

УДК 338.48(075.8)

DOI: 10.34670/AR.2020.17.16.031

Применение современных методов управления в формировании системы сервисного обслуживания предприятий туристско-рекреационной сферы

Рындач Марина Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра менеджмента и туристского бизнеса,
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал),
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,
298635, Российская Федерация, Ялта, ул. Севастопольская, 2А;
e-mail: rindach@mail.ru

Аннотация

В период роста высокой конкуренции между предприятиями туристско-рекреационной сферы, каждое из предприятий применяет достаточно разнообразные методы планирования. Вся деятельность предприятий этой сферы направлена на сохранение безупречной репутации, привлечении и удержании своих постоянных гостей, а также самым лучшим способом предоставлять сервисное обслуживание. Руководители достаточно часто применяют корректировки по отношению управления персоналом, но не каждый сотрудник учитывает, что успех и результативность деятельности предприятия туристско-рекреационной сферы зависит от качества сервисного обслуживания и от эффективной системы планирования. Многие санатории, гостиницы, пансионаты требуют целеполагания и постановки в качестве стратегической задачи формирование системы сервисного обслуживания.

По данным исследования только 13 процентов работников предприятий выполняют точно поставленные задачи, остальные работают не в направлении стратегических целей и выполняют ненужную работу. Поэтому сервисное обслуживание функционирует недостаточно эффективно, требует доработок в формировании системы на основе применения таких методов управления как управление по целям (MBO), система SMART и метод целеполагания (OKR). Эти методы могут комплексно быть применимы для успешного функционирования предприятия туристско-рекреационной сферы.

Для цитирования в научных исследованиях

Рындач М.А. Применение современных методов управления в формировании системы сервисного обслуживания предприятий туристско-рекреационной сферы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 8А. С. 297-305. DOI: 10.34670/AR.2020.17.16.031

Ключевые слова

Система сервисного обслуживания, туристская и рекреационная сфера, современные методы управления, управление по целям (MBO), метод SMART, модель целеполагания (OKR), квалификация персонала, качество услуг, удовлетворение потребителей.

Введение

Руководство предприятий туристско-рекреационной сферы должно учитывать, что кроме получения прибыли, есть такой немаловажный факт, как удовлетворение гостей, которые распространяют информацию, зачастую лучше любой рекламы, особенно если они были полностью удовлетворены в качестве обслуживания, результатом влияния и будет рост прибыли и успех организации в целом. Мы живем в современном мире, где любой человек хотел бы получать больше комфорта, а также всецело удовлетворять свои потребности, приезжая на отдых.

На наш взгляд, внедрение метода управления по целям (MBO) Management by Objectives и метод целеполагания (OKR) могло бы повысить степень достижения целей предприятий туристско-рекреационной сферы.

Основная часть

Технология «Управление по целям» (MBO) Management by Objectives была предложена американским ученым Питером Друкером в 1950-е годы. В наше время в Америке большое количество предприятий применяют MBO в управлении. Данная технология очень популярна в американских школах бизнеса. Пользуясь научной литературой, зарубежные авторы выделяют то обстоятельство, что имеющийся экономический успех в Америке, был достигнут именно за счет данного подхода.

По итогам исследований эффективности деятельности персонала многих туристских компаний больше 75 процентов работников неэффективно используют свое время из-за неточности поставленных задач и вследствие неконкретности целей компании, отсутствия планирования или мониторинга быстро текущих изменений внешней среды.

Современные методы постановки целей фокусируют команду на главном, формируют чувство приверженности и создают дисциплину планирования на всех уровнях компании. Руководители видят полную картину, могут быстро обмениваться информацией о том, что действительно важно и принимать точные решения.

Но следует отметить, что метод MBO требует четкой иерархии, жесткого контроля, управление по вертикали. Этот метод наиболее хорошо применяется для финансовых целей организации туристской сферы

Для туристских компаний и организаций туристско-рекреационной деятельности в области сервисного обслуживания интерес представляет модель целеполагания OKR (от англ. Objectives and Key Results — цели и ключевые результаты), которую предложил Энди Гроув из Intel в середине восьмидесятых годов двадцатого столетия.

