

РОЛЬ СОВРЕМЕННОГО ГОСТИНИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИЙСКОЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

THE ROLE OF MODERN HOTEL MANAGEMENT IN FORMING THE IMAGE OF ENTERPRISES IN THE RUSSIAN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

L. Shmatko
E. Goryunova
S. Barkov
I. Okhotnikov

Summary. The article substantiates the necessity and possibility of maintaining a high level of quality of services for today by hotel management using tools, the effectiveness of which is especially relevant to analyze today and focus mainly on the domestic consumer of hotel services. The relevance of this study lies in the fact that in recent years, the achievement of high-quality service in hotel services is possible only with rational and effective personnel management. The current negative challenges of the external environment caused by the coronavirus infection and collective Western sanctions against Russia have repeatedly increased the activity of tourism and hospitality enterprises with regard to improving products offered to domestic consumers.

The article describes the characteristics of the competence approach in personnel management and the assessment of the quality of work of employees of the hospitality industry using KPIs. A special role in the article is assigned to the formation of a favorable image of the hospitality enterprise. The author also pays attention to the role of labor motivation in hotel management.

Keywords: hotel management, KPIs, favorable image, corporate identity, differentiation of the hotel product, competitiveness, competence, methods of labor motivation, tourism and hospitality industry, efficiency of the hotel business, benchmarking.

Шматько Лариса Петровна

Кандидат экономических наук
Ростовский государственный университет путей
сообщения»
г. Ростов-на-Дону
lorik.vodik@yandex.ru

Горюнова Елена Рудольфовна

Кандидат педагогических наук
Ростовский государственный университет путей
сообщения
г. Ростов-на-Дону
egorunova@ya.ru

Барков Сергей Александрович

Доктор социологических наук, профессор
Московский государственный университет имени
М.В. Ломоносова
г. Москва
barkserg@live.ru

Охотников Илья Викторович

Доцент, кандидат экономических наук
Российский университет транспорта (МИИТ)
г. Москва
roat.mii@mail.ru

Аннотация. В статье обосновывается необходимость и возможность поддержания высокого уровня качества услуг на сегодня гостиничным менеджментом, применяющим инструменты, эффективность которых особенно актуально проанализировать сегодня и ориентироваться, в основном, на отечественного потребителя гостиничных услуг. Актуальность данного исследования заключается в том, что в последние годы достижение качественного сервиса в гостиничном обслуживании возможно лишь при рациональном и эффективном управлении персоналом. Нынешние негативные вызовы внешней среды, вызванные коронавирусной инфекцией и коллективными западными санкциями в отношении России, многократно усилили активность предприятий туризма и гостеприимства в отношении совершенствования продуктов, предлагаемых отечественным потребителям. В частности, автором было изучено и проанализировано совершенствование изменений в современной системе управления отелем, исследованы условия и подбор инструментария, способствующего повышению эффективности развития социально-экономических процессов, мотивирующих рост активности гостиничных предприятий на рынке индустрии гостеприимства, повышению их эффективности и устойчивости их функционирования. В статье описана характеристика компетентного подхода в управлении персоналом и оценка качества труда сотрудников предприятия индустрии гостеприимства с помощью показателей KPI. Особая роль в статье отведена формированию благоприятного имиджа предприятия гостеприим-



В современном мире уже давно утрачено понимание гостиничного предприятия в классическом понимании, на текущий момент времени ожидания потребителя складываются таким образом, что предприятие сферы туризма и гостеприимства — это бизнес, который в своем функционировании должен быть способен удовлетворить абсолютно все потребности клиента. При этом, как никогда, особое внимание гостиничного менеджмента уделяется формированию привлекательного имиджа отеля за счет использования креативных инструментов. Поэтому для владельцев бизнеса в сфере гостеприимства проблемы формирования эффективной системы менеджмента являются первостепенными. Привлекательный имидж может повысить потребительский спрос, а отрицательный, в свою очередь, сводит все усилия, потраченные на продвижение продукта попусту. От того, каков имидж гостиницы зависят факторы, влияющие на ее рыночное благополучие — это:

- ◆ конкурентоспособность, отражающая устойчивость отеля на рынке;
- ◆ маркетинговая позиция, политика ценообразования и имидж ее гостиничного продукта;
- ◆ привлекательность гостиничного предприятия как работодателя на рынке труда;
- ◆ качественный состав потребителей гостиничных услуг на рынке B2C (например, бизнесмены или шоумены, семьи с детьми или студенты) и партнеров по бизнесу на рынке B2B (поставщики оборудования, мебели, постельного белья, коммунальные службы и т.п.), что охватывает все сферы деятельности отеля.

