

**Андрей Маренчук,
исполнительный директор управляющей
гостинично-ресторанными комплексами
компании Ribas Hotels Group**

Менеджмент на ногах

Помните совершенно идеального управляющего, месье Густава, в экранизации серии романов Стефана Цвейга «Отель Гранд Будапешт»? Поистине удивительная личность, желающая угодить всем и каждому, обладает изысканными манерами и превосходно выглядит. Вот он – портрет человека, которому можно и даже нужно доверить управление своим отелем. А что еще должен уметь такой сотрудник – рассказывает Андрей Маренчук, исполнительный директор управляющей гостинично-ресторанными комплексами компании Ribas Hotels Group.

O&R: Кто вообще может стать управляющим отеля? Каков «входной барьер»: опыт, образование, личностные качества? Что обязательно на входе, а чему можно научиться в процессе?

А.М.: Управляющий отеля – комплексная личность. В первую очередь в нашей компании обращают внимание на положительные личностные качества. В нем должны идеально сочетаться опыт, навыки, приобретенные на предыдущем месте работы. Здесь скорее вопрос в том, где он до этого работал и как. Репутация его предыду-

щего места деятельности на виду, а это дает четкое понимание того, как он управлял, исходя из отзывов и оценок о гостинице, которые гости оставили. То есть, когда мы берем на работу человека на эту позицию, мы смотрим и проверяем его деятельность. Например, он проработал в каком-то отеле порядка 2-3 лет, но мы заходим на тот же TripAdvisor или Booking.com, и видим самые низкие оценки и плохие отзывы, что говорит о качестве его работы. В любом случае, отношение гостей к объекту – его заслуга. Если мы видим, что гостинице поставили высокие оценки и есть какие-то достижения, то, естественно, мы захотим привлечь такого человека.

И, скажу честно, сколько бы ни было у управляющего опыта, в течение года мы все равно отправляем его на обучение и семинары. За счет нашей компании сотрудник получает огромный багаж знаний.

O&R: Управление отелем, по-вашему, – это больше технология или философия?

А.М.: Философия. Отели быва-ют разными, и, все-таки, мы пришли в век гостиниц с эмоциями. Это значит, что гости должны получать поло-

жительные эмоции, которые станут своего рода якорем для них. Первое, что должно быть в любом отеле, – это совокупность рационального и эмоционального качества сервиса в нем. Поэтому гостеприимство – это философия того, что если гость – друг, то нужно определить для себя, кто такой этот друг и какое к нему должно быть отношение.

Технологии постоянно меняются, но философия отношения к гостю как к другу остается навсегда.

O&R: Управляющий должен быть больше финансистом, хозяйственником, маркетологом или HR-ом?

А.М.: В нашей системе управляющий должен быть скорее сервисником и хозяйственником. Потому что другие функции за него выполняют профессионалы. Процессы, которые выполняются сотрудником, должны быть разбиты таким образом, чтобы он был сконцентрирован не только на техническом состоянии объекта, но и на эмоциональном отношении к гостю. 80% времени управляющего занимает общение с гостем и непрерывное улучшение сервиса. Остальные процессы мы забираем на себя.

O&R: Билл Марриотт когда-то озвучил термин ‘management by walking around’. Что вы об этом думаете? Должен ли управляющий постоянно «бродить» по отелю? И если да, то зачем?

А.М.: Конечно, должен. Когда-то, при проектировании отеля, в план обязательно закладывалось пространство, представляющее собой огромное жилое помещение для управляющего. В некоторых отелях это была самая большая комната, а в объектах, построенных в 80-х гг., могли быть панорамные окна с видом на море. Сейчас же все-таки создаются отели, где мы не уделяем совершенно никакого внимания подобной мелочи. Нам кажется, что отельному работнику должно быть неудобно находиться в своем кабинете, он должен постоянно ходить по гостинице. У наших управляющих есть обязательная задача – начинать рабочий день с общения: они общаются с людьми на завтрак, спрашивают о том, как спалось, какие вкусовые качества еды в кафе, что бы они хотели дополнить. Затем случается довольно трепетный процесс выселения, то есть момент расставания с гостем. В это время они обязаны присутствовать и общаться с гостями наравне с администратором. Благодаря такому взаимодействию, гости хотят возвращаться туда, где есть хороший знакомый управляющий, они захотят вернуться не в стены, а к людям, которые работают там.

