

кластер «Flacon» посещает 1700 человек. Изначально помещения сдаются по достаточно низкой арендной ставке, что также привлекает творческих предпринимателей. Со временем стоимость повышается, как и престижность – и появляются арендаторы, способные заплатить больше, и не всегда эти арендаторы подходят под концепцию пространства. При преобладающем количестве подобных арендаторов концепция теряется, и территория постепенно становится бизнес-центром.

Подводя итоги, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, причиной нежелания предпринимателей заниматься созданием арт-кластера может быть его долгая окупаемость по сравнению с бизнес-центром. Однако реновация индустриального объекта выгоднее, чем постройка нового бизнес-центра. Также стоит обратить внимание на то, кому сдаются площади в арт-кластере, так как именно арендаторы формируют ту творческую концепцию, которая привлекает потребителя. Если же большая часть площадей будет сдана без учета данного фактора, пространство достаточно быстро реформируется в бизнес-центр.

Литература

1. *Лэндри Ч.* Креативный город. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2011.

Д. С. Потехина

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОТЕЛЬНЫХ СЛУЖБ

Статья посвящена вопросам взаимодействия служб предприятия размещения. Основное внимание в работе автор уделяет выявлению проблем взаимодействия персонала и поиску способов их решения на практике. В ходе исследования основным методом сбора информации был выбран экспертный опрос. В статье приведен анализ взглядов профессионалов отрасли, на основании которого установлено, что основной проблемой взаимодействия персонала является недостаточная регламентация функционала. Значительное внимание уделяется критериям эффективности работы персонала, выполнение которых каждым отдельным сотрудником вносит свой вклад в показатели прибыли гостиницы. В заключение раскрывается то, что способы решения проблем взаимодействия персонала достаточно разнообразны и могут варьироваться в зависимости от множества существенных факторов. Определены универсальные меры, связанные с налаживанием особой психологической обстановки в коллективе, которые могут снизить риск появления конфликтов.

Ключевые слова: взаимодействие служб, предприятие размещения, кадровый менеджмент, служба гостиницы, внутренние процессы гостиницы, человеческие ресурсы, оптимизация гостиницы.

INTERACTION OF THE HOTEL SERVICES

The article is devoted to questions of interaction of services of the enterprise placement. The main attention the author paid to identify problems of interaction of staff and finding ways of their solution in practice. The article contains analysis of the views of industry professionals on the basis of which it is established that the main problem of the interaction of staff is insufficient regulation of the functional. Considerable attention is paid to the criteria of efficiency of work of personnel, the implementation of which each individual employee contributes to the profit performance of the hotel. In conclusion reveals that the solutions to the problems of interaction of the staff is quite diverse and can vary depending on many relevant factors. But generalizing the practical experience of experts, identifies generic measures connected with the establishment of a special psychological environment in the team that can reduce the risk of conflict.

Keywords: interaction services, lodging company, personnel management, service of the hotel, internal processes of the hotel, human resources, optimization of the hotel.

В современном мире индустрия гостеприимства является одной из крупнейших и активно развивающихся отраслей как мировой экономики в целом, так и экономики России в частности.

Несомненно, гостиничный бизнес напрямую связан с уровнем расходов туристов, поэтому в этом сегменте экономики можно наблюдать возрастающую с каждым днем конкуренцию, особенно в крупных городах и мегаполисах.

В последнее время в связи с мировым финансовым кризисом управляющим предприятиями размещения приходилось в целях экономии сокращать штат. Эта мера обострила существующую проблему взаимодействия персонала в гостинице, так как снижение числа служащих напрямую ведет к росту объема обязанностей у каждого конкретного работника. В этом случае для обеспечения эффективного технологического процесса обслуживания туристов требуется более тщательное функциональное разграничение служб. Без осуществления этих целесообразных действий у персонала могут возникнуть проблемы с взаимодействием, иерархией и юрисдикцией, так как по своей сути они управляют одним объектом: номерным фондом.

В условиях того, что современный мир диктует тенденцию к получению все более высоких прибылей коммерческим предприятиям, которым и является гостиница, встает острая необходимость повышения конкурентоспособности гостиницы путем усовершенствования работы служб предприятия размещения, соответственно, проблема взаимодействия служб и ее решение приобретают особую актуальность. Собственно, целью данной статьи и стало выявление проблем взаимодействия служб в гостинице, а также были обозначены следующие гипотезы исследования:

1. Некоторые службы гостиницы управляют одним и тем же объектом, следовательно, возникают проблемы с разграничением функционала.

