

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW RECEPCJI



IX 2019

Raport dla słuchaczy podcastu Horeca Business Club

DLACZEGO ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI JEST WAŻNE DLA TWOJEGO HOTELU?

Pracownicy są współcześnie uznawani **za jeden z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa**. Ich wiedza, kompetencje i zdolności umożliwiają zdobycie i utrzymanie trwałej, a także trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma istotny wpływ na sukces rynkowy firmy, a stały rozwój kapitału ludzkiego jest podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorstw. Jedną ze składowych kapitału ludzkiego są kompetencje, czyli zbiór wiedzy, umiejętności, zdolności, doświadczeń i postaw, które charakteryzują pracowników sprawnie wykonujących przewidziane na danym stanowisku zadania.

Kompetencje stają się coraz istotniejszym elementem kształtowania przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw, warto zainteresować się narzędziami zarządzania kompetencjami.

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI TO PROCES PLANOWANIA, ORGANIZOWANIA I KONTROLOWANIA ROZWOJU I WYKORZYSTANIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW ORAZ MOTYWOWANIA ICH DO NABYWANIA KOMPETENCJI.

Kluczowym problemem związanym z zarządzaniem kompetencjami jest ich pomiar.

Kwantyfikacja posiadanych przez pracowników kompetencji oraz diagnoza rozmiaru luk kompetencyjnych jest jednym z zadań stojących przed menedżerami ds. zasobów ludzkich. Dzięki identyfikacji i pomiarowi kompetencji oraz luk kompetencyjnych możliwe jest dalsze rozwijanie posiadanych przez pracowników kompetencji oraz uzupełnianie ewentualnych braków.

Troska o rozwój kompetencji pracowników jest kwestią istotną w branżach usługowych, a więc także w turystyce i hotelarstwie. To kompetencje pracowników są podstawą kreowania wartości do klientów. Postawy i zachowania pracowników istotnie wpływają w tej branży na użyteczność końcowego produktu, na tak ważne współcześnie doświadczenia klienta, a także na utrzymanie wysokiej jakości usług.

Zarządzanie przez kompetencje obejmuje szereg praktyk zarządzania zasobami ludzkimi: od wejścia ludzi do organizacji (np. procesy rekrutacji i selekcji, adaptacji do pracy) przez ich efektywne funkcjonowanie (np. procesy oceny okresowej i motywowania), rozwój (np. procesy szkoleń i pozaszkoliowych działań rozwojowych), aż do wychodzenia ludzi z organizacji (np. procesy derekrutacji i outplacementu). Pomiar kompetencji pracowników pozwala na podejmowanie trafnych decyzji w każdym z obszarów zarządzania ludźmi.

Zarządzanie przez kompetencje jest skutecznym narzędziem w czasach, gdy barierą dalszego rozwoju branży hotelowej jest brak kompetentnych kadr oraz niewielkie zainteresowanie kandydatów do pracy zatrudnieniem w hotelach. Poprzez zarządzanie kompetencjami można lepiej radzić sobie z fluktuacjami kadr, a kandydatom i pracownikom proponować lepiej przygotowane ścieżki rozwoju kariery.

DLACZEGO NIEDOPASOWANIE KOMPETENCJI TO PROBLEM, KTÓRYM WARTO SIĘ ZAJĄĆ?

O występowaniu niedopasowania kompetencji mówimy wtedy, **gdy kompetencje posiadane przez pracownika przekraczają lub nie dorównują poziomowi kompetencji wymaganych w miejscu pracy**. Mogą wystąpić dwa warianty takiej sytuacji. Pierwszy z nich to nadmiar kompetencji – występuje wtedy, gdy kompetencje pracowników przekraczają stawiane pracownikowi wymagania. W drugim przypadku, pracownicy są niedostatecznie wykwalifikowani, posiadają słabo rozwinięte kompetencje.

Niedopasowanie kompetencji może spowodować koszty lub straty po stronie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa ponoszą koszty, gdyż pracownicy, którzy nie wykorzystują w pełni swoich kompetencji wykazują się mniejszą produktywnością, satysfakcją z pracy oraz lojalnością wobec pracodawcy. Niedopasowanie kompetencji wpływa na satysfakcję z pracy. W przypadku braku dopasowania istnieje większe prawdopodobieństwo, że pracownik zacznie aktywnie szukać innej pracy. Innym negatywnym skutkiem jest spadek produktywności z uwagi na wzrost fluktuacji kadr. W przypadku deficytu kompetencji, wyzwaniem jest uzupełnienie brakujących zdolności (koszt ew. inwestycji).

