



# KIEROWNIK LINIOWY

## najśłabsze ogniwo struktury

Karol Weber

**Często zakłada się, że jedyną rolą kierowników liniowych jest nadzór nad zadaniami wykonywanymi przez szeregowych pracowników. Nic bardziej mylnego! Kierownik liniowy stanowi istotne ogniwo struktury każdej organizacji. Bardzo słabe ogniwo – obserwując organizacje hotelowe w Polsce – któremu należy się więcej uwagi ze strony dyrekcji hoteli.**

**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. Pytanie, czy dyrektorzy hoteli traktują swoich managerów liniowych jako cenne aktywa, skoro ci realizują cele firmy, czy jak kogoś kogo można łatwo zastąpić.

### SAM TYTUŁ KIEROWNIKA NIE WYSTARCZY

Rolę liderów przypisuje się przede wszystkim prezesom i dyrektorom, nie doceniając znaczenia managerów niższego szczebla. A skuteczna kadra liniowa jest niezwykle silnym atutem firmy. Obejmując funkcje team leaderów, kierowników działów, inspektorów pięter managerowie liniowi bezpośrednio kierują zespołami ludzi. Dzięki temu, że określają zadania i rozliczają z ich realizacji, mają silny wpływ na organizację, jakość pracy,

a także na poziom motywacji podległych im pracowników. 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. Jednak po awansie manager często nie potrafi odnaleźć się w nowej roli, nie radzi sobie z zadaniem kierowania pracą zespołu i nie wie jak budować swój autorytet. Dlatego pomimo wysokich kwalifikacji i bogatego doświadczenia niezbędne są szkolenia.

Niestety kierownicy liniowi to personel o najniższym poziomie zaspokojenia potrzeb szkoleniowych. Szkolenia, oprócz rozwinięcia kluczowych umiejętności, mogą wpłynąć również na poziom satysfakcji z miejsca pracy i pozwolą zatrzymać najlepszych w firmie.

### JAK PODNOSIĆ KWALIFIKACJE

Odwolałam się do swojego doświadczenia z sieci Four Seasons, gdzie obowiązuje zasada, że każdy potencjalny kandydat do awansu (już pierwszego stopnia) lub świeżo mianowany kierownik liniowy, musi przejść

cykl szkoleń przygotowawczych, tzw. *Supervisory Development Program*. Sesje szkoleniowe dotyczą takich zagadnień jak: rola managera, umiejętności komunikacyjne, przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej, umiejętności szkolenia podległych pracowników, prowadzenie efektywnych spotkań działowych, zasady dyscyplinowania pracowników i rozwiązywania konfliktów w grupach, motywowanie pracowników, przygotowanie i prowadzenie prezentacji, przepisy prawa pracy, zarządzanie stresem i czasem, zarządzanie budżetem działu i składowe elementy budżetu hotelu. Ma to na celu teoretyczne przygotowanie do sprawowanej roli.

Każda firma aspirująca do bycia liderem na rynku, również tym lokalnym, powinna kreować własną kulturę szkoleniową i stwarzać swoim managerom warunki do rozwoju, także do indywidualnego toku nauki. Np. przez finansowanie kursów zewnętrznych, a nawet współfinansowanie studiów, co łączy pracownika z firmą na dłużej, zakup specjalistycznych książek czy dostęp do webinarów – wykładów, warsztatów, szkoleń transmitowanych przez internet na żywo, lub platform

e-learningowych. Do podnoszenia kwalifikacji kierowników liniowych wcale nie potrzeba wyspecjalizowanego trenera. Od tego powinni być również szefowie departamentów i sam dyrektor generalny. Pod warunkiem oczywiście, że mamy taką kadrę dyrektorską, która jest kompetentna i nieprzypadkowa, która umie i nie boi się przekazać wiedzy. A z tym bywa różnie.

## ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE

Lidia Wiszniewska w swoim artykule „Jak zarządzać ludźmi, żeby osiągać wyznaczone cele” („Hotelarz”, nr 12/2014) zwraca uwagę na wiele ważnych kwestii, które można odnieść także do managerów liniowych. Chciałbym wspomnieć o koncepcji przywództwa sytuacyjnego, którą manager powinien umieć zastosować względem swoich pracowników, ale która znajduje zastosowanie także względem niego samego ze strony dyirekcji. Często manager jest pozostawiony sam sobie z problemami, które trudno przychodzi mu samemu rozwiązać. Ważną kwestią jest poznanie swoich kierowników liniowych, ich motywacji, wartości i celów. Jak często ci z Państwa, którzy zarządzacie hotelami, macie okazję spotkać się z nimi i porozmawiać o bieżącej sytuacji i ich problemach w codziennej pracy lub zwyczajnie pogadać i nawiązać bliższą relację?

