

מדור ראיונות



ללמוד דרך הרגליים ראיון עם גיא קליימן- מנכ"ל בענף המלונאות



ראיינו: ד"ר אריה רשף ופרופ' שי צפיר

גיא קליימן נדבק בחידק המלונאות בשנת 1988. לאחר מספר שנים של לימודי מנהל בתי מלון בבית הספר למלונאות "תדמור" הצטרף לרשת הילטון הבינלאומית בתל אביב כמתלמד במסלול ניהול. כחלק מדרישות מסלול הניהול בשנת 1991 הועבר למלון היוקרתי "הילטון לנגהם" שבלונדון. מאז שנת 1991 גיא ומשפחתו לא הפסיקו לנדוד בעולם. בשנת 2011 חזר לפתוח את מלון "וולדורף אסטוריה" בירושלים. באמצעות מוטיבציה גבוהה שפיתח עם השנים, הבנה נרחבת לגבי תפעול בתי מלון יוקרתיים, ומחויבות מוחלטת להוביל לתוצאות עסקיות ולאיכות גבוהה בחוויית השירות לאורחים הביא לבניית תרבות וסביבת עבודה חיובית שמשיגה הצלחה באמצעות תמיכה, נהלים ברורים, ביקורת איכות וכמובן ניהול נכון של הדבר החשוב ביותר בעולם המלונאות והוא ההון האנושי.

ש: תוכל לספר לנו איך הגעת לתפקיד ומה הדרך שעברת?

ת: תמיד הייתי בטוח שאני אפנה לצד הרפואי כי בתור ילד התנדבתי אצל הוטרנר, הייתי נהג אמבולנס וגם בצבא הלכתי לקורס חובשים. בנוסף, אבא שלי רופא אז הייתי בטוח שאני אלך בשביל שלו. אבל עולם המלונאות שנחשפתי אליו, בין היתר באמצעות אחי שהוא בעולם הזה גם, שילב את החיבה שלי לבישול, לאנשים ולסיפוק מהעשייה ולכן פניתי לעולם הזה. ברגע שאתה מקבל את חידק המלונאות אתה חש סיפוק כמו בעולם הרפואה וזה מה שהביא אותי בשנת 1988 לפנות לדרך האירוח, המלונאות. בזמנו כשהתחלתי היה רק את בית הספר "תדמור". למדתי שם שנתיים ולמעשה בראייה לאחור אני לא ממש יכול להגיד שהיתה להם תרומה לידע שלי בענף, בעיקר משום שאלו היו לימודים מאוד בסיסיים. בזמנו לא היה תואר במלונאות כמו שיש היום בבאר שבע, רחובות וכנרת. כשסיימתי את "תדמור" הגעתי לצומת דרכים שהייתי צריך להחליט אם אני רוצה להיות "דג גדול בים קטן" או "דג קטן בים גדול" והחלטתי שעדיף להיכנס לרשת בינלאומית ולהיות דג קטן ולאט לאט להתקדם. הצטרפתי למלון הילטון תל-אביב, שלפי דעתי נחשב גם היום לאחד ממוסדות היסוד של עולם המלונאות בארץ והחלטתי להתקדם מלמטה למעלה. אני חושב שההתקדמות שלי היתה יחסית מהירה, רוחבית וכלפי מעלה, כאשר היא היתה בעיקר בחו"ל. אני זיהיתי את ההזדמנות שברשת בינלאומית אפשר להתחיל לקבל ניסיון בחו"ל ולקחת את ההזדמנות הזו בשתי ידיים. לכן רוב שנות ניסיון הניהול שלי בעולם המלונאות הוא בחו"ל, באנגליה, בסקוטלנד ובאיסטנבול.

ש: רוב הניסיון שלך הוא ברשת הילטון?

ת: כן, הייתי 30 שנה ברשת "הילטון", ואז עזבתי ועברתי לרשת "מריוט" לשנתיים ואז עוד פעם עזבתי לחברת קמפינסקי. כיום אני מנהל מלון בבנייה ולא מלון עובד כך שלמזלי לא נתקלתי בנושא הקורונה. אני בתחום, אבל אני לא מרגיש את זה ביום יום.

ש: אבל אני מניח שאתה מדבר עם חברך למקצוע?

