Особенности управления командой проекта в сфере гостиничного бизнеса

Чурикова Полина Олеговна

(Россия, Екатеринбург)

Команда проекта, как специфическая организационная структура, является одним из признаков проектной деятельности и представляет собой совокупность специалистов в сфере гостиничного бизнеса, ответственных за достижение целей проекта, при этом не дублирующих друг друга по компетенциям и навыкам.

Команда проекта — временная группа специалистов в сфере гостиничного бизнеса, которая создается на период выполнения проекта. Она создается для разработки новых продуктов, например, открытия нового ресторана. Также команда создается для повышения качества обслуживания гостей, либо организации различных тренингов. Либо подбирается команда извне для первоначального запуска гостиницы.

Основная задача проектной группы — обеспечение достижения целей проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.

Взаимодействие между участниками проекта является одним из наиболее значимых факторов, влияющих на успех проекта. В зависимости от места выполнения различают внешние и внутренние проекты.Внутренние проекты осуществляются непосредственно на самом предприятии, здесь исполнители и заказчики являются членами данного предприятия, и вся работа, которая относится к идее и исполнению проекта, осуществляется собственными силами предприятия за счет ее собственных средств.

Чаще всего, данный тип проектов применяется в случае, если предстоящий проект соответствует основной деятельности компании. К примеру, если в компании реализуется проект по открытию нового ресторана.

Внутренним проектам свойственна большая оперативность и гибкость в принятии решений, они легче справляются с различными непредвиденными обстоятельствами и неожиданностями, которые возникают по мере осуществления проекта. Трудно найти предприятие, на котором не реализовались бы внутренние проекты — их большое количество: это проекты, к примеру, по развитию новых схем логистики, по улучшению качества, по проведению презентаций и рекламных компаний, по изменению системы оплаты труда или организационной структуры, по внедрению продукции на новый рынок сбыта и т.д.

Обычно в команде проекта выделяют следующие роли: менеджер проекта, менеджер по качеству, менеджер по стоимости, менеджеры по материальным и человеческим ресурсам, менеджер по рискам, координатор и руководители этапов. [2]

Организация работоспособной, успешной команды должна предполагать соблюдение некоторых условий:

1) четкое определение количества участников и распределение между ними ролей и функций;

2) реалистичный и вполне осуществимый план проекта, ограниченный сроками;

3) непосредственный контроль со стороны управляющего;

4) конкретная постановка целей и задач, которые приведут к намеченному результату;

5) проведение мероприятий, предполагающие совещания между участниками и налаживание коммуникаций с внешней средой (поставщиками, государством, инвесторами, рынком и т.д.). [5]

Наладить слаженную работу в команде очень непросто, потому что каждый участник обладает собственным набором психологических характеристик, которые важно грамотно направить в созидательную сторону. При комплектовании команды учитываются такие аспекты как профессиональный уровень, знания и навыки в проектной области, тип

характера и темперамента, возможность работы в команде и другие необходимый качества для осуществления проекта.

Все участники должны обладать следующими характеристиками: адаптивностью к любым ситуациям, уверенностью в своих силах, умением четко и ясно выражать свои мысли, инициативностью, активностью, ответственностью, высокой дисциплинированностью и готовностью к принятию решений.

Данный перечень может включать и другие требования, которые руководитель посчитает необходимыми. Взаимодействие управляющего проектом и команды – важный аспект проектной деятельности, который не обходится без стиля руководства. Поведение управляющего значительно влияет на команду проекта, поэтому должно быть этичным, справедливым и адекватным. Не существует конкретного мнения по поводу главных качеств у руководителя, который одновременно должен считаться лидером своей команды. Важно только одно: успешному лидеру, возглавляющему команду проекта, необходимо проявлять гибкость в своем поведении и в стиле руководства в зависимости от возникновения любых обстоятельств.

Формирование команды происходит за счет наложения на функциональную структуру линейной структуры управления конкретным проектом. Во главе каждого проекта стоит менеджер, осуществляющий управление по горизонтали. Кроме того, каждый исполнитель также отчитывается руководителю своей службы. Аппарат функциональных руководителей, чьи взаимоотношения с исполнителями проекта характеризуются наличием функциональных связей, реализует функции управления финансами, кадрами и другими ресурсами, необходимыми для реализации проекта. Таким образом, проектная группа находится в жесткой системе перекрестных связей. Команда проекта носит временный характер – она существует до полной реализации проекта, программы, идеи и т.п. По окончании проекта команда распускается.

При формировании команды набираемые специалисты подчас незнакомы друг с другом, не работали вместе. Для их эффективной совместной деятельности необходим определенный период, когда они определят отношения, адаптируются к условиям работы в команде, осознают себя единым целым.

При выполнении крупных проектов в сфере гостиничного бизнеса, таких как развитие новых направлений или расширение гостиницы довольно четко распределяются ролевые нагрузки между членами команды проекта, за каждой ролью закрепляется отдельный сотрудник. Однако при реализации типичных для организации проектов, в особенности средних и малых, на практике такого четкого распределения ролей не происходит. Исключение составляет формализованное выделение роли менеджера проекта.

Если не были достигнуты запланированные результаты проекта, то все ответственность ложится на менеджера проекта. При этом руководство гостиницы не учитывает, что за результативность проекта также отвечают все специалисты, принимающие ключевые решения по основным процессам управления проектом.

Ситуации, когда фактически команда проекта состоит из одного менеджера проекта, совмещающего все ролевые нагрузки, характеризуются следующими проблемами:

- совмещение ролей исполнителя и проверяющего (за планирование, утверждение, реализацию и приемку работы отвечает один человек – менеджер проекта);
- теряется ценность проектного управления, так как проекты выполняются по шаблону;
- нехватка стратегически важных ресурсов для проекта как материальных, так и человеческих, связанных с отсутствием отлаженного механизма согласования ресурсов, которые могут быть использованы в других проектах;

- низкое качество выполнения не профильных для менеджера функций, например, расчет бюджета проекта, в случае если проект предполагает значительное отклонение в бюджете от ранее реализованных типичных проектов;

- необходимость постоянного дополнительного консультирования у профильных специалистов (по качеству, рискам, стоимости, содержанию работ), которые в отдельные моменты времени могут быть недоступны или недостаточно мотивированы на неформальное участие в проекте. [1]

При запуске новой гостиницы в некоторых случаях владельцы обращаются к команде извне, поскольку, запуск гостиничного проекта является рискованной задачей с большим количеством неизвестных. Владельцы в первую очередь задумываются о быстрой окупаемости и о том, как вывести гостиницу на лидирующие позиции. Развитие отеля собственными силами требует серьезных усилий, финансовых и временных затрат. Для успешного ведения гостиничного бизнеса необходимы профессиональные навыки, глубокое понимание гостиничной инфраструктуры, рынка гостиничных услуг, а также серьезный опыт работы в этой сфере. В противном случае усилия могут оказаться тщетными, а финансовые потери ощутимыми. Иногда владельцы приглашают управляющую структуру, которая должна учесть особенности предприятия и помочь в реализации планов. Передав свои отель в доверительное управление опытному профессиональному управляющему, владелец может существенно снизить свои риски, сохранить свое время, силы и нервы. [4]

Команда осуществляет профессиональную деятельность по управлению гостиничным бизнесом с целью его развития и увеличения доходности. Специалисты помогают правильно инвестировать активы, наладить инфраструктуру, построить и развить бизнес от «А» до «Я».

На этапе запуска гостиницы могут принимать участие различные управляющие компании. Управляющие компании предлагают поддержку

владельцам на различных этапах жизненного цикла. Они могут взять на себя ответственность по всему комплексу бизнес-процессов:

- Маркетинговое обоснование;
- Разработка инвестиционного проекта;
- Техническое сопровождение;
- Текущее управление и т.д.[3]

Привлекая команду проекта извне, владелец получает комплекс управленческих решений. Большим преимуществом является то, что команда помогает избежать многих ошибок на этапе планирования гостиницы, например, продумывание зонирования и оборудования гостиницы. У профессиональной команды проекта есть большой опыт в различных проектах, они исходят из стандартов, тем самым их знания положительно влияют на уровень качества управленческих решений на этапе запуска и последующего управления.

Чаще всего команда отельеровпривлекается для гостиниц высшей ценовой категории. Правильное управление - залог успеха в гостиничном бизнесе. Однако не каждая гостиница может позволить себе квалифицированного управленца. Существуют командыпрофессиональных отельеров, опирающийся на многолетний опыт гостиничного бизнеса. Во многих случаях в состав команды входят опытные управленцы, бизнес-аналитики, маркетологи, экономисты, IT-специалисты, специалисты в сфере гостеприимства, совместная работа которых обеспечивает комплексный подход в развитии и продвижении бизнеса. Команда проекта проводит полный аудит работы отеля, помогает, как в короткий срок увеличить загрузку номерного фонда и вывести отель любого уровня на достойные доходные показатели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авилова Ж.Н. Организационная лояльность: мотивация и вовлеченность: Социально-гуманитарные знания. - 2017. - №8. – 95 с.
2. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом: М. Фаир-Пресс, 2016. – 147 с.
3. Котлер Ф., БоуэнДж., МейкензДж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. Пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 2018. – 47 с.
4. Лизунова Е.И. Управлять отелем = управлять качеством? // Пять звезд – №8 – 2017
5. Товб А.С. и др., Управление проектами: стандарты, методы, опыт – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 240 с.