Преимущества OKR:

- Дает возможность создать мотивирующий Образ цели/Стремление. То есть то, к чему мы придем, если выполним эти ключевые результаты/цифровые показатели.
- Позволяет реализовать амбиции компании, потому что Образ цели/Стремление больше похоже на описание некоторого состояния компании, а не цифровое значение на какой-то момент времени.
- Позволяет дать ответ на вопрос: Зачем нам нужно достигать эти измеримые показатели?
- Основан на том, что процесс формирования целей и результатов происходит в двух направлениях: сверху-вниз и снизу-вверх, то есть сотрудники активно вовлечены в

процесс формирования целей.

Поэтому, для успешной деятельности, развития системы сервисного обслуживания в санатории возможно рассмотреть следующие направления:

1. Внедрение метода целеполагания (OKR).
2. Расширение ассортимента услуг и совершенствование предоставляемого сервисного обслуживания в соответствии с запланированными целями.
3. Разработка и внедрение программ повышения квалификации персонала.
4. Совершенствование мониторинга сервисного обслуживания, установление обратной связи с гостями.

Данный метод представляет собой систематический подход и организационный подход, который позволяет руководителю сосредоточиться на приоритетных целях предприятия в данном случае совершенствование сервиса, а также достигать наилучших результатов в деятельности предприятия. При использовании модели OKR применяют ключевые показатели эффективности (KPI).

Так же, применение этого метода управленческой деятельности с помощью KPI, путем достижения поставленных целей, реализуется совершенствование деятельности предприятия сферы туризма и рекреации.

Главной частью данного метода считается сравнение фактической деятельности сотрудников на основе установленных стандартов. Все проблемы, связанные с предоставлением сервисного обслуживания, можно решить с помощью метода OKR, устанавливая четкие цели для руководителя, для каждого сотрудника предприятия и измеримые показатели, по которым оценивается достижение цели.

Эффективность данного метода вовлечь в процесс совершенствования всех сотрудников, определить приоритетные цели для предприятия, сфокусироваться на достижении поставленных целей, добиться высокого результата с помощью доступных ресурсов.

К данному методу можно применить систему SMART, так же как при использовании метода МВО, где находится четкая постановка целей и задач. Система SMART- знаменитая результативная методика постановки целей. Значение элементов SMART:

1. Четкая постановка целей, цель должна быть достижимой, со сформированными задачами для достижения.
2. Правильное распределение ресурсов, так как требуется достаточное количество времени, прежде чем предприятие получит результат.
3. Взаимодействие руководителя с персоналом, вовлеченность сотрудников в процесс.
4. Обратная связь, о результате действий.

Внедрение метода целеполагания OKR, созданная система управления даст руководителю предприятия сферы туризма понимание определения четкой стратегии предприятия и корректировки, точную стратегию для развития, дав возможность сотрудникам понимания о сложившихся ситуации, оценивая приоритетные задачи.

Рекомендация по расширению ассортимента услуг и совершенствование предоставляемого сервисного обслуживания, которые могут быть использованы для постановки целей следующие.

Улучшение условий пребывания, расширение спектра медицинских и дополнительных услуг требуется дополнить сервисное обслуживание, так как основными задачами санатория является предоставление медицинского обслуживания, лечение и оздоровление гостей, предоставление рекреационных услуг, проживания, питания.

Если речь идет о санатории, то он предоставляет своим гостям лечебную базу, но наряду с этим существует потребность в решении проблем, которые связаны с расширением комплекса услуг, необходимостью ремонта для создания лучшего комфорта и улучшение условий для пребывания гостей, совершенствование технической базы, расширение спектра дополнительных услуг, а также внедрение новых методов лечения. К улучшениям условиям пребывания туристов можно отнести: капитальный ремонт помещений, отделка помещений, закупка новой мебели, улучшенного интерьера и экстерьера санатория, оборудование площадок для занятия спортом, фитнесом, йогой, оборудование зоны для аэротерапии и гелиотерапии, создание зала ожидания для гостей в период регистрации со всеми удобствами, создание зала для отдыха и досуга гостей, создание летней пляжной площадки. В дополнительные услуги внесение организационных экскурсионных походов по историческим местам вблизи нахождения санатория, услуги трансфера. Интерес общества возрастет и спрос на услуги увеличится.

Повышение качества обслуживания должно включать в себя усилия всех сотрудников предприятия и подразделений предприятия сферы туризма и рекреации, чтобы повысить качество обслуживания, требуемая разрабатываемая программа должна включать в себя основные принципы:

- Лидерство руководителя, руководитель санатория должен иметь четкое представление о будущем и развитии предприятия, его предназначение. Руководитель должен донести до сотрудников свое представление развития санатория, убедить их его правоте, следовать его рекомендациям. Руководитель должен представлять будущий результат, посредством действий своих сотрудников, видимых действий на результат.

- Понимание потребностей гостей. Туристы и гости санатория, гостиницы, пансионата хорошо ощущают качество предоставляемого обслуживания. Предлагаемые услуги должны быть предназначены для целевого рынка. Сотрудники должны иметь четкое понимание, что их работа влияет на результат деятельности санатория.

- Применение в деятельности предприятия организационных принципов управления. Управление должно быть таким, чтобы обслуживание гостей в санатории или гостинице обеспечивало выгоду для гостей и туристов. Создание системы, предоставляющую информацию сотрудникам туристского предприятия.

- Система сервисного обслуживания должна быть гибкой. Сотрудники должны иметь некую свободу действий, чтобы предоставить обслуживание гостю, соответствующее его главным потребностям или вновь возникающим. Не должно быть установленных жестких правил.

- Результативное кадровое управление. Эффективная деятельность и действия руководителя в общении с сотрудниками предприятия. Сотрудники внимательно изучают поведение руководителя, реакцию на разные ситуации, руководитель должен понимать всю серьезность.

- Установление правил, стандартов, мотивация сотрудников. Оценка руководителем, выполнения работы сотрудниками, объемов и качества, введение системы мотивации и стимулов. Считается наиболее эффективным способом улучшения обслуживания. Стандарты должны постоянно изменяться и повышаться, сотрудники выполняют их, а после вознаграждаются.

- Обратная связь руководителя и коллектива. Результаты деятельности санатория должны доводиться до сотрудников. Создание и разработка программ обслуживания, и повышение качества обеспечит понимание предоставляемого обслуживания на предприятии туристско-рекреационной сферы. Внедрив современные методы планирования в формирование системы

сервисного обслуживания, предприятие сможет добиться понимания насущных проблем, тем самым позволит решить возникающие проблемы предоставления обслуживания.

В формировании системы сервисного обслуживания необходима разработка и внедрение программ повышения квалификации персонала предприятия туристско-рекреационной сферы.

Обучение для сотрудников является главным фактором в предоставлении качественного сервисного обслуживания. Наиболее существенное в его труде – это специальные знания, навыки, умения выполнять поставленные задачи руководителем. Если же нанимать кадры с соответствующим образованием, достаточным опытом, тогда ведь необходимость их обучения так же требуется, так как у каждого предприятия свои установленные стандарты к обслуживанию.

Стоит отметить, что есть такие сотрудники, которые не способны работать в сфере предоставления услуг. Очень важно и необходимо тщательно подбирать кадры для данной отрасли, которые максимально подходят для работы в сфере услуг. Это является главным залогом построения системы сервисного обслуживания, который станет главным конкурентным преимуществом предприятия. Даже очень способных сотрудников нужно обязательно поддерживать и следить за его обучением, повышением квалификации, с помощью разнообразного обучения.

Чаще всего на предприятиях ограничиваются инструктажем, который включает в себя:

- фирменные стандарты предприятия, алгоритмы действий;
- информация о предоставлении услуг; законы; трудовая дисциплина.

