

Intervju z Dorotejo Vidmar, kadrovsko vodjo Hotelov Lifeclass

Petra Weissbacher

Šola za ravnateljce

Branka Likon

Šola za ravnateljce

Hoteli LifeClass & Spa Portorož so prva slovenska mednarodna hotelska veriga, ki jo sestavlja šest modernih hotelov. Hotelska veriga ima bogato zgodovino in tradicijo, saj njeni začetki segajo v leto 1891. Takratna hotelska družba je tam uredila prvo zdravilišče in kopališče v Portorožu ter zgradila prvi hotel – Kurhotel Palace (stari Hotel Palace). Leta 2016 so Hoteli LifeClass dobili naziv »ugledni delodajalec« in danes zaposlujejo 443 ljudi. Šola za ravnateljce že leta uspešno sodeluje z njimi, z velikim zaupanjem soustvarjamo različno zahtevne in obsežne strokovne posvete. Brez dobrega sodelovanja z zaposlenimi to seveda ne bilo mogoče, zato smo za pogovor prosili Dorotejo Vidmar, vodjo kadrovske službe LifeClass Hotels & Spa, ki ima dolgoletne izkušnje z delom v turizmu. V času objave intervjuja pa je gospa Vidmar direktorica splošne in kadrovske službe Postojnska jama, d. d.

Učeča se skupnost

Ali je LifeClass učeča se skupnost in kako se to kaže?

Če izhajamo iz našega osnovnega poslanstva, da vsak gost, ki stopi v naše hotele, pričakuje določen standard storitev, potem mu jih mora vsak zaposleni zagotoviti, in sicer ne glede na to, ali je v službi prvi dan ali pa ima na delovnem mestu že trideset let izkušenj. Prenos znanja in izkušenj je zato ključnega pomena. Treninki pred začetkom opravljanja nalog na delovnem mestu so prva in osnovna stvar, s katero se vsak zaposleni sreča, ko pride k nam. Najprej ga seznanimo z osnovnimi standardi etičnega kodeksa, torej s tem, kako se mora vesti, in s hotelskimi standardi dela. Hotelirstvo je namreč že po svoji naravi konzervativna dejavnost, v kateri so še vedno zelo močno v veljavi pravila osnovnega bontona, ki jih morajo upoštevati vsi od sprejema gosta, se pravi od portirja,

ki prvi stopi v stik z njim, do receptorja, sobarice, natakarja, kozmetika, maserja. Ko govorimo o teh osebnih storitvah, je odnos seveda temelj. Treba se je naučiti, kako gosta sprejeti, kako z njim komunicirati, katere so ključne besede, ki jih moramo uporabljati pri tem, in katere se prepovedane.

Vodja je nosilec uvajanja novega zaposlenega, lahko pa to prenese na izkušene sodelavce, ki že opravljajo delo, torej na kolega, ki ni vodja, ampak je samo sodelavec.

Kako izbirate nove sodelavce in kdo jih izbira?

Osnovni pogoji izhajajo iz zahtev delovnega mesta in kandidat jih mora izpolnjevati. Govorimo o mehkih veščinah, ki jih ocenimo v kadrovske službi, kjer pogovore vodimo skupaj z vodjo, ki bo delavca sprejel. Tako je odgovornost za to, koga smo zaposlili, porazdeljena. Poleg tega preverjamo tehnične kompetence, kot na primer znanje tujih jezikov. Za receptorja je to pogovorno znanje angleščine, nemščine in italijanščine. Zgodi se, da zaradi pomanjkanju ustreznih kandidatov sprejmemo delavca, ki čisto vseh pogojev ne izpolnjuje, se je pa pripravljen učiti. Takrat organiziramo jezikovne tečaje, in sicer po stopnjah in še po poklicih.

Kaj poleg tehničnih znanj torej še preverjate?

Tehnična znanja so zelo pomembna. Še pomembnejši vidik v tej dejavnosti pa so socialne kompetence. Kandidate ocenjujemo ves čas pogovora. V komisiji smo trije, da vidimo, kako se odzivajo tudi na provokativna vprašanja, saj moramo ugotoviti, ali se bo nekdo sposoben odzivati v skladu z našimi pričakovanji, koliko zna pri presoji načina komuniciranja ohranяти mirno kri in trezno glavo.

Oblikovali ste poseben kompetenčni profil, ki ga uporabljate za ocenjevanje zaposlenih. Nam ga lahko predstavite?

