

**Инновационно-управленческие подходы к кадровому
гостиничному менеджменту**

*С.Г. Федорчукова
доцент кафедры гостиничное дело
Московского государственного института
индустрии туризма им. Ю.А. Сенкевича,
доцент департамента антикризисного управления и финансов
Института экономики и антикризисного управления
А.А. Тихненко
доцент кафедры гостиничного дела
МГИИТ имени Ю.А Сенкевича*

Аннотация: В статье рассмотрены и адаптированы к гостиничной индустрии такие инновационные подходы в управлении персоналом как управление знаниями, синергетический и командный менеджмент. Использование данных инновационных подходов к управлению кадрами гостиничного предприятия направлено на повышение его конкурентоспособности.

Ключевые слова: объекты, процессы и инфраструктура управления знаниями, командообразующие методы, виды команд, этапы их формирования.

*S. G. Fedorchukova
associate Professor of hotel business
Moscow state Institute
the tourism industry they. Yu. A. Senkevich,
associate Professor of the Department of crisis management and Finance
Institute of Economics and crisis management
A.A.Tichnenko
Associate Professor of the Hospitality Department
MIIT named after Yu. A. Senkevich*

Innovative and managerial approaches to HR management

Annotation: In the article, such innovative approaches in personnel management as knowledge management, synergetic and command management are considered and adapted to the hotel industry. The use of these innovative approaches to the management of the staff of the hotel company is aimed at increasing its competitiveness.

Keywords: objects, processes and infrastructure of knowledge management, command-forming methods, types of commands, stages of their formation.

Значительные изменения, происходящие практически во всех сферах деятельности, требуют разработки и внедрения новых нетрадиционных подходов к организации и обеспечению производственных, технологических и управленческих процессов.

В связи с зарождением нового типа экономики, при котором основным и самым дорогим экономическим ресурсом становится человеческий капитал, меняются подходы к кадровой стратегии гостиничных предприятий. На сегодняшний день необходимо развивать инновационные подходы и методы в управлении гостиничным предприятием, которые должны быть направлены на повышение его конкурентоспособности.

Рассмотрим и адаптируем к гостиничной индустрии такие инновационные подходы в управлении персоналом как управление знаниями, синергетический менеджмент и командный менеджмент.

С теоретической точки зрения концепция *управление знаниями* тесно связана с интеллектуальным капиталом и обучающейся организацией [1, с. 16]. При практическом рассмотрении для управления знаниями в компании необходимо провести организационную работу по созданию, структурированию и использованию ее баз знаний.

Взаимосвязанные элементы системы управления знаниями в гостиничном бизнесе приведены на рисунке 1. Дадим краткие пояснения каждому элементу рассматриваемой системы.

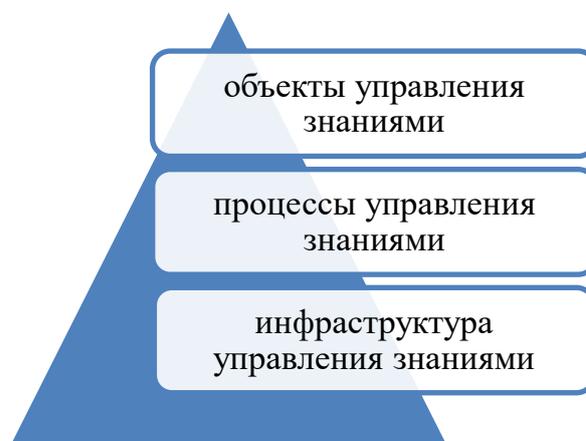


Рисунок 1 – Элементы системы управления знаниями в гостиничном бизнесе

В качестве объектов управления знаниями выделяются их основные категории, которые достаточно часто используют сотрудники в организациях. Эти категории знаний имеют свою специфику в зависимости от особенностей основной деятельности предприятия. К процессам управления знаниями относятся основные процессы, составляющие суть менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. С помощью них в организациях не зависимо от их рода деятельности выполняются все функции управления.