Работа по предоставлению сервисного обслуживания очень эмоциональная. Сотрудники работающие достаточно давно в этой сфере, какими способными они бы ни были, со временем могут потерять интерес к работе. Поэтому руководителем важно применять программы к своим сотрудникам стресс-менеджмента. Исследователи анализируют стресс-менеджмент на предприятии как систему, направленная на деятельность, в профилактических целях, смягчает стрессовые факторы на основе непрерывного мониторинга, разработку программ и мероприятий, которые будут действовать на предприятие и индивидуальном уровне. Программы сотруднику помогают входить в ресурсное состояние и правильно реагировать на сложившиеся ситуации. Сотрудники, которые предоставляют сервисные услуги, должны ориентироваться и понимать потребности, пожелания клиента, выслушать, предложить помощь в выборе услуг, а также предложить ненавязчиво дополнительные услуги санатория. Требуется информировать сотрудников о влиянии их работы на прибыль предприятия. Провести обучение, по выявлению потребностей гостей, имения с ними взаимосвязи, работе с возражениями.

Так же к качеству предоставления услуг можно отнести понимание сотрудников своего занимаемого места в структуре предприятия, как взаимодействуют структуры между собой, взаимодействие подразделений в санатории. При анализе кадрового обеспечения санаториев и гостиниц Крыма выяснилось, что много сотрудников имеет высшее образование, не связанное со сферой услуг. Исходя из этого требуется провести обучение и повышение квалификации для сотрудников с целью обновления совершенствования знаний и навыков, на основе современных знаний в области сервисного обслуживания, предоставления услуг.

Обучение по адаптированной, разработанной для конкретного предприятия программе повысит эффективность деятельности, уровень сервисного обслуживания в туристско-рекреационного предприятия в целом.

Так же, следует отметить необходимости мониторинга сервисного обслуживания, установление обратной связи с гостями. Что является компонентом модели ОКР.

По проведенным исследованиям удержать постоянных гостей намного дешевле, чем искать новых. В условиях высокой конкуренции неудовлетворенный обслуживанием гость, естественно, выберет другое предприятие. Применим наблюдение, чаще всего оно имеет две цели, стоит отметить, что с помощью наблюдения можно выявить не очевидные вещи. Наблюдение используется для исследования, то есть применение опроса, больше всего подходит для описания исследования, которое позволяет выявить, то, чего больше хотят гости, что они ожидают.

Проведение опросов, мониторинга, исследования, анкетирование, являются очень сложным трудом, но данный сбор информации, является очень ценным для предприятия.

Результат проведения мониторинга и опросов, нацелен на результат и выявление недостатков в системе сервисного обслуживания, действие производится с целью развития предприятия, данное действие считается более эффективным, чтобы оценить качество обслуживания. Проведение мониторинга так же требуется для совершенствования предприятия в целом, помогает повысить внимание проблемных зон.

Можно проводить анализ на предприятии по показателям сервисного обслуживания, услуг, документации, с целью сохранения имеющихся услуг и обслуживания с целью повышения качества.

По показателям определяются проблемные зоны, для устранения и совершенствования, устанавливаются цели, производятся улучшения деятельности предоставляемого обслуживания, а также сохранения качественного предоставляемого сервиса. Таким способом, можно получить ценные знания и мощные ресурсы для развития системы сервисного обслуживания. К мониторингу можно применить услугу «тайный гость». Результативность данного метода высока, а оценка объективна. В данном случае, посторонний человек, не владеющий никакой ранее информацией, создает ситуацию для сотрудника, с четко продуманными действиями, оценивает. Сотрудник же, не знает о ситуации, предоставляет услуги естественным образом, в связи с этим и получается оценка. Таким образом, можно отследить насколько верно соблюдаются установленные стандарты обслуживания, насколько качественно предоставляется сервис.

«Тайный гость» проводит оценку по направлениям обслуживания, начиная от подачи заявки для покупки путевки, заканчивая поселением. Формирует общее заключение для всех сотрудников предприятия, предоставляющие сервисное обслуживание. Данный метод в полной мере предоставляет объективную оценку предприятию по предоставлению сервисного обслуживания, выделяет преимущества, недостатки, качества, анализирует расположение сотрудника по отношению к гостю.

Заключение

Для повышения эффективности сервисного обслуживания на предприятиях туристско-рекреационной сферы необходимо формирования системы на основе комплексного использования методов планирования МВО и ОКР. Специфика сервисного обслуживания на предприятиях туристско-рекреационной сферы представляет взаимосвязь и взаимодействие между запланированными целями и качеством полученных результатов, а также между сотрудником предприятия и потребителем.

