

# ТЕНДЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

И.Г. Овчинникова

ОА «Отель Прикамье», г. Пермь

УДК 338.46

## ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

**В** статье рассмотрены основные современные подходы к управлению персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства на основе принципов экономики впечатлений. Предложены направления изменений в управления персоналом, за счет которых можно повышать качество обслуживания и создавать положительные эмоции у потребителей гостиничных услуг. Подчеркнута важность формирования лидерских компетенций руководителя, внедрения инновационных процессов в управление персоналом, понимания руководством ценностей и потребностей сотрудников. На примере отеля «Прикамье» (г. Пермь) показано, как на практике обеспечивается взаимодействие в цепочке «эффективное лидерство — вовлеченный персонал — идеальные процессы», приведены его результаты.

**Ключевые слова:** экономика впечатлений, система управления персоналом, развитие персонала, эффективность обучения, качество обслуживания.

I.G. Ovchinnikova

Director of PJSC «Hotel Prikamie»

### HUMAN RESOURCES PARTICIPATION IN ECONOMY OF EXPERIENCE DEVELOPMENT: GENERATION AND USE OF NEW MANAGING APPROACHES TO HUMAN RESOURCES

The article discusses the main modern approaches to personnel management in the hospitality industry based on the principles of impression economics. The directions of changes in personnel management are proposed, due to which it is possible to improve the quality of service and create positive emotions among consumers of hotel services. The importance of forming leadership competencies of the leader, the introduction of innovative processes in personnel management, management understanding of the values and needs of employees was emphasized. On the example of the Prikamye hotel (Perm), it is shown how, in practice, interaction is ensured in the chain «effective leadership — involved personnel — ideal processes» and its results are presented.

**Keywords:** human capital, economy of experience, human resources management system, human resources development, the efficiency of training.

В современных сервисных предприятиях уже давно закрепился принцип, что эффективность инвестиций в обучение и развитие людей, определяется на основе оценки

долгосрочного воздействия на работу персонала, от которого зависит качество предоставляемых услуг. Однако в условиях экономики впечатлений и избирательного типа потребления, появляется необходимость постоянного обновления систем управления персоналом с тем, чтобы повышать его роль в создании конкурентного гостиничного продукта, способного вызывать у потреби-

© Овчинникова И.Г., 2019

Овчинникова Ирина Геннадьевна,  
директор ОАО «Отель Прикамье»;  
[manager@prikamie-hotel.ru](mailto:manager@prikamie-hotel.ru)

теля положительные эмоции, превосходящие его ожидания.

Конкурентоспособный продукт должен быть уникальным, неординарным, нестандартным. Как отмечает футуролог Ролф Йенсен, мы вступили в новое общество — «общество мечты», где «товары и услуги будут апеллировать к нашим сердцам, а не к нашим головам». Сфера гостеприимства изначально, еще до развития туризма как экономического явления, строилась на человеческих отношениях и не подразумевала за собой большую финансовую выгоду. Сегодня для того, чтобы гостеприимство основывалось на «душевном приеме гостей», должны, в первую очередь, удовлетворяться потребности самого персонала, а уже его умения будут направлены на создание продукта, способного отвечать новым потребительским ценностям. Предприятия должны создавать продукт, способный не только вызвать эмоции и впечатления, но еще и удовлетворять потребности самого первого своего клиента — персонала. Если в организации сферы гостеприимства такой взгляд на персонал является основным принципом в построении системы управления, то в результате она может получить:

- повышение уровня конкурентоспособности предприятия за счет развития индивидуального подхода к гостям, использования инновационных технологий в обслуживании, маркетинговых инструментов;

- повышение уровня обслуживания за счет использования интеллектуальных способностей человека и его эмоционального интеллекта;

- конкурентоспособных работников, за счет роста инвестиций в человеческий капитал, за счет актуализации и развития профессиональных личностных целей;

- реализацию принципов экономики впечатлений, за счет повышения удовлетворенности и заинтересованности в работе сотрудников.

