

Санкт-Петербургский государственный университет

*Хуянь Шоуцюань*

Выпускная квалификационная работа

*Особенности управления персоналом в сетевых организациях (на примере гостиничного бизнеса КНР)*

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5589.2019 «Социология»

Научный руководитель:

*Доцент* *к.эк.н.,*  Меньшикова Галина Александровна

Санкт-Петербург

2021

**Аннотация**

Гостиничные сети составляют важную часть сетевых предприятий, вследствие чего их деятельность и управление находятся под пристальным вниманием экспертов. Персонал – основополагающий фактор, влияющий на расширение рыночной доли отеля, формирующий его блестящую репутацию, обеспечивающий высокий стандарт обслуживания.

Диссертация основана на теориях управления человеческими ресурсами и концепциями, связанными с организационным поведением. Благодаря интервью с высшим руководством и действующими менеджерами сети отелей Home Inn в Урумчи, были выявлены основные современные характеристики и методы управления персоналом сети отелей Home Inn в Урумчи, обобщен практический опыт и слабые стороны. Путем анализа комментариев и отзывов, как в книге жалоб, так и в социальных сетях, получена объективная оценка обслуживания в сети отелей Home Inn. На основе SWOT-анализа современных обстоятельств функционирования сетевых отелей в Урумчи были проанализированы их преимущества, недостатки, возможности и угрозы, включая сферу управления персоналом.

***Ключевые слова:*** сеть отелей, управление персоналом, интервью с руководителями, анализ отзывов книги жалоб, изучение отзывов в социальных сетях, SWOT- анализ проблем управления.

**Abstract**

Chain hotels constitute an important part of chain enterprises, so their activities and management are closely watched by experts.The staff is the fundamental factor influencing the hotel's market share expansion, shaping its reputation for excellence and high standards of service.

This thesis is based on the theories and concepts of human resource management related to organizational behavior.In urumqi the HOMEINN hotel chain's senior management and the current management personnel interview, determine the main characteristics of modern urumqi home inns hotel chain and the personnel management by analysing the reviews and comments acknowledge and social networking, won the objective evaluation of HOMEINN hotel chain hotel service.Based on the SWOT analysis of the operation status of chain hotels in Urumqi, this paper analyzes its advantages and disadvantages, opportunities and threats, including personnel management.

**Keywords:**Chain hotels, human resource management, interview with managers, comment analysis of complaints, customer feedback in social networks, SWOT analysis of management problems.

**Содержание**

**Введение**.................................................................................................................6

**Глава I. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ** .....................................................................,,,...9

1.1.Особенности управления сетевым бизнесом (современные

западные теории).....................................................................................................9

1.2. Зарубежные теории управления персоналом в сфере сервиса (современные подходы)..................................................................................17

1.3. Китайские теории по управлению............................................................21

**Глава II. Особенности УПРАВЛЕНИЯ И обслуживания в СЕТЕВЫХ гостиницах Китая (НА ПРИМЕРЕ HOMEINN HOTEL)**......................................................................................................................30

2.1. HOMEINN HOTEL: современные проблемы функционирования и управления (по опросу руководителей отелей этой сети)................................…30

2.2. Оценка качества обслуживания (по материалам книги жалоб и предложений).............................................................................................................43

2.3**.** Оценка качества обслуживания в отеле его бывшими клиентами (анализ сайтов сети отелей HOMEINN)............................................................................49

2.4. Особенности управления трудовыми ресурсами в отелях эконом-класса сети HOMEINN HOTEL в городе Урумчи (на основе концепции SWOT анализа).......................................................................................................................59

**Заключение**..............................................................................................67

**список Литературы**...................................................................................69

**СПИСОК ПРИЛОЖЕНИЙ**............................................................................,.......76

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Описание сети отелей HOMEINN hotel………...........….......76

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Программа исследования: интервью с руководителями отелей………………………………..........................................................................78

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.Перевод интервью респондента №1…....................................79

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.Перевод интервью респондента №2…....................................83

ПРИЛОЖЕНИЕ5.Перевод интервью респондента №3.........................................91

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.Программа исследования «Анализ книги жалоб и предложений как документа, свидетельствующего об удовлетворенности проживающих в гостиницах о качестве обслуживания».......................................95

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Переведенный текст «Книги жалоб и предложений» двух отелей..........................................................................................................................96

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Сравнительный анализ жалоб и предложений по двум отелям (таблица)...................................................................................................................111

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Программа исследования «Анализ сайтов гостиниц как объективное свидетельство удовлетворенности проживающих в гостиницах качеством обслуживания»......................................................................................121

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы.** Давая оценку актуальности выбранной темы сошлемся на высказывание Катькало В.С, бывшего декана ф-та менеджмента СПбГУ, крупнейшего специалиста и в области менеджмента, и в области управления сетевым бизнесом. Он писал: «Интерес к особенностям управления фирмами в индустрии гостеприимства, важнейшей частью которой является гостиничный бизнес, определяется рядом причин.*Во-первых*, это - один из основных секторов сферы услуг, быстро набирающей в последние полвека удельный вес в ВВП экономически развитых стран. Активизацию гостиничного бизнеса можно считать типичным косвенным индикатором роста благосостояния и мобильности населения в постиндустриальном обществе…*Во-вторых*, становление и расширение международных гостиничных сетей являются спутниками экспансии транснациональных компаний и отражают общую тенденцию к глобализации инфраструктуры бизнеса.*В-третьих*, крупный гостиничный бизнес дает богатый материал для осмысления чрезвычайно актуальных в теории и практике стратегического управления фирмами в начале XXI в. проблем их сетевой организации и конкуренции на основе нематериальных активов[[1]](#footnote-0).

Думается, что тот факт, что в Китае исследования сетевого бизнеса не только отсутствуют, но хуже того, понятие сеть распространяется еще и на сетевые финансовые пирамиды, которые с 1998 по 2005 г. были запрещены, только усиливает необходимость их проведения.

Укажем на свой аргумент, управленческие сети в Китае – новый тип предприятий. В нашей стране они стали образовываться лишь в начале ХХ1 века, особенности функционирования и методов управления сетями мало известны, соответственно публикации по теме практически отсутствуют. При этом практика их воплощения, особенно к гостиничном бизнесе, стремительно расширяется.

**Состояние и степень изученности проблемы** определяется в основном западной и отчасти российской литературой, в частности публикациями ф-та менеджмента СПбГУ.

Применительно к нашей теме, представляется возможным выделить три направления исследований сетевого бизнеса. Первое – исследователи, обосновывающие роль сетей как типичной коммуникации современного общества (начиная с Г. Зиммеля,  [Стайна Брэтен](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%BC_%D0%91%D1%80%D1%8D%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BC&action=edit&redlink=1" \o "Стайном Брэтеном (страница отсутствует))а[[2]](#footnote-1), Яна ван Дайка[[3]](#footnote-2), М.Кастельса[[4]](#footnote-3), Дж. Мартина[[5]](#footnote-4) и других). Второе – исследователи сетевого бизнес и особенности его управления (Аксельсон и Итон[[6]](#footnote-5), Ford, Gadde, Håkansson,& Snehota,[[7]](#footnote-6); Ford & Mouzas[[8]](#footnote-7)др.). Третье – сетевой отельный бизнес [[9]](#footnote-8).

**Объектом исследования данной дипломной работы** является сетевой бизнес (на примере сферы гостиниц), а**предметом** — особенности управления персоналом в сетевых организациях.

. **Цель исследования:**  выявить и описать особенности управления сетевым бизнесом вообще и трудовыми ресурсами в частности.

**В соответствии с целью, были поставлены следующие задачи.**

1. Изучить и обобщить зарубежную информацию по управлению сетевым бизнесом.
2. Проанализировать зарубежные школы по оценке качества обслуживания в предприятиях сервиса.
3. Описать школу китайских исследований, касающиеся управления бизнесом вообще и отельным, в частности.
4. Выявить особенности сетевого бизнеса в отелях сети HOMEINN HOTEL (на основе интервью их руководителей)
5. Оценить качество облуживания в некоторых отелях сети на основе анализ книги «Жалоб и предложений»)
6. Оценить качество обслуживания в отелях сети по записям проживающих в отелях по сайтам;
7. Используя метод контент-анализа описать сегодняшнюю ситуацию в отелях, выявив сложности и благоприятные моменты.

**Эмпирическая база исследования**  В ходе сбора материала автором были использованы общенаучные методы: сравнительного анализа, работы с документами, SWOT-анализ, а также социологические: интервью руководителей отеля.

**Структура работы** Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. Всего в диссертации содержится; 121 страница. 10 таблиц. Список литературы составляет 55 наименований, включая литературу на английском, русском и китайском языках.

**Основные понятия** Гостиничная сеть – это долгосрочное взаимовыгодное объединение гостиничных предприятий, а также фирм сопутствующих отраслей в единую структуру и систему стратегического сотрудничества с целью создания совместных преимуществ (компетенций)

**ГЛАВА I. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**1.1 Особенности управления сетевым бизнесом (современные западные теории)**

Сети – относительно новое понятие в социологии, закрепляющее наличие внутри групп (общностей) подгрупп (части общности), имеющих особые отношения, возможно, неформальные отношения. Теория, описывающая природу социальных сетей зародилась в 1930-е годы, но свое развитие получила в 1970-е,[[10]](#footnote-9).Она впервые была предложена известным британским антропологии Р. Брауном, как определенный параметр взаимодействия внутри ограниченных групп (например, племен, деревень и т. д.). Примерно в это же время Якоб Леви Морено[[11]](#footnote-10), занимаясь исследованием студенческих и школьных групп, выявил факт большей дружбы и частоты общения мальчиков с мальчиками, а девочек с девочками, назвав это сетевым взаимодействием. Параллельно он разработал и составил социограммы групп, как первый прообраз изображения сетевой структуры.

Сети отражают особое, как правило, более тесное, межличностное поведение людей, в них входящих. Так, Барри Веллман, один из основоположников изучения социальных сетей, предложил следующее определение : “социальные сети - это относительно устойчивая система, состоящая из социальных отношений между отдельными личностями[[12]](#footnote-11)». По мере распространения подхода, понимание сетей вышло за рамки межличностных отношений. Расширилось понимание сути взаимодействия: под ними стали понимать целый ряд социальных связей и/или социальных отношений, а также углубилось понимание субъекта сетей: теперь актором мог быть набор различных единиц, таких как семьи, ведомство или организации.

В соответствии с различной направленностью анализа, теория социальных сетей имеет два основных аналитических элемента: описание характера взаимодействий или реляционный (от “relations”) и структурный. Так, в рамках первого подхода исследователей интересует характеристики взаимодействия между акторами: плотность, сила, симметрия, масштаб и т.д. Применительно к структурному подходу акцентируется внимание на расположении участников сети в ней. Опишем основные подходы каждого из этих двух направлений.

Первый (реляционный) подход. Один из наиболее известных исследователей сетей - М. Грановеттер именно параметры взаимодействия в сети сделал предметом своего изучения. В 1973 году он опубликовал в Американском журнале социологии статью "Сила слабых связей", в которой впервые предложил концепцию силы связи. Он разделил связи на два типа по силе: сильные и слабые (Weak and Strong Ties), учитывая при этом частоту взаимодействия, эмоциональную силу, близости и взаимность обмена. Эти четыре свойства выявлены им как у индивидов, так и применительно к организациям. При этом сильные связи в большей мере присутствуют между людьми со сходными социально-экономическими характеристиками, такими как пол, возраст, образование, профессиональный статус, уровень дохода и т.д., в то время как слабые отношения развиваются между индивидами с различными социально-экономическими характеристиками. Индивиды с высоким внутренним сходством внутри группы понимают вещи, события часто одинаково, поэтому, как делает вывод Грановеттер, ресурсы, полученные благодаря прочным отношениям, часто избыточны. Слабые связи возникают между индивидами через различные источники информации, здесь ресурсы редко бывают излишними.

Грановеттер сосредоточил свои исследования на изучении силы слабых отношений и предположил, что между людьми они могут быть более важными и влиятельными факторами, чем сильные отношения. Люди могут поддерживать лишь ограниченное число сильных отношений на протяжении всей своей жизни, но они могут поддерживать чрезвычайно распространенные слабые отношения. Наиболее распространенным проявлением слабых связей являются коммуникации в сфере производства, где отношения сводятся, как правило, к простому обмену информацией.

Природа и свойства сильных и слабых связей привлекали внимание и других ученых. Так, ученый Дэрек Хансен[[13]](#footnote-12) выявил, что прочные связи содержат в себе некоторую степень доверия, сотрудничества и стабильности., однако, слишком тесные связи ограничивают поступление новых знаний, сдерживают поиск новой информации за пределами существующих сетей и ограничивают участников, обладающих аналогичными знаниями и навыками, их собственным узким кругом.

Другим направлением реляционного подхода в сетевом анализе ученые считают их ресурс или капитал. Этот подход был впервые предложен французским социологом П. Бурдье, который в книге «Формы капитала» (2001) выделил три формы социального капитала: социальные сети, социальные нормы (культурный капитал: знания, дипломы…) и доверие (репутацию).

Другой авторитетный исследователь – Дж.Коулмен[[14]](#footnote-13) - утверждал, что социальный капитал относится к капитальной собственности, принадлежащей индивиду, которая выражается как ресурс социальной структуры. Он состоят из

элементов, составляющих социальную структуру, главным образом проявляющуюся в социальных группах или сетях. Чем в большем количестве групп участвует индивид, тем сильнее его социальный капитал. Не только индивиды обладают социальным капиталом, предприятия также обладают “корпоративным социальным капиталом”. Для них его выразителем является способность соединять потребление дефицитных ресурсов. Поскольку социальный капитал представляет собой социальные отношения в организации или социальный статус индивида, следовательно, в сети величина социального капитала организации или индивида определяет их положение в структуре.

Второй - структурный подход. Его основоположниками принято считать Алекса Бейвласа[[15]](#footnote-14) и Харольда Левитта[[16]](#footnote-15), которые предложили понимать под сетью не людей, а позиции, что позволило квалиметрировать потоки, а соответственно обозначить структурные закономерности. Ключевым понятием в социальных сетях, по их мнению, является "центральность", то есть самая центральная точка в социальной сети, которая фиксирует наибольшее количество возможных привилегий. Социальные акторы в сетях стремятся получить соответствующий социальный капитал через социальную структуру или позиционирование в ней (J.Coleman, A.Portes, N.Lin)[[17]](#footnote-16). Сети основаны, в рамках данной модели, на неравномерности затрат и получения сетевых преимуществ. Чем ближе к центру, тем выше активность, которая требуется от актора, но и больше получаемых им преимуществ.

Вообще активное изучение структуры, включая сети, связано с именем С. Найдела, который в работе «Теория социальной структуры, 1957» впервые провел различие между структурой и функцией. Он писал: «Мы определяем структуру общества через конкретную популяцию и поведенческие образцы или сети (или системы) отношений, получаемые акторами через выполнение их совместных и взаимно ориентированных ролей».

Следующий шаг в развитии структурного подхода сделали венгерские математики в 60-ые и 70-ые годы предложив потенциал математической теории для описания социальных сетей. Они распространили понятие «граф» на социометрию, выявив понятие узла как точки пересечения множества взаимодействий .

М. Кастельс считал «сетевую структуру» центральным понятием теории и понимал под ней «комплекс взаимосвязанных узлов». Конкретное содержание каждого узла, по его мнению, зависит от характера конкретной сетевой структуры, которая рассматривается. Связь между узлами определяется их способностью к коммуникации. Сами «сети представляют собой открытые структуры, которые могут неограниченно расширятся путем включения новых узлов, если те способны к коммуникации…»[[18]](#footnote-17)

Как результат последующего развития анализа сетевой структуры, можно рассматривать выявление ее различных видов и типологий. Так, учеными выявлено многообразие сетей и множество типологий, например, по типу акторов (личное или групповое общение; внутрисетевая или межсетевая организационная коммуникация, межгосударственные сети и др,), по типу структуры: иерархические, кластерные, матричные, линейные и другие.

Описав некоторые этапы формирования теории сетей и сетевого взаимодействия, укажем на некоторые их особенности применительно к предприятиям. Так, Дж. Липник и Дж. Стэмпс[[19]](#footnote-18) выявили 5 принципов сетевой организации:

- наличие единой цели, не достижимой вне ее,

- добровольность участия в сети,

- независимость партнеров,

- множественность лидеров,

- разноуровневые взаимодействия, где каждый участник может общаться с любым партнером по данной сети.

Анализ внутрифирменных сетей явился, по сути, одним из направлений изучения эволюции организаций, точнее — тенденций децентрализации крупных компаний. Одной из первых работ этого направления стала опубликованная в 1965 г. статья Дж. Форрестера[[20]](#footnote-19), в которой он прогнозировал построение организаций вокруг «центров прибыли (распределения ресурсов)».

Особенности управления сетевыми организациями также активно изучались Лидерами этого направления принято называть Р.Роудс, К. Прован, Е. Соренсен, Дж. Торфинга[[21]](#footnote-20) и других авторов. Они не только обозначили роль сетей как конструкта управления, стоящего в одном ряду с иерархией и рынком, но и выявили конкретные особенности сетевого менеджмента, см. например работы Borgatti, S. P., and Foster, P. C[[22]](#footnote-21)

Суть сетевого принципа организации состоит в замене многоуровневых иерархий кластерами фирм или специализированных бизнес-единиц, координируемых рыночными механизмами вместо административных. Выявим особенности управления сетями на примере гостиничного бизнеса, взяв за основу системы статью ученых ф-та менеджмента СПбГУ: Катькало В.С. и Мукба В.Н. Так, они отмечает, что объединение гостиниц, которые могут находится в разных странах мира, в единую гостиничную сеть с создание уникального гостиничного бренда является наиболее распространенной формой управления гостиничными предприятиями. Большинство международных гостиничных сетей – это глобальные компании: они многонациональны по капиталу, отели сети имеются почти на всех континентах. Такое соединение единого капитала и бренда, с одной стороны, с разнообразием культур, имея в виду особенности населения стран, клиенты которых могут пользоваться их услугами, порождают определенные трудности, описанные учеными[[23]](#footnote-22) Существование сетей усложняет природу конкуренции: в её вступают не только отели, но и сети.

Катькало В.С., следующим образом определяет гостиничную сеть: « это долгосрочное взаимовыгодное объединение гостиничных предприятий, а также фирм сопутствующих отраслей в единую структуру и систему стратегического сотрудничества с целью создания совместных преимуществ (компетенций)»[[24]](#footnote-23). Развитию сотрудничества способствует единая стратегия и совместные стратегические действия (особенно в сфере маркетинга) на основе общей системы информационного взаимодействия (включая единые системы бронирования и глобальные дистрибутивные системы) и сильного сетевого брэнда, что приводит к взаимному усилению конкурентных позиций и брэндов отелей сети и формированию комплементарных активов в рамках сети. Компании объединяются в сеть с целью развития и пересдаче друг другу новых компетенций, что сопровождается созданием ключевых факторов конкурентоспособности гостиничной сети и отношенческих рент».

По мнению Катькало В.С., выделяют два типа гостиничных сетей. Первый – внутренняя сеть, т.е. функционально-техническая, связанная с процедурами, процессами, едиными системами информационного взаимодействия между отелями одного бренда. Второй тип – внешняя сеть. Она объединяет всех сетевых партнеров в рамках единого портфеля брендов сети. Так, для сети Radisson SAS внутренней функционально-технической сетью являются отели, функционирующие под этим брендом в разных странах мира, а в сеть внешнего взаимодействия войдут только отели бренда Rezidor-Hardware softwareSAS. Элементы, которые окружают брэнд центральной фирмы (элементы внешнего и внутреннего маркетинга, а также приемы “software” и “hardware” управления) составляют основы стратегического конкурентного преимущества сети.

Изучение сетевой теории крайне важно применительно к конкретному менеджменту. Понимание сути сетевых отношений помогает поддерживать и улучшать отношения между сотрудниками, объясняя отдельные моменты, формирующие их поведение, благополучие и даже здоровье. Основная проблема теории социальных сетей заключается в том, что социальные акторы (индивиды, группы и организации в обществе)связаны друг с другом через сильные или слабые отношения. Эти отношения в социальных сетях могут в значительной степени способствовать формированию установок и поведения участников, а также могут влиять на многие важные для участников результаты.

Особенности управления отелями, объединенными в сети, описал профессор ф-та менеджмент СПбГУ С. Катькало. Он выделил два их типа (внешнюю и внутреннюю), показал их преимущества (облегчение борьбы с конкурентами за счет сетевого потенциала) и трудности (объединение различных по возможностям отелей).

*Итак, в параграфе были изложены современные западные теории отражающие суть понимания и причины развития сетевых отношений (1), выявлены особенности сетевого бизнеса, как коммуникации, позволяющей использовать преимущества кооперации при сохранении автономности в оперативном управлении (2), а также выявлены некоторые особенности управления сетями отелей (3)*.

**1.2. Качество обслуживания как главное конкурентное преимущество: две мировые исследовательские школы**

В экономиках развитых стран сфера услуг всегда занимала значительное место, но сегодня говорят уже об особой экономике сервиса в противовес старой экономике производства товаров. Более того, многие исследователи: Д. Белл, Е. Иноземцев и другие, оценивая современный этап производства, называют его сервисным (обслуживающим), выявляя доминирование в нем работников сферы обслуживания как основной занятости.

В списке крупнейших компаний мира Fоrtunе 500 все меньше производственных компаний и все больше компаний из сферы услуг. Да и сами товары изменились — сервисная составляющая занимает в них неотъемлемую и все большую часть. Мы перестали противопоставлять товары и услуги. Самые разные организации — банки и торговые сети, авиалинии и Интернет-провайдеры, государственные, медицинские и образовательные учреждения, да и многие производственные компании — на самом деле занимаются тем, что оказывают услуги — компаниям или людям.

Культура обслуживания, безусловно, базируется на традиции, но этого недостаточно. На Западе культуру обслуживания целенаправленно создают, там в числе прочего учат сервису и рассматривают его как один из важнейших стратегических инструментов. Сегодня, когда большинство компаний предлагают одинаковые товары по схожим ценам, сервис стал тем конкурентным преимуществом, которое помогает компаниям выделиться и занять доминирующее положение на рынке.

Стратегия сервиса стоит в одном ряду с маркетинговой стратегией. Реклама и маркетинг привлекут клиентов, но от чего зависит, останутся ли они довольны, придут ли к вам снова, будут ли рекомендовать вас своим друзьям и знакомым? - от качества сервиса.

Да, качественный сервис требует затрат, но они окупятся многократно благодаря повышению удовлетворенности клиентов, сохранению и росту клиентской базы, увеличению продаж и прибыли. но чтобы приносить прибыль, сервис должен стать стратегией.

Как разработать и внедрить стратегию сервиса в любой компании, рассказывает книга Джона Шоула «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество». Она совершила настоящую революцию в культуре обслуживания, выдержала три издания в США, переведена на другие языки и успешно продается по всему миру. Это не просто книга, а настоящее руководство к действию, следуя которому вы сможете повторить, а может быть даже превзойти результаты лидеров сервиса.

Автор книги Джон Шоул занимался обучением и развитием персонала более 35 лет, разработав систему тренингов по созданию и поддержанию высокого уровня сервиса, часть из которых он и описал в своем труде. Он был первым, кто разработал особую программу обучения обслуживанию клиентов. Джона Шоул организовал специальный центр - Sеrviсе Quаlitу Institutе, президентом которого стал, где помогают компаниям во всем мире создавать и поддерживать культуру обслуживания клиентов. По программам Sеrviсе Quаlitу Institutе обучено более 2 млн. человек в 40 странах.

Книга «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество» — это своего рода энциклопедия, фундаментальный труд, в котором рассматриваются все главные вопросы сервиса, включая планирование и организацию процесса, наем, обучение и мотивацию персонала, основы потребительского поведения и удовлетворенности клиентов, измерение влияния сервиса на ключевые показатели деятельности компании и оценку результатов. Автор приводит в пример лидеров сервиса — крупнейшие, известные во всем мире компании, которые сделали ставку на обслуживание клиентов и достигли успеха. Но прежде всего это книга о стратегии, о том, как поэтапно создавать и поддерживать культуру обслуживания, как сделать ее философией вашей компании, а ваших клиентов — преданными друзьями, готовыми приходить к вам снова и снова.