Рассмотрим основные задачи, которые решает имидж отеля:

- ◆ повышение престижа предприятия гостеприимства, например, фирменный стиль привлекает внимание сравнительно большего количества потенциальных потребителей гостиничного продукта, так как быстрее идентифицируется в сознании людей как сам отель, так и его продукт;
- ◆ повышение качества обслуживания, дифференциация гостиничного продукта за счёт расширения ассортимента услуг и их атрибутов, так как благоприятный имидж, образ, известный

ства. Также автор уделяет внимание роли мотивации труда в гостиничном менеджменте.

Ключевые слова: гостиничный менеджмент, показатели KPI, благоприятный имидж, фирменный стиль, дифференциация гостиничного продукта, конкурентоспособность, компетенция, методы мотивации труда, индустрия туризма и гостеприимства, эффективность гостиничного бизнеса, бенчмаркинг.

широкой общественности, облегчает выведение на рынок новых видов сервисных услуг;

- ◆ обеспечение конкурентоспособности гостиницы, так как при условии производства одинакового гостиничного продукта роль для выбора потребителем отеля играет уровень его имиджа, то есть степень узнаваемости на рынке;
- ◆ формирование общественного мнения о гостиничном предприятии, а иногда и реформирование его образа в глазах общественного мнения.

Категория гостиницы зависит от адекватности, оригинальности, пластичности и наличия точного адреса. Соответствие качества услуг фактически определённому имиджу и концепции отеля можно обозначить понятием «адекватность». Оригинальность означает отличие гостиничного продукта данного отеля от образов однотипных продуктов конкурентов. Пластичность означает, что в условиях изменяющихся внешних факторов и спроса на данный продукт, он не устаревает, не выходит из моды, а изменяясь, кажется неизменным. Привлекательность для настоящих и потенциальных потребителей, а, особенно лояльной целевой аудитории, поддерживается точной адресацией продукта.

На формирование имиджа отеля влияют многие составляющие элементы гостиничного хозяйства и услуг, оказываемых в нем. В сознании конкретного клиента и в целом, целевой аудитории благоприятный имидж отеля складывается из следующих атрибутов: в первую очередь, соотношения цены и качества, местоположения, размеров площади и оснащения предлагаемых номеров, их интерьера, наличия ресторана с хорошим разнообразным меню, что и определяет уровень классификации гостиницы. При выборе отеля указанные факторы и являются определяющими.

Результаты исследования группы экспертов и консультантов показали, что гости при выборе отеля (около 70%) в первую очередь обращают внимание на два основных критерия: цена номера и местоположение отеля. [1] Другими важными факторами являются: наличие высокотехнологических услуг (система «Умный дом», управляющие информационные системы) — 14% респондентов, для лояльных гостей — накопительные

и бонусные скидки, индивидуализация обслуживания (6%). Исследователи отнесли к удобствам внутри номера, влияющим на выбор гостя: дизайн и интерьер, ванную и туалет, а также мини-бар, услуги room-сервиса (5% респондентов). Наличие конференц-зала (а еще лучше — нескольких) с различным набором оборудования, соответствующим всем современным требованиям, является важным фактором, составляющим благоприятный имидж отеля для деловых гостей (5%).

Сегодня в условиях новых трендов весьма разнообразен выбор новых элементов мотивации потенциальных потребителей гостиничного продукта — от бронирования через интернет и высокоскоростного интернет-доступа из номеров, до специализированных программ лояльности для постоянных клиентов и расширения пакетов дополнительных услуг (продукт «в реальном исполнении» = «продукт по замыслу» + уровень обслуживания (класс гостиницы), престиж, уровень комфорта, безопасность гостей и их имущества, формат впечатлений постояльцев).

54% опрошенных бизнес-клиентов указали в качестве важнейших высокотехнологических услуг скоростной доступ в интернет, возможность использования новейшей оргтехники, следом идёт выбор атрибутов: трансферт, наличие игровых комнат и других помещений для детей, бассейна, фитнес-центра, так как многие деловые люди путешествуют вместе с семьёй.

Современный уровень качественного обслуживания, в первую очередь, предполагает высокую конкурентоспособность гостиничных услуг. Это способность отвечать качественным требованиям конкурентного рынка в данный момент времени и превосходить по потребительским свойствам подобные услуги конкурентов. Для обеспечения таких качественных требований потребителей гостиничных услуг, как правило, требуются затраты, и, порой, значительные, т.к., обладая брендом, отель должен постоянно обеспечивать себя высокими технологиями. Сделать акцент на стиль и рыночную позицию гостиницы помогают фирменные средства, стимулирующие продажи за счёт своей рекламной функции. Каждый элемент фирменного стиля должен быть проанализирован на соответствие предпочтениям целевой аудитории того впечатления, созданию которого они призваны способствовать. Внешний вид обслуживающего персонала — один из атрибутов, формирующих впечатление об уровне и качестве отеля: фирменная одежда, отличающаяся единой цветовой гаммой; фасон одежды, отделка и отличительные знаки. Все эти элементы оставляют благоприятное впечатление у гостей. Персонал предприятий индустрии гостеприимства является важнейшим компонентом в формировании его имиджа и маркетинговой поли-

тики воздействия на рынок. Обычно маркетинговый отдел работает в тесном контакте с службой управления персоналом. Развитие менталитета сотрудников всех служб гостиницы, ориентированного на лояльных гостей, нацелено на повышение спроса на сервисные услуги отеля. Так как качественное обслуживание требовательных гостей — один из важнейших факторов в формировании положительного имиджа отеля, то уровень компетентности персонала является для этого базисным условием.

Качество гостиничного обслуживания — понятие комплексное, тесно связанное с конкурентоспособностью самой гостиницы и её продукта, напрямую зависящих от уровня квалификации персонала. От человеческого фактора (уровня компетенций задействованных работников) зависит культура обслуживания, соблюдение трудовой и технологической дисциплины. Немалую роль в повышении качества обслуживания играет мотивация труда персонала, что зависит от стиля управления в отеле. Многие компании ищут способ, который сможет увеличить стоимость человеческого капитала своего предприятия гостеприимства. И одним из таких способов является компетентный подход. Понятие «компетенция» появилось в США около 30 лет назад. И это понятие даёт ответ на потребности предприятий, которые возникают при приеме на работу специалистов. Определение понятия «компетенция» и компетентный подход довольно много. Но наиболее полным и точным является определение, подчёркивающее именно, что для заданного уровня качества при осуществлении профессиональной деятельности сотрудник гостиничного предприятия должен обладать комплексом индивидуальных характеристик специалиста (знать, уметь, владеть), необходимых и достаточных для достижения эффективности обслуживания потребителя. В гостиничном менеджменте модель компетентного подхода используется при следующих функциях:

- ◆ подборе персонала — данная модель чаще используется компаниями с низкой эффективностью работы, текучестью персонала;
- ◆ обучении персонала — данная модель служит критерием для построения программы обучения;
- ◆ аттестации — модель служит критерием оценки персонала;
- ◆ мотивации — эта модель определяет структуру и состав оплаты труда специалиста.

Что же касается методов стимулирования, то их можно разбить на материальные и нематериальные. Под материально-денежным стимулированием понимается поощрение сотрудников денежными выплатами в зависимости от результатов трудовой деятельности.

Следующим видом стимулирования является социально-психологическое, которое выражается в отношении между людьми, благоприятным морально-психологическим климатом в коллективе, признанием руководством заслуг сотрудника. И последним немаловажным видом стимулирования является моральное. Моральные стимулы — это стимулы, которые опираются на потребности человека в общественном признании. Поэтому, эффективное управление зависит, прежде всего, от принципов мотивации. Внедрение и разработка системы мотивации и стимулирования персонала в соответствии с вышеперечисленными принципами и методами может дать эффективный результат, если четко понятны потребности сотрудника.

Методы мотиваций могут быть самыми различными, потому что они всегда зависят от управления и от индивидуальных особенностей деятельности предприятия. Существуют следующие методы мотивации: материальное поощрение, организационно-административные методы, социально-психологические методы, а также грейдирование, тарификация и компетентностный подход. Некоторые специалисты по управлению персоналом считают, что грейдирование само по себе не мотивирует. Оно систематизирует подходы для выстраивания структуры вознаграждения по должностям. Плюсом грейдирования является то, что эта система позволяет выстроить систему оплаты труда, прозрачную и справедливую для всех. Минусом же данной системы является то, что это довольно громоздкая и трудоемкая процедура и без привлечения специалиста данную систему сложно внедрить в организацию.

Еще одним методом стимулирования является тарификация. Тарификация — установление тарифа на основе той или иной классификации объектов обложения или оплаты. Тарифная система заработной платы применяется для оплаты труда работников бюджетных организаций и нередко служит ориентирующим показателем по заработной плате в иных организациях и у работодателей — индивидуальных предпринимателей в индустрии гостеприимства. Наиболее эффективными формами стимулирования по воздействию на обслуживающий персонал, были названы: улучшение оплаты труда (4,77 балла), социальные льготы и доплаты (4,52), улучшение условий труда (4,35), проявление заботы о нуждах людей (4,19). Менее эффективными признаны: участие работающих в прибыли (3,72 балла), повышение требовательности (3,61), развитие ответственности (3,48), моральные стимулы (3,39), повышение престижа отеля и ресторана (3,22). Остальные формы стимулирования труда получили достаточно низкие оценки: привлечение работающих к управлению (2,96 балла), воспитательная работа (2,81).

Что касается оценок, данных экспертами различными формам стимулирования труда управленческого персонала, то здесь акценты сильно изменились. Так, к наиболее эффективным формам стимулирования их труда относятся: повышение престижа отеля (4,22 балла), моральные стимулы (4,22), проявление заботы о нуждах людей (4,00). Оказалось, что материальные стимулы для руководителей уступают по своей значимости моральным.

Доминирующим типом трудовой мотивации отеля является инструментальный (64,13% всех оцениваемых работников). Его особенностью является то, что работники с такой мотивацией работают с большей отдачей, если их труд справедливо и высоко оплачивается. Доля работников с хозяйским типом мотивации не так высока (7,66%), но вместе с долей инструментально мотивированных работников она составляет 71,79%. Таким образом, подавляющая часть всех работников (более чем две трети) ориентирована на типы мотивации, более всего соответствующие рыночным условиям. Естественно, что особенности мотивации этих работающих должны быть учтены при определении вида стимулирования.

Работающие с патриотическим, люмпенизированным и другими типами мотивации в совокупности составляют 16,2% всех работающих. Эти работники, обладающие слабой мотивацией к эффективной работе, согласны на достаточно низкий заработок.

Многие отели ищут способ, который сможет увеличить стоимость человеческого капитала своей компании. И одним из таких способов является компетентностный подход. Понятие «компетенция» появилось в США около 30 лет назад. И это понятие дает ответ на потребности предприятий, которые возникают при приеме на работу специалистов. Определение понятия «компетенция» и компетентностный подход довольно много. Компетентностный подход используется при:

- ◆ подборе персонала — данная модель чаще используется предприятиями с
- ◆ низкой эффективностью работы, текучестью персонала;
- ◆ обучении персонала — данная модель служит критерием для построения
- ◆ программы обучения;
- ◆ аттестации — модель служит критерием оценки персонала.
- ◆ мотивации — эта модель определяет структуру и состав оплаты труда
- ◆ специалиста.

Реализация данной стратегии невозможна без формирования системы управления мотивацией работ-

ников, исходя из особенностей деятельности организации, именно кадровая стратегия составляет основу реализации данной стратегии.

Методами стимулирования являются материальные и духовные. Принципами стимулирования являются: доступность, осязаемость, сочетание моральных и материальных стимулов. Принципы мотивации: установление целей, связь целей и вознаграждения, единство материальных и нематериальных методов.

В настоящее время для развития эффективной экономики гостиничного предприятия наиболее значимым фактором в управлении персоналом выступает мотивация трудового поведения персонала, которая и определяет уровень эффективности управления отелем.

Большинство специалистов по управлению персоналом и топ-менеджеры отелей считают, что важно знать какие мотивы лежат в основе действий человека, что служит основой разработки стимулов и методов мотивации, определяющие высокую эффективность труда. Для того, чтобы механизмы мотивации персонала были полезными для повышения эффективности управления отелем, они должны быть направлены как на количественные, так и на качественные характеристики. Еще одной проблемой в управлении гостиничным предприятием является несоответствие механизмов мотивации особенностям и требованиям деятельности отеля, так как эффективность зависит от правильно выбранных механизмов мотивации. HR-менеджеру следует не просто использовать инструменты мотивации персонала, но и совершенствовать данные механизмы. Существуют различные механизмы мотивации, которые позволят направить возможности работника на достижение целей, поставленных отелем. Существование различных теорий мотивации, так же в свою очередь помогает сделать правильный выбор в мотивационной политике отеля.

Основными экономическими целями функционирования гостиницы являются максимизация прибыли, повышение эффективности деятельности, завоевание новых сегментов потребителей и удовлетворение потребностей коллектива. В большинстве зарубежных гостиниц уже на протяжении долгого времени практикуется создание рекреационных зон для персонала, что положительно отражается на мотивации работников. Система мотивации, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора ключевых показателей эффективности, за выполнение которых сотрудник отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую оплату труда. Наша мотивационная формула оплаты труда имеет вид: заработная плата = фикси-

рованная часть (оклад) + переменная часть. Совершенно понятно, что источником переменной части оплаты в отеле является его прибыль при определенном проценте загрузки номерного фонда гостиницы.

Для оценки силы конкурентной позиции гостиницы используется одна из технологий бенчмаркинга — расчет Ключевых факторов успеха (КФУ). Ключевые факторы успеха (КФУ) — это, общие для всех компаний определенной отрасли управляемые переменные, дающие предпринимателю преимущество перед конкурентами, определяют его успех на данном рынке или, в данном случае, гостиничного бизнеса.

В основе КФУ может лежать технология обслуживания, внедрение инноваций, лояльность клиентов, маркетинг, финансы или менеджмент. На практике, реализация переменных принимает разнообразные формы: квалификация персонала, низкая себестоимость производства услуг, PR, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж, брендинг и т.д. Для обслуживающего персонала разрабатывается методика определения ключевых показателей эффективности, которые строятся на трех основных условиях: контроль процесса производства сервисных услуг; экономия всех видов ресурсов; качество работы. Разработка KPI учитывает следующие требования:

- ♦ сбалансированность количественных и качественных показателей;
- ♦ реалистичность, чёткость, понятность, доступность и измеримость
- ♦ показателей, максимально возможная объективность показателей.

KPI должны быть прописаны во внутреннем приказе о мотивации персонала, в котором также должно быть закреплено правило, в соответствии с которым, исполнение норм по KPI не должно быть в ущерб исполнению ежедневных обязанностей работников. Показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности каждого работника, а также их вклад в достижение целей предприятия.

Ключевые показатели эффективности следует разработать для сотрудников производственной группы. Для данных сотрудников разрабатывается методика определения ключевых показателей эффективности, которые строятся на трех основных условиях: контроль процесса производства; экономия всех видов ресурсов; качество работы. Методика содержит один планируемый показатель и один фактический. Планируемый показатель рассчитывается из определенных условий, соответствующих каждому показателю эффективности. Фактический показатель рассчитывается исходя из выполнения плана для следующих показателей:

- ◆ показатель производительности труда;
- ◆ показатель затрат;
- ◆ показатель качества.

Для показателя работоспособности учитывается своевременность выполнения контрольных поручений и количество обработанных заказов, по которым уже создано коммерческое предложение.

В качестве показателя затрат используется плановая и фактическая себестоимость. Показатели качества, исходя из приема покупателем выполненного показателя.

После внедрения системы ключевых показателей эффективности ожидается:

- ◆ увеличение объема реализации гостиничного продукта;
- ◆ снижение затрат на производство сервисных услуг;
- ◆ сокращение потерь рабочего времени, увеличение качества.

Для каждого профиля должности используются свои KPI. Например, цель технолога в отельном ресторане — контроль за технологией приготовления блюд, используемые сырье, полуфабрикаты и составление технико-технологических карт для каждого блюда. Цель заведующего производством — закупить сырье с максимальной доступной скидкой. Цель шеф-повара — разработать рационалистическое предложение по экономии всех видов продуктов и контроль качества приготовления и подачи блюд.

Экономия на финансировании мероприятий по управлению, развитию и стимулированию персонала ведет к росту коэффициента текучести персонала и финансовым потерям, вызванным вынужденными затратами:

- ◆ на поиск новых сотрудников;
- ◆ введением в должность и адаптацией персонала (и ошибками, которые
- ◆ допускаются новыми работниками в адаптационный период);
- ◆ снижением производительности труда работников, которые либо задумываются об
- ◆ увольнении, либо уволятся в ближайшее время;
- ◆ общим снижением производительности труда.

Необходимость совершенствования действующей системы стимулирования персонала отеля всегда связана с желанием увеличения прибыли. Увеличение прибыли оценивается с учетом затрат, необходимых для совершенствования предложенных направлений. Поскольку речь идет о реализации стратегии роста, оценка про-

водится на основе увеличения выручки. Выручка возрастает за счет более высокой конкурентоспособности сервисных услуг предприятия гостеприимства, в первую очередь, по внешним преимуществам. Реализация стратегии, основанной на внутренних преимуществах, также предполагает повышение рентабельности. Источником роста рентабельности как правило выступают инновационные предложения персонала отеля по совершенствованию комплексной сервисной деятельности.

Основным трендом этого года в развитии мировой HR практики стала повышенная социальная ориентация гостиничных предприятий и их переориентация: социальные корпорации приходят на смену традиционным коммерческим корпорациям. Социальная корпорация — это организация, которая нацелена как на финансовые показатели, так и на поддержку среды, окружающей эту организацию, т.е. на работников, штатных и внештатных, клиентов, партнеров, локальные сообщества, регуляторов и т.д. Рассмотрим факторы, которые являются двигателями изменений в мотивационной системе персонала.

1. Миллениалы (Поколение Y), которые не готовы жить в «корпоративном формате». Они, как клиенты и как сотрудники, оценивают организацию не только по финансовым показателям, но и по тому вкладу, который она делает в благополучие окружающих.
2. Ориентация на поколение Z или зумеров — молодых людей, родившихся в начале 2000-х годов, чьи ценности и карьерные ожидания значительно отличаются от более возрастных сотрудников и даже от миллениалов. Если для миллениалов в приоритете — материальное вознаграждение за труд, для зумеров важно, в первую очередь, разделение нематериальных ценностей компании, возможность сохранять баланс между работой и личной жизнью и понимание того, что они меняют мир к лучшему. Это поколение, которому длительный карьерный путь совсем не интересен. Они готовы показывать эффективность, сокращая срок как минимум в два раза, в противном случае им проще поменять сферу деятельности, поэтому следует выстраивать процесс обучения таким образом, чтобы это поколение оставалось в индустрии, но при этом достигало определенных карьерных статусов быстрее.
3. На бизнес возлагается больше надежд в русле социальной поддержки, чем этого ждут от правительств. 52% опрошенных верят, что бизнес может сделать правильно и лучше и лишь 43% верят в правительство.
4. Технологии меняют архитектуру рабочих мест — как выполняется работа, кто (или что) ее делает и как это влияет на окружающих.