ת: כן בוודאי. בעיות הקורונה הם בעיות כלליות בעולם המלונאות והן ידועות לכולם, הבעיות הן אותן בעיות.

ש: אני מבין שאת ההשכלה שלך רכשת ברגליים?

ת: כן, בעיקר ברגליים ובעבודה קשה. מלונאות זה כמו רפואה, זה המון שעות.

ש: ולא חסר לך את החלק התאורטי שנלמד בפקולטות למיניהן?

ת: ברשתות הבינלאומיות כמו הילטון ומריוט אתה לומד ועובר המון קורסים וצובר ידע באוניברסיטאות מובילות כמו למשל UCLA בארה"ב. אתה עובר גם הרבה הערכות וברגע שאתה מגיע לדרגות מסוימות אתה גם נדרש לעבור מבחנים מאוד קשים על מנת לקבל את המעמד. היום עולם המלונאות השתנה, פעם מה שהיה חשוב זה איכות השמפניה והקוויאר. היום ב-20-30 שנים האחרונות, הצד האמריקאי תפס תחום יותר חזק בניהול וכרגע אנחנו מנהלים עסק כמו כל עסק כלכלי אחר שיש לו הכנסות, הוצאות, רווחים ודיבידנדים. היום אנחנו מנהלים את בתי המלון בצורה מאוד עסקית, כלכלית ששולטת בכל נושא המכירות ויש צורך להתמקצע בהרבה יותר תחומים, יותר מאשר שהיה פעם. היום גם בגלל הטכנולוגיה, הדברים נעשים במהירות שונה ממה שהיה בעבר.

ש: אם אני מתייחס לשני תחומים שאתה מציין פה, הבנה בניהול כספים והבנה במדיה הממוחשבת, תחומי הידע הללו נרכשו על ידך באמצעות קורסים של החברה?

ת: את הידע הזה אתה רוכש בעיקר בקורסים או שאתה עושה Cross training. אני למשל צמחתי בעולם התפעול של בתי המלון ואז עברתי לשלושה חודשים לנושא של Business Development. היום אתה חייב לדעת את הנושא החשבונאי, אתה חייב לדעת את הנושא של שיווק ומכירות.

ש: היום מעבירים אנשים רוחבית למחלקות שונות על מנת להעשיר את הידע שלהם בתחומים הללו?

ת: כן ללא ספק, משום שהתחומים היום השתנו. זה כמו ברפואה שיש היום תתי מחלקות גם במלונאות יש תתי מחלקות. בגלל ששיטת ניהול ההכנסות בבתי המלון השתנתה בשנים האחרונות, אתה חייב להשכיל בנושא המכירות. אני קודם כל פותח את היום בנושא המכירות ואחר כך באים כל הדברים האחרים.

ש: האם יש תהליך מובנה שמדברים עליו בעתודה הניהולית שמתייחס לכך שאם רוצים להביא עובד להיות מנכ"ל בית מלון גדול, מתכננים עבורו באופן יזום מעבר בין מחלקות לתקופות. זאת אומרת האם ההנהלה יוזמת את תהליך ההתפתחות שלו, או שזה יותר עניין אינדיבידואלי של כל עובד?

ת: קודם כל זה עניין אינדיבידואלי של כל עובד, אלו דברים שאתה צריך לדרוש מעצמך, להתמיד ולעבוד קשה, זה בכל תחום, מי שרוצה להצליח יצליח. אבל ברשת הילטון לדוגמה יש Elevator Program שזה אומר שלוקחים שיש להם פוטנציאל להיות מנכ"לים והם עוברים קורסים פנימיים בכל המחלקות וגם יכולים לעבור ממדינה למדינה. זו תכנית מובנית שיש אותה ברשתות הגדולות. לוקחים מישהו שהוא יחסית Junior ובונים לו תוכנית לקראת ניהול. במקביל, בגלל שהתכניות הללו לא יכולות לכלול הרבה אנשים, אז זה גם עניין של תרבות ניהולית. בכל תרבות ניהולית תקינה, כל מנהל צריך לדעת מה המסלול של העובד שלו. כמו