Powszechnie stosowane w hotelach sieciowych oceny okresowe często są traktowane jak zło konieczne lub jedyna okazja w roku do rzeczowej rozmowy. Przekazywanie informacji zwrotnej i uwag wobec managerów nie może być jednak ograniczone do okresowych ocen. *Feedback* powinien być regularny, aby spełniał swoją funkcję. Z kolei indywidualne plany rozwojowe kierowników liniowych, które powinny być opracowane przy okazji ocen okresowych, nie mogą być nic nieznaczącym formularzem, który po krótkim omówieniu i podpisaniu spocznie w aktach personalnych. W takim planie powinny zostać wyszczególnione silne i słabsze cechy oraz umiejętności kierownika, a także jego potrzeby szkoleniowe; z opisem jak osiągnąć postęp, jakie korzyści to przyniesie i w jakim czasie konkretne działania zostaną podjęte. Odpowiedzialność za realizację planu spoczywa zarówno na pracowniku, jak i jego przełożonym. Plan rozwoju zawodowego powinny być połączone z corocznie wyznaczanymi sobie przez kierowników działów celami, powiązanymi

z celami zarządu i planowanym budżetem. Kierownicy powinni być po roku rozliczani z ich realizacji. Cele dotyczące obszaru ludzi, jakości i zysku muszą być jasno określone, mierzalne, osiągalne, istotne i terminowe. Zadaniem kierowników jest angażowanie podległych im pracowników w realizację tych celów. I tak np. kierownik działu recepcji miałby za zadanie podwyższyć poziom satysfakcji gości (mierzony badaniem ankietowym) oceniających jakość obsługi recepcyjnej lub zwiększyć przychód ze sprzedaży pokoi metodą *up sellingu*. Celem inspektorów pięter mógłby być wzrost ocen gości za czystość, czy oszczędności w wydatkach na energię, a celem kierownika baru – wzrost sprzedaży konkretnego produktu lub wzrost poziomu motywacji jego pracowników (mierzonego okresowym badaniem zadowolenia personelu).

## POTRZEBNI SĄ LIDERZY

Wprawdzie o byciu liderem decydują wrodzone cechy, to jednak dzięki nabywanym umiejętnościom można wzmocnić cechy przywódcze i ukryty potencjał. Jak twierdzą psycholodzy biznesu, szczególnie dobre efekty może przynieść indywidualna praca z coachem. Podczas sesji z osobistym trenerem, manager poznaje swoje mocne strony, rozwija i uczy się nowych umiejętności kierowania podwładnymi. Kierownik, który w ten sposób uzupełni swoje luki kompetencyjne, może w krótkim czasie stać się odpo-

wano Top20. Najlepsze firmy deklarują, że będą potrzebować liderów znacznie bardziej skoncentrowanych na kliencie, obdarzonych wiedzą o zasięgu globalnym, umiejętnością wdrażania innowacji, a także prawdziwym duchem współpracy. Wiedzą, że na organizacjach spoczywa taka sama odpowiedzialność za kreowanie nowych liderów, jaką ponoszą pracownicy zarządzający własną karierą. Mijają czasy, kiedy oczekiwano od liderów, że sami zadbają o własny rozwój. Najlepsze firmy widzą dziś, że muszą być znacznie bardziej proaktywne i wytrwałe w podejściu do kształtowania umiejętności niezbędnych ich liderom w coraz bardziej globalnym i współzależnym otoczeniu.

Badanie wykazało, że najlepsze firmy dbają o rozwój swoich pracowników o wysokim potencjale, co pomaga im zarządzać planowaniem sukcesji i sprawia, że będą dysponować potrzebnymi talentami w przyszłości. Z rozmysłem zapewniają swoim obecnym i aspirującym liderom właściwe kluczowe doświadczenie, by budować pożądane kompetencje. Na pierwszym miejscu zestawienia Top20 znalazł się Procter & Gamble. Niestety w tej grupie nie znalazła żadna korporacja hotelowa.

Warunkiem rozwoju i konkurencyjności firmy oraz rzetelności świadczonych usług jest posiadanie dobrze przygotowanej i umotywowanej kadry, w tym kadry kierowniczej, która bez problemów potrafi

## Każda firma aspirująca do bycia liderem na rynku, również tym lokalnym, powinna kreować własną kulturę szkoleniową i stwarzać swoim managerom warunki do rozwoju

wiednim przywódcą. Jest takie powiedzenie, że ludzie nie zostawiają firm, zostawiają złych managerów. Brak przywództwa i autorytetu to czynniki, dla których wykwalifikowani pracownicy odchodzą. Potrzeba liderów, którzy inspirują, inicjują, pomagają i uczą, którzy są silni siłą swojego zespołu.

To odnosi się zarówno do liderów firmy i dyrekcji, jak i liderów na poziomie kierowników działów. Firma doradcza Hay Group od kilku lat prowadzi badanie „Best Companies for Leadership”, obserwując, jak wiodące organizacje z całego świata identyfikują i kształcą swoje najlepsze talenty. Z ponad dwóch tys. organizacji wytypo-

realizować stawiane przed nią zadania. Organizacja powinna zadbać, by przyszły lub obecny manager czuł się pewnie w swojej roli i był autorytetem dla zarządzanego zespołu. Jak mówi guru zarządzania Jack Welsch, wieloletni dyrektor generalny firmy General Electric, która znalazła się na drugim miejscu powyższego rankingu, „Dawanie ludziom pewności siebie jest zdecydowanie najważniejszą rzeczą jaką mogę zrobić. Bo wtedy zaczną działać”. •

**Karol Weber. Inspektor Hotelowy, autor bloga [enjoyyourstay.pl](http://enjoyyourstay.pl)**