Kompetenčni model imamo od leta 2010. Nastal je v kombinaciji z etičnim kodeksom. Naše ključne kompetence so objavljene na spletni strani, saj že tako privabljamo kandidate. Določene so za vsako delovno mesto, razvrščene so po pomembnosti. Uporabljamo tabelo, v katero vodja za svojega delavca na podlagi opazovanja vpisuje ocene pri posamezni kompetenci. Te so podrobno določene za vsako delovno mesto, mednje sodijo na primer komunikacija z gosti, sposobnost sodelovanja in ustreznega hitrega odzivanja, prilagajanje, medsebojni odnosi.

Torej verjamete, da je mogoče mehke veščine numerično oceniti z opazovanjem.

Ocene nastanejo na podlagi opazovanja vodje in povratne informacije gostov o delu zaposlenih. Vodja mora svoje sodelavce zelo dobro poznati, da lahko ocenjuje njihove kompetence, da stoji za tem ter zna razložiti, zakaj jih je tako ocenil. Z ocenami zaposlenega spremljamo, presodimo njegov potencial in vidimo možnosti za izboljšave ter predlagamo vertikalna ali horizontalna napredovanja. Zaposleni in vodja sodelujeta in skupaj opredelita pričakovanja ter ukrepe in roke za njihovo izpolnitev.

Kako podkrepite uresničevanje pričakovanj?

S treningi, treningi in treningi. Enako počnejo vse velike in procesno dodelane hotelske verige, ki so, tako kot mi, usmerjene v gosta.

Vključevanje zaposlenih v razvoj

Kako zaposlene vključujete v nenehen razvoj?

Lani smo se odločili, da bomo razširili slaščičarno oziroma naredili novo. Z novo tehnično opremo in novimi prostori morajo priti tudi novo znanje in novi ljudje. Vodje so razmislili, kdo so primerne kandidati, ki bi se lahko šolali na tem področju. Najprej smo vključili slaščičarje, ki so že zaposleni pri nas in so si to želeli, in jih poslali na šolanje v Italijo. Nato smo povabili tuje mojstre, da so pri nas izobrazili še kuharje *à la carte*.

Torej so se nekateri zaposleni v izobraževanje vključili prostovoljno, druge pa ste določili.

Pomembno je jasno predstaviti vizijo, pričakovanja in zaposlene pridobiti za dosego cilja. Če jim povemo, da ustvarjamo nekaj novega, potem pričakujemo, da se bodo tega želeli naučiti.

Nagrajevanje zaposlenih

Kako nagrajujete zaposlene?

Sistem nagrajevanja smo uvedli leta 2007. Vodje vsak mesec ocenijo vse zaposlene. Ocenjujemo jih po štirih kriterijih, s petstopensko lestvico. Če ocena v povprečju znaša 3,75 in več, potem je zaposleni upravičen do nagrade. Nagrajenih je lahko do ena tret-

jina zaposlenih v posamezni organizacijski enoti, z zneskom 100 evrov bruto ali več.

Kateri so okvirni kriteriji?

Za vsako delovno mesto so pomembne kompetence, ki so »obtežene« v skladu z zahtevami delovnega mesta. Vsota ocen vseh kompetenc je enaka za vsa delovna mesta. Naredili smo en sistem, postavili trditve, za katere vodja vpiše, ali držijo ali ne, in tako dobimo povprečno oceno kompetence. Oceno posameznika prenesemo v tabelo, v kateri so navedene zaželene stopnje, in tako ocenimo njegov dosežek. Hkrati lahko vidimo, kaj se pokaže kot posameznikov potencial in kje so možnosti za izboljšave. Vodja zapiše tudi ukrepe, ki jih je predlagal, in roke, do kdaj jih je treba uvesti. Tako lahko spremljamo napredek. Na mesečni ravni poudarjamo ocenjevanje samoiniciativnosti, odnos do gosta in gospodarno ravnanje. Vodje opazujejo, koliko se je kdo pripravljen potruditi.

Vodja mesečno ocenjuje in nagrajuje svojo ekipo.

Drži, v zadnjih petih dneh meseca mora podati ocene in se odločiti, koga bo finančno nagradil. Razloge, zakaj bo koga nagradil, zapiše v tabelo, ni pa dolžan tega predstaviti vsem. Prepričani smo namreč, da bo tisti, ki ga iskreno zanima, zakaj je ali ni bil nagrajen, vodjo sam povprašal o tem. Kot rečeno, verjamemo v samoiniciativnost in jo spodbujamo.

