Экономическое образование

Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко

Менеджмент гостиниц и ресторанов

Утверждено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебника для студентов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой» высших учебных заведений

4-е издание, стереотипное



МИНСК ООО «НОВОЕ ЗНАНИЕ» 2003

Столь же единогласно хвалят летописи общее гостеприимство славян, редкое в других землях и до нынешнего времени обыкновенное во всех славянских... Всякий путешественник был для них как бы священным: встречали его с лаской, угощали с радостью, провожали с благоговением...

Н.М.Карамзин

Предисловие

Гостиничный и ресторанный комплекс является важнейшим элементом социальной сферы, играющим большую роль в повышении эффективности общественного производства и соответственно росте жизненного уровня населения.

Как показывает опыт, экономические преобразования последних лет не только не улучшили сервис в гостиничном и ресторанном хозяйстве, но и привели в ряде случаев к снижению качества обслуживания. Особенно это ощущают на себе иностранные туристы. Вместе с тем в последнее время появились и высокоразрядные отели, которые нуждаются в менеджерах разных уровней. В настоящее время в странах СНГ процесс обучения квалифицированных специалистов для гостиниц и ресторанов находится на начальной стадии. Поэтому издание данного учебника представляется своевременным и необходимым в подготовке менеджеров для этой важной и сложной сферы.

С начала 1990-х годов на рынке экономической литературы появились переведенные на русский язык книги зарубежных авторов, посвященные проблемам управления в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса. Все эти издания построены на анализе деятельности предприятий гостеприимства в странах с развитой рыночной экономикой. В предлагаемом учебнике максимально учтен и обобщен опыт управления гостиницами и ресторанами в других странах. В основу пособия положена германская модель управления предприятиями гостеприимства, максимально адаптированная к условиям нашей действительности.

Следует иметь в виду, что авторы не рассматривают досконально все возможные аспекты менеджмента гостиниц и ресторанов. Такая цель не ставилась, поскольку ряд вопросов менеджмента, которые применимы и для индустрии гостеприимства, студенты изучают в других курсах ("Основы менеджмента", "Культурология", "Психология и этика",

УДК 65.01:640.5(075.8)
ББК 65.432я73
К12 Ч

Серия основана в 2000 году

Рецензенты:

профессор, доктор экономических наук, зав. кафедрой управления хозяйственными системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь *Р.С. Седегов*;

кафедра экономики и организации Белорусской государственной политехнической академии (зав. кафедрой — профессор, доктор экономических наук *В.И. Похабов*)

Кабушкин Н.И.

К12 Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко — 4-е изд., стер. — Мн.: Новое знание, 2003. — 368 с. — (Экономическое образование).

ISBN 985-475-041-8.

Книга является первым отечественным учебником, обобщающим мировой опыт управления предприятиями гостеприимства на современном уровне. Авторы рассматривают эволюцию, приводят классификацию гостиниц и ресторанов. Уделено внимание вопросам управления персоналом, менеджмента трудовых процессов, технологии принятия и реализации управленческих решений. Особое значение имеют главы, посвященные проблемам управления процессами обслуживания на предприятиях питания, качеству и культуре обслуживания.

Книга предназначена для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, а также для менеджеров индустрии гостеприимства.

436542

УДК 65.01:640.5(075.8)
ББК 65.432я73

SamKI
KUTUBXONASI

© Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., 2000
© Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., 2002, с изменениями
© Оформление. ООО «Новое знание», 2000
© Оформление. ООО «Новое знание», 2002, с изменениями

ISBN 985-475-041-8

Глава 1
Гостиничное и ресторанное хозяйство как объект управления

1.1. Эволюция предприятий индустрии гостеприимства

Рассматривая эволюцию предприятий индустрии гостеприимства, можно выделить периоды, которые в историческом плане соответствуют периодам развития человеческого общества:

- древний;
- Средневековье;
- Новое время;
- современный.

Древний период (IV тысячелетие до н.э. — 476 г. н.э.)

К этому периоду общественного развития большинство историков относят появление первых гостевых предприятий — прообразов современных гостиниц и ресторанов. Упоминание о подобных предприятиях — *тавернах* — содержится в древних манускриптах, одним из которых является кодекс царя Вавилонии Хаммурапи, написанный примерно в 1700 году до н.э.

В Древней Греции в I тысячелетии до н.э. таверны являлись важным элементом социальной и религиозной жизни. Хотя в тавернах имелись помещения для размещения путешественников, в большей степени они предназначались для предоставления услуг питания. Развитие же торговли и связанные с ней длительные разъезды требовали организации не только питания, но и ночлега. Это обстоятельство и предопределило появление другого типа предприятий — *постоялых дворов*.

Наиболее разветвленная сеть постоялых дворов была создана на территории Римской империи. Древнеримские постоялые дворы располагались вдоль главных дорог в городах и деревнях на расстоянии один от другого примерно в 25 миль (40,225 км).

Строгая классовая структура, лежавшая в основе Римского государства, оказала влияние на деятельность предприятий гос-

"Деловой этикет", "Основы дипломатии" и др.). Поэтому авторы сочли необходимым рассмотреть прежде всего прикладные аспекты менеджмента гостиниц и ресторанов, а также наиболее значимые вопросы классического менеджмента, интерпретированные к индустрии гостеприимства.

Для учебных задач важно определить рамки, внутри которых следует рассматривать проблемы индустрии гостеприимства в целом и его менеджмента в частности. С этой целью в учебнике формулируются понятия и категории, дается обзор структуры гостиниц. В данном учебнике менеджмент понимается как управление человеком (коллективом) в процессе осуществления им трудовой деятельности.

В третьем издании учтены замечания, высказанные читателями, введены новые главы, отдельные из них существенно переработаны с целью отразить современные тенденции развития индустрии гостеприимства.

Авторы выражают благодарность в подготовке рукописи своим коллегам с кафедры управления туризмом во главе с профессором Дуровичем А.П., ректору БГЭУ профессору Карсеко Р.М., а также руководству издательства "Новое знание".

гостеприимство паломникам, организовывать для них ночлег, предоставлять питание. В это время появляются и другие заведения, осуществляющие подобные функции. Например, франкийский король, а впоследствии император Карл Великий (742–814), покровительствуя церкви, в VIII веке учредил специальные дома для отдыха паломников. Один из таких домов, аббатство в Ронсевальском ущелье, предоставлял странникам радушный прием у ворот, бесплатный хлеб, услуги цирюльника, сапожника, фрукты и орехи из закромов аббатства и многое другое.

Столь широкое предоставление монастырями бесплатных услуг путешествующим сдерживало развитие частных предприятий размещения. В Англии большой толчок к развитию частных постоялых дворов и таверн был дан лишь в период позднего Средневековья и особенно во времена Реформации, когда английский король Генрих VIII провел секуляризацию монастырей[1]. Никто из странствующих уже не мог больше рассчитывать на бесплатную остановку в монастырях и вынужден был останавливаться на частных постоялых дворах.

В XII–XIII веках постоялые дворы — предшественники первых гостиниц — появились на Руси. Они предоставляли приют для всех категорий путешествующих и не отличались особым комфортом. Здесь также можно было разместить лошадей и транспортные средства путешествующих, то есть предлагались так называемые услуги "постоя". В XV веке постоялые дворы создавались при "ямах" — почтовых станциях, расположенных один от другого на расстоянии конного перехода. В это время на Руси была учреждена "ямская служба", находившаяся в ведении Ямского приказа[2]. Услуги размещения и питания, предоставляемые на постоялых дворах в ямских поселках, логически дополняли основные услуги, выполняемые ямщиками, — держать лошадей и перевозить "по государеву указу" всех, кто имел специальное разрешение ("грамоту") или платил деньги.

Постоялые дворы вдоль дорог просуществовали довольно долго, вплоть до середины XIX века, а кое-где и дольше. Их разви-

[1] Секуляризация — обращение государством церковной собственности в светскую.

[2] Ямской приказ — центральное государственное учреждение в России, ведающее организацией перевозок, службой ямщиков и др.

теприимства того времени. В частности, расселение путешествующих здесь проводилось по классовому признаку. Никогда купцы, торговцы и другие постояльцы из простого народа не могли быть поселены рядом с государственными служащими и правительственными гонцами. Это обстоятельство повлияло на качественное состояние постоялых дворов. Те, в которых останавливались представители аристократии и государственные чиновники, строились по всем правилам архитектурного искусства и предлагали широкий по тем временам спектр услуг. Впоследствии Марко Поло говорил, что на таких постоялых дворах и "королю остановиться не зазорно"[1].

Таверны и постоялые дворы, предназначенные для обслуживания граждан низших сословий, предлагали минимальные условия для ночлега и отдыха. Например, очень часто путешествующие спали просто на соломе, а чтобы не замерзнуть в холодное время года, прижимались к теплому боку своей лошади. О каком-то дополнительном комфорте не было и речи.

Огромную роль в появлении предприятий гостеприимства сыграло развитие торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. По территории этих регионов проходили крупнейшие торговые пути, по которым длинными потоками двигались караваны с товаром. Для организации ночлега участников караванов вдоль торговых путей создавались специальные пункты размещения — *караван-сараи*, включающие, как правило, помещения для людей и загоны для верблюдов и лошадей. Все это было окружено крепостной стеной, защищающей от природных стихий (ветра, дождя, бури) и от разбойников.

После падения Римской империи в 476 году н.э. начался новый этап в развитии предприятий гостеприимства.

Средневековье (V – XV вв. н.э.)

На развитие предприятий гостеприимства в средние века огромное влияние оказали религиозные традиции. В этот период резко увеличилось количество людей, совершавших паломничества к святым местам. Церковь обязывала монастыри оказывать

[1] Уокер Дж. Введение в гостеприимство. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 12.

профессиональных ассоциаций. Так, в 1282 году трактирщики города Флоренции в Италии основали свою гильдию.

К концу XIII — началу XIV века относится зарождение в Западной Европе *кулинарного искусства*. Оно было развито и в эпоху античности, но погибло вместе с древней цивилизацией и поэтому не могло позднее оказывать какого-либо практического влияния на кулинарные знания европейцев.

Искусство приготовления пищи в отличие от ее простой подготовки к съедобному состоянию является важнейшим признаком цивилизации. Его возникновение на определенном витке историчеекого развития обусловлено конкретными причинами:

- возможностью готовить из тех же продуктов, что и прежде, более разнообразную и вкусную еду;
- появлением новых, ранее неизвестных пищевых продуктов и технологий их переработки (хранения, консервирования и т.д.);
- потребностью определенного, достаточно влиятельного и состоятельного слоя людей получать более вкусную и более дорогую еду для удовлетворения своих эмоциональных (амбициозных) желаний.

Пионерами в кулинарном ремесле, первыми людьми в Европе, которые получали удовольствие от вкусной сытной еды и питья, были итальянцы. Раннеитальянская буржуазия, занимавшаяся торговлей и ремеслами на юге Италии, первой поспособствовала становлению европейского поваренного искусства.

Примерно во второй половине XIV века центр кулинарного искусства в Европе переместился из Италии во Францию, в Париж на королевскую кухню. Искусство готовить вкусную еду во Франции получило мощную государственную поддержку. Французские короли (и Валуа, и Бурбоны) проявили себя активнейшими ревнителями хорошей кухни, для развития которой они не жалели государственных средств.

В 1375 году во Франции главным поваром короля Карла V Гийомом Тирелем в единственном экземпляре была написана первая поваренная книга. Это был важный этап в развитии кулинарного искусства и знаний, который означал, что национальная кухня достигла такого уровня и объема, что возникла необходимость ее кодифицировать (свести в специальные ко-

тие было резко приостановлено в связи с появлением и распространением железных дорог. И только спустя определенное время развитие автомобильных перевозок вновь сделало необходимым возврат к традиционным гостиницам "вдоль дорог" ("вдоль шоссе"), представив их в новом облике в виде мотелей.

В русских городах был распространен другой тип средневековых гостиниц — *гостиные дворы*. Они отличались от постоялых тем, что помимо размещения и питания здесь имелись *возможности для совершения коммерческих операций*, то есть в гостиных дворах объединялись меблированные комнаты, торговые ряды, лавки, склады. Гостиные дворы в основном и предназначались для торговли и складирования товаров, поскольку купцам не разрешалось торговать в собственных домах. Этот запрет распространялся на все категории товаров и на всех купцов и был снят только в XVIII веке.

Первые гостиные дворы на Руси были учреждены в XII веке в Великом Новгороде. Размещение иностранных купцов проводилось по национальному признаку. В XII—XV веках в Новгороде существовали "готский", "немецкий", "датский" гостиные дворы, в Москве — "аглицкий", "греческий", "немецкий", "персидский", "армянский" и др.

Деятельность гостиных дворов в средневековый период регламентировалась специальными правилами ("скрой"). В связи с этим можно утверждать, что разработка первых правил предоставления гостиничных услуг на Руси была проведена в XII веке. Эти правила устанавливали порядок взаимоотношений жителей двора между собой и с местным населением, определяли требования к поведению, осуществлению торговых операций и т.д. Особо акцентировались в них требования по обеспечению безопасности (жизни, имущества, жилища). Большинство статей первых новгородских гостиных правил были посвящены именно этим вопросам.

В XIII веке гостиные дворы появились в Витебске, Гродно, Бресте, Слониме и других белорусских городах. Специальные гостиные дворы для белорусских купцов в XV—XVI веках были построены в Брянске, Вязьме, Москве.

Прогрессивным направлением деятельности предприятий гостеприимства в средневековый период явилось создание первых

Содержательницей первой кофейни в Англии была гречанка Паскуа Розе.

В Париже первая кофейня была открыта в 1672 году на площади Сен-Жермен. Владельцем ее был армянин Паскаль.

Новая, очень популярная кофейня — первое так называемое *кафе-шантан*, где посетители пели песенку, восхваляющую кофе, — была открыта в Париже в 1690 году греком.

Несмотря на то что в XVI—XVII веках Россия вела оживленную торговлю со странами Востока и Запада, где кофе был уже широко распространен, ни знатные люди, ни простой русский народ кофе не пили и знали о нем очень мало, употребляя в качестве бодрящего лекарства. Только спустя столетие, в начале XIX века, в России кофе стал входить в моду. Подавали его в литературных салонах Петербурга и Москвы. Однако подлинную популярность кофе завоевал, когда русские офицеры познакомились с этим напитком в кофейнях Парижа во время войны с наполеоновской армией. Именно в конце XVIII — начале XIX века в больших русских городах появились французские рестораци и кафе-кондитерские.

Чисто русский тип заведений, не имевший аналогов за рубежом, представляли собой *чайные*. Появились они в XIX веке при Александре II в Тверской губернии и с первых же дней были поставлены в особые условия: для них установили минимальную арендную плату, очень низкую ставку налога и "демократический" режим работы (имели право открываться с 5.00 утра). В Петербурге первая чайная была открыта 28 августа 1882 года. Затем они появились в Москве и в других городах России. Чайные быстро завоевали популярность. Вначале их открывали на рабочих окраинах, потом около рынков и стоянок извозчиков.

К рассматриваемому периоду времени относится открытие в 1553 году в Париже *первого ресторана* "Тур д'Аржан", который на протяжении двух последующих столетий оставался совершенно уникальным заведением, потому что его единственная функция состояла только в предоставлении питания. Сам же термин "ресторан" был употреблен значительно позже, во второй половине XVIII века. Словом "restorantes" (во французском языке означающем "укрепляющий, восстанавливающий") назывался суп, являющийся главным блюдом круглосуточной парижской таверны

дексы), сформулировать основные принципы, по которым можно учиться, дальше развивать ремесло, сравнивать новые изобретения со старыми, критиковать устаревшие.

В Италии (в Ватикане) первая поваренная книга появилась спустя почти 100 лет, в 1470 году. Она была написана неизвестными монахами на латыни под названием "Добродетельные удовольствия".

Первая поваренная книга в Англии была издана типографским способом в 1508 году. Придя значительно позднее к кодификации кулинарного ремесла и науки, англичане стали наверстывать упущенное быстрыми темпами, издавая кулинарные книги в 1513, 1539, 1541, 1567, 1575, 1576 годах.

Первая кулинарная книга в США появилась в 1742 году. Это была переизданная английская книга Элизы Смит "Полная книга домашней хозяйки". В 1798 году издана чисто американская поваренная книга Амелии Симмоне под названием "Американская кухня".

В России первая национальная поваренная книга под названием *"Русская повария" была издана только в 1816 году.* Ранее в России издавались целиком переводные книги.

Новое время (XVI в. — начало XX в.)

К XVI веку относится открытие принципиально новых заведений, которые назывались *кофейнями* и послужили прообразами современных кафе. Их появлению способствовало распространение таких экзотических напитков, как кофе и чай. Первая кофейня была открыта в 1554 году в Константинополе. Кофейни посещали избранные — ученые, философы, люди искусства. За чашкой ароматного кофе велись оживленные беседы и горячие споры, в связи с чем в первые годы появления кофейни нередко называли "научными кружками".

В середине XVII века кофе появился в Европе. И с этого времени в ряде европейских стран начинается широкое распространение кофеен. *В крупных городах их количество достигает* нескольких десятков. Согласно хронике, сохранившейся в "Британ Музеум", англичане начали посещать кофейни в 1652 году.

нов на любых предприятиях питания. Они могли меняться через день, неделю, месяц, год. Таким образом, можно считать, что во второй половине XIX века начало использоваться меню "а ля карт" (a la carte) и клиенты получили право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

На рубеже XVIII — XIX веков развитие кулинарного искусства и организация ресторанного дела во Франции достигают высокого уровня. Продолжаются работы по анализу накопленных в этой сфере знаний, их структуризации и сведению в специальные кодексы для дальнейшего совершенствования и популяризации. Эта деятельность связана с именами таких известных во Франции и во всем мире мастеров, как А. Карэм, У. Дюбуа, Ж. Гуф, Ж. Арон, Э. Бернар, Ж.А. Эскофье и др.

В изданной в 1830 году пятитомной монографии "Кулинарное искусство XIX века" Антонин Карэм проанализировал опыт французских поваров и кулинаров того времени. Он также создал Кулинарную Академию и занимался совершенствованием техники обслуживания по-французски, разработкой правил организации буфетов как метода обслуживания. А. Карэм предложил собственную классификацию соусов, приготовление которых и сегодня считается особым искусством.

Мэтры французской кухни Урбан Дюбуа и Эмиль Бернар совершенствовали свою деятельность при царском дворе в России. Именно они ввели технику ускоренной сервировки, целью которой было не дать блюдам остыть до того, как их начнут есть, и назвали ее "обслуживанием по-русски". У. Дюбуа и Э. Бернар предложили отказаться от чрезмерного поклонения этикету и упростить процесс обслуживания гостей. Свои кулинарные рецепты они изложили в трудах "Классическая кухня", "Изысканная кухня", "Кухни народов мира".

Настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах совершил знаменитый *Жорж Огюст Эскофье* (1847–1935) — величайший кулинар своего времени. С его именем связано открытие ресторанов в таких известных гостиницах, как "Савой" и "Карлтон" в Лондоне, "Гранд-отель" в Риме, "Ритц" в Париже, "Ритц Карлтон" в Нью-Йорке, "Гранд-отель" в Петербурге. Эскофье разработал концепцию ресторанного обслуживания на палубах кораблей, включавшую подбор и обучение персонала,

господина Буланже, которого сегодня во всем мире называют "отцом современного ресторана". Он известен тем, что в 1767 году, выиграв в Верховном суде дело против гильдии поставщиков провизии, владеющей монополией на мясные блюда, Буланже впервые предложил клиентам широкий ассортимент прекрасно приготовленных блюд. Наибольшую популярность получил суп из баранины в винном соусе и картофель по-Буланже (нарезанный в горшочке, приготовленный в печи с крепким бульоном).

Во время Великой французской революции 1789–1799 годов в связи с эмиграцией французских шеф-поваров в другие государства, где все они занялись ресторанным бизнесом, идея ресторана получила широкое распространение во всем мире.

К 1800 году англичане начали перенимать у своих соседей концепцию ресторана. Английский ресторан был величественным учреждением — миром высокой кухни, высокого декорума, высокого сервиса.

В 1571 году во Франции разработано *первое меню*, представляющее собой перечень блюд, приготовленных для праздника при дворе Карла IX. Поскольку это было эпизодическое явление, названия "меню" он в то время не получил. Настоящие и постоянные меню стали разрабатываться лишь сто лет спустя, в начале 60-х годов XVII века при дворе Людовика XIV в виде "записок" с заказами обедов на дворцовой кухне. Внешне они представляли собой карточки на плотной бумаге со списком блюд, подаваемых для короля, в единственном экземпляре. Например, были такие меню: "меню нон пур ля табль" (menu non pour la table) — "маленькая записка по приготовлению обеда", подаваемая как приказание для поваров; "ля карт де меню плэзир" (la carte de menu plaisir) — "список утонченных удовольствий", который предназначался для короля перед обедом.

За пределы дворцовых кухонь меню вышли значительно позже и стали употребляться:

1) как общий список блюд, приготавливаемых в ресторане или кафе. Для данного заведения он оставался неизменным;

2) перечень блюд на определенный период времени (от одного дня до одного года).

Во второй половине XIX века под меню стали понимать перечни закусок, блюд для конкретных завтраков, обедов или ужи-

Первой американской гостиницей, размещенной в специально построенном для нее здании, был открытый в 1794 году в Нью-Йорке 73-комнатный "Сити-отель". До этого времени для гостиниц приспосабливали, как правило, жилые дома. Подобные заведения в скором времени были открыты в Бостоне (Exchange Coffee House), Балтиморе (City Hotel), в Филадельфии (Mansion). Первой многоэтажной гостиницей (небоскребом) стала нью-йоркская гостиница Adelphi, имевшая 6 этажей.

В 1829 году в Бостоне открылся отель первого класса Tremont House. Он заслужил титул "праотца современной гостиничной индустрии". Услуги, предлагаемые отелем Tremont House, в то время не имели аналогов ни в Америке, ни в Европе. Располагая 170 номерами, Tremont House был самым большим и самым дорогим зданием в Америке. Среди специалистов гостиничного дела принято полагать, что с постройки Tremont House американский подход к управлению гостиничным бизнесом стал ведущим в мире.

Отель Tremont House славился своими нововведениями. Здесь предлагали номера различной вместимости: одноместный и двухместный. Каждый номер имел изнутри запорное устройство, был оборудован прибором для умывания (таз, кувшин и бесплатное мыло). Кроме того, впервые в истории гостиниц номера были оснащены переговорной системой (прообраз телефонов), которая связывала клиентов с персоналом гостиницы. Вопросами питания занимался французский шеф-повар. Персонал гостиницы был проинструктирован: каждый гость заслуживает почтительного к себе отношения.

Концепция обслуживания, предложенная отелем Tremont House, была моментально скопирована и в течение последующих 20 лет морально устарела. Сам же Tremont House закрылся на модернизацию. В общем он просуществовал 65 лет, в том числе последние 20 в качестве гостиницы второго класса.

В течение всего XIX века в США проходил гостиничный бум. Владельцы гостиниц старались перещеголять один другого размерами, высотой и роскошью новых гостиничных зданий. В 1875 году в Сан-Франциско был открыт самый дорогой и роскошный для своего времени Palas-Hotel, предлагающий 800 номеров. Его строительство обошлось в 5 млн долларов по ценам того времени.

и внедрил ее на теплоходах "Ламерика" и "Император" компании "Глобал Американ Лайн". Принципы научной организации труда, описанные впоследствии Фредериком Тейлором, Ж.А. Эскофье применил при организации рабочих процессов на кухне. В частности, он четко определил структуру кухонной бригады, функции, иерархию и служебные отношения внутри нее. Весь кухонный персонал, от шеф-повара до ученика, должен был выполнять работу, согласно полному перечню должностных обязанностей, которые были четко сформулированы. Разделение труда наглядно проиллюстрировано в "Книге меню", в которой Ж.А. Эскофье для каждого меню приводит таблицу разделения ежедневных обязанностей.

Более века назад Ж.А. Эскофье сформулировал лозунг, актуальный и для современного этапа развития индустрии гостеприимства: "Удовлетворить клиента или его потерять, третьего не дано".

Особая роль в развитии предприятий гостеприимства принадлежит США. По мнению историков, первый постоялый двор здесь появился значительно позже, чем в Европе, лишь в 1607 году. Одна из первых таверн была открыта в Бостоне в 1634 году. В 1642 году в Нью-Йорке (тогда он назывался Новый Амстердам) таверна была открыта голландцами. С этого времени таверны стали центрами общественной жизни, местом встреч для солдат и бизнесменов. Они процветали не только в городах, но и вдоль больших дорог, и особенно на перекрестках.

Вступившие на землю Американского континента европейские переселенцы принесли с собой тот опыт строительства и управления постоялыми дворами и тавернами, который был накоплен ими за столетия. С точки зрения архитектуры, расположения, предлагаемого обслуживания американские постоялые дворы и таверны во многом напоминали европейские, отличаясь незначительно. Например, при размещении людей здесь отсутствовала дискриминация по классовому признаку. В отличие от европейских предприятий, которые во многом выполняли социальную функцию, американские таверны с самого начала своего существования в большой степени имели коммерческую направленность, то есть создавались с целью извлечения прибыли.

В 1873–1875 годы в результате перестройки более старых домов по проекту архитектора Фонтана в Санкт-Петербурге появилась гостиница "Европейская". В 90-х годах XX века она была реконструирована и вошла в международную цепь "Кемпински" под названием "Гранд-отель Европа".

В 1911–1912 годах по проекту архитектора Лидваля была построена гостиница "Астория", считавшаяся в то время лучшей гостиницей Санкт-Петербурга.

К концу XIX века в Москве функционировали такие популярные гостиницы, как "Дюссо", "Славянский базар", "Дрезден", "Париж", "Англия", "Германия", "Север", гостиница Шевалдышева, "Лоскутная", "Гранд-отель", "Европа", "Берлин" и др. В первые годы XX века в Москве были построены гостиницы высочайшего класса: "Метрополь" (строился в 1899–1904 годах по проекту архитектора В. Валькотта с участием Л. Кекушева и А. Эрихсона), "Боярский двор" (1901 год, архитектор Шехтель), "Националь" (1902 год, архитектор А. Иванов).

В начале XX века в Минске функционировало около 30 частных гостиниц. Некоторые из них представляли собой просто меблированные комнаты на 10–15 номеров. В Минске также находилась самая большая гостиница Северо-Западного края — гостиница "Европа", насчитывающая 30 номеров и предлагающая широкий по тем временам спектр услуг: парикмахерскую с мужским и женским залами, ресторан, библиотеку, лифт, автомобиль к вокзалу и др.

Современные тенденции развития индустрии гостеприимства

К тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства, получившим развитие в последние десятилетия, следует отнести:

1. Углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения.
2. Образование международных гостиничных и ресторанных цепей.
3. Развитие сети малых предприятий.
4. Внедрение в индустрию гостеприимства компьютерных технологий.

SamKI
KUTUBXONASI

Жесткая конкуренция между отелями, заставляющая строить все более дорогие и крупные гостиницы, привела к отходу от традиций исконного американского гостеприимства. В конце XIX века здесь произошло расслоение гостиничного продукта, в результате чего стали распространены два типа гостиниц. Одни были роскошные и большие (типа Palas-Hotel), другие — маленькие и устаревшие, предлагающие услуги по низким ценам.

Считается, что первым рестораном в США был открытый в 1831 году в Нью-Йорке известный ресторан "Дельмонико". Вскоре это название стало синонимом изысканной пищи и безупречного обслуживания.

На развитие ресторанного дела в США в те годы большое влияние оказали французские традиции. К 1852 году каждый первоклассный американский отель имел своего французского шеф-повара. Меню также традиционно печаталось на французском языке, что создавало англоязычным посетителям трудность в чтении. Благодаря Джону Дельмонико, одному из владельцев ресторанов "Дельмонико", впервые было введено двуязычное меню, в котором названия блюд на французском и английском языках размещались друг против друга. Эта традиция привилась и с годами получила широкое распространение в мире.

На рубеже XIX—XX веков индустрия гостеприимства превращается в важную отрасль. Строительством гостиниц, подготовкой кадров, вопросами ценообразования начинают заниматься гостиничные объединения, синдикаты, акционерные общества, корпорации. В начале XX века наиболее заметными среди них были Лондонский синдикат владельцев гостиниц, французский "Союз хозяев гостиниц". В 1906 году организовывается Международный союз владельцев гостиниц, объединивший владельцев 1700 гостиниц из различных стран мира.

XIX век и начало XX оставили заметный след в истории развития гостиничного дела в России. В этот период были построены известные гостиничные предприятия, отдельные из которых продолжают успешно функционировать и в настоящее время. Следует отметить, что в основном они соответствовали европейской концепции с точки зрения как архитектуры и интерьера, так и предлагаемого обслуживания.

ницы в цепи могут быть объединены в результате строительства и покупки предприятий гостиничной компанией; заключения с известной гостиничной компанией-франчайзером договора франчайзинга; подписания контракта на управление. В связи с этим в составе цепи помимо полноправных членов в большинстве случаев имеются ассоциированные члены, принимающие участие в бизнесе на основе договора франчайзинга. В этих случаях цепь не несет ответственности за потери по франчайзинговым операциям и не имеет прав на доходы, за исключением причитающейся ей суммы (выплат) по франчайзинговому договору. Значительная часть предприятий таких известных цепей, как *Holiday Inn, Radisson Hotels, Ramada и др.*, входит в их состав на условиях договора франчайзинга (подробнее см. параграф 2.3).

По мере развития гостиничные цепи претерпели значительные изменения, выражающиеся в различиях размеров цепей и сложности их структур. Кроме того, происходит смешивание форм, типов, методов использования собственности и функционирования, что приводит к появлению дальнейших разновидностей цепей.

К середине 1990-х годов под контролем крупнейших гостиничных объединений и цепей находилось более 30% всего мирового гостиничного фонда. В США эта цифра превысила 75%. Статистика свидетельствует о том, что сегодня объем операций, производимых гостиничными цепями, в несколько раз превышает обороты, совершаемые независимыми гостиницами.

Хотя первой гостиничной цепью в мире считается европейская цепь Cesar Ritz, бурное развитие и совершенствование эта тенденция получила в США. Особенно широко процесс развития цепей проходил в 1950–1960-х годах. В этот период успешно начали свою деятельность крупнейшие гостиничные цепи мира. В настоящее время гостиничные цепи представлены во многих странах мира: США — Best Western International, Choice International, Holiday Hospitality, Marriott Hotels, ITT Sheraton; Франция — Accor, Club Mediterrance; Великобритания — Forte Hotels, Hilton International; Испания — Sol-Melia; Гонконг — New World Renaissance, Shangri-La, Mandarin Oriental; Япония — Prince Hotels, Tokyo Hotel Group; ЮАР — Protra Hotels and Inns,

В последнее время наряду с традиционными полносервисными отелями и ресторанами все больше стали появляться ***специализированные*** предприятия с сокращенным набором предлагаемых услуг и блюд. Специализация предприятий бывает самой разнообразной. Гостиницы могут ориентироваться на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка: например, на клиентов, посвящающих свой отпуск игре в гольф, катанию на лыжах, конным турам и т.д., на туристов, выезжающих на конгрессы, выставки, ярмарки и т.п.

Рестораны, как правило, специализируются на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков. Огромную популярность во всем мире приобрели рестораны быстрого обслуживания, специализирующиеся на гамбургерах и жареной картошке (McDonald's), пицце (Pizza Hut, Domino, Little Ceasar), бифштексах (Sizzler), морепродуктах (Red Lobster), сэндвичах (Subway). Особый интерес представляют рестораны, ориентированные на какую-либо тему: Дикий Запад, рок-н-ролл, футбол, самолеты, железная дорога, ностальгия по 50-м, обеденный дом и т.д. Обычно они предлагают ограниченное количество блюд, их главная задача состоит в создании настроения и атмосферы.

Углубление специализации предприятий гостеприимства взаимосвязано с такой важнейшей тенденцией, как образование ***международных цепей***, которые играют огромную роль в разработке и продвижении высоких стандартов обслуживания.

Большинство из того, что сейчас считается "стандартом в производстве", либо имело свое начало, либо получило поддержку в гостиничных цепях. Holiday Inn была первой гостиничной цепью, которая активно использовала телеконференцию. Гостиницы корпорации Hyatt всегда будут ассоциироваться с большим фойе с элементами планировки атриума и стеклянными лифтами. Овощные бары, откатывающиеся окна, компьютерный учет номерного фонда — это лишь некоторые примеры нововведений.

Гостиничная цепь предполагает объединение нескольких гостиничных предприятий в коллективный бизнес, осуществляемый под единым руководством, в рамках общей концепции продвижения продукта и под общей торговой маркой. Гости-

Начало развитию американской гостиничной цепи Marriott International было положено в 1957 году, когда Джон Мариотт приобрел свою первую гостиницу Twin Bridges Marriott Motor Hotel, расположенную в Арлингтоне (штат Виргиния). Сегодня это одна из крупнейших транснациональных корпораций в мире. По данным самой корпорации, каждый четвертый турист в Америке останавливается в отелях Marriott International.

С 1967 года ведет свою деятельность крупнейшая гостиничная цепь Европы — Accor. 33% от общего количества отелей этой цепи находятся во Франции. Другие предприятия (около 2,5 тыс. гостиниц) расположены в 65 странах мира.

Международная гостиничная ассоциация (МГА) подразделяет гостиничные цепи на три категории:

- ✦ корпоративные цепи — гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями;
- ✦ цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг;
- ✦ цепи, предоставляющие управленческие услуги.

Существует много точек зрения на то, что послужило причиной успеха цепей. Однако бесспорными причинами являются постоянство в качестве продукта, идентичность услуг на разных предприятиях, а также доступность цен.

Каждый тип гостиницы, входящий в гостиничную цепь, имеет свою марку (см. параграф 1.3, с. 58–60). Преимуществом тех компаний, которые строго придерживаются своих фирменных наименований, является то, что потребители, пользующиеся услугами одной гостиничной цепи, достаточно четко представляют качество обслуживания и размещения на предприятии, принадлежащем этой цепи, независимо от его месторасположения. Это позволяет гостиничным цепям задолго до открытия новой гостиницы проводить ее рекламу и бронирование, будучи уверенным, что постоянные клиенты предпочтут новую гостиницу известной марки случайному выбору, сделанному во время поездки. Практика показывает, что гостиничная цепь еще задолго до открытия *гостиницы начинает проводить бронирование мест.* В этого же времени название гостиницы и все ее реквизиты вклю-

Karos Hotels; Эфиопия — National Hotels Corporation; Мексика — Grupo Posadas de Mexico, Grupo Situr; Куба — Cubatur; Бразилия — Othon Hotels (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Крупнейшие гостиничные цепи мира (данные на 2000 г.)

Гостиничная цепь	Количество гостиниц	Количество номеров
HFS, Inc	5599	509 421
Best Western International	3715	298 803
Choice Hotels International	3476	283 034
Holiday Hospitality	2350	395 000
Accor	2205	279 145
Marriott International	1381	283 029
Promus Companies	1136	175 000
Hilton Hotels Corporation		102 000
Societe du Louvre	565	
Carlson Hospitality Worldwide	437	98 000
ITT Sheraton	413	133 621

В 1952 году в Мемфисе (штат Теннесси) Кеммонс Уилсон открыл первую гостиницу, носящую марку Holiday Inn.

Пребывая на отдыхе, К. Уилсон испытал на себе некачественное обслуживание и сделал вывод, что гостиничный бизнес — *самая неразвитая сфера обслуживания во всем мире. В результате* он принял решение создать цепь предприятий, которые ориентировались бы на семейное обслуживание, отличались чистотой, удобством и предлагали ряд дополнительных услуг.

Сегодня Holiday Inn — крупнейшая международная гостиничная цепь, одна из самых популярных гостиничных торговых марок.

В 1956 году основана гостиничная цепь Grupo Sol, объединившая ведущие гостиницы Испании. После покупки гостиничного объединения Melia в 1987 году эта цепь считается ведущей испанской гостиничной цепью и третьей по величине в Европе. Цепь имеет двойную специализацию — бизнес-туризм (гостиницы Melia) *и отпускной туризм (Sol).*

6. Инвестирование. Группе гостиниц, осуществляющей коллективный бизнес, легче обосновать получение инвестиций, мобилизовать капитал и направить его на расширение и повышение эффективности своей деятельности.

Тенденция образования гостиничных объединений и цепей последние годы наблюдается и в государствах СНГ. В октябре 1997 года в Москве была создана первая российская гостиничная цепь — "Норд-отель", представляющая собой добровольное объединение двенадцати гостиничных предприятий различных организационно-правовых форм Северо-Восточного округа Москвы, таких как "Алтай", "Байкал", "Восток", "Восход", "Заря", "Звездная", "Золотой Колос", ММК "Молодежный", "Останкино", "Саяны", "Турист", "Ярославская", АО "Москва" (25% гостиничных мест Москвы). Организационно-правовая форма "Норд-отеля" — закрытое акционерное общество.

С начала 1990-х годов в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами в России принимают участие международные гостиничные цепи (табл. 1.2).

Кроме гостиничных цепей на мировом туристском рынке активно функционируют специфические объединения, основной цель которых — объединить лучших представителей гостиничного бизнеса. К примеру, с 1928 года ведет работу по определению самых лучших отелей мира международная корпорация "Ведущие отели мира" ("The Leading hotels of the World"). Она ежегодно *помещает сведения о лучших предприятиях в специальном* каталоге. Для того чтобы стать членом организации "Ведущие отели мира", гостиница должна соответствовать жестким стандартам качества во всех сферах, влияющих на комфорт гостей. *Отель, подающий заявку на членство, подвергается строгой* процедуре регистрации и проверки. Каждый отель, уже являющийся членом организации, периодически инспектируется с целью обеспечения полного соответствия установленным требованиям. Членами этой организации являются три российские гостиницы: "Балчуг Кемпински" в Москве, "Гранд-отель Европа" и "Астория" в Санкт-Петербурге.

Подобную работу около 30 лет проводит и международная организация "Привилегированные отели и курорты мира".

чаются в национальный перечень гостиниц, а также во всевозможные специальные справочники.

Гостиничные цепи несомненно обладают рядом преимуществ, основными среди которых являются:

1. Возможность приобретения крупных партий товаров и услуг по оптовым (ниже розничных) ценам. В силу того что владелец цепи управляет несколькими объектами, он может делать крупнооптовые закупки и в последующем предлагать другим предприятиям — членам цепи оборудование для номеров, белье и постельные принадлежности, моющие и чистящие средства, предметы санитарно-гигиенического назначения и т.д. по низким ценам.

2. Экономия затрат на подготовку персонала. Как правило, цепь осуществляет централизованную подготовку кадров, что значительно сокращает затраты каждого члена цепи в отдельности. Кроме того, участие в цепи делает доступными для его членов услуги высокооплачиваемых специалистов-экспертов в определенных областях, оплатить стоимость которых каждой гостинице в отдельности было бы проблематично.

3. Эффективное продвижение гостиничных услуг на рынок и экономия на рекламных мероприятиях. Проведение хорошо организованной рекламной кампании всегда требует значительных расходов, которые очень ощутимы для бюджета отдельных независимых гостиниц. Гостиничные цепи позволяют своим членам распределять между собой расходы на рекламу и продвижение, так что все могут пользоваться результатами рекламных кампаний, затрачивая небольшие средства. Кроме того, рекламную функцию выполняет торговая марка цепи.

4. Использование централизованной системы бронирования, которая позволяет повысить загрузку номерного фонда всех предприятий — членов цепи.

5. Использование централизованной системы бухгалтерского учета, проведение общих маркетинговых исследований, строительство, осуществление операций с недвижимостью. Преимущества объясняются тем, что специалисты, занятые в этих направлениях, могут обслуживать все гостиницы, входящие в цепь, что существенно сокращает соответствующие расходы каждого члена цепи в отдельности.

С 1968 года функционирует международная гостиничная ассоциация "Тишайшие отели мира", штаб-квартира которой находится в Париже. При вступлении в эту ассоциацию гостиницы оцениваются по трем критериям: естественная и приятная окружающая среда; уютное здание и интерьер со своим характерным обликом; гостеприимство, отвечающее всем современным требованиям, в том числе и прекрасная кухня.

Вопросами координации функционирования гостиничных цепей и ассоциаций независимых гостиниц и ресторанов в Европе занимается Комитет гостиничной и ресторанной индустрии Европейского сообщества — ХОТРЕК (англ. Committee of the Hotel and Restaurant Industry in the European Community).

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объединение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения и отдыха. Однако на практике наблюдается обратная тенденция: распространение цепей (из-за некоторой обезличенности, стандартизованности обслуживания) не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что готовит почву для развития *малых независимых гостиниц*, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно малые гостиницы специалисты считают прототипами гостиниц XXI века: комфортабельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана (предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное индивидуальное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является главным инструментом рыночной политики.

Как показывает практика, малые гостиницы — это в основном независимые гостиницы, то есть находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления или использования чужого знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

За последние десятилетия ничто так не повысило профессионализм и производительность предприятий и организаций ин-

Таблица 1.2

Гостиницы России, входящие в международные гостиничные цепи или находящиеся в их управлении

Компания	Название гостиницы	Категория*	Город	Кол-во номеров
Radisson SAS	Radisson Slavianskaja	5*	Москва	436
	Radisson SAS Lasurnaya	4*	Сочи	196
	Radisson SAS Lasurnaya Peak Hotel	4*		47
Best Western	Арт-отель	4*	Москва	86
	Береета Палас	4*	Новгород	140
	Нептун	3*	Санкт-Петербург	69
Interstafe Hotels	Marriott Tverskaja Hotel	4*	Москва	162
	Marriott Grand Hotel	5*	Москва	390
	Aurora Marriott Royal Hotel	5*	Москва	230
Le Meridien/ Forte	Moskow Country Club	5*	Московская обл., пос. Нахабино	140+ 38 дач
	Националь	5*	Москва	231
Starwood ITT Sheraton Hotels and Resorts	SheratonPalace Hotel	5*	Москва	204
	Sheraton Nevskil Palace Hotel	5*	Санкт-Петербург	285
Holiday Inn	Holiday Inn Moscow Vinogradovo	4*	Московская обл., д. Виноградово	154
Marriott int. Renaissance Group	Renaissance Moscow Hotel	5*	Москва	487
Kempinski S.A.	Baltschug Kempinski	5*	Москва	232
	Europe Grand Hotel	5*	Санкт-Петербург	302
Accor	Novotel	4*	Москва	368
Supranational Hotels — партнер канадской компании IMP	Aerostar Hotel	4*	Москва	343
Choice Hotels International	Quality Hotel Tyumen	4*	Тюмень	230

✦ *модуль приема и размещения*, позволяющий гибко организовать и реализовать размещение гостей и эффективно осуществлять операции по их обслуживанию;

✦ *модуль ведения счетов и расчетов с клиентами*, позволяющий вести индивидуальные счета гостей, компаний, производить регистрацию услуг, оказанных гостю;

✦ *модуль управления номерным фондом* (модуль хозяйственного отдела), позволяющий получить оперативную информацию о состоянии номеров, выдавать персональные задания горничным на их уборку;

✦ *модуль главного инженера*, позволяющий регистрировать заявки на ремонт оборудования гостевых номеров, служебных помещений и отслеживать их выполнение;

✦ *модуль управления досугом*, позволяющий эффективно бронировать центры досуга отеля как для гостей, так и для не проживающих в отеле посетителей;

✦ *модуль отчетов*, включающий более 500 стандартных форм отчетов (бронирования, финансовые, статистические, бухгалтерские, ночного аудита, отчеты смен и др.). В модуль включен генератор отчетов, позволяющий создавать их собственные формы;

✦ *модуль работы с дебиторами*, помогающий оперативно отслеживать дебиторскую задолженность;

✦ *модуль работы с турагентами*, позволяющий оперативно рассчитывать комиссионные для туристических фирм.

С октября 2000 года система "Fidelio Front Office" поддерживает интерфейс с фискальными принтерами на стойке службы приема и обеспечивает клиентов фискальными чеками.

К преимуществам FFO следует отнести легкость в эксплуатации, обусловленную достаточно простой логикой построения системы и удобством интерфейса; высокий уровень безопасности, обеспеченный строгим разграничением доступа пользователей; *гибкость настройки: FFO может успешно использоваться* как в отелях, принадлежащих международным цепям со строгими стандартами работы, так и в независимых отелях и пансионатах с совершенно различной технологией работы.

Достаточно широкое распространение на российском гостиничном рынке получил программный комплекс "Эдельвейс",

дустрии гостеприимства, как внедрение новых ***компьютерных технологий***, которые в корне изменили способ ведения гостиничного бизнеса, позволили владельцам предприятий разрешить ряд проблем и создали массу удобств клиентам.

С помощью информационных технологий решаются приоритетные управленческие задачи, к числу которых относятся:

- ✦ получение достоверной управленческой информации о работе всего гостиничного комплекса в целом и его каждого подразделения в отдельности;
- ✦ оптимизация бизнес-процессов;
- ✦ снижение бумажного документооборота;
- ✦ повышение эффективности контроля за деятельностью гостиничных служб и персонала;
- ✦ оптимизация операционных затрат;
- ✦ выполнение статистических и аналитических функций.

В настоящее время существует несколько прогрессивных профессиональных разработок, на которых могут останавливаться предприятия гостеприимства при выборе автоматизированных систем управления. Универсальную программу предлагает корпорация "Micros-Fidelio" — крупнейшая в мире компания, специализирующаяся на создании систем управления для гостиниц и ресторанов на протяжении 20 лет. Системы "Micros-Fidelio" используются на предприятиях более 100 крупнейших международных гостиничных цепей, среди которых Sheraton, Radisson, Hilton, Marriott, Kempinski, Hyatt и др. Количество установок системы "Micros-Fidelio" в ресторанах, гостиницах, мотелях, казино и развлекательных комплексах превысило 110 тыс. более чем в 130 странах мира, в том числе России и других странах СНГ.

Для автоматизации функций приема и размещения гостей применяется система **"Fidelio Front Office"** — FFO. К числу основных модулей комплекса FFO относятся:

- ✦ ***модуль бронирования***, *позволяющий работать с индивидуальными*, корпоративными, групповыми заявками;
- ✦ ***модуль управления тарифами***, позволяющий сформировать оптимальную структуру тарифов с учетом уровня (коэффициента) загрузки отеля, типов номеров, *пакетов услуг*, *корпоративных* соглашений;

ов и наценок, а также учет и контроль цен, ассортимента и движения продуктов и напитков.

Система "Stok-2000" служит для ведения учета складских запасов товаров (продуктов и напитков) и их движения по складу, приходования, продажи и списания товаров со складов, калькуляции меню, а также формирования необходимых первичных документов (накладных, счетов и т.д.) В системе предусмотрены автоматический расчет цен и автоматическое списание товаров по результатам продаж, полученных из системы "Restaurant-2000".

Автоматизированный интерфейс с системами бухгалтерского учета реализует перенос проводок из систем "Hotel-2000" и "Restaurant-2000" в любую бухгалтерскую систему, имеющую в своем составе функцию импорта данных из внешних систем. Использование этой технологии позволяет существенно сократить трудозатраты бухгалтерии и исключить дублирование информации.

Автоматизированный интерфейс с внутренней АТС управляет процессом включения и отключения телефонных номеров и осуществляет перенос информации о телефонных переговорах на общий гостевой баланс в систему "Hotel-2000".

Система "Hotel-2000" может быть связана с любой системой ограничения прав доступа, установленной в гостинице. Управление системой электронных замков осуществляется с использованием магнитных карт.

Одно из серьезных достоинств комплекса — возможность осуществления технической поддержки средствами удаленного доступа, что прежде всего важно для региональных гостиниц. При таком подходе любая проблема может быть разрешена из офиса разработчика в течение нескольких минут.

В деятельности гостиничных предприятий огромное значение имеет использование возможностей международных компьютерных систем бронирования туруслуг — так называемых GDS (Global Distribution Systems). Компьютерные системы резервирования туристских услуг ведут свою историю с конца 1950-х — начала 60-х годов. Предпосылками для их создания явились рост популярности авиаперевозок и возникшая в связи с этим необходимость автоматизации процессов предварительного заказа авиабилетов. Первыми пользователями систем резервирования

разработанный петербургской компанией "Рексофт". Он предназначен для автоматизации функций основных гостиничных служб: портье, бронирования, горничных, сервис-бюро, бизнес-центра, службы телефонной связи, бухгалтерии, коммерческой службы. Комплекс предоставляет возможность оперативного обслуживания гостя с ведением полной информации о текущих и перспективных индивидуальных и групповых заездах (включая данные о гостях, дополнительных услугах, тарифах, особых условиях проживания и т.д.).

