

Генеральный Директор №3 Март 2020

[Читать в источнике](#)**МЕНЕДЖМЕНТ**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Мы внедрили agile в гостиничном бизнесе и увеличили лояльность гостей

Михаил Быченков, Генеральный директор отеля «Порто Маре», Алушта

Ситуация: крымский отель перешел на agile, тем самым увеличив вовлеченность персонала и укрепив доверие к бренду.**Михаил Быченков**

Окончил Киевский национальный торгово-экономический университет по специальностям «инженер-системотехник», «менеджер ресторанного бизнеса». Более 25 лет работает в ресторанно-отельном бизнесе. Начинал с помощника официанта. Последние 10 лет возглавляет парк-отель «Порто Маре».

«Порто Маре»

Сфера деятельности: отель семейного отдыха.

Выручка в год: 500 млн руб.

Получил премию Russian Hospitality Awards «Лучший семейный отель России». В отеле есть все, чтобы родители могли отдыхать с детьми: детсад, комната Монтессори, подростковый клуб, зоопарк, парк развлечений, врачи.

Наш менеджмент строился на жестком контроле, когда личная ответственность развита слабо. Был раздут штат контролеров и согласовывающих. Был период, когда на 160 номеров работало более 400 сотрудников. Такое количество людей может обслужить в три раза больше номеров.

Зашкаливало число регламентов и стандартов, долго принимали решения. Например, гость просит свечи в торт. Сотрудник ресепшен согласовывает с ответственным по закупкам, чтобы ему выделили свечи. Тот тратит время на поиск, согласование. Гость за это время сам решает проблему. Это яркий пример полного отсутствия командной работы.

Чтобы приобрести что-либо у нового контрагента, требовалось минимум семь согласований. Мы теряли время и скорость.

Руководители боялись ошибиться, проявить инициативу, защищали свое насиженное место. Нормой была круговая порука: сотрудники скрывали ошибки друг друга, чтобы потом их не выдавали. Когда ошибки выявлялись, работники пытались переложить ответственность на коллег. Например, гость попросил поставить в номер пеленальный стол. Этого не сделали. Служба гостиничного хозяйства винит ресепшен, ресепшен — продажи, продажи — гостей.

Маркетинг и продажи вовсе конфликтовали. Маркетинг обвинял продажи, что они плохо продают, а те, что маркетинг плохо дает рекламу и нет лидов.

Больше всего мы теряли в несезон: за зиму тратили около 40 процентов заработанного за лето. Отель работал круглый год, чтобы сохранить персонал.

Я хотел, чтобы сотрудники не боялись ошибаться, но при этом отвечали за результат. Чтобы каждый имел право принимать решения, а эффективность сотрудника определял не руководитель, а команда.

«Негативную роль в работе “Порто Маре” сыграли санкции после включения Крыма в состав России. В 2014 году украинские туристы ушли, а российские про отель еще не знали. Сайт booking.com в Крыму заблокирован. Были сложности с привлечением профессиональных кадров. Стали ухудшаться финансовые показатели: на 15 процентов по отношению к предыдущему году», — рассказывает эксперт по методологии agile Марина Алекс.

Решение

В феврале 2019 года я оказался на конференции от Global Hospitality Club в Москве. Спикер Сюзанна Дэйгл рассказывала об agile и предприятиях, где нет начальников. Мне это показалось бредом: как люди, привыкшие к контролю и иерархии, могут работать на самоуправлении?

Сложно оказалось поменять собственное мышление. Я был «красным» руководителем, сам все решал и давал указания

Эксперт в области гостеприимства Анета Коробкина посоветовала прочесть книгу Евгения Щепина «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так». Книга произвела на меня впечатление. Там было описано, что доверие сильнее контроля. И оно должно работать на всех уровнях: внутри коллектива, с поставщиками, покупателями.

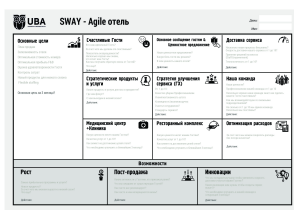
Затем в нашем отеле остановилась Марина Алекс. Через несколько месяцев я попросил ее помочь найти нам HR-директора. В итоге мы решили, что будем внедрять в отеле agile и искать управленца, уже знакомого с этой технологией.