שאתה עושה פעמיים בשנה משוברים ונותן לעובד את נקודות הציון איפה הוא עומד לטוב ולרע, אז אתה גם צריך לתכנן עבורו את הקריירה שזה נעשה בסיוע של מחלקת כ"א ומחלקת הדרכה. אז נכון שזה עולה יותר כסף ובתקופות עם כלכלה בעייתית שבהן אתה מחשב את כל ההכנסות וההוצאות שלך נדרשת הרבה השקעה ועלות כספית גבוהה לקחת עובד שהוא בראשית דרכו ולהכניס אותו למחלקות שהפרודוקטיביות שלו יחסית נמוכה. אבל אם אתה מאמין שיש פה עובד שהוא רץ למרחקים ארוכים, אז אתה תתחיל לעשות לו Cross Training במחלקות שונות, כי אין ספק שככל שהידע שלך רחב יותר, ככה הניסיון העתידי שלך יהיה יותר טוב.

ש: אתה גם עברת תהליך כזה?

ת: כן, אבל אני עשיתי את זה תוך כדי עבודה כי אני התחלתי בשלב יחסית מאוחר. בבקרים עבדתי שלוש-ארבע שעות במחלקה שלי, ובשעות אחה"צ עברתי למחלקה אחרת. הרשתות הבינלאומיות דורשות ממך להיות בקיא בנושאים הללו כי אתה הולך להיבחן על זה. אתה לא יכול להיות General Manager ברשתות הבינלאומיות ללא הערכה. אני למשל עשיתי הערכה גם בהילטון וגם במריוט למרות שהייתי כבר 12 שנים מנכ"ל וגם עכשיו עברתי הערכה בקמפינסקי. התהליך היום השתנה, פעם זה היה בשיטת חבר מביא חבר. אז אם היית בקשרים עם הנשיא האזורי אז הוא היה ממנה אותך להיות מנכ"ל. היום זה אחרת, זה מחוץ ליכולת של המנהלים האזוריים למנות. כמובן שהם מראיינים ומסכימים, אבל אתה חייב לעבור סף בחינות מסוים בשביל להגיע למועמדות לתפקיד.

ש: התהליך הזה השפיע גם על ענף המלונאות בארץ?

ת: בארץ זה קצת שונה, אבל אני מאמין שיש מבחנים מסוימים בארץ. אני לא יודע אם ברמת האינטנסיביות כמו שיש בחו"ל.

ש: האם התרבות הארגונית שאתה מתאר אותה בחו"ל, חדרה גם לענף המלונאות בארץ או שאנחנו עדיין בשיטת חבר מביא חבר?

ת: לא, אני מאמין שברשתות הגדולות יש מבחנים אבל גם שיטת חבר מביא חבר, אבל אני חושב שהשיטה היום הרבה יותר מסודרת מפעם.

ש: מה לדעתך הכישורים שצריך מנכ"ל מלון?

ת: במלונאות אתה צריך דברים מאוד בסיסיים אבל בנפח גדול. דבר ראשון ולפני הכל זה לאהוב אנשים. אתה צריך לאהוב אנשים בגלל שזה מקצוע כל כך אנושי. אני תמיד אומר בראיונות עבודה שאם המרואיין לא חייד, הוא גם לא יחייד בהמשך. הדבר השני שחשוב זו תקשורת. בגלל שהמלונאות זה מקצוע כל כך סזיזי, אתה חייב בן אדם שיש לו יכולת תקשורתית גבוהה. דבר שלישי זו עקביות משום שבשירות אין דבר יותר חשוב מעקביות. אבל מכל הדברים שמנתי הכי חשוב זה לאהוב אנשים. אנחנו יכולים ללמד את עולם המלונאות, אבל מה שאנחנו לא יכולים ללמד זה להיות בן אדם, בטח שלא בעולם של היוקרה איפה שאני נמצא. אני פתחתי את הוולדורף, עבדתי בריץ ועכשיו אני בקמפינסקי, אלו כל מלונות היוקרה בארץ ובעולמות היוקרה, האנושיות זה הדבר המרכזי.

ש: איך אתה מתמודד עם הלקוח הישראלי הממוצע שהוא לפעמים עצבני ותובעני?