Широко известная на рынке компьютерных технологий московская компания **"Интурсофт"** предложила комплексное решение для гостиниц, которое включает в себя систему автоматизации деятельности гостиничных служб ("Hotel-2000"), систему автоматизации баров и ресторанов ("Restaurant-2000"), автоматизированную систему управления складом ресторана ("Stock-2000"), автоматизированный интерфейс с системами бухгалтерского учета и ограничения прав доступа (электрические замки).

Система "Hotel-2000" представляет собой классическую "front office"-программу и осуществляет автоматизацию основных гостиничных служб. Система обеспечивает индивидуальное и групповое бронирование номерного фонда, а также бронирование компаниями и туроператорами блоков номеров с отслеживанием квот по каждой организации. Неограниченное число тарифов позволяет отелю вести собственную ценовую политику и оперативно реагировать на изменения рынка. В "Hotel-2000" реализована гибкая система расчетов с гостями и обеспечен контроль за работой кассиров. Кроме того "Hotel-2000" позволяет осуществлять управление номерным фондом, обеспечивая контроль за работой горничных. В систему встроен мощный аналитический аппарат, позволяющий посредством системы запросов сформировать для менеджеров гостиницы более 100 различных статистических, операционных, аудиторских и финансовых отчетов.

Система "Restaurant-2000" предназначена для автоматизации работы точек продаж (прежде всего служб питания — баров и ресторанов). Она обеспечивает работу с неограниченным количеством блюд с их группировкой по меню, категориям и т.д. В систему предусмотрено введение сложных комбинаций нало-

✦ *Описание номерного фонда.* Указываются категории номеров; приводится их подробное описание и вместимость. Под вместимостью понимается количество человек, которое может быть размещено в номере на имеющихся и дополнительных кроватях. На основании характеристик вместимости определяется возможность размещения нескольких человек в одном гостиничном номере.

✦ *Описание тарифов и цен.* Под тарифом понимается совокупность правил приобретения гостиничных услуг, отказа от них и возникающие в связи с этим требования и ограничения. Например: "Тариф включает английский завтрак, пользование фитнес-центром, ежедневную доставку газет в номер. Какие-либо ограничения на дни заезда/выезда отсутствуют. Предварительное бронирование возможно при наличии соответствующей гарантии (информации о номере кредитной карты). При отказе от предварительного бронирования менее чем за двое суток до заезда или при неявке клиента взимается штраф в размере стоимости проживания за одни сутки".

Как правило, в гостинице существует полный тариф ("Rack Rate"), чаще называемый стандартным "стоечным" тарифом, и ряд специальных тарифов. Для тарифа "Rack Rate" характерны самые высокие цены на размещение и соответственно практически никаких ограничений на применение. По стандартному тарифу обслуживаются клиенты-индивидуалы, обратившиеся в гостиницу напрямую. Специальные тарифы предусматривают более низкую цену на проживание, однако существуют определенные ограничения на их применение. Например, чтобы использовать тариф выходного дня, следует заехать в гостиницу в пятницу или субботу и выехать не позднее понедельника. К наиболее часто используемым специальным тарифам в GDS относятся сезонные и временные тарифы, практикуемые большинством гостиниц в курортных зонах, тарифы для особых категорий клиентов (для пожилых людей, преподавателей, писателей и журналистов, военнослужащих и др.). Особое место среди специальных тарифов занимают тарифы для мегакомпаний — крупных туристских корпораций, специализирующихся главным образом на обслуживании корпоративных клиентов по всему миру. Тариф для мегакомпаний ниже стандартного минимум на 10%.

стали операторы центров бронирования авиаперевозок, принадлежащих самим авиакомпаниям. Дальнейшее увеличение объемов авиаперевозок заставило авиакомпании начать процесс установки терминалов систем резервирования в туристических агентствах, которые в дополнение к бронированию авиаперевозок осуществляли большой объем бронирования гостиничных услуг и услуг по аренде автотранспорта. При этом основным средством для заказа услуг в гостиницах и других компаниях был телефон. Увидев и осознав на примере авиаперевозок преимущества систем компьютерного резервирования, туристические агентства предъявили новые требования к авиакомпаниям, целью которых было расширение спектра представленных в системах резервирования услуг. Следствием выполнения этих требований явилось компьютерное бронирование услуг размещения (прежде всего гостиничных), услуг по аренде автотранспорта, а позднее и других туруслуг.

В настоящее время в мире существует четыре системы резервирования, в отношении которых принято использовать термин "GDS". Это "Amadeus", "Galileo", "Sabre" и "Worldspan". Несмотря на различные регионы распространения, технические платформы и пользовательские интерфейсы, все эти системы решают одну и ту же задачу — обеспечивают турагента необходимой информацией о предлагаемых к продаже турпродуктах и представляют удобный механизм их резервирования.

Отдельно взятой гостинице экономически не выгодно обеспечивать коммуникации с GDS. Поэтому представлением интересов гостиниц в GDS (загрузкой соответствующей информации, осуществлением резервирований, взаиморасчетами и др.) занимаются штаб-квартиры гостиничных цепей, организации, специализирующиеся на подобного рода сервисе — провайдеры ("Best Eastern Hotels", "Lexington" и др.).

Представление гостиницы в GDS обязательно должно содержать:

✦ *Общее описание гостиницы как объекта размещения.* Оно включает адрес, месторасположение, год постройки и год последней реконструкции здания, инфраструктуру и т.д. И, как правило, сюда относится описание местных достопримечательностей.

GDS по типу Б, гостиница теряет все преимущества от объявления стратегии свободной продажи.

Доступ типа А означает работу в режиме "on-line", то есть возвращением подтверждения номера турагенту непосредственно в момент совершения бронирования. По стандартам международных систем резервирования время возврата подтверждения по типу А должно составлять не более семи секунд.

"Бесшовное соединение" по своей сути аналогично типу А и лишь представляет несколько больший объем сервисных возможностей.

Разделы бронирования гостиничных услуг существуют и в Интернете. Наиболее популярным из них является Travel Web, открытый в марте 1996 года американской компьютерной компанией "Pegasus Systems". Travel Web содержит информацию о 94 странах мира, обо всех ведущих гостиничных цепях и более 200 авиакомпаниях. Помимо бронирования, она располагает удобной системой поиска подходящих отелей и авиарейсов.

1.2. Характеристика и особенности гостиничных услуг

Многие авторы рассматривают понятие "гостиница" как производное от латинского "hospitalis", что означает "гостеприимный". По поводу происхождения этого термина сегодня существуют и другие мнения. Одна из распространенных точек зрения сводится к тому, что английское слово "hospitality" (гостеприимство) происходит от старофранцузского "hospice" (оспис), что означает "странноприимный дом". Старейшим из учреждений такого рода является Hospice de Beaune (Оспис-де-Бон) в Бургундии, известное также как Hotel Dieu (Отель Дье) — "Дом Бога". Оно было основано в 1443 году как благотворительная больница и приют для бедняков. Эта больница функционирует и в настоящее время.

В отечественной практике управления, сохранившейся до настоящего времени, слово "hospitality" связывают прежде всего с понятием "госпиталь", означающим военно-медицинское учреждение для стационарного лечения.

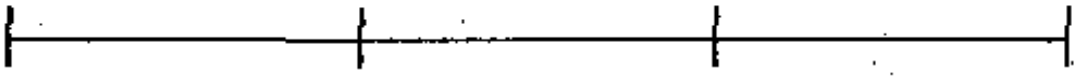
✦ *Информацию о наличии свободных мест.* В GDS существует несколько вариантов предоставления информации о наличии свободных мест. В частности, на каждую конкретную дату при продаже номеров определенного типа по некоторому тарифу может быть объявлена: свободная продажа, ограниченная свободная продажа, продажа по запросу или остановка продажи.

При свободной продаже провайдер имеет право самостоятельно подтвердить турагенту бронирование, не запрашивая при этом гостиницу. Ограниченная свободная продажа предусматривает свободную продажу в пределах заранее определенного количества номеров в день. При работе по запросу гостиница обязана в течение 24 часов подтвердить или отвергнуть запрос клиента. Остановка продажи применяется, когда гостиница переполнена.

Наиболее предпочтительной с точки зрения конечного клиента является ситуация свободной продажи или ограниченной свободной продажи. Ответ на свой запрос клиент может получить немедленно. При продаже по запросу он будет вынужден ждать ответа гостиницы в течение суток.

Технология работы GDS предусматривает, что вне зависимости от того, какая стратегия продажи объявлена в системе, гостиница (или ее провайдер) обязана подтвердить каждое бронирование. Скорость подтверждения определяется не только стратегией продажи, но и типом доступа — показателем качества технической связи между компьютерной системой провайдера и GDS. Во всех GDS существуют три типа доступа: тип Б (Type B); тип А (Type A) и "бесшовное соединение" (Seamless Connectivity).

При использовании доступа типа Б турагент, совершивший бронирование, получает подтверждение номера в режиме "off-line" в течение максимум 24 часов. В этом случае (по типу Б) технология работы полностью совпадает с технологией работы "по факсу": турфирма отправляет в гостиницу факсимильный запрос о бронировании и в течение, как правило, одного рабочего дня получает по факсу ответ от гостиницы. Отличие заключается лишь в том, что вместо факсимильного сообщения используется обмен электронными сообщениями через центральный компьютер GDS. При работе с провайдером, имеющим доступ



Размещение + завтрак (континентальный или английский) в номерах или специальных помещениях	Размещение + питание в ресторане	Размещение + питание в ресторане, баре или кафе	Размещение + питание в ресторанах европейской и национальной кухонь, барах, круглосуточный сервис на этажах

Рис. 1.1. Соотношение услуги размещения и услуги питания в разных гостиницах



Рис. 1.2. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

С точки зрения здравого смысла о каком-либо гостеприимстве не может быть и речи без удовлетворения первичных потребностей человека — потребностей в питании, отдыхе и сне. В этой связи наиболее обоснованным и достаточно логичным является следующее определение гостиницы.

Гостиница *— это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуга размещения и питания.*

В данном определении указывается на обязательное наличие двух главных услуг в гостинице — размещения и питания. При этом их соотношение между собой может сильно различаться, как наглядно показано на рисунке 1.1. С одной стороны шкалы находится предприятие, предлагающее услугу размещения и только завтрак в номере либо в специальном помещении, с другой стороны — предприятие, предлагающее услугу размещения и целый комплекс услуг питания.

Всемирная туристская организация (ВТО) выработала определение понятия "гостиница", имеющее рекомендательный характер. Прежде всего ВТО определяет средство размещения как любой объект, который регулярно или эпизодически предоставляет туристам места для ночевки. Гостиницы же при этом рассматриваются как главный, классический тип предприятий размещения, обладающий следующими специфическими признаками:

- *номерным фондом, превышающим определенный минимум;*
- набором обязательных услуг: уборка номеров и санузлов, ежедневная заправка постелей, обслуживание в номерах;
- определенным ассортиментом дополнительных услуг.

Кроме того, по мнению ВТО, все гостиницы должны быть *сгруппированы в классы и категории в зависимости от конкретного оборудования* и особенностей предоставляемых услуг. ВТО предложена только стандартная классификация средств размещения, в которой гостиницы и аналогичные предприятия *представляют одну из четырех больших групп* (рис. 1.2).

Содержание ***услуги размещения*** состоит в том, что, во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги,

рровании рыночной привлекательности гостиничного предприя-я. Оставаясь основной, услуга размещения воспринимается гос-ми как само собой разумеющееся. Повышенный же интерес зывают услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. большинстве случаев такими услугами выступают дополнитель-е. Подтверждением этому является деятельность многих из-стных гостиничных предприятий. К примеру, предоставление зможности заняться различными видами спорта стоит на пер-м месте в комплексе услуг немецкой гостиничной цепи "Ро-нзон-клуб", состоящей из 30 гостиниц. Гостиницы известных йцарских курортов Давоса, Кран-Монтана, прежде чем при-ечь на отдых высокооплачиваемых профессионалов, банкиров, литиков, создали условия для проведения здесь международ-ых конференций, экономических форумов на самом высоком овне, построив и оборудовав конференц-залы и ряд других по-щений с применением новейших достижений науки и техники.

На гостиничном предприятии услуги размещения, питания прочие услуги дополняют друг друга, в большинстве случаев ляются взаимозависимыми и воспринимаются гостем как еди-е целое. С учетом того, как они оформлены и скомбинирова-в единый комплекс, складывается определенный тип пред-иятия. Типология гостиничных предприятий, получившая спространение в мировой практике гостиничной индустрии, иведена в таблице 1.3. В связи с постоянным появлением на стиничном рынке новых услуг и форм обслуживания приве-нная типология носит условный характер. Однако такое раз-ение важно для понимания особенностей управления каж-м типом. В пределах приведенных типов, как правило, имеется ого разновидностей.

В каждом государстве формируются свои типы предприя-й, учитывающие особенности географического положения, матических условий, ряда других факторов и, самое главное, обенности сложившегося спроса.

В практике управления широко используется термин "гос-ничный продукт" (или продукт "гостиница"), позволяющий черкнуть комплексный характер гостиничного предложения с. 1.3).

выполняемые непосредственно персоналом гостиницы: портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д.

Гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения. Это многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих. Вследствие того, что гостиничные номера используются гостями преимущественно в вечернее и ночное время, важнейшей их функцией является обеспечение возможности сна. Значимость других функций гостиничных номеров зависит прежде всего от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важной функцией номеров является обеспечение возможности поработать, то есть здесь необходим письменный стол, телефон, факс, компьютер и т.д.

В гостиницах имеются различные категории номеров, отличающиеся площадью, меблировкой, оборудованием, оснащением и т.д. (см. "Классификация гостиничных номеров", с. 71—72). Однако независимо от категории каждый гостиничный номер должен иметь следующую мебель и оборудование:

- ✦ кровать;
- ✦ стул или кресло в расчете на одно место;
- ✦ ночной столик или тумбочку в расчете на одну кровать;
- ✦ шкаф для одежды;
- ✦ общее освещение;
- ✦ мусорную корзину.

Помимо этого в каждом номере должна содержаться информация о гостинице и план эвакуации на случай пожара.

Услуги по предоставлению питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, гостиничных номерах).

К ***дополнительным или прочим услугам*** относятся предложение бассейна, спортивного, конференц-залов, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и ряд других. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в фор-

Продолжение табл. 1.3

1	2
	нимума. Также ограничен набор дополнительных услуг. Клиентами сюит-отелей являются люди, часто меняющие место жительства, семейные туристы, бизнесмены, профессионалы и все те, кто получает удовольствие от домашней атмосферы и способен по достоинству оценить уют и уединение нестандартного жилья, спроектированного с учетом семейных интересов
Гостиница экономического класса	Предприятие малой или средней вместимости (до 150 и больше мест). Располагается вблизи магистралей. Характерно простое и быстрое обслуживание, ограниченный набор услуг. Потребители — бизнесмены и индивидуальные туристы, не нуждающиеся в полном пансионе и стремящиеся к фактической оплате потребляемых ими услуг, предусматривающей невысокий процент надбавки за обслуживание
Отель-курорт	Предприятие со значительными различиями по вместимости, предлагающее полный набор услуг гостеприимства. Кроме того, включает комплекс специального медицинского обслуживания и диетического питания. Располагается в курортной местности
Мотель	Простые одноэтажные или двухэтажные сооружения, расположенные вне городской застройки, у автомагистралей. Это малые или средние предприятия (до 400 мест). Характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала. Клиентами являются разные категории туристов, но с акцентом на познавательный автотуризм. В зависимости от продолжительности остановки клиентов мотели подразделяются на транзитные и конечные. Первые располагаются вдоль шоссейных дорог и главных магистралей, вторые, как правило, по берегам рек, озер, около плотин. Наиболее подробно данный тип предприятий рассмотрен при характеристике транзитных гостиниц (см. стр. 64–66).
Частная гостиница типа "ночлег и завтрак" (Bed and breakfast B&B) — кровать и завтрак	Дешевый гостиничный продукт, формирующийся для последующей коммерциализации непосредственно самим владельцем дома. Это гостиницы или жилые дома, работающие круглосуточно. Владельцы (хозяева) здесь, как правило, и проживают. Они управляют процессом обслуживания клиентов, а также сами непосредственно участвуют в его осуществлении. Это гостиницы малой

Таблица 1.3

Типология гостиниц

Тип гостиницы	Характеристика
1	2
Отель люкс	По вместимости относится к малым или средним предприятиям. Обычно располагается в центре города. Хорошо обученный персонал обеспечивает высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам, которыми являются участники конференций, деловых встреч, бизнесмены, высокооплачиваемые профессионалы. Характерна высокая цена номера, включающая все возможные виды обслуживания
Гостиница (среднего класса)	По вместимости больше отеля люкс (400—2000 мест). Располагается в центре города или городской черте. Предлагает достаточно широкий набор услуг, и цены на них равны уровню региона расположения или несколько выше. Рассчитана на прием бизнесменов, туристов-индивидуалов, участников конгрессов, конференций и т.д.
Гостиница-апартамент (апарт-отель)	По вместимости это предприятие малых или средних размеров (до 400 мест). Характерна для крупного города с непостоянным населением. Представляет квартирный тип номеров, используемых в качестве временного жилья, чаще всего на базе самообслуживания. Цена в данном типе гостиниц обычно варьируется в зависимости от сроков размещения. Обслуживает семейных туристов и бизнесменов, коммерсантов, останавливающихся на длительный срок
Сюит-отель	Появился сравнительно недавно. В определенной степени его можно рассматривать как разновидность апарт-отелей. Отличие между ними состоит в том, что апартаменты обычно имеют в номере кухонное оборудование, позволяющее клиентам приготовить себе пищу. В сюит-отелях этого нет. Лишь некоторые номера имеют небольшую кухню с холодильником и мини-баром для напитков. Отдельные предприятия в качестве альтернативы предлагают услуги питания (завтраки, обеды, ужины), включая или не включая их в стоимость проживания. *В своем большинстве сюит-отели предоставляют номе*ра, состоящие из гостиной, или так называемой "общей комнаты", и отдельной спальни. Количество и площадь помещений общего назначения здесь сокращены до ми-

Продолжение табл. 1.3

1	2
Казино-отель	Связаны с игорным бизнесом. Это гостиницы с большой вместимостью номерного фонда (от 500 номеров до 3000 и более). В структуре номерного фонда преобладают многокомнатные номера с дорогим интерьером, мини-бассейнами, джакузи, несколькими ванными и спальнями. Казино-отель имеет несколько предприятий питания (4 и более), часть из которых работает без перерыва 24 часа в сутки. Здесь созданы условия для проведения увеселительных мероприятий, выступлений певцов, актеров, эстрадных групп (имеются специальные залы, бары, холлы). Особенностью обслуживания в казино-отелях является то, что блюда и напитки предоставляются бесплатно, т.е. их стоимость входит в стоимость размещения. Казино-отели — одни из самых дорогих. Стоимость номера может составлять от 1000$ до 25 000$
Конгресс-отель	Отели, обслуживающие участников крупных форумов и конференций. Данный тип предприятий стремительно набирает популярность. За последние 20 лет спрос на услуги этих гостиниц удвоился. Представляют собой разновидность бизнес-отелей, однако имеют свои отличительные черты. (Вместимость бизнес-отелей не более 600 номеров, конгресс-отелей — 2000 номеров и более.) Имеются выставочные площади и различные помещения для встреч. Предлагается полный набор бизнес-обслуживания: проведение телеконференций, услуги секретариата, перевод и т.д. Разнообразные предприятия питания: рестораны самообслуживания, бары, кафе, кафетерии, фешенебельные рестораны.
Пансион	Предприятие с простым стандартом и ограниченным спектром услуг. В отличие от отелей-гарни здесь предоставляются завтраки, обеды и ужины (полный пансион). Однако услуги питания могут получить только проживающие клиенты
Гостиный двор	Предприятие, отличающееся от отелей упрощенным стандартом обслуживания, меньшей вместимостью, отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей (холлов, вестибюлей, гостиных и т.д.). В структуре гостиного двора обязательно наличие ресторана или бара

Продолжение табл. 1.3

1	2
	вместимости (некоторые из них даже не подпадают под определение понятия "гостиница" из-за ограниченного количества номеров). Расположены в пригороде или сельской местности. Варианты предлагаемого завтрака различны. Общественные помещения и дополнительные услуги обычно не предоставляются. Благодаря ограниченному набору услуг цена за проживание в гостиницах B&B обычно ниже, чем в отеле с полным обслуживанием
Отель-гарни	Предприятие, представляющее клиентам ограниченное количество услуг: размещение и континентальный завтрак
Отель типа "кондоминиум-таймшер"	В основе концепции лежит таймшерный принцип организации отдыха, который предполагает выкуп на определенный, заранее оговоренный период времени (в большинстве случаев он ограничен несколькими неделями в году) гостиничного номера и прилегающей к нему территории. Подобный тип гостиниц приобрел особую популярность в курортных районах. Их вместимость обычно составляет от 50 до 250 номеров. Однако встречаются гостиницы, имеющие всего 4—5 номеров. Предоставляется полный набор услуг по ценам выше средних. Возможно комплексное обслуживание по единой цене. Система организации отдыха по таймшерному принципу первоначально возникла в Европе и была усовершенствована в США. Сформированный рынок таймшеров существует 15—20 лет. На современном этапе появилась возможность обмена времени и места владения между собственниками (владелец номера-апартамента таймшер-отеля, находящегося на морском побережье, может обменять владение этим номером на владение номером в отеле, расположенном на горнолыжном курорте). При этом обмен может производиться с увеличением или уменьшением времени пребывания. Например, одна неделя в отеле на Канарских островах равноценна двум неделям в Канаде, трем в Австралии, Новой Зеландии или Южной Африке. В настоящее время существуют компании, специализирующиеся на проведении подобных обменных операций, — Resort Condominium International (RCI) и Interval International (II).

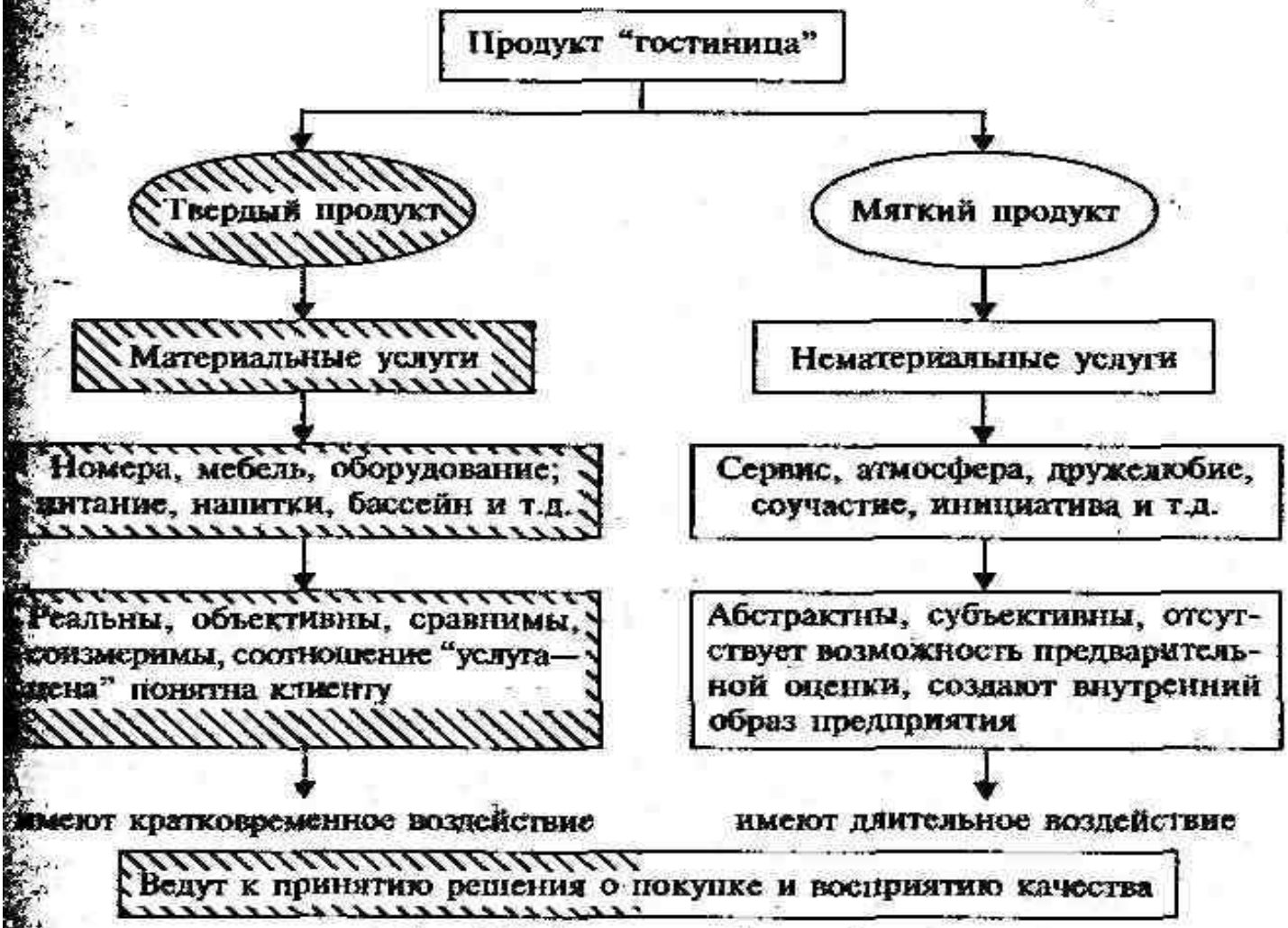


Рис. 1.3. Гостиничный продукт

Деятельность практически всех предприятий, не только гостиничных, в значительной степени зависит от месторасположения, поскольку оно влияет на стоимость земли и строительных работ, размер затрат на оплату труда, а также на возможности сбыта продукции. Это так называемые первичные факторы, учитываемые при принятии решения о месте расположения. Ко вторичным факторам относятся такие, как наличие сырьевых ресурсов, рабочей силы, соответствующей инфраструктуры и т.д., значение которых не для всех предприятий одинаково. В зависимости от того, каким факторам отдается предпочтение, выделяют предприятия, ориентируемые на сырьевые ресурсы, трудовые ресурсы, пути сообщения или на сбыт, что определяет характеристику продукта.

Гостиничные предприятия в первую очередь ориентируются на сбыт. В отличие от промышленности, где продукция поставляется потребителю, в гостиничной сфере все происходит

Окончание табл. 1.3

1	2
Ротель	Передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно-двухместными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеется отсек для переодевания, туалет, кухня, холодильник
Ботель	Небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное судно
Флотель	Гостиница, часто называемая "курортом на воде", в качестве которой используется морское судно. Флотели в последнее время выступают главными конкурентами крупных отелей. Их преимущество состоит в том, что они предоставляют возможность перемещения по морю (океану), тем самым значительно расширяют разнообразие получаемых клиентом впечатлений. Отдыхая в таком отеле, можно просыпаться каждое утро в новом месте. По вместимости флотели могут быть малыми (20 кают-номеров) и большими (800 кают-номеров). Характерен широкий спектр дополнительных услуг. Комфортабельные каюты оснащены всеми видами современных удобств, включая телефонную связь, спутниковое телевидение. Имеются фитнес-центры, бассейны, тренажерные залы, рестораны, бары, казино, магазины. Отдельные суда предоставляют помещения для проведения конференций, конгрессов и других мероприятий. Данный тип гостиниц часто используется для организации бизнес-туров, конгресс-туров, конгресс-круизов, обучающих туров
Флайтель	Аэрогостиница или "летающий отель". Чрезвычайно дорогой и немногочисленный тип гостиниц. Оборудован посадочной площадкой и связью с метеослужбами

Подобный подход к терминологии приемлем с точки зрения экономической теории, где продукт определяется как результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг, и с точки зрения маркетинга, где в термине "продукт" совмещаются понятия "товары" и "услуги".



Рис. 1.5. Четыре уровня продукта "гостиница"

Для названия кольца, непосредственно окружающего ядро, используется термин "ожидаемый продукт", употребляемый для обозначения услуг, удовлетворяющих минимальные ожидания клиентов. Он включает в себя то, что непременно сопутствует родовому продукту: время и условия обслуживания, интерьер номеров, холлов и других помещений, внешний вид персонала, цены и т.д.

Следующий круг обозначен как "расширенный продукт". Его составляют те дополнительные преимущества, связанные с его приобретением и потреблением, которые отличают данный продукт от рыночных аналогов. Для гостиничного продукта в качестве дополнительных преимуществ чаще всего выступают компоненты месторасположения, которые со временем перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Последний внешний круг называется "потенциальным продуктом". В отличие от расширенного продукта, который фиксирует только то, что уже сделано, он содержит все, что потенциально достижимо и реализуемо в перспективе для привлечения и удержания гостей. Преуспевающие гостиничные предприятия находятся в постоянном поиске новой концепции обслуживания.

К особенностям гостиничных услуг относятся:

1. Неодновременность процессов производства и потребления.
2. Ограниченная возможность хранения.
3. Срочный характер.
4. Широкое участие персонала в производственном процессе.

наоборот: гость должен прибыть в гостиницу, чтобы воспользоваться ее услугами, в связи с чем к выбору месторасположения предъявляются такие требования, как досягаемость и близость. Например, при выборе гостиницы деловыми туристами фактор ее удобного месторасположения (наиболее предпочтителен центр города) является решающим.

При рассмотрении гостиничных услуг как продукта выделяют три уровня (рис. 1.4):

1) отдельные услуги и группы услуг;

2) продукт "гостиница" как комплекс услуг;

3) расширенный продукт.

Взаимосвязь между уровнями представлена на рисунке 1.4.

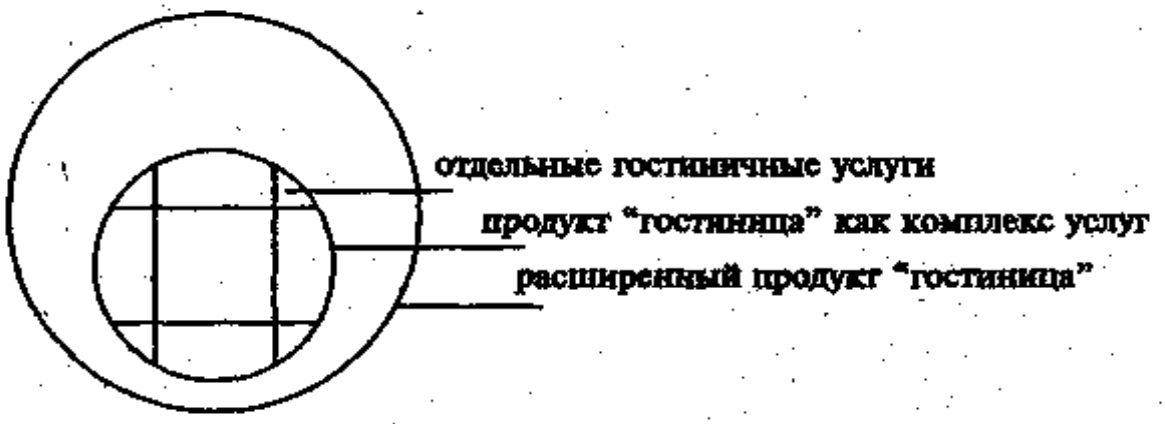


Рис. 1.4. Три уровня продукта "гостиница"

Гостиница как комплекс, как единый продукт — это второй (средний) уровень. Он состоит из множества отдельных услуг: *услуг горничных*, кухни, портье, метрдотелей и т.д., которые составляют первый (внутренний) уровень. Продукт "гостиница" в соединении с компонентами предложения местности, дополняющими *созданные в гостинице услуги*, составляют расширенный продукт "гостиница" — третий (внешний) уровень.

Продукт "гостиница" можно схематично представить в виде еще одной модели — ядра, окруженного тремя кольцами (четыре уровня гостиничного продукта) (рис. 1.5).

Ядро — родовой продукт, включающий базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. В случае с гостиничным продуктом в качестве ядра выступают отдельные услуги.

В большинстве других гостиниц на совершение аналогичных операций предоставляется 10—15 минут.

Широкое участие персонала в производственном процессе. Важной особенностью гостиничных услуг, отличающей их прежде всего от услуг промышленности, где в большей степени используются машины и автоматы, является широкое участие людей в производственном процессе. Вовлечение человеческого фактора оказывает сильное влияние на неоднородность, изменчивость качества и связанный с ними недостаток стандартизации, что представляет одну из важнейших проблем в сфере развития гостиничных услуг. Для решения этой проблемы на многих гостиничных предприятиях разрабатываются *стандарты обслуживания* — комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций. Стандарт определяет критерии, по которым оценивается уровень обслуживания клиентов и деятельность персонала любой службы гостиничного предприятия. К таким критериям в большинстве случаев относят следующие:

- ✦ время ответа на звонок о получении информации или бронировании (15, 20, 30 секунд);
- ✦ время оформления в службе размещения. Независимо от массовости заезда клиенты не должны стоять в очереди более установленного на конкретном гостиничном предприятии времени (5, 10, 15 минут);
- ✦ время, затрачиваемое на оказание конкретной услуги. Например, багаж доставляется в номер не позднее 3 минут после заселения клиента; стирка и чистка личных вещей проживающих укладывается в сутки и т.д.;
- ✦ внешний вид и наличие униформы;
- ✦ знание иностранных языков персоналом и т.д.

Сезонный характер спроса на гостиничные услуги. Для рынка гостиничных услуг характерно колебание спроса в зависимости от времени года (большинство туристов отдыхают в летние месяцы), а также дней недели (деловые туристы размещаются в гостинице в будни), что в значительной степени влияет на загрузку гостиниц.

5. Сезонный характер спроса.

6. Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки).

Неодновременность процессов производства и потребления гостиничных услуг. В отношении предоставляемого в гостинице комплекса услуг не в полной степени действует такая общая для услуг характеристика, как одновременность, неразрывный характер процессов производства и потребления. Отдельные гостиничные услуги не связаны с присутствием клиента. Например, уборка и подготовка номера к продаже не совпадает по месту и времени с моментом продажи номера в службе рецепции и непосредственным заселением клиента. Неодновременность характеризует и услуги питания: в большинстве случаев приготовление блюд проходит в ином месте и в иное время, отличное от процессов сервировки и подачи, которые осуществляются частично в присутствии клиента. Для гостиничного предприятия подобное разделение процессов является необходимостью. Непосредственному обслуживанию здесь должно предшествовать выполнение подготовительных услуг, предназначенных для того, чтобы в определенный момент удовлетворить возникший спрос.

Ограниченная возможность хранения. Комплекс гостиничных услуг в целом не может быть сохранен для дальнейшей продажи. Если на текущие сутки гостиничный номер остается непроданным, то его невозможно продать дополнительно за эти сутки. Это же относится к услугам питания. Даже если материальные услуги типа "блюда и напитки" в некоторой степени (на допустимый срок реализации) могут храниться, то сервис, связанный с их реализацией, будет не востребован и не оплачен.

Срочный характер гостиничных услуг. Специфика гостиничных предприятий состоит в том, что проблемы, касающиеся обслуживания, должны решаться быстро. Данный фактор наряду с месторасположением является наиболее значимым при выборе гостиницы. Время предоставления ряда гостиничных услуг измеряется даже секундами. Из современных самое быстрое обслуживание предлагает гостиница в городе Токио, в которой максимальное время, необходимое на оформление при заезде гостя, оплату, получение ключей и прочее, ограничено 45 секундами.

Среди специалистов гостиничного бизнеса чаще всего рассматриваются пять местоположений отеля: 1) центр города; 2) аэропорт; 3) пригород; 4) курорт; 5) шоссе.

По *продолжительности работы* гостиницы бывают:

1) работающие круглогодично;

2) работающие два сезона;

3) односезонные.

По *обеспечению питанием* различают:

✦ гостиницы, обеспечивающие полный пансион (размещение + 3-разовое питание);

✦ гостиницы, предлагающие размещение и только завтрак.

По *продолжительности пребывания* гостей различают гостиницы:

1) для длительного пребывания клиентов;

2) для кратковременного пребывания.

По *уровню цен* на номера гостиницы классифицируют:

✦ на бюджетные (25–35 долларов США);

✦ экономичные (35–55 долларов США);

✦ средние (55–95 долларов США);

✦ первоклассные (95–195 долларов США);

✦ апартаментные (65–125 долларов США);

✦ фешенебельные (125–425 долларов США).

Гостиничные предприятия также можно классифицировать по связи с особыми средствами передвижения (транспорта), по виду собственности и т.д. Однако на первое место при классификации гостиниц выходит несомненно уровень комфорта.

Уровень комфорта

Классификация гостиничных предприятий по уровню комфорта играет огромную роль в решении вопросов управления качеством гостиничных услуг. Уровень комфорта — это комплексный критерий, слагаемыми которого являются:

✦ состояние номерного фонда: площадь номеров ($м^2$), доля одноместных (однокомнатных), многокомнатных номеров, номеров-апартаментов, наличие коммунальных удобств и т.д.;

✦ состояние мебели, инвентаря, предметов санитарно-гигиенического назначения и т.п.;

✦ наличие и состояние предприятий питания: ресторанов, кафе, баров и т.п.;

Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия (поездки). Решение гостя посетить определенное место обычно основывается не на факторе наличия в этом месте конкретной гостиницы, а принимается совсем по другим причинам: возможность развлечься, отдохнуть, заняться спортом, принять лечебные ванны и т.д. Человек, планирующий свою поездку во время отпуска, выбирает сначала определенное место посещения или регион, возможно, целую страну. Только после этого он задумывается о выборе подходящего гостиничного предприятия или другого средства размещения. Однако такая последовательность в выборе действует не всегда. Все может происходить и в обратном порядке, если человек из собственного опыта знаком с определенной гостиницей.

1.3. Классификация гостиниц

Гостиничные предприятия классифицируют по различным критериям. Наиболее употребляемыми среди них являются следующие:

1. Месторасположение.
2. Продолжительность работы.
3. Обеспечение питанием.
4. Продолжительность пребывания.
5. Уровень цен.
6. Уровень комфорта.
7. Вместимость номерного фонда.
8. Функциональное назначение.

По *месторасположению* гостиницы могут быть:

1) расположенные в черте города (в центре, на окраине). Центральными являются практически все гостиницы делового назначения, отели люкс, гостиницы среднего класса;

2) расположенные на морском побережье. В данном случае очень важным является расстояние до моря;

3) расположенные в горах. Обычно это небольшие гостиницы в живописной горной местности на туристском маршруте в наиболее удобном месте отдыха. В горной гостинице, как правило, содержится необходимое снаряжение для летнего и зимнего отдыха ее гостей, например альпинистский и горнолыжный инвентарь, подъемники и др.


стоянка частных машин


ресторанное обслуживание


лифт


только завтрак


открытый плавательный бассейн


крытый плавательный бассейн


телефон в номере


вместе с цифрой обозначает количество номеров в гостинице


комнаты для инвалидов


бар


конференц-зал


возможна машина в вечерне-ночное время


5 европейских телеканалов


близость аэропорта

Рис. 1.6. Пиктограммы гостиничного сервиса

✦ состояние здания, подъездных путей, обустройство прилегающей к гостинице территории;

✦ информационное обеспечение и техническое оснащение, в том числе наличие телефонной, спутниковой связи, телевизоров, холодильников, мини-баров, мини-сейфов и т.д.;

✦ обеспечение возможности предоставления ряда дополнительных услуг.

Указанные параметры оцениваются практически во всех имеющихся сегодня системах классификации гостиниц. Кроме того, ряд требований предъявляется к персоналу и его подготовке: образованию, квалификации, возрасту, состоянию здоровья, знанию языков, внешнему виду и поведению.

Установление уровня комфорта в настоящее время лежит в основе более тридцати систем классификации, наиболее распространенными среди которых являются следующие:

✦ европейская, или, как часто ее называют, система "звезд", базирующаяся на Французской национальной системе классификации, в основе которой лежит деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд. Такая система применяется во Франции, Австрии, Венгрии, Египте, Китае, России и ряде других стран;

✦ система букв (A, B, C, D), используемая в Греции;

✦ система "корон", применяемая в Великобритании;

✦ система разрядов (люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвертый), используемая на территории бывшего СССР.

В каждом отдельном государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному. Именно это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц. В этом направлении остается сегодня безрезультатной деятельность Всемирной туристской организации (ВТО), Комитета гостиничной и ресторанной индустрии ЕС, Международной гостиничной ассоциации (МГА).

На европейском гостиничном рынке имеется единая система стандартизированной информации (SIS — Standardized Information System), принятая 23 декабря 1986 года Советом Министров Европейского сообщества, состоящая из огромного количества пиктограмм (условных рисунков) (рис. 1.6).

субъективный характер и основываются на таких абстрактных понятиях, как репутация, моральный климат, стандартный набор удобств и т.д., не предлагая полного перечня необходимого оборудования и точных стандартов для каждой из категорий.

Задача подобных классификаций — упростить сравнительный анализ деятельности гостиниц, позволяя работать со справочниками не только специалистам по туризму, но и широкому кругу потребителей. Такую классификацию предлагает авторитетная в гостиничном бизнесе фирма ***BTI*** (Business Travel International). Она издает ежегодный справочник, указывающий стоимость размещения в гостиницах бизнес-класса различных стран. Согласно классификации BTI все гостиницы подразделяются на 9 разрядов: 5 высших и 4 низших.

Высшие разряды:

✦ Superior Deluxe — исключительно отели класса люкс, предлагающие самый высокий стандарт проживания, услуг и удобств;

✦ Deluxe — предоставляет аналогичные по характеру услуги, что и гостиницы класса Superior Deluxe, но без излишеств, а строго в соответствии с целью удовлетворения потребностей клиента;

✦ Moderate Deluxe — гостиницы этого разряда не имеют такой высокой репутации, как предыдущие. В остальном основные характеристики схожи;

✦ Superior First Class — гостиницы выше среднего класса;

✦ First Class — комфортабельные гостиницы со стандартными номерами, местами для проведения общего досуга и стандартным набором удобств.

К низшим разрядам относят следующие классы: Moderate First Class, Superior Tourist Class, Tourist Class, Moderate Tourist Class.

BTI оговаривает, что данная классификация может отличаться от национальной системы классификации, а ее стандарт не соответствовать стандарту, принятому в той или иной стране. Для оценки класса гостиницы BTI приглашает независимых международных экспертов и поэтому класс гостиницы, приведенный в справочнике фирмы, получает международное признание.

В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификаций. Например, в Великобритании наряду с системой "корон" использу-

Цель системы стандартизированной информации состоит в том, чтобы облегчить туристам пребывание в Европе, преодолеть существующие проблемы в чтении путеводителей, каталогов, проспектов, связанных с предприятиями размещения. Эта система удобна и имеет ряд преимуществ. Она объективна, информативна, легка в управлении, поддается контролю посредством использования существующего законодательства по защите интересов потребителей, не допускающего применения вводящих в заблуждение трактовок.

При рассмотрении классификации гостиничных предприятий по уровню комфорта следует выделить сложившиеся в международной практике *подходы к разработке документов*, непосредственно устанавливающих классификацию и порядок ее последующего проведения (осуществления сертификации на соответствие требованиям определенной классификационной группировки).

При первом подходе разработкой, проведением и контролем занимаются государственные органы, то есть существует официальная государственная классификация по уровню комфорта гостиничных предприятий, возможно, других средств размещения, а также предприятий питания. В частности, примеры такого подхода наблюдаются во Франции и России. Французская национальная классификация введена на основании Постановления Министерства торговли по делам ремесленников и туризма № 66.371 от 13.07.1966 года. Классификация гостиниц в Российской Федерации осуществляется на основании государственного стандарта РФ — ГОСТ Р 50645–94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц".

При втором подходе разработкой, проведением и контролем занимаются профессиональные объединения и союзы. Например, в Германии эти процессы осуществляет Объединение гостиничных и ресторанных хозяйств (DEHOGA), в Швейцарии — Швейцарская ассоциация владельцев гостиниц.

Помимо классификаций, принятых государственными органами управления туризмом и профессиональными ассоциациями и объединениями, действуют классификации, принятые авторитетными в профессиональной среде маркетинговыми компаниями. Как правило, эти классификации носят более

Например, ***** — **** Red означает великолепный отель, рекомендуемый для посещения. Обеспечивает очень высокий уровень сервиса, питания и размещения; *** — ** Red — хороший отель, превышающий необходимый для получения соответствующей категории уровень требований. Обеспечивает высокий уровень комфорта; * Red — отель среднего уровня, обеспечивающий приемлемый уровень обслуживания и комфорта.

В 1987 году АА ввела новую категорию средств размещения под названием "Lodge" (домик, сторожка, приют), предлагающую широкие возможности для отдыха и обеспечивающую высокий уровень комфорта, в основном соответствующий требованиям, предъявляемым к двухзвездным отелям. Тем не менее предприятия категории Lodge не подлежат звездной классификации, так как в них отсутствует ряд характерных для отелей услуг. Услуга питания обычно предоставляется вне отеля в близлежащем ресторане.

Уровень комфорта частных отелей и пансионатов, фермерских домов и небольших придорожных гостиниц в большинстве случаев находится на уровне требований к одной звезде. В основном это предприятия типа "ночлег и завтрак" (bed and breakfast). Поэтому при оценке услуг внимание акцентируется не на количестве, а на качестве ограниченного спектра услуг, оказываемом гостеприимстве, создании теплой дружественной атмосферы. Частные отели, пансионаты, фермерские дома, небольшие придорожные гостиницы в системе АА классифицируются от одной до пяти Q (от "Quality" — качество): 5Q — лучшие из избранных, 4Q — избранные, 3Q–1Q — рекомендуемые.

АА также инициировала создание специальной классификации для ресторанов, которые отличаются кухней и винным погребом. Такие рестораны отмечаются специальным знаком — розеткой (от 1-й до 5-ти).

АА постоянно публикует информацию о предприятиях, вошедших в систему. Так, информация о звездных отелях содержится в "AA Member Handbook" и ежегодном издании "AA Hotel in Britain and Ireland", об отелях с ресторанами, отмеченными розетками, — в "AA Best Restaurant in Britain Guide", об объектах размещения, классифицированных в системе Q, — в "Bed Breakfast in Britain and Ireland".

ется классификация, предложенная ***Ассоциацией британских турагентств*** — British Travel Authority (BTA):

✦ бюджетные гостиницы — расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;

✦ гостиницы туристского класса — в структуре обязательно наличие ресторана и бара;

✦ гостиницы среднего класса — уровень обслуживания достаточно высок;

✦ гостиницы первого класса — очень высокое качество комфорта и отличный уровень обслуживания;

✦ гостиницы высшей категории — уровень обслуживания и проживания экстра-класса.

В Великобритании также реализуется классификационная схема для широкого спектра объектов размещения, включающего как роскошные отели, так и скромные фермерские домики на два номера, разработанная многопрофильной организацией ***AA*** (Automobile Association development Ltd). Классификационная система АА признана в национальном масштабе и гарантирует качество обслуживания в гостиницах, прошедших инспекцию специалистов АА и заслуживших право пользоваться ее эмблемой — черно-желтым знаком. Подтверждение категории гостиницы осуществляется ежегодно.

Все средства размещения в системе АА разделены на два класса: собственно отели (Hotels, Lodge Country, House) и частные отели и пансионаты (Private Hotels, Guesthouses), фермерские дома (Farmhouses), небольшие дорожные гостиницы (Inn).

Отели в системе АА классифицируются от одной до пяти звезд. При этом оцениваются количество, качество предоставляемых услуг, вместимость номерного фонда (размер отеля).

Отличительным свойством системы АА, помогающим клиентам ориентироваться во всем многообразии предлагаемых гостиничных услуг, является то, что лучшие отели одного класса отмечаются здесь красными звездами (Red star) (тогда как обычные — звезды желтого цвета на черном фоне). При выделении лучших отелей оцениваются не только качество номерного фонда, состояние общественных зон, качество питания, но и гостеприимство, опрятность персонала, общее впечатление клиентов от отеля.