2. Анализ эффективности работы различных служб базируется на показателях выполнения обязанностей отдельным человеком и показателях прибыли всего гостиничного предприятия.

3. Существуют различные способы решения проблемы исследования на практике, зависящие от реально существующей гостиницы.

Выборка и ее характеристика

Для исследования была выбрана форма экспертного опроса. В соответствии с методикой был составлен предварительный список экспертов, из которого было отобрано 4 специалиста на основании их объективных персональных данных:

1. Татьяна Дедова – директор по эксплуатации Президентского центра Ельцина (с июня 2015 г.). Также занимала должности генерального директора гостиницы «Атриум Палас Отель» и президента некоммерческого клуба НП «Клуб отельеров». Татьяна Дедова работает в индустрии гостеприимства более двадцати лет. На основании длительного опыта работы в гостиницах и отелях и уровня занимаемых должностей можно сделать вывод о том, что данный эксперт обладает высокой степенью компетенции, способностями к прогнозированию, оценке, постановке и решению целей и задач на практике, в условиях бизнеса.

2. Ольга Исаева – директор по продажам и маркетингу отеля «Double Tree by Hilton Ekaterinburg City Centre». Ольга Исаева работала в гостиницах «Атриум Палас Отель» (специалист по организации мероприятий) и «Park Inn by Radisson Ekaterinburg Hotel» (специалист по продажам), также имеет опыт работы за рубежом. Ольга Исаева работает в сфере гостеприимства около пятнадцати лет. На основании достаточного опыта работы в гостиницах и отелях как на территории Российской Федерации, так и за границей, можно сделать вывод о том, что данный эксперт обладает высокой степенью компетенции, способностями к прогнозированию, оценке, постановке и решению целей и задач на практике в условиях специфики рынка разных стран.

3. Александра Дмитриева – эксперт гостиничного рынка, ассистент кафедры социально-культурного сервиса и туризма Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. Александра Дмитриева работала администратором службы приема и размещения отеля «Park Inn by Radisson Ekaterinburg Hotel», участвовала в разработке отельной школы в Екатеринбурге под эгидой проекта европейской комиссии «TEMPUS», является действующим членом образовательной секции координационного совета при Комитете по организации бытового обслуживания населения при Администрации Екатеринбурга. Таким образом,

можно сделать вывод о том, Александра Дмитриева обладает компетенцией, способностями для оценки, постановки и теоретическому решению целей и задач, знаниями рынка, структуры и иерархии отеля.

4. Наталья Хуртина – проект-менеджер управляющей компании, была revenue-менеджером (главный менеджер) «Park Inn by Radisson Ekaterinburg Hotel», директором отеля «Визави». На основании опыта работы на руководящих должностях можно сделать вывод о том, что данный эксперт обладает определенной компетенцией, способностями к аналитической оценке, постановке и решению целей и задач на практике, в условиях бизнеса, а также знаниями специфики финансовой сферы в гостинице.

Таким образом, ввиду большого опыта работы и специфических знаний были выбраны именно эти эксперты.

Результаты исследования

На базе составленного списка вопросов было проведено интервью с экспертами, текст интервью был отправлен на подтверждение, но в силу профессиональной занятости экспертов, был подтвержден не всеми. Тем не менее полученная информация была проанализирована. Всего экспертам было задано 14 вопросов, для удобства приведем все из них вместе с кратким авторским комментарием.

Вопрос 1. Каким образом проектируется организационная структура гостиницы?

На этот вопрос все эксперты ответили, что организационная структура гостиницы зависит от инфраструктуры и потребностей гостиницы и является основой работы гостиницы.

