

УДК 005.95:640.4

ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ

¹Макринова Е.И., ²Трунова С.Е.

¹Белгородский университет кооперации, экономики и права, Белгород, e-mail: makrinova@bukep.ru;

²Воронежский государственный технический университет, Воронеж, e-mail: setrunova@yandex.ru

В статье обосновывается подход к формированию и использованию командных методов работы в организациях применительно к управлению персоналом гостиницы, что позволит сотрудникам гостиниц более эффективно применять свои способности, обеспечит проявление эффекта синергизма группы, выражающегося в повышении эффективности профессионального взаимодействия сотрудников и соответствующих коллективных результатах труда. Автором систематизирована классификация управленческих команд по выделенным признакам: продолжительности жизненного цикла; профессиональной компетентности работников; используемым информационным технологиям; роду деятельности; месту команды в структуре гостиницы и др. Разработана интегрированная модель формирования и развития команд в управлении персоналом гостиницы, включающая алгоритм формирования команды, а также систему критериев оценки эффективности командообразования в управлении персоналом гостиницы. Предложенная модель отличается от существующих акцентом на интегративный характер командной работы, учитывающий влияние внешних и внутренних факторов ее определяющих: причин создания команды, организационного контекста функционирования; характеристик команды; внутрикандных процессов.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом гостиницы, командообразование

INTEGRATED MODEL OF TEAMS DEVELOPMENT AND FORMATION IN HOTEL STAFF MANAGEMENT

¹Makrinova E.I., ²Trunova S.E.

¹Belgorod University of Cooperation, Economy and Law, Belgorod, e-mail: makrinova@bukep.ru;

²Voronezh state technical University, Voronezh, e-mail: setrunova@yandex.ru

The article investigates the approach to the formation and use of team methods for working in organizations in the context of the hotel staff management, that will allow employees of hotels more efficient use of their abilities, provide a manifestation of synergies of the group, expressed in the increase of the effectiveness of professional interaction between the employees and the relevant collective results of work. The author systematizes the classification of the management teams of dedicated features: the life cycle; and the professional competence of employees; used information technology; the kind of activity; the place of the team in the structure of hotels, etc. Developed an integrated model of the formation and development teams in the management of the hotel staff, including the algorithm of the formation of the team, as well as a system of criteria for the evaluation of efficiency of the building in the management of the hotel staff. The proposed model is different from the existing emphasis on the integrative nature of team work, taking into account the influence of external and internal factors of its determining: the reasons for the creation of a team, the organizational context of functioning; the characteristics of the team and the processes occurring within the team.

Keywords: personal, hotel staff management, team building

Развитие теории и практики управления показывает, что прежде альтернативные и даже противопоставленные подходы к решению проблемы взаимодействия персонала к настоящему времени обобщены и систематизированы в комплексную технологию сплочения профессиональной команды.

Значение технологий командообразования в развитии организаций гостиничного бизнеса особенно важно, потому что развитие деловых способностей сотрудников в ходе их обучения, расширение объема их знаний, приобретение навыков групповой работы способствуют созданию слаженной команды, в которой сотрудники дополняют друг друга при четко определенной роли каждого из них. При этом сама команда обучается действовать, осознанно подчиняясь общей стратегии гостиничного менеджмента.

Развитие командной организации работы персонала в гостиничном менеджменте позволит сотрудникам гостиниц более эффективно применять свои способности, обеспечит проявление эффекта синергизма группы, выражающегося в повышении эффективности профессионального взаимодействия сотрудников и соответствующих коллективных результатах труда.

Командный подход, впервые примененный известным специалистом в области управления качеством Д. Джураном в Японии в 1950-е гг., а затем в США в 1980-е гг., в последнее время стал рассматриваться как важнейший групповой феномен в организациях.

Команды, традиционно рассматриваемые как группы из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои взаимодействия и трудовые усилия, легко адаптируются,

благодаря матричному принципу внутреннего устройства. При этом механизм влияния в команде основан не на статусе или положении руководителя, а на профессионализме и компетентности.