отнять одну "звезду" (например, уровень четырех "корон" равен уровню трех "звезд").

Рассмотренная выше классификация гостиниц, предложенная Ассоциацией британских турагентств, которая считается в Великобритании наиболее распространенной, также предусматривает подобное соответствие:

бюджетные гостиницы — *;
гостиницы туристского класса — **;
среднего класса — ***;
первого класса — ****;
высшей категории — *****.

Немецкая классификация устанавливает требования по двадцати двум обязательным и независимым от класса предприятий критериям:

1. Работа службы приема (рецепции).
2. Сервис завтраков.
3. Сервис напитков.
4. Сервис питания.
5. Наличие телефона в номере.
6. Работа телефона.
7. Минимальная площадь для 75% номеров, включая площадь санузла.
8. Санитарный комфорт (в процентах к общему оснащению санузлов).
9. Оснащение санузлов.
10. Наличие сюит-номеров (номеров-апартаментов).
11. Меблировка и оснащение номеров.
12. Наличие радио и ТВ-приемников в номере.
13. Наличие подарков для гостей.
14. Услуги стирки и глаженья.
15. Наличие сейфов.
16. Количество и состояние холлов.
17. Возможность безналичного расчета.
18. Наличие телефакса.
19. Количество и режим работы гостиничных баров.
20. Количество и режим работы ресторанов.
21. Возможность проведения конференций и банкетов.
22. Число дополнительных (факультативных) услуг.

Также в системе АА имеется самая престижная награда — это признание гостиницы отелем года. Эту награду ежегодно получают только четыре избранных отеля — по одному в Англии, Шотландии, Уэлсе и Ирландии.

Наиболее распространенной считается ***Французская национальная классификация***, устанавливающая для туристских отелей шесть категорий, среди которых пять с присвоением определенного количества звезд (1*, 2*, 3*, 4*L или 5*), одна категория без звезды. Такая система позволяет наиболее полно охватить рынок гостиничных услуг.

Ни одно гостиничное предприятие не может претендовать на присвоение категории, если оно не отвечает минимальным требованиям-критериям, объединенным в следующие группы:

A — количество комнат;
B — общие помещения;
C — оборудование отеля;
D — комфортность жилья;
E — обслуживание;
F — доступность инвалидам и лицам с ограниченной подвижностью.

Согласно ***Немецкой классификации***, гостиничные предприятия подразделяются на пять классов. С целью гармонизации с Европейской системой здесь сразу же предусматривается соответствие каждого класса определенному количеству звезд:

туристский класс — *;
стандартный класс — **;
комфортный класс — ***;
первый класс — ****;
люкс — *****.

Следует отметить, что попытки установить соответствие с системой "звезд", иногда носящие чисто условный характер, делаются и в других системах (букв, "корон", категорий). Так, в Греции гостиницы категории А соответствуют четырехзвездному уровню, В — трехзвездному, С — двухзвездному, D — однозвездному. В Италии первая категория условно соответствует уровню четырех звезд, вторая — трех, третья — двух. Для того чтобы гармонизировать систему "корон", используемую в Великобритании, с системой "звезд", необходимо от общего числа "корон"

✦ Etap;
✦ Formule 1.

С учетом конъюнктуры рынка гостиничная цепь Accor объединяет ряд предприятий, независимо от их марки, с целью обслуживания определенных сегментов туристского рынка. Например, некоторые гостиницы марки Novotel и Mercury входят в группу Atria, которая специализируется на приеме и обслуживании конгрессов, выставок и других профессиональных встреч и мероприятий. Другая группа гостиниц имеет в своем названии знак "Goralia", что означает "курортная гостиница".

Крупнейшая американская гостиничная цепь Holiday Inn при выделении марок учитывает не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение, длительность пребывания клиентов и некоторые другие критерии. Она включает следующие марки:

✦ Holiday Inn hotels resorts — отели курортного типа, расположенные вне городских и промышленных зон, вблизи морского побережья или озер, в горах или лесу. Располагают всем необходимым для активного отдыха: бассейнами, саунами, теннисными кортами и различным спортивным инвентарем. Это самая распространенная торговая марка цепи;

✦ Holiday Inn Garden Court hotels — гостиницы экономического класса для деловых людей. Чаще всего располагаются вблизи аэропортов и крупных торговых бизнес-центров;

✦ Holiday Inn Express hotels — гостиницы с номерами квартирного типа (апарт-отели);

✦ Holiday Inn Select hotels — отели для деловых людей с полным набором услуг;

✦ Holiday Inn Hotels Suites — отели, рассчитанные на бизнесменов, предпочитающих иметь домашний комфорт в условиях длительного проживания в отеле.

Лучшая гостиничная цепь Великобритании Forte Hotel Group предлагает четыре дифференцированные торговые марки гостиничных предприятий.

✦ Le Meridien Hotels & resorts — отели класса deluxe (выше категории люкс), расположенные в крупнейших городах и на курортах. Архитектурное решение предприятий этой марки выдержано в классическом европейском стиле с индивидуальными осо-

По последнему требованию установлено следующее число дополнительных услуг: для гостиниц класса люкс — 270, первого — 120, комфортного — 70, стандартного — 25, туристского — 0.

Особенностью Немецкой классификации является то, что в ней предусмотрены категории и для таких типов гостиничных предприятий, как пансионы, гостиные дворы, отели-гарни. При установлении соответствующих категорий для этих типов отсутствуют такие обязательные критерии, как "Ресторан", "Сервис питания", а требуемое число факультативных критериев намного меньше: для первого класса — 90, комфортного — 50, стандартного — 15. Кроме того, указанным типам предприятий максимально может быть присвоен первый класс (****).

В США нет официально утвержденной правительством классификации гостиниц. По уровню комфорта они обычно делятся на пять категорий. Высшая категория (пять звезд) присуждается двумя учреждениями: American Automobile Association (AAA) и Mobile Travel Guide.

Собственный подход к классификации гостиниц имеют *гостиничные цепи*. Обычно в них выделяются не категории, а марки, распространяющиеся на все гостиницы конкретной цепи. В каждой марке может учитываться не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение и некоторые другие критерии.

Например, крупнейшая европейская гостиничная цепь Accor (Франция) предлагает несколько марок предприятий, располагающих разнообразной палитрой услуг и цен:

- Sofitel;
- Novotel;
- Mercury, которая, в свою очередь, по уровню комфорта и цен подразделяется еще на 3 группы:

  Relais Inn — предлагает стандартные номера, качественное обслуживание по умеренным ценам;

  Hotel Mercury — услуги более высокого уровня, индивидуальное обслуживание, комфортабельное размещение;

  Grand Hotel — прекрасное расположение гостиницы, изысканный комфорт и высокий уровень обслуживания круглосуточно;
- Ibis;

подразделение гостиниц на семь разрядов: люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвертый; мотелей — на пять разрядов: высший А, высший Б, первый, второй, третий. Для номеров предусматривалось пять категорий: высшая, первая, вторая, третья, четвертая.

Обязательным условием присвоения разрядов являлось соблюдение предусмотренных Положением минимальных требований, объединенных в следующие группы:

- ✦ общие требования;
- ✦ коммунальное оборудование здания;
- ✦ лифт;
- ✦ информационные услуги;
- ✦ общественное питание;
- ✦ характеристика номерного фонда;
- ✦ торговое и бытовое обслуживание;
- ✦ банковские услуги, сберкасса и пункт обмена валюты;
- ✦ медицинский пункт с круглосуточным дежурством медперсонала, аптечный киоск;
- ✦ культурно-спортивное обслуживание.

В 1994 году в РФ были разработаны "Положение о критериях классификации гостиниц", "Критерии классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации", а также принят ГОСТ Р 50645–94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц", согласно которому все гостиницы подразделяются на пять категорий с присвоением от одной до пяти звезд, мотели — на четыре категории с присвоением от одной до четырех звезд.

Минимальные требования к гостиницам (мотелям) различных категорий, предусмотренные данным стандартом, объединены в следующие группы:

1. Здание и прилегающая к нему территория (вывеска, вход для гостей, автостоянка).

2. Техническое оборудование (аварийное освещение и энергоснабжение, водоснабжение, кондиционирование воздуха, внутреннее радиовещание, лифт, телефонная связь из номера, телефоны коллективного пользования).

3. Номерной фонд: доля мест в одно-, двухместных номерах, наличие многокомнатных номеров (апартаментов), площадь номеров, наличие и площадь санузлов в номерах.

бенностями, учитывающими местные традиции. Предоставляется высокий уровень обслуживания. Клиентами в большинстве случаев являются представители бизнес-, конгрессного и инсентив (поощрительного)-туризма. В Le Meridien входит московская гостиница "Националь"на правах ассоциированного члена;

✦ Posthouse — среднебюджетные гостиницы. Предлагают стандартный набор услуг. Обеспечиваются необходимые условия для отдыха и работы, проведения конференций и симпозиумов. Около 50% предприятий этой марки имеют оздоровительные центры с бесплатными услугами для проживающих;

✦ Heritage Hotels — уникальная торговая марка, часто называемая "жемчужиной Forte". Отели, объединенные под этой маркой, представляют большую историческую ценность. Практически все предприятия этой марки находятся в зонах повышенной туристской активности и в небольших, имеющих многовековую культуру городках Англии и Шотландии, центральной части и вдоль побережья Великобритании. Например, эту марку носит старейший отель Англии "The Bear", построенный в окрестностях Оксфорда еще в XIII веке.

✦ Travelodge — гостиницы этой группы имеют в среднем от 85 до 200 гостевых комнат, рассчитанных на путешественников и бизнесменов, избравших эконом-класс. Расположены вблизи автомагистралей и транспортных узлов.

В ряде случаев названия марок гостиниц не дают потребителю соответствующей информации, вследствие чего туроператоры стали проводить условное соотношение каждой марки определенному количеству звезд по европейской системе. В случае с гостиничной цепью Accor это выглядит следующим образом: Sofitel — 5 звезд, Novotel — 4, Mercury — 3, Ibis — 2, Etap — 1, Formule 1 — без звезды.

Классификация гостиниц в РФ

В России до 1994 года классификация гостиниц осуществлялась в соответствии с "Положением об отнесении гостиниц к разрядам и номеров в гостиницах к категориям", утвержденным Постановлением Госкомцен СССР от 2.03.1979 года № 154. Данное Положение распространялось на все гостиницы и мотели, независимо от их ведомственной подчиненности, и предполагало

ного бассейна, медицинского кабинета, парикмахерской, комнат бытового обслуживания, магазинов, торговых киосков и т.д.).

9. Помещения для предоставления услуг питания (рестораны, кафе, бары).

10. Услуги (работа службы приема, услуги швейцара, подноска багажа, утренняя побудка, уборка номера и кроватей горничной, вечерняя подготовка номера, смена постельного белья и полотенец, стирка и глаженье, химчистка, мелкий ремонт одежды, чистка обуви, почтовые и телеграфные услуги, вручение корреспонденции гостям, машинопись, копирование документов, услуги секретаря, стенографиста, посыльного, предоставление в пользование компьютеров, электронных средств связи, видео-, аудиооборудования, хранение ценностей в сейфе администрации, хранение багажа, обмен валюты, организация встреч и проводов, вызов такси, прокат автомобилей, парковка (персоналом гостиницы) и подача из гаража (стоянки) к подъезду автомобиля гостя, техническое обслуживание автомобилей гостей, бронирование билетов на различные виды транспорта, бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия, туристские и медицинские услуги).

11. Услуги питания (обслуживание, возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое питание, трехразовое питание), работа одного кафе или бара в любое время суток, время предоставления завтрака, бронирование мест в ресторане, обслуживание в номере).

12. Требования к персоналу и его подготовке (наличие письменных стандартов для персонала, квалификация, знание иностранных языков, медицинские требования, внешний вид, требования к поведению).

Вместимость номерного фонда

Под вместимостью номерного фонда понимается число мест (номеров), которое может быть предложено клиентам одновременно. Общепринятого подхода к определению вместимости малых, средних и больших гостиниц в настоящее время нет. В каждой стране к нему подходят по-разному, учитывая конкретные особенности социально-экономического и исторического развития. Ежегодный сборник "Малые гостиницы мира класса люкс"

4. Техническое оснащение (двери и замки, охранная сигнализация, средства контроля за безопасностью, звукоизоляция, освещение, электророзетки, отопление, наличие регулятора кондиционирования воздуха, телефонного аппарата, таймера, радиоприемника, телевизора, холодильника, мини-бара, мини-сейфа).

5. Оснащение мебелью и инвентарем (минимальные размеры кроватей, наличие комплекта постельных принадлежностей и белья, прикроватного коврика, ковров и ковровых покрытий пола, прикроватной тумбочки, шкафа, вешалки для верхней одежды и головных уборов, стульев, кресел, столов (письменного, журнального), полки для багажа, подставки под телевизор, плотных занавесей (или жалюзи), обеспечивающих затемнение помещения, зеркала, щеток (одежной, сапожной), комбинированного ключа (для открывания бутылок), графинов, стаканов, набора посуды для мини-бара, пепельниц, информационных материалов в номере (в том числе и на иностранных языках), набора письменных принадлежностей (конвертов, почтовой бумаги, ручки, карандаша), противопожарной инструкции, инструкции о действиях в экстремальных условиях, характерных для данного места (оползни в горах, землетрясение и т.д.).

6. Инвентарь и предметы санитарно-гигиенического оснащения номера (наличие зеркала и полки для туалетных принадлежностей, занавески в ванной, коврика, фена, полотенцедержателя, крючков для одежды, полотенец (на каждого гостя), махровой простыни, банной шапочки (на каждого гостя), банных тапочек (на каждого гостя), туалетных принадлежностей, салфеток, туалетной бумаги, крышки и щетки для унитаза, корзин для мусора, пакетов для предметов гигиены, прачечной, химчистки).

7. Санитарные объекты общего пользования (туалеты, оборудование туалетов, ванных комнат, душевых).

8. Общественные помещения (наличие мебели, специальных напольных покрытий, ковров и ковровых покрытий, декоративного озеленения, художественных композиций, музыкального вещания, газет, журналов, сейфа для хранения ценностей, гардероба в вестибюле, гостиных, помещений для просмотра телепередач, залов для культурных (деловых) мероприятий с оборудованием для синхронного перевода, аудио- и видеоаппаратурой, бизнес-центра, спортивно-оздоровительного центра, плавательн-

городской застройки, у автомагистралей. Для них характерен средний уровень обслуживания при небольшом количестве персонала (американская норма обслуживания — 11 человек на 100 номеров). Кроме того, предусмотрен полный комплекс технического сервиса: гаражи, стоянки для автомобилей, станции для заправки и ремонта и другие услуги.

Первый мотель был построен калифорнийским архитектором Артуром Хайнеманом в 1925 году в Сан-Луис Обиспо (штат Калифорния) — в городке, расположенном примерно в 200 милях от Лос-Анджелеса. В те дни до этого места приходилось ехать почти целый день. Хайнеман спроектировал свой мотель таким образом, что гости могли подъезжать к дверям своих одноэтажных бунгало или к прилегающему к бунгало гаражу. Таких бунгало было всего 40, и они стояли вокруг внутреннего двора.



Рис. 1.7. Классификация гостиниц по назначению

Как самостоятельная гостиничная концепция мотели получили развитие лишь в 1950-е годы. В 1952 году мотель был построен основателем цепи Holiday Inn К. Уилсоном. Рост числа и популярности мотелей создали значительную напряженность

включает как отели с 10 номерами, так и отели с 200 номерами. Пытаясь решить данную проблему, ВТО рекомендует понимать под малой гостиницу с количеством номеров до 30, одновременно отмечая, что это определение является приоритетом каждой отдельной страны. Для региона Европы типичны небольшие гостиницы (например, в Германии малой считается гостиница вместимостью до 40 мест, средней — 40–80 мест, большой — свыше 80 мест), а для Америки и быстро развивающегося гостиничного рынка Азии — гостиницы большой вместимости.

Многие страны используют следующий подход к классификации гостиниц по вместимости:

- ✦ малые — вместимостью до 150 мест (не более 100 номеров);
- ✦ средние — 150–400 мест (до 300 номеров);
- ✦ большие — свыше 400 мест (свыше 300 номеров).

Вместимость других функциональных частей гостиничного комплекса, в частности ресторана, кафе, бара, определяется:

- ✦ вместимостью номерного фонда;
- ✦ назначением гостиницы;
- ✦ наличием подобных предприятий в прилегающей зоне.

Функциональное назначение гостиничного предприятия

Исходя из данного критерия выделяют две большие группы предприятий (рис. 1.7):

1. Транзитные гостиницы.
2. Целевые гостиницы.

Транзитные гостиницы предназначены для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Обычно они располагаются вдоль магистралей с большим движением (на железнодорожной, авиа-, авто-, водных). Проектируются малой или средней вместимости с ограниченным уровнем комфорта. В этой группе наибольшую популярность и широкое распространение в мире получили *мотели*.

Первые мотели появились в США, и национальная статистика этого государства определяет их как учреждения для приема туристов, путешествующих на автомобиле. Мотели представляют собой простые одноэтажные или двухэтажные сооружения малой или средней вместимости (до 400 мест), расположенные вне

ных услуг, что во многом объясняется особенностями сложившегося на гостиничное размещение спроса:

- ✦ свыше 50% совершаемых поездок составляют деловые;
- ✦ на поездки с целью отдыха и лечения приходится около 40%;
- ✦ поездки с остальными целями (поиски работы, посещение друзей и т.д.) составляют около 10%.

Глобализация мировой экономики и связанная с этим процессом интенсификация деловых, научных и культурных связей превратили деловой туризм в одну из ведущих и наиболее динамично развивающихся ее отраслей. За невиданно быстрые темпы роста деловой туризм признан экономическим феноменом XX столетия, и в наступившем веке его роль будет продолжать расти. По мнению зарубежных экспертов, к 2020 году количество только международных деловых поездок возрастет в 3 раза и составит 1,6 млрд в год. При этом оборот капитала в данной сфере увеличится в 5 раз и составит 2,0 трл $. Как свидетельствует американская организация "Круглый стол делового туризма", увеличение оборота в этой сфере на 1 млрд $ приводит к созданию 100 тыс. рабочих мест. Следует также отметить и то, что, по данным ряда исследований, ежедневные расходы совершающего деловую поездку бизнесмена в среднем в 3 раза превышают затраты обычного туриста. В отличие от других видов туристских поездок (отдых, лечение, занятие спортом и т.д.), в периоды экономических спадов и политических кризисов сфера делового туризма страдает менее всего, а порой и увеличивает свои объемы. Все это позитивно сказывается на развитии гостиниц делового назначения.

Важность деловых клиентов для гостиничных предприятий обусловлена рядом причин:

1. Деловые люди — участники конференций, симпозиумов, форумов и т.д., как правило, имеют большой достаток, в связи с чем они не только оплачивают свое проживание, но и активно пользуются дополнительными услугами: прачечной, парикмахерской, массажными кабинетами, бассейном, спортивными комплексами, казино, прокатом автомобилей и т.д. Кроме того, деловые люди часто размещаются в гостиницах с членами своих семей (детьми, супругами), которые не связаны с деловой программой, но активно участвуют в развлекательной. Все это в итоге значительно повышает доходы гостиниц.

в отношениях между владельцами существовавших в 1950-е годы предприятий размещения. Предпочтение, отдаваемое клиентами мотелям, делало многие небольшие традиционные гостиницы неконкурентоспособными. Некоторые были вынуждены прекратить свою деятельность. В отдельных случаях конкурентная борьба приобретала драматический характер. Признание наступило только в 1960-х годах, когда владельцы традиционных отелей восприняли новую концепцию с полным осознанием ее необходимости в гостиничной индустрии США, что нашло отражение в принятии владельцев мотелей в Американскую ассоциацию мотелей и гостиниц.

Первоначально мотель планировался как средство размещения, оказывающее ограниченный набор услуг, в то время как гостиница предлагала полное обслуживание. Клиентами мотелей были различные категории туристов, путешествующих на автомобилях, в том числе и с высоким уровнем достатка. В связи с их потребностями в мотелях постепенно расширялся спектр предлагаемых услуг и они все меньше стали отличаться от отелей. Вскоре основным различием между мотелями и гостиницами было то, что мотели предлагали услуги парковки и технического обслуживания автомобилей. Новым типом средств размещения, в котором были объединены черты отелей и мотелей, и стали *мотор-отели*.

К ***целевым гостиницам*** относятся гостиницы делового назначения и гостиницы для отдыха (курортные, туристские).

Гостиницы делового назначения обслуживают лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Предприятия этой группы наиболее известны как гостиницы для конгрессного обслуживания — симпозиумов, съездов, собраний, конференций и т.д. В эту группу входит так называемый инсентив-туризм: поощрительные поездки для персонала фирм (10—15% от общего количества деловых поездок).

Начало развитию концепции "гостиницы делового назначения" было положено в США открытием в 1908 году Элсвортом Статлером гостиницы "Буффало Статлер", предназначенной для обслуживания бизнесменов и коммерсантов. В настоящее время эта концепция является одной из ведущих на рынке гостинич-

вого назначения. В современных условиях деловой человек при выборе отеля обращает внимание на то, чтобы в рабочей зоне гостиничного номера рядом с письменным столом находилась электророзетка и модемная розетка для подключения к Интернету и электронной почте. Телефон, установленный в номере, должен быть оборудован кнопкой электронного вызова и иметь много функций, обязательными среди которых являются "побудка" и "голосовая почта", которая позволит гостю получать сообщения, пришедшие на телефон во время его отсутствия в номере.

Приверженность к внедрению технических новинок сегодня выступает одним из важнейших факторов, позволяющих гостинице успешно "завоевывать" делового клиента. В ряде зарубежных отелей уже используются комплекты коммуникационного оборудования, специально предназначенного для удовлетворения потребностей гостей этих отелей. В частности, не выходя из своего номера, клиенты могут получить информацию об услугах отеля, обслуживании в ресторанах, проводящихся мероприятиях как делового, так и развлекательного характера. Пользуясь этой системой, гости могут забронировать отель в другом городе или стране, заказать билеты на самолет или поезд, узнать нужные им телефонные номера и т.д. Информацию же, пользующуюся наибольшим спросом, можно считывать непосредственно с экрана телевизора, оставляя при этом телефонную линию свободной для входящих и исходящих звонков. Кроме того, по желанию гостя в его номер может быть установлен факс с индивидуальным номером, который присваивается с момента бронирования места в гостинице.

Курортные гостиницы. Концепция "курортной гостиницы" предусматривает предоставление размещения, питания и ряда дополнительных услуг людям, стремящимся к отдыху и восстановлению здоровья. Наиболее популярным местом размещения курортных гостиниц являются территории, предоставляющие возможности для отдыха и лечения в естественных климатических и природных условиях: на морских побережьях, в горных районах и т.д. Специалисты полагают, что предприятия—прообразы современных курортных гостиниц начали свое развитие со II века н.э. — времени появления древнеримских

2. Ориентация на обслуживание деловых людей позволяет гостиницам наиболее точно проводить предварительное бронирование мест, прогнозировать загрузку материальной базы.

3. Создаются прекрасные возможности для повторных приездов. Будучи связанными с деловым мероприятием, люди непосредственно получают информацию о самой гостинице, предлагаемых услугах, их качестве и т.д. В случае удовлетворения они обязательно поделятся информацией и порекомендуют эту гостиницу своим друзьям и знакомым, а также сами непременно воспользуются ее услугами еще раз.

4. Обслуживание деловых людей позволяет гостиницам увеличить загрузку в период межсезонья и т.д.

Для обслуживания деловых людей должны быть созданы соответствующие условия, в связи с чем к гостиницам делового назначения предъявляются следующие требования:

- ✦ месторасположение вблизи административных, общественных и других центров городов и поселений;
- ✦ преобладание в номерном фонде одноместных номеров;
- ✦ обязательная организация в номере, наряду с зоной отдыха и сна, рабочей зоны;
- ✦ наличие в номерном фонде номеров-апартаментов, необходимых для обслуживания в случаях размещения деловых людей с членами своих семей;
- ✦ наличие специальных помещений для проведения деловых мероприятий: конференц-залов (желательно различной вместимости), переговорных комнат, помещений для экспозиции и т.д.;
- ✦ наличие специального технического оборудования: для синхронного перевода, всевозможных видов связи и оргтехники;
- ✦ наличие служб финансового обеспечения: отделений банков, пунктов обмена валюты и т.д.;
- ✦ обеспечение возможности предоставления высококачественного питания: наличие ресторанов европейской и национальной кухонь, кафе и баров высших категорий, а также доставка питания в номера;
- ✦ оборудование стоянок и гаражей для транспортных средств и т.д.

По мере развития технического прогресса возрастают требования клиентов к услугам, предлагаемым гостиницами дело-

✦ гостиница, как правило, располагается на туристских маршрутах и принимает клиентов с этих маршрутов;

✦ комплекс услуг формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется ваучером или путевкой;

✦ для организации обслуживания в структуре гостиницы предусмотрены турбюро или бюро путешествий и экскурсий.

В период существования СССР концепция "туристской гостиницы" была ведущей на рынке гостиничных услуг. В связи с серьезными изменениями, произошедшими в последнее время, она потеряла свою актуальность, а развивавшие эту концепцию предприятия, несмотря на сохранение в своей структуре бюро путешествий и экскурсий, стали ориентироваться на обслуживание других сегментов рынка.

В зарубежной практике в группе туристских гостиниц наибольшее распространение получили гостиницы спортивного назначения, представляющие туристам широкие возможности для занятия различными видами спорта (гольф-отели, отели для пловцов, отели с теннисными кортами и т.д.).

Классификация гостиничных номеров

Гостиничные номера классифицируют:

✦ по числу мест;

✦ количеству комнат;

✦ назначению.

По *числу мест* различают номера одноместные, двухместные, трехместные и т.д.

Одноместный номер в гостинице, мотеле представляет более дорогую категорию размещения одного посетителя.

Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух посетителей. В двухместном номере могут быть две кровати, стоящие раздельно или стоящие рядом, а также одна двухспальная кровать. В этом случае двухместный номер используется для размещения супружеских пар.

По *количеству комнат* имеются однокомнатные номера, двухкомнатные, трехкомнатные и т.д.

По *назначению* различают номера бизнес-класса, эконом-класса, номера-апартаменты и т.д.

бань с минеральными источниками, служащими местом отдыха и роскошных банкетов высшего общества.

В структуре курортных гостиниц в обязательном порядке должны быть предусмотрены помещения для оказания медицинских услуг лечебно-профилактического характера, предоставления диетического питания, занятия спортом и активным отдыхом и др.

Важнейшие проблемы, с которыми сталкиваются курортные гостиницы, обусловлены сезонностью спроса, что в значительной степени сказывается на загрузке их материальной базы. Многие курорты являются сезонными по своей сути (например, зимние или летние курорты). Продолжительность периода активного функционирования может варьироваться от 90 до 180 дней, что часто зависит от климатических и ряда других факторов. С целью выравнивания загрузки в период межсезонья в последние годы многие курортные гостиницы стали стремиться к созданию новых рынков, в частности, все большее внимание этих гостиниц обращено на обслуживание делового туризма.

Сезонность спроса на гостиничные услуги порождает и ряд других проблем, особой из которых является найм и сохранение квалифицированной рабочей силы. Как правило, сезонный характер найма рабочей силы в курортных гостиницах ослабляет влияние таких важнейших мотивационных факторов, как продвижение по служебной лестнице и возможность сделать карьеру. Во многих случаях вопросы мотивации здесь трудноразрешимы, и часто происходит так, что администрация гостиницы вынуждена нанимать каждый сезон на работу новую группу служащих, что влечет значительные расходы на их профессиональную подготовку.

Еще одну группу серьезных проблем представляет обеспечение сохранности и поддержание здания и оборудования в надлежащем состоянии в несезонный период, когда гостиница закрыта. Для решения этих проблем в зарубежной практике избрали путь использования сложной электронной аппаратуры, позволяющей сократить штат охраны без потери эффективности охранных мероприятий.

Туристские гостиницы. Сущность концепции "туристской гостиницы" сводится к следующему:

11. Какая система классификации гостиничных предприятий по уровню комфорта считается наиболее распространенной в мире?

12. Как классифицируют предприятия, входящие в состав гостиничных цепей?

13. Перечислите группы требований к гостиницам (мотелям) различных категорий, предусмотренных ГОСТ Р 50645—94 "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц".

14. Как классифицируют гостиничные предприятия по вместимости?

15. В чем суть концепции "гостиницы делового назначения"? Назовите причины, обусловливающие важность деловых клиентов для гостиничных предприятий.

16. С какими специфическими проблемами сталкиваются в своей деятельности курортные гостиницы?

17. В чем суть концепции "туристской гостиницы"?

18. Приведите классификацию гостиниц по месторасположению, продолжительности работы, обеспечению питанием, продолжительности пребывания, уровню цен.

Номера бизнес-класса предназначены для размещения лиц, находящихся в деловых поездках и командировках. Помимо стандартной обстановки номера здесь должны быть созданы условия для работы, а именно: должен быть рабочий стол, телефон, факс, компьютер и т.д.

Номера экономического класса — номера для размещения широкого контингента клиентов. Отличаются скромной недорогой обстановкой и оборудованием, что отражается на невысокой цене размещения.

Номера-апартаменты — 2-, 3-, 4-комнатные номера, предназначенные, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат номера-апартамента обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеваркой, микроволновой печью, миксером и т.д.), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.

Различают также такую категорию номеров, как люкс-апартаменты — 3-, 4-комнатные номера с жилой площадью не менее 45 м^2, в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров. В зарубежной практике известны как сюит-номера.

Вопросы для повторения

1. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности древнего периода развития предприятий индустрии гостеприимства.
2. Опишите различия между предприятиями индустрии гостеприимства разных периодов (древнего, средневекового, Нового времени, современного).
3. Где и когда был открыт первый ресторан?
4. Назовите крупнейшие гостиничные объединения и союзы.
5. Выделите современные тенденции развития предприятий индустрии гостеприимства.
6. Приведите определение понятия "гостиница".
7. Что означают понятия "родовой гостиничный продукт", "ожидаемый гостиничный продукт", "расширенный гостиничный продукт", "потенциальный гостиничный продукт"?
8. Назовите особенности гостиничных услуг.
9. Перечислите наиболее употребляемые критерии классификации гостиниц.
10. В основе каких систем классификации гостиничных предприятий находится установление уровня комфорта?

- ✦ линейный;
- ✦ функциональный;
- ✦ линейно-функциональный.

Линейная организационная структура управления. Линейные связи в гостинице отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так-называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность гостиницы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 2.1).

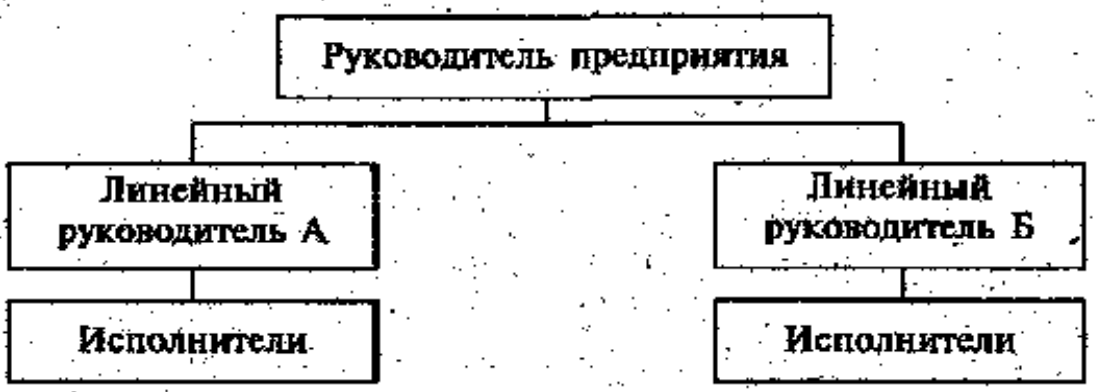


Рис. 2.1. Линейная структура управления организацией

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распо-

Глава 2
Организационная структура и формы управления предприятиями индустрии гостеприимства

2.1. Типы организационных структур

Гостиницы и рестораны имеют сложную организационную структуру, характеризуемую распределением целей и задач управления между подразделениями и отдельными работниками.

Под ***организационной структурой управления*** понимают совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура управления складывается из взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями гостиницы полномочий и ответственности.

В структуре управления гостиницей выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений).

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления гостиницей. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур:

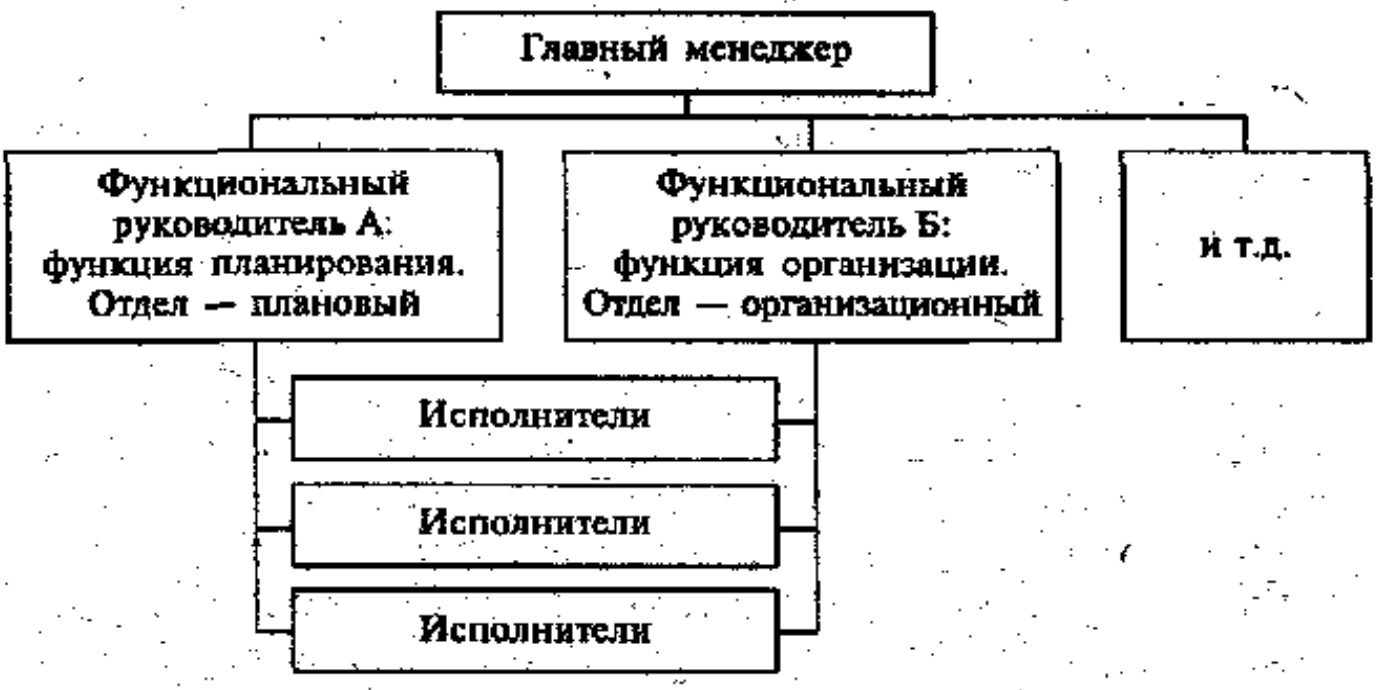


Рис. 2.2. Функциональная структура управления организацией

Вместо универсальных менеджеров, которые должны выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

П р е и м у щ е с т в а функциональной структуры:

1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Н е д о с т а т к и функциональной структуры:

1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;

2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

ряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Линейная структура управления является логически стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения проблем, требующих узких, специальных знаний.

П р е и м у щ е с т в а линейной оргструктуры управления:

1) единство и четкость распоряжений;

2) согласованность действий исполнителей;

3) простота управления (один канал связи);

4) четко выраженная ответственность;

5) оперативность в принятии решений;

6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Н е д о с т а т к и линейной оргструктуры управления:

1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;

2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами;

4) концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 2.2).

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, отдел приема и размещения гостей, плановый отдел и т.д. Таким образом, *общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня,* по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;

3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Рассмотренные оргструктуры являются базовыми и могут быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется его назначением, вместимостью номерного фонда, спецификой гостей и рядом других факторов.

Каждое гостиничное предприятие приспосабливает структуру к собственным задачам и потребностям. Организационная структура предприятия должна быть подвижной и пересматриваться по мере необходимости (ежегодно или чаще) в зависимости от условий деловой активности, изменений объема должностных обязанностей персонала с учетом роста его квалификации и возможностей. Эффективная оргструктура создается в результате многолетнего опыта функционирования предприятия на рынке и является одним из важнейших элементов динамичной стратегии.

Типовая пирамидальная структура управления гостиницей представлена на рис. 2.4.

Несмотря на то что все руководители гостиницы выполняют управленческие функции, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится тратить время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низкого уровня, и так до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого

3) появление тенденций чрезмерной централизации;

4) длительность процедур принятия решений;

5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис. 2.3).

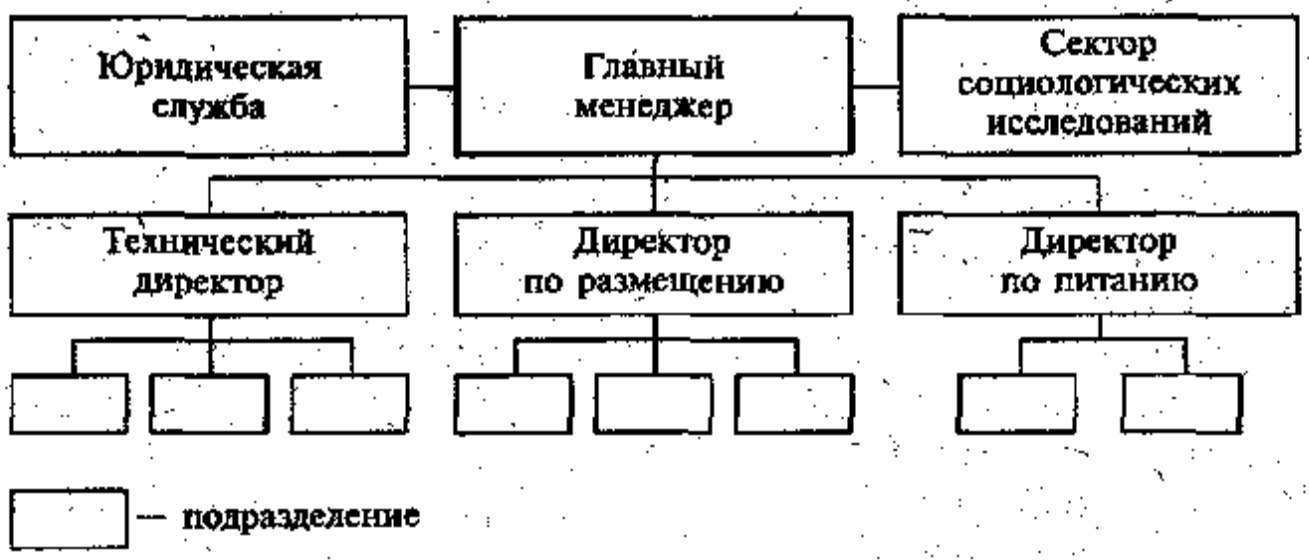


Рис. 2.3. Линейно-функциональная структура управления

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения руководители функциональных подразделений проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях.

Подобные решения и задачи относятся к категории общих, от которых зависят размер предприятия и выбор месторасположения для его строительства, архитектуры и интерьера, мебели, оборудования, подбор персонала.

Управленческая структура больших гостиничных предприятий может включать должности 5–6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору (рис. 2.5). Это директор по питанию, директор по размещению, финансовый, технический, коммерческий директора. Они представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения, они также решают ряд задач, направленных на удовлетворение потребностей гостей. Например, *технический директор* возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел. На разных предприятиях должность технического директора называется по-разному: главный инженер, директор по эксплуатации, главный техник здания. Ему подчинены менеджер ремонтно-эксплуатационной службы и менеджер службы инженерных сетей и коммуникаций.

Руководители всех уровней управления выполняют также исполнительские функции. Удельный вес исполнительских функций понижается с повышением уровня руководства. Расчеты показывают, что на высшем уровне они занимает около 10%, на среднем — 50% и на низшем — около 70% общего времени менеджеров (*рис. 2.6*).

Такое распределение общего времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют два вида заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис. 2.7). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный — на принятие решений по специальности. С повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту, соответственно, возрастает.

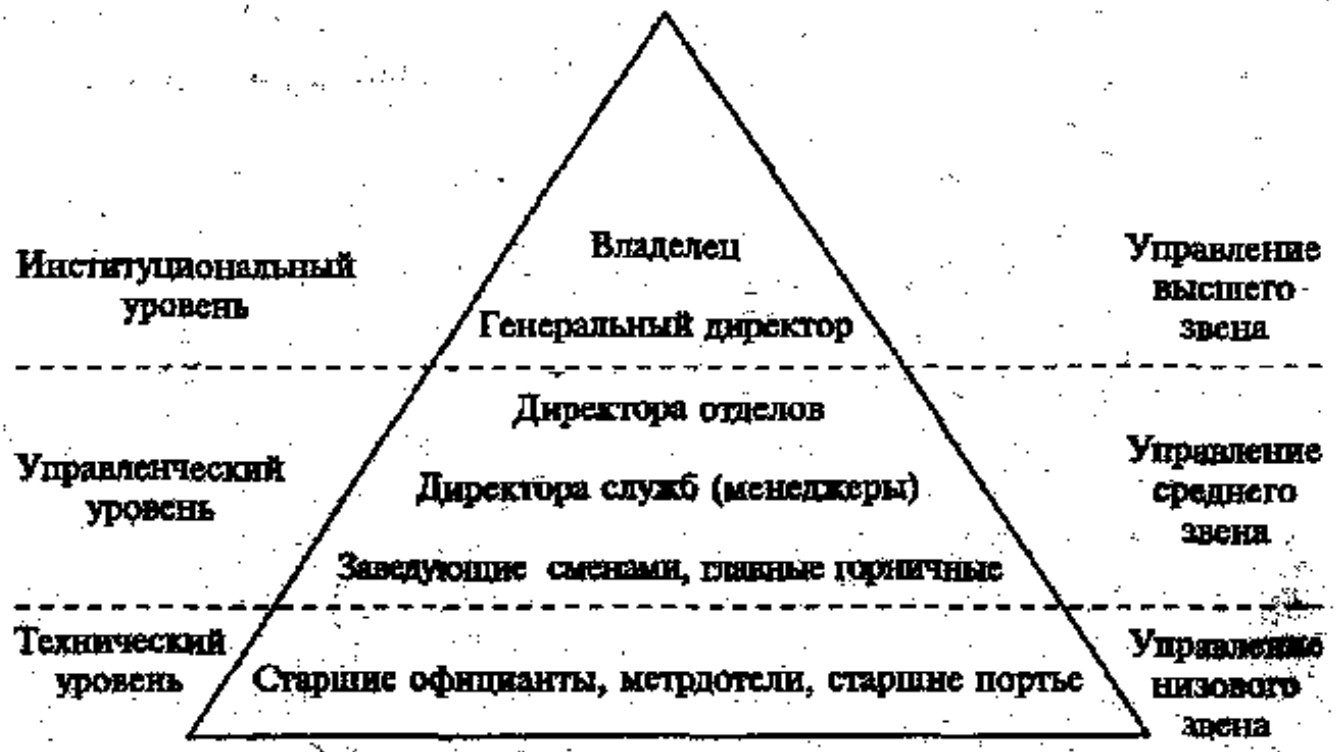


Рис. 2.4. Типовая пирамидальная структура управления гостиницей

персонала – людей, производящих продукцию и оказывающих услуги. Форма пирамиды на рисунке указывает на то, что на каждом последующем уровне управления, начиная с нижнего, находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления гостиничным предприятием представлен владельцем гостиницы и генеральным директором, которые принимают общие решения стратегического характера. При этом владельцем может быть частное лицо или целая корпорация.

Примером стратегической цели гостиничного предприятия, которая определяется самим владельцем, может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка: групповых туристов или туристов-индивидуалов, туристов, стремящихся к отдыху и восстановлению здоровья, или участников конгрессов и конференций и т.д.

В развитие стратегической цели владельцем также может быть установлено, что ресторан, находящийся в составе гостиничного комплекса, будет предоставлять питание только своим гостям. Другим примером, вытекающим из основной цели предприятия, может быть установление определенного уровня цен на гостиничное размещение.

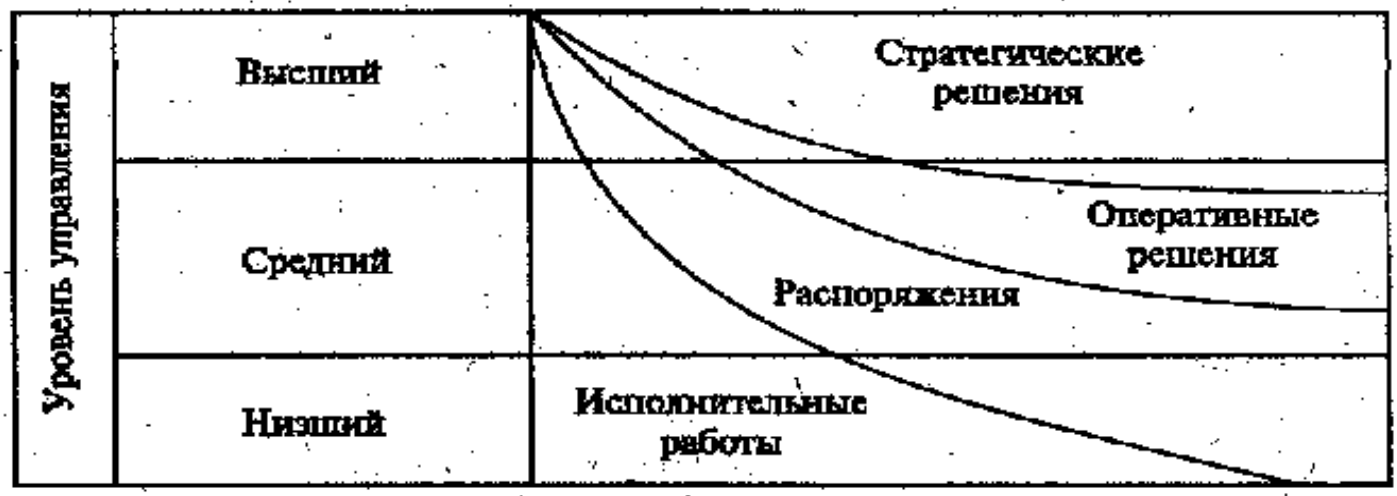


Рис. 2.6. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

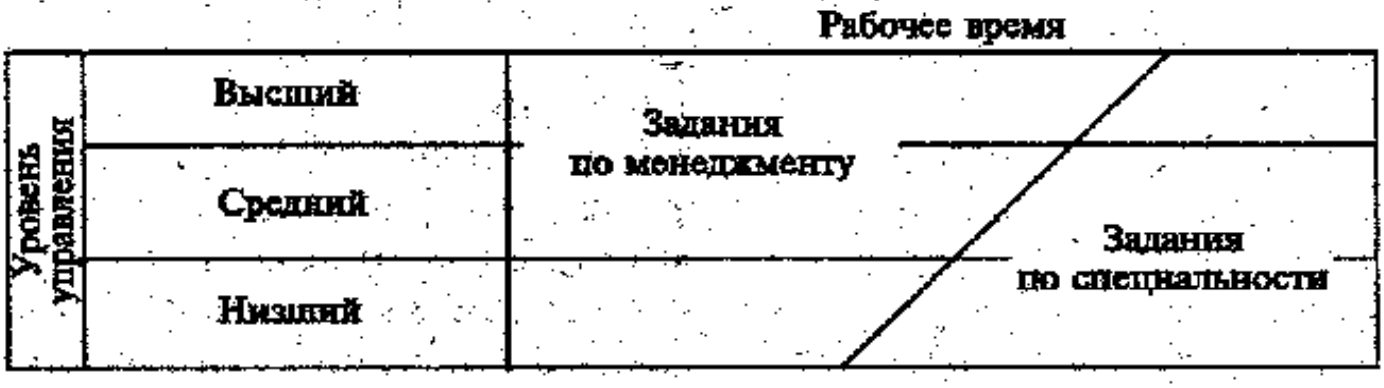


Рис. 2.7. Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

2.2. Основные службы гостиницы

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рис. 2.8) в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

- ✦ бронирования;
- ✦ обслуживания;
- ✦ приема и расчетная часть;
- ✦ эксплуатации номерного фонда;
- ✦ служба безопасности.