Джон Шоул развивает тему сервиса и в других книгах — «Тhе Сustоmеr is Воss», посвященной защите прав потребителей; «Е-Sеrviсе» — о революции, которую совершил Интернет в обслуживании клиентов; «Lоуаl fоr Lifе», в которой рассказывается о том, как исправить ошибки в обслуживании, неизбежные в работе любой компании, сохраняя при этом лояльность клиентов.

Важнейшим направлением улучшения качества обслуживания стало внедрение многообразных оценочных технологий, позволяющих оценивать качество обслуживания. Особенно это направление актуализировалось в 80-ые годы ХХ века. Именно в эти годы обозначилось внимание исследователей к проблемам концептуализации качества услуги, критериев качества услуги, измерения и контроля качества услуги.

В этот период, почти одновременно, сформировались две ведущие научные школы маркетинга услуг, которые стали заниматься проблематикой качества услуг: американская школа[[25]](#footnote-24) и скандинавская школа (Nordic School), представленная работами ученых из Швеции и Финляндии[[26]](#footnote-25).

К настоящему времени специалистами по маркетингу услуг: разработаны и эмпирически апробированы на практике оригинальные методы измерения качества услуг, лидирующим среди которых считается методика SERVQUAL и ее различные модификации; сформулированы критерии качества услуги, которые поддаются эмпирическим измерениям и управленческому контролю; разграничены понятия «качество» и «удовлетворенность»; разделены методы измерения качества услуги на «мягкие» и «жесткие» подходы (soft and hard quality measures)[[27]](#footnote-26).

Для удобства приведем сравнительную оценка этих двух основных моделей, см. табл.1.

*Табл.1*. Сравнительный анализ двух школ оценки качества обслуживания

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название школы | Ее сторонники | основные идеи |
| Североевропейская  «скандинавская») | Гренроос, Лавлок | Основана на оценке ожиданий потребителя |
| американская | Берри, Парасураман | На мнения экспертов |

В зарубежной литературе по маркетингу встречаются до десяти различных критериев оценки качества услуг: (1) доступность (access), (2) коммуникабельность (communication), (3) компетентность (competence), (4) обходительность (courtesy), (5) доверительность (credibility), (6) надежность (reliability), (7) отзывчивость (responsiveness), (8) безопасность (security), (9) осязаемость (tangibles) и (10) понимание/знание клиента (understanding/knowing)[[28]](#footnote-27).

*Итак, в ходе изучения обширной литературы, посвященной осознанию современной роли сервисных предприятий, как основы современного производства, нами были выявлены также основные модели североевропейская и американская, методы (soft and hard), а также 10 критериев оценивания качества услуг, которые были нами использованы для оценки качества обслуживания в отелях сети HOMEINN.*

**1.3. Китайские теории менеджмента, сетевого управления и гостиничного бизнеса**

Прежде всего укажем на то, что принципы научного менеджмента в Китае принципиально отличны от западного. Так, если стержнем западного подхода является актуализация роли технических факторов: организации производства, формам роста производительности труда и т.д., то китайская акцентирует внимание на роли высшего руководства, формирование лояльности персонала, стремления к гармонии как форме соединения интересов страны, предприятия и работника. Это изложено и очень аргументированно в книге Малявина В «Китай управляемый. Старый добрый менеджмент». Не согласиться с этим нельзя, но и полностью признать отторжение китайскими учеными опыт западных исследователей не совсем верно.

Не признавая абсолютную применимость западных теории, китайская наука формирует свой подход, соединяющих некоторые постулаты теории менеджмента с особенностями китайской культуры. Попытке осмыслить суть западных теорий в Китае стало уделяться большое внимание: стали формироваться отдельные научные направления, используя, в том числе, конкретизацию общих закономерностей к конкретным отраслям или для решения отдельны проблем.

В стране созданы Исследовательский центр по вопросам развития при Госсовете КНР – (всемирно известный центр, 200 сотрудников), Государственный комитет по развитию и реформе, Государственная комиссия по экономике и торговле, Народный банк Китая, Государственный информационный центр. имеются научные подразделения при Государственном комитете по развитию и реформе, при Государственной комиссии по экономике и торговле, при Народном банке Китая и Государственном информационном центре. Стержнем изучения менеджмента стали центральные китайские Университеты, такие как Пекинский, Фуданьский, Цинхуа, Народный, Университет международного бизнеса и экономики а также бизнес-колледж при Шанхайском университете и др.

Важным звеном развития китайской науки в сфере менеджмента являются научные центры. Один из лидеров - Институт Экономики (ЮНИРУЛ)[[29]](#footnote-28), организованный как некоммерческая исследовательская организация в 1993 году. Несмотря на малочисленность персонала он входит в 25 научных центров Азии. Заметное место среди исследовательских организаций занимает DRC (Центр изучения рыночных экономики), где проводятся исследования как рыночных отношений, так и управления предприятиями. Огромным авторитетом в стране пользуются Шанхайский центр экономических исследований, созданный в 1995 г., Институт реформ и развития и др.

Эти институты за годы своего существования подготовили немало студентов и преподавателей-профессоров. Назовем некоторых наиболее уважаемых ученых (в области менеджмента, включая сетевой и отельный бизнес).

Ли Цзяцян – один из крупнейших специалистов в области менеджмента, практически первый китайский преподаватель этой дисциплины. Он больше практик, чем теоретик: обучался в Исследовательском институте государственного управления и Школе бизнеса Чикагского университета, получил степень магистра менеджмента. До и после он более 10 лет работал в управленческой сфере в известных отечественных и зарубежных компаниях. Он занимал должность менеджера проектов в международном отделе Китайской Ассоциации по Науке и Технике, торгового менеджера отдела по импорту и экспорту главного управления компании Chang Cheng, принадлежащей корпорации China Aerospace Science and Technology, должность генерального менеджера совместного проекта в американской международной компании Pittwy, был менеджером по развитию международного бизнеса в американской компании Honeywell International, менеджера по обучению и развитию в компании British Petroleum. С 1993 по 1997 год он работал преподавателем в Университете компании Моторола, став в нем первым китайским преподавателем.

Ли И, получил степень MBA Института бизнес-администрирования и менеджмента Китайского народного университета по специальности человеческие ресурсы; закончил Институт экономики и менеджмента Университета Цинхуа по специальности экономика труда, магистр. Профессиональный менеджер Гонконгского университета, лектор курсов Карнеги по получению права участия в продаже акционерного капитала на острове Тайвань; занимал посты директора по персоналу в компании Allpku, директора отдела комплексного управления Yimei Technology (Китай), руководителя департамента комплексного управления KBB Automatic Door (китайско-немецкое совместное предприятие), менеджера отдела кадров Golden Horse Tourism Group и другие должности. Принимал участие в мероприятиях по совместному сотрудничеству между Народным университетом и группой компаний Huawei; проектировал модель управления и функции подразделений интернет - холдинга Соуху, а также проводил аттестацию должностей и оценку выполнения работ; занимался планированием человеческих ресурсов, проверкой объектов и оценкой выполненных работ и другим на предприятиях группы компаний Jiaming.

Линь Цзэянь, получил докторскую степень в области управления человеческими ресурсами в Институте психологии Китайской академии наук, работал в Китайской академии труда и социального обеспечения Министерства труда и социального обеспечения, где прошел путь от инженера, старшего инженера, заместителя генерального директора; руководил такими ключевыми национальными проектами, как «Система управления человеческими ресурсами китайских предприятий» и «Национальные стандарты оценки навыков руководителя предприятия», одновременно занимаясь ведением рубрики «управление персоналом» в журнале «Китайский труд». Его основные работы: « Модель 3П - Операционный план управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях», «Современный менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами», «Руководство по предотвращению несчастных случаев, вызванных человеческим фактором», «Проверка моральных качеств и обучение современных специалистов», «Практика психогигиены и охраны здоровья сотрудников». Он также является главным редактор двух книжных серий: «Диагностика и создание системы управления человеческими ресурсами китайского предприятия» (3 книги) и «Ключевые технологии управления человеческими ресурсами предприятия и план их внедрения» (12 книг).

Назовем некоторых авторов, которые специализируются в области туризма и гостиничного бизнеса.

Ван Дау в основном занимается исследованиями в сфере туризма и гостиничного менеджмента. В настоящее время является заведующим кафедрой экономики и планирования туризма им. Ван Дау Шанхайской Академии общественных наук, директором Исследовательского центра туризма Шанхайской Академии общественных наук и главным редактором журнала «Hotel World», а также членом Национального технического комитета по стандартизации туризма и исполнительным членом совета директоров Китайской ассоциации туризма. К его основным академическим достижениям относятся: «China Travel Must Read», «Развитие и менеджмент международного туризма», «Новая экономика туризма», «Руководство по стандартизации туристических услуг GB / T19004.2-ISO9004-2», «Гостиничный сервис», «Тенденции развития гостиничной индустрии 21 века», , «Синяя книга развития туристических гостиниц в Китае», «Отельный сервис», «Новая теория спланированного туризма» и другие.

Ван Цзюн – специалист в области финансового менеджмента в гостиничном бизнесе. Его основная публикация: «Новейшие особенности финансового менеджмента в гостиничной отрасли Китая». В ней он указал что ядро ​​современного управления гостиничным бизнесом лежит в финансовом менеджменте, а возрастание стоимости отеля в большей степени обусловлено влиянием нематериальных активов и бренд-эффекта, управление коммерческой репутацией имеет ключевое значение для гостиничного менеджмента.

Известный китайский бухгалтер профессор Юй Сюин в рамках своего проекта для Государственного фонда естественных наук впервые предложил создание новой модели финансового менеджмента, опирающейся на «управление работой» и «управление затратами труда» в качестве посредника, а также методы движения финансового потока, бухгалтерского учета и процедур управления в качестве основы; модель получила широкое использование в гостиничной индустрии.

Известный финансовый директор в сфере гостиничной индустрии Китая Сюй Ванцзюн. В своей статье «Построение модели финансового управления сетевыми отелями» упомянул, что прибыль сетевых отелей сосредоточена на контроле затрат, управление затратами проходит красной нитью сквозь весь процесс управления отелями. Контроль за затратами занимает ключевое положение в административной деятельности по управлению сетевыми отелями.

Профессор Цзи Чанлинь в «Анализе операционных расходов и стратегий управления в гостиничной индустрии Китая» указал, что если гостиничная индустрия стремится к прибыльному функционированию и повышению эффективности производства, то ей в первую очередь необходимо опираться на совершенный анализ операционных затрат и модель управления с целью снижения затрат на эксплуатацию отеля, повышения эффективности использования финансового капитала и увеличения экономической выгоды от деятельности отеля.

Приведем некоторые выводы, обобщив изучение литературы по китайскому менеджменту.

Ученые (Цен Ши Чанг и др.,)[[30]](#footnote-29) выявили ряд отличительных черт китайского менеджмента: преобладание конфуцианства, соседствующего с коммерческим мышлением (1), простая организационная структура предприятия (2), продолжающийся процесс культурного развития (3), высокая скорость внедрения инноваций (4), умелое использование нерыночных стратегий (5). Опишем каждый из них подробнее.

Китайские ученые выяснили, что большинство руководителей обладает определенным коммерческим мышлением. Они ценят высокий оборот капитала и тайм-менеджмент (даже больше, чем превосходство). Они также установили, что конфуцианский подход, в рамках которого предпочтение отдается простой организационной структуре и все подотчетны высшему руководству; имеет место сильный страх от слишком большой ответственности; поддерживаются разнообразные формы сотрудничества с государственными чиновниками на разных уровнях – пока сохраняет свою роль.. Более того, хорошие компании определяются чем-то большим, а именно: стремлением и открытостью к экспериментам с радикально новыми техниками менеджмента.

В целом национальным предприятиям свойственна простая структура организации. Китайские руководители компаний известны тем, что контролируют подразделения сверху, но мало кто знает об их умении адаптироваться, что помогает им эффективно реагировать на изменения на рынке и быстро внедрять новые направления деятельности. В Китае существует постоянная необходимость в умении адаптироваться. Требуется не только идти в ногу с рынком, но также с теми различиями в развитии между регионами и уровнем полномочий местных чиновников.

Третья черта - локализация преимуществ. Большая часть Китая еще находится в состоянии развития. Это означает, что в стране много неопытных покупателей, компаний с невысоким уровнем капитализации и уникальных местных традиций в бизнесе. Понятие качества, например, отражает местные потребности. Строительные компании выплачивают надбавку за цемент, который быстро сохнет или его можно заливать при низких температурах, потому что они хотят строить с максимальной скоростью и работать по семь дней в неделю. Они не заплатят сверх положенного за цемент, который держится 50 лет вместо 30. Локализация обеспечивает компаниям возможность увеличения стоимости посредством того, что они предлагают своим покупателям и партнерам, или как выходят на рынок.

Четвертая особенность - быстрый процесс разработки продукции. Скорость, с которой китайские компании разрабатывают новые продукты, начиная с существующих технологий и заканчивая наращиванием массового производства, впечатляет. Лидер китайского рынка в сфере производства детских колясок и автокресел, обгоняет своих конкурентов, представляя на рынке в среднем 100 новых моделей ежеквартально. Сети ресторанов быстрого питания, включая KFC China, каждый год предлагают потребителем больше новых продуктов, чем их коллеги в США. Потому что этого требуют местные вкусовые предпочтения.

Опыт, на который полагаются китайские компании, это в основном промышленные навыки невысокого уровня. Они не предполагают создания высоких технологий, оригинальных дизайнов и подбора материалов, им не требуются знания потребителей или маркетинговых хитростей. Из-за своей ориентации практика китайских корпораций отличается от западной по нескольким ключевым позициям:

- В китайских компаниях направления разработки и производства тесно связаны друг с другом. Мультинациональные компании в определенной степени разграничивают эти две сферы деятельности.

- Китайские компании получают новые технологии посредством официальной лицензии или методом обратного проектирования. Но вся физическую работа по тестированию и производству проводится внутри компании. Мультинациональные же корпорации, отличающиеся своей ресурсной базой, делают наоборот.

- Китайские компании часто нанимают специалистов в сферах проектирования и производства среднего уровня, хотя стоимость их услуг все больше возрастает. Процессы в мультинациональных компаниях обычно связаны со стремлением сократить этапы производства и количество рабочих часов.

Пятая особенность - умелое использование нерыночных стратегий. В Китае очень важно строить отношения с правительством и другими ведомствами. «Умные» компании пытаются понять организационную структуру партийного и государственного устройства в каждом городе или провинции. Вся хитрость состоит в том, что нужно знать, к каким чиновникам обращаться и по каким вопросам, и в чем их интересы.

Руководители китайских компании рассматривают формирование личных отношений с партийными чиновниками в качестве способа рационального распределения затрат, налоговых обязательств и доступа к рынку. С свою очередь партиям нужны предприниматели, чтобы создавать производственную базу в стране и увеличить объем налоговых поступлений. Если коротко, отношения между основателями компаний и чиновниками чаще связаны с вопросами решения каких-то проблем, чем с коррупцией.

Суть китайского бизнеса — приспособление к окружающей среде. Практика управления, которая развивается в определенной степени ограниченных условиях внутри страны, становится более аутентичной, вертикально организованной и локализованной. Для сравнения американские многонациональным компаниям приходится потрудиться, чтобы уметь быстро реагировать, несмотря на многочисленные механизмы координации, интеграции и контроля над их структурными подразделениями. Будущее менеджмента лежит где-то между иерархической реформой западных корпораций и демократичными преобразованиями в китайских компаниях.

*Итак, принципы научного менеджмента в Китае принципиально отличны от западного. В нем высоко ценится роль высшего руководства, необходимость формирования лояльности персонала, а также стремления к гармонии как форме соединения интересов страны, предприятия и работника. В попытке создать свою школу задействованы основные научные центры менеджмента: Исследовательский центр по вопросам развития при Госсовете КНР, Институт Экономики (ЮНИРУЛ), Центр изучения рыночных экономики, Шанхайский Центр экономических исследований, Институт реформ и развития и др К проблеме привлечены центральные китайские Университеты: Пекинский, Фуданьский, Цинхуа, Народный, Университет международного бизнеса и экономики, а также бизнес-колледж при Шанхайском университете и др.*

*Нами были выявлены лидеры этого направления научной мысли, сгруппированные по направлениям: общий менеджмент (Ли Цзяцян, Ли И, Линь Цзэянь. Цен Ши Чанг и др.), специалисты в области туризма и гостиничного бизнеса (Ван Дау, Ван Цзюн, Цзи Чанлинь и др.), автор работ по управления сетевыми отелями - Сюй Ванцзюн.*

**ГЛАВА II. Особенности УПРАВЛЕНИЯ И обслуживания в СЕТЕВЫХ гостиницах Китая (НА ПРИМЕРЕ HOMEINN HOTEL)**

**2.1. HOMEINN HOTEL: современные проблемы функционирования и управления (по опросу руководителей отелей этой сети)**

В соответствии с поставленной целью: выявить особенности обслуживания сетевых гостиниц, а также, чтобы обозначить их существующие проблемы нами была разработана программа прикладного социологического исследования. В ходе исследования были поставлены следующие задачи: выявить особенности управления в отеле как отражение сетевых требований (1), понять базовые принципы кадрового менеджмента и существующие проблемы (2), выявить текущие сложности и рекомендуемые руководителями пути их решения (3).

Методом интервью было опрошено 3 руководителя гостиниц сети HOMEINN HOTEL:

- Янь Чуньхуа Генеральный директор Hongshan Square в Урумчи, провинция Синьцзян,

- Чжоу Цзяньсинь Генеральный директор HOMEINN Nanhu square, Урумчи, провинция Синьцзян

- Ху Чжэньминь, менеджер Home Hotel Group.северо-западного региона Китая В настоящее время он в основном отвечает за общую работу Home Hotel в провинции Синьцзян

Приведем их суждения применительно к сформулированным задачам, но для начала опишем руководимые ими гостиницы.

Home Inn (Urumqi Hongshan Market Branch) расположен на Западной улице Hongshan Lanxiu Garden, район Ша, город Урумчи; это - трехзвездочный отель, в нем пять этажей; количество номеров-84. Он расположен рядом с оптовым рынком сухофруктов Хуншань, парком Хуншань и пляжем Фаст. В непосредственной близости от него - западная внешняя кольцевая дорога. В районе много учреждений досуга, магазинов, рядом - автобусная сеть во все направления города.

Home Inn (Urumqi Shuiqingmu Huanan Lake Plaza) расположен в районе Шуймогоу Huanhu Road недалеко от гражданской площади Наньху; вокруг - коммерческие и исторические достопримечательности - расположение превосходное и шумное, удобное транспортное сообщение. Это - 3-х звездочный отель. В нем 97 номеров. Стиль отеля одновременно прост и шикарен, что создает теплую атмосферу для проживания. В номерах всегда есть горячая вода, туалет и другие необходимые для проживания и комфорта условия. Рядом есть собственная парковка.

Приведем полученные ответы в соответствии с последовательностью поставленных задач.

Задача 1. Выявление особенностей управления в отеле как отражение сетевых требований

Чжоу Цзяньсинь описал историю формирования бренда, честь которой приведена в Приложении 2.

Оба руководителя отметили общие особенности бренда HOMEINN HOTEL: нацеленность на бюджетное обслуживание. Их клиенты - обычные потребители, студенты, бизнес-клиенты и туристы. По словам Янь Чуньхуа, «этот сегмент потребительских групп чрезвычайно чувствителен к цене, поэтому бюджетное гостиничное оборудование рационализируется, дополнительные услуги уменьшаются для поддержания экономии. Бюджетное ценовое позиционирование отеля обычно находится в пределах 150-250 юаней».

Чжоу Цзяньсинь следующим образом комментирует требования к качеству обслуживания: Home Hotel предоставляет стандартизированные, чистые, теплые условия для сна, удобные дополнительные гостиничные услуги, цель - обеспечить душевное спокойствие, удобные услуги размещения путешественникам, которые привыкли к скромной жизни.

По его словам, сеть не предполагает каких либо ограничений по количеству комнат, доступных для самостоятельного использования: семейные номера, арендованное жилья для представителя бизнеса и др. .Мы стремимся выбрать такое место, которое соседствует с историческими и природными достопримечательностями: древний город, море, озеро, горный ручей, лес и так далее, учитывая туристически привлекательные места: городские стены, памятники, природные пейзажи и другие достопримечательности.

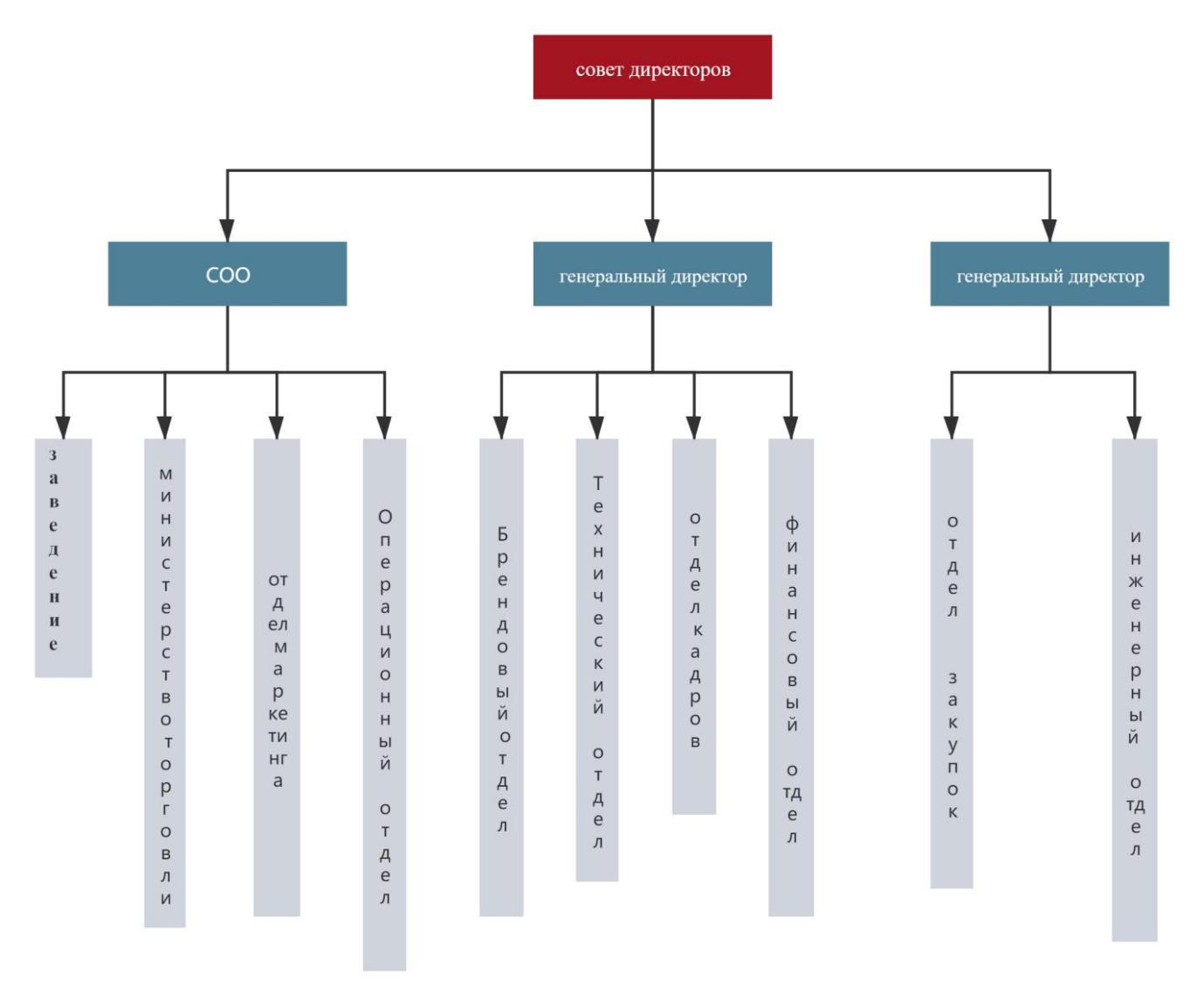
По словам Янь Чуньхуа (второго респондента), в сеть могут входить различные по типу обслуживания отели. Например, к ней относится высококлассный бизнес-отель Home hotel group-yitel hotel (Yitel), предназначенный для обслуживания пожилых деловых людей и туристов из Китая и из-за рубежа. Его отличает изысканный и стильный дизайн окружающей среды, продуманные удобства в номерах, эффективные бизнес-удобства, особое теплое гостеприимство, помогающее гостям испытать особенное, нового удовольствие от путешествия. Отель гарантирует сохранение достоинства, но не поощряет публичность. Он настроен на теплоту и заботу о клиентах, радуя их красотой и продуманностью интерьеров.

