

Rozwój zawodowy pracowników

# JAK TO ZROBIĆ, by nie tracić wykwalifikowanej kadry

// „NIGDY BYM NIE WYDAŁ WŁASNYCH PIENIĘDZY NA SZKOLENIE SWOICH PRACOWNIKÓW. WOLAŁBYM JE WYDAĆ NA REKLAMĘ HOTELU” – USŁYSZAŁEM KIEDYŚ OD WŁAŚCICIELA HOTELU. ZAZNACZĘ, ŻE BYŁ TO OBIEKT SKATEGORYZOWANY NA 5 GWIAZDEK. TAKIE NASTAWIENIE DO KWESTII ROZWOJU I DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI SWOICH PRACOWNIKÓW MIAŁO SWOJE ODZWIERCIEDLENIE W OPINIACH GOŚCI, MOTYWACJI ZESPOŁU DO PRACY I OPERACYJNYM FUNKCJONOWANIU TEGO OBIEKTU. NIESTETY, TEGO TYPU PODEJŚCIE NIE JEST OBCE WIELU INWESTOROM HOTELOWYM, KTÓRZY CHCĄ SAMODZIELNIE ZARZĄDZAĆ OBIEKTEM I SZUKAJĄ POZORNÝCH OSZCZĘDNOŚCI. //

Tekst: Karol Weber



Prawdziwy hotel to nie budynek z marmurowymi posadzkami i designerskimi meblami przyciągającymi uwagę klientów. To ludzie, którzy na co dzień obsługują gości i pracują na wizerunek firmy. To pokojowa pani Zosia, Ania z recepcji czy Piotr z restauracji mają przede wszystkim wpływ na to, czy gość powróci. A klasę obiektu hotelowego poznaje się po liczbie zadowolonych i lojalnych klientów. Z tego względu nigdy nie należy postrzegać wydatku na rozwój pracowników i zaopatrzenie ich w potrzebne kompetencje jako zbędnego kosztu, tylko jako inwestycję. I jeśli dobrze ją zaplanowano, zwróci się w postaci pozytywnych opinii i przybywających rezerwacji.

Cel szkoleń to nie tylko przekazywanie informacji i wiedzy, ale także kształtowanie postaw pracowników. Dobrze zaplanowane i przeprowadzone szkolenia nie tylko podwyższają poziom świadczonych usług i satysfakcję gości, ale motywują do pracy, inspirują i integrują zespół, wzmacniają zaangażowanie personelu oraz realizują indywidualne potrzeby rozwojowe pracowników. Ważne jest jednak, aby w firmie panowała atmosfera sprzyjająca powyższym korzyściom. Dynamiczny rozwój branży hotelarskiej, konkurencja oraz zmienne potrzeby klientów sprawiają, że standardy i procedury ulegają zmianie. W związku z tym ważne jest cią-

głe doskonalenie umiejętności, wiedzy i postaw pracowników.

Mimo tak oczywistych korzyści czasem trzeba jednak przełamywać pewne opory pracowników wobec perspektywy rozwijania kwalifikacji i pogłębiania wiedzy. Przeszkodą bywa niechęć do przyznania się, że uzupełnienie wiedzy jest w ogóle potrzebne i niedostrzeganie nowych szans z tym związanych, postrzeganie nowych rozwiązań jako zagrożenia dla własnej pozycji czy przeświadczenie, że staż pracy i zdobyte doświadczenie są wystarczającą rękojmią wysokich kwalifikacji.

Niezwykle ważne, a jednocześnie trudne zadanie, stanowi rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników. Aby osiągnąć zamierzony cel szkoleniowy, konieczne jest prawidłowe ich zdiagnozowanie. Potrzeby szkoleniowe powinny być ustalone na podstawie okresowych ocen pracowniczych i łączyjących się z nimi planów rozwoju pracowników, potrzeb biznesowych firmy i zamierzonych celów oraz wyników ankiet mierzących poziom satysfakcji gości. Oceny okresowe pracowników i ich indywidualne

plany rozwojowe nie mogą być nic nieznaczącym formularzem, który po krótkim omówieniu i podpisaniu spocznie na dnie szuflady. Przekazywanie informacji zwrotnej i uwag wobec pracownika nie może być ograniczone do okresowych ocen. Feedback powinien być regularny, aby spełniał swoją funkcję.