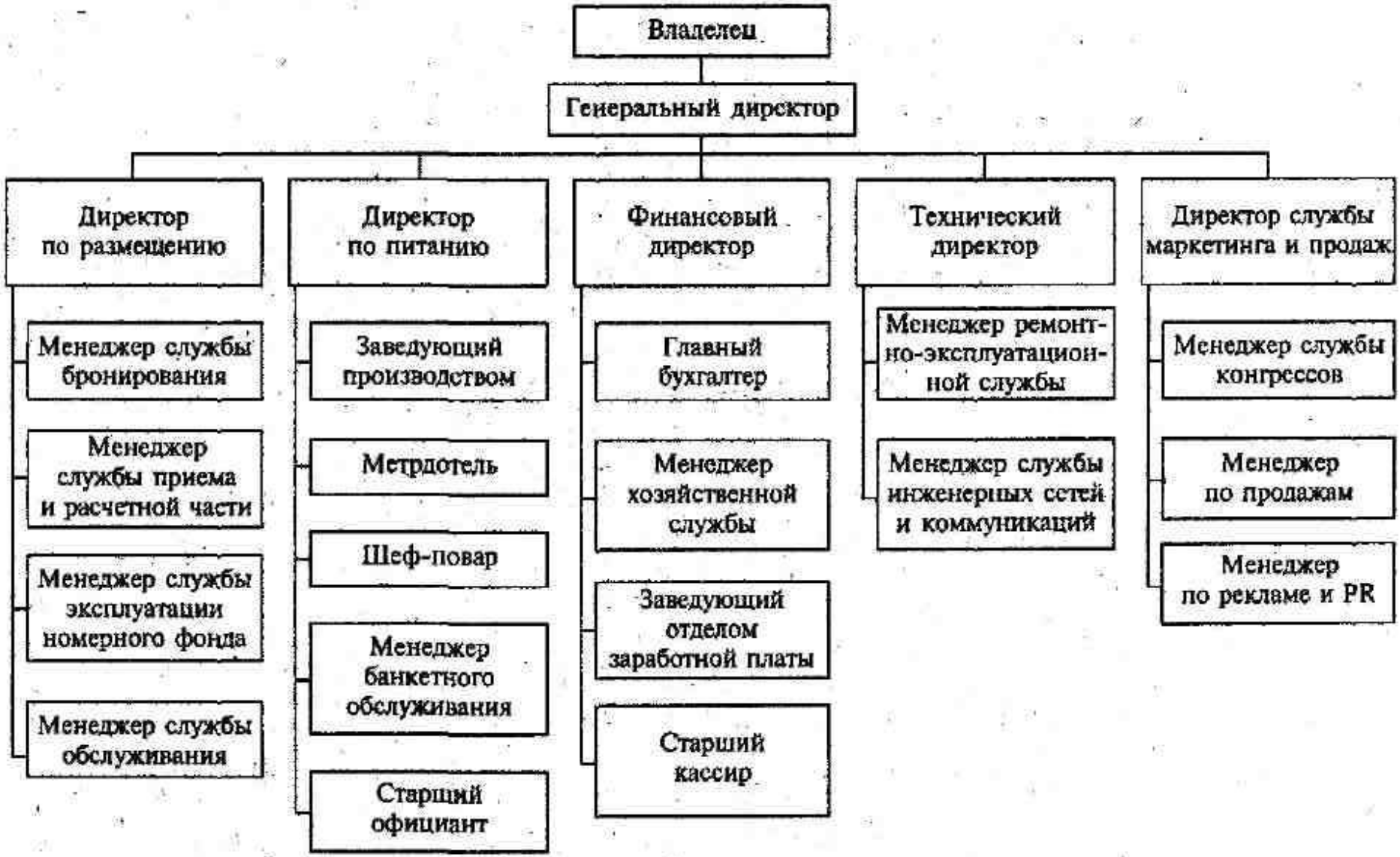


Рис. 2.5. Примерная организационная структура крупного гостиничного комплекса

✦ знание иностранных языков;

✦ ограничение возраста (например, для портье по приему — возраст до 30 лет).

Среди специалистов в области гостиничного и ресторанного менеджмента популярна классификация персонала контактных служб, которая включает следующие типы:

1) "замороженные" — персонал, медленно реагирующий на обращения и просьбы гостей, не проявляющий никакой личной инициативы, чтобы чем-то помочь гостям, очень редко улыбающийся;

2) "гастрофабрика" — персонал, создающий обслуживание по типу конвейера, когда мнение гостей вообще не учитывается;

3) "дружеский хаос" — ничего не делающий по существу, но одновременно любезный, вежливый и улыбающийся персонал;

4) персонал, предоставляющий обслуживание с высоким качеством.

Важнейшими же требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.



Рис. 2.9. Основные службы гостиницы

Служба бронирования

К функциям службы бронирования относят:

1. Прием заявок и их обработка.

2. Составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

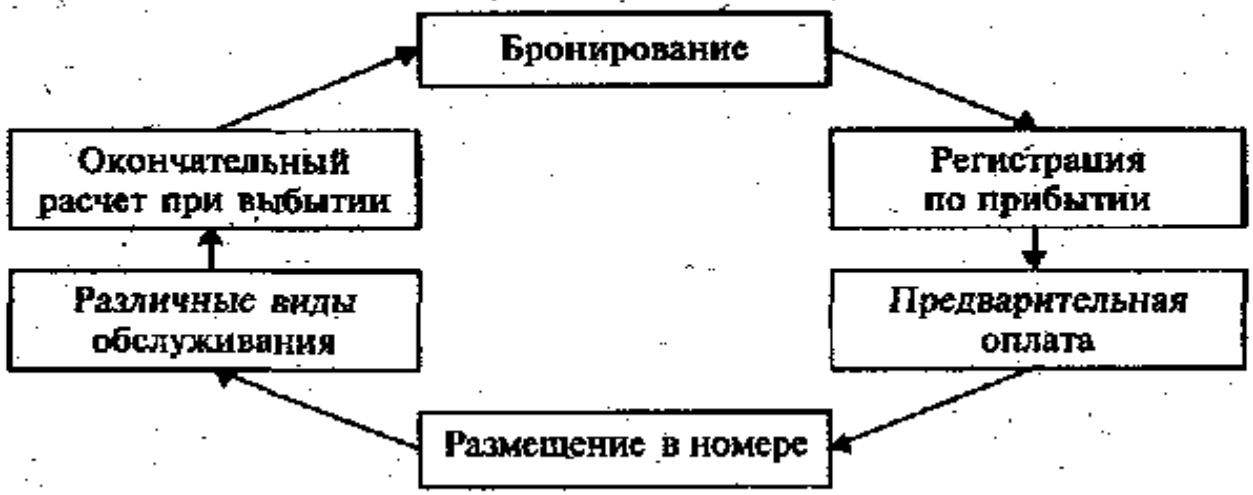


Рис. 2.8. Технологический цикл обслуживания гостей

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится и к службам безопасности, маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой.

Гостиничные службы в зависимости от близости контакта с гостем расположены на двух уровнях (рис. 2.9). На первом уровне — службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы), на втором — службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы). В гостиничной индустрии подобное разграничение служб является очень важным, так как влияет на требования, предъявляемые к персоналу. Так, важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу контактных служб, являются следующие:

- опрятный и привлекательный внешний вид (соответствующая прическа, маникюр, макияж, одежда, украшения и т.д.);
- безупречная манера поведения;
- знание этики и психологии общения;
- коммуникабельность;

если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет. Такими гарантиями прежде всего являются предоплата в размере 50% или 100% стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кредитной карточки клиента. Однако в этом случае необходимо, чтобы в законодательстве государства, в котором расположена гостиница, содержались строгие нормы ответственности за отказ клиента от подтвержденного гостиницей бронирования.

Пытаясь снизить ущерб от неявки гостей, осуществивших бронирование, гостиницы принимают следующие решения:

1. Неявка гостя считается дополнительным расходом и учитывается при выработке ценовой политики.

2. Гостиницы выставляют гостям счета-неустойки (стоимость номера за вычетом сэкономленных затрат).

3. При бронировании требуется предоплата или информация о номере кредитной карточки.

4. Гостиницы осуществляют "двойное бронирование", то есть бронируют места сверх имеющихся в наличии (на 5–15%).

Система бронирования мест сверх имеющихся в наличии должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым заказам, она рискует потерять клиентов, чья бронь не была выполнена, а также расторгнуть деловые отношения с туристическими компаниями.

Мнение некоторых менеджеров сводится к тому, что лучше оставить номера незанятыми, чем потом не выполнить заказ. Как правило, эти менеджеры ограничивают бронирование только наличием свободных мест. Однако они часто оказываются в ситуации, когда номера остаются незанятыми. Факты свидетельствуют, что около 20% гостей, сделавших негарантируемое бронирование, и около 5%, сделавших гарантируемый заказ, не воспользуются своей бронью.

Продуманная политика бронирования мест сверх имеющихся в наличии сокращает случаи неявки гостей. Но для этого необходимо знать уровень неявки по различным видам бронирования, а именно: исследовать разные группы клиентов, бронирующих номера, чтобы определить, какой процент от общего числа заказанных ими номеров они реально занимали ранее.

Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, по почте (письмо или телеграмма), с помощью компьютерных систем бронирования. Каждая заявка должна содержать следующую информацию:

- дату и время заезда;
- примерную дату и время отъезда;
- количество гостей;
- категорию номера (люкс, апартамент, экономический класс, бизнес-класс);
- услуги в номере (наличие ванны, душа, телевизора, холодильника, сейфа, мини-бара и т.д.);
- услуги питания (только завтрак, полупансион, полный пансион);
- цену (при указании цены следует точно определить, за что платит гость: за все время пребывания, за один день пребывания, за каждого проживающего, только за размещение, за размещение и питание, за размещение и завтрак и т.д.);
- фамилию и инициалы того, кто будет оплачивать счет (или название фирмы);
- *вид оплаты (наличный, безналичный, с использованием* кредитной карточки);
- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер, возможность держать в номере животное и т.д.).

После соответствующей обработки заявки сотрудником службы бронирования гостю направляется подтверждение или отказ.

Подтверждение заявки — это специальное уведомление о том, что гостю будет предоставлено размещение в гостинице. Обычно на уведомлении указывается номер подтверждения, дата предполагаемого прибытия и выбытия гостя, категория заказанного номера, количество гостей, количество кроватей и другие специально оговариваемые требования. Для того чтобы еще раз уточнить все детали размещения, а также исключить возникновение спорных вопросов, желательно, чтобы по прибытии в гостиницу уведомление было у гостя с собой.

В своей деятельности гостиничные предприятия очень часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что они подтверждают бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай,

владеть информацией об услугах, имеющихся в гостинице, о гостиничных мероприятиях (конференциях, банкетах), о месте расположения гостиницы и ее окрестностях.

Сопровождением гостей в номера, а также доставкой багажа занимаются *коридорные*. Во время сопровождения им рекомендуется поддерживать с гостями разговор. При этом особенно важно дать информацию по имеющимся в гостинице услугам: наличии и режиме работы ресторана, кафе, бара, прачечной, химчистки, бассейна, спортзалов и т.д.

По прибытии в номер коридорный должен в некоторой степени помочь гостю разместиться: объяснить (и одновременно проверить исправность), что и как работает (освещение, радио- и ТВ-приемники, кондиционеры, телефон, мини-бар и т.д.). Если у гостя не возникло дополнительных вопросов, коридорный должен вежливо попрощаться (например, сказать следующее: "Я желаю Вам приятного пребывания в нашей гостинице") и покинуть номер.

Множество важных услуг оказывают гостям *консьержи* (от лат. *cum* — с и *servus* — слуга). Во Франции во времена феодализма "comte des cierges" называли человека, который отвечал за выполнение всевозможных просьб и пожеланий важных людей. Позже консьержами стали называть держателей ключей в рыцарском замке.

Еще в начале XX века консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц. По мере развития гостиничного бизнеса увеличивался спрос и на услуги консьержей. К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

- ✦ приобретение и доставка билетов в театры;
- ✦ заказ столика в городских ресторанах;
- ✦ заказ и доставка авиа-, ж.-д., автобусных билетов, справки о работе международного, междугородного и внутреннего транспорта;
- ✦ резервирование мест в парикмахерскую, косметический салон, на прием к врачу;
- ✦ информация о местных достопримечательностях, работе музеев, выставок, магазинов;

Так, одно из исследований показало, что бронирование за день до прибытия или в день прибытия имеет более высокий показатель по шкале неявки, чем более раннее бронирование. Анализ видов времени бронирования и сегментов клиентов, делающих бронирование, позволяет построить модель политики бронирования мест сверх имеющихся в наличии.

Некоторые гостиницы ничем не компенсируют моральный урон гостю, которому было отказано в предоставлении забронированного места. Однако иные находят места в другой гостинице на одни-двое суток и обеспечивают последующий переезд гостя к себе. Они также предоставляют ему возможность бесплатно позвонить по телефону, чтобы сообщить родным об этом изменении. Стараясь вернуть вынужденного остановиться в другой гостинице клиента, менеджеры предлагают ему пребывание в их гостинице в течение следующих суток бесплатно.

Широкое развитие гостиничных цепей с их сетью собственных и франчайзинговых членов породило новую систему централизованного бронирования, в результате которой 60—70% номерного фонда находится под контролем централизованной системы бронирования компаний. Остающееся число может бронироваться непосредственно гостиницей. Такая система предоставляет большие преимущества гостиницам, так как в значительной степени уменьшаются их усилия по привлечению клиентов.

Служба обслуживания

С точки зрения гостей служба обслуживания является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары, коридорные, подносчики багажа, лифтеры, консьержи, рассыльные, водители (обслуживают арендованные машины и паркуют автомобили гостей).

В связи с важностью первых впечатлений клиентов о гостинице на персонал службы обслуживания возлагается особая ответственность. Как правило, первыми встречают гостей *швейцары*, которые стоят у входа в гостиницу. Они должны поприветствовать гостей, помочь им выйти из машины. Швейцары должны

✦ служба приема должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. В случае большой площади гостиничного вестибюля динамичный характер интерьера должен сориентировать гостя в направлении расположения стойки регистрации (ресепшн). К оборудованию стойки регистрации не предъявляется каких-либо стандартных требований. Обычно ее высота составляет 1,1 м (удобно для клиентов) и ширина 0,76 м. Длина стойки зависит от количества номеров в отеле, операций, производимых за стойкой, и общего дизайна вестибюля. Над стойкой, за ней или на ней обычно помещают вывески, показывающие, где должны выполняться рабочие процедуры: регистрация, кассовое обслуживание, выдача информации и почты и пр.;

✦ стойка регистрации должна быть чистой, без беспорядочно разбросанных бумаг и ненужных предметов. В общем ее конфигурация должна скрывать от стоящих рядом гостей оборудование и информацию, которые использует персонал;

✦ сотрудники службы приема должны иметь безупречный внешний вид и соответствующе себя вести. С гостями необходимо разговаривать только стоя. Нельзя заставлять гостей ждать. Следует всегда помнить, что для портье нет более важной работы, чем прием гостей.

При размещении следует еще раз согласовать условия предварительного бронирования (категорию номера, наличие удобств, вид оплаты, цену, срок пребывания, предполагаемую дату отъезда и т.д.). Если гостю необходимо заполнить анкету, следует сделать эту процедуру недолгой. Например, если гость уже бывал в этой гостинице, то достаточно только его подписи на анкете (имеется в виду, что информация о госте сохранена со времени его первого пребывания в гостинице).

К функциям службы приема и расчетной части относятся также распределение номеров и учет свободных мест в гостинице, выписка счетов и производство расчетов с клиентами.

До прибытия гостя служба приема получает из службы бронирования обработанные заявки, в соответствии с которыми составляет карту движения номерного фонда, помогающую вести учет свободных мест в гостинице. В большинстве крупных гостиниц учет свободных мест производится автоматически с использованием специальной компьютерной программы. В малых и средних

✦ *помощь в экстренных случаях (например, вызов врача, юриста, нотариуса);*

✦ выполнение сугубо личных поручений клиентов (осуществление покупок, оформление виз и т.д.).

Для того чтобы качественно выполнять вышеназванные услуги, консьержам необходимо во всех деталях знать жизнь отеля в целом и его многочисленных служб в отдельности, говорить на нескольких иностранных языках, быть коммуникабельными, при любых обстоятельствах демонстрировать дипломатический такт и сохранять прекрасное расположение духа.

О важности функций, выполняемых консьержами, свидетельствует создание профессиональных организаций. 6 октября 1929 года одиннадцать консьержей из гранд-отелей Парижа основали "Общество для обмена идеями и профессиональными навыками". В 1952 году появилась профессиональная организация консьержей, в которую в то время вошли представители девяти европейских стран. Эта организация наиболее известна под названием "Les Clefs d'Or" ("Золотые ключи") и пользуется большим влиянием во всем мире. В настоящее время в нее входят представители около 40 стран мира. Первым президентом "Les Clefs d'Or" был консьерж парижского отеля Scribe Фердинанд Жиле, который по праву считается "отцом-основателем" этой организации.

Служба приема и расчетная часть

Службу приема часто называют "сердцем" или "нервным центром" отеля. С этой службой гость контактирует больше всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в гостинице.

К важнейшим функциям службы приема относится приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. Сотрудник службы приема (портье) является после швейцара, стоящего у входа, практически первым сотрудником гостиницы, с которым контактирует гость. От того, как примут гостя, как его поприветствуют, как быстро будут выполнены необходимые формальности (проверка бронирования, заполнение анкеты, предоплата), во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом. Поэтому к службе приема предъявляются следующие требования:

рекламой гостиницы. На современных гостиничных предприятиях установленные компьютерные программы позволяют создать обширный банк данных о клиентах.

В некоторых зарубежных гостиницах со сложившимися традициями обслуживания в составе службы приема и расчетной части имеется должность *ночного портье*. Он наделен широким кругом функций и обязанностей, которые в два раза превышают обязанности обычного портье. Ночной портье, как правило, сменяет дневного не ранее 23.00, принимая на себя прежде всего функции приема и расчетной части. После 24.00 ночной портье часто выполняет функции бармена вестибюльного бара, который работает круглосуточно.

Одной из основных обязанностей ночного портье является обход здания в целях проверки исправности сигнализации (охранной и противопожарной) и безопасности гостиницы. Во время обхода ночной портье собирает листы-заказы завтраков в номер, которые заполняются клиентами и вывешиваются за дверь. В ночное время таких обходов совершается не менее трех. Время каждого заносится в специальный журнал.

После того как собраны все листы-заказы завтраков в номер, ночной портье вводит в журнал информацию о виде завтраков (обычно "континентальный" либо "континентальный плюс"), их стоимости и количестве для каждого номера.

К 6.00 утра ночной портье должен подготовить к транспортировке завтраки в вакуумных подносах к дверям номеров (завтраки готовятся поваром и транспортируются в указанные время и место официантами).

В 7.00 осуществляется пересменка, ночной портье предоставляет рапорт.

Служба эксплуатации номерного фонда

Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров).

По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Как правило, здесь работает до 50% всех служащих отеля.

гостиницах до недавнего времени (в отдельных гостиницах и сейчас) для этой цели использовался специальный номерной стенд, имеющий ячейки, куда вставлялись разноцветные карточки в соответствии с количеством дней пребывания клиента в гостинице. Разные цвета позволяют видеть различные категории гостей. Например, зеленый цвет используется для обозначения групповых туристов, желтый — участников конгресса, красный — индивидуальных, белый — деловых и т.д. Такой номерной стенд дает наглядную картину загрузки номерного фонда и наличия свободных мест. Сведения о наличии свободных мест в гостинице и количестве проживающих гостей четко и оперативно передаются службой приема всем другим службам гостиницы.

Для хранения ключей от номеров используется стенд с пронумерованными отделениями. Исторически эти стенды располагались таким образом, чтобы были видны и сотрудникам гостиницы, и гостям. Такое расположение позволяло всем по наличию ключей судить о том, занят номер или нет. В настоящее время подход к организации таких стендов меняется: чаще всего их располагают в скрытых отделениях стойки для обеспечения безопасности и неразглашения информации о занятости номера. Для уменьшения количества стендов на стойке регистрации многие из них функционально объединяются, например стенд для ключей и для почты.

Сразу же после размещения гостя в отеле расчетная часть открывает на его имя счет. Обычно гость пользуется услугами различных служб гостиницы, предъявляя визитную карточку или называя номер комнаты. Эти службы подают сведения о расходах гостя в расчетную часть, которая включает их в общий счет. В конце пребывания гостя расчетная часть рассчитывается с ним и информирует об этом все гостиничные службы.

Одна из функций службы приема — ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, собранная со всех служб гостиницы, имевших с гостем контакт. При повторном приезде гостя эта информация дает возможность персоналу значительно повысить качество обслуживания, позволяет во многом предвосхитить предпочтения и пожелания гостя. Подобная работа очень важна для целей приобретения постоянных клиентов и является дополнительной

В некоторых гостиницах имеется должность сменного супервайзера, который осуществляет контроль за работой смены горничных, с тем чтобы быть полностью уверенным, что помещения убраны в соответствии со стандартами. В обязанности супервайзера также входит передача в службу приема информации о свободных и занятых номерах.

В гостиницах высоких категорий обслуживания (отелях люкс) имеются стюарды, которые начинают свою работу во второй половине дня. В обязанности стюардов входит обеспечение каждого номера свежими полотенцами, придание номеру нарядного вида, а также установка убирающейся кровати. Это традиция для отелей высшего класса в Америке, которая неукоснительно соблюдается.

Служба безопасности

Одной из задач гостиничных предприятий, значение которой постоянно возрастает, является обеспечение безопасности гостей и их собственности (имущества). Данный фактор все чаще учитывается клиентами при выборе гостиницы.

К решению вопросов охраны и безопасности гостиничные предприятия подходят по-разному. Некоторые небольшие предприятия предоставляют право управления безопасностью сторонней организации (частным охранным агентствам, милиции). Крупные же гостиницы, как правило, в своей структуре создают собственную службу безопасности (СБ) и включают соответствующих специалистов в штат сотрудников. В мировой практике для определения количественного и качественного состава персонала СБ считается рациональным с точки зрения уровня затрат и степени обеспечения безопасности правило "300", т.е. один сотрудник СБ на 300 номеров. При этом основываются на емкости, а не на загрузке номеров: если в гостинице имеется 300 и более номеров, необходимо наличие штатного сотрудника службы безопасности.

Разрабатываемые и внедряемые в гостиничном комплексе меры должны быть нацелены на выполнение следующих задач:

- обеспечить охрану и безопасность гостей и их личного имущества во время пребывания в гостинице;
- защитить имущество гостиницы от враждебных действий (краж, вандализма и т.д.);

Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и некоторые другие категории работников.

Основной обязанностью горничных является уборка номеров, независимо от того, заняты они или свободны. Уборка номеров бывает ежедневная; после выезда проживающего; генеральная. Каждый день горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров.

Уборка номерного фонда осуществляется в следующей последовательности: вначале работы ведутся в забронированных номерах, затем убираются номера, только что освободившиеся от проживающих гостей, в последнюю очередь выполняется уборка в занятых помещениях. Уборку следует производить в отсутствие гостя. Если же гость находится в номере, необходимо прежде получить у него разрешение на уборку.

Процесс *текущей уборки* состоит из проветривания помещения, уборки и мытья посуды, уборки кроватей, тумбочки, стола, удаления пыли, уборки санитарного узла. В обязанности горничной также входит проверка сохранности оборудования номера.

Если номер состоит из нескольких комнат, процесс уборки всегда начинается в спальне, затем продолжается в гостиной и других помещениях. Завершается работа уборкой санитарного узла.

Ежедневная *промежуточная уборка* в номерах производится по мере надобности и при наличии условий для уборки.

При уборке номера *после выезда* гостя в дополнительные функции горничной входит: приемка номера, смена постельного белья и полотенец, замена информации, имеющейся в номере.

Генеральная уборка номерного фонда и всей жилой части гостиницы производится не реже одного раза в 10 дней.

В зависимости от типа гостиницы каждая горничная убирает и приводит в порядок от 16 до 20 номеров в день (17 номеров — норма на одну горничную в США). Время, затрачиваемое на уборку, зависит от соотношения освобождающихся и занятых номеров, так как уборка освобождающихся номеров занимает больше времени. По нормативам Швейцарской ассоциации владельцев гостиниц на уборку номера, в котором еще проживает гость, отводится 20 минут, на уборку освободившегося номера — 30 минут.

владения и т.д. Допущенные при этом ошибки, обусловленные незнанием законодательства, неизбежно повлекут за собой крупные тяжбы и разбирательства.

Одна лишь теоретическая подготовка не позволяет в полной мере обеспечить адекватные действия в конкретной гостинице. Поэтому каждый сотрудник СБ, принятый на работу, должен пройти курс специализации, включающий изучение должностных обязанностей и инструкций, ознакомление с гостиницей (здание, подвальные и чердачные помещения, прилегающая территория), знакомство с сотрудниками других служб гостиницы, изучение технической оснащенности и оборудования, в том числе систем тревоги, связи, видеоконтроля, знание административных процедур.

Деятельность сотрудников СБ должна способствовать повышению качества предоставляемых гостиничных услуг. В этом отношении очень важно, какое впечатление они производят на окружающих своей манерой одеваться, держаться, общаться, демонстрируя профессиональное отношение к делу.

Как правило, первым человеком, которого вызывают в случае опасных ситуаций на территории гостиницы, и первым, кто прибывает к месту происшествия, оказывается сотрудник СБ. Поэтому высоко ценится, если он готов к оказанию первой медицинской помощи при ожогах, ранах, переломах, солнечных ударах, умеет делать искусственное дыхание и знает, как поступать в случае удушья.

Обеспечение безопасности гостиницы достигается совместной работой всего персонала. Это должно быть правилом, включенным во все программы и инструкции по безопасности.

Первостепенным требованием в обеспечении безопасности клиентов во время пребывания в гостинице является ограничение и контроль доступа в номер.

В последнее время в практике деятельности гостиничных предприятий усилилась тенденция отказа от стандартных механических замков. Все чаще стали использоваться *электронные карточные замки*, которые обладают рядом преимуществ:

- открываются изнутри простым нажатием на ручку при всех комбинациях использования его запорных элементов;
- имеют автономное питание;

✦ обеспечить защиту гостиницы (самого здания и всего, что в нем находится) от террористических актов (нападений, саботажа и т.д.);

✦ поддерживать общественный порядок и обеспечивать надлежащие рамки поведения во всех местах гостиницы;

✦ обеспечить гостям покой и конфиденциальность во время их пребывания в гостинице;

✦ обеспечить возможность незамедлительного и эффективного реагирования в случае какого-либо происшествия, требующего вмешательства персонала гостиницы или представителей сторонних ведомств (милиции, скорой помощи и т.д.);

✦ гарантировать добросовестность и честность всего персонала гостиницы;

✦ гарантировать возможность предоставления гостиницей специальных услуг по обеспечению повышенной безопасности высокопоставленных лиц, к охране которых предъявляются особые требования.

Гостиницы и мотели являются предприятиями свободного доступа в любое время суток (в течение 24 часов). Поэтому необходимо, чтобы гости имели возможность свободного входа в свои номера и общественные помещения и выхода из них в любое удобное время. Одновременно нельзя допускать, чтобы посторонние лица могли свободно проникать на территорию гостиницы. Сложно отличить по внешнему виду зарегистрированных гостей от посторонних лиц, проникших в гостиницу. Это относится и к ресторанам и кафе при гостиницах, которые обслуживают не только своих клиентов, но и открыты в определенное время для свободного доступа. Данные аспекты деятельности гостиничных предприятий требуют особого внимания со стороны работников СБ.

Все сотрудники службы должны обладать соответствующей подготовкой, включающей теоретические знания и практические навыки. В частности, сотрудники СБ должны знать основы административного и уголовного права. Их повседневными функциями являются задержание людей за совершение преступлений на территории гостиницы, расследование краж со взломом, хищений среди персонала, мошенничества с кредитными карточками, употребления наркотиков, хулиганства, нарушений прав

- в вестибюле и зоне регистрации;
- в лифтовых холлах;
- в зоне централизованных хранилищ;
- в холлах конференц-залов, фитнес-центра и т.д.

В гостиницах также должна быть установлена система охранной сигнализации (звуковой и визуальной).

Приведенные выше положения являются базовыми для построения системы безопасности гостиницы. Для обеспечения высокой эффективности действия для каждого конкретного предприятия выбор систем и средств должен быть строго индивидуальным.

2.3. Формы управления предприятиями гостеприимства

К наиболее распространенным в международной практике формам управления предприятиями гостеприимства относятся:

- управление по контракту;
- управление через договор франчайзинга;
- аренда.

В индустрии гостеприимства также получили распространение и другие организационные формы управления (акционерные общества (АО), совместные предприятия (СП), синдикаты, консорциумы и т. д.), отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления.

Управление по контракту

Одной из основных форм управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившей широкое распространение с начала 1970-х годов, является управление по контракту.

Под ***контрактом на управление*** понимается письменное соглашение, заключаемое между владельцем предприятия (гостиницы, ресторана) и менеджером или компанией, специализирующейся в управлении соответствующими типами предприятий.

До настоящего времени специалисты в области гостиничного менеджмента не пришли к единому мнению о том, где и когда впервые в индустрии гостеприимства был заключен контракт

✦ при закрывании двери автоматически защелкиваются; имеют функцию антиотжима защелки при закрытой двери;

✦ имеют дополнительный запорный ригель; при использовании запорного ригеля замок снаружи открывается только мастер-картой или механическим мастер-ключом;

✦ имеют цилиндр для механического мастер-ключа, обеспечивающего открывание замка в нештатных ситуациях; возможно перекодирование механических мастер-ключей (не менее трех уровней).

Важнейшей функцией, выполнение которой должна обеспечивать система электронных карточных замков, является функция "recodable", когда каждая новая выданная карта-ключ немедленно отменяет предыдущую.

Для обеспечения сохранности денег и ценных вещей клиентов в гостиницах используются малые сейфы, которые устанавливаются непосредственно в номерах и централизованных хранилищах ценностей, располагаемых вблизи стойки портье.

Находящиеся в номерах мини-сейфы управляются (открываются и закрываются) персональным кодом клиента. Как правило, размер сейфа определяется типом номера. В последнее время предпочтение отдается сейфам, размер которых позволяет хранить переносной компьютер.

Ячейки централизованных хранилищ ценностей арендуются клиентами для хранения особо важных и ценных крупногабаритных вещей (огнестрельное оружие, шубы, ценные бумаги). Каждая ячейка хранилища должна открываться двумя ключами — мастер-ключом, хранящимся у обслуживающего персонала, и личным ключом, передаваемым клиенту.

Обеспечение высокого уровня безопасности в современных условиях невозможно без централизованной системы видеонаблюдения, которая обеспечивает возможность наблюдения в реальном масштабе времени и записи всего происходящего для последующего изучения. Установка видеокамер в гостинице, как правило, предусмотрена:

✦ при въезде на автомобильную стоянку;

✦ при переходе от стоянки в гостиницу;

✦ при главном входе в гостиницу;

✦ при служебном входе в гостиницу;

Наиболее значимыми из критериев являются первые два. Очень часто владельцы гостиниц или их представители оценивают способность управляющей компании выполнить взятые на себя обязательства посредством глубокого анализа предыдущих контрактов.

В практике выбора управляющей компании используются конкурсные заявки (Request for proposal — REP), в которых от управляющей компании обычно требуется предоставить следующую (или подобную) информацию:

- описание избранных методов работы;
- *изложение корпоративной цели и стратегии;*
- описание организационной структуры управления на текущий момент, включая материально-технические службы офиса компании;
- резюме и информационные справки на работников высшего звена, а также на служащих, осуществляющих маркетинговую деятельность и оперативное управление деятельностью компании;
- перечень гостиниц, которыми компания управляет на текущий момент или управляла ранее;
- перечень гостиниц, взятых в аренду, которыми компания управляла (с рекомендациями, адресами и телефонами владельцев);
- перечень контрактов/договоров на управление, завершенных или прекращенных за последние два года, вместе с данными о владельцах гостиниц и владельцах, предоставивших гостиницы в аренду (имена, адреса и телефоны), или же письменное уведомление о том, что подобных случаев не было.

В зависимости от конкретной ситуации контракты на управление могут существенно различаться. Однако в их содержание, как правило, всегда включены семь основных моментов.

1. Наделение управляющей компании (оператора) правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс оперативного (повседневного) управления и осуществлять контроль. Следует отметить, что данный пункт договора был обязательным в договорах, заключаемых 10—15 лет назад, особенно с компаниями, управляющими гостиничными цепями, которые не содержали положений о праве владельцев гостиниц контролировать деятельность этих компаний. Начиная

на управление. Одни полагают, что первый контракт на управление был подписан в начале XX века компанией Cesar Ritz Group. Другие считают, что первой управляющей компанией была компания Tradeway Hotel, которая начала свою работу, взяв в управление небольшую гостиницу в одном из колледжей США. Мнение третьих сводится к тому, что первой управляющей компанией была компания Westin Hotels, начавшая свою деятельность в 1930-х годах.

К концу 1990-х годов крупнейшими компаниями по управлению гостиницами являлись Richfield Hospitality, Interstate Hotels, American General Hospitality и Carnival hotels and Casinos.

Для владельцев гостиниц одной из важнейших проблем при заключении контракта на управление является выбор управляющей компании. Следует различать независимые управляющие компании и компании, управляющие гостиничной цепью. Независимая управляющая компания имеет дело, как правило, с разными видами гостиничных продуктов различных торговых марок. В данном случае владелец гостиницы платит за услуги управляющей компании и отдельно соответствующие выплаты (вступительный взнос, роялти и др.) компании-франчайзеру. Компания, управляющая гостиничной цепью, в основном имеет дело только с гостиницами, объединенными единой торговой маркой. И в этом случае владелец гостиницы платит управляющей компании как за управление, так и за традиционные корпоративные услуги, предоставляемые всей гостиничной цепи.

В результате опроса группы владельцев гостиниц были определены основные критерии, оказывающие существенное влияние на выбор управляющей компании:

1) эффективность деятельности компании по предыдущим контрактам с другими клиентами;

2) наличие у компании безупречной репутации;

3) возможность контроля за деятельностью управляющей компании со стороны владельца гостиницы или его представителя;

4) конкурентоспособность персонала управляющей компании, определяемая опытом работы в гостиничном маркетинге;

5) условия и сроки контракта.

та также свидетельствует о том, что договоры на управление стали значительно более выгодными для владельцев.

6. Условия возобновления контракта. Большинство существующих условий предоставляют преимущественное право принятия решения управленческой компании. Если собственник располагает серьезными средствами воздействия на управляющую компанию, он может получить преимущественное право принятия решения о возобновлении контракта.

7. Условия прекращения контракта. Существуют как минимум четыре варианта прекращения контракта, дающие преимущества либо собственнику, либо управляющей компании:

✦ если одна из сторон не выполняет условия контракта в течение законодательно установленного времени с момента уведомления о выявленных нарушениях, сделанного другой стороной;

✦ если одна из сторон признается банкротом либо передает имущество кредиторам за долги;

✦ если одна из сторон становится причиной приостановления или отзыва лицензии на право осуществления предприятием соответствующих функций;

✦ контракт может быть прекращен по обоюдному желанию.

В практической деятельности все более частыми становятся случаи прекращения действия договора на управление со стороны владельца. Однако всегда направленность его действий в отношении управляющей компании напрямую зависит от показателей эффективности ее деятельности.

Управляющая компания, как правило, не получает никаких прав на имущество предприятия. Однако на практике имеются случаи, когда заключение контракта сопровождалось частичным участием управляющей компании в собственности. Такие случаи характерны для транснациональных гостиничных компаний.

Управление по контракту имеет свои слабые и сильные стороны. П р е и м у щ е с т в а управления по контракту д л я в л а д е л ь ц а предприятия:

1. При контрактной системе управляющая компания или менеджер обычно не владеет долей имущества.

2. Свобода выбора управляющей компании или менеджера.

с 1990-х годов договоры на управление претерпели сильные изменения в сторону предоставления владельцам гостиниц больших преимуществ. Возможность контроля за деятельностью управляющей компании со стороны владельца гостиницы или его представителя сегодня рассматривается как важный критерий, учитываемый при выборе управляющей компании. В настоящее время к управляющим компаниям предъявляются требования по предоставлению ежемесячных отчетов владельцам гостиниц. Собственники гостиничного имущества помимо регулярных финансовых отчетов требуют объяснений по поводу отклонений от запланированных нормативных показателей, сведений по дебиторским задолженностям, отчетов по резервированию и групповому бронированию номерного фонда, критических замечаний клиентов, отчетов по капиталовложениям и т.д. Более тщательно, чем раньше, подсчитываются расходы управляющей компании.

2. Возложение на собственника всех расходов по различным операциям, а также всех финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности.

3. Защита или освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены с умыслом или в результате грубой неосторожности.

4. Срок управления собственностью гостиничных предприятий. Обычно контракт на управление заключается на пять, десять или двадцать лет. Имеют место и краткосрочные контракты.

5. Управленческое вознаграждение. Существует две системы начисления выплат за услуги управления (комиссионных): фиксированная и прогрессивная. Владельцы предпочитают низкие фиксированные ставки и высокие премиальные, напрямую зависящие от результатов работы, а управляющие компании — наоборот. Сегодня уровень фиксированных выплат снизился как для компаний, управляющих гостиничными цепями (на 2–4%), так и для независимых управляющих компаний (на 1,5–3%). Данное обстоятельство объясняется тем, что в начале 1990-х годов рост предложения услуг управляющих компаний превысил спрос на них. Соответственно усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения. Рассматриваемое положение контрак-

Наиболее развернутое определение франчайзинга дает Международная ассоциация франчайзинговых организаций. Она определяет *франчайзинг как длящиеся во времени взаимоотношения*, по которым франчайзер (франшизодатель) предоставляет защищенное законом право заниматься определенной предпринимательской деятельностью, а также помощь в организации этой деятельности, обучении, реализации и управлении за вознаграждение от франчайзи (франшизополучателя).

Франчайзинг является очень сложным и комплексным понятием. Чтобы понять его основу, необходимо знать историю создания и развития франчайзинга как коммерческой системы.

Некоторые специалисты ведут летоисчисление франчайзинга со средних веков. Однако впервые в наиболее типичной форме *он проявился в системе "связанных домов"*, которая использовалась британскими пивоварами в 1800-х годах. Несмотря на французские корни, франчайзинг получил наибольшее распространение в Америке. В США первый широко известный опыт его применения связан с производством швейных машин компанией "Зингер", которая работала по схеме, очень близкой к франчайзинговой.

С 1898 года систему франчайзинга стала использовать американская компания General Motors. Наиболее удачно франчайзинг был применен в индустрии бутылочных безалкогольных напитков. Coca-Cola, Pepsi и 7-UP начали использовать франчайзинг как экономически эффективный метод развития бизнеса. Разработанная в 1896 году формула Coca-Cola и ее продажа в 1900 году привели к мощному толчку в развитии франчайзинга. Данная система начала стремительно распространяться под известной всем до настоящего времени маркой Coca-Cola.

Компании, использовавшие франчайзинговую систему до 1950-х годов, рассматривали франчайзинг как эффективный метод распределения продукции и услуг. Приведенные примеры представляют франчайзинг первого поколения, так называемый *традиционный франчайзинг*.

Бум франчайзинга относится к концу 1940-х — началу 1950-х годов. Франчайзинговая система как особый метод ведения коммерческой деятельности строится с самого начала таким образом, чтобы франчайзер получил выгоду от быстрого роста при

3. Возможность осуществления инвестиций в предприятие, независимо от мнения управляющего.

4. Максимальная прибыль за вычетом управленческого вознаграждения.

Недостатки контрактного управления для владельца предприятия:

1. Отсутствие оперативности контроля.

2. *Максимальный риск и необходимость* выплаты управленческого вознаграждения.

3. Отсутствие права вмешиваться в процесс управления.

4. Трудности с досрочным расторжением контракта.

1-й и 3-й пункты в современных контрактах менее категоричны: возможность контроля и участие в делах расширяются.

Преимущества контрактной системы для управляющей компании (менеджера):

1. Расширение сферы влияния.

2. Увеличение доходов с минимальными затратами.

3. Полное отсутствие необходимости выплат владельцу.

Недостатки управления по контракту для управляющей компании (менеджера):

1. Ограничение дохода суммой управленческого вознаграждения.

2. Зависимость от финансового положения владельца.

3. Прекращение деятельности, потеря работы по окончании (истечении) срока контракта (в случае невозобновления контракта).

Управление через договор франчайзинга

Этимологически термин "франчайзинг" имеет французские корни (franchise — привилегия, льгота, освобождение от налога, *взноса) и означает в современном понимании* систему договорных отношений между крупными и мелкими самостоятельными *предприятиями, при которой последние получают право на производство* и реализацию от имени и под торговой маркой крупной фирмы определенного вида товаров и услуг. Производные слова от "franchise", в зависимости от фонетических особенностей языков, имеют различные звучания. Поэтому в литературе наряду с термином "франчайзинг" используются термины "франшизинг", "договор франшизы" и "франчайз".

Uniform Franchise Offering Circular). *Этот документ предоставляет* предполагаемым франчайзи информацию о том, кем является франчайзер, какой характер носит осуществляемый им бизнес. Обычно в стандартном пакете оговариваются *следующие* моменты:

- ✦ квалификация руководящего состава франчайзера;
- ✦ финансовое состояние предприятия;
- ✦ стоимость лицензии;
- ✦ роялти;
- ✦ общая сумма вложений франчайзи;
- ✦ возможность предоставления финансирования;
- ✦ *помощь, оказываемая франчайзи;*
- ✦ обязанности сторон;
- ✦ территория деятельности франчайзи;
- ✦ "*юридическая история*" *франчайзера* (*судебные процессы*, в которых принимала участие компания);
- ✦ дополнительное оборудование, которое франчайзи должен приобрести в случае заключения договора.

Правоотношения между франчайзером и франчайзи закрепляются подписанием *договора*. В каждом договоре франчайзинга франчайзер предоставляет франчайзи право использования своего фирменного знака, технологии и методов работы, системы резервирования, отработанных маркетинговых процедур, системы скидок и т.д. Обычным условием является участие в рыночной стратегии франчайзера.

Условия, оговариваемые в договоре франчайзинга, должны быть едиными для всех франчайзи. Более того, если кому-то из франчайзи удается добиться изменений в его договоре, то *другие франчайзи будут рассматривать свой договор как не совсем* справедливый.

Важнейшим элементом договора франчайзинга является согласование форм оплаты. В практике франчайзинга используются вступительный взнос (первичный взнос или стоимость франшизы), регулярные отчисления, называемые роялти, плата за маркетинговые услуги. С гостиниц, кроме того, взимается плата за пользование централизованной системой бронирования.

Взнос является единовременной фиксированной выплатой за предоставленные права и оказанные услуги. Как правило, он включает стоимость комплекта проектных документов, пол-

ограниченном риске, а франчайзи — от того, что входил в проверенную коммерческую систему, то есть получил уже апробированный и достигший успеха на рынке деловой пакет. Этот метод относится к франчайзингу второго поколения и чаще всего называется *деловым франчайзингом*, или франчайзингом бизнес-формата. Предприятия гостеприимства применили этот метод первыми.

Никакое другое экономическое нововведение не оказало такого эффекта на сферу гостеприимства, как франчайзинг. "Отцом-основателем" этой формы франчайзинга по праву считается американец Рей Крок. В 1955 году он заключил договор франчайзинга с братьями McDonald, владельцами ресторана гамбургеров в Калифорнии. В результате была создана сеть ресторанов *McDonald's, отражающая новую концепцию* ресторанного дела, которая быстро завоевала популярность у клиентов. Простота блюд сочеталась с прекрасным обслуживанием, и это делало предлагаемые услуги особенно привлекательными в глазах посетителей. Ключом к успеху ресторанов McDonald's является девиз: "Качество. Сервис. Чистота. Цена". Рей Крок добился единого стандарта качества для всей сети ресторанов, требуя от франчайзи строгого соблюдения спецификаций на используемые продукты, определенного уровня чистоты складских помещений и согласованной ценовой политики. Для поддержания семейной обстановки и, особенно, чтобы не привлекать бездельничающих подростков, в ресторанах McDonald's было запрещено устанавливать телефоны и музыкальные автоматы.

В 1960-е годы франчайзинг стал стратегией роста и развития гостиниц и мотелей. В 1990-е годы эта тенденция сохранилась.

Крупнейшей компанией, занимающейся франчайзингом в гостиничной индустрии, считается Hospitality Franchise System в Парсиппани. За ней следует Choice Hotels International. Третья в этом списке — Holiday Inn Worldwide. В ресторанном бизнесе — McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut и T.G.I. Friday's.

Франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. С этой целью он обычно готовит для заинтересованных лиц документы, наиболее важным из которых является *Стандартный пакет франчайзингового предложения* (UFOC —

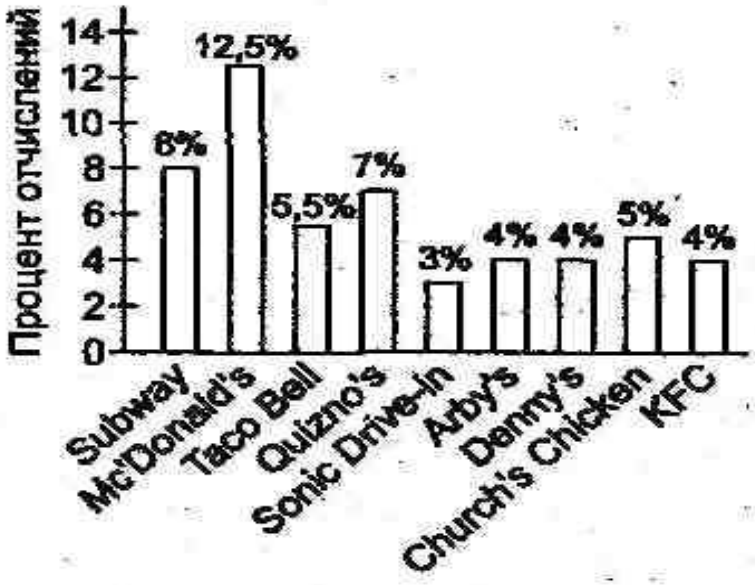


Рис. 2.11. Роялти в ресторанном бизнесе (По данным журнала «The Entreprencurial Magazine», 2001)

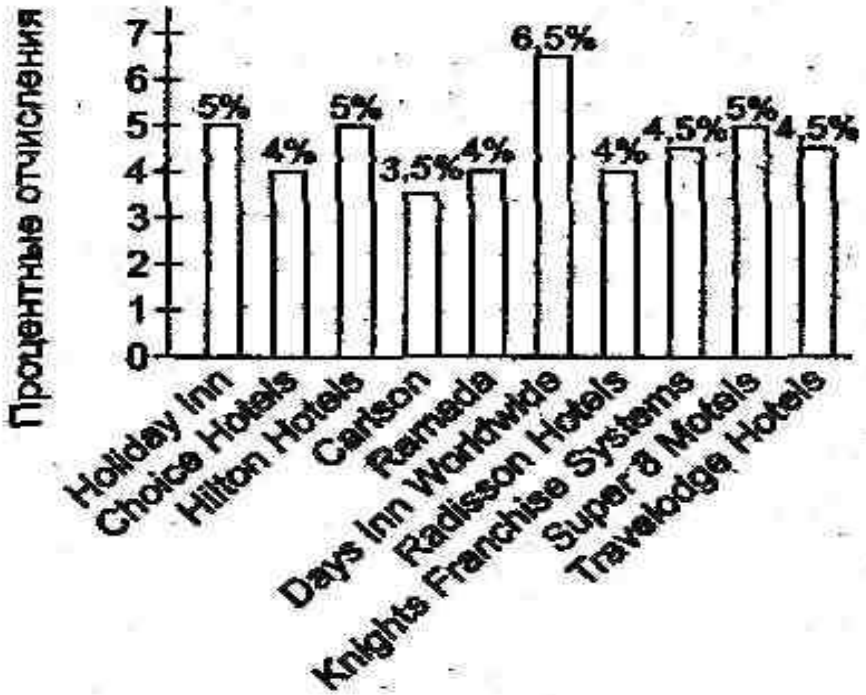


Рис. 2.12. Роялти в гостиничном бизнесе (По данным журнала «The Entreprencurial Magazine», 2001)

ного набора инструкций по управлению предприятием, повышения квалификации высшего и среднего руководящего звена, обучения обслуживающего персонала до открытия предприятия, *а также стоимость периодической подготовки персонала обслуживания* в течение всего времени действия договора.