Концепция команды состоит в том, что она выходит за рамки традиционной формальной группы благодаря коллективному синергетическому эффекту, который состоит

в том, что целое – результат коллективной деятельности больше, чем простая сумма составляемых – сумма результатов деятельности членов команды. Несмотря на то, что командой часто называют любые группы, особенно когда надо заставить людей работать сообща, можно выделить специфические различия между рабочими группами и командами, которые систематизированы в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика команды и группы [2]

Группа	Команда
Состоит из независимых индивидуумов, отстаивающих собственные интересы	Борьба за личное преимущество не поощряется. Требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата
Участники относятся к работе как наемники	Участники воспринимают работу как собственное дело
Новые предложения не всегда находят поддержку. Требуется лоббирование интересов	Участники применяют свои уникальные навыки в работе над задачами команды. Чужие предложения получают развитие и поддержку
Участники не доверяют некоторым из своих коллег	Участники открыто выражают идеи и обмениваются информацией
Участники не могут избавиться от конфликтов, тормозящих работу. Разногласия воспринимаются как препятствия	Конфликт воспринимается как возможность для рождения новых идей и не тормозит продвижение к цели
Участники предпочитают укреплять собственные позиции	Участники стараются понять мнения оппонентов

Существуют различные подходы к определению и классификации команд. Основоположники реинжиниринга корпораций М. Хаммер и Дж. Чампи [5] называют управленческие команды процессными и считают, что это организационная единица, которая естественным образом складывается для выполнения целиком некоторых работ (процессов). Ими дается классификация процессных команд по нескольким критериям: продолжительности жизненного цикла, профессиональной компетентности работников и используемым информационным технологиям. М. Хаммер и Дж. Чампи выделяют три группы процессных команд: ситуационные, виртуальные команды и ситуационный работник. По их мнению, ситуационные команды отличаются от виртуальных более продолжительным жизненным циклом. Ситуационные команды выполняют постоянно повторяющуюся работу, занимаясь изо дня в день схожими запросами клиентов, люди в командах постоянно сгруппированы в единое целое. Виртуальные команды обладают более коротким жизненным циклом, так как здесь люди работают вместе только до тех пор, пока не будет выполнена работа, носящая эпизодический характер.

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин в типологию классификации команд заложили инди-

катор рода деятельности, которой призвана заниматься команда:

1. Подготовка рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли быть внедрены.

2. Непосредственное изготовление чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды (это тип рабочих команд).

3. Управление процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом [4].

В зависимости от места команды в структуре гостиницы, на наш взгляд, можно выделить:

– вертикальные (функциональные) команды, включающие линейного руководителя и его формальных подчиненных. В некоторых случаях команда может включать в себя три-четыре уровня иерархии в рамках одной сферы ответственности гостиничного менеджмента;

– горизонтальные команды состоят из руководителей и специалистов пример-

но одного и того же уровня, но из разных служб и подразделений гостиницы. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов. Специальная группа включает в себя сотрудников разных отделов служб и подразделений гостиницы и является межфункциональной командой, которой поручено совместное выполнение определенных действий. Комитеты, как правило, являются более долговечным образованием, нередко становятся постоянной частью организационной структуры гостиницы;

– специализированные (ситуационные) команды не входят в формальную структуру гостиницы и работают над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами. Ситуационная команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем (строительство новой гостиницы, входящей в состав сети, вывод на рынок новой гостиничной услуги и т.п.).

При формировании команды необходимо учитывать ряд факторов:

– каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель, поставленную перед коллективом;

– команда функционирует как единый организм, а ответственность за результаты носит коллективный характер;

– члены команды должны постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными знаниями и навыками;

– все члены команды имеют равные права в ее работе, участвуют в планировании деятельности всего коллектива и каждого члена команды;

– в процессе выполнения заданий распределение функций и обязанностей членов команды, как правило, постоянно изменяется;

– подбор участников команды осуществляется в первую очередь по психологической совместимости;

– управление командой осуществляется коллективно, за руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

С учетом перечисленных требований алгоритм формирования команды в управлении персоналом гостиницы будет выглядеть следующим образом (рис. 1).

Основными методами создания команды являются: групповые дискуссии, деловые игры, специальные тренинги.

Важной проблемой формирования и функционирования команд является оценка их эффективности.

По мнению Хаммера М., эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде, к которым он относит нацеленность всей команды на конечный результат, инициативу и творческий подход к решению задач [5].

Будько Н.Н. считает, что эффективной можно назвать такую команду, в которой неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены команды прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи, в которых участвуют все; выражают как свои идеи, так и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства [1].