ת: יש לנו נטייה לפעמים לקחת את השוליים ולהביא אותנו למרכז. לא כל הישראלים הם כועסים ועצבניים. היו לי המון אורחים ישראלים מאוד טובים ודווקא אלו הם הרוב. לצערי אנחנו נותנים דגש למקרי השוליים. אני לא יכול להגיד שזה לא מאתגר, אבל צריכים לדעת איך לנהל את זה.

ש: אם אני מסתכל על התחום שנקרא "בתי מלון" מה לדעתך הבעיות האופייניות שקיימות בארגונים הללו בהשוואה לארגונים אחרים?

ת: אחת הבעיות העיקריות היא שמלונאות הוא לא מקצוע מוכר בארץ ואז במרבית הזמן אתה מתמודד עם המון כוח אדם שהוא ארעי. בארץ הרבה לא רואה בעולם המלונאות כקריירה כמו במדינות כמו ספרד, איטליה, טורקיה שבהן עובד מגיע למלון בגיל 18 ויוצא בגיל 65. במקצוע שבו העקביות ורמת הדיוק צריכות להיות גבוהות אז בתחלופה כל כך משמעותית, קשה לשמור על רמה שירות גבוהה וזו הבעיה המרכזית שלנו. בעולם המלונאות בארץ כוח האדם זו הבעיה המרכזית. אני חושב שבסופו של דבר על מנת להוריד את רמת מחירי המלונאות בארץ ולהעלות את רמת השירות, יש צורך להביא עובדים זרים למשל מהודו, מהפיליפינים או מתאילנד, כי מה שבאמת קשה לנו זה הנושא של כוח האדם.

ש: האם אתה יכול להיזכר באירועים קריטיים שהיו לך כמנהל וכיצד התמודדת איתם?

ת: אני יכול להגיד לך שהרבה פעמים אתה פשוט מפשיל שרוולים ועולה לנקות חדרים כי אין לך מספיק עובדי משק. יש לי חבר שהפסיק למכור חדרים כי אין להם מישהו שינק את החדרים. המחסור בכוח העבודה בתחום המלונאות הוא כל כך חמור, שהוא פשוט מונע מאיתנו לתפעל ולהגדיל מכירות. למעשה חוץ מהחיילים המשוחררים שמגיעים אלינו לחצי שנה, אין איזה תמריץ מיוחד מטעם המדינה שגורם לאנשים לבוא לעולם המלונאות.

ש: מה לגבי מבצעי שיווק?

ת: בשנים האחרונות, שר התיירות ומשרד התיירות השקיעו משאבים ותקציבים רבים בנושא של שיווק התיירות בישראל בחו"ל. שיווק לא חסר, התיירות בארץ פרוחה עד עידן הקורונה. גם כחברה בינלאומית יש לנו תמיד את הפלטפורמה של החברה. בנוסף לזה יש לנו גם את ארגון מלונאי תל אביב וסוכני הנסיעות. אני חושב שהבעיה לטווח הרחוק מתמקדת בכך בנושא של Value for Money. בגלל שלאנשים יש אפשרות היום להשוות מחירים כולל אופציות מגוונות וטיסות זולות, אני חושש שבעתיד אנשים פשוט לא יבואו לישראל כי זה יהיה יקר מדי ותהיה לזה כמובן גם השלכה עסקית.

ש: בארגונים הרבה פעמים מדברים על ניהול תהליכים ובהקשר הזה גם הורדת מחירים? האם יש סיכוי שזה יקרה?

ת: לא, אני חושב שזה דיבורים בעלמא. כי עלות המחיה או עלות הניהול היא כל כך גבוהה בארץ. כדי להוריד את עלות המחירים צריכים לשנות את דרגות המשכורות, את כל התנאים הסוציאליים ואת כל החוקים הדרקונים שיש מסביב. יוקר המחיה בארץ הוא יקר לאזרח אבל הוא גם יקר למלונאי. קילו העגבניות שאנחנו קונים הוא לא רחוק מקילו העגבניות שכל אזרח קונה בסופר, לפעמים גם באותו מחיר. אז העלויות פה הן מאוד מאוד גבוהות, החשמל, הארנונה, כל חוקי העבודה שלא קיימים במקומות אחרים בעולם. אם אני לוקח בהשוואה את המלון שניהלתי בלונדון לעומת המלונות שאני מנהל פה, הרווח בלונדון הוא כפול כאשר המחיר הממוצע לחדר נמוך ב-30%.

