

Н. Г. Кулакова

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА

Сегодня с ростом глобализации мировой экономики, слияния капиталов и интернационализации многих компаний мира экономические различия постепенно стираются. Поэтому в центре внимания современной управленческой науки оказывается не только наращивание экономических показателей, разработка и внедрение стратегии реализации и продвижения продукта на рынке, но и максимизация эффективности менеджмента за счет совершенствования управления персоналом путем формирования организационной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в деятельность организации, поощрение инициативы и самодисциплины.

При этом следует учитывать, что, если для промышленных компаний персонал — это лишь один из элементов, которым надо управлять, то для предприятий туристской индустрии, в особенности гостиничных комплексов, человеческие ресурсы являются основой всей деятельности. Поэтому главной задачей в процессе формирования организационной культуры гостиницы является создание единой сплоченной команды, которая будет способна эффективно, быстро и доброжелательно обслуживать как своих клиентов, так и своих сотрудников. При этом, на наш взгляд, при формировании высокозрелого и сплоченного трудового коллектива в гостиничных комплексах необходимо более, чем в других отраслях, учитывать специфику функционирования предприятия в целом и каждого отдельного сотрудника, в частности.

Следует отметить, что гостиница — это предприятие, предоставляющее потребителям комплекс услуг, обязательными среди которых являются услуги размещения и питания. Оказание прочих или дополнительных услуг (услуги химчистки, бассейна, прачечной, парикмахерской и т. п.) выполняет поддерживающую функцию для основной деятельности отеля. В зависимости от сочетания и оформления всех этих услуг и происходит формирование гостиничного комплекса, складывается определенный тип гостиничного предприятия. Тем не менее наиболее важным аспектом в качественном удовлетворении по-

Наталья Геннадьевна КУЛАКОВА — ассистент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов СПбГУ. Окончила экономический факультет в 2003 г. Сфера научных интересов — организационное поведение, управление персоналом, гостиничный менеджмент. Автор 5 научных работ.

© Н. Г. Кулакова, 2006

требностей клиента гостиничного комплекса является все же не состав предоставляемых услуг, а способ их предоставления или так называемая «культурная среда обслуживания»¹. Являясь неотъемлемой частью гостиничного продукта, персонал, на наш взгляд, должен очень четко представлять себе, с какими аспектами гостиничного бизнеса ему предстоит столкнуться в работе и какие из его коллег могут помочь ему разрешить те или иные проблемы, возникающие при общении с клиентом. Для этого кадровая служба должна разработать такую организационную культуру, которая будет максимально способствовать улучшению коммуникаций между теми или иными службами гостиницы и информированности персонала об особенностях работы гостиничных служб и происходящих в них изменениях. Далее мы остановимся на некоторых особенностях гостиничных услуг, которые необходимо учитывать и отрицательное воздействие которых можно нейтрализовать при работе с персоналом и, соответственно, при формировании и развитии организационной культуры.

Одной из характерных особенностей гостиничной услуги является ее *неосязаемость*. Ее нельзя попробовать на ощупь, увидеть или услышать до момента непосредственного оказания. Гостиничные работники отдела сбыта не могут взять с собой на рынок гостиничный номер. Для того чтобы дать потенциальному клиенту некоторую гарантию качества услуги, необходимо показать ему нечто осязаемое, материальное. Соответственно, следует уделять повышенное внимание таким методам формирования организационной культуры, как применение корпоративной символики, лозунгов и деклараций руководства, создание имиджа персонала и всего гостиничного комплекса.

Так, например, висящий в отделе регистраций сети гостиниц Рэдиссон плакат: «Мы даем 100% гарантию качества наших услуг. Если вы чем-то недовольны, пожалуйста, скажите нам об этом и мы постараемся исправить ошибку или вы не будете платить»², является, на наш взгляд, действенной мерой при стимулировании сбыта услуг гостиницы, так как она апеллирует к одному из самых частых страхов клиентов – заплатить деньги и остаться недовольным качеством предоставленных услуг. Концепция данной компании устраняет этот страх, и таким образом, видимо, привлекаются дополнительные клиенты. Кроме того, по нашему мнению, это также удачный ход в формировании организационной культуры, так как эту надпись постоянно читают не только клиенты, но и персонал гостиницы. Следовательно, даже на подсознательном уровне он настраивается на более качественное обслуживание клиента и пытается максимально удовлетворить его потребности, дабы подтвердить истинность лозунга своей компании. Для этого необходимо также создавать условия дляощрения хорошей работы с клиентом, уделять внимание так называемому «внутрикорпоративному маркетингу»³.