Первичный взнос по договору франчайзинга может выступать в форме частичной предоплаты и оплаты оставшейся суммы либо незамедлительно после подписания договора, либо равными *долями не позднее трех месяцев после начала работы.*

Величина вступительного взноса может значительно различаться (рис. 2.10).

В дополнение к вступительному взносу франчайзи обязан осуществлять *роялти* (текущие отчисления), выплачиваемые *франчайзеру на постоянной основе на содержание франчайзинг*овой системы, управление и обязательные услуги с его стороны. В договоре оговаривается методика расчета и порядок выплаты роялти. В международной практике текущие платежи представляют собой определенный процент от валового дохода *или прибыли. В ресторанном бизнесе роялти в среднем составляют 4–7%* от валового дохода (рис. 2.11). Для гостиниц текущие платежи зависят от числа номеров. Они, как правило, определяются по минимуму и колеблются в пределах от 30 до 600 $ за номер в год, что составляет около 5% дохода от продажи номеров (*рис. 2.12*).

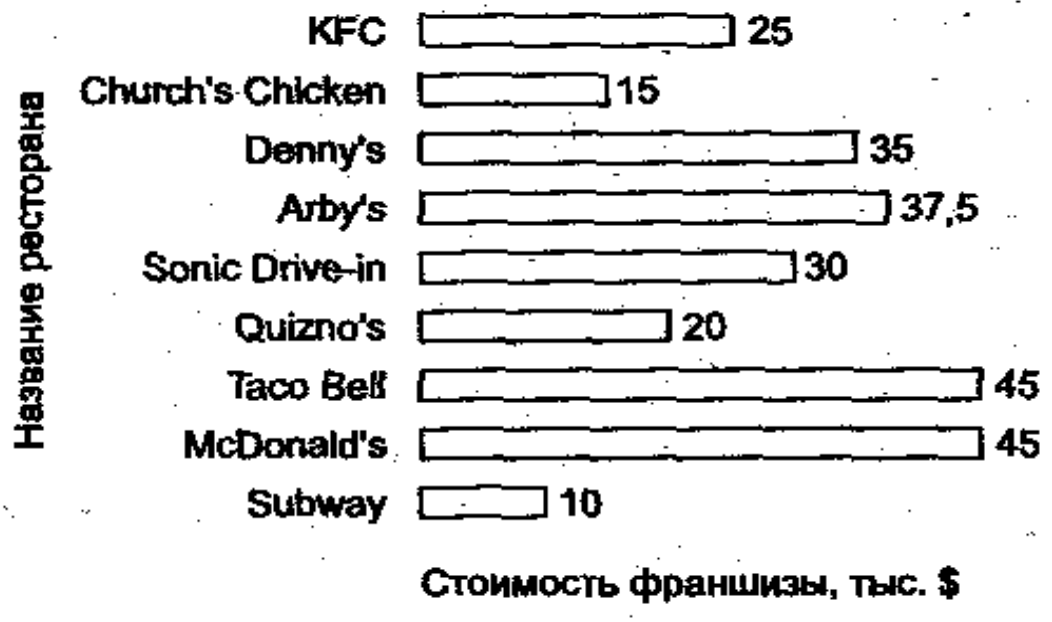


Рис. 2.10. Стоимость франшизы для ресторанного хозяйства (По данным журнала «The Entreprencurial Magazine», 2001)

увеличения срока заключения договора с франчайзи. Это связано прежде всего с тем, что нередко по истечении срока договора франчайзи не желают возобновлять отношения с франчайзером, так как, получив достаточный опыт во время сотрудничества, считают себя достаточно подготовленными для самостоятельной работы. Тем самым они формируют конкуренцию франчайзеру. А чтобы этого не произошло, франчайзер устанавливает срок, охватывающий три психологические стадии в развитии взаимоотношений между сторонами договора.

Первая стадия — "детская" — самая благоприятная для франчайзера. В начале франчайзи знают очень мало о новом бизнесе и предприятии ("на карту поставлены сбережения всей жизни"). Даже небольшие допущенные ошибки, вызвавшие задержку в развитии, воспринимаются как глобальные кризисы. На этой стадии франчайзи находятся в полной зависимости от франчайзера и нуждаются во всесторонней поддержке.

Вторая стадия — "подростковая". В этот период развития у франчайзи появляются сомнения в отношении ценности помощи франчайзера и целесообразности всей франчайзинговой системы. Подростковая стадия является наиболее сложной во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи. И если ее удастся пройти успешно, то у франчайзи вырабатывается уважение к франчайзеру.

Третья стадия — "взросление". К ее началу франчайзи в полной степени начинает осознавать, что его успех неразрывен и не возможен без франчайзинговой системы. Созданы такие условия, когда можно сотрудничать, принося друг другу прибыль.

Бóльшую часть договора франчайзинга занимает детализация положений, оговаривающих обязанности франчайзера и франчайзи. Для каждого конкретного случая обязанности могут различаться. Однако общим является то, что их выполнение способствует успешному росту (развитию) франчайзинговой системы.

Обязанности франчайзера:

1. Установка всех видов выплат.
2. Передача деловой и технической информации, лежащей в основе бизнес-концепции, через систему обучения и поддержки.
3. Документирование всех правил и положений для стандартизации всех процедур и гарантии качества.

Первоначальный взнос и роялти зависят от известности марки франчайзера. Например, McDonald's признан как ресторан быстрого обслуживания во всем мире. Его знают и в Лондоне, и в Париже, и в Москве, и в Минске. Чем сильнее рыночная позиция фирмы, тем большую цену имеет ее фирменный знак.

В целях получения больших роялти франчайзер проводит периодические проверки предприятий, осмотр производства и выдачу рекомендаций о путях повышения производительности. Франчайзер может порекомендовать новые продукты или виды обслуживания, новое оборудование или изменения во внешнем оформлении предприятия для создания необходимого имиджа.

Многие франчайзинговые договоры предусматривают выплаты определенных сумм в общий *рекламный фонд*, которые обычно не превышают 1—5% валового дохода. Гостиничная цепь Holiday Inn предусматривает отчисление на рекламные цели в размере 2,5% валового дохода от продажи номеров, цепь ресторанов Subway — 3,5%.

В договоре франчайзинга указываются средства распространения рекламы, оговаривается порядок контроля за расходами на рекламные цели, устанавливаются формы отчетности франчайзера перед франчайзи за расходы по этой статье.

На средства из рекламного фонда проводятся рекламные кампании, осуществляется стимулирование продаж и организуется осуществление специальных программ. Наблюдательный совет франчайзера следит за проведением рекламной программы и дает соответствующие рекомендации. Стало нормой при проведении рекламных кампаний не указывать, является ли предприятие собственностью цепи франчайзера или только его договорным членом. Это делается с целью предотвращения злоупотреблений рекламными средствами, принадлежащими франчайзи, в интересах собственных предприятий франчайзера.

Важнейшим пунктом договора франчайзинга является указание *срока его действия*. Обычно он колеблется в пределах от 5 до 20 лет. За франчайзи сохраняется право на продление договора, если во время его действия со стороны франчайзи не было допущено серьезных нарушений. В последнее время со стороны гостиниц- и ресторанов-франчайзеров отмечается тенденция

- продолжительностью отношений франчайзера и франчайзи;
- к кому франчайзи обращается за помощью;
- кому франчайзи платит взносы.



Рис. 2.13. Классическая модель франчайзинга

Наряду с классической моделью франчайзинга получили развитие такие его варианты, как региональный франчайзинг и развивающийся франчайзинг.

Выбирая *региональный франчайзинг* (рис. 2.14), франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна в целом. Франчайзер, осознавая, что не обладает средствами и коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось бы, опирается на поддержку главного франчайзи. В свою очередь, главный франчайзи имеет право не только присоединить новых франчайзи в избранном географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, а также оказывать прочие услуги, которые обычно делает сам франчайзер.



Рис. 2.14. Региональный франчайзинг

Главный франчайзи включен в разделение платежей и, зачастую, взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми преимуществами, которые обычно дает франчайзинг. Для этого он также платит непосредственно франчайзеру необходимые взносы и отчисления.

4. Контроль качества для поддержания репутации франчайзинговой системы.

5. Обеспечение постоянной поддержки каждого франчайзи, включая повышение квалификации, помощь в управлении и оперативные услуги по требованию.

6. Уточнение графика развития и условий для тех франчайзи, которые хотят владеть более одной франшизой.

7. Предоставление защищенной территории. Это делается для гарантии того, что на оговоренной территории не будет открыто других франчайзи этой же марки.

8. Определение условий разрыва и продолжения контракта.

Обязанности франчайзи:

1. Совершение всех видов выплат.

2. Конфиденциальность информации.

3. Использование фирменной марки.

4. Следование стандартам качества и программе франчайзера и др.

Договор франчайзинга предусматривает также *условия его расторжения*. Потенциальные причины расторжения договора могут быть различными. Наиболее часто встречаются случаи, когда:

1) невозможно достичь уровня стандартов, установленных франчайзером;

2) имеются отклонения от установленных технологий обслуживания, набора услуг, меню в ресторане;

3) отсутствуют платежи по договору.

Практика показала, что неуплата платежей и невыполнение иных финансовых обязательств по договору были главными причинами расторжения договоров франчайзинга предприятиями общественного питания. Для гостиничной индустрии более характерной причиной расторжения договоров франчайзинга было нарушение качественных показателей.

В последние годы классическая модель франчайзинга (рис. 2.13) изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами.

Возникшее многообразие вариантов франчайзинга отличается следующими моментами:

Преимущества франчайзинга для франчайзера:
1. Возможность более глубокого проникновения на рынок, расширения бизнеса с минимальными инвестициями.
2. Дополнительный доход от получения выплат от франчайзи.
Недостатки франчайзинга для франчайзера:
1. Доход ограничивается только выплатами от франчайзи.
2. Опасность приобретения негативного имиджа в случае несоблюдения франчайзи установленных стандартов качества.

Несмотря на имеющиеся недостатки, форма управления предприятиями индустрии гостеприимства через договор франчайзинга является одной из наиболее перспективных. Исследования, проведенные американскими учеными, свидетельствуют, что половина новых компаний прекращает свое существование уже через 2—3 года после открытия, а через 5 лет уровень банкротств достигает 70%. Для компаний, работающих в системе франчайзинга, верны другие данные. Закрытие предприятий-франчайзи в первые пять лет их работы составляет 4%. Общее исследование, проведенное Международной организацией франчайзинговых организаций, показало, что среди ее членов количество банкротов составляет менее 1%.

Большинство компаний-франчайзеров, занятых в ресторанном бизнесе, не берут на себя определения места будущего строительства и не выбирают поставщиков строительных материалов. Они следят лишь за тем, чтобы франчайзи выполняли стандарты и нормы, предусмотренные договором. Тем не менее в стратегии развития отдельных предприятий, в частности McDonald's, немаловажную роль играет выбор места расположения будущего предприятия. При этом учитываются потоки клиентов: пешеходные и транспортные, характер застройки в торговой зоне ресторана. Место не должно быть сезонным, а рестораны не должны заполняться только в обеденный перерыв.

Успех франчайзинга как формы управления базируется на основных принципах: постоянное сотрудничество (оказание поддержки и обмен информацией), высокая степень доверия предприятий франчайзи.

Находясь в разном владении и осуществляя свою деятельность на одном рынке (в пределах государства, региона, города), франчайзи не являются конкурентами друг другу. Все они

Контракт с франчайзером устанавливает, что ожидается от каждой стороны и какой определенный период главный франчайзи будет выполнять эту специфическую роль. В ответ на первоначальную уплату франчайзеру взносов за деятельность на исключительной территории рынка главный франчайзи в будущем получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему.

При *развивающемся франчайзинге* (рис. 2.15) функции главного франчайзи выполняет группа, обладающая исключительными правами на развитие территории (региона).



Рис. 2.15. Развивающийся франчайзинг

Система франчайзинга содержит для обеих сторон — франчайзера и франчайзи — как преимущества, так и недостатки.

Преимущества франчайзинга для франчайзи:

1. Пакет планов и спецификаций, помощь в период начала деятельности.
2. Реклама по всей стране, миру.
3. Централизованная система бронирования.
4. Возможность пользоваться скидками при приобретении мебели, оборудования и других товаров, используемых при обслуживании гостей.

Недостатки франчайзинга для франчайзи:

1. Необходимость осуществления выплат франчайзеру.
2. Необходимость строго соответствовать стандартам, установленным франчайзером.
3. Возможность приобретения негативного имиджа в случае неудовлетворительной работы франчайзера.

телей началась с аренды компанией Hilton одного из оте-
Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Особую популярность сдача в
у государственных предприятий приобрела в развивающих-
нах.

Вопросы для повторения

1. В чем суть организационной структуры управления гостиницей?
2. Назовите и дайте характеристику основных элементов оргструк-
управления гостиницей.
3. Выделите и поясните горизонтальные и вертикальные связи в орг-
уре управления гостиницей.
4. Поясните особенности построения, преимущества и недостатки
ной оргструктуры управления гостиницей.
5. В чем суть и когда применяется функциональная оргструктура?
6. Какие недостатки имеет функциональная структура управления
ницей?
7. Дайте характеристику линейно-функциональной оргструктуры.
8. В чем суть типовой пирамидальной структуры управления гости-
ей?
9. Дайте характеристику типовой структуры любого известного вам
ничного комплекса.
10. Назовите основные службы гостиничного предприятия.
11. Какие требования предъявляются к персоналу контактных служб
ничного предприятия?
12. Какую информацию должна содержать заявка на бронирование
ничного номера?
13. Что означает гарантированное подтверждение заявки на брони-
ие номера?
14. Кто относится к персоналу службы обслуживания гостиницы?
15. Какие требования предъявляются к службе приема?
16. Какие основные функции выполняет персонал службы эксплуа-
ии номерного фонда?
17. В чем заключаются особенности обеспечения безопасности на
приятиях гостеприимства?
18. Назовите организационные формы управления предприятиями
трии гостеприимства, получившие распространение в междуна-
ой практике.
19. В чем суть, преимущества и недостатки управления по контракту?
20. В чем суть, преимущества и недостатки управления через дого-
франчайзинга?

выполняют единую важнейшую задачу — утверждение на рынке торговой марки франчайзинговой цепи. Их общей целью является привлечение как можно большего числа потенциальных клиентов. Чем шире узнаваемость торговой марки на рынке, тем выше совокупные продажи всей цепи. В целях укрепления всей системы предприятия-франчайзи, функционирующие на одном рынке, обязаны работать как одна команда. Данное обстоятельство предоставляет гораздо большие возможности для обмена опытом и коллективных действий. Крупные гостиничные и ресторанные цепи используют механизм отбора и закрепления в памяти системы наиболее жизнеспособных решений, а затем их воспроизведение на новых этапах развития. С этой целью осуществляется постоянный информационный обмен, который отражается во внутренних изданиях франчайзинговых цепей (все цепи издают газеты и журналы, которые распространяются только между ее членами). Предприятиям-франчайзи могут быть предложены решения, ранее не входящие в стандарт обслуживания, но которые в будущем закрепляются во всей системе цепи. Например, именно таким образом в меню ресторанов McDonald's были введены известные сегодня бутерброды из рыбы "Фишмак" и куриного мяса "Мак-чиккен".

Условиями договора франчайзинга, заключаемого с компанией Subway, предусмотрено, что часть меню может формироваться франчайзи в соответствии с местными и национальными традициями. В случае, если какой-либо бутерброд становится популярным, его вводят в меню во всех ресторанах цепи. Такой подход сделал концепцию Subway более гибкой и позволил достичь определенного успеха на рынке.

Аренда

Как организационная форма управления предприятиями индустрии гостеприимства аренда стала популярной в 1950—1960-е годы. В настоящее время она применяется значительно реже. Сущность аренды состоит в том, что отель берется внаем на определенный срок за оговоренный процент с продаж (обычно от 20 до 50%). Например, международная экспансия американ-

Планирование

Под планированием мы понимаем систематический процесс ественного, количественного и временного определения бу-ших целей, средств и методов формирования, управления и вития предприятия. По существу, в процессе планирования нимается решение о том, какими должны быть цели орга-зации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих ей.

План представляет собой сложную социально-экономичес-ю модель будущего состояния организации. Обычно органи-ция формирует единый план для управления общей деятель-стью, *но в его рамках отдельные менеджеры для достижения* кретных целей и задач организации разрабатывают свои пла-. Таким образом, составляется карта пути, по которому долж-пройти организация за конкретный период времени.

Применительно к гостинице выделяют следующие основные пы планирования.

1 шаг: разделение плана на главные и второстепенные блоки:

- ✦ сбор информации;
- ✦ *разделение главных проблем на слагаемые;*
- ✦ детализация второстепенных задач.

2 шаг: приведение всей работы (процессов) в количествен-ю последовательность:

- ✦ какие виды работ должны быть завершены в первую оче-дь, какие по значимости могут решаться и позднее;
- ✦ какие виды деятельности могут осуществляться одновре-нно (параллельно).

3 шаг: фиксирование потребности во времени (длительность ведения работ) для различных задач (процессов):

- ✦ установить возможное время ожидания;
- ✦ определить временной промежуток по стадиям выполне-я работы.

4 шаг: результат внести в сетевой общий план:

- ✦ определить самый ранний срок выполнения работ;
- ✦ определить самый поздний допустимый срок окончания бот;
- ✦ наметить экстремальный путь решения проблемы.

Глава 3
Функции, методы и стиль управления

3.1. Функции управления

Повседневная работа менеджера состоит из выполнения управленческих функций — конкретных видов деятельности по управлению предприятием. Даже относительно простую работу необходимо спланировать (прогнозировать), организовать, мотивировать и проконтролировать. В этом и заключаются функции управления.

Функции управления взаимосвязаны, более того, *они как бы* проникают друг в друга. Например, по информации, собранной при выполнении функции контроля, менеджеры судят о выполнении планов, своевременно корректируя их (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивации и организации). Таким образом, в системе управления гостиницей все функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер *желает обеспечить* стабильное существование своему предприятию, он должен постоянно выполнять все управленческие функции. И начинать нужно с планирования. После того как работа спланирована, она должна быть организована, *а сотрудники* подготовлены для ее выполнения. Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность выполнения планов, нужно проконтролировать процесс труда. Как видим, все четыре функции взаимообусловлены: ни одно звено из этой цепи не выбросишь.

Таким образом, функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект, ведь управление — это искусство добиваться результата посредством других людей. Каждая из функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование обеспечивает основу для выполнения других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на реализацию тактических и стратегических планов организации.

сия — это четко выраженная общая цель, в которой дается на вопросы: Для чего существует организация? Какую по-ность она удовлетворяет? Каковы основные принципы ее де-ьности?

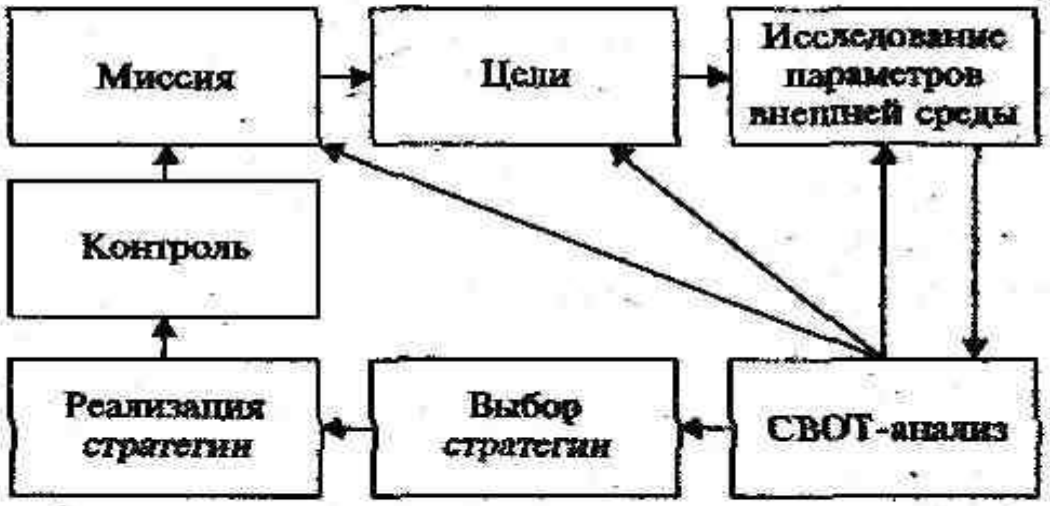


Рис. 3.1. Цикл стратегического планирования

При выработке миссии гостиничного и ресторанного пред-иятия менеджер должен дать ответ на главный вопрос — ка-ую *человеческую потребность* удовлетворяет гостиница или сторан. Миссия должна не столько отражать внутренние про-мы самой организации, сколько отвечать потребностям внеш-го мира. Группа "Лидирующие отели мира" сформировала свою ссию следующим образом: "Мы — крупнейшая и единствен-я в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, бы предложить нашим клиентам исключительное обслужи-ие и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов елью создания максимально удобной для клиентов обстанов-, стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших тей были приятные сюрпризы".

Миссия отелей Marriott заключается в предоставлении услуг размещению и обслуживанию с целью создания прочного, тельного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, трудниками, владельцами, акционерами и обществом.

Миссия нужна не только для последующей разработки це-, но и для формирования корпоративной культуры.

Цели, вырабатываемые на основе миссии, должны соответ-вать следующим требованиям:

Необходимость пошагового планирования связано с тем, что каждый рабочий день в гостинице состоит из множества сложных относящихся друг к другу событий. Наибольшую значимость в гостинице имеет планирование следующих видов работ:

- ✦ открытия ресторанов и баров;
- ✦ рекламных кампаний для гостиниц;
- ✦ ремонта зданий;
- ✦ мероприятий (банкетов, конференций и т.п.);
- ✦ проведения недель фирменных блюд в гостинице;
- ✦ программ уборки помещений гостиницы;
- ✦ работы персонала и др.

Единого метода планирования, который соответствовал бы каждой ситуации, не существует.

Процесс планирования осуществляется соответственно уровнями организации. Стратегическое планирование (высший уровень) — это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на деятельность организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, то есть определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Стратегический план — это программа укрупненных действий по достижению поставленных целей. Стратегия обычно разрабатывается высшим руководством организации, а ее реализация предусматривает включенность сотрудников всех уровней управления.

Основные требования, предъявляемые к стратегическим планам:

1. Целостность и законченность.

2. Гибкость (должна обеспечиваться возможность коррекции планов).

Стратегическое планирование используется в практике различных организаций, однако чаще всего — некоммерческих.

Цикл стратегического планирования (рис. 3.1) начинается с определения миссии организации и формирования ее целей.

рост (увеличение) и сокращение. Общая стратегия организации в целом получается путем соединения воедино частных стратегий отдельных продуктов, проектов или видов деятельности.

Три универсальные стратегии (предложены И. Портером):

1. Стратегия снижения издержек. Применяется с наибольшим эффектом при реализации услуги, пользующейся массовым спросом, и ориентирует предприятие на производство большего количества товаров и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность предприятию реализовывать услугу *по низким ценам. В результате роста объемов продаж повышается* рентабельность и прибыль предприятия.

2. Стратегия дифференциации продукта используется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с уникальной услугой (свойства этой услуги закреплены знаком обслуживания). Данная стратегия может быть приемлема на стадии выпуска на рынок новых товаров или товаров, производимых по индивидуальным заказам.

3. Стратегия фокусирования предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка (на определенной группе клиентов) или на ограниченном географическом секторе рынка. Существуют и другие методы выбора правильной стратегии.

После того как стратегия выбрана, осуществляется ее реализация, анализ и контроль полученных результатов. Затем цикл стратегического планирования начинается снова, потому что, выполненный единожды, он не способен закрепить незыблемую или "единственно верную" успешную стратегию. Процесс стратегического планирования непрерывен. Планы в организациях создаются отнюдь не для того, чтобы их неукоснительно выполнять. Они являются средством успешного управления, адаптирующего возможности организации к постоянно меняющимся условиям.

Все планы составляют общую систему, которая называется *генеральным* или *бизнес-планом* функционирования организации.

Бизнес-план представляет собой стратегию деятельности гостиницы на рынке гостиничных услуг и позволяет ответить на следующие важные вопросы:

- на каком этапе развития находится гостиничное предприятие;

1) измеримость. Даже качественную цель целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить — это свидетельство неверного формулирования ее;

2) ориентация ко времени: к какому моменту планируется достижение той или иной цели. Если цель не ориентирована во времени, то это равнозначно ее отсутствию;

3) достижимость. Цель должна быть реальной. Если цели недостижимы — страдает мотивация сотрудников;

4) согласованность друг с другом. Следует стремиться, чтобы разные цели взаимодополняли друг друга.

Примерами целей гостиничного предприятия могут быть следующие:

1. Увеличение в текущем году среднего коэффициента загрузки номерного фонда на 1,5% по сравнению с прошедшим годом.

2. Увеличение на 15% объема повторного посещения отеля гостями, прибывающими с деловыми целями.

3. Расширение ассортимента дополнительных услуг, предназначенных для клиентов, путешествующих с членами своей семьи и т.д.

На практике после определения целей нередко вновь уточняется миссия.

Следующий этап стратегического планирования — это определение параметров внешней среды, влияющих на деятельность организации. На данном этапе также не исключен возврат к уточнению миссии и целей.

Следующий этап — проведение СВОТ-анализа (англ. SWOT — Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы), который представляет собой анализ наиболее значимых и негативных внешних факторов развития, а также возможные последствия изменения внешней среды для организации.

Результаты СВОТ-анализа часто заставляют вновь вернуться к формулировке миссии, целей и дополнить исследование внешней среды.

Следующий этап — выбор стратегии. В рамках каждой организации производится конечное число продуктов или осуществляется конечное число проектов. По отношению к каждому продукту (услуге) можно применить лишь две возможные стратегии:

рекламные проспекты, фотографии, наглядно характеризующие предлагаемый ассортимент услуг.

3. Рынок и маркетинг. Оцениваются рыночные возможности гостиничного предприятия. В частности определяются реальные и потенциальные сегменты рынка, оценивается их емкость и перспективы развития. Описывается конкурентная стратегия гостиницы, оцениваются слабые и сильные стороны деятельности (СВОТ-анализ).

При указании стратегии маркетинга описываются:

- ✦ система ценообразования на услуги гостиницы, система скидок, сравнение с существующими ценами на услуги аналогичных отечественных и зарубежных гостиниц;
- ✦ система продвижения гостиничных услуг на рынок (рекламные мероприятия, стимулирование продаж, связи с общественностью);
- ✦ стратегия роста объема продаж, возможности выхода на другие сегменты рынка, развитие дополнительных услуг, увеличение доходов.

4. Организационная структура управления. Даются сведения о сотрудниках, которые займут руководящие должности различных структурных подразделений, так как от них в значительной степени зависит реализация планов гостиницы. Должна также приводиться информация о подборе персонала для различных структурных подразделений гостиницы и осуществлении дальнейшего развития.

Существенным дополнением могут стать сведения о планируемых льготах и стимулах работников предприятия. Совершенствование системы стимулирования должно затрагивать не только формы материального вознаграждения, но и мотивационные основы: условия труда и отдыха, моральное поощрение, дополнительные льготы, гарантии занятости, развития карьеры и т.д.

5. Производство и реализация продукции и услуг гостиницы. Вопросы, непосредственно связанные с производством и реализаций продукции и услуг гостиницы, являются фундаментальными при разработке бизнес-плана. Бизнес-план должен содержать подробный план хозяйственной деятельности гостиницы с приведением расчетов основных показателей (валового дохода, прибыли, рентабельности и др.).

✦ к какой цели оно движется;

✦ каким наиболее эффективным путем можно прийти к поставленной цели.

Для каждого конкретного гостиничного предприятия форма и структура бизнес-плана может различаться в зависимости от специфики его деятельности и от поставленных целей. Обязательными для любого бизнес-плана являются разделы, связанные с управлением, маркетингом и финансированием. Как правило, структура бизнес-плана гостиничного предприятия выглядит следующим образом:

1. Общее описание гостиничного предприятия. Раскрываются тенденции развития индустрии гостеприимства в государстве в целом, в отдельном регионе, городе и определяется положение гостиницы в этом бизнесе. Основное внимание должно уделяться рассмотрению состояния и перспектив развития индустрии гостеприимства, влиянию положительных и отрицательных факторов.

В разделе приводится характеристика материально-технической базы гостиницы, указываются категории, к которым она относится по существующим системам национальной и международной классификации, подробно описывается ее местоположение. Далее приводится структура номерного фонда по вместимости номеров, по назначению и другим критериям, описываются используемые тарифы. Целесообразно подробно охарактеризовать предприятия питания (рестораны, кафе, бары), являющиеся составной частью гостиничного комплекса. Как правило, информация дополняется указанием других хозяйственных подразделений гостиницы, которые оказывают дополнительные услуги клиентам гостиницы (парикмахерская, фитнес-центр, прокат авто и др.) и участвуют в формировании доходов.

2. Услуги. Описываются предлагаемые в конкретной гостинице услуги (основные и дополнительные), а также ассортимент ресторанов, кафе, баров. Основной акцент делается на особенности услуг, которые способны удовлетворить конкретные потребности клиентов. Привлекательность услуг можно подтвердить анализом отзывов клиентов или оценкой экспертов. Также целесообразно в приложении к бизнес-плану привести буклеты,

Организационная функция

В любом плане всегда присутствует организационный этап — создание реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности гостиницы. Она нацелена на систематизацию деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку *всю работу выполняют люди*, то *посредством этой* функции определяется, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого их количества и какие для этого потребуются средства.

Через организаторскую деятельность, то есть распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. Организация — это *средство* достижения целей предприятия. С экономической точки зрения организация деятельности ведет к повышению эффективности работы предприятия, с точки зрения управления персоналом она передает смысл работы и распределяет ее по исполнителям.

Важная цель планирования — это каким-то образом решить проблему неопределенности. Потребность в приспособлении к переменам — один из факторов, придающих планированию такое важное значение. Тем не менее, каким бы важным ни было планирование, это только начало. Организация, имеющая много разных планов и не имеющая цельной схемы претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функция планирования и организационная функция тесно связаны между собой. Планирование готовит базу для того, чтобы реализовать цели предприятия (намечает структуру, создает аппарат управления), а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человеческого фактора в нечто имеющееся на бумаге (план), в нечто неодушевленное.

Поскольку функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов гостиницы, задача заключается в том, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность каждого из них. *Процесс организации структурирует работу и формирует*

6. Финансовый план. На основании данных финансового плана руководитель гостиницы, а также внешние пользователи (инвесторы, кредиторы) получают представление о доходности инвестиций, потребностях в материальных и финансовых ресурсах, источниках их поступлений и расходов, а также об ожидаемых результатах деятельности гостиницы.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими из следующих принципов руководствуются при составлении планов:

- полнота — учет всех событий и ситуаций, которые могут иметь значение для развития организации;
- точность — использование таких современных методов, средств, тактики и процедур, которые обеспечивают точность прогнозов;
- ясность — цель и способы планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации;
- непрерывность;
- экономичность — соизмерение расходов на планирование с выигрышем, получаемым от него.

Один из наиболее распространенных инструментов, используемых при планировании, — бюджетный метод. С его помощью можно наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов.

Другой прием планирования — анализ окупаемости, позволяющий наиболее точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. При простых проектах анализ окупаемости используется для прогноза количества единиц товара, которое должно быть продано, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

Применение той или иной модели в процессе планирования зависит от накопления и анализа объективной информации. Предполагается, что информация должна поступать в каналы управления в достаточном объеме и в нужное время. Это самый ценный актив организации.

Существуют и другие методы планирования, и все они имеют одну общую цель — помочь менеджеру наиболее точно предсказать будущее развитие гостиницы и ресторана.

стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Поэтому менеджер должен постоянно думать и решать вопросы, связанные прежде всего с экономическим и моральным стимулированием, созданием благоприятных условий труда и отдыха для подчиненных. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы, повышающие результативность трудовой деятельности.

Готовность и желание работника выполнять свою работу на высоком уровне является важнейшей проблемой любой организации. Даже самые лучшие планы, оптимальная оргструктура, современное оборудование и последние технологии не дадут должного эффекта. Искусство менеджера и состоит в том, чтобы знать и понимать, что движет человеком и к чему он стремится, выполняя определенную работу, чтобы без принуждения сотрудников соответствующим образом построить управленческий процесс. В результате такого воздействия каждый член трудового коллектива сам будет стремиться выполнять порученное ему дело наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения гостиницей своих целей. Мотивировать сотрудников — это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности. Поэтому менеджер и должен знать, как возникают и чем вызываются те или иные мотивы; как и каким образом мотивы могут быть приведены в действие.

Мотивация персонала — важнейшая проблема, которую постоянно решают менеджеры предприятий индустрии гостеприимства. Ряд проведенных исследований свидетельствует о том, что отличное обслуживание выступает в качестве главного фактора привлечения клиентов во второй, в третий раз и т.д. В первый раз клиента можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером, разнообразным меню. Во второй раз он приходит, несомненно, благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Поэтому в гостиницах и ресторанах должен быть обеспечен высокий уровень мотивации сотрудников и особенно тех, кто имеет прямое воздействие на клиентов и на их восприятие обслуживания. Тем не менее на практике нередки случаи, когда большинство

подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологии и персонала. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- ✦ определение и детализация целей гостиницы, которые были выявлены в ходе планирования;
- ✦ определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей;
- ✦ поручение различных задач конкретным лицам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- ✦ координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), то есть каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет);
- ✦ единство цели — каждый член организации работает на общее благо, никто не должен работать против целей организации.

Мотивация как функция управления

Мотивация — это процесс активизации деятельности сотрудников, побуждающий их эффективно трудиться для достижения поставленных целей.

Понятие "мотивация" следует отличать от понятия "стимулирование", которое представляет собой процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Выступая факторами, определяющими конечные результаты человеческой деятельности, мотивы и стимулы не тождественны друг другу. *Мотивы* — это внутриличностные причины, побуждающие работника действовать. *Стимулы* же, будучи внешними воздействиями, не всегда совпадают с личностными устремлениями, приоритетами, предпочтениями работника. Более того, мотивы и стимулы в своих воздействиях на деятельность могут как взаимоусиливаться, так и быть разнонаправленными. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, требуя удовлетворения потребностей,

бность не ограничивается негативным пониманием (как ственная лишь карьеристам, рвущимся к власти); это, ско-, потребность к проявлению своего влияния. Потребность еха удовлетворяется не провозглашением успеха конкрет-го человека, что лишь подтверждает его статус, а доведени-работы до успешного завершения. Потребность в причаст-сти реализуется в налаживании дружеских отношений, акомствах и т.п.

Двухфакторная теория Герцберга. Во второй половине 1950-х ов Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную потребностях. Герцберг выделил две категории факторов: ги-ены (политика фирмы, условия работы, заработок, межлич-стные отношения и степень непосредственного контроля за ботой) и мотивации (успех, продвижение по службе, призна-е и одобрение результатов работы, высокая степень ответ-енности и возможности творческого и делового роста).

Мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших овней Маслоу.

Теория ожидания. В рамках этой теории считается, что чело-ком движет надежда на то, что выбранный им тип поведения иведет к достижению желаемого. Ожидание — оценка лично-ью вероятности определенного события. Теория ожидания одчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — ре-льтаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — удов-творенность.

Теория справедливости объясняет, как люди распределяют и аправляют свои усилия на достижение поставленных целей. ечь идет о том, что люди субъективно определяют отношение олученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем относят его с вознаграждением других людей, выполняющих налогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и справедливость, то у человека возникает психологическое на-яжение. В этом случае необходимо мотивировать данного ра-тника, снять напряжение и для восстановления справедливо-и исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень трачиваемых усилий либо уровень получаемого вознагражде-я. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им

служащих, участвующих в многосторонних личностных контактах, относятся к категории наименее оплачиваемых.

Проблема мотивации персонала в индустрии гостеприимства усугубляется тем, что здесь относительно высокая доля временных работников (например, нанятых на работу в летний сезон), и работников с неполным рабочим днем. И они, как правило, не стремятся к установлению более тесных межличностных отношений с целью создания единой команды, а также не разделяют целей и задач организации.

При мотивации персонала понадобятся знания классических теорий мотивации.

По *теории А. Маслоу*, все потребности можно расположить в виде иерархической структуры (рис. 3.2). Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. Однако на самом деле удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека. В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей.

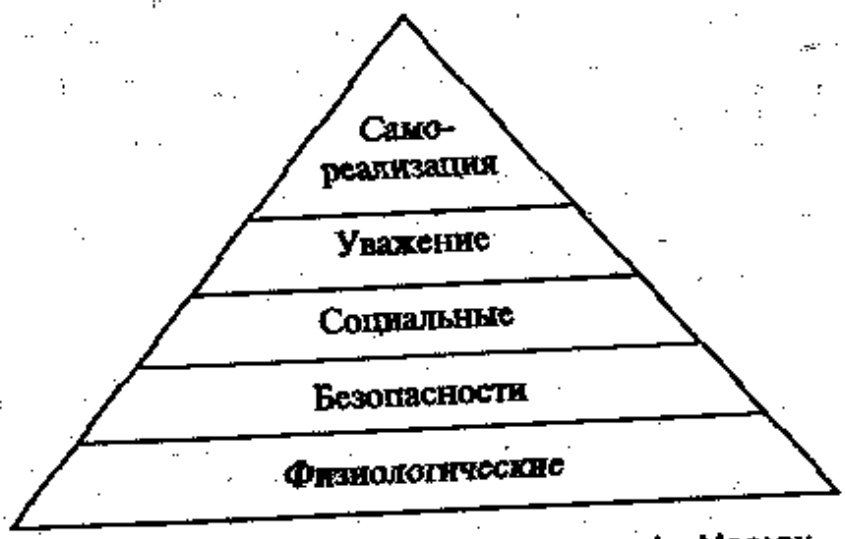


Рис. 3.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Теория потребностей Мак-Клелланда основной упор делает на потребности высших уровней, среди которых выделяет три типа потребностей: власти, успеха и причастности. Потребность власти — желание воздействовать на других людей. Эта по-

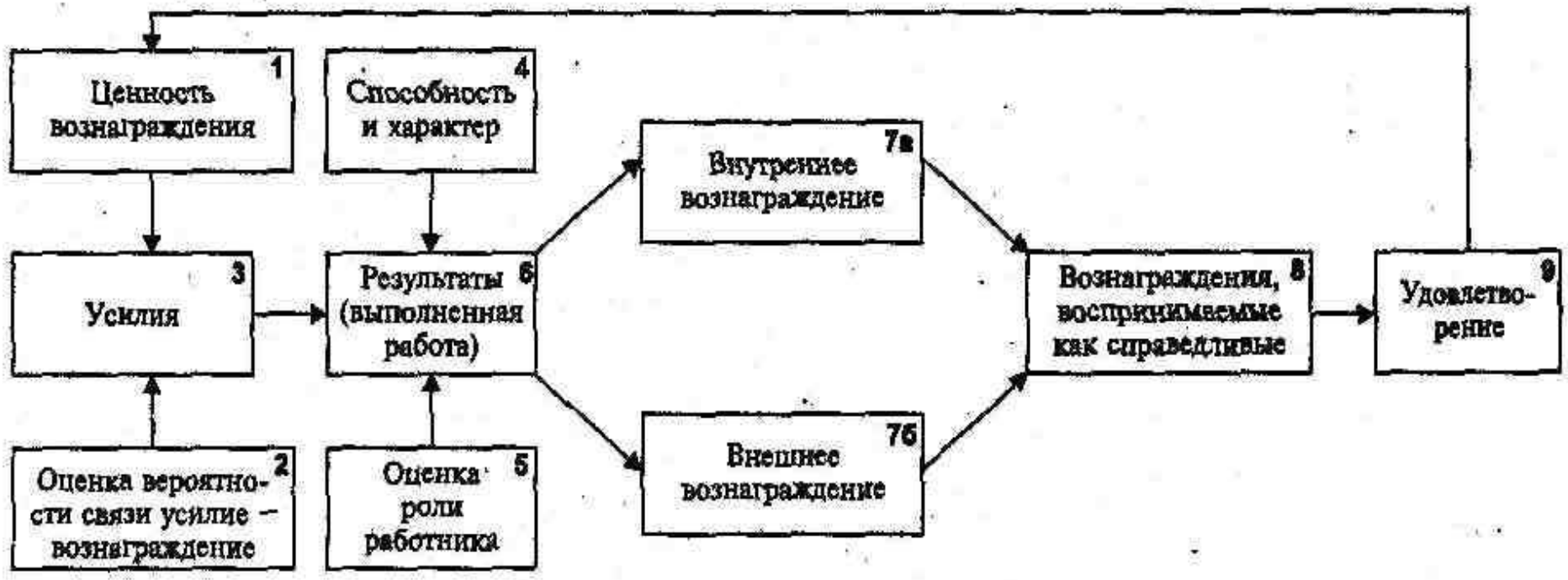


Рис. 3.3. Модель Портера—Лоулера

недоплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления: пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера—Лоулера. Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. В их модели (рис. 3.3) фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3)[1], способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутреннее (7а — чувство удовлетворения, самоуважения и т.п.), так и внешнее (7б — похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждение. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

[1] Цифры в скобках соответствуют цифрам на рис. 3.3.

чувствовать себя несколько униженными при получении чаевых. На практике большинство из них, наоборот, чувствуют унижение тогда, когда не получают чаевых или когда чаевые недостаточно щедрые. Более того, клиенты, как правило, оставляют чаевые незаметно, не афишируя их. Принципы элементарной вежливости диктуют официанту, что он не должен проверять сумму чаевых на глазах у клиента.

Термин "чаевые" (рус. — "на чай", англ. соответствие "tips" является сокращением от "to insure promptness" — чтобы обеспечить быстроту). Существует мнение, что в XVIII веке клиенты английских трактиров передавали записку с такими словами вместе с монетой трактирщику с целью обеспечения расторопности обслуживания. С этого времени традиция оставлять чаевые распространилась по всему миру. Для размера чаевых существует негласный международный стандарт (10% от суммы счета). Однако следует помнить: "чаевые" являются сугубо добровольным желанием, и их размер зависит не только от сложившейся традиции, но и от других факторов. По данным специального исследования, проведенного в США, установлено, что разные категории обслуживающего персонала ежегодно получают до $10 млрд чаевых. Поэтому очень важно установить, от чего зависит их размер. Известный американский психолог Майкл Линн установил следующие представляющие научный интерес закономерности этого явления:

1. Размеры чаевых практически не зависят ни от качества пищи и обслуживания, ни от атмосферы ресторана, ни от пола и возраста официантов, ни от количества употребленных алкогольных напитков.

2. К факторам, увеличивающим размер чаевых, относятся: физическая привлекательность официанта или официантки, в том числе внешний вид и одежда; количество дополнительных визитов официанта к столу клиента, не обусловленных необходимостью и не улучшающих качество обслуживания.

3. К факторам, снижающим размер чаевых, относят сумму счета (чем она больше, тем меньший процент суммы будут составлять чаевые), количество клиентов, находящихся за одним столом (чем больше компания, тем меньше чаевые).

4. В США мужчины оставляют большие суммы чаевых, чем женщины. Клиенты, использующие при оплате кредитные кар-

В связи с тем что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

1) установить мотивы, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;

2) создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

3) активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Сотрудникам нужно говорить о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности. Обратная связь обеспечивает основу для мотивации.

Важную роль при стимулировании труда, несомненно, играет получаемое экономическое вознаграждение (оплата труда и другие материальные поощрения). В сфере услуг уровень экономического вознаграждения сотрудников ниже, чем в производственных отраслях экономики. Однако здесь, и прежде всего в индустрии гостеприимства, большое значение имеет исторически сложившаяся традиция получать дополнительное вознаграждение (оплату) за труд в виде *чаевых*, сумма которых существенно повышает уровень материального благосостояния персонала обслуживания (официантов, барменов, швейцаров, коридорных, носильщиков багажа и др.).

Выявлению функций чаевых посвящены специальные научные исследования, результаты которых не дают однозначного объяснения этому понятию.

С экономической точки зрения чаевые рассматриваются как дополнительная оплата дополнительных услуг, или механизм, дополняющий фиксированную цену услуги в нестандартных ситуациях.

Социологи объясняют функцию чаевых как подарок тому, кто оказывает услугу. При этом он должен подчеркнуть высокий социальный статус дарителя и является демонстрацией его превосходства. Каждый, кто получил чаевые, должен почувствовать себя при этом облагодетельствованным и выразить благодарность и уважение тому, кого он обслуживает. Данное социологическое объяснение противоречит реальности, так как указывает на то, что официанты, бармены, швейцары должны

Контроль, как правило, ассоциируется с властью, командованием: "поймать", "уличить", "схватить". Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания этой функции. Понятие "контроль" выходит за пределы понятия "контролирование (проверка) как вид административной деятельности". Оно охватывает собой и активную деятельность менеджера — управление.

В самом общем виде **контроль** означает процесс соизмерения (сопоставления) фактических достигнутых результатов с запланированными.

Как видно из определения, контроль имеет меньшее отношение к отдаванию приказов сотрудникам, а больше — к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Все системы контроля всегда базировались на принципе обратной связи: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате этого устанавливаются определенные отклонения от заданных показателей с тем, чтобы либо исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования:

✦ эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

✦ эффект влияния на людей — выясняется вопрос: применяемая технология контроля вызывает у работников удовлетворение или страх, приводит к конфликтам или способствует обучению;

точки, оставляют больше чаевых, чем клиенты, оплачивающие услуги наличными.

В разных странах традиция платить чаевые имеет свои особенности. Например, в Японии чаевые запрещены и потому предложение японскому официанту чаевых может быть воспринято как оскорбление.

10%-ный стандартный размер от суммы заказа считается высоким в Швейцарии, Голландии, Германии, Австрии и Скандинавских странах. Здесь размер чаевых составляет не более 3–6%. Традиционно более дорогими в плане платы чаевых считаются Бельгия и Франция. В парижских и бельгийских ресторанах размер чаевых не ниже 10%. А в отдельных ресторанах на юге Франции чаевые — единственный источник дохода официантов. Заработную плату они не получают. В США чаевые платят не только официанту и швейцарам, но и метрдотелям. Самые большие суммы чаевых получают бармены. Обычно бармену принято платить 15%, а в элитных ресторанах — до 30% стоимости заказа. В США чаевые принято платить даже в заведениях быстрого питания.

В отдельных ресторанах чаевые включаются в цену обслуживания. Чтобы узнать об этом, клиент должен внимательно ознакомиться с меню, где он увидит соответствующие отметки типа: "servic pise", "tips included" или "trinkgeld in fen".

Иногда владельцы ресторана предусматривают следующие письменные предупреждения: "Обслуживание в счет не включено", что означает, что поощрять официанта клиенты должны самостоятельно. Во многих заведениях индустрии гостеприимства отлажена система оплаты чаевых по кредитной карточке.

Несмотря на противоречивые мнения в отношении существования чаевых, они и сегодня остаются одним из важнейших мотивирующих факторов персонала обслуживания индустрии гостеприимства.