Для обеспечения выше перечисленных процессов необходимо создать некоторую гибкую, мобильную и постоянно развивающуюся инфраструктуру управления знаниями в виде информационных технологий, сетевых систем связи, корпоративной культуры, условий услуг и сервиса, культуры отношений с клиентами [1, с. 16].

Применимо к гостиничному сервису объектом управления знаний можно считать накопленный практический профессиональный опыт сотрудниками гостиничного предприятия при выполнении ими своих обязанностей по обслуживанию гостей. На основе этого накопленного опыта осуществляются все основные функции управления гостиничным предприятием (процессы управления знаниями) при использовании информационного, коммуникационного обеспечения, документов, регламентирующих стандарты обслуживания, деловой этикет и культуру общения с гостями. Управление знаниями в гостиничном сервисе означает создание таких условий, при которых накопленные знания и опыт эффективно используются для решения конкретных, важных для гостиничного предприятия задач.

Используя соответствие накопленных знаний видам задач, приведенное в таблице 1, для отеля может быть рекомендовано создание, структурирование и использование информационной базы знаний по группам задач. База знаний позволит оперативно использовать накопленный практический опыт в решении профессиональных задач сотрудниками гостиничного предприятия.

Таблица 1 – Классификация задач гостиничного предприятия и характеристика знаний

Виды задач	Характеристика знаний
Специальные задачи	Знания о рабочих процессах, процедурах, последовательных этапах, разнообразных действиях и стратегиях
Сопутствующие задачи	Общие знания, разделяемые между сотрудниками гостиницы при выполнении совместной, групповой работы
Периодически повторяющиеся задачи	Знания, позволяющие на основе транзакционной памяти, компенсировать слабые стороны и предугадывать действия друг друга, предоставляя информацию, опережая просьбу о ней
Задачи по обслуживанию гостя	Знания о текущих и перспективных требованиях отдельных гостей отеля и его целевого сегмента

Созданная база знаний должна включать следующие процедуры и операции: идентификацию знаний; распространение знаний; накопление знаний; развитие знаний; приобретение знаний; нахождение знаний [1, с. 18].

Синергетический менеджмент рассматривается как явление самоорганизации. Данный инновационный подход связан с абсолютно иной интерпретацией требований к системе управления персоналом (рис.2).