Он описал и другой тип отелей в сети. Это - brand-motel hotel (Мотель). Он имеется почти в 100 городах страны, а их количество насчитывает более 380 штук. Наши мотели выиграли в Китае премию «Золотой подушки», так у нас награждают лучшие бюджетные отели.

Бренд сети бизнес-отелей Home Hotel group-yunshang Four Seasons Hotel (Fairyland), Yunnan yunshang был основан в ноябре 2007 года, специализируясь на управлении гостиничными сетями. Основным типом является yunshang Four Seasons Hotel в Nanyun В эту подсеть входит 27 прямых и 8 франчайзинговых гостиниц, которым принадлежат около 3500 номеров.

Для конкретизации особенностей управления им представлена схему управления, см. Схема 1.

Схема 1. Особенностей управления сетью HOMEINN HOTEL



Условия собственности отелей также различны. Есть независимые отели, расположенные в отдельных зданиях, но могут быть и отдельные этажи или концентрированные блоки. Их архитектурные особенности желательно должны иметь региональное культурное исполнение, искусственный ландшафтный дизайн. Отели могут отличаться и по наполнению сервисными услугами, включая приемную, зону отдыха, общая гостиная. Они могут иметь различные удобства для отдыха: условия для барбекю, чай, шахматы и т.д.

HOMEINN – китайский бренд. У него есть головной центр, что касается международного уровня, то нашим информантам о нем неизвестно. Менеджмент сети, не отличается от традиционного отельного бизнеса и состоит из трех уровней. Руководитель отеля (и операционные менеджеры) в основном отвечают за ценообразование и контакты с бэк-офисом. Менеджеры-функционалы отвечают каждый за свое направление. Менеджеры по обслуживанию в основном отвечают за номера. Менеджер на стойке регистрации - за переговоры с клиентами.

Янь Чуньхуа описал особенности работы управляющей компании: «Как правило, центр сети организует связь с инвесторами, предоставляющими имущество и финансовые средства. Управляющая компания несет ответственность за контроль, регулярно проводя таинственный опрос клиентов для обеспечения качества обслуживания. С помощью сетевого управления укрепляется узнаваемость бренда клиентом по всей стране. Независимо от того, в каком уголке страны отель находится, повсюду его клиент может насладиться обслуживанием, зная наперед то, что ему будет предложено. С другой стороны, сетевое управление помогает быстро расширять масштаб за короткий промежуток времени, снижать эксплуатационные расходы, использовать преимущество масштаба для повышения конкурентоспособности рынка. Это сильно отличается от работы и скорости развития обычных (несетевых) звездных отелей.

Как отражение роли сетей для региона, Янь Чуньхуа описал взаимодействие руководителей отеля с региональным руководством. Он указал, что для нас важна поддержка местного самоуправления, она в основном сводится к налоговым льготам. Так, например, во время эпидемии нам сократили долю налогов. Он признал важность сотрудничества с государственной властью как на региональном, так и на общегосударственном уровне. Он поддержан политику на государства по двум причинам.

Во - первых, индустрия внутреннего туризма продолжает углублять реформы, а государство всемерно это поддерживает. В частности, для того, чтобы разрушить сопротивление реформированию государственных предприятий, центральная власть скорректировала структуру государственной экономики, ее поддержку, соответственно часть людей пришла к нам. Во-вторых, национальная политика, ориентированная не только на стимулирование потребления, но и на быстрый рост отелей, дает гарантию устойчивого роста. На протяжении последних трех десятилетий инвестиции всегда были важным фактором развития экономики, но сейчас страна столкнулась с избытком инвестиций, перегревом экономики, пузырем на рынке недвижимости, повышением финансовых рисков и другими проблемами. Структурная перестройка страны стала является императивом. Темпы инвестиций нужно контролировать через стимулирование потребления, что и означает курс на развитие, например, внутреннего туризма. На протяжении последнего десятилетия государство через “Золотую неделю” продвигало туризм, потребление, проводило национальную политику по развитию экономных гостиниц.

Задача 2. Выявление базовых принципов кадрового менеджмента и существующих проблем

В ходе ответа нами были выявлены общие требования к персоналу. Директор Янь Чуньхуа любезно прислал документы, характеризующие должностные инструкции к персоналу. Они приведены в Приложении 3. Он так сформулировал общие принципы кадрового менеджмента.

1. «стратегия продукта (соблюдение чести бренда Home-INN Hotel). Изначально отели сети стремилась к полной удовлетворенности клиентов. Именно это рассматривается как наше рыночное преимущество. В отличие от некоторых других крупных отелей, наша марка не уделяет большого внимания кейтерингу и другим чрезмерным услугам. Его основная энергия сосредоточена на предоставлении клиентам комфортной и теплой среды обитания.

2. Стратегия низких цен. Начиная со строительства отеля и кончая обслуживанием – все ориентировано на достоинство при низких ценах. От высшего руководства до рядовых сотрудников, все стремятся максимизировать свою роль, чтобы сократить свои расходы. Мы боремся за качество, но без изысков. Разумная экономия позволяет снизить общие цены на услуги, повысить уровень обслуживания и эффективность работы отеля.

3. Стратегии диверсифицированных каналов маркетинга сети. Специфика отельной индустрии повышает ценность сети, которая заключается в том, что даже, если гость не был в отеле, но был в других отелях той же марки, его опыт подскажет ему, как здесь все организовано. Так, сеть становится конкурентным преимуществом предприятий. Кроме того, она помогает получить экономию за счет совместных расходов на оборудование. Главная гостиничная сеть имеет форму диверсифицированной сети, сочетающей прямое обслуживание, контракты на управление, франчайзинговая сеть, которые существуют параллельно. Сочетание этих направлений работы имеет свои преимущества и недостатки.

4. Стратегии продвижения продукта нашей сети. Все отели максимально используют уникальный, желтый цвет в отделке мебели. Это дает поразительное ощущение и облегчает поиск потребителей. При этом отели в разных регионах с разными группами потребителей, в разные периоды времени могут проводить разную обслуживающую деятельность. Например, в Первомайский период, для студентов колледжей предлагают обслуживание за пол цены. Такая гибкая рекламная стратегия помогает отелям лучше адаптироваться к изменениям на рынке. В соответствии с ними могут вноситься соответствующие коррективы, которые не только помогают повысить конкурентоспособность отеля, но и более благоприятно сказываются на потребительском спросе, тем самым, повышая из лояльность к бренду.

5. Стратегии отбора персонала. Принцип ”ориентированность на людей, и прежде всего на сотрудников" признан основой функционирования сферы услуг. Наша сеть в полной мере его разделяет. В ней придают большое значение построению корпоративной культуре, уважению взглядов сотрудников, заботе о сотрудниках в практических действиях. Чтобы создать здоровую атмосферу в общении необходимо сначала понять реальные потребности сотрудников. С точки зрения контроля затрат и качества обслуживания правила очень строги, но с точки зрения культурной атмосферы и отношений с сотрудниками - сеть стремится оставаться простой, демократичной и теплой организацией.

6. Принципы, регулирующие качество и процесс обслуживания. Вся трудовая деятельность - это процесс, который включает в себя доставку продукта или услуги клиенту по программе, задачам, графику, структуре, видам деятельности и повседневной работе. Главное - всегда придерживаться стандартизации услуг, что для экономичных гостиничных сетей является огромной проблемой. Однако стандарты и качество обслуживания должны неукоснительно соблюдаться. Главная цель стандартизации заключается в создании эффективной системы управления. В процессе развития масштабы непрерывного расширения задач управления становятся все более жесткими. Руководители HOMEINN Hotel выдвинули теорию ”внешнего пятиугольника и внутреннего треугольника". Внешний пятиугольник включает особые требования к отрасли, продуктам, ценам, услугам и маркетингу. Они видны, их можно увидеть и скопировать. Внутренний треугольник включает в себя человеческие ресурсы, систему управления и общую конкурентоспособность. Эффективное управление менеджментом, сотрудниками и клиентами – эти невидимые и трудно копируемые части составляют суть нашей стратегии. HOMEINN установила свой собственный стандарт обслуживания: "все отели, которые предлагают один и тот же сервис".

7. Материальное воплощение бренда. С самого начала проектирования отеля, продумывались детали, чтобы удовлетворить клиента. Все здания расположены в торгово – экономических и/или туристических центрах. При выборе места расположении обращали внимание и на удобство транспортировки. Все здания - чистые, удобные, теплые, безопасные для проживания деловых гостей и обычных туристов. Бренд HOMEINN сети - это в основном "home fast", что содержит несколько смысловых слоев: во-первых, дом как место семейного проживания, что не только удовлетворяет психологические и эмоциональные потребности клиентов, но и доносят до потребителей понимание характеристик сути наших продуктов.

Чжоу Цзяньсинь сформулировал требования к менеджерами, которые не зависят от пола и возраста, но вытекают из объема должностных компетентностей. Для примера он назвал требования к оперативному руководителю:

1. работа полный рабочий день.

2. принимаются только лица с хорошим образованием ( выпускники бакалавриата или техникума, готовящего работников туризма/гостиничного менеджмента), честные, увлеченные, с практическими навыками, серьезные, с духом рационализаторства.

3. кандидат должен иметь развитые навыки межличностного общения, обучения и командной работы

4. кандидат должен иметь навыки (склонности) к обслуживанию людей, умение адаптироваться к национальной специфике.

Каждая должность в отеле имеет служебную аттестацию. Все оценивается по конечному показателю, разработаны правила приема на каждую должность. В отеле есть рекрутинговый отдел, который работает по поиску работников среди местного населения. Он же разрабатывает программы обучения. Опять же у каждого сотрудника есть помощники, которые проходят у него стажировку. За это ему доплачивают. Мы регулярно проводим опросы удовлетворенности клиентов, полученные баллы учитываются при премировании.

Оба опрошенных руководителя признали наличие кадровых сложностей. Из-за нынешней высокой текучести персонала - утечки мозгов приходится постоянно думать о повышении заработной платы. Сложился заколдованный круг: нам приходится постоянно обучать новый персонал, но как только мы его обучим он стремится уйти в другие отели, которые предлагают более высокую заработки, не мы, сдерживаемые сетевыми ограничениями вынуждены экономить.

В HOMEINN в настоящее время самая большая проблема заключается в том, что таланты не могут идти в ногу со скоростью развития отелей. С одной стороны, сеть хочет контролировать затраты на рабочую силу, а с другой стороны, нужно улучшать качество человеческих ресурсов, т.е. стремиться, чтобы заработная плата находилась на средне рыночном уровне. Раньше можно было найти хороших сотрудников при низкой заработной плате, теперь – нет; при снижении платы за труд работники уходят.

На современном этапе меняются условия жизни людей. Работники хотят покупать жилье, им нужно воспитывать детей и содержать родителей, а зарплата всегда это позволяет. Служба управления персоналом постоянно ведет учет уровень зарплат на рынке, чтобы противостоять оттоку работников. Если сейчас срединная позиция в уровне оплаты еще достаточна, то в ближайшие один-два года этого будет мало.

В HOMEINN развивается система премирования: имеются бонусы за производительность, хотя из-за незначительности размера они не играют особой стимулирующей роли. В ближайшие несколько лет это состояние будет постепенно меняться, система показателей будет более разумной и связанной с производительностью и качеством работы. Для того чтобы увеличить доходы сотрудников, проводится ряд мероприятий, способствующих развитию компании. Например, специально поощряют сотрудников, нашедших клиентов с так называемой ”полной продажей“, т.е. которые селятся на длительное время (фактически проживают в отеле). Другой пример - проводятся творческие коллективные мероприятия, внедряются рационализаторские предложения. Очень популярны в сети бонусы ”Золотой команды", т.е. смены, показавшей отличные результаты.

Важным видом поощрения являются возможность продвижения сотрудников. Это направление стимулирования в HOMEINN очень сильно, поскольку большинство сотрудников имеют высокие требования к самореализации, хотя, как признает респондент, пока в сети для этого не сделано достаточно.

В связи с волной глобализации, охватившей всю гостиничную индустрию, таланты, особенно высокого уровня в разных регионах и отраслях встречаются довольно часто. Изменился источник прихода новых сотрудников: они уже не приходят по знакомству через друзей и родственников. Современная молодежь обладает сильным чувством собственного достоинства и эмоциональными потребностями. При все этом хотят как можно скорее интегрироваться в новый коллектив. Их очень волнует оценка своих собственных усилий. Они хотят, чтобы их уважали другие. Если в коллективе их не оценивают высоко, они испытывают психологическую тревогу. Руководители HOMEINN и front-line менеджеры должны уважать и заботиться о молодежи. Они – главное направление инвестиций. Похвала, внимание может сыграть мультипликативный эффект.

В то же время следует обратить внимание на профсоюзную деятельность. Во время нового года нужно правильно готовить праздничные мероприятия, включая небольшие подарки, высказывая работникам, особенно молодежи, слова похвалы и признания.

Процессе обучения походит по разработанной программе. Опять же, у каждого сотрудника есть помощники, которые проходят у него стажировку. За это ему доплачивают. Мы регулярно проводим опросы удовлетворенности клиентов.

Задача 3. Формулировка текущих сложностей и рекомендуемые руководителями пути их решения.

Оба руководителя признались, что управлять становится все труднее. Рушатся старые традиции, растет конкуренция. Янь Чуньхуа не только конкретизировал сложности, но и систематизировал их.

Во-первых, на данный момент в связи с пандемией спрос на отели уменьшается, т.е. конкуренция растет. Если в прошлом заполняемость отеля могла составлять 120%, теперь в HOMEINN полная заполняемость бывает редко. Средняя заполняемость в 2018 году была на 1,9% ниже, чем в 2017 году.

Во-вторых, огромную трудность представляет устаревающее оборудование. HOMEINN всегда отличалась низкой стоимостью и высокой эффективностью, что привело к тому, что эксплуатация оборудования достигла крайности, выросли неконтролируемые затраты и стала падать эффективность. Это, в свою очередь, ведет к снижению удовлетворенности сотрудников. Растет напряжение из труда, что неблагоприятно для развития HOMEINN. Для трудоемких отраслей повышение удовлетворенности сотрудников должно быть в центре внимания. HOMEINN понимает, что только, если сотрудники будут удовлетворены, то и сервис будет улучшен и операционные возможности выявлены и реализованы.

В — третьих – кадровые проблемы, но они уже были описаны.

В — четвертых, это – повышение эффективности предприятия. «Я считаю, сказал Янь Чуньхуа, что большой и сильный - это два совершенно разных понятия. Большой относится к масштабу, сильный относится к эффективности и качеству». Предприятия, независимо от размера должны быть сильными, как ось, потому что большой не дает стабильности и не равен сильному». Есть шахматы в сердце…..

С начала 2005 года HOMEINN стала пересматривать свои принципы. Вокруг “базовых основ” поднялась суета, начавшаяся на поле амбиций победителя битвы. Началась критика сетей, как управления, основанного на одной системе стандартов. Были предприняты отдельные реформы, опробованы новые формы. В процессе развития уточнялись принципы….Пока окончательного решения не найдено… но конкуренция ужесточается.

В заключение приведем философские рассуждения одного их наших респондентов.

«Когда меня спрашивают почему мой отель не самый лучший, мне хочется сказать, что мы в развитии и это - главное. Когда мы станем лучшими, это значит, что наступает конец. Когда вы делаете что-то, особенно делаете бизнес, нельзя иметь конечную точку, нужно прогрессировать каждый день, быть завтра лучше, чем сейчас. Только так предприятие всегда будет оставаться молодым, полным жизненных сил.”

Говоря о будущем гостиничной индустрии Китая и конкуренции, мне кажется, - утверждает респондент - что с ускорением процесса урбанизации сельских районов уровень потребления людей повысится. В ближайшие 30 лет потребительский рынок туристического отдыха Китая еще больше вырастет, а индустрия гостиничных услуг вступит в новый виток возможностей развития. Какая бы ни была конкуренция, в HOMEINN больше не хотят просто превзойти кого- то, а хотят сделать лучше карьеру и службу

*Благодаря проведенным интервью с руководителями, была выявлена история сети HOMEINN Hotel, четко сформулированы ее функциональные и организационные особенности, обозначены преимущества и трудности сетевого управления.*

*Так, общими особенностями бренда HOMEINN HOTEL являются:*

*- их основные потребители - студенты, бизнес-клиенты и туристы.*

*- ценовое позиционирование отеля находится в пределах 150-250 юаней.*

*- средние требования к качеству обслуживания (сеть предоставляет*

*стандартизированные, чистые, теплые условия для сна, удобные дополнительные гостиничные услуги.)*

*- девиз - обеспечить душевное спокойствие, удобные услуги размещения путешественникам, которые привыкли к скромной жизни.*

*- по возможности отели размещаются по соседству с историческими и*

*природными достопримечательностями;*

*- все отели максимально используют уникальный, желтый цвет в отделке мебели, что дает ощущение дома и спокойствия.*

*- принцип управления -”ориентированность на людей, и прежде всего на сотрудников" (в сети придают большое значение построению корпоративной культуре, уважению взглядов сотрудников, заботе о сотрудниках в практических действиях).*

**2.2. Оценка качества обслуживания (по материалам книги жалоб и предложений)**

С целью оценки качества обслуживания было проведено два исследования: анализ книги жалоб и отзывов туристов о гостиницах по сайтам. В этом параграфе опишем результаты первого, в следующем – второго исследования.

Для проведения исследования был сделан перевод книг жалоб и предложений двух отелей из города Урумчи и разработана программа (см. приложения 4 и 5)

При проведении контент анализа «Книги жалоб и предложений» была поставлена следующая цель, комплексно проанализировать ее содержание как основу оценки уровень удовлетворенности посетителей проживанием и обслуживанием в отеле сети. В соответствии с названной целью были сформулированы следующие задачи:

1.Оценить полученную информацию, выделив основные потоки жалоб и благодарностей,

2.Распределить жалобы по группам: обязательные для исправления как

недопустимые в современном отеле (1), объяснимые, учтя финансовые проблемы сети HOMEINN Hotel (2), допустимые, встречающиеся в любом отеле (3);

3. Сравнить структуру жалоб и благодарностей в двух отелях, книги

жалоб которых были проанализированы.

4. Разработать рекомендации по повышению качества обслуживания.

Опишем полученные результаты, следуя последовательности поставленных задач.

1. *Оценить полученную информацию, выделив основные потоки жалоб и*

*благодарностей*

Табл. 2 Общее соотношение жалоб и благодарностей на проживание и качество обслуживания по двум гостиницам: Урумчи-супер -1, Урумчи- West Road -2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Комментарии в книге жалоб и предложений | 1 | % | 2 | % |
| Жалобы на качество номеров | 99 | 49,2 | 18 | 30 |
| Жалобы на обслуживание | 24 | 11,9 | 8 | 13,3 |
| Благодарности за качество номеров | 43 | 21,4 | 18 | 30 |
| Благодарности за обслуживание | 33 | 16,4 | 14 | 23,3 |
| Отказались отвечать | 3 | 1,5 | 2 | 3,3 |
| Итого | 201 | 100 | 60 | 100 |

Как и предполагалось, число жалоб превышает число благодарностей, при этом в целом доминируют жалобы на качество номеров. Это особенно характерно для отеля Урумчи-супер, где они составляют почти половину отзывов. В целом по таблице можно сделать следующие выводы: число жалоб превышает число благодарностей (1), внешне качество обслуживание гостиницы “Урумчи-West-road” выше (2).

Рассмотрим основные направления критики и благодарностей см, табл. 3., где

*Табл. 3*. Основные потоки жалоб и благодарностей^ Урумчи-супер -1, Урумчи- West Road -2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Жалобы | 1 | 2 | Благодарности | 1 | 2 |
| 1.Шум и отсутствие звукоизоляции | 17 | 1 | 1.Удобство месторасположение | 19 | 4 |
| 2. Старое оборудование | 16 | 1 | 2.Приветливость в обслуживании | 15 | 1 |
| 3 Грязное постельное белье | 13 | 1 | 3.Чистота в ванной | 8 | 1 |
| 4.Холод в номере | 7 | 3 | 4.Работа на reception | 6 | 3 |
| 5.Грязь в номере | 6 | 1 | 5.Закуски в ресторане | 5 | 1 |
| 6.Работа на reception  - качество Wi-fi | 5  5 | 1  1 | 6 Качество Wi-fi | 2 | 5 |
| 7. Плохие закуски  Высокая цена | 4  4 | 2  2 | 7. Работа персонала | 3 | 2 |

Основной поток жалоб составляют шум в номерах (18), старое оборудование (17), грязное постельное белье (14), холод в номерах (10), грязь или неубранный к приезду номер (7). Есть замечание к работе на reception (6). Основу потока благодарности составляет удобное месторасположения (23), приветливость персонала, с учетом тех, кто работает на приеме – 24. Эти качества соответствуют стилю сети.

Для более глубокого оценивания направлений по повышению качества обратимся к следующей задаче.

2. *Распределить жалобы по группам: обязательные для исправления как*

*недопустимые в современном отеле (1), объяснимые, учтя финансовые проблемы сети HOMEINN Hotel (2), допустимые, встречающиеся в любом отеле (3).*

Думается, что, основываясь на выявленных жалобах, к первой группе можно отнести: жалобs на грязь и антисанитарию, неприветливость сотрудников; ко второй группе – устаревшее оборудование, размер комнат, шум, плохой Wi-fi; к третьей группе – наличие парковки, качество и размеры закусок, уровень цен. Представим их структуру, сравнивая ситуацию по обоим отелям.

*Табл.4*. Структура жалоб по степени их недопустимости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группировки жалоб по уровню их недопустимости | «Супер» | | West road | |
| Грязь и качество обслуживания | 53 | 43,4 | 8 | 31,2 |
| Жалобы, обоснованные финансовыми сложностями | 59 | 49,1 | 9 | 34,9 |
| Естественные, которые могут возникнуть в любом отеле | 11 | 7,5 | 9 | 34,9 |

Анализ жалоб как направление для работы по повышению качества облуживания показал, что более трети из них нуждаются в скорейшем исправлении. Они вызваны низким качеством обслуживания, невниманием персонала к своим обязанностям, равно как и стремлению к экономии, свойственную сети HOMEINN Hotel. Часть жалоб словсвязаны с отсутствием финансирования: это устаревшее оборудование, отсутствие необходимой мебели, кондиционеров и т.д. При этом часть жалоб: достаточное количество мест на парковочных местах, претензии к цене – могут возникнуть в любом отеле, особенно ориентированном на низкие цены.

Параллельно было проведено сравнение потребительских предпочтений. Сравнивались 5 группы направлений обслуживания: порядок в номере (1), удобство расположения (2), общая атмосфера (3), прием и размещение (4), а также служба общественного питания (5). Распределение жалоб по направлениям показало, что больше всего наших гостей заботит порядок в номере (40,7%), удобство расположения (30%), работа на Reception (11,5), организация питания (10%), общая домашняя атмосфера (8,8%)

*3.Сравнение качества обслуживания в двух отелях*

Отрадна ситуация с отелем West-road, где доля недопустимых гораздо ниже, а трудно исправимых составляет более трети. Оба отеля имеют три звезды, но Урумчи West-road – новее. В нем всегда есть горячая вода, всегда работает Wi-fi соответственно и жалоб меньше.

4.*Общая оценка жалоб клиентов и разработка рекомендаций по их устранению*

В целом, анализ жалоб и предложений показал, что 54,9% клиентов считают, что администрация обладает высокой эффективностью, хорошим и внимательным отношением к обслуживанию, в то время как 15,69% клиентов считают, что администрация работает недостаточно внимательно. Они обращают внимание на отсутствие улыбчивого обслуживания и то, что сотрудники не всегда могут решить проблемы клиентов. Что касается обслуживания номеров, то жалобы клиентов в основном исходят от волос или пятен на кроватях, отсутствия туалетных принадлежностей, таких как полотенца или упаковка, плохой уборки номеров и гигиенических мертвых углов. Что касается кейтеринга, то жалобы клиентов в основном исходят от завтрака "шведский стол". Так 46. 67% клиентов комментируют, что завтрак в отеле недостаточно хорош, а несколько клиентов жалуются, что онлайн-бронирование не включает завтрак и т.д. Что касается других услуг, то большинство комментариев было сосредоточено на неудобствах, вызванных отсутствием парковочных мест и тем фактом, что отель должен был парковаться на соседней платной стоянке. Несколько клиентов предложили продлить время бронирования номера и установить в номере компьютеры, игры и другие предметы.

В целом пытаясь оценить качество обслуживания в отеле Урумчи-супер была сделана попытка оценить в баллах 4 показателя обслуживания, смотри *Табл. 5*.

Табл.5. Оценивание качества обслуживания по его 4 видам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Содержание отзывов | Их количество | % | Общий балл | Среднее сравнение |
| Общее обслуживание | 51 | 11,1 | 198 | 3,88 |
| Обслуживание номера | 77 | 40,7 | 296 | 3,84 |
| Услуги общественного питания | 45 | 10,1 | 173 | 3,84 |
| Другие | 27 | 6,07 | 100 | 3,7 |

Как показывает таблица, общий балл распределяется между 3,7 и 3,88 (по пятибалльной системе), что показывает, что клиенты имеют высокую степень удовлетворенности общим качеством обслуживания сети недорогих отелей HomeInn, особенно с учетом удобства расположением отеля. Однако клиенты имеют низкую степень удовлетворенности "гигиеной" и "обслуживанием". С точки зрения оборудования и помещений, клиенты уделяют больше внимания размерам помещения, комфорту, эффекту звукоизоляции и сети. Клиенты сообщают, что площадь номера в отеле сети эконом-класса Урумчи слишком мала, места недостаточно, а окружающая территория слишком шумная, что влияет на качество сна. Они отмечают, что Интернет есть не везде или скорость сети очень низкая. В дополнение, степень внимания клиентов к каждому показателю не прямо пропорциональна удовлетворенности клиентов. Благодаря анализу было выявлено, что клиенты предъявляют все более высокие требования к среде обитания, жилому пространству и сетевому обслуживанию. С точки зрения базовых услуг клиенты больше всего внимания уделяют "обслуживанию номеров" и обращают внимание на расположение номеров в отеле, но их удовлетворенность не высока.

Что касается "кейтерингового обслуживания", то клиенты уделяли наибольшее внимание завтраку "шведский стол" и вкусу еды, но результаты показали, что удовлетворенность клиентов завтраком "шведский стол" была низкой. Что касается других услуг, то некоторые клиенты упоминали, что в отеле нет бесплатной парковки, а номера не оборудованы компьютерами, что доставляло клиентам массу неудобств. Через анализ, мы можем выявить, что потребности клиентов разнообразны, проживающие уже не удовлетворены только тем, что им предоставлен определенный сервис, но все больше внимания уделяют качеству обслуживания.

Наш анализ позволил выработать следующие предложения:

-Актуализировать роль абсолютно недопустимых недостатков, типа грязь, антисанитария в номерах и невнимательное обслуживание.

- Поставить вопрос перед сетевой администрацией о необходимости реновации оборудования, возможно за счет привлечения дополнительных инвесторов или банковских кредитов.

- Перейти от количественного роста сети гостиниц к качественному совершенствованию и модернизации уже имеющихся.

**2.3. Оценка качества обслуживания в отеле его бывшими клиентами (анализ сайтов сети отелей HOMEINN)**

С целью получения независимой оценки качества обслуживания в отелях сети нами были изучены отзывы бывших клиентов гостиниц на сайтах. Для проведение исследования нами была разработана программа (см. Приложение 6) Думается, что отзывы в сети интернет более независимы, а соответственно объективны, по сравнению с «Книгой жадоб и предложений». Они написаны, как правило, через несколько дней после окончания сроков пребывания, а готовность клиентов высказать свое мнение подтверждает особую серьезность их оценок.

Цель проводимого исследования – комплексная оценка качества обслуживания (глазами клиентов), задачи исследования: провести общую оценку качества обслуживания (1), выявить факторы, которые клиентам кажутся наиболее важными, характеризующими как особую удовлетворенность, так и неудовлетворенность (2).

Исследование проводилось в январе-феврале 2021 года и охватило 30 гостиниц, расположенных в 5 административных районов Китая , см. табл.6. Распределение гостиниц по уровням звездности, а также количество собранных по каждому уровню отзывов представлено в табл.7.

Таблица 6. Схема географического распределения отобранных отелей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Административный район | Тяньшань | Сайбаг | Мидун | Гаосин | Шуймогоу |
| Количество отобранных отелей | 6 | 10 | 5 | 5 | 4 |

Таблица 7. Распределение гостиниц, отзывы которых были изучены, по уровням звездности, а также количество собранных по каждому уровню отзывов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название и рейтинг отеля | Количество отелей | Количество отзывов | Распределение отзывов, в % |
| Экспресс отель Home Inn(3-х звездный） | 8 | 120 | 26.97% |
| Бизнес-отель Home Inn(3-х звездный ） | 6 | 90 | 20.22% |
| (Yitel) 4-х звездный | 6 | 90 | 20.22% |
| (Motel) 4-х звездный | 6 | 85 | 19.11% |
| Home Inn Plus  （3-звездный ） | 4 | 60 | 13.48% |
| Всего | 30 | 445 | 100 |

В качестве источников информации были использованы комментарии пользователей сайта Ctrip.com, которая является относительно полной, а ее оценочные показатели сопоставимы с научным подходом. Количество комментариев пользователей сети и объем информации о гостиницах в ней достаточно обширный. С целью получения актуальной информации, автор произвел подборку комментариев пользователей сети за период с 1 января по 1 марта 2020 года. Для каждого отеля было отобрано 15 последних комментариев, так как они обладают ярко-выраженным свойством временной эффективности

Сгруппируем полученные результаты по последовательности поставленных задач.

*Результаты по первой задаче. Сравнить оценки по гостиницам*

Табл.8. Общая оценка качества обслуживания по направлениям (по всем отелям)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип | | Конкретизация показатель | Средний балл на сайте |
| A1 К комплексная оценка | B1 Комплексная оценка |  | 3,8 |
| B2 общая оценка гигиены |  | 3,0 |
| B3 общая оценка услуг |  | 3,6 |
| B4 общая оценка оснащения |  | 3,8 |
| B5 общая оценка местоположения |  | 4,9 |
| A2 Основные удобства | B6 холл | C1 площадь  C2степень удобства  C3 другое | 3,83 |
| B7 комнаты | C4 площадь  C5 дизайн интерьера | 3,5 |
| B8 кровать | C6 размер  C7 степень удобства | 4,78 |
| B9 санузел | C8 площадь  C9 чистота  C10 оснащение | 4,13 |
| B10 кондиционер | C11регулирование температуры  C12 исправность | 4,4 |
| B11 телевизор | C13 эффект  C14 программа передач | 4,03 |
| B12 сеть интернет | C15 скорость соединения  C16 стоимость подключения | 3,26 |
| B13 эффект звукоизоляции | C17 эффективность подавления шума | 3,72 |
| A3 Услуги | B14 служба приема и размещения | C18 заселение  C19 скорость оплата и заселение |  |
| B15обслуживание номеров | C20 уборка номеров  C21внимательность обслуживающего персонала |  |
| B16 услуги общественного питания | C22 завтрак  C23 обед  C24 доставка еды в номер |  |
| B17 прочие услуги | C25 все услуги, кроме указанных выше |  |

Для оценивания качества обслуживания нами было выделено три блока: общая оценка, основные удобства и базовые услуги. В соответствии с критериями, разработанными на сайте Ctrip.com было определено, что общая оценка включает в себя следующие пять показателей: общая оценка, оценка гигиены (чистоты и санитарии), оценка сервисного обслуживания (вежливости персонала), общая оценка оснащения гостиниц, оценка местоположения. Второй блок (основные удобства номеров) включали в себя 8 опций: холл, комнаты, кровать, санузел, кондиционер, телевизор, сеть интернет и эффект звукоизоляции. К третьему блоку (базовым услугам) были отнесены четыре направления: служба приема и размещения, обслуживание номеров, услуги общественного питания и прочие услуги, схема кодификации параметров представлена в табл. Оценка осуществлялась в баллах (от 1 до 5).

При оценке конкретных параметров были получены следующие оценки. С точки зрения удовлетворенности гостей, больше всего гости довольны «кроватью» (4,78), за ней следуют «кондиционер» (4,4), «санузел» (4,13), «комната» (4,09) и «телевизор» (4.03), «холл» (3,83), «звукоизоляция» (3,72) и «сеть интернет» (3,26). Среди них 29,1% гостей считают комнату слишком маленькой и недостаточно просторной, но при этом довольно комфортной. В то же время, большое количество гостей высоко оценили сеть Wi-fi, однако, 33.75 % гостей обозначили, что в их номерах не было Wi-fi или же скорость соединения была слишком низкой. Кроме того, некоторые гости отозвались об обустройстве отеля, назвав его слишком простым, оборудование – устаревшим, отметили не полный комплект ванных принадлежностей в номерах, отсутствие упаковок и другое

Вывод по первой задаче. В целом средний балл – 3,8 общая оценка гигиены – 3,0 (чистоты), качества обслуживания (вежливость персонала) – 3,6, уровень оснащенности – 3,7 и удобство месторасположения- 4,9 По количеству благодарностей лидировали показатели удобства расположения и приветливости персонала, по количеству нареканий – грязь, антисанитария и низкое качество обслуживания отдельными работниками.

*Вторая задача: выявление наиболее значимых для клиента удобств*

На основе того, какие показатели чаще упоминаются в отзывах, можно определить, каким их них они уделяют больше внимания. На основе этой предпосылки автором был проведен статистический анализ частоты упоминания каждого показателя, выявлено среднее значение в процентах от общей выборки. Статистические данные показывают, что, с точки зрения интереса потребителей, среди 445 выборочных оценок наибольшее количество отзывов гостей получили такие показатели, как «комнаты» и «эффект звукоизоляции», составившие 42,47% и 26,52% соответственно от общего числа отзывов, за ними следуют «кровать» (18,2%) и «сеть интернет» (17,98%). Такой параметр как «холл», наоборот, выявил наименьшее число отзывов.

Представленные на сайте оценки демонстрируют, что среди четырех критериев оценивания услуг наибольшее внимание гости уделяют «обслуживанию номеров» (40,74%), за ним следуют «служба приема и размещения» (11,46%) и «услуги общественного питания» (10,11%). 54,9% гостей считают, что персонал стойки регистрации эффективно выполняет свои обязанности, весьма учтив и внимателен, однако при этом 15,69% гостей полагают, что сотрудники стойки регистрации плохо подходят обслуживанию, недостаточно дружелюбны и не могут решить проблемы гостей и другое. Что касается обслуживания номеров, жалобы гостей в основном возникают из-за волос или пятен на кровати, отсутствия полотенец и других туалетных принадлежностей или их упаковки, плохой уборки комнаты и санитарных зон. Относительно услуг доставки питания в номер, жалобы, возникающие у гостей, в основном связаны с завтраком «шведский стол». 46.67% гостей оценили завтрак «шведский стол» в отеле как средний, а несколько гостей пожаловались на то, что при онлайн-бронировании проживание не включает завтрак и другое.

В рамках дополнительной задачи было проведено сравнение двух гостиниц сети, см. табл. 8 и 9

*Таблица 8.* Таблица результатов оценивания показателей базовых услуг отелей эконом-класса сети HomeInn в городе Урумчи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предмет отзыва | Количество отзывов | Процентное соотношение | Общее количество | Средняя оценка |
| Служба приема и размещения | 51 | 11.16 | 198 | 3.88 |
| Обслуживание номеров | 77 | 40.74 | 296 | 3.84 |
| Услуги общественного питания | 45 | 10.11 | 173 | 3.84 |
| Прочие услуги | 27 | 6.07 | 100 | 3.70 |

Таблица 9. Результаты оценивания оборудования и оснащения номеров отелей эконом-класса в городе Урумчи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предмет отзыва | Количество отзывов по этому предмету （текст） | доля | Общее количество отзывов | Средняя оценка |
| Холл | 30 | 0.02% | 115 | 3.83 |
| Комнаты | 189 | 42.47% | 773 | 4.09 |
| Кровать | 81 | 18.2% | 387 | 4.78 |
| Санузел | 60 | 13.48% | 248 | 4.13 |
| Кондиционер | 25 | 5.62% | 110 | 4.4 |
| Телевизор | 31 | 6.97% | 125 | 4.03 |
| Сеть интернет | 80 | 17.98% | 301 | 3.26 |
| Эффект звукоизоляции | 118 | 2652% | 440 | 3,72 |

Сравнение двух гостиниц, показывает, что качество обслуживания примерно одинаково, хотя оснащение номеров второй гостиницы лучше.

Результат, полученный в рамках второй задачи, следующий: наиболее важными аспектами обслуживания для гостей являются размеры номера и тишина, далее следуют удобство спального места и интернет-связь, в то время как холлу, телевидению и другим аспектам гости не придают большого значения.

*Подведем общий итог оценки отзывов на сайте. По комплексной оценке, баллы распределяются между 4,2 и 4.29, из чего видно, что гости весьма довольны общим качеством обслуживания в отелях эконом-класса сети Home Inn, в особенности это касается расположения отелей, однако, их удовлетворенность «соблюдением правил гигиены» и «обслуживания» несколько ниже. Что касается оборудования и оснащения помещений, то гости уделяют большое внимание размеру комнат, комфорту, звукоизоляции и сети интернет. Они сообщили, что размеры номеров сетевых отелей эконом-класса в Урумчи слишком малы, места недостаточно, в окрестностях слишком шумно, что влияет на качество сна, а беспроводная сеть либо не покрывает зону номеров вовсе, либо работает на крайне низкой скорости соединения.*

*Путем анализа можно обнаружить, что гости предъявляют все более высокие требования к жилой среде, пространству проживания и сетевым услугам. Что касается базовых услуг, клиентов больше всего беспокоит «обслуживание номеров», они сосредоточивают свое внимание на уборке номеров в отелях, но их удовлетворенность уборкой не высока. Что касается услуги «организация питания», гостей больше всего беспокоит ассортимент завтрака «шведский стол» и вкусовые качества еды, при этом результаты показывают, что гости не в полной мере удовлетворены завтраком. При оценивании «прочих услуг» некоторые гости упомянули, что в отеле нет бесплатной парковки, а в номерах нет встроенного компьютера, что доставляет много неудобств. Анализируя данные, можно обнаружить, что потребности гостей становятся более разнообразны, все больше внимания начинает уделяться качеству каждой отдельной услуги.*

*Подведем итог, предложив рекомендации*

*1.Улучшение оборудования и оснащения отелей*

*Учитывая, что ряд замечаний устранить трудно, то целесообразно предложить снижение платы за номер. Например, гости иногда сообщают, что размер комнат слишком мал, окружение слишком шумное, а оборудование и оснащение устаревшие. Комнаты для проживания - это основной продукт, на который гости обращают внимание, их качество напрямую определяет общее качество обслуживания, поэтому, если нельзя изменить ситуацию, то можно предложить скидки к цене при маленьком размере комнат или выходе окон на шумные улицы и т.д.*

*2. Учитывая сложности с техническим обеспечением необходимо повысить индивидуальную работы с клиентами. выясняя заранее цели и обстоятельства клиента: понятно, что для молодежи шум города менее важен, а для людей старшего возраста или представителей бизнеса, которые приехали на работу, шум ночью мешает сну.*

*3. Повышение требований к персоналу*

*Некоторые проживающие сообщают, что обслуживающий персонал не проявляет заботы и внимания, он не может или не хочет решить проблемы клиентов. Кадровым службам следует принять эффективные меры для выявления работников, которые не пригодны к сервисному труду, возможно им нужно предоставить другое место работы, где общение с клиентами будет минимально. Отель должен усилить повседневное обучение, повышать осведомленность персонала об услугах отеля, влиять на улучшение отношения персонала к обслуживанию гостей, побуждать его обслуживать гостей с улыбкой на лице, чтобы клиенты могли почувствовать себя в дружественной обстановке, как дома.*

*4. Усиление контроля за ежедневной работой персонала Анализируя содержание комментариев пользователей сети, можно обнаружить, что гости сообщают о случаях, когда уборка проводилась некачественно, гостям сдавались не до конца убранные номера, после уборки номера были недостаточно чистыми. Нужно усилить работу по ежедневному контролю качества. Прежде всего, необходимо разработать систему контроля качества, а затем строго ее внедрять, особое внимание уделяя ежедневной чистоте номеров.*

*5. Создание и развитие системы преференций для постоянных членов. При анализе содержания комментариев пользователей сети, можно отметить, что гости весьма довольны скидками, предоставляемыми отелями постоянным членам. Гостиничные сети должны оптимизировать систему скидок для участников своего клуба, усиливать маркетинговую динамику, например внедрять «членские баллы». Гости, соответствующие по баллам стандартам отеля, могли бы получать льготное проживание, небольшие подарки и другие бонусы.*

*6. Предоставление сервиса с индивидуальным подходом. Персонализированное или индивидуальное обслуживание означает целенаправленное предоставление гостям полного спектра услуг в соответствии с их индивидуальными потребностями. Персонализированный сервис отличается от традиционного пассивного сервиса. В нем делается акцент на инициативе и индивидуальном подходе, который широко применяется в «звездных отелях». Например, можно поселить гостя в номер повышенной категории, предоставить компьютер в номер бизнесмена, предложить романтический номер для пары влюбленных и другое. Отель может расширить спектр услуг, например, предоставив гостю услугу «звонок-будильник», доставки еды в номер, услуги дворецкого или «поверенного исполнителя различных поручений». В некоторых отелях применяются такие формы: создание небольших сюрпризов для постоянных гостей, организация удовлетворения духовных потребностей: помощь в приобретении билетов, организация индивидуальных экскурсий, особые подарки в день рождения гости и другие. Нужно предложить работникам больше инициативы в поиске новых форм индивидуального обслуживания, что поможет им полноценно раскрыть свой креативный потенциал*.

**2.4. Особенности управления трудовыми ресурсами в отелях эконом-класса сети Home Inn в городе Урумчи (на основе концепции SWOT анализа)**

Проанализируем особенности управления, используя часто применяемый на практике китайскими менеджерами метод SWOT-анализа. Он, возможно, и не является социологическим, но как общенаучный и визуально наглядный будет более, чем уместен для выявления будущих преимуществ и проблем. В работе используется скорректированный вариант, акцентирующий внимание на выделении сильных и слабых сторон, а также выявлении новых перспектив и опасностей.

*2.4.1Анализ сильных сторон организации кадрового менеджмента в сети*

2.4.1.1 Обеспеченность кадровыми ресурсами

Высокий спрос на гостиничное обслуживание. учтя привлекательность территории отелей сети. Прежде всего, Синьцзян - это регион красивых природных пейзажей и многочисленных культурных ландшафтов. Туристические ресурсы чрезвычайно богаты, что гарантирует рост числа приезжающих. Так, например, с января по июль 2018 года провинция Синьцзян[[31]](#footnote-30) приняла в общей сложности 78 335 100 внутренних и внешних туристов, что на 38,72% больше, чем в прошлом году; общие доходы от туризма составили 121,448 млрд юаней, увеличившись на 40,72% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Как столица провинции, Урумчи является первой остановкой для большинства туристов, попадающих в Синьцзян. Вследствие проведения Евразийской выставки (China-Eurasia Expo) и превращения Урумчи в приемлемый для жизни город мирового уровня, все большее количество людей обретают желание работать в этом городе. Как показало наше исследование, выпускники бакалавриата, а также техникумов, занимающиеся гостиничным менеджментом, после окончания обучения готовы приезжать в Урумчи на работу в отелях.

По мере роста туризма возникает потребность в соответствующем персонале, желающем работать в отелях эконом-класса, а также соответствующих учебных заведений по обучению и подготовке кадров. Исходя из действительной ситуации в городе Урумчи, а также во всей провинции Синьцзян, подготовка кадров для работы в отелях организована лучше, чем в других регионах.

В сети Home Inn Group сформирована широкая система обучения персонала. Ежегодно компания имеет возможность выпускать из собственного учебного заведения Home Inn College около 1800-2500 сотрудников, многие из них готовы работать в отели сети Home Inn именно в Урумчи.

2.4.1.2.Стоимость трудовых ресурсов

На стоимость обслуживания в отелях эконом-класса влияют два основных фактора: первый – это издержки строительства, а второй – это стоимость человеческих ресурсов. Отличительной особенностью набора персонала, что отражается и на уровне ее оплаты, является то, что большинство сотрудников Home Inn в Урумчи проходят внутреннее корпоративное обучение. Они быстрее приступают к работе, соответственно работая и обучаясь они получают более низкую оплату. Косвенно, учитывая невысокие налоги, в силу продуманной поддержки правительством провинции Синьцзян малых и средних предприятий, можно часть экономии направлять на оплату труда работников. Третий ресурс - эффективный контроль за стоимостью человеческих ресурсов.

**2.4.2.Анализ слабых сторон**

2.4.2.1.Неконкурентоспособность заработной платы

При анализе высокой текучести персонала выяснилось, что больше всего сотрудников уходят по причине появления новых перспектив или вопросов, связанных с заработной платой. Среди всех факторов, влияющих на увольнение сотрудников, наиболее важным оказался относительно низкий уровень заработной платы. Средняя зарплата сотрудников отелей эконом-класса Урумчи составляет 3000 юаней в месяц. Наш анализ показывает, что общая заработная плата относительно неконкурентоспособна, а механизм стимулирования не эффективен или вовсе отсутствует (в некоторых отелях). В связи с особенностями карьерного роста отельного персонала, вновь принятые на работу сотрудники с относительно высокими академическими квалификациями, не могут получить подходящего продвижения, что также предопределяет рост текучести. Учитывая доминирующую роль уровня образования, а не реального опыта, некоторые опытные сотрудники старшего возраста также уходят, видя больше перспектив, например, в сфере общественного питания. В результате этого потеря человеческих ресурсов является распространенным явлением, а качество работы неизбежно снижается.

2.4.2.2. Недостаток возможностей для прохождения профессионального обучения и планирования профессиональной карьеры

С целью выявления уровня профессиональной подготовки (места его получения) было проведено несколько исследований в отелях сети. С точки зрения каналов обучения, было выявлено, что основой является внутреннее обучение в отеле, где его организуют работники отдела труда совместно с службой туристического менеджмента. Такое «местное» обучение часто имеет своим последствием недостаточное количество тренингов. Многие подразделения, работа в которых требуют самостоятельного обучения, его вообще не проводят.

Итак, в целом очевидно, что такого обучения недостаточно, оно не является системным и нормативно организованным: в нем отсутствует единая система, что особенно сказывается на подготовке работников высоких должностей. Практически не проводится анализ таких проблем как защита брендового знака, как разработка типологий форм обслуживания для высшего и низшего уровней «звездности», как выявление форм эффективной мотивации и другие.