Реализация

Мы начали в разгар сезона в августе. Поставили цель — отработать убыточный зимний сезон на 15 процентов лучше, чем предыдущий. Начали с общего собрания для сотрудников. Марина рассказала, как работает agile, зачем он нужен.

Мы сформировали три пилотные команды: маркетинг и продажи (18 человек), медицина (22 человека), гостиничное хозяйство (22 человека). Внутри команды дробились на звенья.

«Не все руководители смирились с изменениями. К примеру, уволилась руководитель маркетинга. Тогда мы сказали пилотной команде маркетинга и продаж: “У вас больше нет начальника, но есть два пути. Первый — мы находим вам лидера. Второй — мы вам отдаем зарплату, вы распределяете ее по своему желанию и пробуете пилотный проект без директора по маркетингу”. Сотрудники продолжили без руководителя, стали самоорганизованными», — рассказывает Марина Алекс.



Скачайте инструкцию: метод планирования и расстановки приоритетов agile

Намеренно выбрали проблемные подразделения. Например, у горничных была самая низкая оценка по удовлетворенности гостей. Маркетинг и продажи не могли работать вместе. Мы же создали единую команду, которая разделила ответственность, поставили ей цели, план продаж.

В agile-компаниях нет начальников. Вместо должностей теперь у нас роли. Владельцем направления в гостиничном хозяйстве стал операционный директор, в остальных командах я.

Задачи владельцев направлений: формировать видение продукта, стратегию, приоритезировать цели команды, выяснять боли клиента. Руководитель контролирует процесс, он отвечает на вопрос: «Что делать и как?» Владелец направления отвечает на вопрос: «Что делать?», а как — решает команда.

Коуча выбирала команда. Обычно им становился начальник отдела. «Хранитель времени» следит за таймингом мероприятий. Остальные сотрудники стали участниками команды.

Команда ставит цели, делит на задачи, назначает ответственных. Ввели доски, на которых команды отмечают статус задач: «в работе», «выполненные», «проблемные». Сейчас перешли на электронную доску в CRM-системе.

15%

составил рост зарплат сотрудников «Порто Маре» после внедрения agile

Раз в неделю проходит планирование целей и задач по спринтам. Каждый день — 15-минутные встречи «дэйли». Команда планирует задачи на день, демонстрирует результаты. Основная идея — взятые на спринт задачи должны перейти из статуса «в работе» в «выполненные».

В конце недели проходит «демо», на котором команды демонстрируют выполнение задач. На «ретроспективе» команда разбирает, что помешало добиться целей, чья помощь нужна, составляет список улучшений, которые внедряют в следующем спринте.

Я участвую в планировании и «демо». На «дэйли» прихожу на первые три минуты, когда команда рассказывает о финансовых результатах, вношу коррективы в каждый спринт. Мы обсуждаем обратную связь от гостей за сутки. Дальше обсуждение проходит без моего участия.



Скачайте пример sway-доски для работы проектной команды

В октябре запустили пилотную команду топ-менеджеров из 14 человек. В нее вошли в том числе ключевые руководители отделов продаж, маркетинга, логистики. Марина Алекс каждую неделю проводит коуч-сессии.

«Топ-менеджеры переходят на agile-культуру. Генеральный директор поставил цели: внести 200 улучшений, выйти на нужную выручку, внедрить agile-трансформацию на всем предприятии. Коучем была сперва HR-директор, затем команда выбрала финансового», — говорит Марина Алекс.

Команда топ-менеджеров внедрила 170 улучшений. Например, сейчас в отеле для малышей есть персональная няня на три часа в день, новая комната матери и ребенка, сладкие мини-бары в номерах.

Сложности

Сперва падали показатели, увольнялись сотрудники. С августа по январь ушло 140 человек. В среднем при внедрении agile увольняются 30 процентов сотрудников. Команда горничных потеряла 50 процентов сотрудников за первые два месяца.

Я хотел, чтобы сотрудники не боялись ошибаться, но при этом отвечали за результат. Чтобы каждый имел право принимать решения

«За шесть месяцев команда поменялась более чем на 40 процентов. Из компании ушли те, кто не готов жить по новым ценностям, брать ответственность и развиваться», — рассказывает Марина Алекс.