Dobrze jest zaprosić osobę z doświadczeniem, która wykona audyt jawny i niejawni, przyjrzy się zespołowi, spojrzy na niektóre sprawy świeżym okiem i pod innym kątem, podzieli się spostrzeżeniami i zaleceniami, a na koniec zaproponuje program szkolenia.

Każdy dział powinien posiadać okresowe plany szkoleń, które należy regularnie aktualizować i rzetelnie realizować. W takim planie powinny się znaleźć szkolenia grupowe oraz indywidualne pracowników, dotyczące rozwoju konkretnych umiejętności lub adaptujące nowego pracownika.





Pamiętajcie, że szkolenia to nie tylko zebranie wszystkich pracowników w jednej sali z trenerem. Każde spotkanie działowe lub krótki briefing z pracownikami przekazującymi sobie zmianę to świetna okazja do powtórzenia standardów obsługi i procedur, stanowiskowych zasad BHP lub omówienie opinii gości z ankiet lub internetu.

Bardzo ważne jest, aby odpowiednio ewidencjonować realizowane szkolenia, nawet te krótkie, przy pomocy formularzy zawierających czas szkoleń, nazwiska i podpisy uczestników. Rozwój pracownika i kształtowanie jego postaw zaczyna się już od pierwszego dnia pracy. Trudno oczekiwać od nowego pracownika, że będzie należycie wykonywał swoją pracę, jeśli nie zapewni się mu dobrze zaplanowanego i przeprowadzonego szkolenia adaptacyjnego. Jego celem jest wyposażenie pracownika w specyficzne elementy wiedzy fachowej, umiejętności i zachowań. Skuteczne szkolenie stanowiskowe będzie miało wpływ na jakość wykonywanej pracy oraz dalsze osiągnięcia. Zdecyduje także o tym, czy nowy pracownik będzie czuł się pewnie na swoim stanowisku i będzie chciał kontynuować zatrudnienie. Spotkałem się z przy-

padkami rezygnacji nowych pracowników, którzy nie mieli motywacji do pracy, bo nikt nie zadbał o ich właściwe przyuczenie. Tym samym hotel stracił czas i pieniądze na rekrutacji i selekcji oraz pensję, a pozostali personel współpracownika, który miał ich odciążyć z nadmiaru obowiązków i nadgodzin.

Szkolenie adaptacyjne powinno odbywać się według ścisłego planu, zawierającego zagadnienia do omówienia i przećwiczenia. Każdy nowy pracownik powinien otrzymać pierwszego dnia pracy podręcznik zawierający informacje na temat obiektu, obowiązujące procedury i standardy swojego stanowiska pracy, a także stanowiskowe procedury BHP. Proces szkolenia wstępnego powinien być udokumentowany, a raport końcowy zawierać podpisy pracownika i trenera i trafić do akt personalnych. W okresie przyuczenia przełożony powinien przeprowadzić rozmowę z nowym pracownikiem, w celu nawiązania relacji oraz uzyskania opinii o przebiegu szkolenia i poczynionych postępach.

Rozwój pracowników to proces, a nie jednorazowa akcja szkoleniowa. Błędem jest nie szkolić wcale. Ale również duży błąd to niekontynuowanie

rozpoczętego procesu szkolenia. Po szkoleniach podchodzą do mnie pracownicy i dziękują za nową wiedzę, za powera do działania. Zadają dodatkowe pytania, bo chcieliby wiedzieć więcej i lepiej, jak powinni wykonywać swoją pracę, przez co podnoszą swoje kwalifikacje. A nie zawsze mają kogo zapytać. Chcieliby zmian na lepsze i mają pomysły, ale nie zawsze ceni się ich zdanie. Bez kontynuacji i monitorowania efektów szkolenia takie pojedyncze działania nie mają większego sensu.

Szkolenia doskonalące powinny polegać na pogłębieniu i rozszerzeniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych, w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez daną osobę zatrudnioną stanowisku pracy lub w celu objęcia przez niego innego stanowiska pracy. Ewentualnie rozpoczęte z trenerem zewnętrznym szkolenia można kontynuować, stosując różne wewnętrzne metody szkoleniowe. Rozwijanie umiejętności pracowników nie musi i nie może się jedynie odbywać na stanowisku pracy i poprzez instruktaż. Zarówno szkolenia adaptacyjne, jak i doskonalące można realizować dzięki coachingowi, mentoringowi,

# yieldPlanet

## Więcej klientów. Wyższe zyski.

Innowacyjne narzędzia zarządzania kanałami sprzedaży online i Revenue Management dla hoteli.