Функция контроля

После того как составлен план работы гостиницы, организован труд, установлены параметры мотивации, появляется необходимость в выполнении еще одной функции менеджмента — *контроля*.

В последние годы был разработан ряд методов анализа и контроля процесса обслуживания на предприятиях гостеприимства.

1. *Метод диаграммного проектирования.* Предложен американским ученым Л. Шостаком. Суть состоит в визуальном представлении всего процесса производства и оказания услуг, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом. Согласно технологии диаграммного проектирования прежде всего следует различать "полосу видимости" для потребителя выполняемых в процессе оказания услуги задач.

Процесс обслуживания в ресторанах McDonald's предполагает, что реализация задачи по производству гамбургеров должна быть скрыта от глаз потребителей, то есть находиться за линией видимости. Стратегической альтернативой такому подходу служит сеть ресторанов Subway, где считается, что процесс производства пищи и обслуживания должен происходить только на глазах у клиентов, то есть находиться в зоне видимости. В первом случае от потребителей скрывается быстрый процесс подготовки гамбургеров из замороженных полуфабрикатов с помощью микроволновой печи. Во втором случае, наоборот, подчеркивают, что конечная продукция приготавливается только из свежих продуктов, которые клиенты могут видеть сами. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи.

На невидимой части диаграммы анализируются задачи, решаемые в процессе производства услуги.

2. *Метод точек соприкосновения.* Под точкой соприкосновения понимается момент непосредственного взаимодействия персонала обслуживания и потребителей (клиентов). Именно в этот момент становится понятной реакция клиента (он удовлетворен или нет). В данном случае менеджеру предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом гостиницы или ресторана в процессе потребления услуги (оформляется в службе приема и размещений, делает заказ в ресторане, обращается за помощью к консьержу и т.д.).

✦ выполнение задач контроля — контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;

✦ определение границ контроля — контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством, права и свободы личности.

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль. Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации; в области материальных — контроль за качеством сырья; в области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации.

Текущий контроль. Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он прежде всего прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Заключительный контроль. Цель такого контроля — помочь предотвратить ошибки в будущем. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, а во-вторых, способствует мотивации.

Осуществление функции контроля в индустрии гостеприимства осложняется тем, что предоставляемые здесь услуги в большей степени носят нематериальный характер, то есть не имеют формы, размера, цвета, упаковки и т.д. Здесь достаточно трудно применять привычные критерии оценки.

*каждой службы или отдела. Затем проводится совместный ана*лиз с целью выявления потерь времени, дублирования задач, шестыковок и т.д. На основании проведенного анализа действующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации.

Каждый из рассмотренных методов имеет свои преимущества и недостатки. И чтобы максимально нейтрализовать последние, необходимо разумно эти методы комбинировать.

Для осуществления контроля за ходом реализации планов организации располагают различными средствами: бухгалтерским учетом, техническим и дисциплинарным контролем, оперативными сводками. В настоящее время большое распространение получил *аудит*, который считается самым действенным *контролем, так как дает наиболее полное и объективное пред*ставление о положении дел в организации, а все прочие виды контроля анализируют, как правило, лишь одну из сторон деятельности. К современным тенденциям развития контроля как функции управления прежде всего относится передача части контрольных функций независимым сторонним организациям, специализирующимся на функции контроля, то есть аудиторским фирмам.

В последнее время в мировой практике получил широкое распространение *бенчмаркинг* (от англ. *benchmark* — определять эффективность системы, проверять по эталонному тесту) — новый метод контроля, особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск предприятий, которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализации передовых методов в собственных условиях.

В любом случае контроль в гостиницах может быть ориентирован по двум направлениям (рис. 3.4, 3.5):

а) ориентация на расходы;

б) ориентация на рынок.

Чем выше доля фиксированных расходов, тем сложнее достичь планируемой рентабельности. Отелям и ресторанам с от-

Считается, что эти моменты поддаются контролю со стороны менеджмента и становятся таким образом контролируемыми факторами.

На основании соответствующего анализа можно сократить либо увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания персоналу контактных служб по поводу того, как себя вести, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач в момент "соприкосновения" с клиентом.

С помощью метода точек соприкосновения возможно смоделировать процесс обслуживания. Благодаря своей систематичности метод точек соприкосновения хорошо подходит для разработки концепций производства и реализации новых услуг.

3. *Метод потребительского сценария* (или "портфельный протокол"). Технология этого метода проста. Менеджер при проектировании этапов и задач процесса обслуживания обращается за помощью к клиентам. В частности, он просит клиентов (индивидуальных или в небольших группах) описать процесс обслуживания или составить его сценарий, который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу обслуживания и высказать рекомендации по его совершенствованию.

В процессе составления такого протокола можно выявить сильные и слабые стороны обслуживания. В дальнейшем таким образом можно разработать новый сценарий обслуживания или даже идею новой услуги.

4. *Метод реинжиниринга*. В значительной степени он направлен на внутреннюю среду предприятия, то есть невидимую часть процесса обслуживания. Суть данного метода заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

Применительно к индустрии гостеприимства технология реинжиниринга состоит из двух последовательных шагов. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в гостинице или ресторане. Это достигается через создание общей диаграммы процесса обслуживания, где показаны роль и задачи



Рис. 3.5. Сущность контроля при ориентации на рынок

3.2. Методы управления

Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Множественность методов менеджмента и разные подходы их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

В практике управления гостиничными предприятиями одновременно применяют различные методы и их сочетания.

носительно высокими фиксированными расходами и сильными колебаниями спроса сложно контролировать постоянные расходы. Предприятия общественного питания с ориентацией на расходы, в которых непостоянные расходы высоки, концентрируют главную задачу на контроле расходов.

Только ориентированный на рынок менеджмент может разрешить проблему колеблющегося оборота. Традиционный нормативный контроль расходов поможет здесь мало. Новая техника контроля в отношении методов прогнозирования, бюджетирования, анализа продаж и спроса, контроля качества и ценовой политики должна приниматься с ориентацией на рынок.

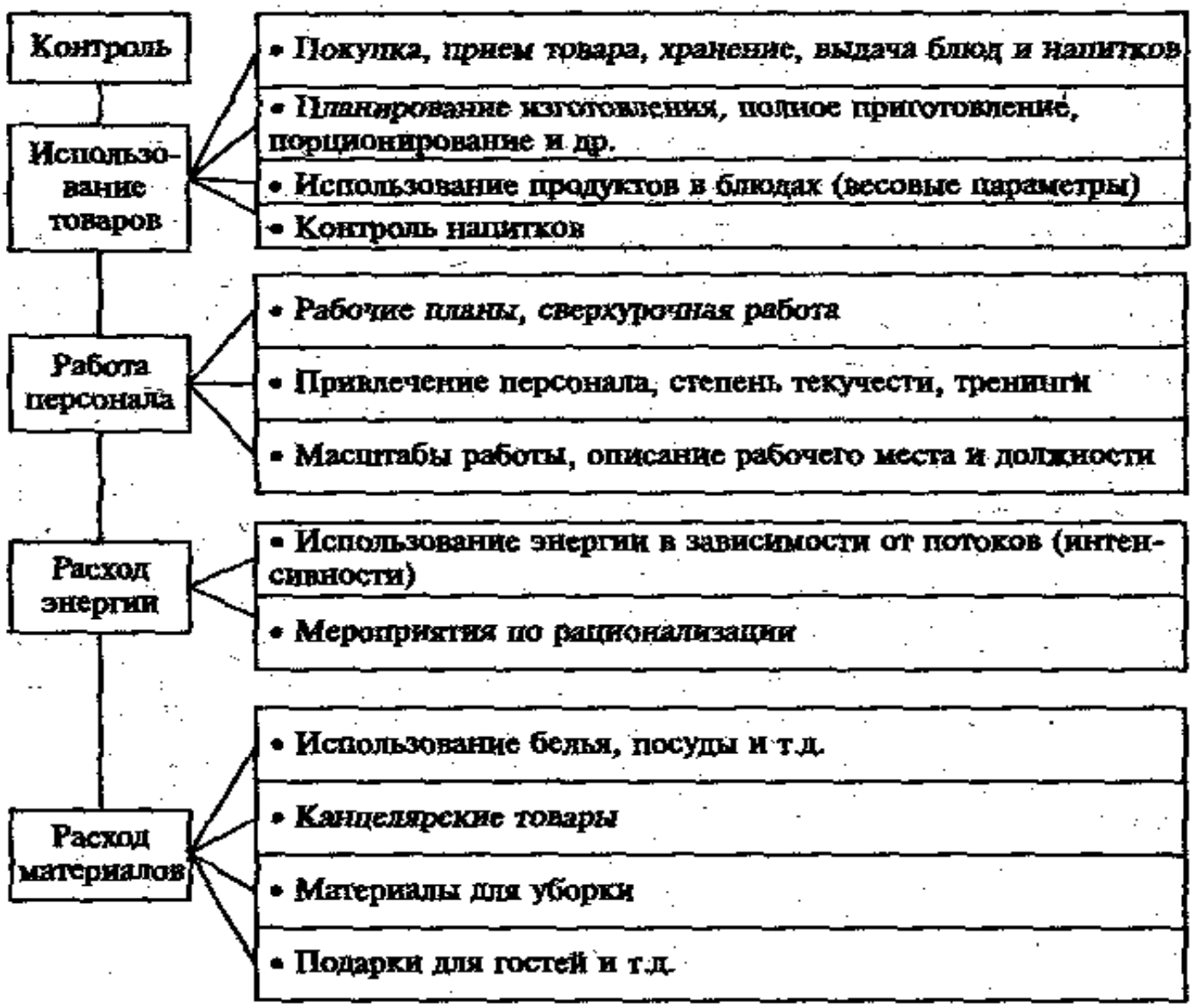


Рис. 3.4. Сущность контроля при ориентации на расходы

К основным группам методов относятся:

1) экономические;

2) организационно-административные;

3) социально-психологические.

Экономические методы управления. *Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Поэтому экономическим методам в управлении отводится центральное место.*

О применении этих методов следует говорить тогда, когда поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Чтобы экономические методы управления были действенными, *необходимо, как минимум, обеспечить "отзывчивость" организации на экономические стимулы. Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства:* коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса.

Основной смысл всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы *поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать* экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов *формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием* (приказами, директивами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления дол-

рытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные оды воздействия, когда они осуществляются посредством по-новки задачи и создания стимулирующих условий.

Социально-психологические методы управления. Установлено, результаты труда во многом зависят от психологических фак-ов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целе-правленно воздействовать на отдельных работников поможет оводителю сформировать коллектив с едиными целями и за-ми. Социологические исследования свидетельствуют, что ус-деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит го профессиональных знаний и на 85% — от умения рабо-ь с людьми.

Зная особенности характера каждого человека, можно про-зировать его поведение в нужном для коллектива направле-. Каждой группе свойствен свой психологический климат. этому существенным условием образования и развития тру-ых коллективов является соблюдение принципа психофизи-гической совместимости. Японские социологи утверждают, от настроения, желания человека работать и от того, какая ально-психологическая обстановка в коллективе, произво-ельность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или сколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к соци-ным и психологическим аспектам управления вызывает не-ровые взаимоотношения в коллективе, что снижает произво-ельность труда.

Социально-психологические методы представляют собой со-упность специфических способов воздействия на личностные ошения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а так-на социальные процессы, протекающие в них. Они основа-на использовании моральных стимулов к труду, воздейству-на личность с помощью психологических приемов в целях вращения административного задания в осознанный долг, треннюю потребность человека.

Главная цель применения этих методов — формирование ллективе положительного социально-психологического кли-а, благодаря чему в значительной мере будут решаться вос-тельные, организационные и экономические задачи.

Все формы организационно-административных методов едины в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, которые исключают всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя *типами подчинения*:

- вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";
- пассивным подчинением, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным, которое удовлетворяет и руководителя, и подчиненного.

Использование организационно-административных методов управления создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям *прямого воздействия относится непосредственная связь* руководителя и подчиненного. Однако прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и

жера в процессе подготовки и реализации управленческих ний.

ак видим, стиль и метод руководства существуют в определом единстве. Стиль представляет собой форму реализации дов руководства, принятую данным менеджером в соответи с его личными характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен ие определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих конкретными качествами.

Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Таким образом, стиль руководства — явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев, так не существует и двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего идеального стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемые менеджером стиль или сочетание стилей может зависеть не только от личности менеджера, но и от соответствующей ситуации. "Правильный" стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку управленческие ситуации не стандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

Выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- ✦ управлять — руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;
- ✦ направлять — менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит вносить предложения и поддерживает их инициативу;

Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные приемы управления.

В качестве основных *форм* социально-психологического воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды (например, совместное празднование знаменательных дат), несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе.

3.3. Стиль управления

Работа менеджера в индустрии гостиниц и ресторанов представляется как выполнение управленческих функций в системе *"человек—человек". Это накладывает свой отпечаток на выбор* стиля руководства гостиничным предприятием.

Слово "стиль" греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении "почерк". Отсюда можно считать, что стиль руководства — это своего рода "почерк" в действиях менеджера. Более полное определение понятия ***"стиль руководства"*** — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения

неджер, использующий преимущественно ***демократи-*** стиль, стремится как можно больше вопросов решать кол-но, систематически информировать подчиненных о по-ии дел в коллективе, правильно реагирует на критику. нии с подчиненными он предельно вежлив и доброжела-находится с ними в постоянном контакте, часть управ-ских функций делегирует другим специалистам, доверяет . Он требователен, но справедлив. При таком стиле руко-а в подготовке к реализации управленческих решений при-от участие все члены коллектива.

уководитель с ***либеральным*** стилем руководства практически нивается в деятельность коллектива, а работникам предо-ена полная самостоятельность и возможность индивиду-го и коллективного творчества. Такой руководитель с под-ными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им ие, особенно если это угрожает его популярности. Либе-отличает безынициативность, неосмысленное исполнение ктив вышестоящих органов управления.

з всего имеющегося арсенала средств воздействия на кол-в основное место у либерала занимают уговоры и прось-При выполнении управленческих функций он пассивен: но сказать, "плывет по течению". Менеджер-либерал бо-конфликтов, в основном соглашается с мнением подчи-ых. Мягкость в обращении с людьми мешает ему при-сти реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники ют от него поблажек, которые он и делает, боясь испор-с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть братство, а "дистанция" такого руководителя со своими иненными на работе крайне незначительна. Руководитель рального стиля не проявляет выраженных организаторских обностей, слабо контролирует и регулирует действия под-ных и, как следствие, его управленческая деятельность зультативна.

тиль управления отражается на технологии принятия уп-нческих решений. В частности, менеджер:

- единолично принимает решение и извещает о нем ("чис-автократ);
- "внушает" решение;

✦ поддерживать — менеджер оказывает сотрудникам помощь при ислолнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

✦ делегировать полномочия — менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделял авторитарный, демократический и либеральный стили. Данный подход и положен авторами в основу классификации стилей руководства.

Для ***авторитарного (автократического) стиля*** характерна *централизация власти в руках одного руководителя, требующего*, чтобы о всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. *Все новое воспринимается им с осторожностью или* вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. В этом случае вся власть сосредоточена в руках руководителя-автократа.

Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Этот стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неугодных" является целью его управленческой деятельности. *В споре он часто говорит: "Мы с тобой не сработаемся". В таких* условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

1.1 — минимальная забота о производстве и нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место организации;

5.5 — это руководитель с философией "золотой середины". ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 — высокий уровень заботы о людях и о производстве. действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных дач.

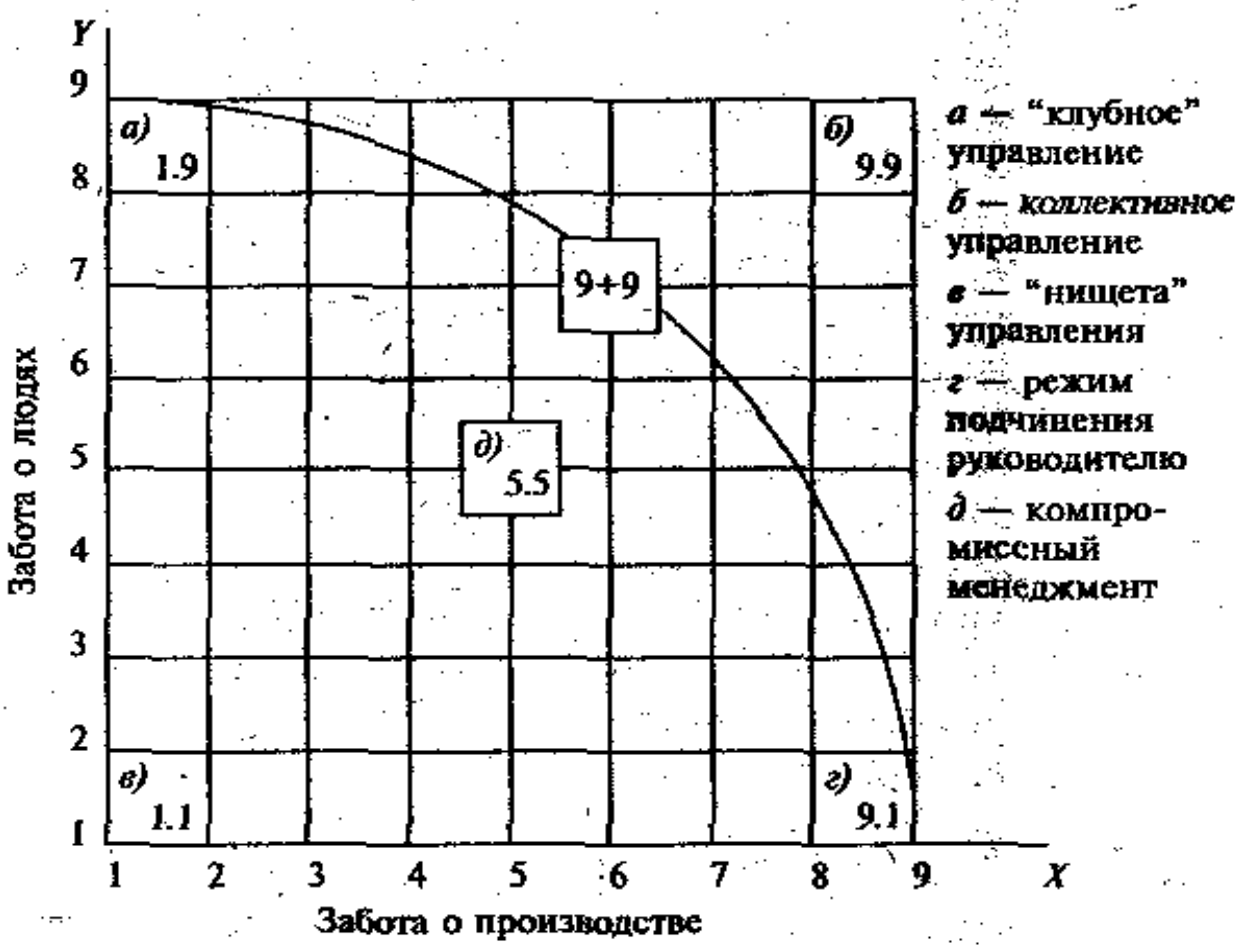


Рис. 3.6. Управленческая решетка

Вопросы для повторения

1. Что следует понимать под функциями управления?
2. В чем суть планирования как функции управления?
3. Охарактеризуйте принципы планирования.
4. Раскройте содержание организационной функции управления.

✦ высказывает свои мысли, идеи и предлагает задавать вопросы;

✦ *предлагает пробное решение в качестве опытного образца* (модели) для решения;

✦ раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения ("чистый" демократ);

✦ устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;

✦ позволяет подчиненным действовать без ограничений, *установленных руководством "свыше" ("чистый" либерал).*

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

В ***управленческой решетке***, предложенной Р. Блейком и Дж. Моутон, наглядно представлены различные способы реализации *руководителем своих полномочий. Действия менеджера* осуществляются в двух основных измерениях (рис. 3.6):

✦ забота о производстве (ось *X*) — стремление к получению положительных производственных результатов;

✦ забота о людях (ось *Y*) — стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу, взаимного понимания и поддержки.

Взаимосвязь двух измерений для определения стиля управления схематически может быть представлена в виде таблицы с девятибалльной оценкой, где один балл — низкая, а девять баллов — высокая степень измерения. Другие показатели обозначают промежуточные степени.

Из всей совокупности стилей руководства можно выбрать пять базовых:

9.1 — максимальная забота об эффективности производства сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

1.9 — минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

Глава 4
Управление процессами труда в гостиницах и ресторанах

4.1. Трудовой процесс гостиницы

На начальном этапе создания любой гостиничной структуры определяются ее задачи, которые распределяются между исполнителями. Вопрос о содержании задач ("что?") в последующем превращается в вопрос "как?", и он прежде всего относится к работе менеджера: четко и постоянно давать сотрудникам рабочие инструкции. Если указания менеджера будут слишком общие, то задачи не смогут быть выполнены на должном уровне. Поэтому в первую очередь необходимо ясно сформулировать цель рабочей инструкции — то, как должен выглядеть результат работы в идеальном варианте. Следовательно, до того, как менеджер передаст для исполнения рабочую инструкцию с указаниями о начале и конце работы, должно быть ясно: какой результат ожидается и кто ответствен за выполнение задачи. В рабочей инструкции следует обратить внимание на возможные сложности или особенности, а также средства выполнения задачи.

В гостиничном комплексе ежедневно создается великое множество рабочих инструкций. Например, при проведении банкета необходимо согласование работы сотрудников и отделов с целью гарантировать бесперебойный и качественный процесс по обслуживанию банкета. Чтобы рабочие инструкции согласовались между собой, необходимо расписать время и место работы каждого сотрудника в отдельности (рис. 4.1).

Эффективно организовать трудовой процесс в гостинице невозможно без служебного расписания и контрольных листов.

Служебное расписание. Основная цель служебного расписания — это учет потребностей гостиницы, с одной стороны, и пожеланий персонала (например, по организации рабочего времени) — с другой. При составлении служебного расписания вначале выделяют сферы работы, участие персонала в которых зависит от различий в загруженности каждого сотрудника (зал ресторана, кухня, отдел горничных и т.д.).

5. В чем состоит значение мотивации?
6. В чем суть функции контроля?
7. Что такое методы управления?
8. Поясните особенности экономических методов управления гостиницей.
9. Охарактеризуйте организационно-административные методы.
10. Какую роль играют социально-психологические методы управления?
11. Что вы понимаете под стилем управления?
12. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.
13. Опишите особенности демократического и либерального стилей управления.
14. В чем суть управленческой решетки?

...й. Для этого составляют посменные расписания с привлече-...м сотрудников на неполный рабочий день.

Контрольные листы. Как пилот перед стартом проверяет все ...ы самолета, так и в гостиницах и ресторанах с помощью кон-...льных листов можно проверить соответствие процесса труда ...личных сферах установленным стандартам качества. Конт-...льные листы (перечень требований к процессу обслуживания) ...рабатываются для каждого структурного подразделения. Это ...бенно важно для гостиничных и ресторанных цепей, так как ...мощью контрольных листов можно добиться единых стан-...тов качества обслуживания клиентов в различных регионах.

Главный вопрос при составлении контрольных листов — "Ка-...е стандарты качества мы хотим предложить гостям в нашей ...тинице?"

При систематическом анализе трудового процесса, а также ...омощью опроса гостей можно проверить, соблюдаются ли ...ндарты качества, и на этой основе разработать предложения ...улучшению сервиса.

Составленные контрольные листы со временем могут изме-...ться. В процессе труда они, как правило, перепроверяются, ...полняются, корректируются.

В гостинице контрольные листы могут составляться для сле-...ющих сфер деятельности:

- ✦ качество уборки номеров горничными;
- ✦ гигиена на кухне;
- ✦ подготовительные работы на кухне и в ресторане;
- ✦ работа сотрудников;
- ✦ реклама и реализация продукции и др.

Анализируя контрольные листы, можно получить ответы на ...едующие вопросы:

1) какие виды работ в гостинице повторяются;

2) какая деятельность зависит друг от друга по времени и ...сути;

3) какие виды работ основные, а какие носят вспомогатель-...й характер.

Контрольные листы влияют на повышение производитель-...сти труда новых сотрудников (стремятся к соблюдению стан-...ртов качества), выявляют сильные и слабые стороны работы ...стиницы, оптимизируют трудовые процессы.

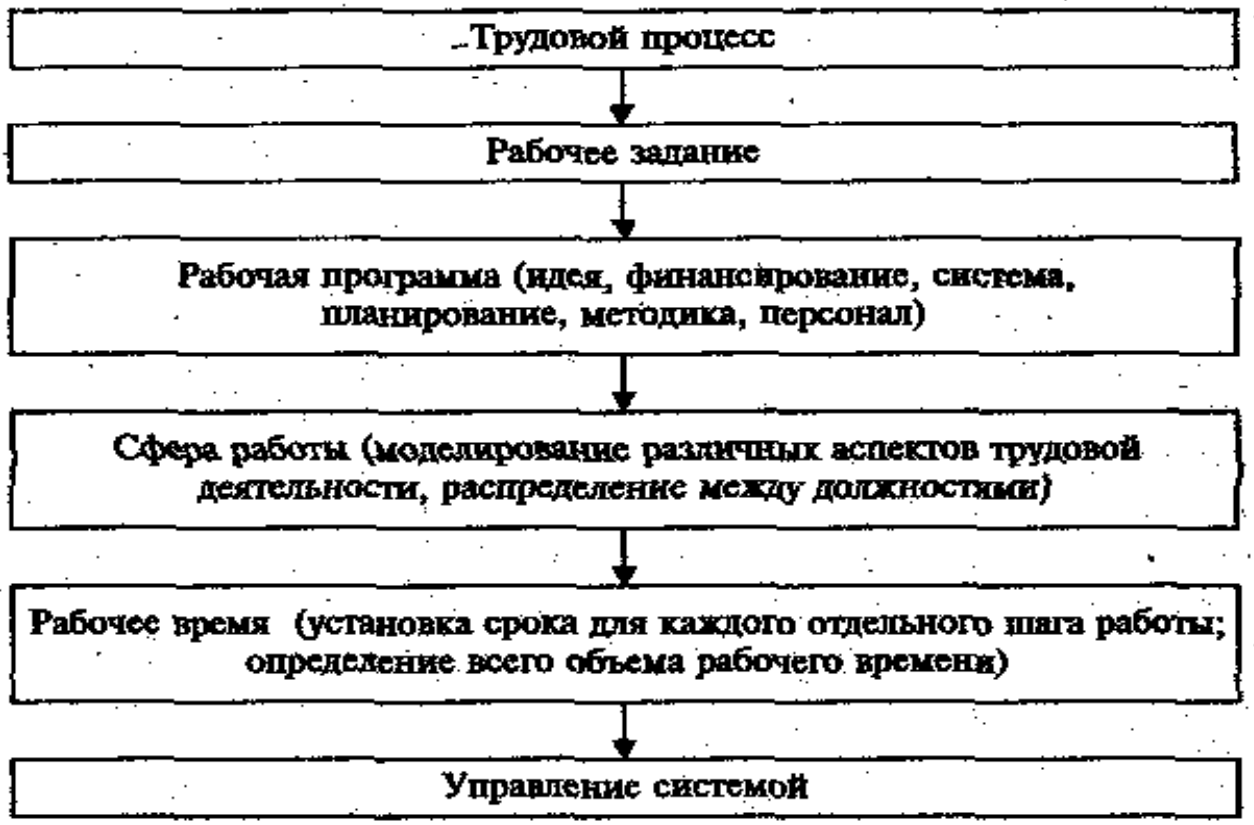


Рис. 4.1. Содержание трудового процесса

Чаще всего служебное расписание составляется по прогнозируемой загрузке. Это позволяет избежать неэффективного использования трудовых ресурсов (снизить расходы на персонал), не снижая количества и качества услуг для клиентов. В этих целях устанавливают среднюю загрузку в день или неделю с учетом особых мероприятий (банкетов, конференций, заседаний и т.п.). При составлении расписания дополнительно учитывают факторы влияния на экономику предприятия (реклама, содействие продаже и т.п.), чтобы максимально полно учесть все трудозатраты.

Для того чтобы обеспечить соблюдение стандарта услуг в каждой из сфер деятельности, надо учесть масштабы работы. К примеру, количество гостей, которое может обслужить сотрудник отдела сервиса, зависит прежде всего от уровня сервиса: высокий уровень предполагает большой масштаб работы. При этом особое внимание обращается на объем времени для подготовительных работ.

Гостиничный комплекс должен быть постоянно готов к обслуживанию различного (как большого, так и малого) количества

ии с высокими фиксированными расходами; проблемы ирования и прогнозирования функционирования гостиниц; способление непостоянных расходов к колеблющемуся объе- борота; сложность с ценообразованием.

4. Формы услуг. Гостиницы и рестораны оказывают множе- услуг. Объем предложения и его содержание прямо про- ционально влияет на размер и структуру издержек. Поскольку ифика работы ресторана (скоропортящиеся продукты, ин- идуальность потребления и др.) усиливает зависимость от оса, то в этом смысле усилена ориентация на рынок.

В конечном итоге в процедуре управления процессом труда тиницы главным требованием является минимизация издер- при стабилизации и улучшении качества услуг. Хотя струк- а расходов всех гостиниц и ресторанов похожа, целесообразно рабатывать собственный "менеджмент издержек" (управле- расходами) индивидуально для каждого предприятия. Толь- помощью статистических данных этого не сделаешь. К при- у, можно ли сказать, что ваш конкурент работает лучше ько лишь потому, что у него затраты на персонал ниже? нечно, нет. В настоящее время владелец гостиницы стоит ред сложной проблемой покрытия растущих затрат на зар- ту персонала повышением цен на блюда, напитки или но- ра. Жесткая конкуренция ограничивает рост цен. Кто хочет аться на данном рынке, цены должен устанавливать и про- зировать с учетом спроса клиентов и ценовой политики кон- ентов. Если хотите удержаться и занимать достойное место рынке гостиниц, ваш гостиничный продукт должен быть гда привлекателен для гостя. А хороший сервис обеспечи- т высококвалифицированные специалисты, труд которых жно соответствующе оплачивать, что всегда было и будет рого.

Повышение расходов на зарплату может быть обоснованным, и за этим следует повышение производительности труда пер- ала. Владелец гостиницы, менеджеры разных уровней долж- постоянно проверять ход работ с тем, чтобы в перспективе чшить трудовой процесс и повысить его производительность, дернизируя аппарат управления, повышая квалификацию сонала. При этом цель должна состоять не в том, чтобы по-

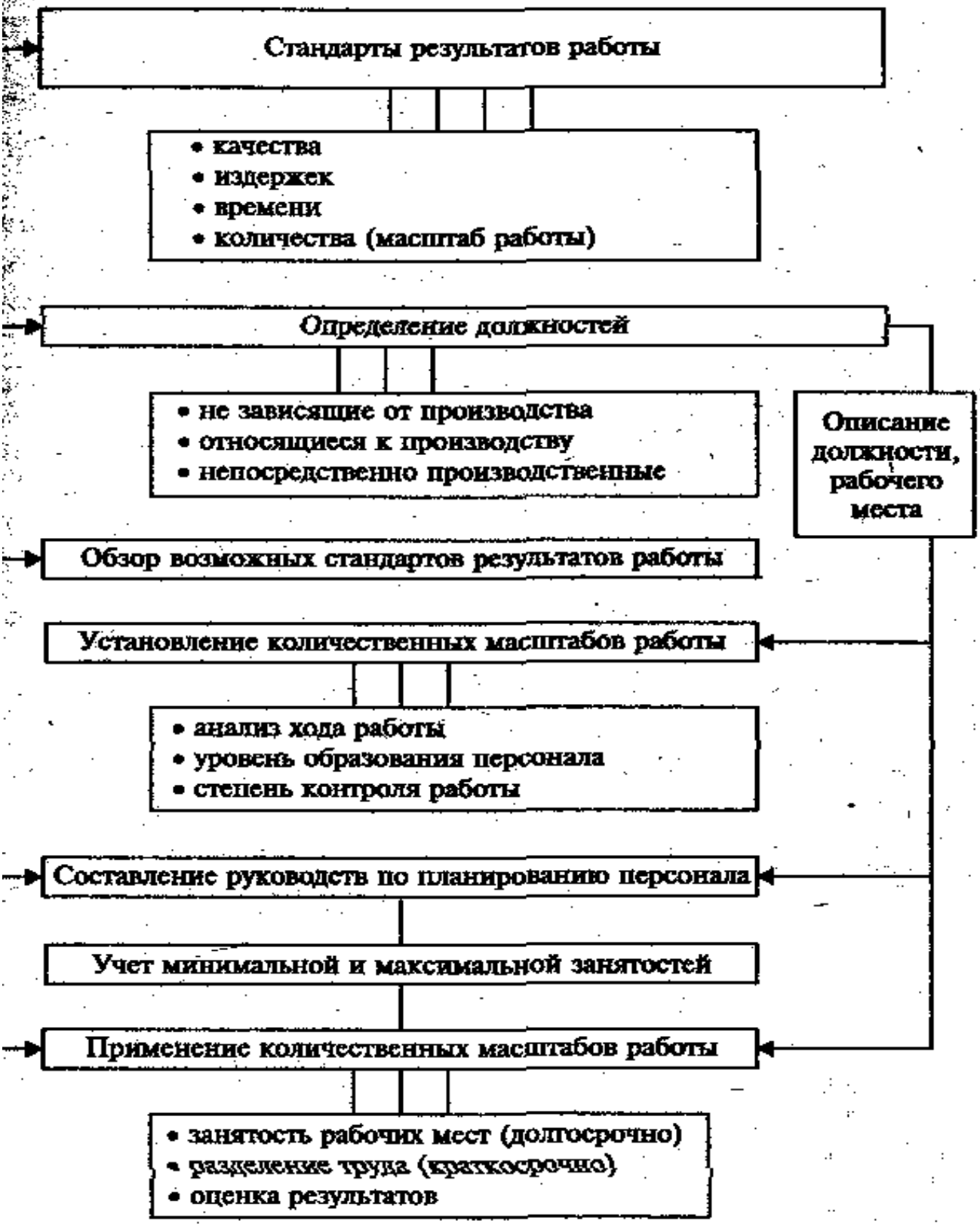
4.2. Управление затратами труда

При моделировании процессов труда в гостиницах и ресторанах учитываются основные ориентации предприятия — на доходность (прибыль) и на рынок. Ориентация на прибыль отеля — стремление к получению максимума дохода любыми средствами (например, сокращая до минимума издержки в ущерб качеству обслуживания). Ориентация на рынок (потребителя) — стремление максимально полно удовлетворять потребности клиентов (чего бы это ни стоило, иногда даже себе в убыток), чтобы завоевать рыночную нишу. Ориентация гостиницы оказывает существенное влияние на стиль менеджмента, выбор методов контроля, калькуляцию цен и использование инструментов маркетинга в целом. При любой ориентации на размеры расходов гостиниц и ресторанов влияют следующие факторы:

1. Источники и размер доходов гостиницы. Достаточная доходность гостиницы позволяет большую часть средств расходовать на обновление основных фактов, что в конечном итоге привлекает потребителя этой услуги, усиливая тем самым ориентацию гостиницы на рынок.

2. Структура расходов. Для большей части гостиниц приоритетом является постоянное увеличение расходов, связанных с внешним имиджем гостиницы (качество основных фондов, интерьер и экстерьер гостиницы, своевременный ремонт и т.п.). Вместе с тем менеджера всегда волнуют и расходы, практически не зависящие от оборота гостиницы (на уборку помещений, мойку посуды, персонал и др.). Поэтому управление расходами во многом определяется направленностью гостиницы: если на рынок — то потребуется больше средств на постоянные расходы; если на прибыль — то фиксированные расходы минимизируются.

3. Спрос на продукт и услуги. Для гостиниц и ресторанов характерно высокое колебание спроса (сезонность, политические события и др.). Поэтому сильна разница загруженности гостиниц в течение недели (месяца): то сильная загруженность, то свободное время в одни и те же дни недели. Такая постоянная нестабильность в обороте несет с собой для менеджмента множество проблем. Например: неиспользованные мощности в со-



ис. 4.2. Количественные масштабы работы как инструмент планирования работы персонала в гостиницах

больше "выжать" из сотрудников. Точный анализ хода работы должен способствовать облегчению труда, чтобы достичь лучших показателей качества обслуживания гостей.

Задача *владельцев гостиниц и менеджеров состоит в создании* таких условий, чтобы участники трудового процесса сами стремились облегчить свой труд. Это выгодно для всех, поскольку цели достигаются с меньшими затратами.

Облегчение труда не всегда означает уменьшение его количества. *Разумеется, что масштабы работы должны быть реальными* и достижимыми, учитывающими условия работы и степень квалификации исполнителей. Количественные масштабы работы должны рассматриваться как инструмент планирования персонала (рис. 4.2).

Стандарты результатов работы

Для установления стандартов результатов работы необходимо определить предпосылки, технологию и задачи труда. Стандарты зависят от типа организационной структуры гостиницы, уровня квалификации и образования персонала и необходимы для контроля результата.

Результат работы гостиницы может выражаться: а) в достижении планируемых показателей за установленный срок; б) в обеспечении необходимого оборота (в рублях) за определенный промежуток времени.

Стандарт результатов работы служит основой для каждого замещения вакантной должности и оптимального разделения труда.

В гостиницах наиболее часто встречаются следующие виды стандартов результатов работы:

- качества (определяет, как и на каком качественном уровне должна быть выполнена работа);
- издержек (устанавливает предел затрат на выполнение задачи (конкретного вида работы));
- времени (когда должна быть выполнена задача);
- количества (регламентирует, сколько и какие показатели должны быть достигнуты при выполнении задачи).

Примеры возможных стандартов см. в табл. 4.1.

Распределение рабочих мест

Особое место в управлении трудозатратами в гостиницах за-мает определение должностей и категорий работников, необ-димых для выполнения конкретных видов работ.

Чтобы не были неожиданностью большие убытки или доход финансовый год, необходимо составлять детальные прогнозы тельности гостиниц. При этом распределение рабочих мест — госрочное планирование персонала — играет ключевую роль. есь имеется в виду, что число персонала согласовывается с ожи-мой загрузкой гостиницы.

В соответствии с законодательством владельцы гостиниц не гут, не хотят и не должны увольнять сотрудников внезапно; ни также не в состоянии за короткий срок набрать квалифици-ванный персонал.

Замещение рабочих мест в отдельных гостиницах зависит от жидаемого оборота; при этом некоторые должности должны ть заняты для обеспечения готовности предприятия к любой туации. Предлагается следующая классификация ***базовых ка-егорий должностей гостиницы***:

- не зависящие от производства должности;
- относящиеся к производству должности;
- непосредственно производственные должности.

Не зависящие от производства должности замещаются без ета ожидаемого оборота. Эти должности создаются и замеща-ются на основании решений менеджера гостиницы (политики редприятия). К этой категории относятся руководители всех делов, дирекция (администрация), часть персонала службы бслуживания. Персонал, занимающий не зависящие от произ-дства должности, обеспечивает постоянную готовность гости-ицы к приему гостей.

Относящиеся к производству должности находятся в опреде-нной зависимости от оборота предприятия, от числа обслу-иваемых гостей. *Эти должности планируются и замещаются* соответствии с прогнозами предприятия и на основании стан-ртов результатов работы. К этой категории должностей отно-тся служащие на этажах, портье, кассиры и другой зависящий оборота административный персонал, который должен со-аваться и упраздняться по необходимости.

Стандарты *результатов* работы должны объективно контролироваться, включая возможность самоконтроля каждого сотрудника, целенаправленного применения тренинг-мероприятий и оценку результатов работы сотрудника его начальником.

Стандарты как средство *менеджмента* должны периодически *пересматриваться* и по возможности совершенствоваться.

Таблица 4.1

Характеристика возможных стандартов результатов работы в гостиницах

Участок работы	Функция	Единица стандарта
Служба приема Служащие приемной Портье *Посыльные* Телефонная служба	Размещение	Число прибывших, уехавших Число занятых номеров на одну рабочую смену
Служба эксплуатации номерного фонда Горничные Дежурные на этажах *Персонал по уборке*, мойке окон	Размещение	*Число* занятых номеров или убранных квадратных метров Число номеров на рабочую смену Квадр. метр за 1 раб. час Окна за рабочую смену
Сервис ресторана Старший официант Официанты Официант по вину	*Питание*	Число гостей за время завтрака, обеда, ужина *Число приборов* за время завтрака, обеда, ужина Оборот напитков за рабочую смену
Кухня Повара		*Количество* блюд за рабочую смену
Бары Бармены		Оборот напитков за рабочую смену
Сервис на этажах *Официанты*		Число счетов за рабочую смену
Сервис банкетов Старший официант Официанты		Число гостей в одном мероприятии (обед, ужин, бал, банкет-коктейль, конференции)

Формы рабочего времени зависят от типа предприятия, состоя*ния рынка труда, производственной мощности и, не в послед*ю очередь, от количественной потребности в сотрудниках.

Полное рабочее время. 8-часовой рабочий день, 1 час — обед дневная рабочая неделя, 40 рабочих часов) — в Беларуси и ссии в гостиницах и ресторанах в настоящее время введена не де.

Сезонная работа. Предприятия предлагают индивидуальное бочее время на определенные месяцы или времена года. Содник работает один или несколько сезонов.

Частичная работа. Не обозначает, что работать нужно толь полдня; временное использование сотрудников может быть зличным. Чтобы привлечь рабочих к частичной занятости, жны стимулы: близкое расстояние до места работы, свободно бираемое рабочее время, более высокая зарплата за час, чем анятых полный день, право на получение пенсии.

Долевая работа. Два или более частично занятых работника бщем занимают одно полное рабочее место. Долевая работа жет поделить это место непропорционально исходя из интеов как работников, так и гостиницы.

Партнеры по долевой работе могут индивидуально распредеть их ежедневное, недельное, месячное или даже годовое время.

Почасовая работа. В отделе эксплуатации номерного фонда при обслуживании банкетов вспомогательная сила используся не более чем на 4 часа в часы пик или в случае непредвинной болезни сотрудника.

Формы служебных графиков работы в гостиницах должны быть кими и ориентированы на сотрудников. Анализ показывает, о не на многих предприятиях у сотрудников имеется право аствовать в формировании графика работы.

Нормальный график. Из-за 24-часовой необходимости оказая услуг в гостинице возможен только в нескольких администтивных отделах (бухгалтерия, отдел продаж, бюро персонала, лад и т.д.).

Посменный график. Широко распространен, например, в служприема гостиницы.

Частичный график. Наиболее широко распространенная форграфика. Например, если ресторан открыт только в обед и

Непосредственно производственные должности зависят напрямую от числа обслуживаемых гостей (оборота предприятия). Эти должности вводятся в соответствии со стандартами работы и ежедневными колебаниями производства. Кроме горничных, поваров, официантов, барменов и других служащих гостиницы к этой категории относят дополнительный персонал, который привлекается на короткий срок в случае необходимости. С помощью этой вспомогательной силы решаются проблемы гостиницы в часы пик.

Планирование и контроль распределения рабочих мест в согласовании с ожидаемым объемом оборота предприятия сегодня решает успех или неудачу менеджмента персонала гостиниц.

Гибкость рабочего времени

Особую значимость в блоке управления трудозатратами имеет гибкость рабочего времени в гостиницах, то есть соблюдение правила: нужный работник должен находиться в нужное время в нужном месте.

Разная интенсивность труда, сверхурочное рабочее время, слабопланируемое свободное время, а также негибкие графики работы негативно сказываются на рынке рабочей силы индустрии гостеприимства. Если нет сотрудников, удовлетворенных своим трудом, то следует ожидать, что в данной гостинице не будет и довольных гостей. Поэтому в сфере гостиниц и ресторанов должны преобладать гибкие графики рабочего времени. Исходя из данной посылки систему гибкого рабочего времени можно представить следующим образом (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Система гибкого рабочего времени

✦ ежедневная работа своевременно обсуждается в отделах вируется на ежечасной статистике гостей;
✦ ориентированные на сотрудников графики должны пла-оваться заблаговременно и объясняться сотрудникам;
✦ компьютерные графики работы помогают учитывать же-ия сотрудников, предусмотрительность и точность планов, чет при использовании сотрудников, посменное рабочее время поэтому оптимизацию свободных дней (выходных).

Итак, гибкость рабочего времени обозначает возможность менять (в рамках законных и тарифно-договорных распоря-ний) рабочее время. Используемая до этого система жесткой ламентации времени стала более подвижной.

Преимущества гибкого рабочего времени для сотруд-ка:
✦ возможность влиять на определение рабочего времени;
✦ рабочее время может организовываться в соответствии потребностями индивидуально;
✦ оптимальное распределение рабочего времени;
✦ участие в принятии решений по составлению графиков боты;
✦ возможность перехода на частичную работу без угрозы ка-ере;
✦ свобода действий без финансовых потерь.

Преимущества гибкого рабочего времени для пред-иятий (работодателей):
✦ растущая результативность работы сотрудников благодаря полнению их пожеланий о свободном времени;
✦ рациональное расходование времени;
✦ сокращение текучести кадров;
✦ возможность приспособления к колеблющейся загрузке нятость номеров, ресторана);
✦ повышение персональной ответственности сотрудников организацию рабочего времени;
✦ сокращение перехода хороших сотрудников на более при-екательные (в плане рабочего времени) предприятия;
✦ улучшение имиджа профессий, связанных с гостиницами ресторанами, для всей отрасли в целом.

вечером, то повар и официанты часто работают с перерывами. *После обеда у сотрудников "свободное время". В то время как* городские рестораны считают эту форму графика непривлекательной, сезонные рестораны применяют ее постоянно.

Ступенчатый график. Распределение рабочего времени должно организовываться на короткий срок. Это необходимо для того, чтобы сокращать непродуктивное рабочее время и сверхурочную работу. Следует проверить, действительно ли все сотрудники должны работать ежедневно. При ступенчатом графике начало и окончание работы указываются для каждого сотрудника отдельно. Так можно избежать пустой траты времени и минимизировать сверхурочную работу. Многие люди не любят рано вставать, а при ступенчатом графике можно установить начало работы по желанию сотрудника.

Скользящий график. Скользящее рабочее время на практике используется только некоторыми гостиницами. Сотрудник сам (в рамках ограниченного рабочего времени) устанавливает начало и конец своей работы без предыдущего согласования с руководством.

Введение гибких систем рабочего времени в гостиницах и ресторанах требует учета следующих особенностей:

- потребности и пожелания сотрудников относительно организации рабочего времени должны стоять на первом месте;
- каждый сотрудник для себя решает, сколько часов в месяц он хотел бы работать;
- сотрудники заключают индивидуальные трудовые договоры, в которых устанавливаются границы рабочего времени;
- желаемая работа согласовывается с ожидаемым оборотом;
- система выплаты зарплаты должна быть согласована с гибкими системами рабочего времени и перед введением точно проверена;
- точно определенные стандарты работы должны согласовываться с сотрудниками как цель работы;
- ежемесячно, принимая во внимание желания сотрудников и потребности предприятия, составляется индивидуально для каждого сотрудника соответствующее рабочее время;

4.3. Управленческий труд в гостиницах и ресторанах

Главное, на что должен быть направлен труд менеджера в гостинице, — обеспечить устойчивое функционирование гостиницы *на основе рационализации управления* трудовыми процессами.

Задача менеджмента в области управления процессами труда — распознать у своих сотрудников, принадлежащих к различным формальным и неформальным группам, противоречия в целях и сгладить эти противоречия, используя разные методы управления. Несмотря на конфликты целей пересекающихся формальных и неформальных структур, менеджер по труду должен совместно с сотрудниками создать эффективную социально-экономическую систему. *В этом случае управление процессами* труда, построенное на научной основе, играет решающее значение.

Управленческий труд в гостинице не создает материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупной рабочей силы и в этом отношении он выступает как труд производительный. Он выделяется в особую категорию общественного труда и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда *участвует группа лиц, то* обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд — вид общественного труда, основная задача которого — обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса.

Это планомерная деятельность административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой *сотрудников организации*. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой трудовых процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, возникающими в процессе выполнения управленческих функций.

Гибкая организация рабочего времени предоставляет множество возможностей для самостоятельного распоряжения своим рабочим и свободным временем.