Первое время сотрудники сопротивлялись, не верили. Считали, что директору просто нечем заняться. Мне не раз приходилось говорить: «Ребята, не бойтесь, я точно не буду наказывать, если вы ошибетесь». Мы до сих пор не преодолели это сопротивление.

Сложно оказалось поменять собственное мышление. Я всегда был «красным» руководителем, сам все решал и давал указания. Мне было тяжело перестроиться, научиться молчать, сдерживать себя и позволять команде ошибаться.

Результат

В agile-трансформацию за полгода мы инвестировали 2,7 млн руб. Финансовые показатели в первое время просели на 15 процентов в сравнении с прошлым годом. Сейчас мы набираем обороты и уверены, что выйдем на 100 процентов. За полгода прибыль останется такой же, как и за предыдущие.

Я стал меньше заниматься операционкой. Треть времени освободилась на поиск новых объектов, поездки. Раньше я был прикован к команде.

Новая система «подсветила» сотрудников, которые тянули вниз. Ушли инерционные, пришли вовлеченные, с нашими ценностями, более гибкие, которые знают, что их слушают.

Люди перестали бояться высказывать мнение, проверять гипотезы, научились работать в команде.

Задачи стали прозрачными. На электронной доске в CRM-системе видно, как перемещаются задачи, кто не выполняет взятые обязательства. Сразу понятно, кто тянет команду вниз. Такие сотрудники уходят сами.

Стало меньше контроля, исчезла бюрократизированность. Выросла скорость принятия решений. Например, к нам приехал гость и сообщил администратору ресторана, что его дети привыкли есть кашу на козьем молоке. Служба ресторана, закупок и финансовый департамент сработали так быстро, что уже утром каша была на столе.

2,7

млн руб. инвестировали за полгода в agile в «Порто Маре»

На момент внедрения agile в отеле работало 360 человек, сейчас 280. Но это сезонный фактор сокращения штата. К высокому сезону сотрудников будет больше. Зарплаты уже увеличились на 15 процентов, при этом ФОТ остался прежним.

Команда горничных — когда-то самая отстающая — стала лидером. Раньше я видел замученных женщин. Сейчас они генерируют идеи. Например, создали группу в CRM-системе, в которую записывают улучшения. К примеру, если гость попросил поставить стол у окна, то это фиксируется. К его следующему приезду стол уже будет стоять там, где нравится гостю.

Горничные сократили расход средств, начав использовать их рациональнее. Стали изучать английский. Команда гостиничного хозяйства подняла оценку гостей с 4,6 до 4,9. Гости оценивают в анкете все подразделения по отдельности. Из всех оценок складывается общая по отелю, которая выросла с 4,8 до 4,97.

Маркетинг и продажи стали работать в унисон, обсуждают совместные акции. Например, выстроили общую воронку продаж, изменили аналитику в CRM, чтобы максимально оцифровывать проверку каждой гипотезы.

Из пилотных команд не взлетела только медицина. Там люди не избавились от ощущения, что инициатива наказуема. Эту команду будем перезапускать.

Наметили 200 улучшений, внедрили 170. Например, стали раздавать Wi-Fi сразу в автомобиле, так как в Крыму проблемы с интернетом. В трансфере вручаем гостям презенты: мандарины, сладости, воду. Огородили территорию сладостей заборчиком — гости

жаловались, что дети бегали к сладостям и пропускали обед. Ввели собственную валюту — «порто», на которую можно купить брендовые кружки, игрушки, косметику и др.

Что такое agile-культура

<p>Agile-культура предполагает самоорганизованность, кросс-функциональность и ценностный подход. Вместо должностей появляются роли. Директор теперь владелец направления, не руководит, а расставляет приоритеты, 50 процентов времени проводит с командой,</p>	<p>50 процентов — изучает потребности клиента и рынок. Коуч помогает создать самоорганизованную команду и вдохновляет на сверхрезультаты. Команда может самостоятельно уволить или принять на работу сотрудника, распределять задачи и владеть частью бюджета.</p>	<p>Чаще всего процент от прибыли распределяется равными частями среди членов команды. Нематериальные бонусы также общие. Источник: по материалам Марины Алекс</p>
---	---	--

Выросли в дополнительных продажах более чем на миллион рублей. С ноября 93 семьи продлили пребывание в гостинице, это было нашим нововведением. Оценка от системы управления репутацией Trustyou поднялась с 91 до 93. Доверие гостей к нашему бренду выросло, мы понимаем это по количеству комментариев в соцсетях.

