. Zadane przez Arka pytania odniosły pożądaną skuteczną odpowiedź. Marcin już nie był tak pewny siebie. Po chwili odniósł się do postawionych kwestii.

- Wiecie panowie, Dominika ma osiem lat doświadczenia w hotelarstwie, była kierowniczką recepcji, uznaliśmy, że to wystarczy i że wie, co ma robić. My z Marcinem na co dzień zajmujemy się zupełnie innymi branżami. Szukaliśmy dobrego dyrektora.

- Z pewnością jej doświadczenie to duży atut - skomentowałem. - Jednak każdy hotel jest inny i niezmiernie rzadko udaje się zastosować na-

rzędzia wyniesione z jednego obiektu w kolejnym. Powód jest bardziej złożony, niż się może na pierwszy rzut oka wydawać. To fakt, że sposób ułożenia talerzy na stole w restauracji A i restauracji B można powielić, podobnie jak ścielenia łóżka, podobnie jak odbieranie telefonu w recepcji do czwartego sygnału. Jednak dużo ważniejsze od tego, CO trzeba zrobić, jest to, w JAKI sposób to należy zrobić. To z kolei jest pochodną wielu czynników, jak np. misja czy kultura organizacyjna firmy, o czym już wspominałem na wcześniejszym spotkaniu z panem Norbertem, a tego dyrektor, nawet najlepszy, sam nie jest w stanie stworzyć. Tutaj konieczne jest wsparcie i zaangażowanie właścicieli i/lub zarządu. Ponadto nasuwa mi się zasadnicze pytanie, co oznacza określenie dobrego dyrektora? – zwróciłem się do Marcina i nie oczekując odpowiedzi, kontynuowałem. – Co właściwie powinno dla właściciela hotelu oznaczać dobrego dyrektora? Oto, panie Marcinie, kilka przykładów z naszego doświadczenia, z którymi spotkaliśmy się dotychczas:

1. Dobry dyrektor to samodzielny dyrektor.
2. Dobry dyrektor to znaczy skuteczny dyrektor, a skuteczny to umiejący zarabiać pieniądze (generować zyski).
3. Dobry dyrektor to posłuszny dyrektor, czyli realizujący bez słowa sprzeciwu wolę właściciela.
4. Dobry dyrektor to tani dyrektor, czyli zarabiający w granicach „przyzwoitości”.
5. Dobry dyrektor to taki dyrektor, który praktycznie nie wychodzi z hotelu, tylko cały czas ma wszystko pod kontrolą.
6. Dobry dyrektor to ktoś z rodziny właściciela lub z polecenia znajomych.
7. Dobry dyrektor to taki, którego lubią wszyscy pracownicy.
8. I wreszcie dobry dyrektor to taki, który ma doświadczenie i zna rzemiosło.

Szczególnie popularne są (niestety) trzecia, czwarta i szósta odpowiedź. – Rolą dyrektora hotelu – nie przerywałem – jest osiągnięcie założonych budżetowo rezultatów ekonomicznych (zysków) wynikających z prawidłowego koordynowania działalności operacyjnej, przy zachowaniu wysokiej jakości oferowanych i świadczonych usług, z uwzględnieniem wszystkich obszarów usługowych. Hotelarstwo podobnie jak każda inna branża (finansowa, informatyczna, budownictwo itd.) wymaga fachowców, a dodatkowo – ze względu na swoją specyfikę – fachowców wszechstronnie przygotowanych.

Rolą właściciela i/lub dyrektora, jak i kierownictwa szczebla średniego jest tworzenie i kształtowanie kultury organizacyjnej, misji firmy, wzorców zachowań i właściwych, poprawnych relacji. Szczególnie tych, które tworzą się i zachodzą pomiędzy członkami organizacji, tak w układzie pionowym (przełożony – podwładny), jak i poziomym (pracownik – pracownik), a które determinują jakość funkcjonowania całego hotelu.

Kolejnym krokiem jest implementacja tych wartości na poszczególne szczeble kierownicze i opracowanie standardów zarządczych, systemów motywacyjnych dla pracowników i zasad premiowania dla kadry kierowniczej (w oparciu o wyniki ekonomiczne i twarde liczby, a nie uznaniowo). Tylko jasne i zrozumiałe dla wszystkich reguły gry, ustalane nie częściej niż raz w roku, przy tworzeniu budżetu na kolejny okres mogą sprawić, że hotel nie tylko utrzyma, ale pozyska wartościowych pracowników na długie lata.

– Podsumowując, chciałem tylko dodać na koniec, panowie, że rolą menadżerów w hotelach powinno być kreowanie relacji interpersonalnych oraz tworzenie kultury organizacyjnej.

To takie organizacyjne DNA. W pierwszej linii genotyp pochodzi od najwyższego kierownictwa firmy. Następnie ten genotyp jest przenoszony za pomocą systemu nerwowego organizacji, jakim jest komunikacja nieformalna, na niższe poziomy funkcjonowania firmy i w efekcie powstaje właściwa każdej firmie kultura organizacyjna bądź też tzw. folklor organizacyjny. Przejawia się ona (czy on) we wzajemnym traktowaniu się pracowników, traktowaniu pracowników przez przełożonych, relacjach, sposobie komunikowania się, zaangażowaniu i wreszcie podejściu do klienta.

– Ale wracając – parłem naprzód – dyrektorowi natomiast powinno powierzyć się zadania operacyjne, a on wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie, ma zapewnić stabilny rozwój obiektu.