В отелях отсутствует механизм планирование карьеры персонала. И для развития отелей, и для самих работников важно поддерживать управленческие, профессионально-технические таланты и рядовых сотрудников, способных сделать карьеру в отеле. При изучении личных данных действующих руководителей было выявлено, во-первых. что большую их часть составляют новобранцы, а во-вторых, отмечена высокая текучесть среднего персонала. Тревожным явлением является то, что топ-менеджеры отелей, включая руководителей первого ранга, в основном проработали в отелях год или чуть дольше. При этом основные сотрудники (среднего звена) обладают богатым опытом, но их низкая академическая квалификация мешает им претендовать на карьерный рост. В отеле сложился определенный внутренний конфликт между «образованными» и «опытными» работниками, что предопределяет нарушение честной конкуренции между ними.

2.4.2.3. Нехватка сотрудников высшего руководящего звена

Горизонтальная структуры организации персонала, а также стремление к экономии на оплате труда вызывают большую загрузку менеджеров среднего звена. Им приходится выполнять всевозможные задачи, соответственно требования к ним очень высоки. Чтобы удовлетворить спрос на руководителей отели «привлекают к себе чужие таланты», обращая свое внимание в первую очередь на профессиональных менеджеров высококлассных отелей, хотя те недостаточно глубоко представляют специфику работы отелей эконом-класса. Между двумя типами отелей существуют значительные различия в бизнес-моделях, маркетинговом продвижении, стратегических решениях, моделях получения прибыли и других аспектах. Высокая текучесть, низкие показатели стажа работы предопределяют низкий уровень лояльности сотрудников, слабое чувство принадлежности к индустрии гостиничных услуг, они ведут к большим разрывам в психологических ожиданиях новых сотрудников и реальностях рабочего места.

**2.4.3. Анализ возможностей**

2.4.3.1. Наступление эры массового туризма

Вслед за экономическим развитием Китая, а также благодаря ряду конкретных мероприятий на национальном уровне, типа проведения «Золотой недели», туризм превратился в популярный вид досуга китайских граждан, а трудящиеся и другой вид представителей среднего класса стали главной движущей силой внутреннего туризма. Урумчи - столица Синьцзян-Уйгурского автономного района, официально признанный Государственным советом как важный центральный город на северо-западе Китая, как международный деловой центр. Это - крупный туристический центр страны благодаря сильной поддержке и инвестициям местного правительства. Урумчи приобретает все большую популярность, из чего стоит полагать, что число туристов, его посещающих, будет увеличиваться с каждым годом. Урумчи соседствует со странами Центральной Азии и потому с древних времен являлся важным центром сообщения между восточной и западной торговлей. В нем постоянно проводятся такие общенациональные мероприятия, как Евразийская выставка (China-Eurasia Expo), Международная выставка автомобильной индустрии Синьцзяна (это - крупнейшая региональная автомобильная выставка на Северо-Западе Китая и крупнейшая международная автомобильная выставка в Центральной Азии), Международная выставка оборудования и технологий угольной промышленности (важнейшее событие в Синьцзян-Уйгурском автономном районе и одна из двух крупнейших угольных выставок в Азии).

2.4.3.2.Разрыв в структуре отелей города Урумчи

На сегодняшний день в Урумчи 4 пятизвездочных отеля, 22 четырехзвездочных отеля, 76 трехзвездочных отелей и более 460 двухзвездочных отелей. Количество социальных гостиниц достигло более 3000. При этом, нельзя не отметить, что отелей эконом-класса с приемлемым соотношением цена - качество очевидно недостаточно. В структуре отельной отрасли существует большой разрыв, т.е. их предложение не может эффективно удовлетворить текущий рыночный спрос. Все это предоставляет широкое пространство и хорошие возможности для развития отелей эконом-класса

**2.4.4.Анализ угроз**

2.4.4.1. Недостаток дальнейшего развития талантливых кадров в среде отелей эконом-класса

Основная причина нехватки талантов в отелях эконом-класса заключается в несовпадении ожиданий молодых специалистов и отелей. По всей стране по специальностям, связанным с туризмом, обучается более 700 000 студентов. Из-за низкого уровня оплаты первого рабочего разряда после приема выпускников на работу в отель их заработная плата не велика. Они не видят конкретных перспектив и часто (в 70% случаев) переходят в другие сферы. Так, уровень профессиональной стабильности среди выпускников составляет около 30%, а уровень выпускников, развивающихся в профессиональном плане - около 20%. Отельный бизнес - это сфера, основанная на опыте; он необходимым для понимание предпочтений гостей и навыкам действия в чрезвычайных ситуациях. При этом, образование дает общею культуру, навыки коммуникации, чувство достоинства - чего иногда не хватает опытному персоналу.

2.4.4.2 Вакантные должности в отраслевом управлении

Классификация и стандарт оценки туристических отелей по уровню звезд является основным методом управления крупномасштабной гостиничной отраслью Китая. Он играет важную роль в едином управлении туризмом и строгом соблюдении предприятиями отрасли звездных отелей правил ведения своей деятельности. Однако, эти правила для «отелей эконом-класса» отсутствуют, что препятствует обоснования ими «своей ниши» - обозначения обязательных требований к обслуживанию. Отсутствие единых (национальных) инструкций по качеству обслуживания препятствует созданию профессиональных инструкций для оперативных отель-менеджеров. Одни гостиницы их создают, трактуя объем обязанностей исходя из собственных представлений, другие – их не имеют.

Для наглядности сведем положения SWOT-анализа в табличную форму (см. *Табл 10*, указав при этом стратегии преодоления выявленных угроз.

*Таблица 10*: Схема управления человеческими ресурсами отелей эконом-класса в городе Урумчи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны （S：   1. Преимущества возможностей кадрового обеспечения 2. Стоимость рабочей силы как способ повышения конкурентоспособности | Слабые стороны (W)：  1.Неконкурентноспособ-ность заработной платы  2.Недостаток возможнос-тей для прохождения профессионального обу-чения и планирования профессиональной карьеры  3.Низкая интенсивность подготовки специалистов |
| Возможности (О)：  1.Подъем национальных отелей эконом-класса  2.Благоприят-ная рыночная обстановка  3.Ежегодное правительственная поддержки туризма | SO Стратегия  1.Устойчивое развитие отелей эконом-класса  2.Усовершенствование уже существующих отелей эконом-класса  3.Совершенствование кадрового менеджмента. | WO Стратегия  1.Повышение уровня зара-ботной платы, удержание талантливых кадров  2.Развитие системы подго-товки специалистов |
| Угрозы （T)：  1.Ограничение развития талантливых кадров  2.Несовершен-ство организа-ции нормативов обслуживания системы отелей эконом-класса | ST Стратегия  1.Дальнейшее укрепление отраслевого управления, в особенности управления стоимостью человеческих ресурсов  2.Повышение интенсивности инвестирования и темпов модернизации  3.Популяризация туризма и работы в туристической отрасли | WT Стратегия  1.Повышение уровня лояльности бренда  2.Оптимизация управления человеческими ресурсами |

*SWOT анализ показал, что в ближайшей перспективе в отелях эконом-класса сети HOMEINN города Урумчи существуют как благоприятные возможности, так и проблемы. В целом, благодаря разумной политики как центрального, так и местного правительства (г.Урумчи), а также учитывая рост доходов и развитие торговли отельный бизнес (особенно сегмент отелей «бизнес-класса») находится на стадии неуклонного роста, хотя конкуренция в силу появления новых отелей усиливается. Кадровый менеджмент становится и решающим преимуществом в конкурентном противостоянии, и огромной проблемой.*

*Наш анализ выявил следующие «узкие места»: высокую текучесть персонала, причем всех должностей (от простых работников до топ менеджеров), низкий уровень оплаты труда, конфликты между руководителями из-за двойственности оценочных критериев (что важнее образование или опыт работ). В сети нужно провести работу по совершенствованию методов стимулирования, включая применение стратегий карьерного роста, а также упорядочиванию должностных обязанностей, что особенно актуально для оперативных руководителей среднего звена, учитывая отсутствие утвержденных норм обслуживания отелей бизнес уровня.*

**Заключение**

в параграфе 1,1 были изложены современные западные теории отражающие суть понимания и причины развития сетевых отношений (1), выявлены особенности сетевого бизнеса, как коммуникации, позволяющей использовать преимущества кооперации при сохранении автономности в оперативном управлении (2), а также выявлены некоторые особенности управления сетями отелей (3).

в ходе изучения обширной литературы, посвященной осознанию современной роли сервисных предприятий, как основы современного производства, нами были выявлены также основные модели североевропейская и американская, методы (soft and hard), а также 10 критериев оценивания качества услуг, которые были нами использованы для оценки качества обслуживания в отелях сети HOMEINN.

Благодаря проведенным интервью с руководителями, была выявлена история сети HOMEINN Hotel, четко сформулированы ее функциональные и организационные особенности, обозначены преимущества и трудности сетевого управления.

Путем анализа можно обнаружить, что гости предъявляют все более высокие требования к жилой среде, пространству проживания и сетевым услугам. Что касается базовых услуг, клиентов больше всего беспокоит «обслуживание номеров», они сосредоточивают свое внимание на уборке номеров в отелях, но их удовлетворенность уборкой не высока. Что касается услуги «организация питания», гостей больше всего беспокоит ассортимент завтрака «шведский стол» и вкусовые качества еды, при этом результаты показывают, что гости не в полной мере удовлетворены завтраком. При оценивании «прочих услуг» некоторые гости упомянули, что в отеле нет бесплатной парковки, а в номерах нет встроенного компьютера, что доставляет много неудобств. Анализируя данные, можно обнаружить, что потребности гостей становятся более разнообразны, все больше внимания начинает уделяться качеству каждой отдельной услуги.

SWOT анализ показал, что в ближайшей перспективе в отелях эконом-класса сети HOMEINN города Урумчи существуют как благоприятные возможности, так и проблемы. В целом, благодаря разумной политики как центрального, так и местного правительства (г.Урумчи), а также учитывая рост доходов и развитие торговли отельный бизнес (особенно сегмент отелей «бизнес-класса») находится на стадии неуклонного роста, хотя конкуренция в силу появления новых отелей усиливается. Кадровый менеджмент становится и решающим преимуществом в конкурентном противостоянии, и огромной проблемой.

Наш анализ выявил следующие «узкие места»: высокую текучесть персонала, причем всех должностей (от простых работников до топ менеджеров), низкий уровень оплаты труда, конфликты между руководителями из-за двойственности оценочных критериев (что важнее образование или опыт работ). В сети нужно провести работу по совершенствованию методов стимулирования, включая применение стратегий карьерного роста, а также упорядочиванию должностных обязанностей, что особенно актуально для оперативных руководителей среднего звена, учитывая отсутствие утвержденных норм обслуживания отелей бизнес уровня.

**Список литературы на английском языке:**

1. Bavelas А, A mathematical model for group structures, 1948, Applied Anthropology, 7: 16-30;
2. Bavelas А Communication patterns in task-oriented groups, 1950, Journal of Acoustical Society of America, 57: 271-82
3. Berry L., Zeithaml V., Parasuraman A. Quality Counts in Services // Business Horizons. — 1985. — May-June. — P. 44–52.
4. Borgatti, S. P., and Foster, P. C., 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. Journal of management, 29(6), pp.991-1013.
5. Borgatti, S. P., and Foster, P. C., 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. Journal of management, 29(6), pp.991-1013.
6. Coleman J.S. Social Capital in the creation of Human Capital 1988 <https://www.jstor.org/stable/2780243?seq=1>
7. Coleman J.S. Social Capital in the creation of Human Capital 1988: A.Portes,1998, Social Capital: its original and Applications in Modern Sociology, Annual Review of Sociology, 1998, vol.24, pp.1-24 ;
8. Giddens, A., 1984. The constitution of society: Outline of the theory of structuration. United States: University of California Press.
9. Gi-Du Kang and Jeffrey James (2004). Service Quality Dimensions: an examination of Gronroos’s service; quality model. Volume 4. Number 4. P 266-277.
10. Forrester, J. W. 1965. A New Corporate Design. Industrial Management Review (now the Sloan Management Review) 7(1) 5-17.
11. Hansen Derek Exploring social media relationships// On the Horizon, 2011, 19(1), 43-55
12. Jones, C., Hesterly, W. S. and Borgatti, S. P., 1997. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. Academy of management review, 22(4),911-945
13. Leavitt, H., Contextualizations in a Social Network. Context in Social networks and virtual communities1951, Revue D Intelligence Artificielle, 19(3):575-594
14. Lin N., Social Capital: a Theory of Social Structure and action, 2002, CUP

15. Lipnack J, J. Stamps, A Systems Science in networked

Organizations,2000,http://www.netage.com/pub/whpapers/ISSS\_2000.pdf

16. Lovelock H., G. S. Yip, Developing Global Strategies for Service

Businesses// California management Review, 1996, vol.38(2), pp.64-86

17.Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1991).

Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Marketing

18. Provan, K. G., 1993. Embeddedness, interdependence, and opportunism

in organizational supplier-buyer networks. Journal of Management, 19(4), pp.841-856.

1. Provan, K. G., Fish, A. and Sydow, J., 2007. Interorganizational networks

at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. Journal of management, 33(3),479-517

1. Rhodes, R. A., 2007. Understanding governance: Ten years on.

Organization studies, 28(8),1243-1264

1. Shoal J First-class service as a competitive advantage, 1999
2. Sørensen, E., and Torfing, J., 2007). Theories of democratic network

governance. London: Palgrave Macmillan

1. Wellman Barry, Men in Networks: Private Community, Domestic

Friendships. Pp. 74-114 in «Men's Friendships», edited by Peter Nardi. Newbury Park, CA: Sage. (1992)

1. Wirtz J, Ch. Lovelock, Service Marketing: People, Technology, Strategy,

8-th edition, 2016

1. Yin Qianqian, Li Wuwu. Strategic cost management in economic hotels

from the point of view of the value chain [J]. Business Times, 2010 (8): 87-88

**Список литературы на русском языке:**

1. Грановеттер М. Сила слабых связей, Экономическая социология,

2009, т.10, №4, с. 31-50

1. Гренроос К. Связь логики оказания услуг и маркетинга // Маркетинг

услуг. — 2009. — № 1 (17). — С. 2–12.;

1. Кастельс М., Становление общества сетевых структур, см. «Новая

постиндустриальная волна на Западе», Антология, под. ред. В.Л. Иноземцева, М., 1999, с.494-505

Кастельс М., Зарождение сетевого общества, 1996, Информационная

эпоха: экономика, общество и культура, 1998

1. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети:

специфика организации и типология стратегий развития, Вестник Cанкт-Петербургского университета. 2004. Сер.8. Вып.4(32). С.3-30

1. Князев А.Л., Сетевая теория и современная социология, Социология,

2006, №2, с.82

1. Князева А.И., Сетевая теория в современной социологии, см.

Социология, 2006, №2, с..82

1. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. — М.:

Вильямс, 2005.

1. Морено Я.Л.(1934) Социометрия: экспериментальный метод и наука

об обществе, Ь., Академический проект, 2004

1. Найдел С Теория социальной структуры, 1957

11. Шоулз Дж. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество,

СПб, 2001

**Список литературы на китайском языке:**

1. 王若煌,朱英时 微笑的力量是一种创造卓越家居服务的方式[M]。 北京：中信出版社，2010：5。Ван Руохуан, Чжу Инши. Улыбающаяся сила - способ создать превосходное обслуживание дома [M]. Пекин: Издательство CITIC, 2010: 5.
2. 范孙 "中国酒店业财务管理的最新特点" Ван Цзюн «Новейшие особенности финансового менеджмента в гостиничной отрасли Китая»
3. 王大悟《中国旅游必读、国际旅游发展与管理》、《旅游新经济学》、《旅游服务标准化手册GB/T19004.2-ISO9004-2》、《客房服务》、《21世纪酒店业发展趋势》、《中国旅游酒店发展蓝皮书》、Ван Дау «China Travel Must Read», «Развитие и менеджмент международного туризма», «Новая экономика туризма», «Руководство по стандартизации туристических услуг GB / T19004.2-ISO9004-2», «Гостиничный сервис», «Тенденции развития гостиничной индустрии 21 века», , «Синяя книга развития туристических гостиниц в Китае», «Отельный сервис», «Новая теория спланированного туризма»
4. 王和钦 基于消费者价值曲线的经济型酒店发展策略研究--以如家快捷酒店为例[J]. 中央财经大学学报,2009(8):90.Ван Хэцинь. Исследование стратегии развития экономичных отелей на основе кривой потребительской ценности - на примере Home Inn [J]. Журнал Центрального финансово-экономического университета, 2009 (8): 90.
5. 魏家明 中国连锁店经营管理战略现状探讨 Вэй Цзямин. Обсуждение состояния работы и стратегии управления сетевыми магазинами в Китае
6. 郭亿星--以独联体国家如家酒店为例分析 Го Исин-Анализ примера HOMEINN отеля в СНГ
7. 董志云 深圳经济型连锁酒店发展分析--以如家快捷酒店集团为例。 经济与管理技术研究,2010(3):54 Донг Чжиюн. Анализ развития гостиничных сетей эконом-класса в Шэньчжэне - на основе тематического исследования Home Inn Hotel Group. Технологические исследования в области экономики и управления, 2010 (3): 54
8. 董水水-探索如家酒店营销存在的问题与对策 Донг Шуйшуй-Исследование проблем и контрмер маркетинга HOMEINN отелей, Enterprise Research, 2013 (9): 126
9. 尹磊 如家快捷酒店满意度分析[J]. 企业研究，2011（8）：126 Инь Лэй. Анализ удовлетворенности Home Inn [J]. Enterprise Research, 2011 (8): 126
10. 尹倩倩，李武武。 从价值链的角度看经济型酒店的战略成本管理[J]. 商业时报，2010（8）：87-88。Инь Цяньцянь, Ли Уву. Стратегическое управление затратами в экономических отелях с точки зрения цепочки создания стоимости [J]. Business Times, 2010 (8): 87-88.
11. 林泽燕《中国企业人力资源管理系统的诊断与创建》（3册）、《企业人力资源管理关键技术及其实施方案》（12册)Линь Цзэянь «Диагностика и создание системы управления человеческими ресурсами китайского предприятия» (3 книги) и «Ключевые технологии управления человеческими ресурсами предприятия и план их внедрения» (12 книг)
12. 李萍，中国高性价比酒店的人才培养模式与创造方法，绵阳师范学院学报，2000（10）：17-20 Ли Пин, Модель развития талантов и подход к созданию экономичных отелей в Китае, журнал Mianyang Normal University, 2000 (10): 17-20
13. 李阳 家等经济型酒店的商务酒店管理模式。 [J]。 企业先驱报，2009（11）：77-78。Ли Ян. Модель управления бизнес-отелями для бюджетных отелей, таких как дома. [J]. Enterprise Herald, 2009 (11): 77-78.
14. 马勇陈学军 酒店集团. 品牌创造与创新管理[M]。 北京：中国旅游出版社，2008（5）：83 Ма Йонг, Чэнь Сюэцзюнь. Гостиничная группа. Создание бренда и управление инновациями [М]. Пекин: China Tourism Press, 2008 (5): 83
15. 牛源,中国经济型酒店生存与发展初探 Ниу Юань Предварительное исследование по выживанию и развитию экономических отелей в Китае
16. 阮康贵中国经济连锁酒店的市场进入研究及策略 Руан Кангуй Исследование выхода на рынок и стратегии китайской экономической сети отелей
17. 孙一新 以速8酒店为例，讨论了经济型酒店的市场定位[J]。 科学教育杂志，2010（10）：134。 Сунь Исинь. Обсуждается рыночное позиционирование бюджетных отелей - на примере Super 8 Hotel [J]. Science Education Journal, 2010 (10): 134.
18. 徐旺军《打造连锁酒店财务管理模式》Сюй Ванцзюн «Построение модели финансового управления сетевыми отелями»
19. 冯振雷 红色管理，2008 Фен Чжен Луй. Красный менеджмент, 2008
20. 刘飞 以Home Inns为例，探讨经济型酒店如何实现规模经济[J]。 管理者，2008（12）：166。 Фэй Лю. Принимая Home Inns в качестве примера для изучения того, как экономичные отели могут достичь эффекта масштаба [J]. Managers, 2008 (12): 166.
21. 左健 对经济工作满意度的实证研究. 酒店工人，企业经济学，2009（10）：76-78。Цзо Цзянь Эмпирическое исследование удовлетворенности работой экономикой. Работники гостиниц, экономика предприятия, 2009 г. (10): 76-78.
22. 赵永秀 经济型酒店标准化手册[M]. 北京：中国时报经济出版社，2007：34。Чжао Юнсю. Справочник по стандартизации для бюджетных отелей [М]. Пекин: China Times Economic Press, 2007: 34.
23. 庄静浅析酒店经济中的人事问题，现代经济管理，2008(02):88-91 Чжуан Цзин Анализ кадровых проблем в экономике отелей, Современный экономический менеджмент, 2008 (02): 88-91
24. 郑世强，中国管理，2005。 [www.cnki.net](http://www.cnki.net) Чжэн Шицян Zheng ShiQiang 郑世强Chinese Management, 2005. www.cnki.net
25. 沈涵 中国经济型酒店调查：从动态角度看结构演变[M]. 成都：四川大学出版社，2010（2）：225 Шен Хан. Исследование бюджетных отелей Китая: структурная эволюция с динамической точки зрения [М]. Чэнду: издательство Сычуаньского университета, 2010 (2): 225
26. 沈银莹中国本土酒店集团发展障碍及对策研究Шэнь Иньин Исследование барьеров развития и контрмер местных гостиничных групп в Китае. Enterprise Research, 2011 (8): 130
27. 如家快捷酒店财务报告 Финансовый отчет Home Inn
28. HOMEINN酒店员工指南 Руководство для HOMEINN персонала отеля

**ПРИЛОЖЕНИя**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.** Описание сети отелей HOMEINN hotel

Создание сети началось с 2005 года. У ее истоков стоял Шэнь Наньпэн, который и считается основателем сети. Ее нынешним генеральным директором является Сунь Цзянь. За первый год существования в 26 крупных городах было открыто 82 отеля, по масштабам превосходящих создателя сетевой отельной индустрии - hotel-Jinjiang star. За этот год операционный доход увеличился на 198%, что сделала сеть лидером гостиничного бизнеса в этот период.

По мере развития стратегия сети менялась: появились отели разного уровня и с разным количеством звезд. К сети присоединялись новые члены. Произошли слияния с другими гостиницами и сетями. Как успешную сделку , оценивают приобретение акций отелей типа мотель за 470 миллионов долларов США, что помогло сохранить лидерство сети на рынке по общему количеству отелей и номеров. Не менее значим для сети был 2011 год, когда благодаря экспорту брендов, сеть опять стала крупнейшей сетью. В нее дополнительно вошли 540 отелей, что значительно повысило рентабельность активов и обеспечило приток инвестиций. В настоящее время сеть состоит из трех сегментов:“home hotel”, “motel hotel”и “Heyi hotel”. В 2011 году общее количество отелей сети HOMEINN выросло до 1426. Годовой доход сети составил 3,96 млрд юаней, увеличившись за год на 25%.

В настоящее время сеть HOMEINN hotel имеет свои структуры в 300 городах по всей стране, она насчитывает почти 2000 отелей, являясь отечественным бизнес-гостиничным брендом в масштабах высококачественного сегмента гостиничного бизнеса. Главная цель нашей сети основывалась на удовлетворенности клиентов, стремлении стать "экстраординарными выдающимися звеньями в индустрии гостиничного сервиса". Наш бренд ставит перед собой задачу показать миру китайскую нацию дома. в "домашних условиях". Он агрегирует задачи культурного обслуживания и особенности национальных традиций». Сильный национальный бренд не только заставляет сотни миллионов людей любить и гордиться им, но и формирует особый имидж сети среди гостиничной индустрии Китая.

Общими особенностями бренда HOMEINN HOTEL являются:

- их потребители, студенты, бизнес-клиенты и туристы. Ценовое позиционирование отеля обычно находится в пределах 150-250 юаней.

- средние требования к качеству обслуживания. Сеть предоставляет

стандартизированные, чистые, теплые условия для сна, удобные дополнительные гостиничные услуги. Ее цель - обеспечить душевное спокойствие, удобные услуги размещения путешественникам, которые привыкли к скромной жизни.