Сейчас мы ищем амбассадора, который будет доносить ценности agile-культуры до каждого сотрудника

Планы

Сейчас мы ищем амбассадора, который будет доносить ценности agile-культуры до каждого сотрудника. Планируем полностью поменять структуру предприятия. Шестидесять процентов высвободившихся денег от оптимизации ФОТ пойдут на повышение зарплат и обучение сотрудников. Планируем сделать зарплаты на 20 процентов выше, чем у наших коллег.

Запланировали увеличить прибыль в два раза за год (год в «Порто Маре» начинается 1 апреля). Увеличили номерной фонд на 15 процентов за счет покупки небольшого отеля на 20 номеров.

Будем продолжать оптимизировать штат. Уйдут те, кто утяжеляет процесс. Рассчитываю, что справимся с увеличенным номерным фондом со штатом в 350 человек. В планах — построить сеть отелей Porto Mare по всему миру.

Из чего складываются зарплаты в «Порто Маре» после agile

<p>Раньше в маркетинге и продажах зарплаты распределял руководитель, он же оценивал сотрудника. Сейчас премию делит команда, а влияние настроения руководителя минимально.</p> <p>Доход на 70 процентов состоит из оклада, 30 процентов — переменная часть. Так, премия горничной зависит от качества уборки, бережного отношения к инвентарю, оценки гостей, выполнения операционных задач и оценки руководителя.</p> <p>Мы собрали в таблице ошибки для каждого критерия. У ошибок свои</p>	<p>баллы: от 1 до 3. В месяц супервайзер выборочно проверяет 10 номеров. Если гость оставил замечания или супервайзер заметил ошибки, в таблицу записываются баллы. Четыре замечания — 100-процентное выполнение, три — 110, два — 120, без замечаний — 150. И в обратную сторону: за пять-шесть замечаний критерий снижается до 90 процентов и т. д.</p> <p>Сверх того каждый сотрудник может получить 7 процентов с одной продажи медуслуг и 5 процентов от СПА.</p> <p>Выплачиваем премии за бережливое</p>	<p>производство. Если человек оптимизировал затраты, то после первого месяца внедрения он получает 25 процентов от экономии или дополнительной прибыли отеля. Например, лидер гостиничного хозяйства предложила вместо кулеров использовать аппараты со встроенной системой очистки воды. Мы получаем воду более высокого качества, экономим время грузчиков на перенос галлонов воды, не привязаны к таре и экономим 100 тыс. руб. в месяц. Сотрудница за эту идею получила 25 тыс. руб.</p>
---	--	---

Об эксперте

Марина Алекс

международный эксперт в agile

Образование: факультет межкультурных коммуникаций МГОУ

Опыт работы: более 10 лет в продажах, работала в ЭРГО, «Росгосстрах», группе ВТБ. В agile-консалтинге с 2013 года. Первая в мире начала применять agile в продажах. Консультирует компании США, Индии, Тайваня, Германии, Англии и др.

«Как внедрять agile»

Шаг 0. Найти человека с agile-мышлением, который будет транслировать ценности и успехи agile среди сотрудников. Чаще всего это HR-директор, правая рука генерального. В «Порто Маре» мы устроили кастинг и нашли бывшую сотрудницу IT-компании, которая уже знала про agile.

Ошибка. HR-директор без agile-мышления тормозит трансформацию.

Шаг 1. Ассесмент. Изучение культуры компании, процессов, структуры. Сначала нужно понять, с чем работать, понять, зачем компании agile, что будет результатом внедрения культуры.

Ошибка. Часто компании берут какой-либо из инструментов agile и начинают внедрять, не думая. Это большие финансовые риски. Команда начнет сыпаться, и бизнес можно потерять. В России это частая ошибка. В Европе и Америке не дадут совершить революцию, не изучив культуру и структуру компании.