ש: וזה בכלל עלויות כוח האדם?

ת: עלויות כוח האדם יכולות להגיע ל-45%-50% בתחום שלנו, עוד לפני שאתה כולל את כל ההוצאות הנוספות. אם אתה לוקח בתוך זה את כל התוספות של שיש-שבת, לילה, חג, מוניות, ביטחון ומשגיחי כשרות, אלו עלויות שלא קיימות בשום תחום אחר ובשום מדינה אחרת. לכן, הדרך היחידה לתמוך ברווחיות שלך היא על ידי העלאת מחירים.

ש: אז מה בעצם העתיד שאתה צופה לענף הזה בארץ במיוחד לאור משבר הקורונה?

ת: אני מאמין שהשוק יחזור לעצמו, אני אופטימי. אני חושב שהשוק שלנו, במיוחד השוק התל אביבי והירושלמי שמבוסס על תיירות אתנית-יהודית, יחזרו מהר לארץ. מי שיגיע פחות מהר לארץ זו כל התיירות הנוצרית, תיירות מדרום אמריקה ומפולין, משום שזו בדרך כלל תיירות ענייה. אומרים שבשנת 2022-2023 התיירות תחזור לאותה רמה שהיא היתה טרום קורונה.

ש: אם אני מבין נכון, הבעיות העיקריות של הענף המלונאות הן העלויות והמקצועיות?

ת: לא, הבעיות העיקריות הן עלויות וכוח אדם. מקצועיות אנחנו יכולים ללמד, אבל אין לנו מספיק כוח אדם. נכון שבהרבה מקרים אנחנו משלמים שכר מינימום, אבל בהרבה מקרים אנחנו גם משלמים יותר משכר המינימום, וגם אז זה לא תמיד עוזר לנו. זה מקצוע שיש לו זמינות מאוד נמוכה, זו עבודה בין עבודות, אף אחד לא רואה בזה קריירה או עבודה לטווח ארוך וזה כמובן משפיע גם על הרמה המקצועית.

ש: מה לגבי הבוגרים של החוג באוניברסיטת באר שבע?

ת: צר לי להגיד את זה, רובם נכנסים לאוניברסיטה כי סף הכניסה מאוד נמוך וזו בעיקר מקפצה בעבורם לתואר השני. יחסית לכמות האנשים שלומדים את זה אתה לא רואה אותם בשוק משום שזו עבודה קשה. מהמחזור שלי היינו שניים ואני חושב שאני היחיד שנשארת בעולם המלונאות, כי זה מקצוע מאוד תובעני עם המון שעות. אם אני מסתכל על הילדים שלי, הם לא יעבדו בעבודות כאלו קשות, הם יחפשו פתרון הרבה יותר קל ואני משליך את זה גם על הדור הצעיר. לעזוב את האוניברסיטה ולחשוב שאתה בוגר מנהל בתי מלון ולהתחיל מלמטה, להתחיל משטיפת רצפות וכלים, אני לא בטוח שהם מוכנים לזה. בתפקיד הראשון שלי הייתי משכפל דוחות במכונת צילום, זה מה ששלחו אותי לעשות. אני לא בטוח שהדור הצעיר שמסיים היום אוניברסיטה ואומר לעצמו "אני כבר מנהל, ולכן אני יכול לשבת סביב שולחן ההנהלה" יכול לשאת את זה שפתאום אומרים לו "נכון, זו היתה התאוריה אבל עכשיו בו תלמד את המעשי". אני לא בטוח שרובם מוכנים לעשות את זה ולכן מעט מאוד מגיעים לתחום הזה.

ש: יש דבר כזה שנקרא בתהליך ההצמחה חונכים. ישנם ארגונים שמצמידים חונכים לעובדים ומלווים אותם, זה מוכר לך?

ת: בטח. קודם כל בענף שלנו יש Train The Trainer שבכל מחלקה יש חונך לכל עובד. ככל שאתה צומח, יש לך חונך שהוא נמצא במלון אחר ויש תכנית מאוד מאוד סדורה שהוא מגיע אליך כדי לראות אותך בסביבה הטבעית שלך. לפעמים אתה גם נוסע אליו ויש פגישות ושיחות מובנות.