Практика системы сервисного обслуживания отражает планирование, анализ и оценку элементов системы сервисного обслуживания. Можно отметить, что система сервиса для

каждого предприятия туристско-рекреационной сферы имеет специфические элементы. Необходимо правильно встраивать систему целеполагания как сверху вниз, так и снизу-вверх, ориентируясь на повышения показателей деятельности предприятия и удовлетворенность туристов. Зачастую, функциональное качество предоставляемых услуг напрямую зависит от профессиональной, слаженной деятельности сотрудников предприятия. Система стимулирования должна отражать не только показатели успешной деятельности предприятия в целом, но и вклад каждого работника, его эффективное взаимодействие с гостем, с туристом. Требуется изменения постановки целей, в спектре услуг, а также налаживание взаимосвязи между сотрудниками и гостями. Практика системы сервисного обслуживания отражает анализ и оценку элементов системы сервисного обслуживания, можно отметить, что система элементов сервиса является не усовершенствованной и не взаимодействующая между собой. Требуется изменения в спектре услуг, постановки целей, а также налаживание взаимосвязи между сотрудниками и гостями. Рекомендациями для формирования системы сервисного обслуживания на предприятии курортно-рекреационной сферы могут быть следующие направления деятельности: внедрение метода управление по целям (МВО) и метод целеполагания (ОКР), расширение ассортимента услуг и совершенствование предоставляемого сервисного обслуживания, разработка и внедрение программ повышения квалификации персонала; совершенствование мониторинга сервисного обслуживания, установление обратной связи с гостями.

Библиография

1. Донскова, Л. И. Сервис как социальный феномен: концепция и технология управления: дис. д-ра социол. наук / Л. И. Донскова ; Алтайский гос. техн. ун-т им. И. И. Ползунова. – Барнаул, 2016. – 355
2. Елагина А. С. Роль малого бизнеса в производстве сельскохозяйственной продукции: обеспечение доступности органических продуктов// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 2В. С. 265-274.
3. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие / Н. А. Зайцева. - М. : Форум, 2012. - 368 с
4. Калачев, С. Л. Сервисная деятельность: Учебник / Ж. А. Романович, С. Л. Калачев; Под общ. ред. проф., д. э. н. Ж. А. Романович. - М. : Дашков и К, 2013. - 284 с.
5. Косолапов, А. Б. Менеджмент в туристической фирме. Учебное пособие / А. Б. Косолапов. - М. : КноРус, 2016. - 258 с.
6. Резник, Г. А. Сервисная деятельность : Учебник / Г. А. Резник, А. И. Маскаева, Ю. С. Пономаренко. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 202 с
7. Селиванов, В. В. Развитие туристско-рекреационной сферы деятельности Республики Крым путем преодоления синдрома «дефицитной экономики». - Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – № 6-3 (51) – 2017. – С. 123–127.
8. Рындач, М. А. Формирование системы управления изменениями как фактора конкурентоспособности организаций сферы туризма // М. А. Рындач, - Научный электронный журнал(ВАК) (ВАК Экономика: вчера, сегодня, завтра, Изд. Аналитика. Родос (Москва), N87, т. 7, С 167-176. – [Электронный ресурс] - режим доступа <https://elibrary.ru/item.asp?id=32337581>
9. Рындач, М. А. Принципы и механизм проведения мониторинга в системе исследований состояния туристско-рекреационной деятельности крымского региона//М. А. Рындач. Монография Инновационные технологии развития туристской деятельности крымского региона. Издательство «Ариал», 2017, С 29-46. - [Электронное издание] - режим доступа <https://elibrary.ru/item.asp?id=30518519>
10. Управление по целям: суть и анализ подходов// [Электронный ресурс]. – режим доступа <https://zen.yandex.ru/media/id/5bff0f4afee8ea0c24cbcee7/upravlenie-po-celiam-sut-i-analiz-podhodov-5c46f7d6274d4800af6a5b92>

Application of modern management methods in the formation of a service system for enterprises of the tourist and recreational sphere

Marina A. Ryndach

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management and Tourism Business,
Humanitarian and Pedagogical Academy (branch),
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,
298635, 2A Sevastopol'skaya st., Yalta, Republic of Crimea, Russian Federation;
e-mail: rindach@mail.ru