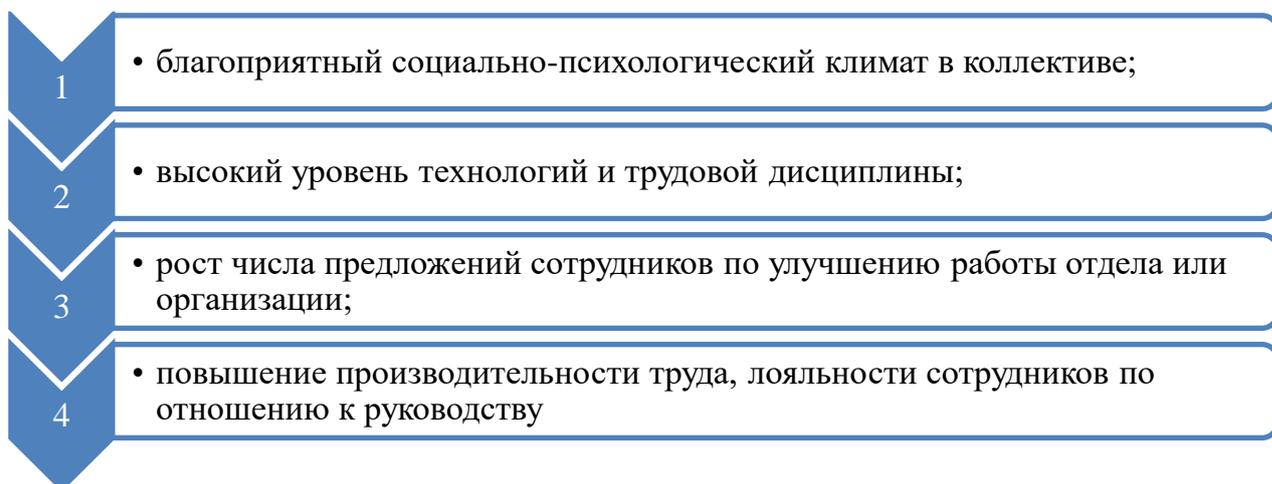


Рисунок 2 – Требования к системе управления персоналом при синергетическом менеджменте

Административно-командные и экономические методы первое место уступают социально-психологическим методам управления, большое внимание уделяется творческой инициативе сотрудников гостиницы,

контроль за соблюдением трудовой дисциплины становится функцией не столько руководства гостиницы, сколько желанием самого сотрудника повысить самосознательность. Эффект синергизма в управлении персоналом возникает при обострении здоровой конкуренции между сотрудниками гостиницы (внедрение различных форм соревнования, например, «Лучший работник недели», «Лучший работник месяца» и т.п.), вследствие этого привлекается большое количество знаний, практического опыта, налаживания информационных связей и психологической совместимости между работниками всех подразделений гостиничного комплекса.

Большое значение в решении проблемы взаимодействия персонала в настоящее время отводится *командному менеджменту*.

Технологии командообразования в развитии гостиничного бизнеса помогают развивать деловые способности сотрудников в ходе их обучения, расширяют объем их знаний, способствуют приобретению навыков групповой работы и созданию слаженной команды, в которой сотрудники дополняют друг друга при четко определенной роли каждого из них [2, с. 1271].

С целью вовлечения персонала гостиницы во все производственные, технологические и организационные процессы гостиницы необходимо его информирование. Для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений рекомендуется выдавать персоналу полную, а недозированную информацию [3, с. 215].

Командный менеджмент выдвигает новые требования к обучению персонала, важным становится не только овладение профессиональными навыками, но и умение работать в команде, где наблюдается ротация функционала и ролевых действий. Сотрудники гостиницы одновременно могут быть лидерами в одной команде, подчиненными в другой в зависимости от характера выполняемой ими работы. Для обеспечения данной ротации от персонала потребуется полный набор новых умений, которые не характерны для традиционной организации (рис. 3).

