

*Васенев Даниил Сергеевич
Магистрант, Владивостокский государственный университет,
Россия, Владивосток
Vasenev Daniil Sergeevich
Master student, Vladivostok State University,
Russia, Vladivostok*

**Модель управления изменениями в деятельности организации
гостиничной сферы**

**Model of change management in the activities of the organization of the hotel
industry**

Аннотация: В современных условиях ведения бизнеса гостиничная отрасль сталкивается с самыми разными требованиями заинтересованных сторон. Условия обостряющейся конкуренции и растущих ожиданий со стороны потребителей подталкивают гостиничные объекты к быстрой и активной адаптации к изменениям. Внедрение изменений в бизнес становится решающим фактором успеха и условием выживания отеля, за которым в равной степени несут ответственность, как собственники, так и сотрудники предприятия.

Разработанная модель внедрения изменений в предприятие гостиничной сферы, состоит из шести этапов. Каждый из этапов раскрывается на подэтапы, которые отражают специфику гостиничной сферы. С помощью данной модели управления изменениями в деятельности организаций гостиничной сферы, руководители гостиничного предприятия смогут выявить слабые места в работе гостиницы, улучшить качество предоставляемых услуг и привлечь сотрудников разных уровней к процессу повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: Модель управления изменениями, гостиничная сфера, стратегический менеджмент.

Annotation: Today's business environment, the hospitality industry faces a variety of stakeholder requirements. The conditions of increasing competition and growing expectations from consumers are pushing hotel facilities to quickly and actively adapt to change. The introduction of changes in the business becomes a decisive success factor and a condition for the survival of the hotel, for which both owners and employees of the enterprise are equally responsible.

The developed model for implementing changes in the hotel industry consists of six stages. Each of the stages is divided into sub-stages, which reflect the specifics of the hotel industry. With the help of this change management model in the activities of hospitality organizations, hotel managers will be able to identify weaknesses in the hotel, improve the quality of services provided and involve employees of different levels in the process of increasing competitiveness.

Key words: Change management model, hotel industry, strategic management.

В современных условиях ведения бизнеса гостиничная отрасль сталкивается с самыми разными требованиями заинтересованных сторон.

Условия обостряющейся конкуренции и растущих ожиданий со стороны потребителей подталкивают гостиничные объекты к быстрой и активной адаптации к изменениям. Внедрение изменений в бизнес становится решающим фактором успеха и условием выживания отеля, за которым в равной степени несут ответственность, как собственники, так и сотрудники предприятия.

Специфика работы с персоналом в гостинице обусловлена повышенными требованиями клиентов к гостиничным услугам. Персонал гостиниц является самым важным фактором, влияющим на конечный продукт. Соответственно, качество обслуживания на предприятии в сфере гостеприимства напрямую зависит от того, насколько компетентным будет персонал, насколько лоялен и замотивирован. Удовлетворение клиента в гостиничной сфере также может быть достигнуто вежливостью, отзывчивостью персонала и умением работать с клиентом. Таким образом, эффективное управление персоналом в гостиничной сфере – одна из важнейших функций предприятия.

В наши дни все больше и больше крупных гостиничных организаций и сетей заостряют свое внимание на необходимости повышения лояльности персонала гостиниц к компании, на повышение клиентоориентированности сотрудников через их прохождение специальных программ по развитию и мотивации персонала, повышению его профессиональной компетентности.

Вопросы управления персоналом в гостиничном бизнесе рассматриваются в работах таких авторов, как Ю. В. Волков, Н. А. Зайцева. В специализированных периодических изданиях также уделяется много внимания специфике кадровой работы с персоналом гостиницы. Их них можно выделить следующих авторов: Е. И. Макринова, С. Е. Трунова, О. С. Мысова. В статьях данных авторов рассматриваются примеры создания системы непрерывного обучения сотрудников в процессе работы в современных гостиничных комплексах, особенности целевого развития персонала и специфика его обучения.

Сотрудники являются ключевым элементом в работе гостиничного предприятия. Многие из сотрудников имеют большой опыт работы в гостиничной сфере, работая на разных предприятиях гостиничной среды за свою карьеру, каждый из них успешно подмечает различные слабые места в рабочем процессе. Выполняя свои прямые рабочие обязанности, сотрудники гостиницы знают о проблемах «изнутри» и имеют понимание необходимости изменений. Для того, чтобы улучшить работу гостиничного предприятия, необходимо постоянно взаимодействовать с персоналом гостиницы. Каждый сотрудник является экспертом в своей работе и может помочь оптимизировать работу предприятия.

