

Czas i pora dla dyrektora

Zapotrzebowanie na autorytet zawodowy



Fot. Shutterstock

Zarządzanie hotelem polega na odpowiedniej profesjonalnej koordynacji spraw i problemów ściśle związanych z przygotowaniem, realizacją oraz kontrolą procesu obsługi gości.

Dyrektorem hotelu powinien być branżysta i z wykształcenia, i z doświadczenia. Należałoby powiedzieć, że musi być to profesjonalista, bo m.in. dzięki jego autorytetowi budowana jest marka hotelu i respekt wobec zarządzających hotelem, zarówno wśród gości, kontrahentów, jak i personelu. Bo na kogo, jeśli nie na dyrektora w pierwszej kolejności spoglądają menedżerowie, szczególnie ci nowi, szukający akceptacji dla swoich poczynań? Próbują (jeżeli mają do czynienia z fachowcem) uczyć się od niego i na nim wzorować.

Fachowe zaangażowanie gwarancją skuteczności

Na wizerunek dyrektora w oczach właścicieli i personelu składają się tak naprawdę elementy takie, jak poziom fachowego zaangażowania oraz od-

powiednie tempo i styl wykonywania przez niego obowiązków. Co istotne, zaangażowanie nie powinno być oceniane na podstawie ilości czasu przeznaczanego na wykonanie pracy, lecz efektywności i skuteczności organizacji personalnej oraz ocenie usługowej jakości (której poziom powinien być niezmiennie równy dla ustalonego standardu).

Przy tym musimy pamiętać, że hotelarze, a dyrektorzy hoteli w szczególności, „muszą służyć dwóm panom”, tj. gościom oraz właścicielom bez względu na typ prawny właścicielstwa. W całym procesie swojej zarządczej pracy dyrektor hotelu ma jednak jedno poważne ograniczenie, którym jest czas. W teorii ustawowy wymiar czasu pracy, także i tej menedżerskiej, ma i powinien wystarczyć na bardzo dobre wykonanie zorganizowanej

ciąg dalszy ►

pracy i działań. Pamiętajmy jednak, że dyrektorowi obowiązków raczej przybywa niż ubywa, dlatego też umiejętność zarządzania własnym czasem jest tak potrzebna na tym stanowisku.

Od hotelu rodzinnego do hotelu sieciowego

Obecnie od dyrektora hotelu w ramach jego obowiązków służbowych wręcz wymagane jest regularne współdziałanie i nadzorowanie kontaktów z:

- gośćmi – m.in. zbieranie opinii, analiza ocen, finalne załatwianie reklamacji, personalne składanie gratulacji, coraz częściej finalizowanie indywidualnych negocjacji cenowych,
 - klientami – m.in. opiniowanie umów z firmami dostarczającymi gości zbiorowych (firmy szkoleniowe, biura podróży itp.),
 - kontrahentami – dostawcami towarów i usług,
 - partnerami – lokalnymi urzędami, instytucjami marketingowymi, obiektami partnerskimi,
 - a nawet konkurentami – coraz częściej to dyrektor musi osobiście oceniać działania konkurencji bezpośredniej (odpowiadając przed właścicielem za jakość i rzetelność informacji o konkurencji) oraz starać się jej przeciwdziałać.
- Inaczej odbywa się to w hotelu rodzinnym, inaczej w hotelu sieciowym, a jeszcze inaczej koordynacja dyrektorska funkcjonuje w kompleksie hotelowym typu resort. Niezależnie jednak od wielkości obiektu, typu i profilu, jest to element kluczowy dla jego prawidłowego funkcjonowania.

Mamy właściciela/inwestora, mamy obiekt z jego infrastrukturą materialną i mamy personel menedżerski oraz pracowniczy. A dyrektor jest tylko jeden (coraz rzadziej zastępuje go funkcjny zastępca). Na dodatek mamy też konkurencję, a w prezencje „dołożono” nam kryzys. Do tego często właściciel/inwestor nie gwarantuje i nie zabezpiecza dyrektorowi możliwości samodzielnego zarządzania jego dyrektorskim czasem, co jest warunkiem niezbędnym do fachowego zarządzania. Niestety, ok. 70 proc. dyrektorów hoteli od małych do wielkich stwierdza, że nagminnie stało się ingerowanie w ich pracę poprzez tzw. próby „wsparcia” zarząd-

czego udzielane przez właścicieli/inwestorów hotelu albo ich rodzinnych lub prawnych przedstawicieli.

