

УДК 338.48

O.V.Arhipova, A.V.Nikolaev,
L.V. Boldyreva

OPTIMIZATION OF HOTEL NETWORK PERSONNEL MANAGEMENT: METHOD- OLOGICAL ASPECT

The article examines methodological approaches to the study and development of structures used to optimize personnel management in hotel chains. The authors propose to expand the consideration of the subject of the study taking into account the paradigm of the systems approach, applying elements of bi-analysis and project management.

Keywords: optimization, personnel management, hotel chain, project, cross-functional team.

O.B. Архипова¹, A.B. Николаев²,
Л.В. Болдырева³

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ: МЕТОДО- ЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье рассмотрены методологические подходы к исследованию и разработке конструкций, применяемых для оптимизации управления персоналом сетевых гостиничных предприятий. Авторы предлагают расширить рассмотрение предмета исследования с учётом парадигмы системного подхода, применив элементы би-анализа и проектного менеджмента.

Ключевые слова: оптимизация, управление персоналом, сетевое гостиничное предприятие, проект, кросс-функциональная команда.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-4-43-29-33

Актуальность темы оптимизации управления персоналом связана с недостаточной методологической проработанностью и, как следствие, ограниченностью прикладных исследований экономической направленности, особенно сферы гостиничного сервиса. Основным посылом экономической теории является рассмотрение субъекта и структур оптимизации в качестве рациональных и недооценка их эмотивности и аксиологичности. Если говорить о проблеме оптимизации управления персоналом в отраслевом аспекте, то предлагаемые исследователями концепции носят эконоцентрический характер и в большей степени выступают конструкций, ориентированной на повышение прибыли, либо сокращение издержек. Мы в рамках статьи предлагаем расширить рассмотрение предмета исследования, применив системный подход и анализ бихевиоральных систем, а также элементы проектного менеджмента. Таким образом, появляется возможность выработки методологического подхода, направленного на разработку конструкций для оптимизации управления персоналом гостиничной сети, что является целью написания статьи и перспектив разработки данного исследовательского направления [2], [3].

Анализ научной литературы показал, что ключевыми моментами оптимизации процессов управления персоналом сетевого гостиничного предприятия являются: эффективное взаимодействие и координация служб отеля, организация процесса подбора и приёма персонала в отель, внедрение и трансляция стандартов для персонала, применение информационных технологий, внедрение различных способов мотивации персонала, неформальный вариант организации производственного процесса [9]. Условно говоря, в качестве основных элементов процесса оптимизации, по мнению большинства исследователей, являются – деятельность персонала в соотношении с информационно-технологическими инновациями.

¹ Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Arhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: olva@list.ru

² Николаев А.В., доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, кандидат исторических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Nikolaev A.V., Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, PhD in Historical Sciences, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: nikolaev_av.63@mail.ru

³ Болдырева Л.В., магистрант кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Boldyreva L.V., Undergraduate of the Department of Hotel and Restaurant Business; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: Boldyreva-lyubochka@mail.ru

Т.Н. Киютина и О.С. Разумовский комплексно подошли к вопросу формирования понятийного аппарата, связанного с феноменом "оптимизация" в качестве экономической категории через принципы системности и анализ бихевиоральных систем. Следует обратить внимание на высказывание Т.Н. Киютиной, что "прочтение смысла" возникающих проблем и задач должно "звучать на языке понятий оптимального, неоптимального, оптимизации, адаптивности, деструкции, риска, эффективности" – стандартизированного языка [3, с. 19]. Под термином "оптимизация" авторы понимают "процесс подгонки, направленного изменения характеристик и параметров данного объекта к оптимуму" [3, с. 15]. Следует разъяснить, во избежание стилистической и логической путаницы, что термин "оптимум" был введён в научный оборот В. Парето, и в экономическом контексте подразумевает эффективный (дословно лучший) вариант решения экономической задачи или достижения цели, как в условиях определённости, так и неопределённости. При конструировании и планировании разрабатываемых систем, в том числе и для оптимизации процессов, и операционной деятельности важно учитывать принцип Б. Байцера – "система есть то, что получается в результате оптимизации конструкции" [3, с. 19]. При этом авторы неоднократно обращают внимание на вариации взаимодействия конструкта с внешней средой. Иными словами, оптимизация управления персоналом, в нашем случае сети гостиничных предприятий, соотносится с выстраиванием сложных бихевиоральных систем и одновременно инволюционных организационных структур на принципах пространственно-временной локации и адаптивности к внешним вызовам.