Необходимо признать, что высокая эффективность команды связана не с тотальным единообразием мнений и стилей, а именно с многообразием и разнообразием позиций, точек зрения, идей и подходов к решению проблем. Именно поэтому смешанные, гетерогенные команды по возрасту, полу и профессиональной принадлежности, уровню и сфере компетенции, как правило, более эффективны, нежели гомогенные. Гетерогенными можно также обозначить команды, в которых собраны сотрудники, отличающиеся друг от друга разными темпераментами и разными стилями мыслительной деятельности.

Руководитель, ориентированный на создание смешанного коллектива, должен решить следующие задачи: формирование групповой нормы взаимодействия между сотрудниками, которая связана с толерантностью (терпимостью) их друг к другу, конструктивного принятия и понимания другой точки зрения, в том числе критической; учет фактора психологической совместимости людей, различающихся по возрасту, полу, ценностям, происхождению, темпераменту, стилю мышления, профессиональной принадлежности и реализуемым социальным ролям; реализация стиля управления на основе индивидуального подхода к каждому сотруднику с учетом особенностей его темперамента и стиля мыслительной деятельности; принятие во внимание эффективности каждого работника и использование его сильных сторон при постановке целей и формулировании заданий.

Основной результат использования командных форм организации работы персонала гостиниц состоит в том, что оно позволяет на основе синергетического эффекта

наилучшим образом достичь поставленных целей и обеспечить высокое качество сервиса. Его значение возрастает в условиях вступления развитых стран в эпоху креатив-

ной экономики, при которой формирование качественно нового социума, как считает Роздольская И.В., базируется на интеллектуально-креативной парадигме [3].