- по возможности отели размещаются по соседству с историческими и природными достопримечательностями: древний город, море, озеро, горный ручей, лес и так далее, а также, учитывая туристически привлекательные места: городские стены, памятники, природные пейзажи и другие достопримечательности.

- все отели максимально используют уникальный, желтый цвет в отделке мебели. Это дает поразительное ощущение и облегчает поиск потребителей. При этом отели в разных регионах с разными группами потребителей, в разные периоды времени могут проводить разную обслуживающую деятельность.

- принцип ”ориентированность на людей, и прежде всего на сотрудников"

признан основой функционирования сферы услуг. Наша сеть в полной мере его разделяет. В ней придают большое значение построению корпоративной культуре, уважению взглядов сотрудников, заботе о них на практике.

- руководители HOMEINN Hotel выдвинули теорию ”внешнего

пятиугольника и внутреннего треугольника". Внешний пятиугольник включает особые требования к отрасли, продуктам, ценам, услугам и маркетингу. Внутренний треугольник включает в себя человеческие ресурсы, систему управления и общую конкурентоспособность. Эффективное управление менеджментом, сотрудниками и клиентами – эти невидимые и трудно копируемые части составляют суть нашей стратегии.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**. Программа исследования: «Интервью с руководителями отелей сети HOMEINN Hotel»

*Актуальность исследования:* Управленческие сети в Китае – новый тип предприятий. Они стали образовываться лишь в начале ХХ1 века, особенности функционирования и методы управления сетями мало известны, соответственно публикации по теме практически отсутствуют, при этом практика их воплощения, особенно к гостиничном бизнесе, стремительно расширяется

В Китае исследования сетевого бизнеса не только отсутствуют, но хуже того, понятие сеть распространяется еще и на сетевые финансовые пирамиды, которые с 1998 по 2005 г. были запрещены, только усиливает необходимость их проведения. Соответственно особенности управления сетевым бизнесом не выявлены.

*Цель исследования -* выявить особенности обслуживания сетевых гостиниц, включая современные проблемы их функционирования

В ходе исследования были поставлены следующие задачи:

-выявить особенности управления отелем как отражение сетевых требований (1),

-понять базовые принципы кадрового менеджмента и существующие проблемы (2),

- выявить текущие сложности и рекомендуемые руководителями пути их решения (3).

Методом интервью было опрошено 3 руководителя гостиниц сети HOMEINN HOTEL:

- Янь Чуньхуа Генеральный директор Hongshan Square в Урумчи, провинция Синьцзян,

- Чжоу Цзяньсинь Генеральный директор HOMEINN Nanhu square, Урумчи, провинция Синьцзян

- Ху Чжэньминь, менеджер Home Hotel Group.северо-западного региона Китая В настоящее время он в основном отвечает за общую работу Home Hotel в провинции Синьцзян

Исследование проводилось в феврале 2021г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Перевод интервью респондента №1 (**Ху Чжэньминь, менеджер Home Hotel Group.северо-западного региона Китая)

Здравствуйте, большое вам спасибо за готовность к интервью со мной. Пожалуйста, дайте мне краткое описание себя.

A：Здравствуйте, я Ху Чжэньминь, менеджер Home Hotel Group.северо-западного региона Китая. В настоящее время я в основном отвечаю за общую работу Home Hotel в провинции Синьцзян.

Q：Спасибо, а теперь я хотел бы задать вам несколько вопросов.

1. Каковы требования к домашнему гостиничному бренду, опишите как можно конкретнее: местоположение, структура номеров, ценовая политика

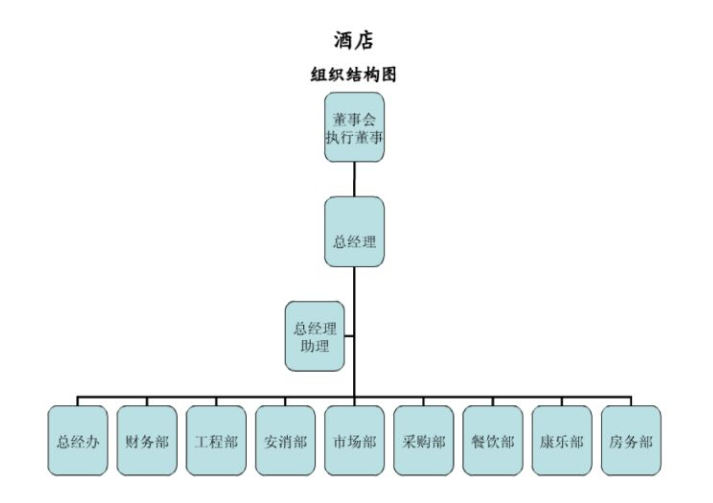
Ху Чжэньминь: до 2011 года наше позиционирование бренда было ориентировано на средние потребительские группы, после 2011 года мы вышли на высококлассный бизнес-рынок. О расположении отеля: важно, Что он удобно расположен в этом районе. Что касается структуры номеров и цены: это не одно и то же. В настоящее время наша группа охватывает 3-х звездочные и 5-ти звездочные отели. Цены также различаются.

А.2. Если есть какие-либо коммуникационные мероприятия между отелями, такими как встречи представителей гостиниц одной сети, обучающие семинары, собрания… Расскажите, пожалуйста, уточните подробно

Ху Чжэньминь: строго говоря, коммуникативная деятельность между отелями есть. Ее цель - обмен знаниями и опытом. Позиционирование каждого бренда разное, наши услуги и клиенты тоже разные. Однако профессиональные менеджеры регулярно направляться в другие отели сети для обмена опытом и обучения друг у друга.

А. 3. Опишите систему управления гостиницей: есть ли глобальная базовая компания, Есть ли руководитель региональной сети ?

Ху Чжэньминь: система управления отелем очень сложна. Все филиалы имеют свои особенности. Позвольте мне взять в качестве примера отель, которым я управляю, и показать вам нашу систему управления.



А, 4. Отражаются ли эти характеристики в управлении персоналом: существуют ли особые требования к персоналу: наличие ограничений по полу, возрасту, знанию иностранных языков, специальному образованию или профессиональной подготовке

Ху Чжэньминь: Я не очень хорошо разбираюсь в тренировках. Не могу дать вам очень точный ответ. Но желательнозакончить школу менеджмента. Есть возможность получить обучение в профессионально-техническом колледж при Qingdao hotel. Школа «Hotel management и Home Hotel Group подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве. Обе стороны договорились, что с этого года Академия будет направлять на стажировку 100 будущих менеджеров Home Hotel Group.

А. 5. Пожалуйста, опишите основные проблемы, с которыми сталкивается ваш отель на данном этапе? С какими сложностями Вы столкнулись из=за эпидемии?

Ху Чжэньминь: Сложности были большие, но и сейчас риск их возобновления остается. Многие филиалы временно прекратили бизнес, многие частично сократили численность персонала.

Во-вторых, что касается персонала, в начале эпидемии мы закупили некоторые необходимые медикаменты для сотрудников, такие как маски и защитная одежда, защитные очки, а также ввели дополнительную страховку персонала. Установили дополнительные средства связи: WeChat, shake sound и Taobao, они бесплатны для использования. Есть междугородний телефон с предварительным оповещением с относительно большой скидкой. Пока действуют 60% скидки с цен. Части наших сотрудников разрешено работать дома, регулярно звоня в гостиницу по телефону по сети Гага WeChat.

В-третьих, по предложению клиентов мы вводим в филиалах обслуживание роботами или бесконтактное сервисное обслуживание. Мы также запустили корпоративный семинар для корпоративных клиентов. Поскольку после окончания года требуются места для содержания клиентов в изоляции на 14 дней мы эту услугу предлагаем. Вместо организации изоляции персонала, возвращающегося, например, из Пекина мы организуем для них “семинары. В настоящее время в Урумчи насчитывается около трех гостиниц, реквизированных правительством, которые выделили более 100 номеров для иностранных репатриантов.

В-четвертых, для партнеров мы предоставляем некоторую льготную и кредитную поддержку. Мы предоставили некоторое снижение вступительного взноса для нового отеля-партнера. Поскольку у кооперативного отеля прибыть большой, пришлось уменьшить плату от них на под. года. Некоторым отелям были выданы кредиты.

6. Что администрация делает с точки зрения управления персоналом: улучшила подбор персонала, провела обучение, организовала опросы клиентов.

Ху Чжэньминь: наш сбор информации о клиентах регулируется правительством. Что касается обучения сотрудников и подбора персонала, то это является исключительной ответственностью нашего менеджера по персоналу.

7. Назовите актуальные вопросы управления персоналом в гостиничном бизнесе

Ху Чжэньминь: В настоящее время наша группа активно реформируется. Трансформация и реформа сначала начались с построения системы централизованного управления зарплатой и премиями. В 2011 году в HOME HOTEL была создана группа кадровой системы, создан Центр обслуживания персонала, установлен центр объективного премирования. В штаб-квартире единого централизованного управления заложили основу для трансформации городского персонала. Суть работа - помочь менеджеру завершить часть рекрутинговой работы. Сейчас из-за дефицита на рынке труда возникают трудности с подбором персонала. Наша кадровая система помогает менеджеру выполнить определенную часть работы по подбору персонала, взяв часть ответственности на себя. Кроме того, с точки зрения отношений с сотрудниками, в связи с высокой текучестью кадров нашей отрасли в целом, мы регулярно посещаем филиалы, делаем интервью с сотрудниками, выявляем причины текучести кадров. Проанализировав интервью, работаем с сотрудниками кадровых служб предлагая пути удержания персонала , играя роль HR-консультанта.

Затем (на втором этапе трансформации кадровой работы) проводим тренировки. С учетом сокращения численности персонала ограничиться тренингами как формой обучения не можем. Приходится обучать работников прямо на месте, объясняя принципы корпоративной культуре, обеспечивая систему кадрового продвижения. Важно, чтобы сотрудники через обучение быстро попадали на предприятие, быстрее начинали ощущать свою сопричастность к культуре обслуживания Home Hotel, что в конечном итоге снизит текучесть кадров. В то же время внедрение системы аттестации городского инспектора по кадрам, создание системы профессиональной подготовки кадров для деловых партнеров продолжает распространяться. В прошлом году HR также развивался, участвуя в программе городского кадрового резерва и обучения. Для городских высших руководящих должностей шло обучение по формированию лидерских навыков, построению городского резерва талантливо молодежи на менеджерские должности. HR участвует в оценке, обратной связи, регулярном общении и понимании этих ключевых талантов, чтобы помочь быстрому росту этих ресурсов.

8. Вы можете кратко проанализировать, что вы думаете: о преимуществе бренда Home Hotel.

Ху Чжэньминь: моя личная идея такова: преимущество бренда home hotel заключается главным образом в том, что мы являемся предприятиями, ориентированными на владельца. Преимущества отражаются во многом: например, местоположение отеля оценивается владельцем и профессионалами группы. Выбирая место для отеля, мы в первую очередь будем ссылаться на мнение владельцев. Исходя из опыта Китая могу сказать, что плата за иностранный гостиничный бренд и высокие управленческие расходы сильно ограничивают развитие отеля.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4.** Перевод интервью респондента №2 (Янь Чуньхуа - глава HOMEINN hotel Hongshan Square в Урумчи, провинция Синьцзян, Китай)

Я: здравствуйте, большое вам спасибо за это интервью. Не могли бы вы вкратце представиться?

Янь Чуньхуа: Здравствуйте, я глава HOMEINN hotel Hongshan Square в Урумчи, провинция Синьцзян, Китай.

Я: спасибо, у меня есть несколько профессиональных вопросов, я надеюсь, что вы можете помочь мне ответить.

Янь Чуньхуа: хорошо.

1.Какие аспекты бюджетной гостиничной сети, по вашему мнению, демонстрируют конкурентоспособность?

Янь Чуньхуа: с точки зрения нашего отеля HOMEINN, я думаю, что главное - это контроль затрат. Бюджетные отели более способны обеспечить конкурентоспособные цены, чем звездные отели, а сервис не намного хуже звездных отелей, поэтому главное - контроль затрат. У нас (в гостиничном бизнесе) как в энергетике, как в водных ресурсах, главное – трудозатраты. Именно экономия на расходных материалах составляет основу для достижения высокой степени экономии. Например, HOMEINN поощряет клиентов приносить свои собственные приборы union wash, если клиенты несут свои собственные приборы union wash и не используют наши одноразовые приборы, они могут получить больше очков. Только благодаря этому каждая точка может сэкономить почти 30 000 юаней в год. В гостиничной сети ХОУМИНН старается, чтобы каждый сотрудник был универсалом, т.е. мог с внимание следить за экономике всех ресурсов, начиная с воды, кончая застилом постельного белья. Все менеджеры должны немного разбираться в техническом обслуживании. Благодаря такому всестороннему контролю затрат, можно гарантировать, что прибыль отеля и качество обслуживания не страдают, но ресурсы экономятся.

2.Я знаю, что HOMEINN hotel в настоящее время готовится к переходу на новый уровень - четырехзвездочный и пятизвездочный отель. Известно, однако, что основной спрос на потребительском рынка составляют трехзвездочный экспресс-отели. Можете ли вы просто представить в чем отличие характеристик трех и четырех (пяти) звездочных отелей с нескольких сторон?

Янь Чуньхуа: с точки зрения цены, позиционирование бюджетных отелей должно быть доступным обычным потребителям, студентам, бизнес-клиентам и туристам，

Этот сегмент потребительских групп чрезвычайно чувствителен к цене, поэтому бюджетное гостиничное оборудование рационализируется, дополнительные услуги ослабляются для экономии. Цена дня проживания в отеля обычно находится в пределах 150-250 юаней, учитывая различные уровни потребления и особенности каждого региона.

С точки зрения функциональности, требования к бюджетному отелю относительно просты. Желательно размещения в центре города, качественное обслуживание номеров, предоставление деловы и развлекательных услуг, чтобы эффективно контролировать стоимость. Некоторые отели также предлагают легкие закуски, поэтому бюджетные отели известны как отели типа ”постель и завтрак" (bed, breakfast). Чтобы изменить ситуацию, некоторые отели предлагают небольшой фитнес-центр, конференц-залы и развлекательные заведения.

3.Имеет ли наше национальное или местное правительство возможность влиять на сетевые отели?

Янь Чуньхуа: поддержка политики местного самоуправления-это в основном налоговые льготы для нас, Например, во время эпидемии нам сократили размер налогов. Политика на национальном уровне осуществляется главным образом в двух областях. Во - первых, индустрия внутреннего туризма продолжает углублять реформы и развивается. Развитие внутреннего туризма поддерживается правительством. В частности, для того, чтобы решить сопротивление реформированию государственных предприятий, центральная власть, по принципу “что-то делать и чего-то не делать”, скорректировала структуру государственной экономики, способствовала стратегическому реформированию и реструктуризации государственных предприятий, поощряя выход гос. предприятий из сферы услуг. Гостиничная индустрия не является базой для жизнеобеспечения населения, но она формирует занятость, а это важно. Во-вторых, национальная политика, ориентированная не только на стимулирование потребления, но и на быстрый рост домашних хозяйств. На протяжении последних трех десятилетий инвестиции всегда были важным фактором развития экономики, но сейчас мы столкнулись с избытком инвестиций, перегревом экономики, пузырем на рынке недвижимости, повышением финансовых рисков и другими проблемами.Поэтому структурная перестройка страны является обязательной, темпы инвестиций можно контролировать, стимулирование потребления, ориентированного на политику, будет главной темой ближайших нескольких лет. Гостиничная индустрия как важная часть потребительской индустрии была поддержана и развита государством. На протяжении последнего десятилетия государство через “Золотую неделю” продвигало туризм, потребление, проводило национальную политику по развитию экономных гостиниц, создавало благоприятные условия.

4. Извините, у вашего отеля на данный момент есть какие -либо проблемы?

Ян Чуньхуа ：А) В основном в HomeInn уменьшается заполняемость. Когда-то отель заполнялся на 120%, теперь в HOMEINN полная загрузка бывает редко. Средняя заполняемость в 2018 году была на 1,87% ниже, чем в прошлом году. Растет число конкурентов. Это ослабляет преимущества HOMEINN на рынке .

B) ограниченный эксплуатационный потенциал

HOMEINN всегда была склонна к низкой стоимости и высокой эффективности затрат. Сейчас эксплуатация зданий и управление инфраструктурой достигли крайности. Если продолжать сдерживать затраты, то это приведет к снижению удовлетворенности сотрудников, к высокой текучести. Для трудоемких отраслей повышение удовлетворенности сотрудников будет в центре внимания. HOMEINN понимает, что только если сотрудники будут удовлетворены, сервис может быть улучшен, а операционный потенциал будет находиться на высоком уровне.

5.Нынешняя тенденция экономического развития все более интеллектуальна, внедряется Интернет, цифровая экономика. Не могли бы вы вкратце описать достижения гостиничной сети HOMEINN в этом отношении?

Ян Чуньхуа: Самым большим достижением HOMEINN hotel должно стать сотрудничество с посредническим сайтом. Например, HOMEINN и Ctrip-это работа туристических сайтов, продвигающих гостиничный маркетинг в B2C. Многие потребители непосредственно на интернет-терминале могут понять ситуацию в отеле, оценку. Они могут сделать прямой заказ бронирования и оплаты. Многие интернет - сервисные приложения посредников и гостиничные B2B помогают в привлечении клиентов.

6.Какова специфика маркетинговой стратегии вашего отели и в чем ее отличие от соседних отелей?

Ян Чуньхуа ：

Продвижение HOMEINN осуществляется с помощью различных способов рекламы, такие как членство для повышения лояльности, маркетинг отношений с персоналом в магазине, медиа-брендинг и так далее. Продвижение услуг включает в себя физическую сферу и каналы электронной коммерции.

В физической сфере, рекламные возможности, помогают продвигать бренд. Обслуживающий персонал- это эмоциональная связь между сервисным маркетингом и клиентами. Наши клиенты ощущают полное внимание к себе. HOMEINN постоянно заказывает рекламу в интернет. Распространяет ее в аэропортах, вокзалах, создает много медийной рекламы. С помощью средств массовой информации можно не только обеспечить условия бронирование, но и повысить узнаваемость бренда HOMEINN. Ориентированная на технологии, HomeInn shareholder Ctrip-это высокотехнологичная компания, предоставляющая туристические продукты и услуги. HOMEINN с мощью Ctrip, создало сетевую интерактивную платформу, которая не только значительно снизила стоимость каналов распределения агентов, но и получает клиентов напрямую. Совместное продвижение индустрии - еще одно волшебное оружие. HOMEINN и известный Альянс бронирования отелей активно используются для стратегического сотрудничества. HOMEINN совместно со Ctrip, организовали общий сайт, на котором много совместных акций, через обмен баллами клиент может получить дополнительные услуги.

Можно привлечь клиентов и другими различным каналами. В области электронной коммерции HOMEINN в основном использует сочетание продвижения бренда с функциональной рекламой. Продвижение бренда осуществляется в основном за счет сочетания мягкой и жесткой рекламы. Наша платформа сотрудничает с отечественными важными МЕДИА, включая бизнес-модель, бизнес-режим, продукты и услуги, активно используя все возможности психологического воздействия. Начиная с въезда в город, где представлен стенд мягко напоминающий о существовании отеля, масштабная рекламная бомбардировка потенциальных пользователей имеется в городе, в том числе в виде мероприятий в торговом центре, боди и телевизионной рекламы. Например, мы используем контейнерные вагоны в дельте реки Янцзы для проведения гостиничных мероприятий.

Гуляя по городу, посещая экскурсии, клиент повсюду наталкивается на рекламу отеля и его услуг, что дает очень хорошие результаты. Множественная и повсеместная реклама способствует быстрому росту числа клиентов в регионе в краткосрочной перспективе, а маркетинговый процесс формирует устойчивый спрос в будущем.

Функциональное продвижение: Товары и услуги HOMEINN hotel для разных людей имеют разные характеристики. Необходимо более функциональное распространение рекламы, которая должна быть в нужное время и в нужном месте. Например, в телевизионной рекламе аэропорта основой является номер мобильного телефона HomeInn hotel. На выходе из междугороднего автовокзала множество рекламных щитов, эффективно стимулирующих импульс целевого пользователя. Продвижение в сфере электронной коммерции-это новая область, здесь нет совершенной теории и методической системы. Мы только начинаем учиться, отталкиваясь от идей из области традиционной рекламы, перенося методы вдохновения на онлайн-рекламу. Будут и некоторые отличия, все они требуют активной практики HOMEINN hotels, изучения мнения потенциальной привлекательности пользователей.

7.В настоящее время самой большой проблемой, стоящей перед различными отраслями промышленности является утечка мозгов. Столкнется ли HOMEINN hotel с проблемами в этом отношении?

Янь Чуньхуа: да, мы сталкиваемся с утечкой мозгов уже почти пять лет.

Я: Итак, извините, как вы отреагировали?

Ян Чуньхуа ：HOMEINN в настоящее время самая большая проблема заключается в том, что таланты не могут идти в ногу со скоростью открытия отелей. С одной стороны HOMEINN хотят контролировать затраты на рабочую силу, с другой стороны цены на рабочую силу продолжают расти, а это значит, что требования к менеджменту становятся все выше. HOMEINN должен обратить внимание на улучшение человеческих ресурсов, ведь он известен своей низкой стоимостью труда, что не всегда привлекательно. Нужно переходить в стоимости персонала на среднюю рыночную цену, чтобы получить высокую производительность труда сотрудников, То, что могло быть достигнуто в прошлом, нас уже не устраивает. Выросла конкуренция. HOMEINN, если вы надеялись сохранить рынок при низкой цене, нужно искать новые ресурсы, чтобы поднять оплату труда. продвижения по службе и эмоций.

На современном этапе развития, работники видят новые потребности. Они хотят покупать жилья, а не жить в общежитии при гостинице. Им необходимости воспитывать детей и содержать родителей, а нынешняя зарплата не способна удовлетворить все потребности. Необходимы соответствующие стимулы к вознаграждению. Начиная от службы управления персоналом, все работники должны выходить на уровень средней заработной платы. В HOMEINN в настоящее время разработана система премий (бонусов) за производительность труда, но пока она не имеет особой стимулирующей роли. В ближайшие несколько лет это состояние должно постепенно меняться. Система показателей будет более разумной, более связанной с производительностью труда. Для того чтобы увеличить доходы сотрудников, нужно проводить ряд мероприятий, способствующих развитию компании. Нужно поощрять мероприятия ”полных продаж“, для клиентов, которые остаются в отеле при посредничестве сотрудников отеля. Работникам, нашедшим таких клиентов, нужно выдавать соответствующие вознаграждения. Для формирования духа компании нужно проводить творческие коллекторские мероприятия, рационализаторские предложения. Для смены, которая работает лучше других нудно давать определенные бонусы - мероприятия ”Золотой команды". Пока система мотивации работников в HOMEINN только формируется и далека от совершенства.

В связи с волной глобализации, охватившей всю гостиничную индустрию, таланты, особенно таланты высокого уровня, в разных регионах и отраслях встречаются довольно часто. Теперь уже не родственники и друзья приводят новичков для работы в отеле, а они приходят к нам сами. Новые работники обладают сильным чувством собственного достоинства и эмоциональными потребностями. Они хотят как можно скорее интегрироваться в новый коллектив, поэтому их очень волнует оценка своих собственных возможностей. Они хотят, чтобы их уважали другие. Если другие не оценивают их хорошо, то это вызывает у них низкую самооценку и психологическую тревогу. Руководители HOMEINN и front-line менеджеры должны уважать, заботиться молодежь. Похвала может иметь мультипликативный эффект. В то же время следует обратить внимание на профсоюзную деятельность. Во время нового года нужно правильно подготовить некоторые мероприятия и небольшие подарки. Любая награда в коллективе особенно ценна.

Я: Ну что ж, большое вам спасибо за ваш ответ, я получил из него много очень важной информации.

Янь Чуньхуа:добро пожаловать, вы очень рады посетить наш отель на земле, так что у вас может быть более конкретное понимание нашего отеля, есть потребность в данных, мы будем рады помочь вам.