Руководители гостиничных предприятий часто опрашивают постояльцев гостиницы о качестве предоставляемых услуг, но данная оценка может быть не всегда объективная, т.к. постояльцы не всегда могут выступать в роли экспертов и не замечать действительно важные элементы в работе гостиницы, которые требуют изменений.

Для того, чтобы улучшить качество предоставляемых услуг в гостиничном предприятии, необходимо получать обратную связь не только от постояльцев гостиницы, но и от ее сотрудников.

Приняв во внимание специфику гостиничной среды, была разработана модель внедрения изменений в предприятие гостиничной сферы. Данная модель разработана на основе синтетического подхода и содержит шесть основных этапов. Каждый из этапов раскрывается на подэтапы, которые отражают специфику гостиничной сферы. С помощью данной модели управления изменениями в деятельности организаций гостиничной сферы, руководители гостиничного предприятия смогут выявить слабые места в работе гостиницы, улучшить качество предоставляемых услуг и привлечь сотрудников разных уровней к процессу повышения конкурентоспособности.

Представленная модель на рисунке 1.

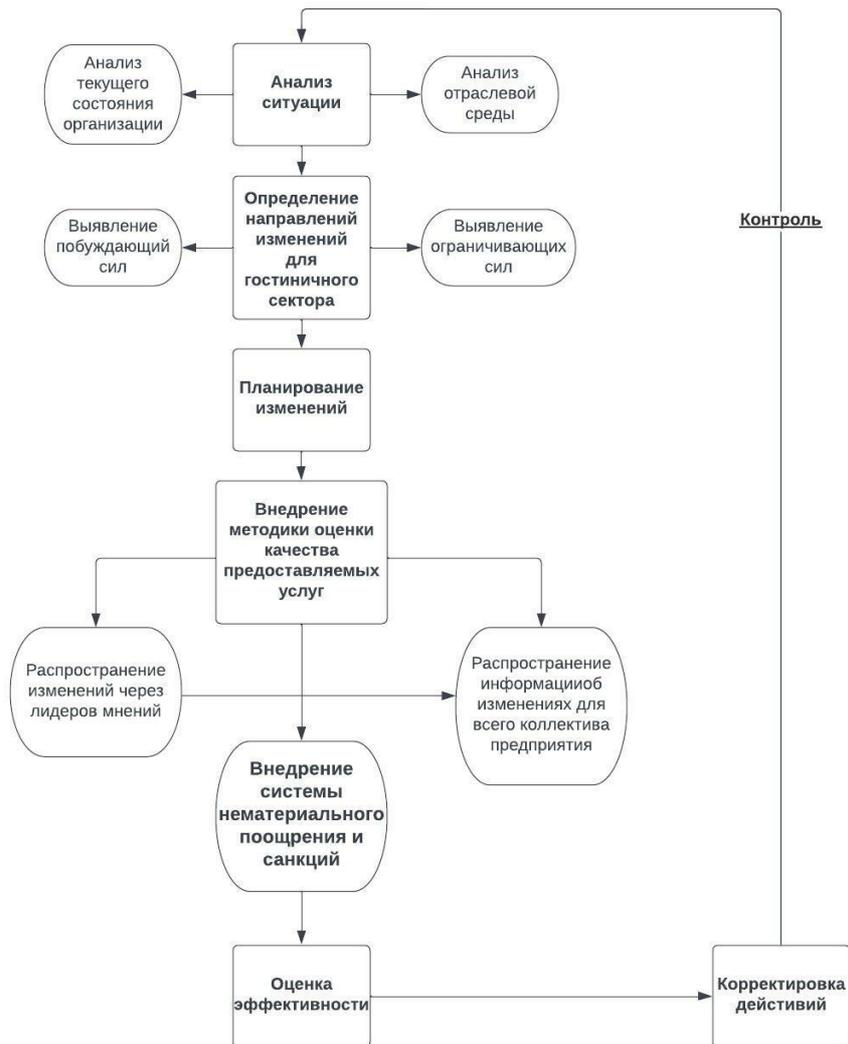


Рисунок 1 – Модель управления изменениями в деятельности организаций гостиничной сферы

Авторская модель управления изменениями в деятельности организаций гостиничной сферы состоит из шести основных этапов.