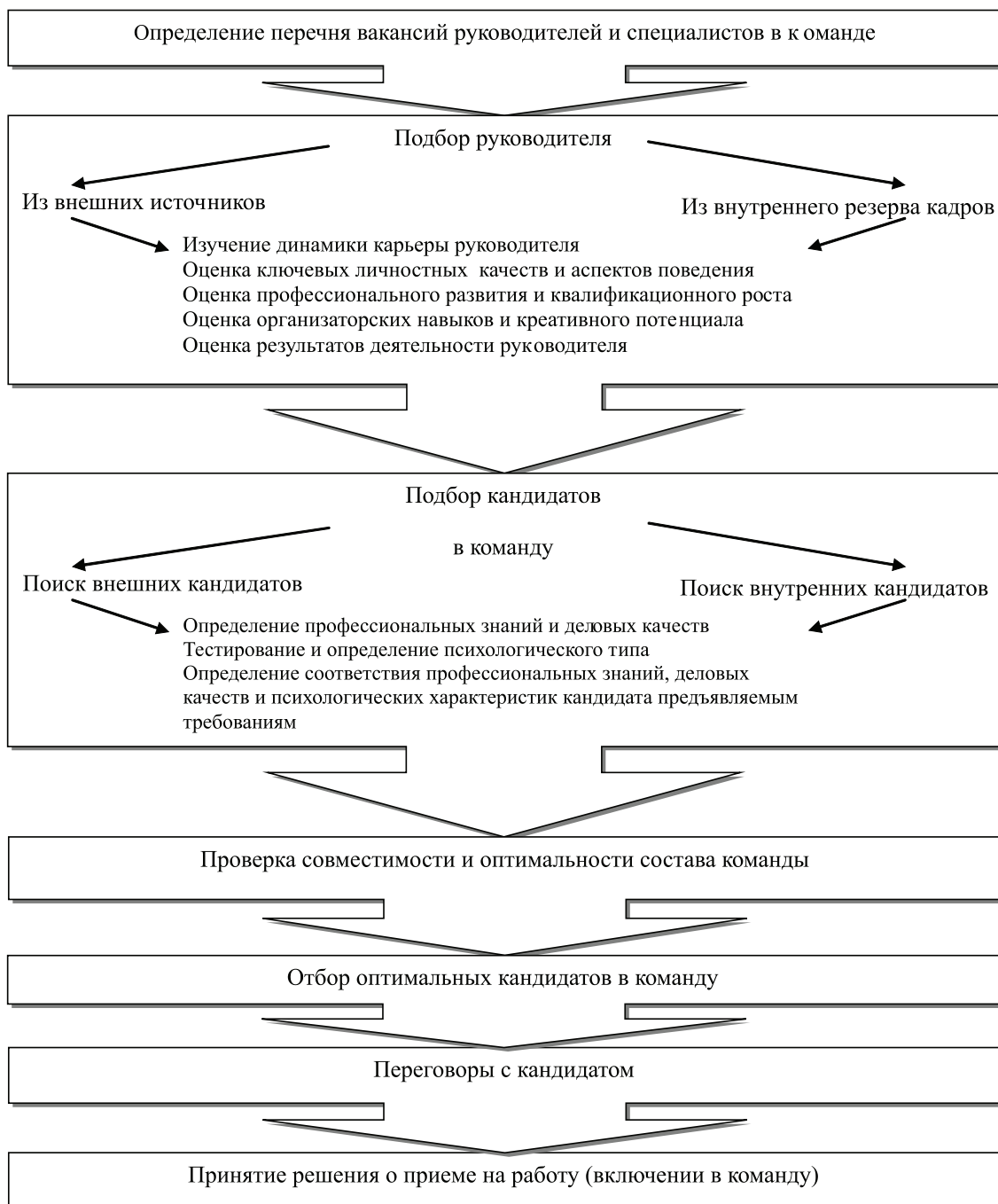


Рис 1. Алгоритм формирования команды в управлении персоналом гостиницы

Систему критериев оценки эффективности командообразования в управлении персоналом гостиницы можно представить следующим образом (табл. 2).

Необходимо отметить интегративный характер командной работы, учитывающий влияние внешних и внутренних факторов ее

определяющих: причин создания команды, организационного контекста ее функционирования (структуры, стратегии, корпоративной культуры, системы оплаты, принятой в гостинице); характеристики команды (типа, структуры, состава); процессов, происходящих внутри команды (рис. 2.)

Таблица 2

Критерии оценки эффекта командообразования в управлении персоналом гостиницы

Эффект для гостиницы	Эффект для членов команды
1. Повышение эффективности и производительности труда	1. Расширение полномочий и повышение ответственности руководителей и персонала
2. Улучшение качества обслуживания гостей и бизнес-процессов	2. Увеличение объемов информации, знаний и возможностей в принятии решений
3. Предоставление гостиничных услуг, конкурентоспособных на рынке (локальном, региональном, национальном, международном)	3. Способность вносить предложения по рационализации процесса гостиничной деятельности, осуществлять инновационные изменения
4. Повышение удовлетворенности гостей качеством сервиса, усиление их лояльности к гостинице	4. Способность более эффективно решать актуальные проблемы социально-экономической деятельности
5. Постоянное усовершенствование структуры процессов гостиничной деятельности	5. Чувство значимости и поддержка команды
6. Улучшение процесса принятия решений – успех на рынке, победа в конкурентной борьбе, формирование позитивного имиджа гостиницы	6. Вознаграждение, связанное с повышением производительности и качеством труда
7. Максимальная реализация способностей, творческого потенциала и ответственности каждого сотрудника	7. Индивидуальный рост и развитие профессиональных навыков, эффективное обучение
8. Улучшение связей внутри гостиницы, интеграция вертикальных и горизонтальных связей	8. Ситуационное лидерство