Шаг 2. Выбор пилотной команды. Начинать нужно с одного звена, а не всей компании. Лучше ставить эксперименты с отстающим подразделением, которое не выполняет показатели. Во-первых, нестрашно ошибиться. Во-вторых, когда отстающая команда покажет рост, остальные поверят в agile.

Ошибка. Когда внедряются изменения во всей компании, есть риск хаоса, к тому же это дорого и рискованно. Если же выбрать успешное подразделение вместо отстающего, первое время показатели будут проседать, люди начнут увольняться. Остальные сотрудники будут относиться к agile с еще большим неверием, когда начнут падать показатели успешной команды.

Шаг 3. Обучить людей. На этом этапе нужно донести до людей улучшения, научить пилотные команды работать по спринтам, избавиться от стереотипов классического менеджмента: контроля, должностей и пр. Важно устроить общее собрание и рассказать всей команде об изменениях. Генеральный директор должен рассказать команде, зачем компания начала agile-изменения и что это такое.

Ошибка. Если внедрить изменения и никому не рассказывать, зачем они нужны, в компании начнутся домыслы, сотрудники будут бояться, что их уволят, что компания банкрот.

Шаг 4. Запуск на три-шесть месяца. Через три-шесть месяцев можно подводить первые итоги agile-проекта, после чего запускать изменения в команде топ-менеджеров. Через три месяца результаты пилотной команды нужно презентовать всей компании. В моей практике в 90 процентов случаев есть чем похвастаться. Только после этого опыт можно транслировать на всю компанию.

Ошибка. Не вовлекать в изменения в команде управленцев. Все изменения начинаются с управленческого состава компании.

Шаг 5. Начинаем agile-трансформацию в команде топов. Переходим на недельные спринты, создаем кроссфункциональную команду, распределяем роли, создаем sway-доску, меняем формат совещаний.

Когда команда топов достигнет успеха, начинаем масштабирование agile-команд и изменение структуры компании. Этот шаг отличается от предыдущего тем, что раньше была пилотная команда, а теперь запускаем топ-менеджеров в agile-изменения, спринты и т. д.

Ошибка. Компании масштабируют фреймворк (программные продукты, которые упрощают создание и поддержку технически сложных или нагруженных проектов), методы, например, sway или scrum, а нужно масштабировать успех, создавая свой agile-фреймворк, исходя из культуры компании.

Через три месяца результаты пилотной команды нужно презентовать всей компании. В моей практике в 90 процентов случаев есть чем похвастаться. Только после этого опыт можно транслировать на всю компанию.

Источник: по материалам Марины Алекс

Блок-схема — от планирования до ретроспективы

Мероприятия	Участники	Длительность	Задачи и цели
-------------	-----------	--------------	---------------

Ежемесячное планирование	Владелец направления, коуч, команда, смежные подразделения	1–2 часа в месяц	Команда формулирует самые ценные задачи для бизнеса
Планирование спринта (спринт — 7–14 дней)	Владелец направления, коуч и команда	1–2 часа в спринт	Участники анализируют цели на спринт, приоритезируют задачи, ставят цели на следующий спринт, обозначают сроки, распределяют задачи. Владелец направления отвечает на вопрос: «Что необходимо достичь команде и зачем»
Дейли	Владелец направления, коуч и команда	Ежедневно по 15 минут, стоя	Отвечают на три вопроса: что сделал вчера для достижения целей спринта, что сделал сегодня для достижения целей спринта, нужна ли мне чья-то помощь.
Демо	Коучи, команда, владелец направления, руководство компании, смежные подразделения	15–30 мин в спринт	Команда демонстрирует результат за неделю, приносит список целей на следующую. Возможно, берет обратную связь от смежных подразделений, руководства и конечных пользователей, озвучивает причины невыполнения задач.
Ретроспектива	Коуч и команда, владелец направления, по желанию смежные подразделения и руководство	От 1 до 2 часов в спринт	Команда анализирует работу за предыдущий спринт. Собирается положительная обратная связь от всех сотрудников компании и команды. Участники озвучивают, что получилось, что помешало. Создают список улучшений для внедрения на следующем спринте.

Фотография из архива Михаила Быченкова