1 Анализ ситуации.

Первым этапом необходимо провести анализ ситуации гостиничного предприятия. Важно учитывать как внешнюю, так и внутреннюю среду. Чтобы выявить сильные и слабые стороны гостиницы, а также учесть возможности и

угрозы, предлагается воспользоваться такими инструментами, как SWOT, PEST и SNW анализы. С их помощью возможно сконцентрироваться на слабых сторонах гостиницы, которые необходимо улучшить, а так же учесть возможные угрозы, которые могут препятствовать успешному внедрению необходимых изменений. Данный анализ поможет скоординировать общее понимание текущей ситуации в гостиничном предприятии для дальнейшего повышения конкурентоспособности.

Так же, на данном этапе необходимо сформулировать общее понимание результатов от дальнейшего исследования. Выделить основные тезисы, цели исследования и ожидаемый результат. Фиксирование данной информации поможет наглядно продемонстрировать результат полученных данных.

2 Определение направлений изменений для гостиничного сектора.

После анализа ситуации необходимо определиться с направлением изменений для гостиничного сектора. Выделяются следующие направления в рамках гостиничной отрасли, которые улучшение которых ведет к повышению конкурентоспособности:

- повышение уровня качества сервиса;
- повышения лояльности клиентов;
- оптимизация работы сотрудников.

На данном этапе, необходимо выявить побуждающие и ограничивающие силы, которые могут помочь или помешать внедрению изменений в гостиничное предприятие. Необходимо проанализировать факторы, которые могут позитивно и негативно повлиять на производимое исследование. Выявление побуждающих и ограничивающих сил на данном этапе поможет выявить сотрудников гостиницы, которые могут помочь в ходе исследования и тех, кто не заинтересован в его результатах.

3 Планирование изменений. В рамках данного этапа необходимо определиться с критериями в гостиничной сфере, которые необходимо будет оценить в рамках исследования.

Необходимо проанализировать основные методики оценки качества предоставляемых услуг в гостиничной сфере, определиться с основными группами показателей, сформулировать их значимость в результате исследования.

Методик с оценками качества предоставляемых услуг, как и критериев, очень много и для каждого гостиничного предприятия важно выбрать самые актуальные, которые будут подходить под звездность гостиницы, позиционирование и рейтинг. Рыбальченко В.С. выделяет следующие группы показателей: продолжительность и точность исполнения услуги, характеристику оборудования и материалов, показатели безопасности [3, С. 3-4]. Морозова Л.С. выделяет такие группы показателей, как: общее впечатление, человеческий фактор и технические ресурсы гостиницы [2, С. 7-10]. Исаенко В.Е. выделяет следующие группы показателей: безопасность, доступность, коммуникабельность, надежность, скорость реакции, вежливость [1, С. 206-207].

Проанализировав существующие группы показателей и их содержание, были сформулированы и выделены следующие группы, для дальнейшей оценки

в разработанной методике оценки показателей.

1 Комплексное предоставление услуг. В данной группе находятся показатели, которые отвечают за наличие необходимого спектра услуг, необходимых для комфортного проживания постояльцев гостиницы.

2 Качество обслуживания. Показатели данной группы оценивают предоставляемый сервис гостиницы.

3 Инновационность. Данная группа содержит показатели, которые отвечают за техническую оснащенность номеров и гостиницы в целом.

Оценка представленных групп показателей помогут выявить слабые и сильные стороны, анализ которых в дальнейшем поможет оптимизировать работу и повысить уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Удовлетворенность сотрудниками своей работой и условиями труда напрямую влияет на качество предоставляемых услуг и работу гостиницы в целом. По статистике Gallup, структуры, в которых проводилась работа по улучшению вовлеченности, показали рост производительности на 17 процентов и снижение текучести кадров на 24 процента [6]. При помощи обратной связи можно выявить недостатки, которые негативно влияют на работу гостиничного предприятия. Оптимизация данных недостатков поможет улучшить рабочий процесс, наладить взаимодействие сотрудников в организации и повысить эффективность работы коллектива гостиничного предприятия.