Я: Хорошо, благодарю за помощь и обстоятельные ответы. Они мне очень помогут.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**. Перевод интервью респондента №3 (Чжоу Цзяньсинь- Генеральный директор Home Inn Nanhu square, Урумчи, провинция Синьцзян)

**Уважаемый Генеральный директор Home Inn Nanhu square, Урумчи, провинция Синьцзян Чжоу Цзяньсинь, Здравствуйте**

Я – студент ф-та социологии С. Петербургского государственного университета. Тема моей диссертации – «Особенности управления персоналом в сетевых организациях». Очень прошу мне помочь и  ответить на несколько вопросов.

1. **Какие требования предъявляются  к сетям отелей с брендом  «HOME INN», опишите как можно конкретнее: место расположению, структура номеров,   ценовая политика**

**Ответ Чжоу Цзяньсинь** Мы стремимся предоставить клиентам стандартизированные, удобные и простые услуги размещения, чтобы гости, представители бизнеса и сферы досуга могли получить комфортный гостиничный опыт в дополнение к работе и развлечениям.

В настоящее время сеть Home Inn Hotel имеет свои структуры в 300 городах по всей стране, она насчитывает почти 2000 отелей, является отечественным бизнес-гостиничным брендом в масштабах высококачественного сегмента гостиничного бизнеса. Главная цель нашей сети основывалась на удовлетворенности клиентов, стремлении стать "экстраординарными выдающимися звеньями в индустрии гостиничного сервиса". Наш бренд ставит перед собой задачу показать миру китайскую нацию дома. в "домашних условиях". Он агрегирует задачи культурного обслуживания и особенности национальных традиций.

Нет никаких ограничений по количеству комнат, доступных для самостоятельного использования: семейные номера, арендованное жилья для представителя бизнеса и др. .Мы стремимся выбрать такое место, которое соседствует с историческими и природными достопримечательностями: древний город, море, озеро, горный ручей, лес и так далее, учитывая туристически привлекательные места: городские стены, памятники, природные пейзажи и другие достопримечательности.

Условия собственности заданий отеля также различны. Есть независимые дворы, небольшие этажи или концентрированные блоки. Их архитектурные особенности имеют полное региональное культурное исполнение, искусственный ландшафтный дизайн. Разные отели отличны и по наполнению сервисными услугами, включая приемную, зону отдыха, общая гостиная. Они могут иметь различные удобства для отдыха: условия для барбекю, чай, шахматы и т.д. 0В них различная планировка комнаты. В целом они предназначены для удовлетворения функциональных потребностей; все они имеют хорошее освещение, вид из окна, вентиляцию.

Проводятся ли мероприятия по коммуникации между отелями бренда “Номe inn”, опишите их, пожалуйста

**Ответ Чжоу Цзяньсинь** Мы связаны с различными брендами дома, например, наши менеджеры по персоналу часто обмениваются знаниями и даже меняют рабочие места. Старые сотрудники переводятся в новые точки, обучая приемам обслуживания новых сотрудников. При создании новых отелей также силами опытных работников внедряется стиль. Особенности интерьера воспроизводятся в новых корпусах.

1. Опишите, пожалуйста, систему организации сетью “Номe inn”: есть ли мировая базовая фирма, есть ли базовый ее представитель в Китае?

**Ответ Чжоу Цзяньсинь** Менеджмент сети состоит из трех уровней. Руководитель отеля (и операционные менеджеры) в основном отвечают за ценообразование и контакты с бэк-офисом. Менеджеры-функционалы отвечают каждый за свое направление. Менелжеры по обслуживанию в основном отвечает за вопросы номера. Менеджер на стойке регистрации в основном отвечает за переговоры с клиентами. Есть головной центр «HOME INN» в Китае, что касается международного уровня, то мне это не очень понятно.

Отражаются ли особенности сетевого управления на кадровом менеджменте: есть ли особые требования к персоналу (по полу, возрасту, знанию иностранных языков, наличию специального образования или подготовки)?

**Ответ Чжоу Цзяньсинь** Подать заявку на стажировку в отеле можно только при соблюдении соответствующих требований, вытекающих из должности. Рассмотрим по профессиям.

Работа: оперативный стажер

Требования к применению：

1, полный рабочий день. Принимаются выпускники бакалавриата или техникума, готовящего работников туризма / гостиничного менеджмента

2, хорошее образование, честный, восторженный, с практическими навыками, серьезный, с духом рационализаторства кандидат

3, с сильными навыками межличностного общения, обучения и командной работы

4, желая присоединиться к индустрии гостиничного обслуживания, необходимо иметь навыки (склонности) к обслуживанию людей, умение адаптироваться к национальной специфике работы с клиентами.

Каждая должность в отеле имеет служебную аттестацию. Все оценивается по конечному показателю .Что касается правил приема на каждую должность, то вы можете спросить у директора по персоналу

5.Опишите, пожалуйста, с какими основными проблемами сталкивается ваш отель сегодня

Ответ Чжоу Цзяньсинь Я думаю, что есть два основных пункта

Ценовое преимуществ домашней гостиницы о неочевидно в 30 провинциях, автономных округах, муниципалитетах непосредственно под центральным Эти правительством. В них 711 семейных стандартных двухместных номеров ориентированы на рыночные цены, то есть, например, в гостиницах в городах устанавливают цену, ориентируясь на уровень других гостиниц. Здесь ценового преимущества нет. В отелях с таким же ценником клиенты обычно выбирают другие отели, в том числе Seven days, HanTing Express и JinJiang Inn, а не Home inn Hotel. Эти гостиницы лучше и удобнее . Таким образом, наши отели должны вести ценовую войну, исходя из разумной стратегии низких затрат, чтобы привлечь больше клиентов. В противном случае, с точки зрения цены, мы не выдержим конкуренции.

Отсутствие инноваций в рекламных методах home hotel. Меры привлечения клиентов разных отелей примерно одинаковы. Это не что иное, как акции со скидками, акции участников и купоны и другие способы. Поскольку эти методы основаны на ценовых уступках, они не относятся к их собственным характеристикам обслуживания. Особенность home hotel продвижение особой корпоративной культуры без углубленной коммуникации. Она в общем не создает хорошего имиджа, поэтому ее трудно выявить и она мало на что влияет в условиях жесткой рыночной конкуренции.

6.Есть ли какие-то особенности в управлении вашим отелем (внутренняя сеть)

Ответ Чжоу Цзяньсинь С моей точки зрения, чтобы говорить об этом вопросе: я думаю, что наша самая большая особенность-это человеческое прикосновение к системе управления-этого очень достаточно. Например, наша система оплаты труда очень совершенна, при условии большей работы сотрудники демонстрируют хорошее отношение к работе и трудовой энтузиазм. Кроме того, мы будем оценивать работу сотрудников, те, кто хорошо работает, естественно, получат повышение и возможности продвижения по службе.

Что делает администрация в направлении кадрового менеджмента: совершенствует отбор персонала, проводит учебу, организует опрос клиентов

**Ответ Чжоу Цзяньсинь** Прежде всего, наш рекрутинговый отдел занимается внедрением местного рекрутинга, потому что нынешняя утечка мозгов слишком серьезна, ее легко произвести после того, как мы потратим время на обучение, талант исчезнет. В процессе обучения мы не только в соответствии с конкретной ситуацией сотрудников разрабатываем программы обучения, но и каждый сотрудник стажировки будет иметь старого сотрудника 1 к 1 помощи.(И зарплата за период стажировки не низкая) следующий вопрос,мы будем регулярно проводить опросы удовлетворенности клиентов,наши сотрудники отеля имеют массу преимуществ.

8.Есть ли специфика в требованиях, предъявляемых клиентами отеля из разных стран

**Ответ Чжоу Цзяньсин**ь Прием иностранных гостей сопровождается одобрением правительства и туристического бюро. В настоящее время иностранцы в отель не обращаются. Я не могу ответить на этот вопрос

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6.** Программа исследования «Анализ книги жалоб и предложений как документа, свидетельствующего об удовлетворенности проживающих в гостиницах о качестве обслуживания»

***Актуальность исследования.*** Проблемы качества очень остро стоят перед китайскими производителями. Во многом их острота объясняется длительным периодом бедности и отсталости, в которых страна находилась. Производство ориентировалось на внутреннее потребление, где доминировало бедное население с относительно неразвитыми потребительскими запросами. Сейчас проблема качества важна по двум причинам. Первая – страна выходит на внешний рынок и должна соответствовать мировым критериям качества продукции и услуг. Вторая – необходимо повышать культуру китайского населения. По мере реализации курса партии на повышение уровня жизни населения нужно не только быть готовым к соответствующему росту претензий к качеству обслуживания, но и стимулировать их. Этим можно стимулировать активность людей, их готовность соответствовать мировым образцам потребительского поведения, воспитывать в них уважение к себе.

*Цель исследования:*комплексно проанализировать содержание «Книги жалоб и предложений»

Задачи исследования: 1. Оценить полученную информацию, выделив основные потоки жалоб и благодарностей

Распределить жалобы по группам: обязательные для исправления как

недопустимые в современном отеле (1), объяснимые, учтя финансовые проблемы сети HOMEINN Hotel (2), допустимые, встречающиеся в любом отеле (3)

Сравнить структуру жалоб и качество обслуживания двух отелей, книги

жалоб которых были проанализированы.

Объект исследования: были проанализированы книги жалоб двух отелей. сети HOMEINN Hotel из города Урумчи «Урумчи- Супер» и «Урумчи – West-road”

Метод исследования – контент анализ содержания записей отзывов туристов за период с 2019 по 2020 г.

*Время проведения исследования* – декабрь 2020- январи 2021 года.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7.** Переведенный текст 2-х книг жалоб и предложений.

В тексте специально разделены жалобы и положительные отзывы. Жалобы и предложения предоставили 2 отеля.

«Книга жалоб и предложений» отеля Super Урумчи

Положительные отзывы:

1.Ванная комната чистая #номера чистые # обслуживание особенно хорошо #приемная служба теплая #тихая ночь # тишина вокруг # лифты, чтобы чистить карты #цепи хорошие # обслуживание хорошее отношение # хорошее соотношение цены и качества # напитки # закуски хорошие

2.В комнате было очень чисто, и было очень приятно остановиться, и бар был очень дружелюбным и терпеливым.

3.Я останавливался в этом отеле, и это было очень приятно.

4.Транспортная среда полный балл, много гастрономии вокруг 2.Хорошее обслуживание 3.В комнате была хорошая гигиена, но удобства были ужасными, туалет не мог нормально смыть воду, многие огни были плохими, переключатель не был ярким, оборудование было старым, чем дома 4.Звукоизоляция, очень плохо утром не проснулся, по соседству есть украшения шумные звуки, ошеломленный был разбужен, настроение необъяснимое раздражение, к счастью, прием был организован, чтобы остановить шум, но звукоизоляция в комнате была очень плохой

5. Отель был очень дружелюбным и дружелюбным.

6. В этом отеле есть wi-fi в зонах общественного пользования. Как название отеля, как дома!

7.Я был очень доволен тем, что у меня было хорошее время, и я был очень доволен этим.

8.Уборка 19-го этажа услуги леди Ван также на месте, чтобы очистить комнату лиссо. Расходные материалы пополняются также своевременно. Хорошие отзывы.

9. Расположение отеля отличное, расположение очень хорошее, рядом с улицей, торговые центры, магазины, рестораны, достопримечательности, чтобы добраться до любого места, особенно удобно, транспорт прямой, соотношение цены и качества очень хорошее, чистота и гигиена окружающей среды особенно хороша!

10. Чистый и аккуратный, обслуживание в вестибюле было хорошим, а персонал на этаже был хорошим

11. Санитарная обстановка очень хорошая! Особенно летняя сестра 11-го этажа была очень гостеприимной! Гигиена сделана довольно своевременно! Очень чистый и аккуратный! В следующий раз, когда вы остановитесь, вы также выберете здесь! Надеюсь еще встретить сестру Нацу!

12.Дружелюбные официанты #персонал на месте # хорошее окружение # чувство дома # чистые туалеты # чистые номера

13. На этот раз мы остановились на 10-м этаже, и официантка была великолепна.

14. Гостеприимство на стойке регистрации # внимательное обслуживание # живописные виды # удобство для путешествий # ощущение дома # большие окна # чистые ванные комнаты # чистые номера # район делового района # чистота очень чистая # завтрак хороший # сервис отличный Я был очень доволен этим, и я был очень доволен этим.\

Укажем, что 5 клиентов отказались отвечать, сославшись на незнание ? «Я не знаю, как это сделать»)

Список жалоб:

1.Звукоизоляция плохая, обслуживание хорошее, гигиена в целом, комната закрыта, воздух не течет, есть особый запах, гигиена хорошая, номер был самым неудовлетворительным по-прежнему не хватает гуманности, не повесить одежду где-то, особенно сейчас зима, одежда больше, не место, чтобы положить, обратно в комнату, чтобы снять везде, но на этот раз жилье в целом удовлетворены.

2.В общем, цена такая высокая, не очень хорошая, независимо от размера комнаты, окружающая среда очень общая, не стоит этой цены, комната есть вкус в следующий раз не выберете здесь

3.Дали номер, ближайший к лифту, вход в дверь, люди пришли к Много шума. Есть кровать прямо напротив двери, Тибет, чтобы остаться несколько раз Super 8, этот стандартный номер был самым маленьким и худшим, с плохой ванной комнатой. Унитаз был кривым, и полотенца были пятнами.

4..Отель находится в хорошем месте. Но эффект звукоизоляции пугает, люди по соседству звонят, смотрят телевизор, могут слышать ясно, и качество людей по соседству не имеет никакого отношения к тому, что люди говорят нормально. Номера были очень маленькими, ковры в комнате были грязными, и вокруг было больше цен, чем этот хороший отель. Короче жить очень неприятно. Без детской кроватки

5. Звукоизоляция плохая, все, что беспорядок звук, конкретно не описано,не подходит для несовершеннолетних жить, гигиена в порядке

6. Надо написать этот отзыв, чтобы предупредить потом, на данный момент экспресс-отель очень разочарован, забронировали три номера, один с запахом, два других обратно влажный, ковер был вид грязный, который был стерт, но также можно увидеть щепотку волос, простыни не мыть пятна, первый номер, а затем изменить номер еще есть, не говоря уже о тесноте, наконец, говорить о звукоизоляции, рядом с моей стороны, чтобы услышать ясно,Вот и все!Никогда больше не останавливайтесь в отеле Express

7. Во-первых, я сказал, что это дает мне бесплатное обновление Superior Queen Room, но не думал, что Superior Queen Room настолько мал.Во-вторых, в комнате была плохая звукоизоляция, звук по соседству был немного больше, и содержание разговора было слышно.Опять же, это был первый отель, в котором я когда-либо останавливался без бумаги, весь номер был только небольшой рулон бумаги в ванной комнате, хе-хе.О да, это не дешево.В общем, словом и словом, кто живет, кто сожалеет.Рекомендуется, чтобы все действительно пошли на выбор с высоким рейтингом, а не с большой известностью.

8. Гигиена крайне плохая, на простынях грязь, следы крови!В отеле было достаточно хорошо, чтобы держать клиентов за плату за уборку, она ответила и сказала, что стирка была, не видя, что это грязно?Стоимость проживания в отеле также зависит от лица, магазин большой хулиган !Кроме того, когда мы останавливались, я сказал, что завтракал, и стойка регистрации утром сказала, что бронирование было неправильным,когда мы останавливались, и что-то не так с клиентами,и Вы были правы,и я был безмолвным!Кроме того, в комнате не было тепло, вода была теплой,и мы останавливались в худшем Speedy 8 [постельное белье было плохо, постельное белье было пятнистым,номер был немного маленьким, завтрак был плохим, ванная комната не была хорошей

9.Не останавливайтесь здесь, \* \* звукоизоляция особенно плохая, окружающая среда в целом, в любом случае, не фиксируйте эту сторону, особенно плохо, ночью вход открыт в три или четыре часа, никто не заботится,вы думаете, что можете хорошо спать?

10. Стены комнаты были сделаны из деревянных досок, звукоизоляция была очень плохой, соседние разговоры были очень хорошо слышны. Номера маленькие и общие санитарные......... не будет останавливаться снова во второй раз.

11. В общем, стойка регистрации была плохая, я забронировал номер с окном и завтраком, и стойка регистрации дала мне комнату, окна которой были открыты из окна дома, чтобы ничего не видеть, не было входа в завтрак и я пошел на стойку регистрации, чтобы показать им мой заказ, прежде чем они сказали, что они ошибаются ,и работа была слишком скрупулезной.

12. После того, как я вошел, по крайней мере, 15 или 20 лет назад ремонт, 15 лет назад кондиционер был ранним старением сломался, ночью было холодно, без добавления нового кондиционера, попробовал без внешнего коридора тепла Туалетный вентилятор был плохим, по оценкам, не был заменен 10 лет назад. На первый взгляд, стол и журнальный столик были посыпаны пеплом, не говоря уже о кровати и одеяла, пыль была хорошо видна. Постельное белье действительно использовалось в течение десяти лет, не было гнилых дыр, чтобы попасть в патч. В конце концов, это не будет жить в этой жизни, честно говоря, этот отель искренне сожалеет об этом.

13. После 20 минут на стойке регистрации сказали, что время было хорошо, и после того, как он поднялся, номер был совершенно не убран, и официант не был уведомлен. В конце концов, менеджер комнаты был очень хорошим, и мы сказали, что полдня на стойке регистрации, чтобы перевести номер, чтобы быть в порядке. В будущем вы больше не будете выбирать это, кроме местоположения, без каких-либо других преимуществ

14. Отель парковка очень мало, просто не может удовлетворить потребности гостей парковки, так что парковка в торговом центре платные парковочные места, дорогие и не ограничены, хорошие парковочные талоны в общей сложности не знаю, является ли восемь или десять долларов, чтобы преуспеть друг в друге, Основные не могут получить, объекты, но в ремонте, в течение дня очень шумно, кондиционер не работает, мы забронировали два номера, кондиционер открыт в большинстве бесполезно.

15. Один бросок онлайн-заказа, 10 июня вечером 12 или около того, чтобы забронировать номер 11-го утра в 8: 00, можно выбрать только 10-дневный заезд, 12-дневный заезд в 10: 00, чтобы получить двухдневный номер, эквивалентный утреннему заезду в 10: 00, чтобы остаться в общей сложности 26 часов, чтобы получить двухдневный тариф, очевидно, ненаучный, надеюсь, что можно решить эту проблему

16. Это холодно, что старый вентилятор, или кондиционер не осмелился включить переключатель внутри UMC пугает меня почти посреди ночи, и кто-то звонит! У меня также есть проблемы с поиском дома ночью, когда старик в форме не кричит имя жильца в коридоре, хорошо?

17. Отель был очень хорошим местом, чтобы остановиться сразу после прогулки по улице, но ремонт был старым ,и гигиена была в целом, выходя из комнаты более чем на полчаса утром

18. Отель очень хороший, качество безопасности должно быть улучшено, коробка с едой была остановлена, я чувствовал себя необъяснимо. Мы надеемся, что отель может усилить обучение персонала, чтобы лучше дать клиентам опыт

19. В комнате было немного холодно, и удобства были немного старыми и комната была довольно большой.

20. В отличие от отеля по этой цене, завтрак в целом, обслуживание в целом, удобства в целом плохие!!! Единственным преимуществом является то, что он расположен в дружелюбном торговом районе, окруженном множеством магазинов.

21. Номер был очень маленьким, но кровать была очень удобной, не было места для парковки, много шумных, торговых центров рядом друг с другом, внизу был большой бизнес супер, очень удобно, что номер был слишком мал и слишком мал.

22. С тех пор, как отель был открыт 20 лет назад, у нас действительно есть чувства к дружественному отелю. Вы можете остановиться на этой неделе после решительного решения больше не выбирать дружественный отель. Первый завтрак был заменен на отрицательный первый этаж после того, как качество было очень плохое, Wi-Fi был не в ногу со временем, выше 16-го этажа в порядке, другие этажи не подключены вообще. Услуги были в порядке, гигиена была в порядке, объекты были действительно устарели. Единственное место, где можно остановиться, - это расположение отеля. Чувство сожаления!

23. Дружелюбный бизнес рядом с зданием, чтобы пойти туда, чтобы сделать заказ, очень удобно на четвертом этаже есть старый человек Pepper, хороший вкус, 5-й этаж и первый этаж есть фуд-корт услуги относительно старый, стекло окна не очень чистые, мы остановились на 18-м этаже, было бы очень красивый вид, к сожалению, стекло серый ванная комната ванна вода не очень большая

24. В отеле не было интернета, и это был первый раз, когда я столкнулся с ситуацией в отеле без сети, только интернет с мобильным трафиком, но и сигнал не был хорошим, и я был пьян, и молодые люди оценили, что это было безумие

25. Расположенный в дружелюбном деловом районе, рядом с дружественным торговым центром, торговым центром meimei, международным торговым центром моды и многими другими. Завтрак также может быть $ 20 за человека, парковка немного мала. Номер делюкс Твин стандарт, номер не большой, чашка чая рот пятна, маленькие полотенца в волосах, гигиена должна быть усилена . Стойка регистрации была очень теплой.

26. Я был в восторге от того, что у меня была эта проблема, и я не могу ее использовать.

27. Расположение отеля очень хорошее, расположение в коммерческом центре, рядом с Синьцзян тапас очень удобно, транспорт также удобен, но отель находится вне ремонта, в течение дня очень шумно, интерьер также в ремонте, до 10 вечера, и звук сверления, кроме того, ванная комната в номере очень очень маленький, душ, чтобы стоять в ванной, и спринклеры фиксированной мертвой, очень неудобно, различные удобства были много лет назад, не знаю, когда можно изменить,

28. Отель очень старый, победа в непосредственной близости от транспортной доступности, супермаркет диета такси можно решить в непосредственной близости. У двери была домашняя лапша очень хорошо, и на завтрак мы ели говяжью лапшу. Охранник был ответственным и дружелюбным, и персонал в лобби был намного хуже.Завтрак не был съеден здесь, не знаю, как.

29. На улице хорошо, что отель немного старый, приходите в Синьцзян предпоследний день. В отеле есть специальные парковочные места, хорошее обслуживание.

30. Завтрак был явно упакован на стойке регистрации, но на следующий день, когда мы уехали в 6 утра, стойка регистрации сказала, что нет, потому что поставщик не был отправлен, и я чувствовал себя плохо, никто не обращал внимания и следил за запросами клиентов.

31. Кроме того, стойка регистрации принимает только наличные деньги и не может чистить банковские карты.

32. Отель был старый отель, ремонт был старый ремонт, вся комната была на двух розетках, еще не рядом с кроватью,один в дверях, один рядом с телевизором, ванная комната все еще старая конфигурация (на самом деле, ступая на ноги вид ванны)!！Обслуживание также может быть плохим оборудованием

33. При заселении 3 дня, привезли ребенка, от заселения не дали поменять постельное белье! Что-то более интересное в последний день вернулся со стороны, даже не было полотенца!！Вечерний душ, быстро позвонил, чтобы отправить, официантка открыла дверь и спросила, в комнате нет? Нет, вы официант не знаете!！Как насчет того, чтобы бояться, что гости оставят вам больше одного полотенца не может?？Завтрак также значительно сократился, до отрицательного стиля слоя также может быть, теперь на один слой, горячие вегетарианские блюда на двоих, основные продукты питания на булочки, оладьи, даже булочки деревянные есть→\_→действительно ли смотреть на трафик, не рекомендуется

34.Каждый раз, когда мы останавливались в этом отеле в беде, перед собой не положить бумажную коробку, когда выезд давайте с бумажной коробкой денег, назад сказать, что мы ошиблись, чтобы остаться там, на этот раз мы не коснулись двери шкафа был гнилым, никто не признает, что это невозможно, прежде чем мы остаемся в этом, потому что нет камеры внутри, на нашей голове,не принимают деньге по карте

35. В первый день пребывания было очень мало одеял, но в нашей комнате было очень приятно менять пододеяльник), и матрас был очень жестким. Заезд на следующий день вызвал уборку, в результате остатки минеральной воды не теряются, одноразовые тапочки не теряются, одноразовые унитазы не теряются, расческа не оборудована. В середине регистрации, чтобы продлить номер, есть другие комнаты, чтобы жаловаться на плохую чистку, кажется, очень плохо

36. Отель находится в непосредственной близости от военной больницы, чтобы выбрать этот отель, чтобы облегчить посещение врача, в следующий раз рассмотрит другие отели, не приходите, останавливались в течение четырех дней, чтобы не выставлять счет, сказал, что онлайн-бронирование не может открыть билет, спросите ее, по какой причине, не дает объяснений, она сказала, что плохой обзор, чтобы улучшить отношение, слишком смешно! Это не так, все расходы на проживание не бесплатно, не пользуются хорошим отношением, кто придет снова жить!