Z raportu „Wyzwania HR 2013” wynika, że z luk kompetencyjną zmagają się pracodawcy na całym świecie. Problem diagnozowany jest najczęściej w procesie pozyskiwania pracowników. Jedynie 14% rekrutujących menedżerów ze Stanów Zjednoczonych uważa, że kandydaci do pracy mają odpowiednie kwalifikacje (czyli potwierdzone formalnie kompetencje). W Polsce, zgodnie z informacjami zawartymi w Bilansie Kapitału Ludzkiego, głównym powodem niezapełniania wakatów jest brak kompetencji u zgłaszających się do pracy kandydatów. Pracodawcy odnotowują u aplikujących: brak doświadczenia zawodowego, brak umiejętności interpersonalnych, niski poziom motywacji do pracy i nieumiejętność radzenia sobie ze stresem.

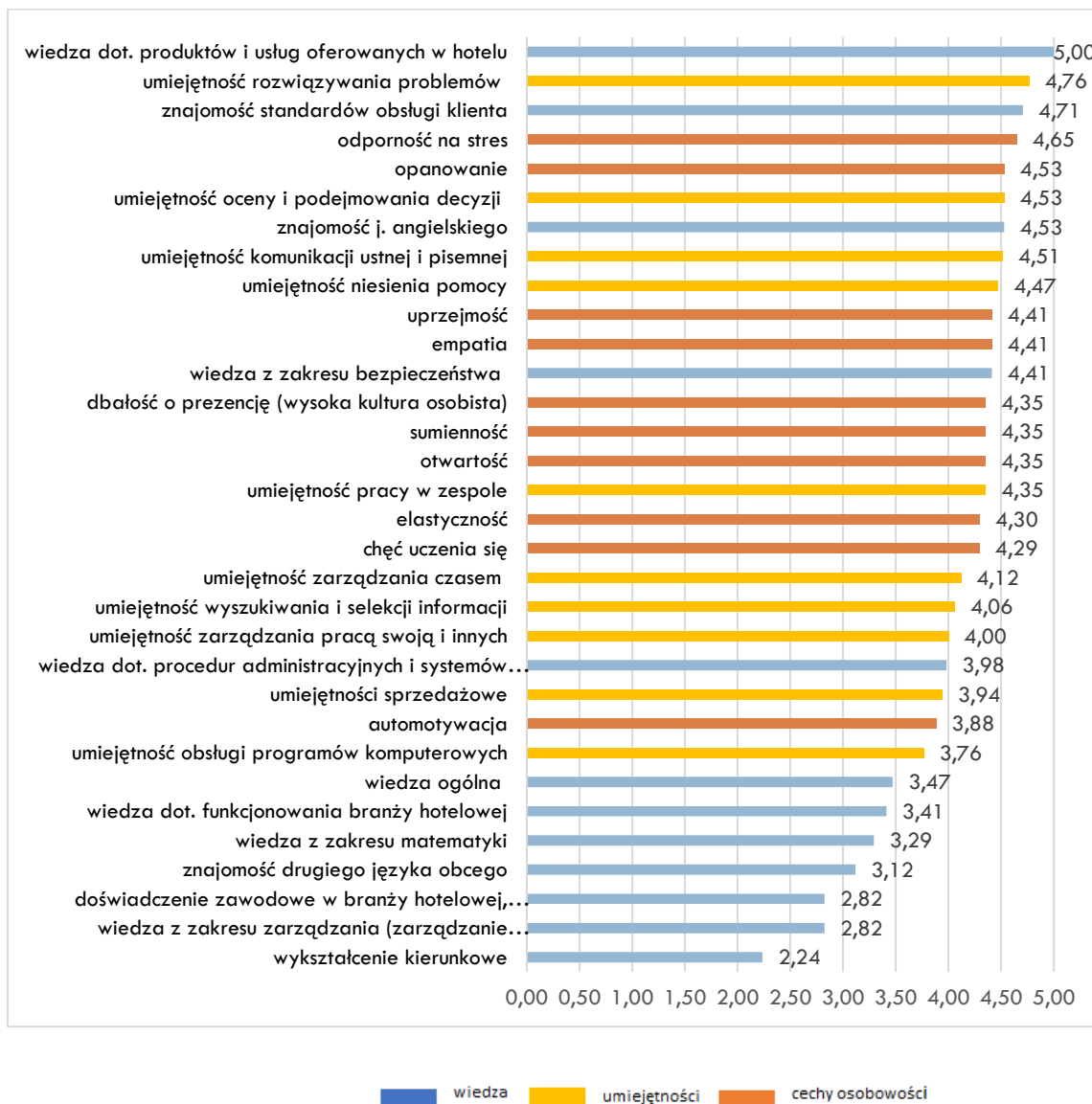
Szczegółowej analizy luk kompetencyjnych podejmuje się niewiele firm w Polsce. Niemal połowa polskich organizacji (43%) nie ma nawet w planach wdrożenia tego typu inicjatyw. Z badań przeprowadzonych w 2011 roku wynika, iż 20% dużych firm w Polsce dokonywało analizy luk kompetencyjnych. Choć polskie firmy starają się rozwijać metody zarządzania kompetencjami, to nie czynią tego w sposób systemowy.