Так как исследование производится среди сотрудников компании гостиничного предприятия, необходимо добавить четвертую группу показателей для оценки качества предоставляемых услуг - условия работы сотрудников гостиничного предприятия. Показатели данной группы отражают факторы, которые влияют на работу. Показатели для оценки качества предоставляемых услуг представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели для оценки качества предоставляемых услуг в гостинице

Группа	Название показателя	Оценивают клиенты	Оценивают сотрудники
Комплексное предоставление услуг	Наличие большого спектра дополнительных услуг (предоставление посуды, мед. аптечки, побудка к определенному времени)	+	+
	Наличие ресторана/бара и разнообразие кухни	+	+
	Наличие фитнес-центра, спа-центра, бани	+	+

Продолжение таблицы 1

Комплексное	Местоположение (проходимость, близкое	+	+
-------------	---------------------------------------	---	---

предоставление услуг	расположение к центру города)		
	Наличие акций/бонусов для клиентов	+	+
	Наличие бизнес-центра, малого конференц-зала	+	+
Качество обслуживания	Соотношение цена/качество предоставляемых услуг	+	+
	Квалификация персонала	+	+
	Доброжелательность сотрудников	+	+
Инновационность	Наличие удобного сайта у гостиничного предприятия (подробное описание услуг, отзывы, фотографии)	+	+
	Возможность онлайн бронирования на различных интернет сервисах (booking.com, ostrovok.ru, agoda.ru, expedia.com)	+	+
	Наличие рекламы в СМИ, отзывы клиентов, рейтинг	+	+
	Техническое оснащение номеров (Wi-Fi, кондиционер, холодильник, телевизор)	+	+
	Система автоматизации гостиничного номера (автономное управление температурой, светом, онлайн заказ услуг)	+	+
Условия работы сотрудников гостиничного предприятия	Уровень заработной платы (относительно конкурентов)	-	+
	Текучесть кадров	-	+
	Наличие корпоративных мероприятий	-	+
	Условия труда (комфортность условий труда)	-	+
	Удовлетворенность собственной работой	-	+

Данные показатели отражают уровень качества предоставления услуг в гостиничном предприятии. Оптимизирование данных показателей поможет повысить эффективность рабочего процесса и уровень предоставления услуг.

3 Планирование изменений.

На данном этапе необходимо сформировать оценочный лист, в котором будут содержаться все группы показателей оценки качества предоставляемых услуг в гостиничном предприятии. Сформированный оценочный лист оптимальнее всего распространить через онлайн сервисы, например как Google Form. С помощью данного сервиса можно перенести оценочный лист в онлайн

формат. Далее необходимо отправить ссылку на созданную форму с оценочным листом на корпоративные или личные почтовые ящики сотрудников.

Сотрудники, как единый слаженный между собой механизм, смогут помочь друг другу, если будут находиться в атмосфере поддержки и понимания, открытости к их мнению. Уникальная специфика каждого коллектива и компании накладывает свой отпечаток на процесс внедрения изменений.

В гостиничном предприятии существуют фронт-кадры и бэк-кадры. К фронт - кадрам относятся сотрудники, которые в своей работе напрямую взаимодействуют с клиентами гостиницы (менеджмент, отдел приема и размещения, отдел номерного фонда). К бэк-кадрам относятся следующие группы сотрудников (отдел финансового управления, технический отдел, служба безопасности). На данном этапе необходимо определиться, с какой из групп сотрудников будет проводиться исследование. В зависимости от взаимодействия сотрудников гостиницы с постояльцами, оценочный лист корректируется.

4 Внедрение методики оценки качества предоставляемых услуг.

На данном этапе необходимо распространить оценочные листы среди групп сотрудников, которые были выбраны для исследования. Для выявления уровня качества предоставляемых услуг, оценочные листы также могут быть распространены среди постояльцев гостиницы. Оценочные листы с группами: комплексное предоставление услуг, качество обслуживания и инновационность могут быть предложены для оценки постояльцем при выезде.

Для того, чтобы процесс оценки качества предоставляемых услуг происходит максимально эффективно, необходимо привлечь формальных и неформальных лидеров. Формальные и неформальные лидеры через личный пример помогут донести до сотрудников гостиничного предприятия важность их мнения и привлечь к прохождению оценочного листа максимальное количество сотрудников, что поможет более эффективному прохождению исследования. Формальные и неформальные лидеры одни из первых должны стать примером того, как важен вклад каждого сотрудника. В любом случае, и к тем и к другим будут обращаться за советом те, кто не сразу понял, что именно делать в новой реальности, и в этот момент лидеры мнений должны уметь донести до рядового сотрудника ценности организации.