Najbolje je narediti stvari čim bolj merljive; po drugi strani pa so vedno navzoči očitki, da nagrade dobivajo eni in isti. Moj odgovor je, da se je nekdo vedno pripravljen potruditi, drugi pa pač ne. Nič ni narobe s tem, da je nagrajen tisti, ki svojemu vodji pomaga dosežati njegove cilje.

Kakšne so še druge oblike motivacije, ki jih vi uporabljate vi?

Kot vodja kadrovske službe ugotavljam, da je pomembna motivacija pravičnost in doslednost vodij do sodelavcev, tako da so odnosi res urejeni in da vsi vedo, kaj kdo dela. To je največja dodana vrednost, ker potem ekipa deluje usklajeno.

Ali zaposlene motivirajo tudi dodatna izobraževanja?

Tudi. Nekaterim je pomembneje, da gredo po delu domov k družini, drugim pa, da ostanejo še po službi in se česa naučijo.

Je tudi vodja za svojo odgovornost finančno nagrajen?

Tudi vodje so ocenjeni mesečno in na letni ravni finančno nagrajeni glede na uspešnost družbe pri doseganju finančnih ciljev.

Podporno okolje za učečo se skupnost, sprotne prilagoditve organizacije dela in oblikovanje timov

Za učečo se skupnost je značilno nenehno uvajanje izboljšav in novosti. Pri tem sta odločilnega pomena komunikacija ter sprotno prilagajanje dela. Kako to poteka pri vas?

Poenoteno uporabljamo izraze in zato je za nas značilno enotno razmišljanje; to načeloma nastane na kolegiju, ki je posvetovalno telo uprave. To je ključno, tako nastaja strategija družbe. Vsa naša ponudba je podrejena naravnim danostim in našemu poslanstvu.

Poleg projektnih skupin se tedensko sestaja stalna koordinacijska skupina – prodajno-operativni sestanek vodij različnih nivojev (iz celotne hotelske operative, ki je precej razvejana) – od vodij kuhinj, strežbe, wellnessa, do informatike. Sestanek vodi direktor prodaje in marketinga v sodelovanju z direktorjem hotelske operative. Namenjen je operativnemu izvajanju nalog iz tedna v teden. Vsi komercialisti predstavijo svoje delovne naloge, drugi oddelki prevzemajo zadolžitve. Poleg tega preko internega portala komercialist v obrazec vpiše vse podrobnosti, ki jih mora poznati hotelska operativa, da so storitve izvedene v skladu s pričakovanji. Pomemben del sestanka so predstavitve novih produktov. Vodje imajo nato sestanke v svojih organizacijskih enotah, kjer naloge podrobneje razdelajo in predstavijo organizacijo dela, urnike, posebnosti.

En sestanek na teden zadošča?

Najbolj mora biti prilagodljiva hotelska operativa. Zato ima direktor hotelske operative vsak dan sestanke s svojo skupino vodij, oni pa nato s svojimi zaposlenimi. V pomoč zaposlenim je tudi informacijski sistem, v katerega vpisujemo določene storitve, ki jih v posameznih obdobjih promoviramo, torej nekaj, kar gostom v tem obdobju ponujamo kot storitev z največjo dodano vrednostjo.

Hitro prilagajanje pomeni tudi spremembe v ekipah, tako v ekipah kuharjev, natakarjev ali ekipah različnih strok. Kako jih sestavljate?

Imamo razmeroma stalne ekipe po hotelih, le občasno jih menjamo. Vsak ima sicer določeno svoje primarno delovišče, ampak ko

pripravljamo dogodek na enem mestu, gredo vsi delat tja. To so *ad hoc* skupine, ki jih vodje sestavijo zelo hitro in določijo njihove zadolžitve ter po potrebi pripravijo nove urnike. Vodja pozna svojo ekipo, ve, kdo je v čem dober in kdo s kom dobro sodeluje, kar poskuša upoštevati.

Ali se kdaj zgodi, da bi si zaposleni želeli sodelovati v drugi ekipi, kot je predvidel vodja?

Pomembno je, da znamo zaposlenim na pravi način sporočiti vsebino in cilj, zakaj moramo nekaj narediti in kaj bomo s tem dosegli. Poleg tega se moramo vsi zavedati, kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih.