

О ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ КИТАЙСКИМИ ГОСТИНИЦАМИ В РОССИИ

Аннотация. Система управления персоналом в гостиничном бизнесе Китая (прежде всего Пекина) претерпела серьезные трансформации в период подготовки к Олимпиаде-2008. Опыт осуществления этих изменений в части взаимодействия с государством, обеспечения безопасности гостей, обучения персонала и др. может быть полезен менеджерам российских отелей для эффективной работы во время Олимпийских игр в Сочи.

Ключевые слова: персонал, обучение, гостиничный бизнес, Олимпийские игры, менеджмент.

Abstract. The human resource management had radically changed in Chinese (first of all Pekingese) hotels as a result of preparation for Olympic Games 2008. This experience – cooperation with the state, safety provision for guests, personnel training and so on – must be very useful for the managers of Russian hotels in their work before Olympic Games in Sochi.

Keywords: personnel, training, hotel business, Olympic Games, management.

Гостиницы (постоялые дворы) существуют в Китае столько, сколько существуют устойчивые межрегиональные связи и торговля – больше четырех тысяч лет. Развитие гостиничной сети и экономики гостиничного хозяйства исторически способствовало укреплению международных контактов страны и расширению межрегионального сотрудничества. С появлением в Китае европейских колоний (Гонконга и Макао) стали создаваться гостиницы, выполняющие роль элемента колониальной деловой и управленческой инфраструктуры. Однако принципиально более важным является то, что в колониях начинают строиться европейские гостиницы. Таким образом, уже в начале XX в. в Китае начинает сосуществовать и конкурировать традиционный китайский и европейский гостиничный бизнес. Как следствие, традиционный китайский гостиничный бизнес получает возможность заимствовать европейские технологии ведения гостиничного бизнеса, прежде всего связанные с организацией бизнес-процессов. Однако внедрение западных технологий не подразумевало качественных изменений и модернизации традиционной системы менеджмента, а представлялось как ее дополнение или незначительное усовершенствование [1, с. 31].

Дальнейшие исторические события – социалистическая революция, поиск самобытного пути строительства социализма, различные авантюрные начинания партийного руководства – замедлили развитие индустрии гостеприимства в стране. На территории социалистического Китая гостиничное хозяйство оставалось слабо развитой отраслью вплоть до 80-х гг. прошлого столетия. В нем, как и в остальных отраслях, была внедрена командно-административная система управления. За годы социалистического строительства фактически была создана бюрократическая система управления и тотального контроля за развитием гостиничного хозяйства, в принципе, не предусматривающая развитие предпринимательской инициативы и инновационных технологий управления [2, с. 33].

В народном хозяйстве КНР до 1980-х гг. масштабы гостиничной отрасли были невелики. Так, в Пекине имелось только 29 гостиниц – меньше, чем сегодня в городе имеется пятизвездочных отелей. В административных центрах провинций имелось от 5 до 10 гостиниц. В меньших по статусу городах было вообще по 2–3 гостиницы. В сущности, эффективность деятельности гостиничной отрасли не имела для власти серьезного значения. Фактически требовалось лишь с минимумом затрат выполнение инфраструктурной функции, а массовое обслуживание было ориентировано на довольно аскетические стандарты и потому отличалось минимумом комфорта и услуг [3, с. 43].

Развитие современной системы гостиничного бизнеса в КНР началось одновременно с экономическими реформами Дэн Сяопина и непосредственно связано с решением съезда КПК (1980) о создании специальных экономических зон (СЭЗ), в которых устанавливался режим благоприятствования для развития предпринимательской активности, привлечения инвестиций и роста экономики в целом. В 1980–1981 гг. были учреждены четыре СЭЗ в прибрежных городах Шэньчжэнь, Гуандун, Фуцзянь и Сямэнь. Эти зоны, как показала практика, стали наиболее динамично развивающимися экономическими центрами.

В конце 1980-х гг. с окончательным переходом на рыночные условия хозяйствования начался процесс развития местного по происхождению гостиничного бизнеса. Приватизация и дальнейшие экономические реформы создали благоприятные условия, обеспечившие этому сектору гостиничного бизнеса потенциал ускоренного развития. Сначала национальные гостиницы осваивали самые дешевые сегменты рынка, а затем стали распространяться и во все более дорогих.

Олимпийские игры 2008 г. стали событием, существенно ускорившим развитие китайского гостиничного бизнеса. Во время проведения игр китайская индустрия гостеприимства негласно «сдавала экзамен» на соответствие мировым стандартам ведения дел. При этом управление человеческими ресурсами в данном процессе играло первостепенную роль. Изменения кадрового менеджмента китайских гостиниц могут вызвать особый интерес у российских социологов и менеджеров в силу возможности использования данного опыта при подготовке к приему гостей в ходе Олимпиады в Сочи в 2014 г.

Трансформация управления китайским гостиничным комплексом осуществлялась при активной поддержке правительства, осознававшего принципиальную важность качества работы отелей, принимающих гостей Олимпийских игр. Государственная поддержка осуществлялась специфическим, характерным для современного Китая способом. Согласно ему власть проводит мониторинг, выявляет проблемы, предлагает бизнесу своими силами эти проблемы решить и курирует процесс разработки и реализации необходимых для достижения этой цели проектов. В таком подходе государство (и в китайском случае – партия) определяет важные для социально-экономического развития страны проблемы, ориентирует на их решение бизнес и при этом отделено от реализации проектов. Как следствие, власть управляет протекающими в обществе процессами, а коррупционная составляющая в ее действиях сведена к минимуму.

В целях детального изучения состояния, проблем и динамики развития кадрового менеджмента в китайских гостиницах авторами был произведен экспертный опрос менеджеров гостиниц в Пекине. Первостепенной целью

эмпирического исследования было выявление мнений экспертов относительно изменений в системе управления человеческими ресурсами, произошедших в процессе подготовки к приему олимпийских гостей. В качестве экспертов выступали руководители и сотрудники кадрового подразделения гостиниц, а также руководители иных функциональных подразделений.

В ответах на вопрос о тех направлениях работы гостиниц, которые претерпели наиболее существенные изменения в процессе подготовки к Олимпиаде, 59 % экспертов указали, что улучшилось управление персоналом и в целом система межличностных отношений в менеджменте. Эта оценка выражалась в следующих типовых ответах: *«Отношения с руководителями стали более понятными», «Обязанности и права стали более четко описанными», «Взаимодействия с другими службами стали более конкретно регламентированными и потому менее конфликтными».*

36 % экспертов указали, что улучшилась система мотивации и стимулирования. По их мнению: *«Теперь понятно, за что можно получить премию или наказание», «Перспективы построения карьеры стали определеннее», «Оценка труда стала более объективной».*

Наконец, 43 % экспертов отметили улучшение общего качества работы. Эта оценка выражалась в следующих типовых ответах: *«Обстановка на работе стала спокойнее», «Снизилось число авралов», «Стало интереснее работать».*

Что же в первую очередь можно заимствовать из китайского опыта трансформации кадрового менеджмента гостиничных предприятий в период подготовки к Олимпиаде?

1. В индустрии гостеприимства следует сформировать неформальное «частно-государственное партнерство» по повышению качества обслуживания гостей и достижению гостиницами мировых стандартов ведения бизнеса.

2. Взаимодействие государства и частных гостиниц должно быть осуществлено не на основе национализации, а на основе осуществления ряда консалтинговых программ для менеджеров гостиниц, финансируемых органами власти.

3. Проникновение государства в сферу управления человеческими ресурсами гостиниц может быть инициировано с целью обеспечения безопасности гостей на основе соответствующей подготовки персонала отелей, а затем распространено на другие программы развития кадрового потенциала.

4. С целью удержания квалифицированных кадров на период Олимпиады необходимо постепенное и существенное повышение оплаты труда. Эта мера необходима и для привлечения кадров из других отраслей.

5. Для формирования современного качества человеческих ресурсов гостиниц необходимо осуществить стажировки менеджеров за рубежом, причем не только в развитых странах, но и в странах, недавно производивших у себя трансформацию кадрового менеджмента, схожую с той, которую необходимо осуществить в России (Южная Корея, Китай и др.).

6. Для работников среднего и высшего звена управления необходимо знание не только иностранных языков, но и основ национальных культур.

7. Работа с персоналом гостиничных предприятий должна включать не только совершенствование его непосредственных функциональных обязанностей, но и отработку правил этикета, свойственных мировым стандартам об-

служивания (персонал не должен курить, должен улыбаться, быть предельно вежливым и адаптивным в сложных ситуациях).

Теперь остановимся более подробно на изложенных выше пунктах.

Необходимость государственного воздействия на гостиничный бизнес в процессе подготовки к Олимпиаде обусловлена ограниченностью чисто рыночной мотивации владельцев гостиниц. Здесь мы имеем дело с определенным социально-экономическим парадоксом, явно деформирующим эффективное действие «невидимой руки рынка». На время Олимпиады номера в гостиницах в любом случае будут заполнены. В принципе, можно вывесить несколько красивых фотографий в Интернете и понимать, что туристы все равно приедут. Более того, несколько дней они смогут прожить в любых условиях. С точки зрения рыночной мотивации менеджменту гостиниц работать вообще не нужно, а если и нужно, то только снижая издержки и тем самым повышая прибыль от «некачественного» приема гостей. Но такой подход находится в разительном контрасте с интересами государства и, в конечном счете, с долгосрочными интересами бизнеса. Не только и не столько спортсмены, но и многие тысячи туристов, посетивших олимпийские соревнования, формируют имидж страны за рубежом. От их мнений и впечатлений, не в последнюю очередь вызванных обслуживанием в гостиницах, во многом зависит успех Олимпиады как «пропагандистского» мероприятия, призванного создать в мире образ преуспевающей и гостеприимной страны.

Поэтому с социальной точки зрения важно формирование «частно-государственного партнерства» по обеспечению высокого качества обслуживания гостей в период Олимпиады. Сами гостиницы будут работать в этом направлении не так эффективно, осознавая независимость прибыли от подобного рода мероприятий. При этом не нужно и невозможно национализировать такую отрасль, как гостиничный бизнес. В России часто усиление государственного влияния на корпорации осуществлялось именно путем расширения доли государства в ее собственности. Для индустрии гостеприимства это не подходит. В основе взаимодействия должны находиться консалтинговые программы и неформальное партнерство с органами власти. Собственно к этому и сводится «континентальная» модель китайского менеджмента, которая так удачно проявила себя в период подготовки к Олимпиаде в Пекине. Конечно, один из путей частно-государственного взаимодействия, используемых в Китае, закрыт в условиях современной России. Речь идет об использовании партийных комитетов на частных предприятиях. Однако все остальные методы взаимодействия могут и должны быть использованы.

В качестве стартового момента в сфере осуществления партнерства государства и частных гостиниц в совершенствовании управления человеческими ресурсами можно использовать программы обеспечения безопасности туристов. Менеджмент гостиниц вряд ли сможет что-нибудь возразить против таких программ. В Китае они начали осуществляться в связи с обострением тибетской проблемы и желанием определенных кругов в Китае и за рубежом использовать Олимпиаду как повод напомнить о Тибете. В России Олимпиада пройдет в беспокойном регионе Кавказа, где вполне вероятны попытки экстремистов обострить ситуацию во время проведения игр. В таких условиях важно подготовить персонал частных гостиниц к правильному поведению во время терактов и иных провокаций. Начав с данного «неоспори-

мого» предмета, государственные органы могут постепенно развивать свое дальнейшее участие в подготовке кадрового состава отелей.

Совершенствование кадрового менеджмента в гостиничных предприятиях в регионе проведения игр должно стать специальной программой, поддерживаемой центральными и местными органами власти. Проблемы в этой сфере опять-таки связаны с дефицитностью гостиничных услуг и, как следствие, с низким их качеством. Пекинские гостиницы имели и имеют стабильный спрос на свои услуги в силу столичного статуса города и постоянного притока гостей как из страны, так и из-за рубежа. Сочи находится в аналогичном положении. Имея очень незначительный выход к теплому морю, Россия со своим 140-миллионным населением обеспечивает фактически бесперебойный приток клиентов гостиниц и иных рекреационных организаций на курорты Северного Кавказа. В последние годы как для экспертов, так и для рядовых туристов стало очевидным, что по соотношению цена/качество Сочи значительно уступает аналогичным зарубежным курортам. А как показано выше, отрицательное мнение зарубежных гостей относительно сервиса в период проведения игр может существенно снизить международный эффект грандиозного спортивного мероприятия. Поэтому повышение качества обслуживания туристов, в основе которого с неизбежностью оказывается совершенствование управления человеческими ресурсами, становится важной государственной задачей.

Эксперты указали на то, что за время подготовки к Олимпиаде существенно расширился «репертуар» управления человеческими ресурсами: были введены новые методы отбора кадров (рис. 1), существенно изменились технологии аттестации работников (рис. 2), развивались различные образовательные программы в бизнесе. Все это необходимо делать и сочинским отелям. Экономической основой закрепления достигнутых успехов в Китае стало повышение оплаты труда в индустрии гостеприимства. Высокая оплата позволила удержать квалифицированные (рис. 3) кадры и привлечь необходимых работников с высокой квалификацией из других отраслей. В Сочи такая мера должна быть также поддержана государством и профсоюзами, так как здесь предстоит осуществить также и привлечение работников из других регионов [4] в связи с тем, что, в отличие от многомиллионного Пекина, российский город не обладает столь мощным рынком рабочей силы. Китайские специалисты по управлению человеческими ресурсами также отметили, что рост зарплаты происходил и среди низкоквалифицированных работников, которые накопили определенный опыт, выработали навыки осуществления простых операций, довели их исполнение до совершенства. На период подготовки к играм следует забыть о возможности замены работников на более «дешевых», так как это с неизбежностью повлечет за собой снижение качества обслуживания.

Важнейшим элементом оптимизации кадрового менеджмента отелей становится освоение зарубежного опыта управления. Одной из наиболее понятных и эффективных форм такого освоения могут стать зарубежные стажировки менеджеров. Обращает на себя внимание мнение китайских руководителей относительно того, в каких странах следует осуществлять данные стажировки. Наряду с развитыми странами, где наличествуют многовековые традиции высококачественного обслуживания гостей, они отметили и страны, где недавно происходили трансформации отельного менеджмента, схо-

жие с осуществляемыми в их стране (Южная Корея и др.). Для российских менеджеров по персоналу удачным местом стажировки может в этом плане стать Китай, который совсем недавно проводил Олимпиаду и гостиницы которого претерпели трансформации, практически аналогичные тем, которые предстоят российским отелям.



Рис. 1 Изменения в методах отбора кадров в китайских гостиницах в период подготовки к Олимпиаде-2008



Рис. 2 Изменения в использовании методов оценки персонала в гостиницах Китая

Одним из направлений подготовки менеджеров высшего и среднего звена в гостиницах региона проведения Олимпийских игр становится ознакомление с различными национальными культурами. Для рядовых работников данное направление повышения квалификации, по мнению китайских менеджеров, не столь значимо в силу сложности и неопределенности его воздействия на эффективность работы данных категорий сотрудников, в особенности после Олимпиады. Подготовка в области знания культурных ценностей различных народов находит самый теплый отклик у гостей, всегда отмечающих адаптированность обслуживания к их запросам, и способно решить проблемы политкорректности. Ранее такое знание считалось необходимым только для менеджеров отелей самой высокой звездности, но на период проведе-

ния Олимпиады, когда различные категории зарубежных гостей будут размещаться в самых разных гостиницах, осведомленность относительно своеобразных культурных ценностей и предпочтений разных народов оказывается востребованной и в отелях более низкого класса [5]. Поэтому целесообразным становится вложение не только частных, но и государственных средств в такую подготовку.