Z przeprowadzonych badań, zrealizowanych w 2018 roku w 20 obiektach hotelowych w Polsce wynika, iż menedżerowie nie znają narzędzi związanych z zarządzaniem kompetencjami i nie stosują ich w hotelach. Są przekonani, że dobrze znają silne i słabe strony swoich pracowników oraz ubolewają nad faktem, iż nie są w stanie zaoferować ścieżek kariery swoim pracownikom. Wskazują często, iż są zbyt małymi obiektami aby wdrażać czasochłonne i skomplikowane procedury i systemy oceny pracowników. Jednocześnie kwestie pracownicze uznają jako priorytetowe w kontekście dalszego rozwoju biznesu hotelowego. Brak kompetentnych kadr oraz kandydatów zainteresowanych pracą w branży uznają za największą barierę rozwoju hotelarstwa. Tymczasem, ocena i prowadzenie pomiaru kompetencji pracowników nie musi być zabiegiem trudnym, kosztownym i czasochłonnym, a jego dokumentacja może pozwolić na sprawne zarządzanie ludźmi w branży hotelowej.

POMIAR KOMPETENCJI RECEPCJONISTÓW W POLSKICH HOTELACH

W badaniach kompetencji pracowników branży hotelowej skupiono się na stanowisku recepcjonisty. Zakres tego stanowiska najlepiej oddaje specyfikę pracy w branży hotelowej. Po przestudiowaniu literatury dotyczącej branży hotelowej oraz stanowiska recepcjonisty, a także po przeprowadzeniu rozmów z menedżerami z 20 obiektów hotelowych stworzono listę kompetencji uznawane za najbardziej kluczowe dla stanowiska recepcjonisty. W poniższej tabeli zamieszczono zbiorcze wyniki ważności poszczególnych kompetencji, używając 5-stopniowej skali, gdzie jeden oznacza kompetencję bardzo ważną, 1-kompetencję nieważną.

RYSUNEK 1. HIERARCHIA OCZEKIWAŃ WOBEC KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW RECEPCJI



Źródło: opracowanie własne.

Chcesz zmierzyć kompetencje pracowników Twojego hotelu? Skontaktuj się ze mną: Anna.Para@doktorant.sgh.waw.pl

Zanim przejdziemy do szczegółowego omawiania uzyskanych wyników, zwróćmy uwagę na legendę zastosowaną w wykresie. Na pierwszy rzut oka widać, że jako **najmniej istotne uznano oznaczone na niebiesko kompetencje związane z wiedzą, zaś kompetencje dotyczące cech osobowości oznaczone kolorem pomarańczowym uzyskały bardzo wysokie oceny ważności.**

Spośród 32 kompetencji, które oceniano pod kątem ich ważności, najwyższe średnie noty przyznano kompetencjom takim jak:

- ✓ wiedza dotycząca produktów i usług oferowanych w hotelu (5,0),
- ✓ umiejętność rozwiązywania problemów (4,76),
- ✓ znajomość standardów obsługi klienta (4,71),
- ✓ odporność na stres (4,65),
- ✓ opanowanie (4,53),
- ✓ umiejętność oceny i podejmowania decyzji (4,53),
- ✓ znajomość języka angielskiego (4,53),
- ✓ umiejętność komunikacji ustnej i pisemnej (4,53).