ש: באיזה שכיחות זה קורה?

ת: לגבי שיחות טלפוניות מאחר והוא היועץ והחונך שלך, אתה יכול לדבר איתו כמה שאתה רוצה.

ש: כלומר יש מישהו שאתה יכול להתייעץ איתו באופן שוטף?

ת: כן, הרבה פעמים בגלל חוסר נעימות לא תמיד נוח לפנות לממונה הישיר שלך ולכן יש לך את החונך. מה שבינך לבין החונך נשאר ביניכם, זה מאוד סודי. בנוסף לזה יש שיחות שהן פורמליות ומפגשים פורמליים.

ש: זאת אומרת שקיימת אפשרות שלמנכ"ל יש חונך שהוא מנכ"ל אחר?

ת: לא, למנכ"ל כבר אין חונך.

ש: ומישהו שמתחת לדרגת מנכ"ל?

ת: כן יש. אני לדוגמה הייתי חונך של עובד שעבד בכלל ברומניה.

ש: ומי מינה אותך?

ת: סגן הנשיא האזורי, מי שאחראי על האזור. יש קודם כל הליך הגשת מועמדים, אתה בתור מנכ"ל מגיש מועמד לתוכנית- בהילטון זה נקרא Skin. עושים ועדת קבלה והמועמד מצטרף. ברגע שאתה נמצא בתוכנית הזאת אז יש המון תוכניות והמון פורמטים וחלק מזה זה חונך שמלווה אותך למשך שנתיים.

ש: זאת אומרת שמדובר בתהליך ניהולי מובנה?

ת: כן, גם ביום יום לכל מחלקה חייב להיות חונך מחלקתי. למשל פקיד קבלה שמצטרף למלון, מישהו נדרש לעשות לו את ההדרכה. אומנם הוא עובר הדרכה בחדר הדרכות אבל בסופו של דבר את העשייה היומיומית הוא לומד בשטח. אז יש Train The Trainer שהם עובדים שמתלווים אחד לשני והם מלמדים ופותרים בעיות. בנוסף אנחנו עושים גם לעובד משוב פעם בשבוע-שבועיים, כאשר זה תלוי במחלקה.

ש: אתם עושים שיחות משוב מסודרות?

ת: כן זה מאוד מסודר. יש משוב אחד באוגוסט ומשוב אחד בינואר, פעמיים בשנה. דוחות המשוב מתחלקים לכמה חלקים. חלק ראשון זה המשוב שכולל 9-6 פרמטרים כתלוי ברשת. מדובר בתהליך אלקטרוני שבו לכל Objective חייב להיות מספר שהמנהל יכול לדרג אותו. אתה לא נותן Objective שאתה לא יכול לדייק אותו בסוף במשוב. הדבר השני זה Development Plan. אחרי שאתה מסיים את המשוב אתה צריך לייצר Development Plan לאותו עובד.

ש: ואתה בודק את זה במשוב הבא?

ת: כן בוודאי, אתה בודק את זה במשוב הבא. גם באופן אקראי במשך השנה אנחנו בוחנים את הדוחות האלה על מנת לוודא שכל הפילוסופיה הזאת חיה ונושמת. אנחנו לא עושים את זה רק בגלל שהחברה אומרת לנו לעשות את זה, אלא אנחנו באמת רוצים לראות שיש עשייה מאחורי זה. אלו נושאים שמנהלת ההדרכה מטפלת בהם.

ש: אחד הנושאים שמאוד עכשוויים בעולם הניהול זה הנושא של למידה ארגונית שמה שמאפיין אותה הם פורמים בהם עושים ניתוח מקרים של תקלות. האם יש לכם פורמים כאלה שבהם במקרה שקרתה תקלה עושים ניתוח ומעבירים את המידע והמסקנות לכלל העובדים?