Следует подчеркнуть, что каждый из экспертов отмечает некоторые особенности организационной структуры гостиницы. Например, структура гостиницы вместе со штатным расписанием являются базой работы гостиницы. Стандарты сети – локальной или международной – также накладывают свой отпечаток на организационную структуру предприятия размещения. В структуре гостиницы существуют должности, которые могут в разных гостиницах «кочевать» из одной службы в другую, такой является revenue-менеджер – должность на стыке управления номерным фондом и продажами. Некоторые отели выводят ее на корпоративный уровень. Также один из экспертов отметил, что большинство структур формируется в первую очередь из законодательства, некоторые подразделения оговорены трудовым и финансовым законодательством. Структура может варьироваться в зависимости от того, находится гостиница под управлением (в таком случае назначается управляющий) или она работает по франшизе.

Вопрос 2. Каким образом производится анализ деятельности гостиницы на предмет убыточных или плохо развитых областей, «бутылочных горлышек»?

По мнению экспертов, анализ деятельности гостиницы делается на основе управленческой отчетности, в которой содержатся показатели прибыли, доходности, операционной рентабельности или отдельно на основе только бюджета расходов и доходов. Обычно в гостинице этим занимается финансовая служба или revenue-менеджер (менеджер по управлению доходами). Следует подчеркнуть, что все эксперты придерживаются мнения о том, что анализ деятельности гостиницы в той или иной форме необходим, и важно, чтобы он был хорошо налажен на предприятии размещения.

Некоторые эксперты также отмечают другие способы получения информации, на основании которой можно проанализировать работу гостиницы. Например, это система автоматизации «Opera», которая формирует отчеты по потребностям той или иной службы. Еще сегодня можно получить информацию такого рода в информационных онлайн-агентствах, к примеру, «TripAdvisor». Стоит подчеркнуть, что для качественного анализа деятельности гостиницы должны учитываться не только показатели загрузки, средней цены номера и прибыли, но и показатели сервиса и удовлетворенности клиентов. Вывод о качестве сервиса можно сделать на основании анкетирования, но должен быть создан определенный орган, который будет обрабатывать эти анкеты, также должны быть приняты какие-либо коэффициенты, может быть, определенные рейтинги.

Вопрос 3. Осуществляется ли каким-то образом масштабирование персонала в зависимости от величины номерного фонда? Увеличивается ли количество работников или существующие службы разделяются на более мелкие?

Один из экспертов высказал мнение о том, что если рассматривать параметр только номерного фонда, то происходит увеличение штата сотрудников.

Три эксперта сошлись на том, что количество работников зависит не только от номерного фонда, но и от инфраструктуры отеля в целом. Существует и увеличение количества работников, и разделение служб на более мелкие. Если по показателям какая-либо служба не справляется, то пересматриваются график и задачи, в некоторых случаях набирается новый персонал.

В дополнение к вышесказанному два эксперта отметили, что на количество персонала влияет увеличение требований к качеству. Если отель заявляет новую категорию, то в таком случае появляются какие-то новые службы. Например, выделяется служба консьержей из ресепшен, чтобы они могли более эффективно оказывать услуги.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что масштабирование персонала, департаментизация зависят от многих факторов. В первую очередь это инфраструктура отеля, затем показатели уровня качества сервиса, который должен предоставляться гостям.

Вопрос 4. Если гостиница принадлежит к сети, адаптируются ли международные стандарты к условиям российской действительности?

Эксперты высказали общее мнение о том, что существуют единые сетевые стандарты, которые не зависят от месторасположения отеля.

Выбранные нами эксперты работали в отелях разного уровня (и международные цепочки, и локальные сети), поэтому они выделяют некоторые черты, характерные именно для этих видов отелей.

Например, отмечает эксперт, для международной сети стандарт является отличительной особенностью. Отельеры могут в каких-то случаях изменять ценовую политику, но узнаваемость интерьеров, оснащение номеров, стандарты качества обслуживания одинаковы для всей сети в целом.

Следует подчеркнуть мнение эксперта, работавшего в «DoubleTree by Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre». Как у всей сети и определенного бренда, здесь действуют определенные стандарты, но если они противоречат или не соответствуют каким-то нормативно-правовым актам РФ, отель запрашивает у бренда так называемый waiver, то есть запрос на то, чтобы не соблюдать какой-либо стандарт бренда на основании определенных условий.

Эксперты, имеющие опыт работы в сетевых отелях, отмечают, что адаптация происходит только тогда, когда сам менеджер среднего звена, являющийся локальным представителем, понимает, как работает его персонал, как его нужно мотивировать. Поддержка стандартов и их интерпретация ложится на плечи менеджеров, для которых проводятся тренинги от сети.

Также было высказано мнение о том, что есть стандарты, которые связаны с историей и на которые влияют какие-то местные обычаи. Например, в Индии гостям нужно приспособление для раздельного душа, в Великобритании во время умывания принято затыкать отверстие в раковине в целях экономии воды.

Таким образом, можно заключить, что существуют стандарты, которые должны присутствовать и исполняться в отелях, где бы те ни располагались, но вопрос об адаптации решается по-разному, в зависимости от того, к локальной или международной цепочке отелей принадлежит гостиница.

Вопрос 5. На чем базируется разделение функций персонала?

Эксперты высказали общее мнение о том, что разделение функций персонала базируется в первую очередь на должностной инструкции, в которой прописано то, каким образом должны выполняться стандартизированные процессы.

Также один из экспертов подчеркнул, что разделение функционала должно базироваться и на федеральном законе о правилах предоставления гостиничных услуг, но в данный момент, с точки зрения отельеров, данный документ несколько устарел, а потом в него должны быть внесены некоторые изменения.

Два эксперта, имеющих опыт работы в международных сетях отметили, что, помимо должностной инструкции, у работника есть развернутый документ, касающийся именно качества услуг и качества выполняемых им функций на своем рабочем месте, – то, что нельзя вписать в должностную инструкцию. Например, в цепочке отелей «DoubleTree by Hilton Hotel Ekaterinburg City Centre» к таким развернутым документам можно отнести стандарты LSOP (Local Standard Operation Procedures), где прописаны отдельные задачи для сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что должностная инструкция является одной из основ работы персонала в гостинице, но о каких-либо дополнительных стандартах упомянули только два эксперта.

Вопрос 6. Как службы гостиницы вносят свой вклад в достижение стратегических целей?

Эксперты высказали общее мнение о том, что в целом на имидж отеля и достижение стратегических целей работает целая команда людей, важен вклад каждого – от гардеробщика и уборщика до генерального штата.

Эксперты выделяют из общего числа служб отдел продаж и маркетинга, работа которого в конечном итоге непосредственно влияет на привлечение клиентов, выполнение бюджета, конкретные показатели загрузки. Также была отмечена роль ресепшен как службы, которая обычно решает все трудные или спорные случаи в гостинице.

Таким образом, можно заключить, что гостиница – это слаженный механизм, так как весь персонал, в независимости от того, к фронт- или бэк-офису он относится, включается в работу по достижению стратегических целей гостиницы, одной из которых является привлечение клиента и, как следствие, выполнение экономических показателей.

Вопрос 7. Каким образом определяются критерии эффективности фронт- и бэк-офиса?

В этом вопросе эксперты также оказались солидарны во мнении, что у всех отелей может быть разработана своя система оценки качества обслуживания.

Эксперты отмечают такую систему, как KPI (Key Performance Indicators – показатели деятельности подразделения, помогающих организации в достижении стратегических и тактических целей). Количество параметров,

которые могут быть туда внесены, может варьироваться: начиная с дисциплинарных мер и заканчивая профессиональным вкладом, инициативными предложениями, внедрением новых программ.

Таким образом, можно сказать, что, к какой бы цепочке ни принадлежал отель, в его структуре существует система показателей КРІ, отличие здесь заключается в том, что разные сети вкладывают в эту систему свой набор показателей.

Вопрос 8. Чем отличаются критерии эффективности деятельности этих служб?

На основании того, что единой системы оценки работы персонала не существует, эксперты заключили, что в общей системе менеджмента качественные показатели сервиса у всех свои, но при этом каждый высказал собственное мнение об отличиях критериев эффективности деятельности служб.

Один из экспертов отметил, что критерии эффективности зависят от категоричности гостиницы. По мнению другого эксперта, критерии эффективности могут различаться на основании оценок и мест гостиницы в рейтингах на «Booking», «TripAdvisor», а также непосредственного мнения гостей и бюджета.

Два эксперта отметили, что в основном критерии отличаются финансовыми показателями, то есть какие-то службы в большей степени зависят от загрузки отеля, и, соответственно, выручки, а какие-то – в меньшей.