Экологический менеджмент

Современные подходы к управлению процессами труда в гостиницах предусматривают трудозатраты в рамках экологического менеджмента.

Защита окружающей среды перестала быть модной темой. Ежедневные сообщения о таких катастрофах, как мусорный туризм, ковер из водорослей, уничтожение лесов, озоновая дыра, масляной (нефтяной) ковер, парниковый эффект, вымирание тюленей и т.д., показывают растущее отрицательное влияние человеческой деятельности на природную среду.

Экологическая политика еще не сформировалась в полной мере. Лишь немногие предприятия-пионеры уже сегодня проводят официальный экологический менеджмент.

Хотя гостиниц и ресторанов, которые проводят политику по защите окружающей среды, еще немного, но их численность постоянно растет. Защита окружающей среды должна пониматься как обеспечение предпринимательского будущего. Если мы не будем действовать сегодня, то завтра это будет намного дороже.

Основываясь на детальном анализе предприятия, необходимо дать принципиально новую оценку экологической ситуации. С учетом результатов анализа необходимо детально разработать экологические стратегии и план экологических мероприятий. С привлечением сотрудников и гостей к целенаправленному рационализаторству в целом следует способствовать экологическому самосознанию. Экологически чистая продукция, устранение отходов ведут к экономному использованию сырья, сокращению потребности в энергии, малому расходу воды, низкому загрязнению воздуха, устранению отходов, пользе для здоровья и т.д.

Рекомендации с учетом экологического менеджмента см. в приложении 1.

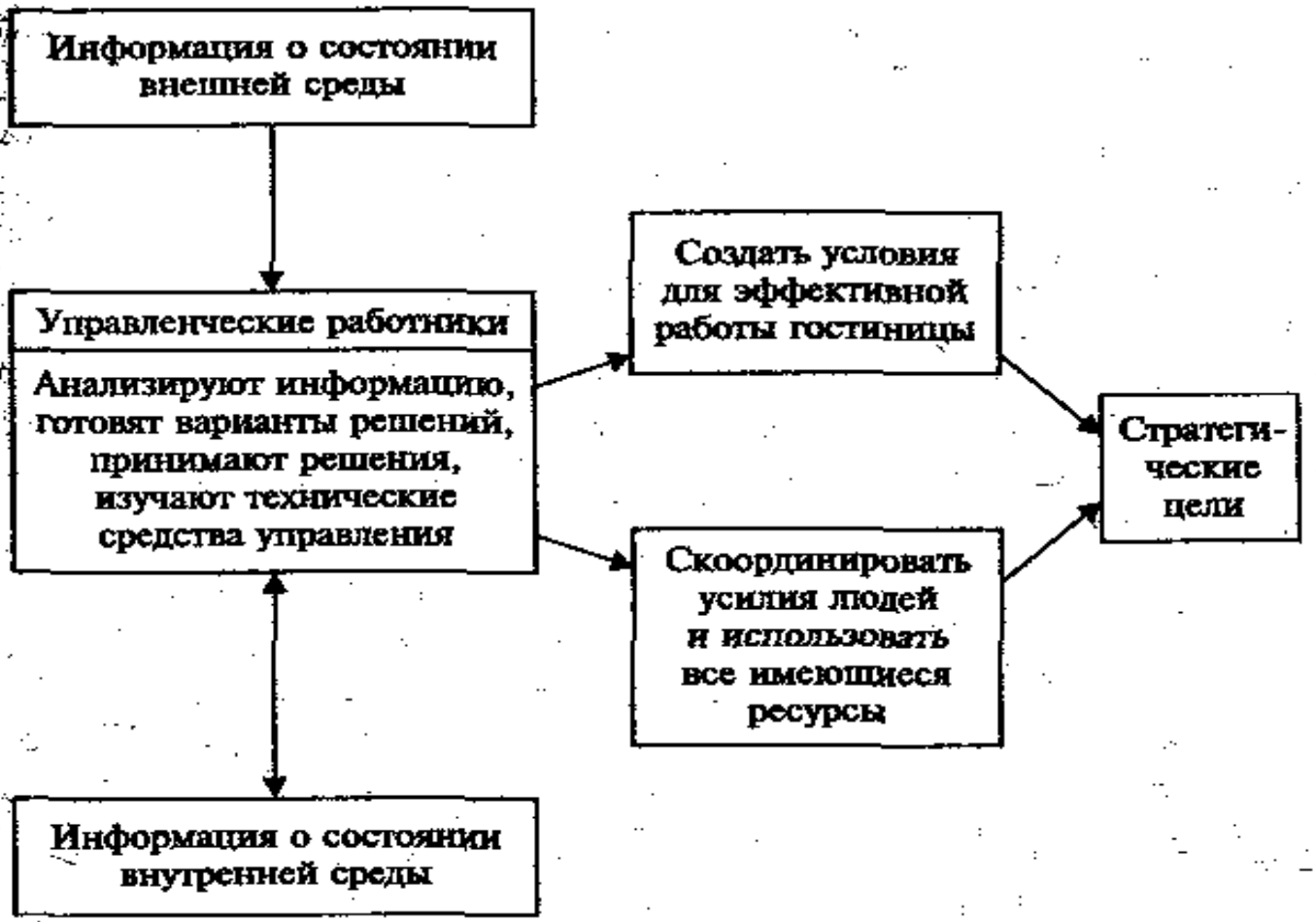


Рис. 4.4. Процесс управленческого труда в организации

✦ *регламентация* — это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг проблем, подлежащих жесткой регламентации, и определяются вопросы, для которых достаточно рекомендаций;

✦ *специализация* заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций и возложении на него полной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют пределы специализации, переступать которые нельзя, иначе можно ограничить творческий рост работников и отрицательно повлиять на результаты их труда;

✦ *стабильность*. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности своего состава, функций и решаемых задач. Это не исключает динамики в развитии. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно

Управленческий труд имеет свои особенности:

1. Информационный характер непосредственного предмета и продукта этого труда.

2. Участие в создании материальных благ не прямое, а через труд других лиц.

3. Предмет управленческого труда — управленческий процесс и люди.

4. Результат — управленческие решения. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.

5. Средства этого вида труда — организационная и вычислительная техника.

6. Это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности затруднено.

С развитием рыночных отношений управленческий труд приобретает определенные организационные формы, образующие в совокупности систему управления гостиницей.

Процесс управленческого труда в гостинице можно представить в виде схемы (рис. 4.4).

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

✦ *комплексность.* Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне — с учетом всех аспектов управленческой деятельности и касаться не одного работника, а всего управленческого коллектива;

✦ *системность.* Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий, в результате чего создается такая система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всего предприятия;



Рис. 4.5. Взаимосвязь задач разделения труда в управлении трудовым коллективом

необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе;

✦ *целенаправленное творчество* заключается в достижении двух взаимосвязанных целей — обеспечении творческого подхода при *проектировании и внедрении передовых приемов труда* и максимальном использовании творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассматриваемых выше принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Разделение управленческого труда

Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения и кооперации. **Разделение труда** — это специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур.

Особый интерес в области разделения труда представляет взаимосвязь задач разделения управленческого труда (рис. 4.5).

В гостинице предлагается горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути это разделение всей работы на составляющие компоненты, то есть расчленение общего производственного процесса на частные.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются *соответствующие работники для их выполнения*.

Разделение труда по товарно-отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур. Встречается, например, в гостиницах, имеющих в своем составе магазины; для более глубокого владения методикой продажи товаров и обслуживания

экономическое руководство — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, обеспечение ее рентабельной работы;

оперативное управление — составление и доведение до исполнителей оперативных планов, систематический контроль за ходом производственного процесса;

управление персоналом — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, есть горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий самих действий. Деятельность по координации работы других людей и есть по сути управление трудовыми процессами.

Разделение труда предполагает его *кооперацию*, которая представляет собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Существовавшая до 1990 года так называемая административная кооперация представляла собой объединение людей под эгидой администрации в направлении только вертикального разделения труда.

В рыночной экономике кооперация приобретает иное содержание. В ее основе лежат уже не приказы администрации, интересы, то есть побуждающим мотивом кооперированного труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). В данном случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Техническое обеспечение управленческого труда

Для работы с большим количеством организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников. Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру призвана организационная техника. *Организационной техникой*, или *техникой управления*, принято называть совокупность

покупателей торгово-оперативный персонал специализируют на реализации отдельных товарных групп (сувениров, хозяйственных, парфюмерно-косметических товаров и т.д.)

Квалификационное разделение труда основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать деятельность группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

Наиболее сложным представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений. Это прежде всего обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выделить отдельные функции.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:

✦ *общее руководство* — выработка и проведение в жизнь главных перспективных направлений деятельности организации;

✦ *технологическое руководство* — разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, ственно-техническое обслуживание. Степень механизации ленческого труда различна. Так, на этапе сбора и передачи рмации труд работников системы управления является преественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется *повторяемостью операций, что позволяет эффективно* пользовать средства организационной техники. На этапе ана- и обработки информации преобладают логические опера-. Хотя выбор средств оргтехники исключительно широк авторучек и резинок до печатно-множительных машин и комтеров), в зависимости от характера работы с информацией можно объединить в следующие основные группы.

Средства изготовления документов. Составление докумен- — одна из наиболее частых процедур в аппарате управления. следования показывают, что затраты на создание документов ным способом многократно превышают затраты на этот про- с применением комплекса технических средств.

Особую роль в составлении документов играют компьюте- Персональный компьютер является наиболее перспективным оборудованием для составления документации, проведения расчетов, изготовления видио-, аудио-, графической рмации и т.д. Ведущее положение на рынке компьютеров имают фирмы "IBM", "Packard" и др.

Диктофонная техника избавляет руководителей от необхомости готовить рукописные черновики документов, обеспечивает более равномерную загрузку машинисток, повышает продительность их труда на 40–50%. Кроме того, ускоряется мя прохождения и обработки поступающей информации.

Средства копирования и размножения документов. Современная копировально-множительная техника представлена разноразными устройствами. В практике сложилось несколько меов копирования — светокопирование, фотокопирование, *мокопирование, электрографическое копирование и др.* Наиее часто используются ксероксы различных модификаций.

Для копирования и оперативного размножения документаслужат принтеры, или печатающие устройства, которые водят информацию, хранящуюся в памяти компьютера, на агу. Сканер — аппарат для ввода в компьютер изображения умаги, пленки и т.п.

средств, служащих для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления. Необходимость широкого использования средств организационной техники вызвана ростом производства и изменением номенклатуры услуг, увеличением объемов информации. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем автоматизации управленческого труда.

Широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Однако следует иметь в виду, что применение технических средств управления должно осуществляться на основе комплексного подхода, с учетом глубокого анализа технико-экономических показателей управляемой системы. Это связано с тем, что организационная техника не является сама по себе универсальным средством повышения производительности управленческого труда. Вместе с тем она может оказать действенную помощь в снижении затрат времени на выполнение операций по обработке информации и тем самым увеличить ресурсы времени на творческие процессы, сделать управленческий труд более интенсивным и результативным.

К настоящему времени определились два основных направления в механизации и автоматизации управленческого труда в гостиницах. Первое осуществляется путем внедрения современных компьютерных систем, второе — посредством применения организационной техники.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники выделяют:

- ✦ механизацию отдельных операций;
- ✦ механизацию групп операций и процедур управления;
- ✦ создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов, всех функций управления.

Механизации и автоматизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плано-

от трех до пятнадцати. Из-за большого разнообразия ус-
ий и проблем координации ни одна величина не может счи-
ся правильным ответом, годным в любых обстоятельствах.
ичество машинисток в стенографическом бюро, которыми
жет руководить его заведующий, не равно количеству марке-
ов, которыми будет эффективно управлять начальник от-
а маркетинга гостиницы. Вместе с тем отсутствие твердых
ормативов на выполнение отдельных видов работ ведет к тому,
одни исполнители не имеют нормальной нагрузки в тече-
рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порож-
т конфликтные ситуации, ведет к нерациональному исполь-
анию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возмож-
и внедрения в практику работы норм и нормативов. Одна-
изменения в функциях руководства, вызванные переходом
ыночной экономике, свидетельствуют о том, что значитель-
часть управленческих работ поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют рас-
ные (аналитические) и исследовательские методы. Наиболь-
е распространение получили *аналитические* методы, с помо-
ью которых анализируется использование рабочего времени
ысококвалифицированными специалистами. Содержание их тру-
можно принять за эталонное, а структуру рабочего дня счи-
ть нормативом.

Исследовательские методы помогают определить трудоемкость
нкретных видов работ с учетом специализации организации
одержания труда. С помощью фотографии трудового процес-
и хронометража изучают все виды работ, их структуру и зат-
ты рабочего времени. После этого определяют усредненные
казатели, которые являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет бо-
е объективно оценить труд каждого работника аппарата уп-
ления, эффективнее использовать материальные стимулы.
нако поскольку сфера управления включает большое разно-
разие видов работ даже в пределах одной функции управле-
я, не может быть и речи о создании каких-либо универсаль-
х норм затрат труда.

Средства обработки информации. Оборудование этой группы механизирует работы, связанные с приемом и обработкой документов. В условиях АСУ средства обработки информации обеспечивают управление ходом решения задач по заданным алгоритмам и осуществляют обмен информацией с устройством ввода-вывода, с внешними запоминающими устройствами, с линиями связи. Сюда входят также вычислительные машины, комплексы и процессоры с оперативной памятью различных типов ЭВМ.

Средства хранения, группировки и поиска документации. Практика управления требует организации хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование (блоки подвесного хранения, специальные шкафы, секционные стеллажи), различные компьютерные системы.

Средства передачи информации. Эти средства должны обеспечивать возможность функционирования других систем управления организацией. Они входят в число основных систем технической базы управления. Это системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны), компьютеры, автоматические номеронабиратели, автоответчики и различные селекторные устройства. Наибольшую популярность в этой группе имеют: телефонная и электронная почта; пейджинговая связь; спутниковые системы связи.

Средства вычислительной техники. Эту группу средств составляют счетно-клавишные механические и электронные машины.

Нормирование труда

Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснования норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Предпринималось множество попыток точно определить, сколькими людьми может эффективно руководить один человек. Число, которое называют разные авторы, варьируется в пре-

4.4. Культура управленческого труда

В широком смысле управленческая культура — это совокупность организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может рассматриваться как служебная этика руководителя.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и правил, которые сознательно формируют образец его поведения.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- *юридические нормы* — отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера состоит в знании и выполнении этих норм;
- *моральные нормы* — регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *организационные нормы* — устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, правила внутреннего распорядка и другие нормы, принятые в организации;
- *экономические нормы* — регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.д.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, характеризующих культуру управленческого труда менеджера:

Подход к нормативному определению видов работ должен быть дифференцирован. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

✦ *нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) — для руководителей;

✦ *укрупненные нормативы численности* (численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях) — для специалистов;

✦ *времени* и *обслуживания* (определяются в зависимости от трудоемкости работ) — для технических исполнителей.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным является *метод аналогов* — установление нормативов затрат времени по аналогии с передовыми организациями. Этот метод целесообразно использовать для определения объемов работ тех категорий персонала управления, труд которых с трудом поддается сколько-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

В практике встречаются также методы *прямого нормирования*, которое используют для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

Методы косвенного нормирования учитывают влияние различных факторов на нагрузку служащих. С помощью этих методов устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, то есть числа обслуживаемых работников, приходящегося на одного обслуживающего (например, число рабочих на одного кладовщика; количество обслуживаемых одним диспетчером). Норма обслуживания предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

вопросам. Некоторые руководители считают, что двери их
нетов открыты для посетителей в любое время, когда они на
е (принцип "открытых дверей"). Такой подход оправдывает
, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько
ек.

Другие устанавливают для приема определенные дни и часы.
ая практика наиболее распространена. Если руководитель
каким-то причинам не может проводить прием, то это не
ит, что прием следует перенести на другое время. Прием
жен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из
естителей). Идти на срыв приема руководитель не должен
при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий при-
может осуществляться без предварительной записи.

Культура в работе с письмами. Сюда входит обязательная
истрация писем, определенные сроки их рассмотрения, пер-
альная ответственность руководителя за своевременное и
вильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое
сьмо.

Культура речи. Около 80% рабочего времени менеджера за-
ают контакты с людьми. Поэтому грамотная речь является
ной составной частью культуры труда менеджера.

Организационная культура. Определяет степень владения зна-
ми теории управления, методами организаторской работы,
т, навыки, умение осуществлять разнообразные организа-
нные процедуры, составляющие значительный удельный вес
труктуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур можно отнести подбор
асстановку кадров, работу с кадрами; разработку организа-
ных норм и нормативов, планов личной работы; постанов-
задач и доведение их до исполнителей, распорядительство,
троль исполнения и др.

Вопросы для повторения

1. Каковы слагаемые трудового процесса в гостинице?
2. В чем назначение служебного расписания и контрольных листов?
3. Какие факторы влияют на размеры расходов гостиниц?
4. Раскройте роль стандартов работ (результатов) в гостинице.

- личная культура;
- рациональное распределение рабочего времени;
- культура содержания рабочего места;
- культура проведения массовых мероприятий;
- культура приема посетителей;
- культура в работе с письмами клиентов и других лиц;
- культура речи
- организационная культура.

Личная культура. Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.

Рациональное распределение рабочего времени. Рациональная организация труда менеджера немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям: *работа с документами; работа с кадрами; решение социально-экономических, коммерческих вопросов;* совещания, переговоры; непроизводительные затраты времени; неучтенное время.

Руководитель должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: "Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать".

Культура содержания рабочего места. Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось "под рукой", и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Это неправильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п.

Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные в данный момент документы.

Культура проведения массовых мероприятий означает своевременное начало совещаний, переговоров и бесед; соблюдение регламента и этикета; умение распределять по степени важности совместно обсуждаемые вопросы и т.д.

Культура приема посетителей. Она предполагает соблюдение правил при приеме работников как по личным, так и по служеб-

Глава 5
Управление процессами обслуживания на предприятиях питания

5.1. Классификация предприятий питания

Для классификации предприятий питания туристской индустрии используется ряд критериев, наиболее важными среди которых являются:

1. Характер торгово-производственной деятельности.
2. Месторасположение.
3. Контингент обслуживаемых клиентов (гостей).
4. Ассортимент продукции (специализация).
5. Вместимость.
6. Форма обслуживания.
7. Время функционирования.
8. Уровень обслуживания.

Характер торгово-производственной деятельности является главным критерием, в зависимости от которого все предприятия питания подразделяют на следующие типы:

- ресторан;
- кафе;
- бар;
- буфет;
- закусочная;
- столовая и др.

Для каждого типа предприятий питания по этому признаку классификации характерны соответствующий ассортимент блюд и напитков, применяемые формы обслуживания, месторасположение, обслуживаемый контингент клиентов — сочетания других критериев классификации.

Ресторан — предприятие питания, предоставляющее гостям широкий ассортимент блюд, напитков, кондитерских изделий, в том числе фирменных и сложного приготовления. Высокий уровень обслуживания в ресторанах обеспечивается квалифицированными поварами, официантами, метрдотелями и сочетанием с организацией отдыха и развлечений.

5. Дайте характеристику стандартов результатов работ, наиболее часто встречающихся в гостиницах.

6. Опишите базовые категории должностей гостиницы.

7. В чем суть гибкости рабочего времени в гостиницах?

8. Дайте характеристику форм рабочего времени гостиниц.

9. Какие формы служебных графиков наиболее часто встречаются в гостиницах?

10. В чем преимущества (для сотрудников и для предприятия) введения гибких систем рабочего времени в гостиницах и ресторанах?

11. В чем суть экологического менеджмента в гостиницах? Укажите направления положительного влияния на окружающую среду со стороны гостиниц и ресторанов.

12. В чем отличие труда управленческого от других видов трудовой деятельности в гостинице?

13. Раскройте принципы рациональной организации управленческого труда.

14. В чем суть и каковы направления разделения труда в управлении коллективом гостиниц?

15. Охарактеризуйте основные направления технического обеспечения и механизации труда в гостиницах.

16. Каково значение процесса нормирования труда для гостиниц?

17. В чем состоит культура управленческого труда?

Месторасположение. В зависимости от месторасположения
ают:
городские рестораны. Расположены в городской черте и
лагают разнообразный ассортимент блюд, закусок, напитков
специализируются в предоставлении обедов и (или) ужи-
Работают в определенные часы и имеют многочисленных
ентов;
вокзальные рестораны. Расположены на железнодорожных
ровокзалах. Работают круглосуточно. Характерен ограничен-
набор блюд, закусок, напитков, невысокий уровень цен и
сительно быстрое обслуживание;
вагоны-рестораны. В основном имеются в поездах дальне-
следования и предназначены для обслуживания пассажиров,
дящихся в пути. В меню вагонов-ресторанов входят холодные
уски, первые и вторые блюда, горячие напитки, комплекс-
обеды, а также дорожные наборы в пакетах, кондитерские
лия, фрукты, соки, минеральные и фруктовые воды, прода-
мые официантами во всех вагонах поезда;
рестораны на теплоходах. Предназначены для обслужива-
пассажиров и туристов в пути следования. В них предостав-
ются завтраки, обеды и ужины. Обслуживание осуществляет-
официантами, но может применяться и самообслуживание.
крупных теплоходах может быть несколько ресторанов;
рестораны для автотуристов, не желающих покидать ав-
обиль. Расположены возле шоссе или крупных автостоянок.
лях экономии времени клиенты обслуживаются прямо в ма-
не официантами, которые подкатывают к ним на роликовых
ьках. Такой вид ресторанов распространен в США.
Бары можно классифицировать в зависимости от их распо-
ения в гостиничном здании:
вестибюльный бар служит удобным местом для встреч и
ед;
ресторанный бар традиционно является самым притягатель-
элементом интерьера ресторана;
вспомогательный бар представляет собой торговую точку,
оложенную в глубине гостиничного здания, на этаже. В боль-
отелях их может быть несколько. Здесь сосредоточиваются
сы вин, пива и других напитков для обслуживания гостей
осредственно в номерах;

В структуре гостиничных комплексов может быть несколько ресторанов, а может не быть ни одного. В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные цепи, обычно два ресторана — фешенебельный фирменный и небольшой с низким уровнем цен на блюда и напитки. Рестораны при гостиницах обслуживают как проживающих в них гостей, так и широкую публику. Они также организуют обслуживание торжественных и официальных приемов, совещаний, конференций, конгрессов, предоставляют гостям другие услуги: продажу сувениров, цветов, обслуживание в гостиничных номерах и т.д. В большинстве ресторанов предусматривается музыкальная программа и проведение концертов.

Кафе — предприятие питания, предоставляющее гостям ограниченный ассортимент блюд и напитков, мучных кондитерских изделий, кисломолочных продуктов в сочетании с отдыхом и развлечениями. Большинство гостиничных комплексов в своей структуре наряду с ресторанами предпочитают иметь небольшое кафе.

Бар — специализированное предприятие питания, предоставляющее гостям различные напитки, десерты, сладкие блюда и закуски. В баре имеется возможность отдохнуть в уютной обстановке, послушать музыку, развлечься.

Буфет производит продажу с потреблением на месте ограниченного ассортимента холодных закусок, бутербродов, напитков, булочных и кондитерских изделий, сладких блюд несложного приготовления. Допускается отпуск упакованной продукции на вынос, а также реализация продовольственных товаров. В гостиницах работают буфеты, оборудованные электроплитами, холодильниками, охлаждающими прилавками, кофеваркой и другим современным оборудованием.

Закусочная изготавливает, реализует и организует потребление на месте различных блюд и закусок несложного приготовления, бульонов, холодных и горячих напитков, мучных кондитерских изделий.

Столовая как предприятие питания часто встречается в структуре курортных гостиниц. Предназначена для изготовления, реализации и организации потребления на месте различными слоями населения завтраков, обедов, ужинов, отпуска их на дом. Предоставляет различные дополнительные услуги.

он же советует, какое вино лучше подходит к заказывае-
блюдам.
Оформление полносервисных ресторанов обычно соответ-
ет общему настроению, которое ресторан пытается создать.
ошная еда, обслуживание и атмосфера — все это в ком-
се оставляет незабываемое впечатление.
Специализация предприятий питания может быть различ-
от широкой специализации на блюдах определенной кухни
нцузской, итальянской, китайской и т.д.) до узкой специа-
ции *на одном или нескольких наименованиях* блюд. На при-
влении одного главного блюда специализируются обычно
приятия быстрого обслуживания, которые предлагают:

амбургеры	— McDonald`s, Burger King, Wendy`s;
ицу	— Pizza Hut, Domino, Little Ceasar;
оепродукты	— Red Lobster, John Silver`s;
блюда из цыпленка	— KFC, Church`s;
бифштексы	— Sizzler, Ponderosa, Bonanza;
сэндвичи	— Subway;
блинчики	— International House of Pancakes, Country Kitchen.

Рассматриваемый признак классификации предприятий пи-
ия *носит весьма условный характер*, в связи с чем один и тот
ресторан может быть одновременно и полносервисным и спе-
лизированным. Например, специализируясь на блюдах фран-
ской кухни, ресторан одновременно предлагает широкий
менее 15) ассортимент *их наименований*.
Среди разных типов предприятий питания наиболее просто
циализировать бары — в зависимости от ассортимента реа-
уемых напитков (винные, пивные, молочные, коктейль-ба-
и др.).
Закусочные также подразделяются на предприятия общего
и специализированные (шашлычная, чебуречная, пицце-
, блинная, бульбяная, бульонная и т.д.).
Вместимость. Для ресторанов она может составлять от 50 до
мест, кафе — от 50 до 150 мест, столовых — 50, 100, 200,
и более мест и т.д.

✦ *банкетный бар расположен в банкетном зале.* Используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций. Как правило, банкетный бар имеет большой запас дорогих и популярных вин, напитков, пива;

✦ *бар при бассейне.* Любой высокоразрядный отель (не только курортный) немыслим без бассейна и бара при нем, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля или какого-либо другого напитка;

✦ *мини-бары* — маленькие бары с холодильником в гостевых комнатах. *Предназначены для снабжения гостей напитками в любое* время суток. Запасы напитков в мини-барах пополняются ежедневно, а стоимость выпитого дополнительно включается в общий счет.

Контингент обслуживаемых клиентов (гостей). В зависимости от этого критерия выделяют предприятия питания:

✦ общедоступные;

✦ связанные с обслуживанием определенного контингента клиентов.

Хотя рестораны, кафе, бары в составе гостиничных комплексов предназначены для первоочередного обслуживания гостей, в большинстве случаев они являются общедоступными. Предприятия же питания в составе отелей-клубов, пансионатов обслуживают *только своих гостей.*

Ассортимент продукции (специализация). В зависимости от широты ассортимента предлагаемой продукции прежде всего можно выделить две большие категории предприятий питания:

1) полносервисные;

2) специализированные.

Среди типов предприятий питания полносервисными в большинстве случаев могут быть только рестораны и кафе, поскольку они предлагают широкий выбор закусок, блюд, хлебобулочных и мучных кондитерских *изделий, различных напитков.*

В меню полносервисных ресторанов и кафе высока доля фирменных и заказных блюд, которые относят к разряду блюд "высокой кухни" (*фр.* haute cuisine). Для полносервисных ресторанов характерен очень высокий уровень обслуживания: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд, объясняет, в чем особые качества

". Культура характеризует как степень развития той или иной ы жизнедеятельности человека, так и самого человека.

Общепринято деление культуры на материальную и духов-. Поэтому культура включает в себя совокупность матери-ых и духовных благ и ценностей, а также способы деятель-и человека по их созданию и использованию.

Культура обслуживания — это неотъемлемая часть общей туры общества. И ее следует рассматривать как определен-й уровень развития (степень совершенства) процесса обслу-вания, получающий выражение в психологических, этичес-, эстетических, организационно-технических и других ектах. На предприятиях питания все эти аспекты взаимосвя-ы и взаимозависимы.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприя-ем. На одном предприятии она может быть очень низкой, на том же — достаточно высокой. Проявление высокой культу-обслуживания определяется через поведение персонала, ко-ый четко знает, как действовать в любой ситуации и что от го ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая ьтура делает всех работников целеустремленными и застав-т с уважением относиться к своему предприятию.

Культура обслуживания — это сложное комплексное поня-е, слагаемыми которого являются:

- безопасность и экологичность при обслуживании;
- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслу-вания;
- наличие достаточного количества столовой посуды, при-ров и столового белья;
- знание психологических особенностей личности и процесса служивания;
- знание и соблюдение персоналом этических норм обслу-вания;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и редность обслуживания гостей;
- знание специальных правил предложения и отпуска раз-ных блюд и напитков, а также технических навыков и при-ов их подачи;
- знание основных правил сервировки стола.

Форма обслуживания. По применяемым формам обслуживания предприятия питания делят:

- ✦ *на предприятия самообслуживания;*
- ✦ с частичным обслуживанием официантами;
- ✦ с полным обслуживанием официантами;
- ✦ с обслуживанием буфетчиками.

Время функционирования. Предприятия питания бывают:

- ✦ *постоянно действующие;*
- ✦ сезонные;

а также

- ✦ работающие в дневное и вечернее время;
- ✦ работающие в ночное время (ночные бары).

Уровень обслуживания. Предприятия питания подразделяют на следующие категории:

- ✦ *люкс;*
- ✦ высшая;
- ✦ первая;
- ✦ вторая;
- ✦ третья.

Согласно ГОСТ Р 50762–95 рестораны делят на три категории — люкс, высшая, первая.

5.2. Культура обслуживания на предприятиях питания

Культура обслуживания — это организационная культура, *направленная на обслуживание клиентов на основе выработки* определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений персонала обслуживания и рядом других мероприятий.

Сегодня распространено понимание культуры обслуживания в узком смысле как совокупности правил вежливости (этики поведения). Однако данное понятие следует рассматривать значительно шире, во всех проявлениях составляющих его элементов.

Слово "культура" в переводе с латинского означает "обработка, возделывание, совершенствование, воспитание, образо-

ники безопасности. Все работники предприятия должны под-ать периодическому медицинскому освидетельствованию. поступлении на работу они обязаны пройти медицинский отр и прослушать курс по санитарно-гигиенической под-вке. Рестораны, искренне заботящиеся о безопасности сво-лиентов, организуют регулярные дополнительные семина-для работников кухни. Цель этих семинаров — еще раз омнить персоналу о необходимости соблюдения правил са-арии и гигиены и таким образом предотвращении опасности фекций. В процессе работы на предприятии обслуживающий *сонал периодически, не реже одного раза в два года, должен* ать экзамены по санитарному минимуму. На каждого ра-ника заводится личная медицинская книжка, в которую вно-результаты медицинских обследований, сведения о перене-ных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного нимума. К работе на предприятии не допускаются лица, яв-щиеся источником инфекционных заболеваний.

Наиболее частый способ распространения пищевых инфек-й на предприятиях питания — грязные руки персонала. По-му следует осуществлять контроль за количеством и частотой тья рук персоналом кухни (поварами, их помощниками, офи-нтами и др.). Использовать обычное мыло недостаточно. Не-ходимо специальное дезинфицирующее мыло или моющие сред-а. Для сушки следует пользоваться одноразовыми полотенцами.

Например, на предприятиях McDonald's действуют строгие вила санитарии, которые прежде всего оговаривают 10 слу-в, когда персонал обслуживания в обязательном порядке дол-н мыть руки:

1) после курения;
2) после еды;
3) после посещения туалетной комнаты;
4) перед началом работы;
5) после мытья полов и смены мусорных бачков;
6) после касания униформы;
7) после чихания и кашля;
8) после смены рабочего участка;
9) после работы с деньгами;
10) после касания волос и лица.

Безопасность и экологичность при обслуживании. На любом предприятии питания в первую очередь должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья и имущества гостей как в обычных условиях, так и в экстремальных ситуациях. В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей.

Предприятия питания должны быть оборудованы системами оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности.

На предприятиях питания должны беспрекословно соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического и производственного оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.

Обеспечение безопасности на предприятиях питания начинается с момента проектирования кухни и других технологических помещений. Без создания нормальных условий для работы персонала кухни нельзя гарантировать качественную обработку продуктов и последующее приготовление блюд. Санитарные правила и нормы (СанПиН) рекомендуют отводить под кухню ресторана 1/2 или даже 2/3 его площади. Недостаток производственных помещений нарушает технологический процесс, без которого соблюдать безопасность питания невозможно. Это относится и к организации хранения продуктов. Для правильного хранения на кухне должно быть достаточно оборудования, в том числе и холодильного, обеспечивающего сохранность качества продуктов.

Для обеспечения безопасности клиентов необходимо также уделять внимание чистоте посуды и приборов. Требуемую степень чистоты и определенную дезинфекцию гарантирует процесс мойки в посудомоечных машинах, который проходит при высокой температуре с использованием специальных моющих средств.

Особые требования в отношении безопасности предъявляются к персоналу обслуживания. Прежде всего весь персонал должен пройти подготовку по безопасным методам работы, знать и соблюдать меры пожарной безопасности, правила охраны труда и

, улицы. Это достигается применением различных архитек-ных приемов, что часто играет для предприятия не меньшую ль, чем хорошая кухня.

Особое значение для оформления интерьера помещений пред-иятий питания имеет решение проблемы цвета и освещения. ет и свет должны быть подчинены процессу обслуживания ентов. Пребывая в зале ресторана, кафе, бара, клиенты испы-ают на себе воздействие цвета. Научно доказано, что цветовое ружение в значительной степени влияет на эмоциональное со-яние человека, его настроение, самочувствие и работоспо-бность. Очевидно, что влияние может быть как благоприят-м, так и отрицательным. Цветовая гамма должна быть ательно продумана с целью создания в залах обслуживания осферы уюта, комфорта, безопасности и спокойствия.

Цветовые предпочтения индивидуальны. При дизайне соб-енной квартиры каждый волен выбирать приятные для него ета и цветовые композиции. При дизайне пространства обще-енных помещений следует исходить из научно обоснованных ний о воздействии каждого цвета на психологию человека.

Особенности психологического воздействия цвета на людей требовали пристального внимания специалистов различных правлений — художников, психологов, искусствоведов, врачей, хитекторов. В частности, установлено, что голубой и зеленый ета вызывают впечатление шири, дали и безграничности. Го-бой цвет снимает возбуждение, устраняет бессонницу, рассеи-ет навязчивые мысли. Зеленый расширяет капилляры и успо-ивает. Синий цвет уменьшает частоту пульса и мускульное пряжение. Холодные оттенки (данный факт доказан в ходе спе-альных исследований) вызывают сокращение ритма сердечной тельности и понижение температуры тела, поэтому благопри-но воздействуют на людей в жаркое время и в душных помеще-ях. Теплые оттенки красного и желтого обладают терапевти-еским действием, в частности хорошо воздействуют на аппетит. анжевый цвет является самым физиологически благоприятным, тонизирует и вызывает радость. Красный учащает сердцебие-е и повышает кровяное давление, возбуждает и стимулирует зг. Неблагоприятное воздействие на человека оказывают очень ные тона в больших количествах. Печаль и отрицательные

Кроме того, всякий сотрудник, находящийся на смене, должен каждые полчаса мыть руки с отметкой в специальном контрольном бланке. Правилами предусмотрена температура воды, которая должна быть +43°С...+46°С. Продолжительность мытья рук до локтя не менее 30 секунд с использованием бактерицидного мыла и с последующей обработкой специальным дезинфицирующим раствором. Ряд операций, связанных с непосредственным соприкосновением с пищевыми продуктами, на предприятиях McDonald's выполняется с использованием одноразовых перчаток.

Предприятия питания должны располагаться в благоприятных экологических условиях.

Эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания. Интерьер представляет собой внутренне организованное пространство помещений предприятий питания, одновременно выступающее средой действия (в нем осуществляется технологический цикл обслуживания гостей) и средой восприятия (обладает способностью оказывать сильное эмоциональное воздействие).

К помещениям предприятий питания, в которых происходит обслуживание посетителей, относят залы, бары, коктейль-холлы, буфеты. Входную группу помещений, где начинается обслуживание, составляют вестибюль с гардеробом, аванзал (помещение для сбора, ожидания и отдыха гостей), санузел.

Залы — это основные помещения предприятий питания, где обслуживают гостей. Их расположение влияет на планировочное решение, объемную композицию и архитектуру всего здания. Очень важно обеспечить рациональную связь торговых залов с производственными и вспомогательными помещениями, которая обусловлена технологическим процессом и функциональными требованиями. В частности, зал должен быть расположен таким образом, чтобы в него не проникали шумы производственных помещений и запахи кухни.

В решении интерьера учитывается специализация предприятий питания, контингент клиентов, на который они рассчитаны, применяемые методы обслуживания и ряд других факторов. При всем этом важно максимально раскрыть связь интерьера и окружающей предприятие среды: ландшафта, городского рай-

Со вкусом подобранные и разумно расположенные источники света создают атмосферу уюта и делают пребывание гостей комфортнее. Природа света такова, что при грамотном использовании он освещает, наполняет, структурирует пространство, заставляет его жить, акцентирует композиционные и смысловые центры, привлекает внимание к удачным элементам интерьера и отдельным деталям, маскирует изъяны планировки.

Специалисты считают: чтобы помещение было уютным и комфортным, в нем должно быть не менее трех источников искусственного света. Причем желательно использовать все виды освещения (фоновое — общее, рабочее, акцентирующее — декоративное).

Общая композиция света является удачной, если светильники располагаются на разных уровнях, имеют различную интенсивность света и освещение можно варьировать в зависимости от ситуации. Например, в ресторане, кафе особенно ярким освещение должно быть во время завтрака, чтобы клиенты могли читать газеты, журналы. В вечернее время освещение должно способствовать созданию атмосферы праздничности, торжественности или уюта. Также целесообразно использовать освещение, характеризующееся сочетанием зон с достаточно ярким освещением и затемненных. Ярким (акцентирующим) освещением можно выделить наиболее интересные элементы интерьера.

С помощью света можно преобразить интерьер ресторанного зала. Например, подсвечивая его различными способами, можно "раздвинуть" стены, раздробить плоскость стены лучом света, придать ей динамику и визуально увеличить помещение. Также с целью увеличения пространства можно создать эффект "парящего" потолка, как бы увеличив высоту помещения. Для этого за карнизом вдоль стены располагают в ряд равномерно светящиеся источники света. Когда они включаются, потолок как бы отрывается от стен и кажется выше.

Особое внимание следует уделить организации наружного освещения, которое способствует привлечению посетителей. Наружное освещение самого здания, вывесок и подходов к нему должно гармонировать с окружающей средой и в то же время привлекать внимание. Если предприятие расположено на шумной городской магистрали, то и освещение должно быть

эмоции парализуют произвольные движения и способствуют возникновению чувства усталости и утомленности.

Решая, в какой цветовой гамме будет выдержан интерьер, важно учитывать размеры и освещенность помещения. Для большого ресторанного зала можно использовать насыщенные цвета, в то время как в малом банкетном зале этот вариант вряд ли применим. Недостаток площади можно зрительно компенсировать (т.е. иллюзорно расширить), используя холодные оттенки, а большому помещению придать уют и ощущение защищенности, оперируя теплыми оттенками цвета.

Важно определить также и использование композиционных принципов. Так, цветовое решение, основанное на контрастах, несколько будоражит и повышает жизненный тонус. Композиция, построенная на тонких нюансах, способствует поддержанию атмосферы спокойствия, отдыха и настраивает на приятные размышления.

Важнейшим фактором, который, наряду с цветовым решением интерьера, определяет комфортные условия обслуживания на предприятиях питания, является правильная организация освещения. Естественное природное освещение способно влиять на настроение людей. То же происходит и с искусственным светом. Из-за плохого освещения может возникнуть состояние угнетенности.

Некоторые дизайнеры утверждают: можно создать интересное освещение — и больше ничего не делать. Они несколько преувеличивают, но подобное утверждение не лишено смысла. Искусственные источники света сегодня столь разнообразны, их дизайн и технические возможности столь совершенны, что можно удовлетворить вкусы и потребности любого клиента.

Выбирая источник искусственного света, следует исходить из того, насколько он гармонирует по стилю и цвету с интерьером. Не следует также забывать и о его функциональности, то есть достаточно ли он дает света, приятен ли свет для глаз.

Каждый светильник не существует в помещении обособленно. Свет всех осветительных приборов образует целое, которое называется общей композицией освещения. Ее надо тщательно продумать. Данный аспект проблемы наиболее актуален при организации освещения в больших залах ресторанов и кафе.

Дизайн интерьера также успешно используется в качестве ркетингового и брендингового инструмента. Особенность и ндивидуальность интерьера ресторана, кафе, бара становятся ажнейшими акцентами в рекламе этих предприятий, помогают здать собственный неповторимый имидж, сформировать в об-ественном питании образ высококомфортного, надежного, идного предприятия.

Наличие достаточного количества столовой посуды, приборов столового белья. Важным условием обеспечения высокой куль-ры обслуживания на предприятиях питания является наличие статочного количества столовой посуды, приборов и столово-белья, содержащихся в безукоризненном порядке. На пред-иятиях питания используется посуда различных видов: фар-ровая, фаянсовая, стеклянная, хрустальная, металлическая, ревянная, пластмассовая, посуда разового пользования. Ко-чество посуды, ее комплектность зависят от типа предприя-й, их мощности, разнообразия меню, режима работы, форм бслуживания, категории и некоторых других факторов.

Столовые приборы, используемые на предприятиях питания, елят на две группы: основные и вспомогательные. Основные риборы предназначены для приема пищи, вспомогательные — я раскладки блюд.

К основным приборам относят закусочный, рыбный, столо-ый, десертный, фруктовый. *Закусочный прибор* (нож, вилка) ис-льзуется для сервировки стола при подаче холодных блюд и кусок всех видов, а также некоторых горячих закусок. Отлича-ся от столового прибора меньшими размерами. *Рыбный прибор* ож, вилка) используется для сервировки стола при подаче вто-х рыбных блюд. Прибор включает вилку с четырьмя коротки-зубцами и углублением для отделения костей и нож с корот-м и широким лезвием в виде лопаточки. *Столовый прибор* (нож, ка, ложка) используется для сервировки стола при подаче рвых и вторых блюд при отсутствии специального прибора. *сертный прибор* (нож, вилка, ложка) используется при подаче дких блюд, пирогов, арбузов и т.д. По размеру десертный бор немного меньше закусочного. *Фруктовый прибор* (вилка, ж с острым, коротким лезвием, напоминающий перочинный) ичается от десертного меньшими размерами.

динамичным, ярким. Если ресторан или кафе располагаются в тихих уголках города, вдали от транспортного шума, то предпочтительнее *спокойное освещение, гармонирующее с уютным интерьером*.

Основным организующим и функциональным элементом интерьера предприятий питания, оказывающим влияние на создание комфортных условий обслуживания, является *мебель*. К номенклатуре и видам используемых в ресторанах, кафе, барах мебельных изделий кроме общих (функционально-технологических, эргономических, эстетических) предъявляются следующие специальные требования:

- ✦ соответствие мебели характеру работы предприятий, поскольку самообслуживание или обслуживание официантами влияет *на площадь стола, рассчитанную на одно место* за ним;
- ✦ соответствие типу торгового зала (ресторан, кафе, банкетный зал, бар), от чего зависят вид мебели и ее размеры;
- ✦ удобство — соотношение между высотой стола и высотой сиденья стула, высотой подлокотников и спинкой кресла (наиболее комфортным считается размер 20—31 см — расстояние от сиденья кресла до столешницы);
- ✦ гигиеничность, которая обеспечивается использованием соответствующих этому требованию отделочных материалов.

Главным предметом меблировки предприятий питания являются столы. Основные конструктивные элементы стола — это *столешницы и опоры. Столешницы могут быть различной конфигурации* (круглые, квадратные, прямоугольные) и размеров. По виду опоры столы могут быть одно-, двух-, трех-, четырехопорные. Размеры столов определяются их назначением: для ресторанов — обеденные, фуршетные, банкетные; для кафе и столовых; для кафетериев и т.д.

При организации интерьера не следует забывать о том, что современного человека сегодня волнуют проблемы охраны окружающей среды и собственного здоровья. Такая позиция накладывает определенные ограничения на полет фантазии архитектора и дизайнера. При оформлении интерьера наблюдается *тенденция использования экологически безопасных материалов*, изготовленных на экологически чистых производствах.

всех сторон на 25—35 см. В последнее время все чаще используются длинные и широкие (образующие красивые складки) скатерти, достигающие пола. Сверху они настилаются сочетающимися по цвету салфетками;

✦ *салфетки* используются большие по размеру, так называемые салфетки-покрывала, и гостевые салфетки квадратной формы и размерами 40 × 40 см, 50 × 50 см, 60 × 60 см. Салфетки-покрывала по виду, цвету и качеству подбираются под скатерть и используются для украшения накрытых столов, а также чтобы покрывать пятна и загрязнения;

✦ *ручники официантские* чаще всего имеют прямоугольную форму 40 × 80 см и используются для подачи блюд и обслуживания клиентов.

В ресторане необходимо иметь достаточное количество полотенец, используемых для полировки столовой посуды и приборов.

Классическим материалом для столового белья является лен и хлопчатобумажная ткань. В настоящее время используют также шелк, тонкое сукно, акрил, дралон, присент, покулен.

Знание психологических особенностей личности и процесса обслуживания. Знание основных психологических закономерностей позволяет людям в различных ситуациях находить психологически правильные решения, помогает не только воздействовать на других людей, но и развивать в себе те качества, которые необходимы в той или иной сфере деятельности.

Психологические явления, возникающие при взаимодействии людей, исследуются социальной психологией, одной из прикладных отраслей которой является психология обслуживания, или психология сервиса. В сфере обслуживания общие закономерности психологии имеют своеобразную окраску. Например, общение обслуживающего персонала с клиентами характеризуется особенностями, которые отсутствуют в трудовом коллективе и в кругу семьи. Поэтому для понимания поведения человека, выступающего в роли клиента, работнику сервиса нужно знать психологию процесса обслуживания — в частности, мотивов, причин и целей, которыми руководствуются клиенты при посещении ресторана; индивидуальные, возрастные и другие особенности спроса и т.д. В настоящее время большое вни-

Особенности подачи некоторых блюд вызывают необходимость использования специальных приборов, к которым относятся: *прибор для икры* — состоит из лопаточки или ложечки и ножа, по форме похожего на нож для масла с широким и закругленным лезвием. В ресторанах икру подают в специальной хрустальной икорнице на серебряной подставке, обложенной льдом. Поскольку важно подчеркнуть ценность каждой икринки, икорные приборы ранее изготавливались из очень тонких деревянных пластинок, насаженных на серебряные черенки. Таким прибором можно было не бояться "поранить" икринку. Сегодня икорные приборы по большей части изготавливают из пластика, стилизованного под дерево; *прибор для устриц* (вилка, нож) — нож служит для вскрытия устриц. Вилка имеет широкие, с острыми кантами зубцы, при помощи которых мясо устриц отделяют от раковины; *щипцы для омаров* — такими щипцами официант или гость разламывают клешни и суставы омаров и лангустов; *вилка для омаров* (пика для омаров) — используется для извлечения мяса из панциря и из клешней и удаления несъедобных частей; *прибор для раков* — нож и вилка, используемые для разделки отваренных раков; *щипцы для улиток* — предназначены для удержания раковин улиток, которые подаются целыми (в раковинах). При помощи острых загнутых зубцов улитку извлекают из своего домика и съедают.

Как правило, специальные приборы укладываются на подсобный стол и используются в тех случаях, когда соответствующие блюда имеются в меню либо заказаны гостями заранее.

Подбирая столовые приборы, следует обратить внимание на то, чтобы они соответствовали посуде по стилю.

На предприятиях питания для оформления зала и обслуживания используют различные виды столового белья:

- *мольтоны* — нижние покрывала из фланели, тонкого войлока или искусственной ткани с прорезиненным покрытием, которые стелятся непосредственно на столы с целью защитить их поверхности от горячих блюд. Они также препятствуют скольжению и сдвиганию скатертей и обеспечивают бесшумное обслуживание столов;
- *скатерти* соответствуют форме и размерам используемых на том или ином предприятии столов и, как правило, свисают

В управлении процессами обслуживания на предприятиях питания менеджерам очень важно также знать тип темперамента персонала контактной зоны. Например, официант-сангвиник успешно обслуживает клиентов, но ему трудно выполнять монотонные, однообразные операции, выполняемые при обслуживании большой группы клиентов. Официант-холерик незаменим при обслуживании большого количества клиентов, но плохо владеет собой в напряженных, конфликтных ситуациях. Официант-флегматик выдержан, уравновешен, но не может работать в быстром темпе, что вызывает раздражение у клиентов. Официант-меланхолик доброжелателен, отзывчив, стремится избегать конфликтов, но медлителен и обидчив.