Wybrane przez ponad 2500 obiektów w 50 krajach – od apartamentów po globalne sieci hotelowe.

### Channel Manager

- Pełna, scentralizowana kontrola nad kanałami rezerwacji online.
- Wyższa wydajność pracy i niższe koszty sprzedaży.
- Więcej rezerwacji i wyższe zyski.

### Booking Engine

- Pełna integracja rezerwacji online ze stronami www hotelu, systemami PMS i Channel Manager.
- Bezpieczeństwo i elastyczność opcji płatności.
- Szerokie możliwości sprzedaży pakietów, produktów dodatkowych, kody promocyjne i korporacyjne itp.

### Price Optimiser

- Zaawansowane rekomendacje cenowe w oparciu o głęboką analizę obszernych zbiorów danych.
- Szczegółowe raporty pozwalające na sformułowanie precyzyjnej strategii rozwoju sprzedaży.
- Algorytm prognozy sprzedaży nakierowany na maksymalizację cen w poszczególnych segmentach oferty.

### Price Shopper

- Monitoring cen online wybranych konkurentów i pozycji własnej w wyszukiwarkach OTA, kontrola rate parity.
- Wielokanałowe porównanie cen bieżących i trendów.
- Porównanie na poziomie poszczególnych planów cenowych.

Oferta specjalna dla uczestników Kongresu Menedżerów i Właścicieli Hoteli

[www.yieldplanet.com/kongres-hotelowy](http://www.yieldplanet.com/kongres-hotelowy)



delegowaniu specjalnych zadań i projektów, rotacji między działami czy e-learningowi.

Wciąż rzadko stosowaną metodą rozwijania umiejętności pracowników jest **coaching**, odbywający się pod

niem umiejętności pracownika. Sam miałem szczęście pracować z takimi ludźmi, którzy byli moimi mentorami i dzięki którym wiele się nauczyłem, co znacząco wpłynęło na moją ścieżkę zawodową.

między działami oraz poszanowania dla wzajemnej pracy. Na zakończenie takiego szkolenia pracownik powinien wypełnić szczegółowy raport z przebiegu szkolenia oraz z nowych umiejętności, jakie nabył.

Niezbyt docenianą w Polsce metodą szkoleń jest **e-learning**, czyli kursy internetowe. Korporacje, w tym sieci hotelowe, mają opracowane własne kursy, z których pracownicy mogą korzystać w pracy lub domu. Taka metoda jest pomocna, choć powinna być stosowana jako uzupełniająca forma szkolenia i nie powinna całkowicie zastąpić kontaktu z trenerem. Obecnie w sieci są platformy e-learningowe, oferujące w przystępnych cenach interaktywne kursy rozwijające umiejętności miękkie.

Nie zawsze trzeba zatrudniać wyspecjalizowanych trenerów, aby kształcić personel. Najlepszym trenerem jest trener wewnętrzny w firmie, w każdym dziale. Pod warunkiem, że jest to osoba doświadczona, profesjonalna i z pasją wykonująca swoją pracę. Należy aktywnie angażować takie osoby w proces przygotowania i realizacji wewnętrznych szkoleń pracowniczych. Jest to również metoda delegowania uzdolnionych

*// Nie zawsze trzeba zatrudniać wyspecjalizowanych trenerów, aby kształcić personel. Najlepszym trenerem jest trener wewnętrzny w firmie, w każdym dziale. Pod warunkiem, że jest to osoba doświadczona. //*

okiem menedżera. Coaching stosuje się do rozwiązywania ogólnych problemów związanych z samooceną pracowników, ich planami osobistymi oraz z planowaniem karier zawodowych. Pomaga pracownikom identyfikować się z firmą, a jej utrzymać najbardziej utalentowanych ludzi. Coach wspiera kreatywne myślenie, słucha i pyta.

Z kolei **mentoring** to metoda szkolenia pracownika, w której osoba posiadająca wiedzę, doświadczenie i autorytet jest dla podopiecznego mentorem i doradcą. Mentoring jest niezwykle pomocny w rozwija-

Uczestnictwo w specjalnych **projektach** stanowi doskonałe narzędzie szkoleniowe mające na celu wzbogacenie umiejętności członków zespołu, a tym samym korzystanie z ich doświadczeń i pomysłów, co urozmaica ich codzienne rutynowe zadania oraz motywuje.