Таким образом, различия в критериях эффективности служб базируются на том, зависит ли служба непосредственным образом от доходов гостиницы или нет.

Вопрос 9. Чем отличается система стимулирования и поощрения работников фронт- и бэк-офиса?

В этом вопросе эксперты высказали общее мнение о системе стимулирования, которое заключается в том, что существует материальная и нематериальная системы стимулирования сотрудников, но в гостиничном бизнесе нематериальные способы оказываются важнее. В разных сетях формы поощрений могут различаться.

Например, в «Атриум Палас Отеле» сотруднику предоставляется бесплатное проживание в номере или ужин в ресторане. Для некоторых это очень важно. Также работники поощряются билетами на спектакли и концерты.

Несколько экспертов упомянули в качестве поощрения конкурс среди сотрудников на лучшего работника месяца, призом в котором может быть сертификат на услуги отеля либо небольшая денежная премия.

Один из экспертов, работавших в локальной сети, отмечает, что персонал ресторана, кроме всего прочего, стимулируется чаевыми, чего нет у других служб. Отдел продаж стимулируется определенным процентом с продаж. Для ресепшен это оплата за 100 % загрузки, за отзывы гостей.

Два эксперта отметили, что существует и система негативного стимулирования. Для бэк-офиса это система штрафов, то есть их эффективность связана с тем, чтобы не совершать ошибок.

Эксперты подчеркивают, что материальное поощрение тоже должно быть, так как в гостинице зарплаты не растут.

Следовательно, огромная роль человеческого фактора в индустрии гостеприимства оказывает влияние на систему поощрения, то есть для персонала больше важны нематериальные формы стимулирования. Если говорить о материальных формах стимулирования, то именно в этом одно из различий между фронт- и бэк-офисом.

Вопрос 10. Какие существуют каналы взаимодействия служб?

Эксперты высказали общее мнение о том, что одним из каналов взаимодействия служб является ежедневная планерка, проводимая генеральным менеджером, на которой присутствуют все руководители подразделений. Здесь они получают поручения от первого лица компании и далее сообщаются служащим своих отделов.

Но далее мнение экспертов по данному вопросу разделилось. Эксперты, которые имели опыт работы в больших отелях, отметили следующие каналы взаимодействия служб: во-первых, профессиональное ПО, например, в «Атриум Палас Отеле» работа производится в «Opera Enterprise Solution», а кафе и ресторанах – в «Micros», что позволяет синтезировать работу кафе и гостиницы и вести для клиента единый счет. Программа имеет несколько блоков, один из которых позволяет вести документооборот, личное дело каждого клиента. Во-вторых, в случае экстренных ситуаций, используется мобильная связь, приложение «WhatsApp» или Интернет, чтобы сотрудник как можно быстрее получил указания для своих последующих действий. Также эксперты отмечают как важный канал связи и электронную почту.

Эксперты, работавшие в локальных отелях, в качестве основного канала передачи информации устное общение. Здесь стоит отметить, что в отелях поддерживается определенный стандарт вежливости в общении, то есть в небольших организациях возникают свои особенные условия.

Хотелось бы выделить мнение одного из экспертов, указавшего на важность взаимодействия служб в гостинице. Эксперт говорит о том, что если в гостинице существуют какие-либо пробелы в информационном обмене, то начинаются проблемы с уровнем сервиса, которые возникают именно из-за отсутствия коммуникации между службами. Чем больше в отеле вопросов стандартизировано, тем меньше требуется общения, поэтому стандарты взаимодействия также налаживают коммуникацию.

Подводя итоги, отметим, что каналы взаимодействия служб отличаются в зависимости от размеров организации. Кроме того, важную роль в гостинице играет коммуникация между отделами, без которой могут возникнуть проблемы в обслуживании гостей.

Вопрос 11. Какие конфликты возникают между работниками тех или иных служб?

Эксперты высказали общее мнение о том, что, как и в любом коллективе, конфликты в гостинице неизбежно возникают. Но вместе с тем именно гостиницы отличаются очень дружными коллективами, поскольку совершенная одной службой ошибка повредит имиджу всей гостиницы, а какого-либо конкретного человека, поэтому зачастую здесь прибегают к взаимовыручке и поддержке.