Будет существенным упущением не добавить в данном случае вариант с балансом взаимодействия внутренней среды предприятия, на что обратила внимание в своём диссертационном исследовании С.А. Рамзина.

Вариант эффективного взаимодействия служб гостиничного предприятия в социально-культурном аспекте, рассмотренный С.А. Рамзиной, коррелирует с тематической направленностью предлагаемой статьи. В частности, автор акцентирует внимание на культуре взаимодействия потребителей и производителей услуг, что является основой для нового подхода в организации обслуживания и формировании адаптивной организационной модели гостиничного предприятия в соответствии с потребительскими запросами [9]. Автор исследования дифференцировала потребности персонала гостиничных предприятий по природе и источнику происхождения. Доминирующей потребностью большинства персонала является заработная плата, одновременно значительную роль играют социальные потребности – самореализация, профессиональный рост, общение и благоприятная обстановка в коллективе, удовлетворение от выполненной работы [9, с. 15]. Понимание комфорта, смысла сервиса, как показали результаты анализа, проведённого С.А. Рамзиной, зависят от уровня образования и ценностных ориентиров; при отсутствии последних наблюдается некачественное обслуживание, формализованный подход к применению клиентоориентированных технологий. В частности отметим, что среди противоречий во взаимодействии с персоналом клиенты указывают несогласованность действий самих сотрудников предприятия. В нашем случае, мы получили дополнительное доказательство наличия подобного феномена при реализации проекта с гостиничной сетью "Ван Хотелс", г. Санкт-Петербург.

Проект "Разработка стратегии повышения качества обслуживания гостиничного предприятия с учётом региональных особенностей для сети отелей "Ван Хотелс" был реализован осенью 2024 г. магистрантами 2 курса направления подготовки "Гостиничное дело" СПбГЭУ в рамках магистерской программы "Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства" на дисциплине-проекте "Организационное проектирование и управление проектами в индустрии гостеприимства". Главная проблема, которую предполагалось решить магистрантам, именно была связана с выстраиванием эффективного взаимодействия между службами отелей сети. В ходе проекта магистранты выявили недостатки в работе служб гостиничной сети "Ван Хотелс", консультативные встречи были организованы руководителем отдела персонала Екатериной Овчинниковой и специалистом по обучению и развитию персонала Ксенией Абанкиной. Магистрантам удалось выстроить непосредственную коммуникацию с руководителями подразделений и выявить проблемные зоны в работе персонала. Новаторством для данного проекта стало применение консультативной помощи от "Объединения экспертов Северная столица", в лице директора по развитию, маркетингу и продажам Антона Колошина и консультанта Артема Андреева.

Заказчик выделил ряд предложений, которые оказались интересными: система онлайн-записи в СПА-центр, внедрение цифровой платформы для внутренних коммуникаций с учётом функционала Bitrix-24, внедрение концепции welcome-пакета и системы локатор-пейджер, для оповещения гостей о готовности номера к заселению. Предлага-

емые мероприятия сопровождались технико-экономическим обоснованием и направлены на повышение комфорта и качества обслуживания гостей.