Należy wspomnieć, iż respondenci do oceny używali skali 5 - stopniowej, gdzie: 1 – oznaczało kompetencję nieistotną, 2 – kompetencję o niewielkim znaczeniu, 3 – kompetencje średnio ważną, 4 – kompetencję ważną, 5 – kompetencję kluczową. Wymienione wyżej kompetencje otrzymały oceny wyższe niż 4,5. Warto zauważyć, że podczas wywiadów indywidualnych respondenci nie wymieniali umiejętności rozwiązywania problemów, znajomości standardów obsługi klienta czy wiedzy dotyczącej produktów oferowanych w hotelu jako kompetencji, których wymagają od swoich pracowników w pierwszej kolejności.

Najniżej ocenionymi kompetencjami pod względem ich ważności w pracy recepcjonisty było:

- ✗ wykształcenie kierunkowe (2,24),
- ✗ wiedza z zakresu zarządzania (2,82),
- ✗ doświadczenie zawodowe w branży hotelowej, turystycznej lub usługowej (2,82).

Interesująca jest niska ocena wykształcenia kierunkowego, jako kompetencji coraz mniej ważnej w oczach pracodawców. Hotelarze przywiązują coraz mniejszą wagę do formalnego wykształcenia kandydatów. Często formalne wykształcenie potwierdzone dyplomami rozmią się z przydatnością danego pracownika do pracy. Formalna edukacja jest często krytykowana z uwagi na przestarzałe programy nauczania, nieciekawe treści kształcenia. Uczestnicy kursów oraz szkół o profilu hotelarskim są nauczani schematycznego rozwiązywania problemów oraz działania.

Wśród kompetencji ocenianych przez respondentów znalazło się 12 kompetencji zakwalifikowanych jako wiedza i doświadczenie oraz po 10 umiejętności i cech osobowości. Według ocen respondentów, najistotniejszą grupą kompetencji są cechy osobowości, których średnia ocena wyniosła 4,35. Niższą średnią

ocenę ważności uzyskały umiejętności (4,25), najniżej zaś oceniono ważność kompetencji z grupy wiedza i doświadczenie (średnia ocena to 3,65).

Spośród cech osobowości, najwyższą średnią ocenę uzyskała odporność na stres (4,65) oraz opanowanie (4,43). Obydwie kompetencje były wymieniane jako ważne w toku indywidualnych wywiadów pogłębionych. Najniżej ocenianą cechą była automotywacja (3,88). Umiejętnościami, których ważność respondenci ocenili najwyżej były umiejętność rozwiązywania problemów (4,76), a także umiejętność oceny i podejmowania decyzji (4,53). Najniższą średnią wartość przypisano umiejętnościom obsługi programów komputerowych (3,76). W sekcji wiedza i doświadczenie za najważniejszą kompetencję uznano wiedzę dotyczącą produktów i usług ofertowanych w hotelu (5,0) oraz znajomość standardów obsługi klienta (4,71). Za najmniej przydatne uznano wykształcenie kierunkowe (2,24).

JAK MOŻE WYGLĄDAĆ RAPORT DLA TWOJEGO HOTELU?

Decydując się na pomiar kompetencji pracowników w Twoim obiekcie hotelowym możesz uzyskać interesujące dane. Poniżej przygotowałam przykłady tabel i wykresów, które otrzymasz w raporcie z badań.

W poniższej tabeli zestawiono wyniki oceny ważności kompetencji oraz średnie oceny posiadania/wykazywania się daną kompetencją. Dzięki tej tabeli możesz zdiagnozować większość luk i nadmiarów kompetencyjnych zespołu pracującego w Twoim hotelu.