Dzięki **rotacji** i oddelegowaniu pracownika do innego działu hotelu, choćby na jeden dzień, pracownik zdobywa praktyczną wiedzę na temat pracy i funkcjonowania danego działu. Pozwala mu to zrozumieć pewne mechanizmy pracy działu, zależności

# INSPEKTOR

## HOTELOWY

Doradztwo - Audyty jakości - Szkolenia



pracowników do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z nową kadrami. Trener wewnętrzny powinien przygotować i aktualizować działowy podręcznik szkoleniowy, raportować do kierownika działu na temat przebiegu szkoleń nowych pracowników, ewidencjonować realizowane szkolenia i współtworzyć plany szkoleń. A za swoją efektywną pracę, powinien dostawać premię. Trenerzy z różnych działów powinni spotykać się regularnie w celu wymiany doświadczeń i realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Sukces firmy opiera się głównie na umiejętnościach osób zajmujących poszczególne stanowiska w firmie oraz przepływie informacji między nimi. W dużej mierze wpływ na osiągnięte rezultaty i atmosferę panującą w przedsiębiorstwie ma kadra kierowników liniowych, która pośredniczy między dyrekcją a pracownikami szeregowymi. To od ich działań zależy, czy decyzje podjęte przez dyrekcję zostaną wdrożone we właściwy sposób.

Rolę liderów do tej pory przypisywano przede wszystkim prezesowi i dyrektorom, nie doceniając znaczenia menedżerów liniowych. Powoli dostrzega się, że skuteczna kadra liniowa może być niezwykle silnym atutem firmy. Szkole-

nia są niezbędne, gdy pomimo wysokich kwalifikacji i bogatego doświadczenia menedżerowie nie sprawdzają się na swoim stanowisku. Bardzo często awansują oni z poziomu pracownika szeregowego. Dzięki temu znają doskonale specyfikę pracy osób, którymi zarządzają; wiedzą, jakich problemów można się spodziewać i które kwestie w danym dziale wymagają poprawy. Jednakże po awansie menedżer często nie potrafi odnaleźć się w nowej roli, nie radzi sobie z zadaniem kierowania pracą zespołu i nie wie, jak budować swój autorytet. Niestety kierownicy liniowi to personel o najniższym poziomie zaspokojenia potrzeb szkoleniowych. Kursy, oprócz rozwinięcia kluczowych umiejętności, mogą też wpłynąć korzystnie na poziom satysfakcji z miejsca pracy i pozwolą zatrzymać najlepszych menedżerów na długo w firmie.

W firmie Four Seasons, w której miałem szansę pracować, jest taka zasada, że każdy kandydat do awansu, już pierwszego stopnia, musi przejść cykl szkoleń przygotowawczych, tzw. Supervisory Development Program. Koncentrują się one na rozwijaniu miękkich kompetencji interpersonalnych. W ramach szkoleń menedżerowie liniowi uczą się technik kierowania i motywowania ze-

spotem. Dowiadują się, jak rozmawiać z pracownikami, wydawać polecenia, rozwiązywać konflikty i dbać o swój wizerunek lidera.

Do podnoszenia kwalifikacji kierowników liniowych wcale nie potrzeba wyspecjalizowanego trenera. Od tego powinni być również dyrektorzy departamentów. Pod warunkiem oczywiście, że mamy taką kadrami dyrektorską, która jest kompetentna i nieprzypadkowa, umie i nie boi się przekazać wiedzy. A z tym niestety bywa różnie. Jest już takie utarte powiedzenie – ludzie nie zostawiają firm, zostawiają złych menedżerów. Brak przywództwa i autorytetu to czynniki powodujące odejście wykwalifikowanych pracowników. Potrzeba liderów, którzy inspirują, inicjują, pomagają i uczą, którzy są silni siłą swojego zespołu.

Warunek konkurencyjności i rzetelności świadczonych usług stanowi posiadanie dobrze przygotowanej i umotywowanej kadry, bez problemów potrafiącej realizować stawiane przed nią zadania. Aby zapewnić rozwój firmy oraz zatrzymać wartościowych ludzi, organizacja musi dbać o prawidłowe doskonalenie swojego personelu. Parafrazując hasło Billa Clintona: „Po pierwsze, rozwój pracowników, głupcze!”.