Основные выводы, которые формируют новейшие управленческие тренды заключаются в следующих понятиях.

1. Команда топ менеджеров должна перейти от управления своими функциями, к постоянному взаимодействию. Предприятия гостеприимства, в которых топ менеджеры работают как кросс-функциональная команда показывают рост на 10% и больше по сравнению с теми, где топ менеджеры руководят своими функциями индивидуально, взаимодействуя в основном с CEO.
2. Экосистема работников — это не только сотрудники в штате, но и фрилансеры, сотрудники на подряде, удаленные работники, агенты и т.д. Это означает, что нужны новые инструменты по тому, как привлекать и отбирать таких работников, как их вовлекать, обучать, как им ставить цели и отслеживать эффективность. Нужны технологические решения для взаимодействия таких распределенных команд.
3. Персонализированные, гибкие, целостные системы вознаграждения. Медицинской страховки и годовых бонусов уже давно недостаточно. В прошлом году одним из ключевых трендов был «непрерывный процесс управления эффективностью», сейчас видно, что нужен «непрерывный процесс управления вознаграждениями». Небольшие, но частые денежные и неденежные вознаграждения в 8 раз больше влияют на вовлеченность людей, по сравнению с годовым бонусом.
4. Карьерный путь вместо карьерной лестницы — карьера не развивается линейно и ступенчато. Организации стремятся найти такую модель карьерного развития, которая позволит людям приобрести ценный опыт, попробовать себя в новых ролях и постоянно открывать для себя новое.
5. Социальная ответственность становится частью стратегии, помогает повышать финансовый результат компании и ценность бренда.
6. Целостный подход к благополучию сотрудников. Грань между работой и жизнью стирается, и компании предлагают программы, нацеленные на физическое, умственное, духовное благополучие. Это становится как корпоративной ответственностью, так и способом повысить продуктивность сотрудников. Больше всего сотрудниками ценится: гибкий график, удаленная работа, офис, возмещение расходов, здоровая еда.
7. Искусственный интеллект и автоматизация дополняют людей, а не заменяют их. Ведущие организации осознают, что технологии и люди более эффективны, когда работают вместе. Вместе с этим ключевыми навыками в будущем будут: комплексный подход к решению проблем, когнитивные способности, социальные навыки и методы научного познания (наблюдение, коммуникация, классификация, измерение и т.д.).
8. Коммуникация повсюду — огромное количество новых инструментов коммуникации проникают в работу. Различные мессенджеры, социальные сети (рабочие и личные), платформы для совместной работы дают очень много информации и постоянно появляются все новые инструменты, обещающие еще больше эффективности.
9. Данные о людях дают много возможностей и несут в себе риски. С одной стороны, данные о сотрудниках позволяют повышать эффективность, предсказывать возможный уход ключевых людей, подбирать наиболее подходящих кандидатов. Это одновременно технологическая, юридическая и этическая задача, которую еще предстоит решить.

ЛИТЕРАТУРА

1. Панина Е.Е. Арт-менеджмент как средство повышения attractiveness гостиничного предприятия // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 3. С. 127–130.
2. Булганина С.В., Туманов Э.В., Прохорова М.П., Морозова Н.А., Яшкова Н.В. Исследование требований потребителей при выборе вариантов размещения в гостиничных комплексах: экономический и правовой аспект // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 18–23.
3. Панина Е.Е. Сущность системы KPI в деятельности гостиничного предприятия // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 3. С. 145–148.
4. Позднеев О.И. Роль рекламы на предприятиях индустрии гостеприимства // Вестн. науки и образования. — 2015. — № 5 (7). — С. 73–74.
5. Кдлян Е.Л. Реклама и PR-деятельность в сфере туризма: проблемы правового регулирования / Е.Л. Кдлян, Г.А. Магдесян // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. — 2018. — Т. 1. — С. 291–295.

© Шматко Лариса Петровна (lorik.vodik@yandex.ru), Горюнова Елена Рудольфовна (egorunova@ya.ru), Барков Сергей Александрович (barkserg@live.ru), Охотников Илья Викторович (roat.miit@mail.ru).
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»