Inspiracyjny dyrektor poszukiwany

To, na co właściciel/inwestor często zwraca uwagę i potrafi ocenić oraz docenić, to jest tzw. personalna inspiracyjność dyrektora zarządzającego. Jest to walor poza- i ponadczasowy, a zarazem lekarstwo na dzisiejsze trudne czasy. Bardzo wielu dyrektorów na pytanie o ich samoocenę w tym zakresie odpowiada: „Mam od tego menedżerów, a poza tym często brakuje mi już na to zwyczajnie czasu”. A przecież nie powinno, bo jeżeli jest zaangażowanie, dobre tempo i ciekawy rytm, to na pewno powstaną (powinny powstać) rezerwy czasowe, które warto przeznaczyć na inspirowanie siebie, czy to poprzez doszkolenie, wizyty u konkurencji (niekoniecznie lokalnej) lub inspirowanie siebie we współpracy z zespołem, albo też inspirowanie członków (menedżerów) zespołu. Z jednej strony istnieją dyrektorzy, którzy wręcz kipią inspiracjami i potrafią nimi zamęczać swoich menedżerów, z drugiej – tacy, którzy wszelką aktywność inspiracyjną i innowacyjną pozostawiają swoim menedżerom. Najlepszy byłby złoty środek: od czasu do czasu warto przekazać swoje inspiracje, poddać je zespołowej ocenie, zebrać pomysły zespołu i spróbować wspólnie je przesegregować, a co wartościowsze – urzeczywistnić.

Wszyscy zdajemy sobie sprawę, jak i ile działań przed każdą akcją (serwisową) w hotelu należy wykonać, aby sama akcja przebiegła bezbłędnie i jak dużego wymaga to skupienia. Doświadczenie potwierdza, że zarówno w hotelu małym, jak i dużym na przygotowanie akcji (szczególnie tam, gdzie nie ma standaryzacji usługowej) trzeba przeznaczyć prawie tyle samo czasu, gdyż na to przygotowanie składają się te same elementy. Bardzo dobrze o dyrektorze zarządzającym hotelem będzie świadczyć to, że tym czasem gospodaruje w sposób zorganizowany, a nie akcyjny. Dobrac sobie troszeczkę czasu może każdy dyrektor hotelu, ale według własnej oceny sytuacji i tylko na podstawie bardzo dobrze zorganizowanej pracy. Natomiast nie powinien tego robić kosztem swojego czasu wolnego, tylko

po to, aby lepiej wyglądać wobec właściciela, udawać coś wobec personelu czy sugerować innym menedżerom, że też powinni poświęcać swój wolny czas.

Bez gościnności nie ma zyskowności

Niezależnie od rodzaju obiektu, z jakim mamy do czynienia, dwa aspekty, na których skupiać się musi dyrektor, są jednak wspólne i bardzo podobne we wszystkich obiektach hotelowych:

- zarządzanie pobytem gości – zagadnienie oznaczające (na płaszczyźnie zarządczej i organizacyjnej specyficznej dla obiektów hotelowych) skoncentrowanie coraz większej uwagi na potrzebach gości i na doglądaniu procesu ich prawidłowej obsługi; profesjonalności wiedzą dokładnie, że w dzisiejszych czasach, jeżeli to nie my od początku „opanujemy” (stworzymy prawidłowe warunki dla) gości, to możemy się liczyć z tym, że to goście mogą podjąć próbę opanowania nas;
- zarządzanie zorientowane na zyskowność (rentowność) – fachowe, poparte nie wycuciem, lecz wiedzą i doświadczeniem dyrektora.

Tak więc – pora dla dyrektora

Dzisiaj pierwszym krokiem weryfikacji prawidłowości wykonywania zadań kierowniczo-zarządczych według umowy lub kontraktu nie jest jeszcze osobista analiza i inwentaryzacja sposobu zarządzania swoim czasem przez dyrektora. To powinno się zmienić, w tej pierwszej analizie/ocenie każdy dyrektor powinien sobie odpowiedzieć, na co tak naprawdę jest przeznaczony jego czas pracy, którego nie wolno mu zmarnować.

Otóż czas pracy dyrektora hotelu przeznaczony jest: w części na realizację jego obowiązków, w części na wykorzystywanie danych mu praw funkcyjnych oraz na racjonalne, zgodne z interesem właściciela korzystanie z przywilejów. A największym przywilejem dyrektora hotelu jest właśnie osobiste zarządzanie własnym czasem pracy... ■



Zbigniew Kowalski,
Fundator i założyciel Polskiej
Akademii Gościnności