RYSUNEK 3. ZESTAWIENIE OCENY WAŻNOŚCI I POSIADANIA KOMPETNCJI DLA TWOJEGO HOTELU

Lista kompetencji				
L.P.	LISTA KOMPETENCJI	WAŻNOŚĆ	WYKONANIE	Luka/Nadmiar
1.1.	wiedza dot. funkcjonowania branży hotelowej	4	4	0
1.2.	wiedza dot. produktów i usług oferowanych w hotelu	5	4,1	-0,9
1.3.	znajomość standardów obsługi klienta	5	5	0
1.4.	znajomość j. angielskiego	5	4,7	-0,3
1.5.	znajomość drugiego języka obcego	3	2	-1
1.6.	wiedza z zakresu bezpieczeństwa	4	4	0
1.7.	wiedza dot. procedur administracyjnych i systemów hotelowych	5	3	-2
1.8.	wiedza z zakresu zarządzania (zarządzanie zasobami, ludźmi)	3	4	1
1.9.	wiedza z zakresu matematyki	4	3	-1
1.10.	wiedza ogólna	4	4,5	0,5
1.11.	wykształcenie kierunkowe	3	3	0

Kompetencje pracowników recepcji

1.12.	doświadczenie zawodowe w branży hotelowej, turystycznej lub usługowej	3	4,2	1,2
2.1.	umiejętność wyszukiwania i selekcji informacji	4	4,0	0
2.2.	umiejętność niesienia pomocy	4	4,8	0,8
2.3.	umiejętność rozwiązywania problemów	5	4,2	-0,8
2.4.	umiejętność oceny i podejmowania decyzji	5	4,0	-1
2.5.	umiejętność zarządzania czasem	4	4,6	0,6
2.6.	umiejętność komunikacji ustnej i pisemnej	5	4,8	-0,2
2.7.	umiejętność pracy w zespole	4	4	0
2.8.	umiejętność zarządzania pracą swoją i innych	4	4,6	0,6
2.9.	umiejętność obsługi programów komputerowych	4	5	1
2.10.	umiejętności sprzedażowe	4	4	0
3.1.	empatia	5	4,6	-0,4
3.2.	otwartość	5	4,4	-0,6
3.3.	odporność na stres	5	4,0	-1
3.4.	elastyczność	5	4,6	-0,4
3.5.	chęć uczenia się	4	4,8	0,8
3.6.	automotywacja	4	4,2	0,2
3.7.	uprzejmość	5	5	0
3.8.	sumienność	5	4,5	-0,5
3.9.	dbałość o prezencję (wysoka kultura osobista)	5	4,5	-0,5
3.10.	opanowanie	5	4,5	-0,5

Spośród 32 ocenionych kompetencji uzyskane wyniki wskazują na występowanie:

- a) 15 luk kompetencyjnych,
- b) 9 nadmiarów kompetencyjnych,
- c) 8 dopasowań kompetencyjnych,

Największe nadmiary kompetencyjne zdiagnozowano wśród kompetencji takich jak:

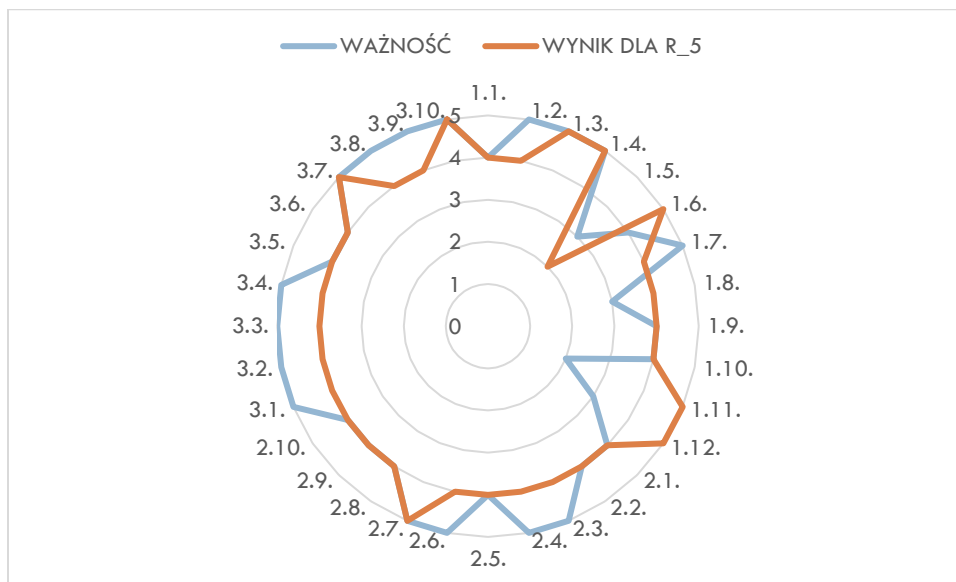
- a) doświadczenie zawodowe w branży hotelowej, turystycznej lub usługowej (+1,2)
- b) wiedza z zakresu zarządzania (zarządzanie zasobami, ludźmi) (+1,0)
- c) umiejętność obsługi programów komputerowych (+1,0)
- d) chęć uczenia się (+0,8)
- e) umiejętność niesienia pomocy (+0,8)