Эффективность использования человеческого капитала определяется, в первую очередь, созданными в организации условиями. По оценке экспертов, в большинстве компаний имеющийся человеческий капитал используется не более чем на 20% [2]. Следовательно, большая часть накопленных знаний, умений и навыков сотрудников находится в имплицитном (невыраженном) состоянии. Для решения этой проблемы нужно создать инструменты в системе управления персоналом. Такие тенденции характерны для современных компаний. Организация становится единым организмом, практически «кровеносной системой», обеспечивающей взаимо-

действие «эффективного лидерства — вовлеченного персонала — идеальных процессов». В такой системе лидерские качества руководителя сферы гостеприимства должны реализовываться в следующих направлениях:

- Определить развитие персонала компании. Сейчас на большинство должностей называют молодое поколение, так как быстрое и качественное обслуживание требует аналитического мышления, креативности и творческого подхода [1]. По мнению профессора Стэндфордского университета Роберта Саттона, если нестандартные решения — главное условие получения высокой добавленной стоимости, то именно новая идея, или инновация становится главным импульсом будущего развития [3]. Новое поколение — это дети, родившиеся ориентировано с 1995 года (так называемое поколение Z). Соответственно, нужно понимать, что у них другие ценности и потребности, они живут во времена развития информационных технологий, для них фактор скорости и быстроты достижения результата является приоритетным. Они не могут несколько лет ждать своего карьерного роста, а, следовательно, быстрые перемещения, смена работы для них является определяющим фактором.

- Разработать систему мотивации, основанную на индивидуальном подходе к персоналу. Он должен чувствовать свою значимость в организации, наблюдать результаты своего труда, получать материальное и нематериальное поощрение. Роль руководителя, в первую очередь, должна строиться на развитие системы управления персоналом с использованием коучинговых технологий.

- Определить и выстроить систему обучения. Наиболее эффективным становится обучение в режиме онлайн. Если это руководящий состав, то это на ежедневных собраниях, оперативках, если речь идет о линейных сотрудниках — постоянно на рабочем месте в каждой новой ситуации при работе с гостями. Обслуживание гостей и их поведение перестало попадать под классические стандарты работы, они требуют индивидуального подхода [5]. Тогда каждая ситуация при работе с клиентом — это и есть обучение в рамках данной должности.

- Внедрять инновационные технологии в систему обучения персоналом. Например, гостиничный оператор IHG запускает программу подготовки сотрудников отелей сети Crowne Plaza — по повышению эмоционального интеллекта. Ожидается, что таким образом персонал гостиниц научится лучше понимать желания гостей. Тренинг предполагает развитие шести ключевых навыков: восприимчивости, уверенности в себе, способности

налаживать связи, предусмотрительности, искренности и настойчивости. В ходе обучения сотрудники узнают о том, как снизить уровень тревоги путешественников, «предугадывая особые эмоциональные потребности деловых туристов». Концепция была протестирована в четырех отелях Великобритании и, по данным компании, показала впечатляющие результаты: оценка качества обслуживания персонала выросла на 4%, а показатель гостевого опыта — на 5%. Ожидается, что на новый стиль общения с постояльцами перейдут сотрудники 98 гостиниц Crowne Plaza в Европе уже в 2019 году [6].

Для построения новой модели системы управления организации, самым главным, является понимание руководителем, кто сегодня может быть потенциальными работниками предприятия сферы услуг, которые будут определять образ организации будущего. Эта стратегия уже сегодня реализуется международными гостиничными компаниями. Так компания Marriott International объявила 19 сентября 2019 года, что одной из целей на ближайшее время является развитие карьеры для 40 000 молодых людей в Европе к 2020 году. С 2015 года компания Marriott International в Европе внедрила 30 000 программ стажировок, направленных на получение трудового стажа и обучение, что призвано послужить для молодых специалистов первым шагом к труду и приобретению профессиональных навыков и опыта. В дальнейшем 15 000 молодых людей были наняты на работу непосредственно в компанию Marriott International. Цель, которую компания настроена достичь к 2020 году, совпадает с принципом, лежащим в основе инициативы компании Marriott «Мир возможностей», амбициозные системы по поиску и развитию способностей, которые в настоящее время не используются молодыми людьми в возрасте 15–24 лет по всей Европе. По словам директора по персоналу компании Marriott International в Европе Франциски Мартинес, персонал самой компании, таким образом, демонстрирует приверженность к бренду, создает возможности для молодых людей, а также оказывает поддержку в развитии бесценных жизненных навыков, которые имеют решающее значение в современной динамичной рабочей среде [7]. Социальная инициатива компаний по развитию человеческого капитала способна обеспечить подготовку молодого поколения и, таким образом, обеспечить гостиничные предприятия, не только теоретически подготовленным персоналом, но и с практическими навыками, которые необходимы для работы. Такой подход к подготовке кадров должен