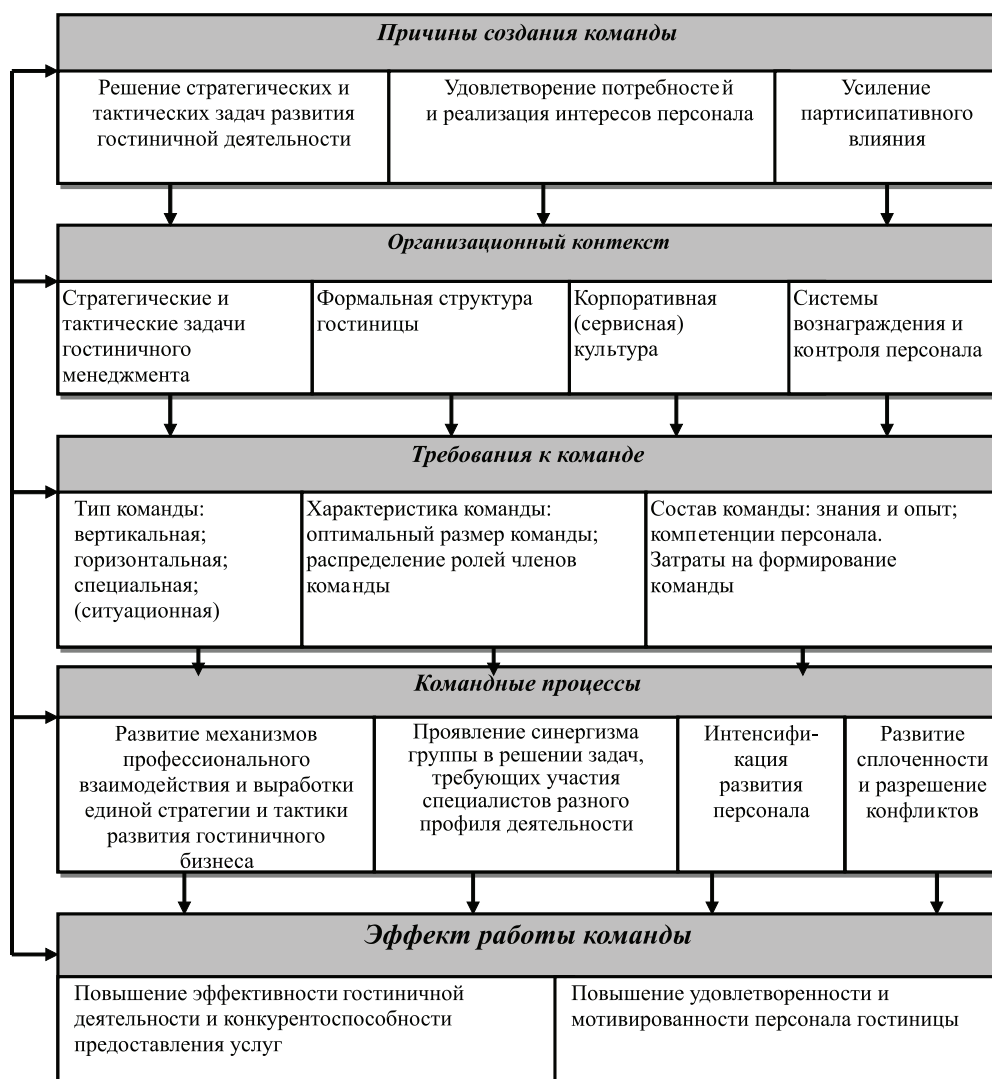


Рис. 2. Интегрированная модель формирования и развития команд в гостиничном менеджменте

Практическое применение данной модели в управлении персоналом гостиниц направлено на повышение эффективности профессионального взаимодействия, интенсификацию развития персонала, проявление синергизма группы и обеспечивающих эффективное решение стратегических задач развития и рост конкурентоспособности.

При этом использование технологий командообразования в управлении персоналом гостиницы способствует не только росту конкурентоспособности гостиничной деятельности, но и повышению удовлетворенности персонала, а следовательно, и росту его мотивации.

Список литературы

1. Будько Н.Н. Сетевая информационная система управления предприятием: монография. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 176 с.
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
3. Роздольская И.В. Инновационное управление социально-экономическими системами: приоритетное развитие и формирование новой парадигмы // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 4. С. 23–32.
4. Управление персоналом организации / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер с англ. – СПб: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997.

References

1. Budko N.N. The network information system of enterprise management: a Monograph. – Kostroma: KSU them. N.A.. Nekrasov, 2003. 176 p.
2. Odegov U.G. Personnel management in structural and logical schemes. M.: Academic Project, 2005. 1088 c.
3. Rozdolskaya I.V. Innovative management of socio-economic systems: the development and the formation of a new paradigm // Vestnik of the Belgorod University of co-operation, Economics and law. 2011. no. 4. pp. 23–32.
4. Management of the personnel of the organization, ed. T. U. Bazarov, B.L. Eremin. – M.: Banks and stock exchanges; UNITY, 1998. 423 c.
5. Hammer M. Reengineering the Corporation: a Manifesto of the revolution in business / M. Hammer, J., Ciampi; Transl. from English. SPb: Izd-vo S.-Peterburg. UN-TA, 1997.

Рецензенты:

Роздольская И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород;

Хорев А.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий, г. Воронеж.

Работа поступила в редакцию 13.11.2012.