Разработанная специально под существующий коллектив гостиницы, система нематериального поощрения и санкций сотрудников является одним из самых действенных инструментов по качественному внедрению изменений и новшеств в компании.

Мотивация персонала работает гораздо лучше, если она является системной и доступной каждому сотруднику. Нематериальное поощрение сотрудников за успешное выполнение работы с учетом внедрения изменений может благоприятно повлиять на все внутренние процессы в коллективы и создать атмосферу поддержки со стороны неформальных лидеров, а также дает возможность проявиться тем, кто умеет максимально быстро адаптироваться в новых условиях [4, С. 293-296].

Примерами нематериального поощрения сотрудников в гостинице может

стать система присвоения значков отличия тем, кто правильно выполнил работу с учетом изменений и по итогу недели набравший максимальное количество значков становится «Сотрудником недели». Также могут быть введены и значки для тех, кто систематически нарушает новые правила и саботирует работу остальных сотрудников. К таким сотрудникам необходимо относиться максимально внимательно и понять, что именно их не устраивает в работе по новым алгоритмам, или же у них осталось недопонимание того, как именно нужно действовать. Возможно, сотрудника со значком нарушителя стоит приставить к неформальному лидеру и по системе «shadowing» показать, как именно нужно выполнять работу.

5 Оценка эффективности

На данном этапе происходит предварительный анализ промежуточных результатов исследования, уточняется, какой процент сотрудников прошел оценочный лист. С помощью лидеров мнений, происходит уточнение, по какой причине и какой процент сотрудников не участвовал в исследовании. Во время анализа результатов формируется сводная таблица с результатами оценок всех сотрудников, которые приняли участие в исследовании и отправили свои оценочные листы. На основе результатов, выявляются слабые места в гостиничном предприятии, которые необходимо оптимизировать. Если в компании проводилась оценка качества предоставления услуг среди посетителей гостиницы, то полученный результат можно сравнить с оценками сотрудников и сделать вывод, на какие слабые места в первую очередь необходимо обратить внимание для повышения конкурентоспособности. Принимаемые управленческие решения конкурентной стратегии служат инструментом перехода из текущего, действительного, состояния к ожидаемому, перспективному, уровню конкурентоспособности [5, С. 29-41].

6 Корректировка действий.

На данном этапе происходит работа с сотрудниками, которые по различным причинам не участвовали в оценке качества предоставления услуг в гостиничном предприятии. В ход идет работа с причинами нежелания проходить исследование, а также работа с санкциями против таких сотрудников.

Сотрудники гостиничного предприятия являются своего рода экспертами и видят ситуацию в гостинице внутри компании. Полученные результаты являются ценными для руководства, так как можно наглядно посмотреть на результат работы и оптимизировать бизнес-процессы для повышения уровня конкурентоспособности и увеличения прибыли.

Можно сделать вывод, что динамика развития российского рынка гостиничных услуг отражает основные мировые тенденции и современную практику: повышение стандартов обслуживания; создание уникального гостиничного продукта; развитие новых гостиничных услуги форм бизнеса (дневные отели, капсульные отели); снижения издержек. Все актуальные тенденции приходят и внедряются в гостиничные комплексы. Их внедрение может быть максимально выгодным для компании, если будет произведено согласно авторской модели внедрения изменений в предприятие гостиничной сферы.

Библиографический список:

- 1 Исаенко, Е.В. Показатели оценки эффективности гостиничных предприятий // Экономика и финансы. – 2019. - №4 (10). – С. 206-207.
- 2 Морозова, А.А. Модели и показатели оценки эффективности // Ивэкофин. Экономика и бизнес. – 2022. - № 1 (51). – С. 7-10.
- 3 Рыбалченко В.О. Оценка и мотивация персонала предприятия // Экономические науки. – 2020. - № 3 (55). – С. 3-4.
- 4 Нигай, Е.А. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО "ХАПК "тринагро" / Е. А. Нигай, В. А. Огорокова, Д. Д. Петрова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 4(29). – С. 293-296. – DOI 10.26140/anie-2019-0804-0065. – EDN FKZKTA.
- 5 Нигай, Е.А. Обоснование объектных, пространственных и временных границ оценки конкурентоспособности экономических систем с учетом тенденций цифровизации экономики // Теория новых возможностей. – 2022. - № 3 (56). – С. 29-41.
- 6 Gallup. Вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/uvlichenie-vovlechennosti>.