Тем не менее, следует отметить, что при реализации проекта выявилась сложность сопряжения поставленных задач с клиповым мышлением и мозаичным восприятием реальности современного поколения магистрантов. Поэтому междисциплинарный подход, подразумевающий логическое продолжение предусмотренных учебным планом дисциплин, связанных с проектным управлением и моделированием на предприятиях индустрии гостеприимства, а также их проблемную и практико-ориентированную интеграцию с потребностями предприятий-партнёров становится необходимым. В связи с поставленной проблемой значительное внимание следует уделить технологии командообразования и трансляции знаний в форматах виртуальной и дополненной реальности; для повышения профессиональных навыков обучающихся только аудио и текстовой передачи информации недостаточно.

Результаты исследования С.А. Рамзиной показали, что самый низкий показатель, определяющий культуру взаимодействия персонала, без которой трудно говорить о внедрении адаптивных или иных моделей оптимизации управления персоналом, – это показатель качества обучаемости персонала [9, с. 17]. Наличие компетентного (в контексте обучаемого) персонала позволяет выстраивать технологии с учётом делегирования полномочий, применения сетевых информационных платформ для самообучения и повышения квалификации персонала, выработки гибкого мышления при принятии управленческих решений.

Таким образом, учитывая вышеизложенную информацию, следует рассматривать феномен оптимизации персонала с учётом социально-культурных особенностей поколения, сформировавшегося в период распространения цифровых технологий, поэтому конструируемые модели должны учитывать мировоззренческие и поведенческие особенности работников.

Оптимизация персонала гостиничной сети в современном отраслевом контексте часто связывается с кластерным подходом. Отношение к кластерной организации гостиничного бизнеса остаётся неоднозначным. Так, в 2012–2015 гг. происходило активное обсуждение подобной формы организации в коллаборации гостиничных и туристских предприятий, затем наблюдается некоторое снижение интереса, а в 2020-х гг. исследователи вновь обратили внимание на формирование кластерных структур индустрии гостеприимства.

При рассмотрении кластерного подхода посылом большинства авторов публикаций является организационно-инфраструктурное объединение гостиничных предприятий. По мнению И.А. Новичковой, А.В. Платова, С.К. Тарчокова подобный вариант позволяет структурировать процесс создания гостиничного продукта, "который распределяется между большим количеством участников, как на территории региона, так и за его пределами" [5], [10], [11]. Оптимизация управления персоналом гостиничного предприятия на основе кластерного подхода предполагает: планирование кадров путём создания организационной структуры по развитию и повышению компетентности персонала; создание кадрового резерва; разработку эффективного мотивационного механизма с применением кейсов и бизнес-игр; применение медиаинструментов для внедрения и обучения корпоративных стандартов.

Кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ было проведено исследование на базе сетевого гостиничного предприятия "Лотте Отель Санкт-Петербург", результаты которого отражены в магистерской диссертации П.А. Фроловой "Оптимизация системы управления персоналом сетевого гостиничного предприятия на основе проектно-ориентированного подхода". В исследовании было отмечено, что в организационных структурах отелей распространены две проблемы: первая – большое количество уровней управления, что негативно влияет на скорость принятия решений и их эффективность; вторая – неопределённость зон ответственности между подразделениями, руководителями и исполнителями, что приводит к возникновению дисфункциональных изменений организационной структуры, когда сотрудники выполняют задачи вне рамок их компетенций [7].

В ходе исследования было выявлено, что при управлении персоналом в "Лотте Отель Санкт-Петербург" значительное внимание уделяется мотивационной составляющей, культивируются нематериальные стимулы, в результате средняя заработная плата в исследуемом отеле ниже рыночной, что, в соответствии с логикой С.А. Рамзиной, приводит к потере основной доминанты оптимизации управления персоналом. Немаловажным фактом для персонала из поколения Z, для обеспечения эффективной работы, являются представления, входящие в категорию "комфорта". В рассматриваемом отеле,

несмотря на множество корпоративных мероприятий, направленных на формирование команды и воспитание организационной культуры и позитивного взаимодействия, есть риск "старения" сотрудников отеля, что приведёт к стагнации бизнес-процессов в перспективе.