Также эксперты отметили то, что в первую очередь это связано с тем, что огромное количество функционала приходится на одного человека, и в период повышенной загрузки может случиться так, что сотрудник будет не в состоянии справиться с тем объемом функционала, который на него возложен, что обычно вызывает у работника большой стресс.

Один из экспертов привел некоторую градацию конфликтов, разделив их на два типа: первый – на почве воздействия стресса, связанного с повышенной нагрузкой на сотрудника; второй – когда работник ответил за чужие ошибки и впоследствии высказывает виновнику свои претензии.

В итоге можно сделать вывод о том, что в гостинице роль человека очень высока, соответственно, конфликты неизбежны.

Вопрос 12. Какими могут быть причины возникновения конфликтов?

Основными причинами возникновения конфликтов эксперты назвали человеческий фактор и воздействие стресса на человека, но также были отмечены и другие немаловажные причины.

Например, многое зависит от руководителей и наставников, которые создают рабочую атмосферу в коллективе.

Также один из экспертов говорит о том, что в большинстве случаев какие-либо конфликты начинаются именно с разграничения полномочий, то есть при решении вопросов коммуникации и разделении зон ответственности. Вопросы такого плана возникают у служб, занимающихся смежными областями, поэтому регламенты позволяют решать конфликты и впоследствии избегать их.

Таким образом, основными причинами конфликтов в гостинице можно назвать стресс, пересечение функций персонала ввиду их нестандартизированности.

Вопрос 13. Каким образом разрешаются конфликты?

Мнения экспертов по данному вопросу разделились.

Эксперт с наибольшим опытом работы говорит о том, что если существуют конфликты, то в первую очередь нужно разобраться с руководителями служб.

Остальные эксперты придерживаются мнения о том, что конфликты могут быть решены путем беседы и проработки информации, чтобы предотвратить подобное в будущем. Чаще всего конфликты решают менеджеры служб, если же конфликт носит глобальный характер, то этим занимается генеральный менеджер или HR-менеджер, но такие ситуации достаточно редки.

Также одним из экспертов отмечено, что для разрешения конфликта должна быть проведена тщательная работа с должностными инструкциями. Зачастую такая инструкция представляет собой некоторый документ, с которым человек не работает. Сотрудник должен знать, что он обязан делать в той или иной ситуации, кроме того, в инструкции необходимо прописать дополнительные регламенты для нестандартных ситуаций. Такие документы появляются с течением времени, по мере работы гостиницы.

В итоге можно сказать, что мнения экспертов отражают разный подход к решению конфликтов в коллективе, которые должны применяться одновременно, то есть необходимы и проведение бесед с конфликтующими сторонами, чтобы разобраться в сложившейся ситуации, и работа по разъяснению функциональных обязанностей, которую обязано выполнять руководство каждой из служб.

Вопрос 14. Существуют ли, по вашему мнению, способы, которые помогли бы избежать конфликтов?

Эксперты высказали общее мнение о том, что полностью конфликтов избежать невозможно. Далее каждый из экспертов, опираясь на свой опыт и компетенцию, рассказал о том, как можно снизить количество конфликтов в гостинице.

Например, для того чтобы создать благоприятную обстановку в коллективе, нужно использовать различные способы мотивации, чтобы сотрудник с радостью шел на работу, осознавая, что ему здесь комфортно и приятно, что у него здесь единомышленники. Также снизить уровень конфликтов можно, детально прописав стандарты, обеспечив сотрудников соответствующей информацией и осуществив дальнейший контроль за исполнением данных документов.

Также отмечено, что должна быть четко налажена система адаптации сотрудника, что есть далеко не во всех отелях. Работник должен быстро и четко освоить то, что он должен делать.

Таким образом, можно заключить, что в гостинице большую роль играет человеческий фактор, соответственно, полностью избежать конфлик-

тов нельзя, но снизить их уровень можно путем создания благоприятной атмосферы в коллективе, детализации стандартов и созданием или налаживанием системы адаптации сотрудника к новым рабочим условиям.

Общие выводы по исследованию

На основании экспертных мнений можно сделать вывод о том, что структура гостиницы зависит, прежде всего, от инфраструктуры и потребностей гостиницы и является основой работы гостиницы.

Также путем исследования экспертного мнения были выявлены основные способы анализа эффективности работы различных служб. В частности, это система показателей КРІ.