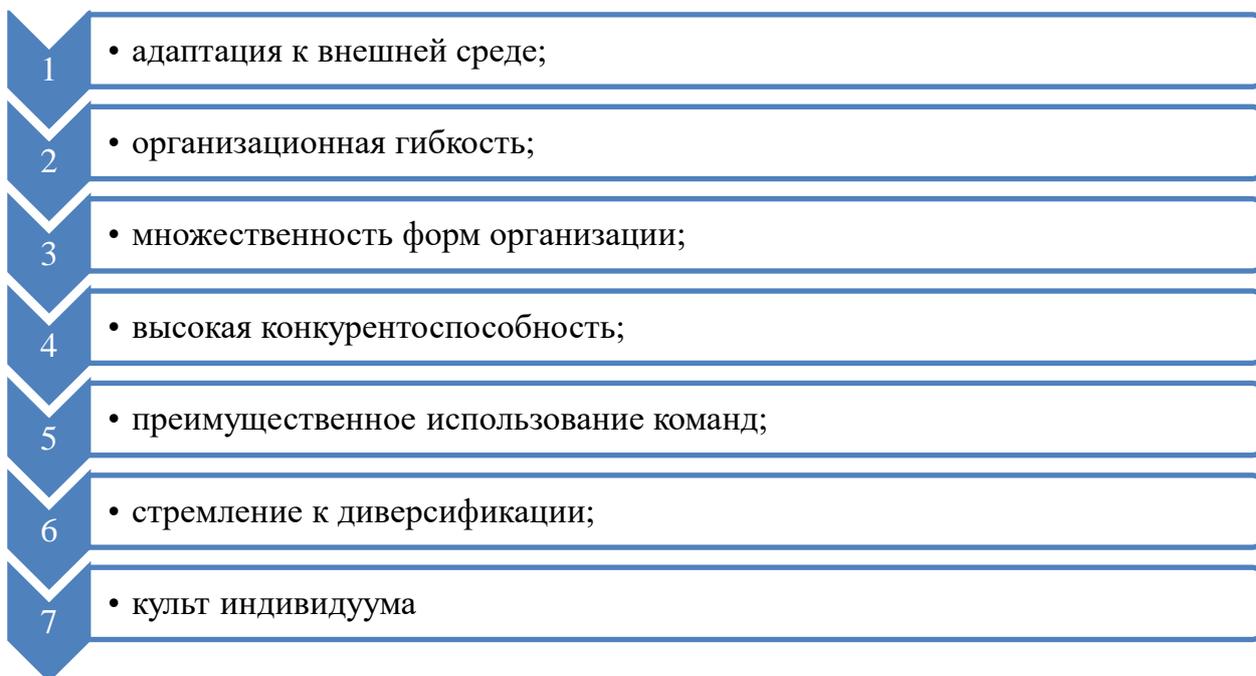


Рисунок 3 – Преимущества командообразующей модели организации

В команде, являясь её полноправными участниками, сотрудники гостиничного предприятия выполняют следующие функции:

- разработка рекомендаций по повышению качества и безопасности гостиничного продукта и услуг, создание необходимых условий для их внедрения;

- конкретизация целей и задач перед участниками команды с целью повышения производительности и эффективности её деятельности.

В зависимости от структуры построения в гостинице выделяют три вида команд: вертикальные, горизонтальные, ситуационные (табл.2).

Таблица 2 – Характеристика команд в гостиничном менеджменте [2, с. 1272]

Виды команд	Характеристика
Вертикальные команды	Состоят из линейного руководителя и его формальных подчиненных
Горизонтальные команды	Включают руководителей и специалистов из разных служб и подразделений гостиницы
Ситуационные команды	Не входят в формальную структуру гостиницы

Вертикальная команда по структуре построения может иметь до трех-четырёх уровней иерархии, это зависит от сферы ответственности гостиничного менеджмента.

При формировании горизонтальной команды создается специальная группа, в состав которой входят сотрудники различных отделов и служб гостиничного предприятия. Данный вид команды строится по функциональному признаку для совместного выполнения определенных действий.

Ситуационные команды ещё называют специализированными, их создают в случаях необходимости, связанных с разработкой и реализацией важных проектов.

Рассмотрим основные этапы формирования команд для гостиничного менеджмента и обозначим их составляющие компоненты (рис.4).



Рисунок 4 – Основные этапы формирования команд для гостиничного менеджмента

К преимуществам командного менеджмента по сравнению с традиционным подходом к управлению кадрами можно отнести то, что команда функционирует как единый организм, члены команды постоянно

совершенствуют свою квалификацию, имеют равные права и участвуют во всех процессах управления.

Использование командообразующего подхода в гостиничных комплексах будет способствовать расширению возможностей в принятии управленческих решений на основе постоянно пополняющейся информационной базы знаний, а также развитию сплоченности персонала.

Список литературы

1. Куканов Д.С. Управление знаниями в гостиничном бизнесе: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2007. — 28 с.
2. Макринова Е.И. Интегрированная модель формирования и развития команд в управлении персоналом гостиницы // *Фундаментальные исследования*. — 2012. — № 11. — С. 1271-1276.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.
4. Никольская Е.Ю., Пасько О.В., Тихненко А.А., Скабеева Л.И. Технологии гостиничной деятельности. Москва, 2017.
5. Пасько О.В., Бураковская Н.В., Кулагина Е.В. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания. Омск, 2014.