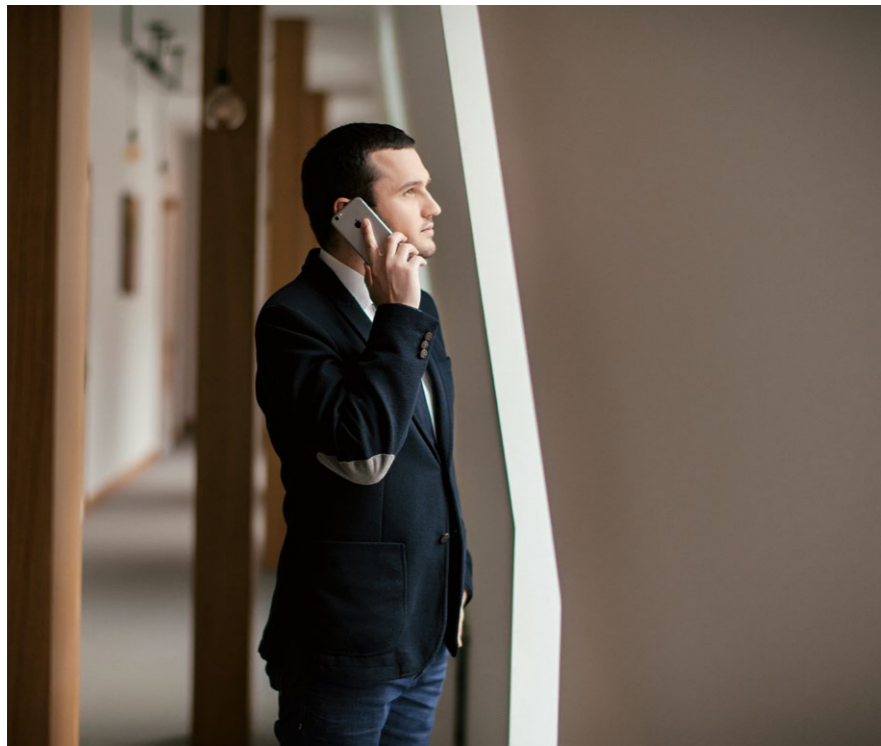
Только гуляя по коридорам гостиницы, можно увидеть недостатки и проблемные места. Каждый отель – не идеален, потому что это такое «живое существо», которое постоянно меняется и развивается, порой, в худшую сторону. И вот этот самый нюанс нужно вовремя заметить и устранить, пока его не заметили гости. Поэтому и важно, чтобы управляющий всегда был на ногах.

O&R: Что обязательно должен делать управляющий, что он обязан делегировать, а о чем он вообще не должен думать?



«А.М.: Он должен максимально делегировать свои полномочия, потому что команда отеля – люди, нацеленные на то, чтобы гость остался доволен своим проживанием в отеле, и непременно захотел вернуться. И роль управляющего заключается не только в участии в самом процессе, но и в наблюдении со стороны, поскольку основной его функцией является именно наблюдательная. Гости отеля ежедневно сталкиваются с персоналом: со швейцарами, администратором, горничной и поварами, а управляющий должен наблюдать за всем этим и думать, как улучшить, что можно сделать, чтобы все это происходило быстрее, качественнее и эмоциональнее.

Нужно делегировать свои полномочия и думать только о вариантах улучшения. Нет предела совершенству, а значит, всегда есть к чему стремиться. Например, еще 5 лет назад поздравить гостя с Днем рождения и подарить бутылку шампанского – было чем-то невероятным и приятным. В современных реалиях этим вряд ли можно удивить кого-то, все уже привыкли к этому. Подобные вещи требуют повышенного внимания: нужно следить за тем, что стало



обязательным и чем дополнить сервис отеля, чтоб стать особенным в своем сегменте.

O&R: Как организована система управления у вас: планирование, отчетность. Как осуществляется контроль работы управляющих головным офисом?

«А.М.: В компании абсолютно все процессы каждой из служб прописаны. К тому же, в главном офисе есть отдел контроля качества, который занимается проверкой стандартов и их соблюдения в отелях. Главная задача, разумеется, придерживаться этих норм.

Поскольку с управляющего снята функция ответа за доходность (потому что за маркетинг и продажи отвечает центральный офис, где к тому же находится корпоративный отдел продаж, отдел бронирования и отдел финансов), то он должен отчитываться исходя из собственных показателей эффективности. Это количество отзывов от гостей, как управляющий реагирует на проблемы, как их решает и все в таком духе.

Разумеется, главная отчетность – репутационная. Однако в нашей компании мы стараемся, так ска-

зать, опередить наших гостей. Сейчас объясню: наш внутренний отдел контроля качества прислушивается к мнению каждого гостя путем звонков и анализа анкет. Это обязательно должно происходить до того, как довольный или недовольный постоялец поставит свою оценку на каком-либо ресурсе, будь то TripAdvisor или Booking.com. В каждом номере нашей сети есть «домики» с номером телефона для жалоб и предложений, при выезде из какого-либо отеля, администратор вручает анкету обратной связи с гостем. После, полученные отзывы, отклики и замечания, анализируются отделом контроля качества. А задача управляющего понять, почему у него появился хороший отзыв, что нужно сделать, чтоб повторить его, а почему плохой, чтобы понимать, что необходимо исправить.