На основе анализа экспертного мнения можно сделать вывод о состоятельности ранее выдвинутых автором гипотез.

Во-первых, гипотеза о том, что некоторые службы гостиницы управляют одним и тем же объектом, вследствие чего возникают проблемы с разграничением функционала, подтвердилась, так как многие эксперты отмечали проблему недостаточно подробно прописанного функционала работников как одну из главных причин возникновения конфликтов в гостинице.

Во-вторых, гипотеза о том, что анализ эффективности работы различных служб базируется на показателях выполнения обязанностей отдельным сотрудником и показателях прибыли всего гостиничного предприятия, также подтвердилась. Как уже было сказано выше, существует система показателей деятельности подразделения, которая помогает организации в достижении стратегических и тактических целей. Следует отметить тот факт, что различия в критериях эффективности служб первого и второго плана в данном случае будут базироваться на том, зависит ли служба непосредственным образом от доходов гостиницы или нет.

В-третьих, подтвердилась и гипотеза о том, что существуют различные способы решения проблемы исследования на практике, зависящие от реально существующей гостиницы. Опрошенные эксперты имели опыт работы в различных гостиницах, как международных, так и локальных, в каждой из них создаются свои определенные условия, которые нужно учитывать при решении конфликтов. Это могут быть международные стандарты сети и корпоративная культура, также следует учитывать масштаб номерного фонда и объем функционала, возложенного на одного человека. Но можно сказать, что существуют и некоторые общие меры для снижения конфликтов между сотрудниками в гостинице, к примеру, это создание благоприятной атмосферы в коллективе, детализация стандартов и создание или налаживание системы адаптации человека к новым рабочим условиям.

Литература

1. *Артемова Е. Н., Козлова В. А.* Основы гостеприимства и туризма. Учебное пособие [Электронный ресурс] // Все о туризме – туристическая библиотека: URL: http://tourlib.net/books_tourism/artemova8-1.htm (дата обращения 12.11.2016)
2. *Балашова Е. А.* Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Электронный ресурс] // You-books.com: URL: <http://you-books.com/book/E-A-Balashova/Gostinichnyj-biznes-Kak-dostich-bezuprechnogo-serv> (дата обращения 12.11.2016)
3. Гостеприимство [Электронный ресурс] // Википедия: URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Гостеприимство> (дата обращения 12.10.2016)
4. *Дмитриева А.И.* МОДУЛЬ 2. Основные отельные службы и их функционал. Конспект лекций. – Екатеринбург, УрФУ.
5. *Елканова Д. И., Осипов Д. А., Романов В. В., Сорокина Е. В.* Основы гостеприимства пособие [Электронный ресурс] // Большая онлайн библиотека e-Reading: URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/96118/Osnovy_industrii_gostepriimstva.html (дата обращения 13.10.2016)
6. *Корнеев Н. В.* Технология гостиничного сервиса / Н. В. Корнеев, Ю. В. Корнеева, И. А. Емелина. — М.: Издательский центр «Академия», 2011.
7. *Фролова Т.А.* Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма. Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011 г. [Электронный ресурс] / Административно-управленческий портал: URL: http://www.aup.ru/books/m19/2_5.htm (дата обращения 23.11.2016)

Е. К. Крячко, В. А. Патрушева

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ КРУПНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ INTERNATIONAL YOUNG PHYSICISTS' TOURNAMENT (IYPT) 2016

Екатеринбург все больше стремится выделиться на международной арене. В связи с этим в городе устраивается все больше мероприятий международного масштаба. Однако организация таких мероприятий на порядок сложнее, чем события меньшего значения. Организаторы должны не только подготовить место проведения события, необходимое оснащение, питание и культурную программу, но также учесть особенности гостей из разных стран и предвидеть возможность возникновения различных внештатных ситуаций и потенциальные пути их решения. При этом зачастую возникшие проблемы приходится решать на месте, и в данном случае может помочь только оперативное реагирование организаторов. В данной статье описаны проблемные ситуации Международного турнира юных физиков (2016) с точки зрения волонтеров данного мероприятия.

Ключевые слова: международный турнир юных физиков; мероприятие; организация; волонтер; ошибка; международное событие; Уральский Федеральный университет; соревнование.