ת: כן בוודאי. צריך להגיד שבחוו"ל ההירתמות של העובדים במקרים הללו הרבה יותר גבוהה מאשר בארץ, במיוחד באנגליה, ששם אוהבים להצטרף לוועדות. אני מאמין שבסופו של דבר אם מתרחשת תקלה או בעיה לא אני זה שאפתור אותה ובטח לא המנהלים שלי, אלא העובד שפוגש את האורח ביום יום, הוא בדרך כלל יודע מה הבעיה האמיתית. אז בתפיסת העולם שלי אני אוהב להאציל את הסמכות לעובדים שלי, שידברו על זה בפגישה החודשית שלהם ולאחר מכן הם יבואו עם הצעות לדרג למעלה. בחוו"ל מדובר בתהליך מאוד מוגדר. לעומת זאת בארץ זה קצת יותר מאתגר משום שלעיתים אנשים פה מרגישים פחות מחויבים למערכת.

ש: למה לדעתך אנשים בארץ מרגישים פחות מחויבים למערכת?

ת: זה אולי עניין ארגוני. בארץ הרבה פעמים לעובדים נופל העיפרון אחרי 8 שעות. בחוו"ל אתה תמצא עובדים שנמצאים במערכת זמן ארוך יותר והם בעלי מחויבות וראייה לטווח ארוך בכל הנוגע למקום העבודה.

ש: יצא לך לנהל פה בארץ בתי מלון, האם את המערכת שאתה מיישם באנגליה הצלחת ליישם פה באופן מלא?

ת: לצערי אני לא יכול להגיד לך שההיענות פה בארץ היא זהה, אלא היא אפילו רחוקה מאוד מחו"ל. אם למשל באנגליה הייתי יוזם הקמה של ועדה לרווחת העובדים, שם ההיענות היתה גבוהה, כולם יהיו מעוניינים להשתתף. בארץ לעומת זאת מעט מאוד אנשים מוכנים לתרום מהשעות שלהם.

ש: אבל זו לא בעיה של המנהלים שהביאו אותם למצב הזה?

ת: יכול להיות. אבל רמת המחויבות היא שונה. באנגליה העובדים שלי גם לאחר שעות העבודה היו יושבים, מכינים מערכי שיעור ומסכמים. בארץ המשמרת נגמרת ואנשים הולכים הביתה. כשהייתי באנגליה ובאיסטנבול החלטתי לתת לעובדים שלי חומר לימודי בימים של ההכשרה ולבחון אותם במבחן קצר בנושא. שם זה עבד, אבל בארץ זה פשוט לא עובד, אנשים לא מוכנים לקחת את העבודה הביתה, זה עניין של מחויבות. באנגליה מדובר בעובדים שלמדו מלונאות והמקצוע הזה הוא החיים שלהם. הם עוברים ממלון למלון וממדינה למדינה, התרבות היא מאוד שונה, בארץ אין מקצוע.

ש: זאת אומרת שהמסר שלך הוא שצריך להכניס פרופסיה למקצוע של מלונאות?

ת: נכון, לפני הרבה שנים היה בית ספר למלצרות, בית ספר לטבחות, היו בתי ספר לתחומים בעולם המלונאות, היום זה כבר לא קיים. באירופה ובארה"ב ישנם בתי ספר כאלו.

ש: למה התאחדות בתי המלון לא יוזמת משהו כזה?

ת: אנשים לא רוצים לעבוד בזה משום שזו עבודה קשה. תראה את מלון "תדמור" שפשט את הרגל. גם עכשיו בתקופת הקורונה, אנשים שיצאו לחל"ת לא רצו לחזור לאחר מכן לעבודה. לדור הצעיר הרבה פעמים קשה להתמיד בענף הזה משום שזו עבודה קשה והם לא מוכנים לספוג גם שיידברו אליהם לא יפה ולכן הרבה מהם שמים את המפתחות על השולחן ועוזבים.

ש: אתם בטח עושים להם סדנאות שירות וטיפול בלקוח הכועס?

ת: לאורח יש זכות לכעוס, אבל לאורח אין זכות להיות אגרסיבי. יש הבדל גדול בין להיות אגרסיבי בוטה ואלים לבין לכעוס. אני מכיר אנשים מאוד מתורבתים שכוועסים.

ש: ויש הרבה אלימות?

ת: יש המון אלימות, מסיפורים של חברים שלי יש הרבה אלימות. אני אף פעם לא עבדתי בבתי מלון באוריינטציה ישראלית, אבל חברים שלי מעידים על הרבה מקרי אלימות ואיומים בענף הזה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)