Największe luki kompetencyjne zdiagnozowano wśród kompetencji takich jak:

- a) wiedza dot. procedur administracyjnych i systemów hotelowych (-2)
- b) znajomość drugiego języka obcego (-1,0)
- c) umiejętność oceny i podejmowania decyzji (-1,0)
- d) odporność na stres (-1,0)
- e) wiedza dot. produktów i usług oferowanych w hotelu (-0,9)

Warto przyrzeć się także kompetencjom i lukom kompetencyjnym, uzyskanym indywidualnie przez pracowników. Na poniższych wykresach radarowych zaprezentowano przykładowe wyniki ocen kompetencji poszczególnych recepcjonistów (linia pomarańczowa) względem oczekiwań wobec ważności danej kompetencji (linia niebieska). Poniższe wykresy interpretujemy w następujący sposób: im częściej linie pomarańczowa i niebieska nachodzą na siebie, tym lepsze dopasowanie kompetencyjne między stanowiskiem, a danym pracownikiem. Im większe odległości między liniami-tym większe niedopasowanie (występuje luka lub nadmiar kompetencji). Poszczególne kompetencje opisano liczbami od 1.1. do 3.10.

Wyniki uzyskane dla Recepcjonisty



U recepcjonisty zdiagnozowano aż 12 luk kompetencyjnych (kompetencje: 1.2, 1.5, 1.7, 2.3, 2.4, 2.6, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.8, 3.9). Żadna z luk nie przekroczyła wartości (-1).

Jeśli chodzi o eliminowanie luk kompetencyjnych dot. wiedzy, poniżej zebrano propozycję zaradcze.

a) **wiedza dot. produktów i usług oferowanych w hotelu (1.2)**

Propozycje działań: szkolenie wewnętrzne, prowadzone przez kierownictwo lub innych pracowników działu recepcji bądź innych działów (np. działu gastronomii). Ciekawą praktyką jest degustacja dań serwowanych w restauracji, dzięki czemu pracownicy dokładnie znają produkt i mogą go rekomendować gościom. Rozwiązaniem godnym polecenia jest także wysyłanie pracowników do innych hoteli, np. w ramach rotacji między hotelami sieci lub incognito jako klientów innych obiektów – mogą wtedy podpatrywać, jak recepcjoniści innych hoteli opowiadają o produktach hotelowych, a także mogą samodzielnie przetestować poszczególne usługi i porównać usługi oferowane przez hotel, w którym pracują.

b) **Znajomość drugiego języka obcego (1.5)**

Propozycje działań: rozważenie dofinansowania kursów językowych lub zachęcenie do użytkowania darmowych platform do nauki j. obcych np. poprzez aplikację Duolingo, Italkie lub śledzenie popularnych blogów/vlogów dot. nauki języków np.

- **Arlena Witt, blog i vlog dot. j. angielskiego**
<https://www.youtube.com/channel/UCIj6yjWVKPKO5zNLBjQ8Beg>
- Blog Łukasza Tyczowskiego dot. j. niemieckiego <https://blog.tyczowski.com/>
- Blog Hiszpański na luzie, dot. j. hiszpańskiego <https://www.hiszpanskiinaluzie.pl>
- Blog – nauka j. rosyjskiego <https://www.dagatlumaczy.pl>

c) wiedza dot. procedur administracyjnych i systemów hotelowych (1.7)

Propozycje działań: szkolenie wewnętrzne, realizowane poprzez kierownika lub pracowników danego działu (np. opieka starszego recepcjonisty). Ciekawym pomysłem jest przygotowanie e-booka / podręcznika dot. procedur oraz poszczególnych systemów stosowanych w hotelu. Jeśli korzystacie Państwo z systemów np. do zarządzania rezerwacjami, zarządzania przychodem, czy też zarządzania komunikacją (np. newsletterami) warto skontaktować się z usługodawcą w sprawie dodatkowych szkoleń.