– Rozumiem, co pan chce powiedzieć – przerwał Marcin, no ale, jak sam pan stwierdził wcześniej, pracownik czegoś nie robi, bo mu się nie chce, no, a jaki my mamy wpływ na to, żeby mu się chciało, skoro mu się nie chce? Płacimy naszym ludziom więcej niż średnia w regionie, więc uważamy, że wystarczająco ich motywujemy, a pani Dominika zarabia naprawdę dobrze.

- Dotknął pan bardzo ważnego aspektu. Proszę pozwolić, że odpowiem pytaniami:

- Jeżeli się pracownikowi nie chce czegoś robić, nie wykonuje należycie swojej pracy, to znaczy, że nie jest odpowiednio zmotywowany, prawda? - zapytałem.

- No niby tak - odpowiedział Marcin.

- No właśnie - kontynuowałem. - A proszę powiedzieć, pana zdaniem, kto jest odpowiedzialny za motywację podwładnego?

- No przecież to jasne! Jego przełożony - z radością rzucił.

- No właśnie. A kto jest przełożonym pani dyrektor? - zapytałem z premedytacją.

Nie czekając na odpowiedź, postawiłem drugie pytanie: - A jeżeli pracownik nie wykonuje swoich obowiązków, bo najzwyczajniej w świecie nie potrafi ich wykonać, to kto jest odpowiedzialny za przygotowanie i wprowadzenie pracownika do zespołu i firmy oraz powierzenie mu konkretnego zakresu obowiązków? - popatrzyłem na Marcina i wzrokiem wymusiłem odpowiedź.

- Przełożony - odpowiedział po chwili.

- Tak jest - skomentowałem i przeszedłem do ostatniego pytania. - A jeżeli pracownik nie wywiązuje się ze wszystkich swoich obowiązków, bo po prostu nie ma na wszystko czasu lub jego organizacja pracy jest niewłaściwa? Kto, panów zdaniem, jest odpowiedzialny za organizację procesów pracy w firmie?

- Tak, już wiemy, znowu przełożony - odpowiedział tym razem Norbert.

Przed kadrą kierowniczą w hotelu, pełniącą rolę przywódców i liderów poszczególnych zespołów, rodzą się ogromne wyzwania, zwłaszcza że musi ona pogodzić interesy przynajmniej dwóch grup klientów wewnętrznych: bezpośrednich podwładnych (kierowników poszczególnych działów) oraz swoich przełożonych (członków zarządu) i klientów zewnętrznych (gości). Kadry zarządzającej przekazuje się coraz szerszy zakres odpowiedzialności i obowiązków, które wykraczają poza standardowe kierowanie ludźmi.

Pracownicy nie chcą być traktowani wyłącznie jako wykonawcy zadań i poleceń - pragną również czuć się współodpowiedzialni za proces wyznaczania celów, potrzebują większej samodzielności, możliwości przejawiania własnej inicjatywy, uczestniczenia w procesie poszukiwania optymalnych rozwiązań oraz podejmowania decyzji.



Współpraca ukierunkowana na sukces musi bazować na precyzyjnym zidentyfikowaniu posiadanej przez pracownika wiedzy, określeniu poziomu jego kompetencji oraz zaangażowania.

Przez jeszcze dwie kolejne godziny omawialiśmy, a raczej Artur omawiał, raport z przeprowadzonego audytu. Obydwaj bracia Kozubowie uważnie słuchali, czasami tylko zadając jakieś pytania, wynikające z faktu, że żaden z nich nie był wcześniej hotelarzem.

Kiedy spotkanie dobiegło końca, głos zabrał Marcin:

– No powiem szczerze, panowie, zrobiliście kawał dobrej roboty. Nie spodziewaliśmy się z bratem – tutaj spojrzął na Norberta i strzelił po bratersku – prawda Norbi, że hotelarstwo to tak wiele wzajemnych zależności i troska o takie szczegóły. Wylaliście na nas panowie duży kubeł zimnej wody (przynajmniej na moją głowę), który był nam chyba potrzebny. Mamy wielu kolegów, którzy posiadają hotele i żaden z nich nigdy nie zwracał nam uwagi na takie rzeczy. Właściwie, patrząc teraz z perspektywy tego, czego dowiedzieliśmy się dzisiaj od was, to większość z nich (by nie rzec wszyscy) popełnia takie same błędy jak my. Z drugiej strony pokazaliście nam panowie, że hotelarstwo, kiedy się je zrozumie i polubi, może dawać ogromną satysfakcję i oczywiście całkiem przyzwoite pieniądze. Mam nadzieję, że dogadamy się co do warunków naszej współpracy i pokażecie nam, jak to się powinno robić, by być prawdziwym hotelarzem i prowadzić hotel – tutaj się zawahał i chwilę zamyślił, po czym dodał: – Właściwie to chyba nie prowadzić hotel, tylko praktykować gościnność usługową. Tak pan to ujął, prawda? – zwrócił się do Artura.

Ta otwartość i błysk, jakie były ze słów Marcina, dawały sygnał, że bracia zaakceptowali potrzebę zmian i chcą w nich uczestniczyć. To był ważny moment naszej współpracy, bo sygnalizował czekający cały hotel przełom w sposobie podejścia do biznesu i do gościa hotelowego.

– Cieszę się, panie Marcinie, z pańskiej determinacji, bo daje nam to wspólny cel – zacząłem zmierzać do podsumowania spotkania. – W związku z tym mamy propozycję, abyście panowie przedyskutowali, jak chcielibyście, aby wasz obiekt wyglądał za pięć lat oraz co i jak, waszym zdaniem, trzeba byłoby zmienić, aby to zrealizować. Spotkamy się za dwa tygodnie i ustalimy wspólny harmonogram.