

Отель Crowne

Plaza

Moscow-Tretykovsk

aya

Краткая информация

- ▶ Отель ведет свою деятельность 10 лет;
- ▶ С января 2019 года отель приобрел франшизу израильской сети ING и работает по ее стандартам;
- ▶ В отеле работают около 70 сотрудников;
- ▶ Отель предназначен для размещения бизнес-путешественников, имеет 4 звезды;
- ▶ В отеле существует 7 отделов: служба приема и размещения, отдел бронирования, бухгалтерия, IT-отдел, отдел продаж и маркетинга, ресторанно-банкетная служба и HR. Службы клининга и охраны являются приглашенными.

Проблемы

- ▶ Некачественный ввод новых сотрудников в рабочий процесс;
- ▶ Постоянные конфликты между сотрудниками разных отделов по поводу разделения работы;
- ▶ Отсутствие доступа к информации, необходимой для работы, у некоторых сотрудников (получение ее только через других сотрудников);
- ▶ Создание практически недостижимого результата по итогам работы для получения поощрительной части оплаты труда;
- ▶ Проблемы в коммуникациях между различными сменами сотрудников.

Некачественный ввод новых сотрудников в рабочий процесс

Целевое состояние: наличие кураторов для новых сотрудников, создание общего мануала со скриптами.

Решение: выделение в каждом отделе человека, отвечающего за адаптацию новичка, создание программ для адаптации сотрудников (инструкций) на каждый основной процесс работы.

Кейс 1

Условия реализации: способность организации найти сотрудника в каждом отделе, готового совмещать наставничество и свои основные должностные обязанности или же способность организации найти средства на формирование должности именно наставника в каждом отделе;

Стоимость и сроки:

в 1-ом случае потребуются пол года на формирование методик и обучение персонала основным аспектам одновременной работы и наставнической деятельности, а также доплата в 50% от зп наставника. Средняя зп – 40 тыс. руб., кол-во отделов – 7. В месяц расходы на персонал увеличатся на 140 тыс.;

Во 2-ом случае потребуются пол года на формирование методик обучения персонала и на построение рабочего плана, составление должностных инструкций, подбор персонала на новую должность и ввод этой должности в работу. Зп наставника будет средней по компании – 40 тыс. руб. В месяц расходы на персонал увеличатся на 280 тыс..

Результаты: каждый новый сотрудник проходит качественное обучение и вхождение в рабочую деятельность под курированием наставника.

Постоянные конфликты между сотрудниками разных отделов по поводу разделения работы

Целевое состояние: четкое прописанное описание должностных инструкций и компетенций для сотрудника каждого отдела.

Решение: разработка на уровне руководства детализированных должностных инструкций для каждого отдела, предоставление их сотрудникам для дальнейшего изучения.

Кейс 2

Условия реализации: проведение анализа работы каждого отдела своим руководителем, фиксация выполняемого отделом функционала, а также связанных с ним конфликтов (затруднений, спорных ситуаций) в течение 3х месяцев, предоставление этой информации руководству отеля. Обработка результатов руководством отеля: способность грамотно оценить текущее состояние организации и сформировать меры, усовершенствовавшие бы рабочий процесс.

Стоимость и сроки: около полугода.

Результаты: четкая и слаженная работа всего коллектива в рамках их должностных обязанностей.

Отсутствие доступа к информации, необходимой для работы, у некоторых сотрудников (получение ее только через других сотрудников)

Целевое состояние: предоставление сотрудникам возможности действовать самостоятельно для ускорения процесса работы.

Решение: предоставление узконаправленного доступа к программам с информацией для сотрудников, у которых работа с данной информацией входит в непосредственные должностные обязанности.

Кейс 3

Условия реализации: распоряжение руководства отеля о предоставлении доступа к информации списку должностей, после анализа их должностных инструкций и выполняемого функционала.

Стоимость и сроки: анализ проводится в течение 3х месяцев.

Результаты: сотрудники получают доступ к необходимой для работы информации и рабочий процесс строится без задержек на ожидание.

Создание практически недостижимого результата по итогам работы для получения поощрительной части оплаты труда

Целевое состояние: создание таких условий для поощрения сотрудников, где получение данной части оплаты труда будет доступно любому, кто прикладывает усилия для чуть более качественного выполнения своей работы.

Решение: пересмотр формирования премий в связи с текущим состоянием функционирования рабочего процесса, формирование его таким образом, чтобы премию мог получить любой сотрудник, заинтересованы в выполнении задач организации.

Кейс 4

Условия реализации: желание руководства организации получить более высокие результаты производительности с помощью применения поощрительной части в оплате труда.

Стоимость и сроки: стоимость будет зависеть от решения руководства о процентном соотношении поощрительной части к количеству проданных сотрудником услуг, а также плану, который необходимо будет выполнить для получения поощрительной части. Срок формирования нового способа премирования – 3 месяца.

Результаты: увеличение производительности труда, а также количества продаж, ввиду стремления каждого сотрудника получить бонусы по итогам своей работы.

Проблемы в коммуникациях между различными сменами сотрудников

Целевое состояние: отсутствие недостатка информации и появление нового канала передачи информации между сотрудниками всей организации.

Решение: создание электронной системы (облака) передачи смены для всех отделов организации, назначение в каждом отделе в смену ответственного за внесение данных в эту систему.

Кейс 5

Условия реализации: возможность в конце работы смены каждого отдела выделить одного человека, ответственного за внесение информации в облако.

Стоимость и сроки: срок – 1 месяц на формирование и настройку сервиса. Стоимость – плата за хранение информации на сервере – около 3 тысяч в месяц.

Результаты: отсутствие недостатка информации, необходимой для работы и исключение расхождения в знаниях о состоянии того или иного рабочего задания.