Abstract

During the period of high competition between enterprises of the tourist and recreational sphere, each of the enterprises applies a variety of planning methods. All activities of companies in this field are aimed at maintaining an impeccable reputation, attracting and retaining their regular guests, as well as providing the best way to provide service. Managers often apply adjustments in relation to personnel management, but not every employee takes into account that the success and effectiveness of an enterprise in the tourism and recreation sector depends on the quality of service and on an effective planning system. Many health resorts, hotels, and boarding houses require setting goals and setting a strategic goal of forming a service system. According to the researches, only 13 percent of the company's employees perform precisely set tasks, the rest do not work in the direction of strategic goals and perform unnecessary work. Therefore, the service does not function effectively enough, and it requires improvements in the formation of the system based on the use of such management methods as goal management (MBO), SMART system and goal setting method (OKR). These methods can be applied in a complex way for the successful operation of a tourist and recreational enterprise.

For citation

Ryndach M.A. (2020) *Primenenie sovremennykh metodov upravleniya v formirovaniy sistemy servisnogo obsluzhivaniya predpriyatii turistsko-rekreacionnoi sfery* [Application of modern management methods in the formation of a service system for enterprises of the tourist and recreational sphere]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (8A), pp. 297-305. DOI: 10.34670/AR.2020.17.16.031

Keywords

Service system, tourism and recreation, modern management methods, goal management (MBO), SMART method, goal setting model (OKR), staff qualification, quality of services, customer satisfaction.

References

1. Donskova, L. I. Service as a social phenomenon: concept and technology of management: dis. Dr. s социол. Sciences/L. I. Donskova; The Altai state. техн. Мr. I. I. Slunova. - Barnaul, 2016. - 355
2. Zaytseva, N. A. Management in Service and Tourism: Tutorial/N. A. Zaytseva. - Moscow: Forum, 2012. - 368 с
3. Kalachev, S. L. Service Activity: Textbook/J. A. Romanovich, S. L. Kalachev; Under Society. Ed. Prof., D. E. Zh. A.

-
- Romanovich. - M. : Dashkov and K, 2013. - 284 c.
4. Kosolapov, A. B. Management in a travel firm. Tutorial/A. B. Kosolapov. - Moscow: KnoRus, 2016. - 258 c.
 5. Elagina A. S. (2019) Rol' malogo biznesa v proizvodstve sel'skokhozyaystvennoy produktsii: obespecheniye dostupnosti organicheskikh produktov [The role of small businesses in agricultural production: ensuring the availability of organic products]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (2B), pp. 265-274.
 6. Resnik, G. A. Service activity: Textbook/G. A. Resnik, A. I. Maskayeva, Y. S. Ponomarenko. - M. : NIC INFRA-M, 2015. - 202 c
 7. Selivanov, V. V. Development of tourist and recreational sphere of activity of the Republic of Crimea by overcoming the syndrome of "deficit economy. " - *Competitiveness in the global world: economy, science, technology.* - № 6-3 (51) - 2017. - P 123-127.
 8. Ryndach, M. A. Formation of a control system of changes as factor of competitiveness of the organizations of the sphere of tourism//M. A. Ryndach, - the Scientific online magazine (VAK) (VAK Economy: yesterday, today, tomorrow, Prod. Analytics. Rhodes (Moscow), N87, vol. 7, C 167-176. - [Electronic resource] - access mode <https://elibrary.ru/item.asp?id=32337581>
 9. Ryndach, M. A. Principles and mechanism of monitoring in the system of research on the state of tourist and recreational activities of the Crimean region//M. A. Ryndach. Monograph Innovative technologies of development of tourist activity of the Crimean region. Arial Publishing House, 2017, C 29-46. - [Electronic Edition] - access mode <https://elibrary.ru/item.asp?id=30518519>
 10. Goal management: essence and analysis of approaches//[Electronic resource]. - access mode <https://zen.yandex.ru/media/id/5bff0f4afee8ea0c24cbcee7/upravlenie-po-celiam-sut-i-analiz-podhodov-5c46f7d6274d4800af6a5b92>