Соответственно, при разработке концепции организационной культуры гостиницы следует отдавать предпочтение формированию у персонала таких ценностей, как приоритет интересов клиента, сплоченность, взаимовыручка и чувство принадлежности к одной компании. Кроме того, с целью поддержания командного духа и сплоченности коллектива при отборе персонала следует отдавать предпочтение внутренним источникам. При этом для обеспечения отбора персонала, который с наибольшей долей вероятности будет разделять вышеобозначенные ценности, необходимо особое внимание уделять таким элементам и этапам отбора, как предварительная отборочная беседа, стрессовое интервью и тестирование.

Еще одной специфической характеристикой гостиничной услуги является *неотделимость от источника и объекта услуги*. В большинстве ситуаций оказание гостиничных услуг требует присутствия и того, кто их оказывает, и того, кому они оказываются. По-

этому служащие – это часть продаваемого товара. Номер в отеле может быть оформлен и оснащен прекрасно, но непрофессиональное или даже грубое поведение горничной снижает общее впечатление клиента от гостиницы, и скорее всего его оценка будет негативной. Следовательно, по нашему мнению, руководство гостиницы должно следить не только за состоянием своих материальных ресурсов, но и за состоянием ресурсов человеческих. Для этого необходимо проведение периодических инспекций и аттестации. Для того чтобы организационная культура гостиничного комплекса оставалась эффективной и благодаря ей в гостинице поддерживалась доброжелательная атмосфера, отсутствовали конфликты между персоналом и был низок уровень стрессовых ситуаций, следует, на наш взгляд, применять такой метод аттестации, как привлечение «платных гостей», т. е. людей, которые за определенную плату приезжали бы в гостиницу в качестве гостя и проводили оценку персонала в скрытой форме. Необходимо и проведение периодических инспекций, в ходе которых руководство гостиницы наблюдало бы за внешним видом, поведением, настроением контактного персонала и, в зависимости от увиденного, поощряло или наказывало его.

Использование такого метода формирования организационной культуры, как реакция руководства на поведение работников в критической ситуации, может быть эффективным средством устранения негативного влияния на удовлетворение потребностей клиента такой характеристики гостиничной услуги, как *непостоянство качества*. Кроме того, следует уделять внимание программам обучения и развития персонала, воспитывающим у работников чувство гордости за свою гостиницу и удовлетворенности работой. На наш взгляд, наиболее эффективными в гостиничном комплексе будут следующие методы обучения: инструктаж; ротация (для работников кадровой службы гостиничного комплекса); лекции (эффективный способ донесения информации о гостинице до персонала), кейс-стади (для формирования ориентации на клиента). При выборе той или иной программы обучения следует ориентироваться на специфику функционирования конкретной службы гостиницы и работать в тесном контакте с ее руководителем, который знает особенности каждого своего сотрудника.

Учитывая то, что еще одной характерной чертой гостиничного бизнеса является *низкий уровень оплаты труда*, следует особенно подчеркнуть важность морального стимулирования персонала при использовании такого метода формирования организационной культуры, как применение программ мотивации, тем более, что гостиничный бизнес предоставляет широкий круг возможностей для такого стимулирования. Он позволяет работнику реализовать такие свои потребности, как возможность проявить инициативу, вовлеченность в трудовой процесс, социальную значимость, общение, признание и т. д. При этом мы бы порекомендовали использовать для удовлетворения этих потребностей не только программы типа «Лучший сотрудник года», но и подходы, основанные на реструктуризации труда, такие как ротация и обогащение труда. Они позволяют дать работникам неконтактных служб ощущения разнообразия в труде, нацелить их на развитие и самостоятельность принятия решений. Применяя и разрабатывая для гостиничного комплекса традиции, ритуалы и легенды, необходимо уделять внимание тому, чтобы они подчеркивали динамичность среды, в которой функционирует гостиничный комплекс, и предлагали такие способы адаптации к изменениям, которые будут вести к росту качества обслуживания постояльцев гостиницы. Автор полагает, что для этого необходимо, чтобы они содержали следующие идеи: «Вместе мы – сила»; ищи нестандартные решения в работе с клиентом и помогай коллегам; каждый в компании может подняться по служебной лестнице, если будет наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов.