В иерархичных структурах новым сотрудникам приходится сталкиваться с большим количеством бюрократизированных механизмов, часто формальных правил, что является дополнительным стресс-фактором. Как правило, в подобных коллективах средний возраст сотрудников превышает молодёжный порог, следствием чего является невозможность проведения каких-либо оптимизационных мероприятий. В данном случае оптимизация персонала осуществляется административным способом – сокращением, совмещением должностей и т.д.

В результате магистрантом был предложен в качестве оптимизации способ управления персоналом на основе гибких методик проектного менеджмента. В отличие от традиционного менеджмента, в команде нет формального руководителя, каждый участник группы может быть лидером. "Лидеры нового поколения не раздают указания – они вдохновляют, определяют направление развития, согласуют действия с бизнес-ценностью, устраняют преграды, помогают сотрудникам развиваться" [1].

Кросс-функциональная команда – это группа специалистов, у которых есть все необходимые навыки, чтобы создавать, поддерживать и развивать производимый продукт самостоятельно, без помощи других команд. Отсюда чрезвычайно актуален вопрос о производстве гостиничным предприятием комплексного продукта, а не набора различных услуг [4].

Анализ деятельности операционных служб показал, что "Лотте Отелю Санкт-Петербург" актуально использовать программу Kaiten, которая способствует детальной визуализации всего рабочего процесса. Благодаря возможности расположить несколько канбан-досок на одном рабочем пространстве, менеджеры могут одновременно управлять разными процессами и командами на одном экране, контролировать аналитические отчёты о работе команды и прогрессе выполнения проектов.

Таким образом, командная работа в отеле не приведёт к иерархическому хаосу, деструкции организационной системы, то, чего больше всего опасаются руководители гостиничных предприятий. Основная выгода от перехода проектно-командной организации управления отелем – скорость реализации бизнес-процессов. Далее происходит значительное сокращение издержек на коммуникацию и согласования среди разрозненных специалистов через отдельные отделы.

В рамках нашей статьи мы уже обращали внимание на информационно-технологический аспект решения проблемы оптимизации управления персоналом. Остановимся на нём подробнее. Интересен в данном случае опыт оптимизации прямых продаж гостиницы на базе концепции управления бизнес-процессами, описанный коллективом авторов – И.А. Новичковой, А.В. Платовым, С.К. Тарчковым.

В данном случае предлагается использовать методологию ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), которая реализована в тиражируемом программном продукте, разработанном компанией Software AG. Методология ARIS помогает оптимизировать и стандартизировать операционную работу отелей благодаря достоверной визуализации процессов и их моделей [5].

И ещё один пример, заслуживающий внимания в контексте информационно-технологического аспекта. Применение Lean-методов в гостиничном бизнесе, позволяющих осуществить оптимизацию операционных процессов для повышения эффективности и удовлетворённости клиентов. По мнению коллектива авторов – А.А. Нурутдинова, Д.А. Клементьевой, А.М. Цветковой и других, внедрение системы 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) позволило сократить время уборки номеров на 20%, время регистрации сократилось на 30% и повысилась удовлетворённость клиентов на 10%.

Тем не менее, внедрение Lean-методов невозможно без учёта культурных и организационных особенностей персонала гостиницы, что влечёт за собой адаптацию стандартных Lean-инструментов, а также требует активного участия и поддержки со стороны руководства, мотивации и обученности персонала [6].

Таким образом, соединение оптимизации управления персоналом с его развитием, в качестве составной части кластерной структуры, следует рассматривать как основу методологического принципа. Принимая во внимание, что качественный состав персонала сферы гостеприимства быстро меняется как в культурном, так и техническом отношении, это необходимо учитывать при разработке моделей оптимизации. В частности, поколение, формировавшееся в период цифровых технологий, имеет своеобразное представление о взаимодействии служб гостиничного предприятия, предпочитая вместо вы-

строеной иерархической структуры работу в команде. Значительное внимание персонал гостиничных предприятий уделяет категории "комфорт", трактуемой односторонне в традиционном формате, остающейся совершенно неисследованной в гостиничной отрасли, а потому не учитываемой при разработке программ или стратегий оптимизации персонала, как, впрочем, вариативные технологии с применением эмотивности и аксиологичности персонала.