37. Так плохо! Матрас жесткий, пододеяльник насквозь несколько дыр!Туалет желтое унитаз не без гидравлики, вниз стук!Полотенце для рук имеет черные пятна и желтые пятна, так что старый не может быть заменен на партию?Не было тарелок с мылом, и в доме не было бумаги! Две бесплатные бутылки с водой, одна пустая, не менялась, мне хватило, первый и последний раз здесь останавливался!

38. Обслуживание в номерах было неудовлетворительным и очень неудовлетворительным. Чайник и телефон были плохими,в течение сорока минут, чтобы связаться с общей стойкой четыре раза подряд, официант пришел, обслуживание номеров телефон просто никто не ответил, что делает плохое настроение. Тогда роскошный одноместный номер матрас не очень хорошо, матрас на изголовье кровати рухнул кусок, общее качество подушки также общее, слишком трудно, просто просыпаться чувство.

39. Супер плохой обзор, забронированный за 4 дня до роскошного одноместного номера, в полдень в тот же день специально позвонил, чтобы напомнить, чтобы остаться в комнате, в результате регистрации, но не номер, ни я забронировал номер, наконец, дал мне двухместный номер, официант объяснил, что нет комнаты, я сказал заранее, и в тот же день позвонил, чтобы напомнить официанту, чтобы дать мне объяснение, ее объяснение“нет пути", супер плохой рейтинг, никогда не

40. На стойке регистрации, лицо упало как баклажан, спросил номер не холодно, спросил три раза, прежде чем он не холодно. В итоге комната была на фронтоне, было очень холодно, колебался только, чтобы войти не было температуры, ночью было холоднее, прямой нос не дышал, я спал в штанах, или это результат, не говоря уже о небольшом комфорте. Другие аппаратные средства также не говорят, и это было в течение многих лет. Централизованная система вентиляции включается, и горячий воздух вообще не поступает.Чуть-чуть, замерзла, злилась!

41. До заезда не было намека на то, что рядом с нами была отремонтирована комната. В девять часов утра снова началась электрическая дрель с головной болью, решительный быстрый выезд. На стойке регистрации не было смайлика с самого начала. Номера обставлены старой мебелью.Хе-хе, это незабываемо.

42. Худший опыт проживания в магазине, не один. Регистрация без парковки объясняет довольно высокомерное отношение. Заезд в ночь на 11: 30 купание капли горячей воды не было. Утренний выезд занял ровно 25 минут

В этом отеле есть Wi-Fi в зонах общественного пользования.

43. Не очень хорошо, но место очень хорошее, прием сестра и дядя безопасности очень хорошо~будет продолжать выбирать~

44. Кондиционер очень теплый. Гигиена вообще, у меня длинные желтые волосы в одеяле, у меня черные волосы.Я был в восторге от того, что у меня был небольшой стол на стойке регистрации в другом отеле, и это было похоже на работу в другом отеле. Тогда стойка регистрации все еще жалуется на медленную скорость интернета? Вход в комнату не контролировался, только один из лифта. В течение большей части ночи, когда кто-то убирался или что-то еще, двое мужчин громко говорили. На следующий день я явно повесил знак "не беспокоить" или вошел в мою комнату, чтобы убирать, мне просто не нужно убирать, чтобы повесить "не беспокоить". Я висел в другом отеле не беспокоить никто не пришел, чтобы очистить. В целом, в следующий раз я не должен думать об этом доме.

45 . Гигиена не должна выглядеть слишком совершенной, потому что рядом с больницей, чистота поставляется с пододеяльником. Кондиционер нагревается медленно, но хорошо работает, и в комнате не было отопления холодно. Персонал был очень дружелюбным и дружелюбным, и мы не упускали из виду детали из-за большого количества людей .Единственное, что плохо, что номера часто заполнены и будут некоторые гости стучать в неправильную дверь

46. Проход ковер слишком старый, и, как будто вымощены плитки на полу, напольная плитка некоторые из них гнилые трещины, неровные, цены на здоровье также могут, обслуживание хорошее, цена очень высока, потому что рядом с больницей причина!

47. Гигиена гостиничного номера должна быть усилена, мелкие летающие насекомые, сажа и т. д. выглядели очень расстроенными

48. Не мог получить доступ к интернету, но я не могу подключиться к интернету.....Еда и шоппинг очень удобны.

49. Расположение хорошее, прямо напротив больницы медицинского университета, в 20 минутах от аэропорта. Этот магазин является франшизой, а другой магазин медицинского университета-прямым магазином. Мы начали ошибаться, чувствуя, что другой дом и внутренняя среда немного лучше. Этот магазин должен был быть изменен на прежний отель, очень общий. Рекомендуется еще несколько десятков блоков, чтобы жить в магазине медицинского университета. Нет завтрака, и есть много поблизости.

50. Коридор был плохим звуком, немного шумным, регистрация была быстрой, не было очереди, чтобы ждать долго. Вокруг есть много еды, транспорт также удобен, а вокруг магазины также удобно.

51. Не собирается, коттедж, как домашний отель, очень грязный и очень сломан. Плохая работа регистрации. В частности, можно ли пройти обучение на стойке регистрации? Я сказал, чтобы отменить эту предварительную авторизацию, в результате пребывания в течение двух дней, когда я сказал, что вы чистите расходы, отмена не может быть, она сказала, чтобы проверить меня, что стойка регистрации только что прибыл, возможно, не видел, и я задавался вопросом, был ли темп или он ушел, может быть, он был немного подан. Я сказал, что я должен использовать карточку компании, чтобы проверить, в результате на стойке регистрации, чтобы закончить карточку компании и отозвать меня, сказал, что стоимость проживания из предыдущей карты личного потребления непосредственно вычтите оставшуюся часть, чтобы дать вам наличные деньги, в любом случае, вы просто берете карточку компании, чтобы возместить, я хочу спросить вас, когда операция после моего согласия? Он отлично справляется. Я использую карточку компании, сколько денег мне нужно выставить счет-фактуру, вы чистите меня и отменяете, в конце концов, все еще тратите деньги на личную карточку, что компания будет думать обо мне?Кроме того, как работает моя карта, по крайней мере, я согласен с этим, не работайте так, как вы хотите?

52. Позвольте мне изменить пододеяльник простыни во время уборки комнаты, прямо скажите мне, чтобы менять пододеяльник каждый день, чтобы не устать, # гигиена такой ответ может, также понятно, что скажите мне, что пододеяльник не меняется каждый день，

53. В первый раз, когда я останавливался в отеле, я видел номер с наушниками, за окном было несколько вентиляторов большой мощности, шум был очень большим.

Перевод книги жалоб и предложение Отель Урумчи Кашгар Уэст роуд аэропорт

1.Этот отель является популярным местом для гостей, путешествующих по Бизнесу В этом отеле есть Wi-Fi в зонах общественного пользования. Номера чистые без запаха, вентиляция очень хорошая, полотенца

2.индивидуально упакованы, очень чистый, бесплатный выезд из отеля быстро сэкономить много времени, очень удобно, есть бесплатная парковка, контроль доступа безопасности также очень хорошо, чувствовать себя очень безопасно и практично, номера оснащены одноразовой зубной пастой зубной щеткой очень удобно, окна комнаты очень хорошо освещены, беспроводная связь с телевизором также очень проста в использовании, декор комнаты простой и современный очень удобный, лобби очень яркий, интернет действительно намного быстрее, чем другие дома,

3.Место было очень хорошим, чтобы найти супер соотношение цены и качества, так дешево, так что номер был очень хорошим!

4.Хорошая оценка, туалетная бумага одноразовая, туалетные принадлежности чувствуют себя хорошо, при регистрации позвольте официанту организовать хороший свет, беспроводной и телевизор также очень хорошо использовать, качество изображения телевизора также относительно ясно, кондиционер телевизор также работает, обслуживание было теплым, стойка регистрации была очень хорошей, очень любезно, обслуживание было очень тщательным, а тетя, которая убирала комнату, была очень

5.Номера полностью оборудованы, матрас очень удобно, окна достаточно большие, солнце рано утром красиво, телевизор по требованию, Wi-Fi сеть сигнал сильный, горячая вода большая, и быстро нагревается, структура комнаты, гигиена и обслуживание объектов сделано очень хорошо, пространство довольно большое, йога полностью в порядке, информация о общественной безопасности отеля не отступает, стойка регистрации также помогает позвонить назад информацию, услуги на месте, чтобы похвалить, безопасность будет очень серьезно безопасности, Безопасность очень обеспечена, очень знакомые, они очень добры, важно долго смотреть, зал очень теплый, очень чувство дома, ассортимент товаров, размещенных также очень аккуратно, простыни в комнате покрывало очень чисто, пребывание более комфортно, горячая вода большая, а также используется для скольжения полотенце, это более интимный, номер отправил бесплатную минеральную воду, Wi-Fi скорость сети относительно быстро, свободно общаться, но и очень полезно, стоит упомянуть их отель безопасности, отношение действительно хорошее, нужно похвалить.

6.Этот отель был очень хорошим и разумным по цене, с удобной обстановкой и удобными транспортными средствами. Проверка безопасности на входе и выходе большой брат будет проверять очень тщательно, чтобы быть в безопасности. Персонал и мастера инженерного отдела были очень добры и приветливы.

7.Отель находится примерно в 7-8 км от аэропорта. номера и ванные комнаты такие же чистые и аккуратные, как и гостиничные сети.Гости могут чистить карточку номера, чтобы подняться на лифте, что дает ощущение безопасности. К сожалению, в отеле нет места для парковки.

8.Стойка регистрации и Служба безопасности были очень хорошими, аэропорт ударил 15 юаней, как будто 6 км, водитель мастер сказал, что расположение было отклонено.7 дней от станции метро Ботанический сад 1.9 км, пешком около 30 минут, по пути много ремонта автомобилей, центральное расположение есть супермаркет, а также какой торговый центр. Свет в комнате, особенно в ванной комнате, очень тусклый, зеркало, как украшение! Во время бронирования осталось только одно, хотя нет окна, но есть ненормальное окно, вернувшись домой, чтобы найти одежду, окрашенную запахом футона, из-за того, что вся маска в городе не найдена.

9.Можно только сказать очень общее .Следы утечки воды в верхней части комнаты выглядели действительно неловко. Цены на номера не низкие.То есть, стойка регистрации была очень теплой. К западу от отеля находится пешеходный мост с поворотным столом, а к югу от него находится перекресток улиц, где можно поесть, и в десяти минутах ходьбы.

10.Обои отваливаются, одеяло влажное. Цена дорогая, окружающая среда в целом, парковка неудобна

1. Этот отель является популярным местом для гостей, путешествующих по бизнесу Иначе надо в зал ждать! Невозможность немедленного заселения-это грубое вторжение в частную жизнь других людей” путем принудительного доступа к личной информации пользователя ненадлежащим образом"! Серьезно снижает жилищный опыт!
2. В комнате было холодно и почти снаружи, кондиционер был громким, просто не мог спать, Wi-Fi плохой сигнал, одеяло не знаю, почему, после покрытия все зуд! Неправильное время заказа не может быть изменено или возвращено! Просто пряный кусок курицы! Ладно первый раз живу. Не останавливайтесь в отеле в течение семи дней. Влияет на настроение!
3. Вода не была помещена в комнате, было на стойке регистрации, когда он сказал, чтобы отправить бутылку воды...и эта операция была впервые замечена. Номера выглядели старыми, дверные щели были большими, снаружи можно было заглянуть внутрь, окна были грязными, занавески не могли полностью подняться, звукоизоляция была плохой, можно было услышать соседние разговоры, кондиционер был сломан, и было много шума, как только он открылся, что привело к тому, что я не включил кондиционер, чтобы спать всю ночь в августе. Короче говоря, это полностью подорвало мое впечатление о семи днях, и я больше не буду выбирать отель в течение семи дней.
4. Запах в комнате слишком едкий! В конце ноября в некоторых номерах не было отопления, кондиционер был очень плохим, и ночь почти замерзла от холода. В ванной комнате была утечка воды, и весь пол ванной был полностью водой! Очень плохое оборудование.
5. Я сделал заказ онлайн, и когда я зарегистрировался на стойке регистрации, мне пришлось кричать, что я отменяю заказ и заказываю его на месте. Кроме того, расположение не очень хорошо, парковка напряженная, не рекомендуется для самостоятельного вождения. # Номера в отеле Express Hotel немного не отставали. # Расположение движение неудобно, парковка очень переполнена.
6. В комнате были очень толстые колонны, которые должны были быть несущими колоннами, и я слишком ленив, чтобы изменить, чтобы жить с ним. В туалете не было отопления и ванна не чувствовала себя достаточно теплой. Вода в душе будет прохладной и горячей. Завтрак не так много, но определенно есть полный. Стоит похвалить, что очень тихо, спать абсолютно не шумно по соседству, не шумно снаружи. Кроме того, отель находится в переулке, со всех сторон блокируется другими зданиями, поэтому солнце очень мало
7. Мои требования к размещению не очень высоки, до тех пор пока безопасно, гигиена, сигнал Wi-Fi хороший, матрас достаточно жесткий - эти четыре точки достаточно, плюс я не люблю высотные здания, поэтому я обычно выбираю отдельный дом, малоэтажный бюджетный отель.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Сводная таблица - содержание жалоб и благодарностей в двух отелях**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Содержание жалобы или благодарности | Урумчи Супер | | Урумчи West road | |
| Количество | %% | количество | %% |
| Жалобы (на порядок в номерах):  Грязь в номере  Грязь в ванной комнате  Грязь в туалете  Старое оборудование  Отсутствие горячей воды в номере  Отсутствие туалетной бумаги  Шум и отсутствие звукоизоляции  Влажность в номере (белье)  Холод в номере  Отсутствие мебели для одежды , детской кроватки  Посторонние запахи  Наличие насекомых  Грязное белье на кровати  Грязная посуда в номере  Не пополнение необходимого  Размер комнаты  Отсутствие кондиционера  Высокая цена  Неудобство расположения  Итого | *6*  *4*  *3*  *16*  *3*  *2*  *17*  *2(-)*  *7*  *1*  *1*  *2*  *1*  *13*  *3*  *2*  *11*  *1*  *4*  *-*  *99* |  | *1*  *1*  *1*  *-(2)*  *3*  *1*  *1*  *1*  *1*  *1*  *1*  *2*  *2*  *18* |  |
| Жалобы на качество обслуживания в отеле:  В целом  на reception  на персонал  трудности бронирования  плохие закуски в ресторане  работа Wi-fi  отсутствие парковки  итого | *3*  *5*  *1*  *3*  *4*  *5*  *3*  *24* |  | *1*  *1*  *2*  *1*  *3*  *8* |  |
| Благодарности за порядок в номерах:  Чистота в номере  Чистое постельное белье  Чистота в ванной комнате (свет)  Чистота в туалете  Наличие горячей воды  Тишина  Пополнение необходимого  Размер комнаты  Наличие вентиляции  Отремонтированное оборудование  Удобство месторасположения  Соответствие цены и качества  Дизайн интерьера номера  Итого | *7*  *-*  *8(1)*  *1*  *1*  *1*  *2*  *1*  *-*  *-*  *19*  *2*  *-*  *43* |  | *2*  *1*  *-(1)*  *1*  *1*  *1*  *1*  *2*  *1*  *4*  *2*  *1*  *18* |  |
| Благодарности за обслуживание:  - в целом  - на reception  -на персонал  - хорошие закуски в ресторане  - работа бара  - работа Wi-fi  - наличие собственной парковки  - дизайн интерьера холлов  Итого | *15*  *6*  *3*  *5*  *1*  *2*  *1*  *-*  *33* |  | *2*  *3*  *2*  *5*  *1*  *1*  *14* |  |
| Отказались отвечать | **3** |  | *2* |  |
| Итого | *201* |  | *60* |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 9.** Программа исследования «Анализ сайтов гостиниц как объективное свидетельство удовлетворенности проживающих в гостиницах качеством обслуживания»

***Актуальность исследования.*** Проблемы качества очень остро стоят перед китайскими производителями. Во многом их острота объясняется длительным периодом бедности и отсталости, в которых страна находилась. Производство ориентировалось на внутреннее потребление, где доминировало бедное население с относительно неразвитыми потребительскими запросами. Сейчас проблема качества важна по двум причинам. Первая – страна выходит на внешний рынок и должна соответствовать мировым критериям качества продукции и услуг. Вторая – необходимо повышать культуру китайского населения. По мере реализации курса партии на повышение уровня жизни населения нужно не только быть готовым к соответствующему росту претензий к качеству обслуживания, но и стимулировать их. Этим можно стимулировать активность людей, их готовность соответствовать мировым образцам потребительского поведения, воспитывать в них уважение к себе.

Думается, что отзывы в сети интернет более независимы, а соответственно объективны чем «Книга жалоб и предложений». Они написаны, как правило, через несколько дней после окончания сроков пребывания, а готовность клиентов высказать свое мнение подтверждает особую серьезность их оценок.

*Цель проводимого исследования* – комплексная оценка качества обслуживания (глазами клиентов), *задачи исследования:* провести общую оценку качества обслуживания (1), сравнить оценки применительно к разным гостиницам, а также по уровням звездности (2), выявить факторы, которые клиентам кажутся наиболее важными, характеризующими как особую удовлетворенность, так и неудовлетворенность (3).

Исследование проводилось в январе-феврале 2021 года и охватило 30 гостиниц, расположенных в 5 административных районов Китая

1. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития, Вестник Cанкт-Петербургского университета. 2004. Сер.8. Вып.4(32). С.3-30. [↑](#footnote-ref-0)
2. Стайн Брэтен, Modeller av menneske og samfunn: bro mellom teori og erfaring fra sosiologi og sosialpsykologi («Модели человека и общества: мост между теорией и опытом от социологии к социальной психологии»), 1981 [↑](#footnote-ref-1)
3. Ян ван Дейк, De Netwerkmaatschappij, (Сетевое общество), 1981 [↑](#footnote-ref-2)
4. М.Кастельс Зарождение сетевого общества, 1996, Информационная эпоха: экономика, общество и культура, 1998 [↑](#footnote-ref-3)
5. J.Martin, The Wired Society (Технологическое общество), 1978 [↑](#footnote-ref-4)
6. Axelsson & Eaton, (1992) “Industrial Network model”, Routledge [↑](#footnote-ref-5)
7. Ford, D., Gadde, L. -E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2003). Managing business relationships (3rd ed.).Chesterter. [↑](#footnote-ref-6)
8. Ford, D., Gadde, L. -E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008) Analysing business interaction. IMP Journal, 4 (1), 38–59 [↑](#footnote-ref-7)
9. Cunill, O. M., & Sung Chon, K. (2006). The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies. London: Routledge. Ingram, P. L. (1996a). The rise of hotel chains in the United States, 1896-1980. London: Garland publishing; [↑](#footnote-ref-8)
10. Ученые, например Князева А.И., связывает это с тем, что первоначально сеть рассматривалась «лишь как метафора, аналитическая модель, инструмент 0анализа» и лишь позднее ее стали изучать как самостоятельный феномен, см. Князева А.И., Сетевая теория в современной социологии, см. Социология, 2006, №2, с..82 [↑](#footnote-ref-9)
11. Moreno, 1934 Морено Я.Л. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе, Ь., Академический проект, 2004 [↑](#footnote-ref-10)
12. Barry Wellman, "Men in Networks: Private Community, Domestic Friendships." Pp. 74-114 in *Men's Friendships*, edited by Peter Nardi. Newbury Park, CA: Sage. (1992) [↑](#footnote-ref-11)
13. Hansen Derek Exploring social media relationships// On the Horizon, 2011, 19(1), 43-55 [↑](#footnote-ref-12)
14. Coleman J.S. Social Capital in the creation of Human Capital 1988 https://www.jstor.org/stable/2780243?seq=1 [↑](#footnote-ref-13)
15. Bavelas А, A mathematical model for group structures, 1948, Applied Anthropology, 7: 16-30; Bavelas А Communication patterns in task-oriented groups, 1950, Journal of Acoustical Society of America, 57: 271-82 [↑](#footnote-ref-14)
16. Leavitt, H., Contextualizations in a Social Network. Context in Social networks and virtual communities1951**,** Revue D Intelligence Artificielle,19(3):575-594 [↑](#footnote-ref-15)
17. Coleman J.S. Social Capital in the creation of Human Capital 1988: A.Portes,1998, Social Capital: its original and Applications in Modern Sociology, Annual Review of Sociology, 1998, vol.24, pp.1-24 ; Lin N., Social Capital: a Theory of Social Structure and action, 2002, CUP [↑](#footnote-ref-16)
18. Кастельс М., Становление общества сетевых структур, см. «Новая постиндустриальная волна на Западе», Антология, под. ред. В.Л. Иноземцева, М., 1999, с.494-505 [↑](#footnote-ref-17)
19. Lipnack J, J.Stamps, A Systems Science in networked Organizations, 2000, http://www.netage.com/pub/whpapers/ISSS\_2000.pdf [↑](#footnote-ref-18)
20. Forrester, J. W. 1965. A New Corporate Design. Industrial Management Review (now the Sloan Management Review) 7(1) 5-17. [↑](#footnote-ref-19)
21. Torfing J.,Petres B.Guy., J.Pierre, E, Sorensen, Interactive Governance, Advancing the Paradigm, 2012, https://www.researchgate.net/publication/286355568\_Interactive\_Governance\_Advancing\_the\_Paradigm [↑](#footnote-ref-20)
22. Borgatti, S. P., and Foster, P. C., 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. Journal of management, 29(6), pp.991-1013. [↑](#footnote-ref-21)
23. Lovelock H., G. S. Yip, Developing Global Strategies for Service Businesses// California management Review, 1996, vol.38(2), pp.64-86 [↑](#footnote-ref-22)
24. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития, Вестник Cанкт-Петербургского университета. 2004. Сер.8. Вып.4(32). С.3-30. [↑](#footnote-ref-23)
25. Berry L., Zeithaml V., Parasuraman A. Quality Counts in Services // Business Horizons. — 1985. — May-June. — P. 44–52. [↑](#footnote-ref-24)
26. Гренроос К. Связь логики оказания услуг и маркетинга // Маркетинг услуг. — 2009. — № 1 (17). — С. 2–12.; 10. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. — М.: Вильямс, 2005. [↑](#footnote-ref-25)
27. Wirtz J, Ch. Lovelock, Service Marketing: People, Technology, Strategy, 8-th edition, 2016 [↑](#footnote-ref-26)
28. Gi-Du Kang and Jeffrey James (2004). Service Quality Dimensions: an examination of Gronroos’s service; quality model. Volume 4. Number 4. P 266-277. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Marketing. [↑](#footnote-ref-27)
29. Unirule Institute of Economics. Адрес: 2-601, Yishiyuan, Wanliu Donglu, Haidan District, Beijing, China, 100089; тел./факс: (86-10) 6213-2181; эл. адрес: unirule@unirule. org.cn; интернет-сайт: http://www.unirule.org.cn. [↑](#footnote-ref-28)
30. Zheng ShiQiang Chinese Management, 2005. www.cnki.netФен Чжен Луй. Красный менеджмент, 2008 [↑](#footnote-ref-29)
31. Укажем на численность населения региона и число жителей города Урумчи 25 232 200 человек(постоянное население на конец 2019 года)，3,552 млн (постоянное население в 2019 году) [↑](#footnote-ref-30)