Еще одной характеристикой гостиничного бизнеса являются повышенные требования к профессионализму менеджеров⁴. В России многие гостиницы вынуждены приглашать на руководящие должности иностранных специалистов с большим опытом работы в этой области, что не всегда вызывает понимание и положительные эмоции среди персонала. Кроме того, могут возникать трудности из-за различий в менталитете. Соответственно, возникают трудности в поддержании доброжелательного климата в организации, что, естественно, негативно отражается на организационной культуре гостиничного комплекса в целом.

Кроме того, наличие таких особенностей функционирования гостиничного комплекса, как большое количество низкоквалифицированных работ, а также их сезонность, хотя и дают возможность дополнительного дохода людям со средним образованием, женщинам, студентам, пенсионерам, но, к сожалению, отнюдь не способствуют установлению постоянства в организационной культуре. Соответственно, следует уделять повышенное внимание отбору и адаптации новых, пусть и временных сотрудников, с тем чтобы организационная культура оставалась стабильной. Для этого необходимо вести базу данных потенциальных кандидатов извне, способных вписаться в существующую организационную культуру.

Каждое отдельное предприятие требует индивидуального подхода при разработке организационной культуры. При этом всегда следует помнить, что главным отличием гостиничного комплекса от конкурентов могут стать именно сотрудники, которые предоставляют клиентам гостеприимство, а не посетителям сервис, т. е. не те сотрудники, которые выполняют то, что требует гость, а те, которые спрашивают у гостя, что они могут сделать, и делают это. Как говорит К. Карлсон, один из руководителей корпорации «Шератон»: «Индивидуальный подход – это норма, стандарт клиентоориентированного сервиса. А каким он будет, надо вычислять в каждом случае»⁵. Соответственно, в гостиничном комплексе необходимо создавать культуру индивидуального сервиса, тогда обслуживание каждого гостя всегда будет вестись на высоком уровне.

Таким образом, как мы видим, предоставление гостиничных услуг – это особый вид бизнеса, обладающий довольно специфическими характеристиками, которые могут стать как фактором роста конкурентоспособности предприятия, так и причиной его провала. Одним из факторов успешного использования вышеупомянутых характеристик может стать формирование и развитие в гостиничном комплексе такой организационной культуры, которая будет способствовать как улучшению качества предоставляемых услуг, так и росту удовлетворенности персонала своей работой.

Руководство гостиницы должно изучать особенности отрасли и специфику своих человеческих ресурсов с целью реализации стратегических задач и краткосрочных планов. Многообразие должностей и функций, которые выполняет персонал, является отличительной чертой гостиничного комплекса. Задача каждого руководителя состоит в том, чтобы, зная особенности своих сотрудников и отрасли, добиться эффективности использования каждого отдельного сотрудника. Только таким способом можно достигнуть роста эффективности функционирования гостиничного комплекса, формирования положительного его имиджа в глазах клиентов, а соответственно, и усиления его конкурентоспособности. Для этого, как мы уже не раз говорили, необходимо формирование и поддержание такой организационной культуры, которая будет интегрирующим элементом этого комплекса, позволит избежать внутренних конфликтов, укрепит стремление сотрудников работать с полной отдачей.

-
- ¹ Умнов А. Качество обслуживания: что в «черном ящике» // ОТЕЛЬ. 2002. № 6. С. 70–76.
- ² Ростоцкая Ю. Куртис Карлсон: история большого бизнеса // ОТЕЛЬ. 2002. № 4. С. 27–30.
- ³ См., напр.: Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Пер. с англ. М., 1998. С. 90.
- ⁴ Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. М., 2000. С. 16.
- ⁵ Ростоцкая Ю. Куртис Карлсон: история большого бизнеса // ОТЕЛЬ. 2002. № 4. С. 27–30.

Статья поступила в редакцию 28 июня 2006 г.