O&R: KPI управляющего: кто их создает и как они выполняются/контролируются?

«А.М.: Он прописан исходя из функционала и контролируется как финансовым отделом, так и отделом контроля качества. Немаловажным является и HR, потому что, если управляющий в отеле является своего рода капитаном корабля, то важно настроение коллектива и процент текучести кадров в отеле. Эти факторы являются весомыми и в случае вопроса о продлении контракта с сотрудником. Если в самом отеле эмоциональный фон персонала низкий, то если они не мотивированы на единый результат, хотят попрощаться с нашей компанией, то это проблема уже со стороны управляющего.

Таким образом три отдела оценивают результат: какие отношения с персоналом, как ведется учет и контроль за качеством. Ведется наблюдение за реакцией гостей, выявление каких-либо факторов при общении. Это все непосредственно влияет на оценку KPI.

В качестве мотивации, у нас выступает заработная плата. Напри-

мер, у управляющего летним отелем на 51 номер в Грибовке зарплата 15 000 гривен плюс бонус 2% от чистой прибыли. Говоря цифрами, чистая сезонная прибыль отеля Richard составила 7 миллионов гривен (эта информация публична в связи с продажей объекта). Таким образом, в бонусах – это примерно 140 тысяч за сезон. Сотрудник получает эти деньги непосредственно от управляющей компании Ribas Hotels Group. Согласитесь, неплохое вознаграждение за работу.

В компании все лица, которые влияют на итоговый результат в виде чистой прибыли, поощряются бонусами. Благодаря подобной системе мотивации в 2017 году мы достигли рекордного для компании результата: более 150 миллионов гривен совокупного дохода наших объектов управления и бронирования.

Обещание в будущее: когда наша компания выйдет на IPO – все сотрудники компании от техника до регионального директора будут владельцами акций.

O&R: Бывало ли, что «что-то идет не так»? Как тогда вы решаете проблему? Меняете управляющего, присылаете ему подмогу из головного офиса, нанимаете консультанта?

«А.М.: Если что-то идет не так, то этим непосредственно занимается отдел контроля качества. Он резюмирует, что конкретно плохо. Например, если управляющий просто-напросто не желает работать и достигать результата, то, конечно, для нас не составит проблемы его заменить. Наш HR-отдел работает вдвое интенсивнее, чем это нужно. Даже если закрыты все вакансии, мы не прекращаем обзванивать соискателей и приглашать на собеседования, не перестаем ездить на семинары, общаться и брать контакты у других управляющих. Если мы все-таки пришли к выводу, что сам сотрудник не горит желанием предоставлять свои услуги качествен-



но – мы его заменяем. Если же видим, что это скорее какой-то, условно говоря, сбой по каким-то факторам незнания чего-то, а все остальные показатели хорошие, тогда мы просто отправляем его, к примеру, на обучение. Для повышения квалификации мы предлагаем стажироваться в каком-то другом отеле нашей сети, чтобы набраться новых знаний у более опытного управляющего. Прежде всего мы верим в то, что человек готов исправиться и научиться.

То есть: если это ошибки из-за неопытности – мы готовы работать вместе, если нежелание – мы увольняем.

O&R: Кто никогда не будет работать в вашей команде?

Я всегда удивлялся термину «ген гостеприимства». Но со временем понял, что этот ген правда должен быть у человека, работающего в отеле. Для меня хороший управляющий определяется дружелюбностью, чего, к сожалению, у многих людей нет. Был такой случай на нашей практике, когда на собеседование пришел человек с опытом и знаниями, сильный специалист с нужными нам hard skills, но нам пришлось ему отказать, поскольку при общении чувствовалась конфликтность, лицемерие и привычка плести интриги. Это отталкивающий фактор, и такой человек у

нас никогда не будет работать. Я категорически не рекомендую брать таких людей к себе на работу, потому что они не способны дружить, любить гостей и своих сотрудников и дарить это гостеприимство другим.

Лайфхак: сходите на кофе с управляющим или руководителем отдела, который претендует занять место в вашей компании. Послушайте, как он общается с обслуживающим персоналом. Это многое покажет, в том числе и то, как он будет общаться со своими подчиненными и гостями.

O&R: Ключевые фразы:

- Поэтому гостеприимство – это философия того, что если гость – друг, то нужно определить для себя, кто такой этот друг и какое к нему должно быть отношение.

- Гости хотят возвращаться туда, где есть хороший знакомый управляющий, они захотят вернуться не в стены, а к людям, которые работают там.
- Благодаря подобной системе мотивации в 2017 году мы достигли рекордного для компании результата: более 150 миллионов гривен совокупного дохода наших объектов управления и бронирования.

- Когда наша компания выйдет на IPO – все сотрудники компании от техника до регионального директора будут владельцами акций.