Wskazówki dotyczące luk kompetencyjnych związanych z umiejętnościami:

a) umiejętność rozwiązywania problemów (2.3)

b) umiejętność oceny i podejmowania decyzji (2.4)

Komentarz: Poziom rozwoju obydwu powyższych kompetencji zależy w dużej mierze od długości stażu pracy oraz doświadczeń danego recepcjonisty. Wraz z nabywaniem doświadczenia, recepcjonista powinien umacniać swoje kompetencje w tych obszarach. Dobrym pomysłem będzie zwoływanie regularnych spotkań całego działu, na którym omawiane będą tzw. dobre praktyki oraz to, co udało się zrobić, a z drugiej strony omawiane będą błędy i sposoby ich rozwiązania.

c) umiejętność komunikacji ustnej i pisemnej (2.6)

Propozycje działań: wspólne zespołowe warsztaty dot. jakości komunikacji. Jest to szczególnie ważne w przypadku pracy recepcjonisty, gdyż sukces firmy zależy w dużej mierze od ciągłości pracy recepcjonistów.

Jeśli chodzi o kompetencje należące do grupy cech osobowości, tj. empatia (3.1), otwartość (3.2), odporność na stres (3.3), elastyczność (3.4), sumienność (3.8) są one trudne do rozwoju gdyż wynikają z psychiki człowieka. W przypadku dbałości o prezencję (3.9) pomoc może wyznaczenie i przestrzeganie zasad dress code.

To tylko przykłady wyników, które możesz uzyskać decydując się na pomiar kompetencji pracowników Twojego obiektu hotelowego!

PODSUMOWANIE

Wydaje się, że pracownik idealny nie istnieje. Mając jakiegokolwiek wymagania wobec kompetencji kandydata czy pracownika zawsze jako zarządzający narażamy się na większe lub mniejsze rozczarowanie. Branża hotelowa boryka się obecnie z dwoma problemami. Brakiem chętnych do pracy oraz niekompetencją osób, które zgłaszają się do pracy w hotelu. Branża hotelowa coraz rzadziej postrzegana jest jako prestiżowe i pożądane miejsce pracy, a raczej miejsce wybierane z konieczności, na chwilę. Niektórych aspektów pracy w branży takich jak sezonowość, praca w systemie 24/7/365 czy praca z drugim człowiekiem nie da się zmienić. Można zmienić jednak wizerunek branży jako pracodawcy – można zastanowić się z jednej strony, jak to się stało, że hotelarstwo postrzegane jako miejsce luksusowe i prestiżowe stało się miejscem pracy ostatniego wyboru. Z drugiej strony, warto prześledzić historię transformacji wizerunku sieci McDonalds lub sieci handlowych Biedronka, które przez ostatnie lata wykonały żmudną pracę aby poprawić swoje notowania u potencjalnych pracowników.

Praca w hotelarstwie zależy od jakości kompetencji posiadanych przez pracowników. W dłuższym okresie nie można pozwolić sobie na osłabienie wizerunku branży jako pracodawcy oraz na utratę talentów. Idąc tą drogą skazujemy hotelarstwo na klęskę, choćby w postaci spadku jakości obsługi klientów. Niniejszy raport może być pierwszym krokiem w stronę uporządkowania wiedzy i działań z zakresu zarządzania kompetencjami. Znając silne i słabe strony (luki kompetencyjne) swoich pracowników można skupić się na działaniach prowadzących do wykorzystania tej wiedzy. Większość zaprezentowanych rozwiązań nie wiąże się z inwestycjami w szkolenia zewnętrzne lub zakup specjalistycznych kursów. Rozwiązania są często dostępne „od ręki”. Na podstawie niniejszego raportu możemy zaproponować pracownikom rozwój w różnych formach. Jedni mogą się szkolić, inni być mentorami dla kolegów i koleżanek, jeszcze inni realizować się wykorzystując swoje nadmiary kompetencyjne. Zachęcam do przetestowania i zdania relacji co i jak wyszło!

Jeśli zainteresował Cię temat kompetencji i pomiaru kompetencji pracowników hotelu i chciałbyś spróbować mierzyć kompetencje, ale nie wiesz, od czego zacząć skontaktuj się ze mną!

Dr Anna Para, Anna.Para@doktorant.sgh.waw.pl