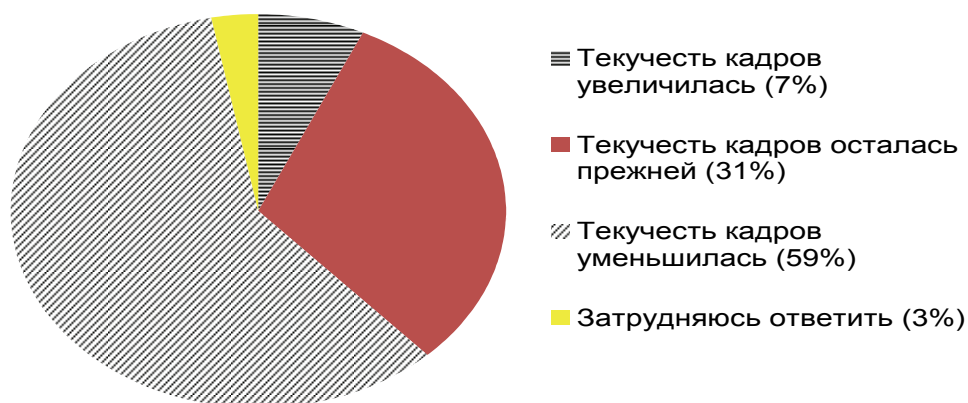


Рис. 3 Изменение текучести кадров в гостинцах Пекина

Наконец, китайский опыт трансформации управления человеческими ресурсами говорит о том, что нельзя пренебрегать самыми незначительными, так сказать «несерьезными», улучшениями работы гостиниц. На практике эти незначительные улучшения могут стоить немалых усилий, а их отсутствие сразу скажется на впечатлении от сервиса в отелях. Так, персонал китайских гостиниц посредством специальной государственной политики отучали курить, сплевывать слюну, постоянно «держат» улыбку, не выражать непонятной иностранцу мимикой свои эмоции и т.п. Понятно, что подобного рода программы могут существенно оптимизировать обслуживание гостей в российских отелях, где курение пока еще является широко распространенным, а склонность к угрюмому выражению лица подчас считается национальной чертой русских.

В целом экспертный опрос показал, что китайские отели в период подготовки к Олимпиаде смогли существенно изменить практику управления персоналом и приблизиться к мировым стандартам качества обслуживания гостей, а также в целом управления гостиничным бизнесом. Перед российской индустрией гостеприимства в регионе проведения летней Олимпиады 2014 г. стоят схожие задачи, поэтому китайский опыт в данном случае оказывается обоснованно востребованным как на корпоративном, так и на государственно-муниципальном уровне.

Список литературы

1. **Чэн Синъю.** Новые идеи для менеджмента гостиниц (на кит. яз.) / Чэн Синъю. – Пекин : Изд-во Пекинск. ун-та, 2007.

2. **Шэн Мин.** Трудности и удобства китайской модели менеджмента (на кит. яз.) / Шэн Мин. – Пекин : Изд-во л-ры по менеджменту, 2006.
3. **Чэн Синъю.** Новые идеи для менеджмента гостиниц (на кит. яз.) / Чэн Синъю. – Пекин : Изд-во Пекинского ун-та, 2007.
4. **Сенин, В. С.** Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения / В. С. Сенин, А. В. Денисенко. – М. : Финансы и статистика, 2008.
5. **Кабушкин, Н. И.** Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – Минск : ООО «Новое Знание», 2002.

Барков Сергей Александрович

доктор социологических наук,
доцент, кафедра социологии
организации и менеджмента,
Московский государственный
университет им. М. В. Ломоносова

Barkov Sergey Alexandrovich

Doctor of Sociological sciences,
associate professor, sub-department
of sociology of the organisation
and management, Moscow State
University named after M. V. Lomonosov

Лян Канин

аспирант, Московский
государственный университет
им. М. В. Ломоносова

Lyan Kanin

Post graduate student, Moscow State
University named after M. V. Lomonosov

УДК 339.138

Барков, С. А.

О возможности использования опыта управления китайскими гостиницами в России / С. А. Барков, Лян Канин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2009. – № 3 (11). – С. 122–129.