помочь организациям использовать навыки молодого поколения, а будущие сотрудники организаций получат практическую и финансовую поддержку, необходимую для стабилизации их жизни, повысят профессиональные качества, необходимые для работы.

Ведущие ученые полагают, главным в XXI веке станет изучение комплексных, самопорождающихся, самоорганизующихся, нелинейных и адаптирующихся систем. Конечно же, речь не идет о том, что система адаптации и обучения потеряет своего смысла, но современный персонал должен быть воспитан на основе самоуправления, самоконтроля, ответственности, умения быстро выполнять любые задачи, распределять функционал внутри службы, уметь самостоятельно управлять своим временем и т.д.

Молодое поколение, выросшее в сети, их называют поколение Миллениума (Millennials), поколение Y (Generation Y) или поколение F (Generation F, от Facebook), уже усваивают принципы самоуправления. Американский специалист по менеджменту Гэри Хэмел, изучая современное поколение, их поведение и ценности, считает, что в основу подхода для взаимодействия с ними должны быть положены следующие принципы:

- Никто не может загубить хорошую идею;
- Каждый может внести свой вклад;
- Каждый может стать лидером;
- Никто не может диктовать другим свою волю;
- Легко можно выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие [4].

Таким образом, при построении системы управления персоналом надо понимать, что к работе неизбежно придется привлекать современное поколение, поэтому для эффективной организации работы, надо учитывать их ценности и потребности, а также, что они хотят получать от организации.

Руководители, выросшие в традиционных иерархических структурах, не всегда могут смириться с новыми принципами управления. Но благодаря новой системе управления персоналом можно добиться высокого уровня обслуживания, как результат получить стойкие и долговременные конкурентные преимущества бизнеса.

В отеле «Прикамье» (г. Пермь) в построение системы управления персоналом начинают внедряться новые подходы:

- Пересмотрены все внутренние элементы организации: организационная структура, основные функциональные подразделения, способы координации, управление проектами, должности и должностные инструкции, принятие решений, распределение инфор-

Таблица 1

**Оценка качества обслуживания персонала в системах бронирования за период январь–август 2019 г.**

Месяц / Канал бронирования	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
<i>Booking.com</i> (высшая оценка 10 б.)	8,3	8,3	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4
<i>TripAdvisor</i> (высшая оценка 5 б.)	5	5	5	5	5	5	5	5
Сайт отеля <a href="http://www.prikamie-hotel.ru">www.prikamie-hotel.ru</a> (высшая оценка 10 б.)	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,4	8,4	8,4

мационного потока, разрешение конфликтов, распределение обязанностей, управление эффективностью работы, заработка платы.

▪ Внедряются современных технологий обучения и развития персонала. За последние 1,5 года проведены курсы «Современные технологии в сервисе, туризме и гостиничном бизнесе» (программа, разработанная Пермским государственным национальным исследовательским университетом по индивидуальному запросу отеля, где обязательное внимание было удалено рассмотрению творческого подхода). Проведены специальные семинары для персонала отеля по эмоциональному интеллекту («Эмоциональный интеллект как стиль отношений»).

▪ Управление персоналом строится с использование коучинговых технологий. Руководители отеля и подразделений повышают свои компетенции в этом направлении, обучаясь по программам «Эффективное управление в стиле коучинг», «Построение системы управления персоналом», «Эффективные коммуникации. Спикерское мастерство. Публичные выступления».

▪ Развиваются управленческие навыки через подготовку и организацию практики и стажировки студентов учебных заведений в отеле. Таким образом, сотрудники расширяют свои компетенции: стратегическое мышление, умение работать в команде, обучать, нацеленность на результат, социальная ответственность, многозадачность, энерджи – менеджмент и т.д.