В ходе включённого наблюдения при реализации проектов авторам удалось отметить особенности в понимании обучающимися проблем оптимизации работы персонала в контексте кластерного подхода. Рассматривая проблемы качества обслуживания, эффективной организации бизнес-процессов, обучающиеся большое внимание обращали на мотивационные технологии, интегрированные с геймификационными элементами и медиаинструментами.

Клипное мышление и мозаичное восприятие реальности современным поколением обучающихся, рассматриваемые первоначально в качестве негативного и деструктивного явления, в конечном итоге, навели на размышления о переосмыслении междисциплинарности и практико-ориентированности в контексте проектирования конструкций, направленных на эффективное взаимодействие и координацию служб отеля, с применением цифровых и бизнес-игровых технологий при подборе и приёме персонала в отель, неформальном варианте организации производственного процесса.

Список использованных источников

1. Деменев А.В. Гибкие технологии управления: дискурс применимости к управлению на предприятиях средств размещения // А.В. Деменев / Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса, 2022 – № 2.– С. 94-107.
2. Енова А.Ю. Реперные точки оптимизации бизнес-процессов средств размещения // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2020. – Том 14. – № 2.
3. Кютина Т.Н., Разумовский О.С. Принципы оптимизации человеческой деятельности: философ.-методол. аспекты: монография / Т.Н. Кютина, О.С. Разумовский. – Красноярск: Краснояр. гос. торгово-экон. ин-т, 2004. – 263 с.
4. Кросс-функциональные команды: когда разные специалисты объединяют усилия для успеха // kaiten.ru. – Режим доступа: <https://kaiten.ru/blog/kross-funktsionalnyie-komandy/#что-такое-кросс-функциональная-команда> (дата обращения: 12.04.2024).
5. Новичкова И.А., Платов А.В., Тарчоков С.К. Оптимизация прямых продаж гостиницы на базе концепции управления бизнес-процессами // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – Т. 10. – № 1. – С. 118-132. – DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-1-1-0.
6. Нурутдинов А.А., Клементьева Д.А., Цветкова А.М., Токарева А.И., Янина М.П. Применение Leap-методов для оптимизации процессов в гостиничном бизнесе среднего сегмента // Human Progress. – 2024. – Том 10. – Вып. 4. – С. 22. – Режим доступа: http://progress-human.com/images/2024/Том10_4/Klementieva.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-11. (дата обращения 07.07.2025).
7. Организационная структура предприятия // klerk.ru: сайт – URL: <https://www.klerk.ru/materials/2022-09-29/organizacionnaya-struktura-predpriyatiya/> (дата обращения: 12.04.2024).
8. Печерица Е.В. Кластеризация гостиничного бизнеса как инструмент конкуренции для усиления привлекательности региона (на примере Северо-Кавказского федерального округа) // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 38. – С. 49-59.
9. Рамзина С.А. Культура взаимодействия социальных общностей в сфере обслуживания: автореф. дис. на соиск. учён. степ. к.социол.н.: спец. 22.00.06 / Рамзина С.А.; Гуманитар. ун-т. – Екатеринбург, 2005. – 21 с.
10. Семенченко А.Г. Комплексная оценка сферы гостиничных услуг туристской дестинации как предпосылка кластерного развития // Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – № 2. – С. 44-53.
11. Шаронов М.А., Коростелева А.И., Кайкова О.Д. Влияние кластерной политики на формирование структуры индустрии гостеприимства // European journal of natural history. Экономические науки. – 2020. – № 2. – С. 111-114.