▪ Проведение корпоративных мероприятий и организация отдыха сотрудников, направленных на получение новых знаний, эмоций, а также вовлечение персонала в культурную и спортивную жизнь города, поскольку сотрудник отеля должен знать региональные события, а также потребности гостей, которых принимает в отеле.

Новые технологии системы управления персоналом на постоянной основе стали вне-

драться в работу отеля с 2018 г., но первые результаты уже можно видеть и анализировать в электронных системах, где гости оставляют отзывы о работе отеля и выставляют оценки по разным критериям, в том числе, оценивают работу персонала. Так, крупный международный оператор по бронированию номеров *Booking.com* выставил 8 баллов (такая высокая оценка была впервые получена за весь период работы в этой системе с 2012 г.). Работа персонала отеля «Прикамье» была оценена в других системах: *TripAdvisor*, сайт отеля [www.prikamie-hotel.ru](http://www.prikamie-hotel.ru) (табл. 1).

Данные таблицы позволяют сделать вывод, что системная работа по управлению персоналом, начатая в 2018 г., привела к реализации главного принципа в сфере гостеприимства: сотрудники отеля и их работа являются залогом предоставления качественной услуги.

Это первые результаты проделанной работы по повышению качества обслуживания, за счет внедрения новых подходов в систему управления персоналом, в будущем мониторинг оценок качества обслуживания персонала будет продолжаться, а также будут проведены исследования по определению уровня лояльности персонала к отелю. Для создания впечатлений у гостей отеля необходимы два важных элемента: качественная услуга и заинтересованный, мотивированный персонал.

Таким образом, инновационный характер экономики впечатлений приводит к необходимости принятия решений по внедрению современных подходов в управлении персоналом. Для этого надо обратить внимание на индивидуальный подход к персоналу, на расширение возможностей для самореализации в интересной работе, в карьерном росте и т. д. На сегодняшний день стратегия отеля по повышению качества обслуживания и реализации принципов экономики впечатлений строится на развитии системного мышления у персонала с использованием творческого

подхода. Современная внешняя среда перед руководителем предприятия ставит главную задачу — необходимость согласования корпоративных целей организации и личностных ценностей сотрудников, что позволит компании превратиться в единый организм, сплоченный общими идеями и стать одной семьей. При этом система управления персоналом должна быть перспективной и включать в себя подходы по взаимодействию с современным поколением сотрудников. В реализации всех этих задач важна роль лидера. Лидерство должно проявляться в организации во взаимодействии с сотрудниками, в адаптации к постоянно меняющейся внешней среде, в умении предвидеть изменения и быть готовым внедрять инновационные технологии для построения внутренних процессов, в том числе в системе управления персоналом.

#### Библиографический список

1. Волк Е.Н., Харитонова Н.В. Управление созданием впечатлений в сервисе через творческий подход в работе // Современные проблемы сервиса и туризма. Научно-практический журнал. 2019. Том 13 №1. С. 41–55.
2. Джанджугазова Е.А. Новые потребительские ценности в пространстве социальных сетей // Современные проблемы сервиса и туризма. Научно-практический журнал 2014. № 2. Том 8 №2. С. 42-49.
3. Зайцева Н.А. Формирование и использование человеческого капитала: современные вызовы // Современные проблемы сервиса и туризма. Научно-практический журнал. 2014. Том 8. №2. С. 25–33.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 432.
5. Овчинникова И.Г. Развитие нового экономического предложения на рынке гостиничных услуг // География и туризм. Вып. 2. 2018. Пермь, 2019. С. 52–57.
6. Персонал отелей Crowne Plaza, будет развивать эмоциональный интеллект // Вестник РГА № 1 (98). 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://rha.ru/vestnik/vestnik-rga-1-98> (дата обращения: 26.03.2019).
7. Дорогу молодым: компания Marriot International намерена создать 40 000 рабочих мест для молодежи в Европе в течение следующих 5 лет // Hotel. report [Электронный ресурс]. URL: <https://hotel.report/career/dorogu-molodym-kompaniya-marriott-international-namerena-sozdat-40-000-rabochih-mest-dlya-molodezhi-v-evrope-v-techenie-sleduyushhih-5-let> (дата обращения 23.09.2019).