Среди психических свойств персонала обслуживания, во многом определяющих культуру обслуживания, особое значение имеют внимание, память, речь.

Операции по обслуживанию клиентов (встреча гостя, принятие заказа, демонстрация бутылки с вином, осуществление расчета и др.) требуют постоянной концентрации внимания (необходимо все увидеть, все услышать, все сказать). На степень концентрации внимания влияет такой немаловажный фактор, как число объектов внимания (обслуживание нескольких клиентов, сидящих за разными столиками, одновременно). Работа официанта нередко требует быстрого переключения внимания, когда необходимо перейти от выполнения одной операции к другой (у одного клиента принять заказ, с другим произвести окончательный расчет, третьему подать блюдо).

Развитая память позволяет официанту легко запомнить наименования блюд и напитков, ингредиенты, цены, технологию обслуживания. Официант должен быть всегда готов быстро и правильно воспроизвести по памяти все сведения, необходимые для обслуживания конкретного клиента.

Клиенту нужно предлагать только то, что, по мнению официанта, ему может понравиться. Следует также отметить, что не стоит полностью отождествлять свой вкус со вкусом гостей, так как из-за их несовпадения могут возникнуть непредвиденные осложнения.

У разных клиентов принятие решение о приобретении услуги происходит по-своему: одни принимают решение самостоя-

мание уделяется изучению личности клиента, личности работника предприятия питания и их взаимоотношений в процессе обслуживания.

Индустрия питания — специфическая сфера, где общение людей занимает более 90% рабочего времени. Умение установить психологический контакт с клиентом — это профессиональное качество работников ресторана, кафе, бара и других предприятий питания. Знание психологии обслуживания поможет персоналу:

- понять поведение клиентов для выбора наилучшего варианта их обслуживания;
- познать свой внутренний мир в целях сознательного регулирования собственного поведения.

Каждый человек формируется в обществе как неповторимая личность с ее индивидуальными признаками, свойствами, особенностями. Психология различает людей по темпераменту, *который проявляется как совокупность индивидуально-психологических* особенностей человека, характерных для его поведения и деятельности, в частности темпа, ритма, интенсивности психических процессов и состояний, особенностей психического склада человека, выражающихся в степени эмоциональной возбудимости, подвижности, жизненной активности. Различают четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический, меланхолический. Темперамент служит самой общей характеристикой человека, накладывающей отпечаток на его деятельность.

Персонал обслуживания предприятий питания должен учитывать особенности темперамента клиентов, так как при обслуживании каждого из них требуется совершенно различная тактика. Например, клиент-холерик очень быстро реагирует на окружающую действительность, вспыльчив и резок, часто сильно возмущается. Поэтому при его обслуживании официант должен проявлять максимум внимания, выдержки, быстро реагировать на его просьбу. Официант должен постоянно быть готов к снижению повышенной возбудимости у холериков. Для флегматика характерна медлительность, и в процессе обслуживания таких людей нужно взять инициативу в свои руки и проявить настойчивость в предложении выбора блюд и напитков.

зательная черта каждого работника индустрии гостеприим-а. Это первейшее нравственное требование. Грубость, бестакт-сть, пренебрежительное отношение к людям нетерпимы в лю-й сфере трудовой деятельности, но в сфере услуг они недо-стимы.

Развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной запросы клиентов, имеет первостепенное значение в дея-льности предприятий питания. Независимо от используемо-метода обслуживания все работники ресторана, кафе, бара, фета должны руководствоваться определенными правилами, правленными на создание у гостя максимального чувства ком-орта. В качестве основного правила обслуживания следует ус-ить то, что по отношению ко всем без исключения гостям рсонал обслуживания должен быть безукоризненно вежлив, нимателен и тактичен. Гости практически всегда должны ви-еть обслуживающий персонал, но никогда (за редким исклю-ением) не должны слышать их разговоров между собой. По-улярность многих предприятий питания часто находится в рямой зависимости от этической культуры обслуживания, от жливого и внимательного отношения официантов к посети-елям. Производственный, организационный и эстетический спекты не исчерпывают всех форм культуры обслуживания в овременном ресторане. Чтобы обслуживание было действи-ельно культурным, недостаточно иметь современное краси-ое предприятие с техническим оборудованием. Важно распо-агать на этом предприятии квалифицированными, знающими ое дело кадрами.

Благожелательное отношение к клиенту должно проявлять-с того момента, когда он переступил порог ресторана, кафе, ара. Вежливая, внимательная встреча клиентов в определенной ере содействует повышению их психологического настроя. ень важно также обеспечить индивидуальный подход к кли-там, который заключается в знании и учете их личных ка-ств, интересов, склонностей, в соответствии с которыми сле-ует выбирать определенную манеру обращения.

Персонал обслуживания предприятий питания должен иметь рдые представления о нравственных требованиях, предъявля-ых к их профессии. Этим критерием обычно руководствуются

тельно, другие прибегают к совету персонала обслуживания. Не следует откровенно навязывать услугу. В любом случае последнее слово при совершении заказа должно принадлежать клиенту. *Надо только тактично, с пониманием дела подвести его* к принятию положительного решения.

Заканчивая обслуживание, следует поблагодарить клиента за то, что он *воспользовался услугами именно данного предприятия*, и выразить надежду, что в дальнейшем его посещения будут постоянными.

С точки зрения психологии официант должен во время обслуживания клиентов использовать специальные приемы, заключающиеся в следующем:

1. *Заслужи доверие.* Верь в то, что говоришь. Убеди гостя, что ты — его искренний друг. Честно заяви, что это блюдо для него будет "тяжеловато". Порекомендуй что-то подешевле — через минуту цены для него отойдут на второй план, а советы станут важными.

2. *Будь безупречным.* Важно, чтобы с первых же секунд гость понял, что попал к энергичному и симпатичному человеку. Для этого необходимо обратить внимание на речь (особенно первые слова), выражение лица (непринужденная улыбка), внешний вид (аккуратная стрижка, отличный костюм, чистые руки и ногти, отсутствие украшений и др.).

3. *Стань хозяином положения.* Мягко займи в разговоре это место. Превратись в человека, которому гость как бы делегирует свое право составить заказ. Опытные официанты знают это. Очень часто таким образом составляют заказы на большие компании.

4. *Возбуди внимание клиента.* В данном случае уместно следовать по цепочке: внимание → интерес → желание → заказ.

5. *Умей задавать вопросы.* Например: "Не хотите ли Вы?", "Не желаете ли Вы?", "Не кажется ли Вам?", "Не думаете ли Вы?" и т.д. *Такие вопросы, как правило, помогают избегать спор*ных ситуаций.

6. *Разговори гостя.* А сам внимательно слушай. Гость может *почувствовать при этом себя как дома. Данный прием особенно* рекомендуется использовать барменам.

Знание и соблюдение персоналом этических норм и правил обслуживания. Особое место в работе предприятий питания занимает этическая сторона обслуживания. Высокая этическая культура —

ников учреждения. В этом случае правило, согласно которо- сначала обслуживаются женщины, а уж затем мужчины, неп- менимо.

При передвижении обслуживающего персонала по залу дейст- ют правила, схожие с правилами дорожного движения: при речном движении идти по правой стороне; обгонять слева; останавливаться внезапно; избегать ненужных движений и При сервировке столов, а также в процессе непосредственного служивания гостей официант всегда движется вперед. Работа, полняемая им с правой стороны от гостя, обусловливает для го необходимость обходить стол слева. И наоборот, работа, полняемая официантом с левой стороны от гостя, обусловли- т необходимость для него обходить стол справа (рис. 5.1).

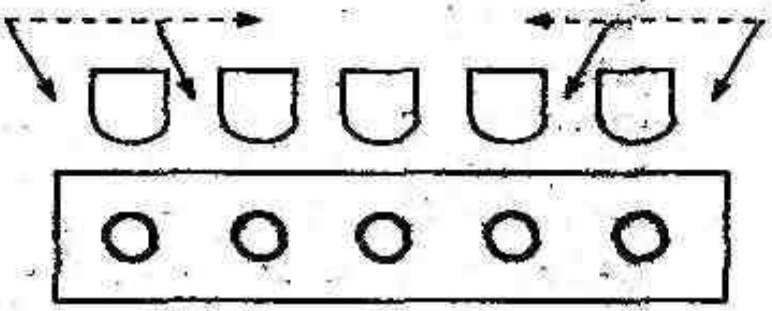


Рис. 5.1. Схема движения официанта в процессе обслуживания гостей

Стоя с правой стороны от гостя, официант выполняет следу- *щие действия:*

- раскладывает приборы, которые должны лежать справа жки, ножи);
- расставляет и убирает бокалы, рюмки и т.д.;
- подает бутылки с алкогольными напитками;
- разливает напитки;
- расставляет тарелки с супом;
- подает или наливает горячие напитки (кофе, чай, шоколад д.);
- подает карту меню;
- подает тарелки с табачными изделиями (например, с рас- той пачкой сигарет);
- убирает со стола тарелки, чашки, приборы, соусницы, по- у из стекла, бутылки, салфетки и др.

при подборе и расстановке кадров, что особенно относится к официантам, барменам, метрдотелям, которые являются центральными фигурами в обеденном зале. Именно с ними непосредственно имеют дело сотни людей, к ним они обращаются с просьбами, за советом, им делают замечания, высказывают недовольство или похвалу и т.д.

При решении вопроса о приеме на работу в сферу гостеприимства целесообразно выяснить, обладает ли претендент коммуникативными способностями. Известно, что официанты, не обладающие такими способностями, испытывают тяжелейшие нервные нагрузки, из-за чего часто возникают конфликтные ситуации во взаимоотношениях с посетителями. Это, в свою очередь, нередко приводит их в стрессовое состояние, сопровождающееся повышенной раздражительностью. Обиженным и крайне *неудовлетворенным остается и потребитель.*

Знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей. При обслуживании по меню "а ля карт" преимуществом пользуются лица старшего возраста перед *младшими, женщины перед мужчинами. Во время торжественных* мероприятий предпочтение *всегда отдается юбиляру.*

Более сложным представляется вопрос о том, с кого следует *начинать обслуживание при проведении специальных мероприятий.* В основном необходимо придерживаться правил, приведенных выше. Однако в условиях дипломатических приемов эти *правила в значительной степени изменяются.*

При проведении специальных мероприятий обслуживание всегда начинают с почетных гостей, независимо от того, сидят *они за общим банкетным столом или за отдельными столиками.* Следует учитывать и то обстоятельство, что на официальных приемах и банкетах нередко присутствуют члены семей руководящих *лиц. Если за столом находятся супруги министров двух* государств, то обслуживание начинается не с них, а с министра-гостя и министра-хозяина. Таким образом, преимущество отда*ется общественному положению гостя.*

В рамках специальных мероприятий официант поочередно обслуживает всех гостей, занимающих места за столом в порядке общественного ранга: сначала юбиляра, затем почетного гостя, руководителя учреждения, ответственных представителей, ра-

гое. Используют также специальные приборы: лопатки для раскладывания рыбы, икры, паштета, приборы для салатов, щипцы.

Предложение и подача горячих закусок. Горячие закуски подают перед основным блюдом и, как правило, в той специальной посуде, в которой они приготавливались (порционные сковородки, кокотницы, кокильницы, посуда из жаропрочного стекла).

Предложение и подача супов. Супы подают после закусок. *По температуре при подаче супы бывают горячие (74 °С) и холодные* (7—14 °С). Супы, заправленные льезоном, при подаче должны иметь температуру 64 °С.

В зависимости от технологии приготовления супы делятся на следующие виды: прозрачные (бульоны), заправочные (щи, борщи), пюреобразные, молочные, холодные, фруктово-ягодные. Вид супов определяет посуду и способы их подачи.

Супы подают в тарелках, в бульонных чашках, в супнице. При подаче некоторых видов заправочных супов, борщей и супов национальных кухонь используют порционные горячие горшочки, в которых эти супы готовились.

Предложение и подача вторых блюд. Ассортимент вторых блюд, предлагаемых клиентам ресторана, разнообразен как по используемому сырью, так и по способу тепловой обработки. Последовательность их подачи следующая:

1) рыбные;
2) мясные;
3) птица и дичь;
4) овощные;
5) крупяные;
6) яичные;
7) молочные;
8) мучные.

Если какое-либо блюдо отсутствует, то это не нарушает очередности их подачи.

Вторые блюда подают в горячем виде при температуре 65 °С, соусы к ним — 75 °С, заказные блюда — 80—90 °С. Чтобы сохранить температуру блюд при отпуске, тарелки для подачи следует подогревать до 40—45 °С.

Предложение и подача алкогольных напитков. Классические сочетания блюд и напитков возникли еще в начале XIX века,

Стоя с левой стороны от гостя, официант выполняет следующие действия:

✦ раскладывает приборы, которые должны лежать с левой стороны (например, вилки);

✦ раскладывает масло, предлагает гостям выложенную на блюдо пищу;

✦ расставляет и убирает пирожковые и закусочные тарелки, салатники;

✦ предлагает гостям поднос для уборки ненужной посуды;

✦ предлагает сигареты, которые гостям достает из пачки и т.д.

Знание и соблюдение специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков. Предпосылкой квалифицированного обслуживания гостей на предприятиях питания является обстоятельное знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков, а также технических навыков и приемов их подачи.

Предложение и подача холодных закусок. Холодные закуски способствуют возбуждению аппетита, поэтому они должны иметь привлекательный внешний вид. Подача холодных закусок осуществляется в следующей последовательности:

1) рыбная гастрономия (икра, рыба, шпроты);

2) рыбные блюда собственного производства (рыба отварная, заливная, под маринадом и т.д.);

3) мясная гастрономия;

4) мясные закуски собственного производства;

5) натуральные овощи;

6) салаты (рыбные, мясные, овощные, яичные);

7) сыр.

Температура подаваемых холодных закусок должна быть не выше 14 °С, некоторые продукты (сливочное масло) должны быть охлажденными. Овощи в натуральном виде можно подавать в салатниках с пищевым льдом.

Холодные закуски подаются на закусочных тарелках, если они предназначены для индивидуальной подачи, или в металлических и фарфоровых блюдах круглой и овальной формы, если они подаются группе посетителей, на банкетах и приемах.

Для раскладывания закусок в зависимости от их вида применяют ложку столовую, ложку десертную или вилку либо то и дру-

Принцип *взаимодействия ароматов* предполагает гармонию запахов, хотя иногда контраст между ароматами вина и блюд бывает приятным.

Следует также различать вертикальное и горизонтальное сочетание блюд и вин. Сущность *вертикального* сочетания заключается в подборе вина к каждому предлагаемому в меню блюду. *Горизонтальное* сочетание заключается в предложении вина к целому обеду (ужину), что осуществить гораздо труднее. Типичной является ситуация, когда клиенты располагают ограниченными средствами и предпочитают заказывать одно наименование вина или другого спиртного напитка под все выбранные блюда.

Традиции диктуют и очередность подачи вин: марочные вина следует подавать после ординарных, сладкие десертные — после сухих и полусладких, крепленые вина — после слабоалкогольных, красные — после белых.

Винные эксперты называют работу по сочетанию вин и блюд искусством. Здесь отсутствуют математически точные выводы и однозначные соответствия. Над решением этой проблемы работают многие специалисты, рекомендации которых зачастую существенно расходятся. Здесь очень многое решают персональные предпочтения и привычки гостей.

Вкусовые и ароматические вещества напитков приобретают наиболее выраженный характер при отпуске их в стеклянной посуде соответствующих формы, емкости и цвета (табл. 5.1). Емкость посуды зависит от крепости напитка: чем он крепче, тем меньше должна быть емкость. Вся винная посуда должна быть из бесцветного стекла, чтобы гость мог оценить цвет и прозрачность вина.

Решающим условием для наиболее полного выявления вкусовых качеств алкогольных напитков является соблюдение определенной температуры при их подаче. В таблице 5.2 приведена температура, рекомендуемая при подаче разных напитков.

При предложении алкогольных напитков необходимо учитывать и время года. В жаркие дни следует рекомендовать белые сухие вина, обладающие освежающим вкусом, зимой — красные столовые крепкие вина, коньяки.

когда лучшие французские повара совместили на столе икру с шампанским, морской язык с белым бургундским вином, дичь — с красным бургундским. Тогда и стало правилом пить белое с рыбой, а красное — с мясом. В этом выражается важнейший принцип сочетаемости блюд и напитков, называемый специалистами *цветовым*. Данная традиция диктуется здравым смыслом: красное вино с высоким содержанием танина придает рыбе и дарам моря металлический привкус, дичь и ароматное мясо убивают вкус большинства белых вин. Но у каждого правила есть исключения. Поэтому к белому мясу курицы возможна подача красных вин, к рыбе также можно подавать легкое красное вино. Следует помнить, что цвет играет не главную роль при сочетании, он лишь подсказывает и сужает направления поиска. Окончательное решение принимается с учетом иных *факторов*.

К некоторым продуктам питания и, соответственно, приготовленным из них блюдам в связи с их вкусом и вкусовыми оттенками подобрать вино очень трудно, практически невозможно. Их называют "врагами вина". Это блюда, приготовленные с использованием уксуса и майонеза, чеснок, лук, острые соусы и соления, жирная соленая рыба, в том числе копченая, шоколад и шоколадные конфеты, цитрусовые (лимоны и грейпфруты), блюда с высоким содержанием пряностей и др. Все вышеизложенное отражает суть так называемого *запретительного принципа сочетания блюд и напитков*.

С блюдами местной кухни лучше сочетаются вина, произведенные в этом же регионе, — *региональный* принцип. В ресторанах любого винодельческого региона упор делается, как правило, на местную продукцию.

Если блюдо готовится в вине, то именно с этим сортом вина его надо подавать — *соусный* принцип. Исключения допускаются, когда предполагается подача дорогих или старых вин. В этих случаях их следует заменить менее дорогой и выдержанной продукцией.

Спиртовая крепость и концентрация ароматов вин должны соответствовать вкусовым характеристикам блюд: тонкие и нежные блюда заслуживают тонких вин, а обильная и плотная пища требует вин более сильных (*силовой* принцип).

При подаче алкогольных напитков следует помнить, что на-тки для группы гостей подают в бутылке, для одного гостя — рафине соответствующей емкости. Для того чтобы было лег- разливать, графин следует наполнять на 3/4 объема.

Прежде чем поставить бутылку с заказанным напитком на л, официант должен показать ее гостю. Для этого необходи-, чтобы бутылка была обращена этикеткой к гостю, что поз-лит ему убедиться в правильности выполнения заказа. Откры-ть бутылку можно только в присутствии и с разрешения гостя.

После показа бутылки и ее открытия официант наливает гос-пробный глоток. Подняв рюмку (бокал) против света, гость еет возможность проверить цвет и прозрачность вина. По аро-ту он определяет его букет. Получив согласие, официант на-лняет рюмки (бокалы) всех присутствующих за столом гостей последним — рюмку (бокал) хозяина застолья. При обслужи-нии большой группы гостей пробный глоток хозяину (орга-изатору) не наливают.

В водочные, мадерные и рейнвейные рюмки напиток не до-ивают на полсантиметра. Лафитные рюмки и бокалы для шам-нского заполняют на 2/3, фужеры — наполовину.

Официант вновь наполняет только полностью освободившиеся мки, бокалы, фужеры. Для того чтобы долить не выпитый до нца напиток, необходимо прежде получить на это согласие гостя.

Предложение и подача безалкогольных напитков. Минераль-я вода и газированные безалкогольные напитки должны быть лаждены до 4–6 °С, так как при этом они приобретают более иятный вкус и лучше утоляют жажду. Бутылки с напитками фициант приносит в руке или на подносе и открывает только присутствии гостя. Получив разрешение гостя, напиток нали-ют в фужер до половины или на 1/3.

Охлажденную воду со льдом подают в кувшинах или графи-, при индивидуальном обслуживании — в стакане конечес-й или цилиндрической формы.

Соки, квас, морс, прохладительные напитки собственного изводства подают в кувшинах, наливают в конические ста-ны или фужеры. К томатному и овощным сокам подают от-льно соль и черный перец.

Таблица 5.1

Посуда для подачи напитков

Напиток	Вид используемой посуды	Емкость ($см^3$)
Ликер	Рюмка	25
Коньяк	Рюмка типа "тюльпан"	35
Водка, горькие настойки, наливки	Рюмка	50
Крепленые и десертные вина	Рюмка мадерная	75
Белые сухие и полусухие вина	Рюмка рейнвейная	100
Красное столовое вино	Рюмка лафитная	125
Шампанское и игристые вина	Бокалы	125–150
Пиво	Пивные кружки	250–500
Виски со льдом, содовая, пунш со льдом	Стаканы цилиндрические или конусные с утолщенным дном	300

Таблица 5.2

Температура напитков при подаче

Напиток	Температура (°С)
Водка, виски, джин	4–6
Горькие настойки, ликеры всех наименований	10–15
Французский коньяк	18–19
Белые столовые вина	8–12
Красные столовые вина	16–18, зимой 20
Десертные вина, вермуты	13–16
Игристые вина	6–8
Сухое и полусухое шампанское	8–10
Сладкое и мускатное шампанское	14–16
Пиво светлых сортов	8–10
Пиво темных сортов	10–12
Алкогольные коктейли	4–5

ю используемые столовая посуда и приборы должны быть всег- начищены до блеска и каждый элемент сервировки должен еть на столе свое место. Начинают сервировку с расстанов- посуды из фарфора, затем раскладывают приборы, ставят суду из стекла или хрусталя. Завершается сервировка разме- нием салфеток, после чего на столы ставят приборы со спе- ями и вазы с цветами. Ориентиром в распределении пред- тов сервировки служат складки на скатерти или расположение есел, которые обычно ставят по количеству гостей с интер- лом не менее 30 см. Для того чтобы гости чувствовали себя обно и официантам было легко их обслуживать, на каждое сто при сервировке стола в зале предусматривают 60–70 см ри повседневном обслуживании и 80–100 см при обслужива- ии банкетов.

В самом общем плане различают два вида сервировки: пред- рительную и исполнительскую.

Предварительную сервировку стола выполняют в процессе под- товки зала ресторана к обслуживанию. Она включает мини- альное количество предметов, которые могут быть использо- ны *при выполнении заказа.*

Исполнительская сервировка стола — сервировка, которую роизводят по заранее известному меню заказа, обычно при об- уживании банкетов и других мероприятий.

Предварительная сервировка стола для завтрака предпола- ет *наличие пирожковой тарелки, закусочного прибора,* чай- й ложки, фужера, салфетки. В зависимости от предлагаемо- меню в сервировку может быть включен еще нож для масла закусочная тарелка. Такую сервировку составляет минималь- й набор предметов (рис. 5.2).

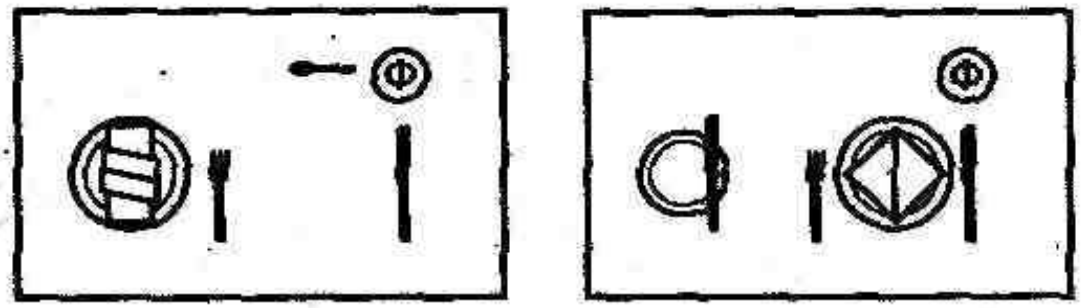


Рис. 5.2. Сервировка стола для завтрака

Предложение и подача горячих напитков. Горячие напитки (чай, кофе, какао, шоколад) оказывают тонизирующее воздействие на организм человека, повышают его работоспособность. Их подают на завтрак, обед, ужин. Специальное обслуживание также заканчивается чашкой кофе или чаю. Температура подачи горячих напитков — 75 °С.

Чай рекомендуется подавать в фарфоровом чайнике. Это позволяет лучше сохранить аромат и температуру напитка. Можно подавать чай в чашках или чайных стаканах с подстаканниками.

Подача кофе зависит от способа приготовления. Кофе черный можно готовить в кофейнике по числу указанных порций. Для сохранения температуры его следует переносить в кофейнике и разливать на подсобном столе или непосредственно гостям в чашки. Кофейник с оставшимся кофе ставят на стол с правой стороны гостя. Кофе можно подавать в чашках с блюдцами. При этом официант к гостю подходит справа и ставит перед ним чашку с блюдцем.

При подаче кофе с молоком или сливками рекомендуется пользоваться кофейниками, в которых подают кофе, и молочниками или сливочниками. Сахар подают на розетке или в сахарнице.

Знание основных правил сервировки стола. Слово "сервировка" означает, с одной стороны, подготовку стола к приему пищи, то есть расстановку посуды в определенном порядке, а с другой стороны, совокупность предметов (посуды, приборов, столового белья), предназначенных для этой цели.

Сервировка стола — процесс творческий, отличающийся многовариантностью и зависящий от целого ряда факторов:

- времени принятия пищи;
- ассортимента блюд, имеющихся в меню и способа их приготовления;
- категории предприятия питания;
- методов обслуживания;
- видов сервиса и других факторов.

При использовании предметов сервировки необходимо соблюдать определенные правила, в общем сводящиеся к тому,

напитков. И для гостей и для официантов удобно, когда рюмки напитков, поданных к закуске, стоят впереди, а рюмки, стаканы, предназначенные для использования во время десерта, — позади. Фужеры и рюмки могут устанавливаться по диагонали. Допускается также размещение их треугольником.

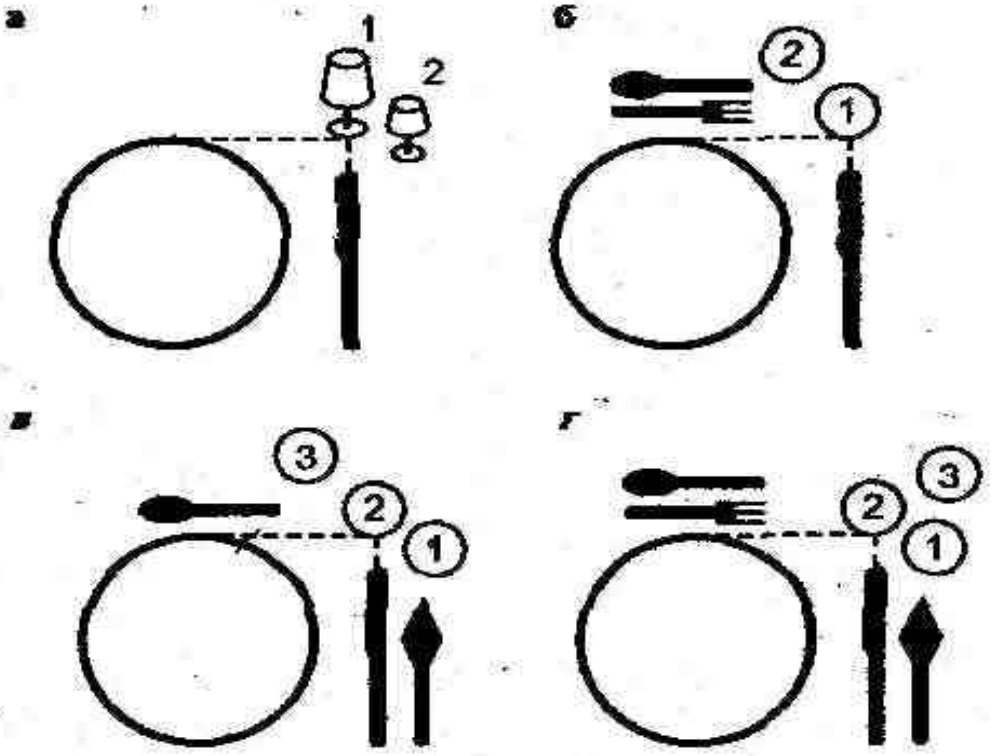


Рис. 5.5. Варианты сервировки стола стеклянной посудой для напитков (бокалы, фужеры, стаканы, рюмки): а — при порционном обслуживании: 1 — фужер для напитка, 2 — рюмка для коньяка; б — при подаче обеда из двух блюд: 1 — бокал для напитка ко второму блюду, 2 — бокал для десертного вина; в — при подаче обеда из трех блюд: 1 — фужер для напитка к рыбному блюду, 2 — фужер для напитка ко второму мясному блюду, 3 — фужер для десертного вина; г — вариант сервировки стола стеклянной посудой для обеда из трех блюд

В результате можно сформулировать следующие общие правила:

- основной емкостью является рюмка, которая предназначена для напитка, подаваемого ко второму блюду;
- не следует сервировать стол более чем тремя предметами стекла;
- при подаче напитков, заказанных дополнительно, официант подает к ним другие рюмки, фужеры и т.д.

Основные правила сервировки столов не являются чем-то неизменным. Каждый официант, руководствуясь ими, может про-

Предварительная сервировка столов в дневное время включает пирожковую тарелку, столовый прибор, фужер, салфетку.

Во время обеда по меню заказных блюд сервировка включает пирожковую, закусочную тарелки, закусочный и столовый приборы, фужер, салфетку (рис. 5.3).

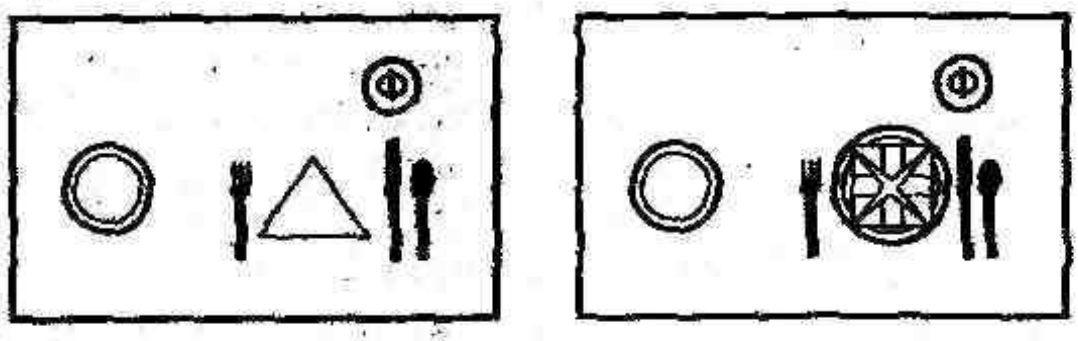


Рис. 5.3. Сервировка обеденного стола

Для обслуживания в вечернее время по меню заказных блюд дополнительно получают посуду и приборы. Столы предварительно сервируют пирожковыми и закусочными тарелками, *установленными* на мелкие столовые, закусочными и столовыми *приборами (без ложки)*, салфетками, фужерами, приборами для специй, вазочками с цветами (рис. 5.4).

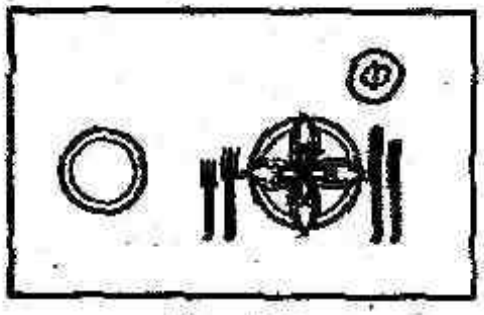


Рис. 5.4. Сервировка стола для ужина

При сервировке закусочные и столовые тарелки *расставляются* на столе на расстоянии 2 см от его края (напротив центра каждого кресла). Слева от закусочных или мелких столовых на расстоянии 5–10 см ставят пирожковые тарелки, *при этом их центр должен находиться* на одной линии. Те столовые приборы, которые принято укладывать с правой стороны тарелки, *располагают* в направлении слева направо; *приборы*, которые принято укладывать с левой стороны тарелки, размещают в направлении справа налево. Гость берет приборы в *обратном порядке*.

При расстановке посуды из стекла один из предметов всегда ставят у кончика ножа столового прибора (рис. 5.5). В тех случаях, когда предусматривается сервировка несколькими предметами из стекла (фужер, *рюмки* разных емкостей), расположение *каждого из них определяется последовательностью подачи блюд*

непосредственно в номере), подносы прямоугольной фор-, сервисные тележки различных конструкций, легкие склад-е портативные столы.

Существуют специальные правила обслуживания гостей в но-рах:

1. Заказ (завтрак, обед, ужин) должен подаваться либо на под-се, либо на передвижной сервисной тележке или столике. случае использования подноса официант должен нести его в ле-й руке. Правая рука должна оставаться свободной, чтобы от-ыть или закрыть дверь, переставить какой-либо предмет на дносе и т.д. При движении по коридору или переходам под-с держат у плеча и только перед входом в номер его опускают уровень груди.

2. В номер необходимо предварительно постучать и войти сле получения разрешения.

3. Следует поздороваться с гостем (гостями).

4. Если гость собирается завтракать в кровати, поднос ему обходимо подать со стороны. Если в кровати завтракают два ловека, для каждого подают отдельный поднос.

5. При сервировке заказа (завтрака, обеда, ужина) для одно-человека все ставится на подносе в таком же порядке, как на оле в ресторане.

6. Если гость собирается есть за столом в номере или на бал-не, то стол следует застелить скатертью. Поднос можно по-авить на стол или переставить все с подноса на стол.

7. В номере официант не должен задерживаться дольше, чем ебуется. Разговаривать с гостем можно только в том случае, ли он о чем-нибудь спросит сам. В любой ситуации официант лжен соблюдать деликатность.

5.4. Условия питания и методы обслуживания

При организации обслуживания в ресторанах (кафе) гости-чных комплексов обычно предлагаются следующие условия тания:

1) полный пансион, то есть трехразовое питание (завтрак, ед и ужин) — full board (FB);

явить творческий подход к решению вопроса и предложить свой вариант расположения столовых приборов и посуды. Однако он должен быть целесообразным и создавать максимальные удобства для гостей.

5.3. Обслуживание в гостиничных номерах

Понятие "обслуживание в номерах" какое-то время употреблялось по отношению ко всякому обслуживанию гостевых комнат отеля. В настоящее время оно используется в более узком смысле — подача еды и напитков в номера. Желая конкретизировать этот вид обслуживания, отдельные гостиницы используют и такие понятия, как "завтрак в номере", "обед в номере", "ужин в номере".

Обслуживание в гостиничных номерах требует особой подготовки персонала. Оно связано не только с выполнением пожеланий гостей, сервировкой стола, последовательностью подачи блюд, техникой обслуживания, но и с правилами поведения персонала в номере.

Клиенты гостиниц делают заказы по телефону непосредственно метрдотелю, а также горничным, поддерживающим с метрдотелем постоянную связь. В крупных гостиницах заказы может принимать дежурный или старший официант.

При принятии заказа в обязательном порядке необходимо учесть и зафиксировать следующие данные:

1) номер комнаты, в которую следует подать завтрак, обед или ужин;

2) количество обслуживаемых гостей;

3) подробное наименование и количество заказанных блюд, закусок, напитков;

4) время подачи заказа.

Приняв заказ, метрдотель передает его непосредственным исполнителям: официанту, работникам кухни.

Для обслуживания в гостиничных номерах используется специальная столовая посуда и приборы (металлические глубокие блюда с крышками, металлические кофейники, чайники, сливочники, различные подставки, приборы и оборудование для подогрева и поддержания температуры горячих блюд и напит-

обного рода информация, содержащаяся в кодах, учитыва-
я при окончательном расчете. Аналогичные коды использу-
я и при регистрации времени отъезда: "B" — отбыл после
трака, "L" — после обеда, "D" — после ужина, специфичес-
й код "BB" — отбыл до завтрака, то есть в день отъезда пита-
не получал.

Во всех гостиницах особое внимание уделяется сервису зав-
ков. С завтрака начинается день гостей, и от его организации
многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим
плохим. В отличие от обеда и ужина, на завтрак приходят
актически все гости, проживающие в гостинице. В этой связи
бходимо уделять внимание следующим моментам:

- ✦ помещение, в котором организуется завтрак, должно быть
стым и хорошо проветренным;
- ✦ несмотря на раннее время (завтрак может начинаться уже
6.00 часов), сотрудники должны быть бодрыми и проявлять
тивность;
- ✦ должен быть обеспечен бесперебойный процесс обслужи-
ния.

Различают следующие ***виды завтраков***:

1. *Континентальный завтрак*. Название происходит из англий-
ого языка (continental breakfast) и описывает завтрак, приня-
й на европейском континенте уже многие десятилетия. В на-
ящее время не является единственным видом завтрака,
пользуемым в гостиницах разных стран. Континентальный зав-
к включает кофе, чай или горячий шоколад, сахар, сливки
олоко), лимон, два вида повидла, джема или мед, выбор хле-
булочных изделий, масло. По воскресеньям дополняется хо-
дным яйцом. Во многих странах Европы континентальный
трак входит в цену размещения в гостинице.

2. *Расширенный завтрак* (или *завтрак континентальный плюс* —
tinental plus breakfast). Этот вид завтрака получил распростра-
ие в Европе с середины 1960-х годов. В дополнение к кон-
ентальному завтраку гостям предлагаются: соки (апельсино-
й, грейпфрутовый, томатный), блюдо с нарезанной ветчиной,
ром и колбасой, блюда из яиц, йогурты, творог, сухие хлопья.
время завтрака чаще всего организован буфетный сервис или
циант приносит блюдо с мясной нарезкой, раскладывает

2) полупансион, то есть двухразовое питание (завтрак плюс обед или ужин) — half board (HB);

3) только завтрак, то есть одноразовое питание — bed and breakfast (BB).

Особые условия питания создаются в отелях, работающих в системе клубного отдыха (кроме трехразового питания, в течение всего дня предлагается большой выбор бесплатных закусок, алкогольных и иных напитков) — all inclusive (все включено в стоимость).

В зависимости от того, входит ли стоимость питания наряду с размещением в гостиничный тариф, различают две основные системы обслуживания:

✦ по европейскому плану (european plan, EP). Представляет собой гостиничный тариф, определяемый на основе стоимости размещения без учета питания. В этом случае точное время прибытия клиента в гостиницу не является принципиальным, так как не требуется дополнительных затрат гостиницы;

✦ по американскому плану (american plan, AP). В гостиничный тариф входит стоимость трехразового питания. Выделяют также модифицированный американский план (modified american plan, MAP) и континентальный план (continental plan), при которых туристы могут выбрать номер в комплексе соответственно с двухразовым и одноразовым питанием.

Использование американского плана гостиничного обслуживания требует учета ряда организационных моментов. Так, в данном случае чрезвычайно важной является точная фиксация времени приезда и отъезда клиентов, так как от этого зависит осуществление привычных расчетов. С этой же целью на регистрационных карточках и гостиничных счетах помимо времени прибытия и убытия проставляются специальные "коды питания". Например, код "B" означает, что клиент прибыл в гостиницу до завтрака. Соответственно по времени в день прибытия он успел получить полное трехразовое питание. "L" — прибыл до ланча, то есть получил двухразовое питание, "D" — только ужин, и "R" — в день приезда только номер без питания. Используется еще код "SL" (sleep — ночевка) — клиент прибыл поздно вечером, — который по существу равносилен коду "R".

Таблица 5.3

Виды национальных завтраков

Национальный завтрак	Составные элементы
Австрийский 1-й	Кофе со сливками или молоком, булочка
Австрийский 2-й	Холодные закуски (колбаса, отварное мясо), горячие блюда (тушеная или запеченная говядина, обжаренная печень), минеральная вода, кофе
Голландский	Кофе, чай, молоко; голландские анисовые сухарики; голландский сыр; овсяная каша; блинчики с начинкой; мясное ассорти; сельдь
Испанский и португальский ранний	Кофе, булочка и мармелад или горячий шоколад с печеньем
Испанский и португальский поздний (10.00—11.00)	Овощи, рыбные и яичные блюда
Итальянский	Свежие фрукты, крепкий кофе с молоком, тосты, булочки с мармеладом, медом, маслом
Немецкий 1-й (около 6.00)	Кофе с молоком или сливками, булочки с мармеладом или джемом, возможны бутерброды с сыром и маслом
Немецкий 2-й (10.00—11.00)	Холодные и горячие закуски, первые и вторые блюда, десерт
Польский 1-й	Чай, кофе с молоком, булочка, мармелад или варенье
Польский 2-й	Холодные и горячие закуски, десерт, кофе, чай с молоком
Скандинавский	Рыбные и мясные блюда; хрустящие хлебцы
Финский	Горячий напиток с молоком
Французский 1-й	Очень крепкий кофе с большим объемом молока, масло, сыр разных сортов, хлеб, булочки, рогалики
Французский 2-й	Холодные закуски (бутерброды канапе, различные салаты из свежих и консервированных овощей, птицы, рыбы, масла, нерыбных морепродуктов), горячая овощная закуска, рыбные или мясные горячие блюда с гарниром из овощей, фрукты, кофе
Швейцарский 1-й	Кофе с молоком, булочка
Швейцарский 2-й	Сыр, мясное ассорти, овсяная каша, рыбные или мясные горячие блюда, булочка, мед

по тарелкам и оставляет блюдо на столе. Блюда из яиц приготавливаются по индивидуальным заказам.

3. *Английский завтрак.* В классическом варианте английский завтрак начинается с утреннего чая или кофе (возможно горячего шоколада), принесенного в номер. Он также включает сахар, булочные изделия, тосты, масло, джем, мед, варенье. Этот так называемый "short breakfast" (короткий завтрак) может дополняться блюдами из яиц (яичницей с ветчиной или беконом, яйцами, жаренными на хлебе, омлетом с ветчиной или шампиньонами и др.), рыбными блюдами, блюдами из злаковых (овсяной кашей или супом на молоке или на воде с сахаром либо солью). В данном случае он называется полным английским завтраком (full english breakfast). Английский завтрак сервируется таким же образом, как и расширенный завтрак. Если гость вместо блюд из яиц заказывает рыбное блюдо или овсяную кашу, то дополнительно сервируется прибор для рыбы или столовая ложка.

4. *Американский завтрак.* При американском завтраке дополнительно предлагается: обычная питьевая вода с кубиками льда, фруктовые соки, свежие фрукты (грейпфрут, арбуз, ягоды с молоком или сливками) или компот из фруктов (слив, персиков), блюда из злаковых (кукурузные, рисовые хлопья), небольшая порция мяса, пирог и др.

5. *Завтрак с шампанским.* Время предоставления этого завтрака — с 10.00 до 11.30. Предполагается кофе, чай, алкогольные напитки (шампанское, вино), небольшие холодные закуски и горячие блюда, супы, салаты, десерты. Форма предложения — буфет. Завтрак с шампанским подается, как правило, по официальному поводу.

6. *Поздний завтрак.* Время предоставления — 10.00–14.00. Используются составные элементы, входящие как в завтрак, так и в обед: горячие и холодные напитки, булочки, масло, джем, колбаса, сыр, супы, горячие мясные блюда, десерты. Форма предложения — буфет. Представляет альтернативу завтраку и обеду.

Кроме перечисленных видов завтрака, следует учесть особые привычки французских, голландских, швейцарских, австрийских, скандинавских и других гостей (табл. 5.3).

тся за столом. Часто используется в пансионатах, домах отды- и других средствах размещения, где производственные мощ- сти и возможности кухни достаточно ограничены.

Шведский стол. Представляет широкий выбор закусок и блюд свободным доступом: можно взять все, что угодно, из того, о предложено и выставлено. Это может быть и довольно скуд- ый набор (джем, хлеб, масло, 2—3 сорта колбасы и сыра, один д сока, чай, кофе), и по-настоящему обильный стол с много- исленными блюдами. Все зависит как от категории отеля, так от страны.

Данный метод обслуживания имеет ряд преимуществ:

- ✦ увеличивает пропускную способность ресторанного зала;
- ✦ ускоряет процесс обслуживания;
- ✦ требует меньшей численности квалифицированного пер- нала и т.д.

Все категории гостей с одобрением воспринимают этот ме- д обслуживания, поскольку он позволяет выбирать себе пищу вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

Сущность современного "шведского стола" отличается от ассического понятия. В настоящее время данный термин, как мечено выше, употребляется для описания метода обслужива- ия, применяемого на предприятиях питания. Используется так- понятие "шведская линия". В классическом варианте акцент л сделан скорее не на особенностях обслуживания, а на обя- тельном присутствии определенных компонентов меню.

"Шведский" стол, или так называемый "сморгосбурдет" (бу- бродный стол), — это фирменное изобретение, внесенное шве- ми в кулинарную культуру Европы в начале XIX века. Специ- исты кулинарного дела считают, что более правильно было назвать его "скандинавским" или даже "балтийским" сто- м, поскольку его особенности и элементы складывались из родных кухонь и из быта народов всех стран Балтии (не только веции, но и Финляндии, Латвии, Дании, немецкой Помера- ии). Несмотря на то что все продукты "шведского стола" не ели ничего национально-специфического, их состав и соче- ие в совокупности представили собой нечто "оригинальное" бсолютно не свойственное другим народам. В "шведский стол" ли немецкие колбасные изделия (вареная колбаса, ветчина),

При организации завтраков, обедов и ужинов используются различные ***методы обслуживания:***

- ✦ обслуживание "а ля карт";
- ✦ "а парт";
- ✦ "табльдот";
- ✦ шведский стол;
- ✦ буфетное обслуживание.

Обслуживание "а ля карт" (a la carte). Гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится. Заказ передается на кухню и сразу же начинается приготовление и сервировка заказанных блюд и напитков. При таком обслуживании гость имеет возможность получить от официанта совет, а официант со своей стороны активно участвует в выборе блюд и напитков.

В данном случае уместно говорить о суггестивном сервисе (суггестия — внушение). Умение внушить гостю идею заказать то или иное блюдо или напиток — мощное средство увеличить прибыль ресторана. Элементы суггестивного сервиса нисколько не обижают клиентов и даже, наоборот, клиенты довольны, что официант что-то им советует, стараясь угодить их вкусам и пристрастиям. Часто официант может посоветовать попробовать какое-то блюдо, о котором гость просто никогда не слышал и не знает, что это такое. Советы же о том, какие вина сочетаются с блюдами, заказанными гостями, всегда принимаются с благодарностью, поскольку в таких вещах мало кто сведущ. Цель суггестивного сервиса — превратить обслуживающий персонал в умелых продавцов ресторанных услуг, в совершенстве знающих свой товар.

Несмотря на то что метод "а ля карт" считается самым трудоемким, в настоящее время он является и самым распространенным методом обслуживания в ресторанах, так как больше всего соответствует желаниям гостей.

"А парт" (a part). При данном методе обслуживания гости, предварительно сделав заказ, обслуживаются в установленный промежуток времени. Очень часто встречается в домах отдыха и курортных гостиницах.

"Табльдот" (table d'hote). Отличается от "а парт" тем, что все гости обслуживаются в одно и то же время и по одному и тому же меню. Обслуживание начинается тогда, когда все гости собе-

е время. Именно поэтому "шведский стол" был быстро взят вооружение в гостиничном и ресторанном питании во вто-й половине XX века не только в скандинавских странах, но и многих странах континентальной Европы.

В Дании "шведский стол" имел свои особенности. Для него ранее приготавливались десятки и даже сотни бутербродов и иентам предлагался выбор любого понравившегося бутербро-. Чтобы облегчить выбор, каждому клиенту ресторана вручал-список на имеющееся количество видов бутербродов, каж-ый из которых имел свой особый номер. Чтобы получить жный бутерброд в течение нескольких секунд, достаточно было це при входе в заведение указать соответствующий номер. писок бутербродов, едва умещавшийся на длинной бумажной нте (1,5—2 м), часто отпугивал клиентов. Например, список-нта, выдаваемый в 1888 году в Копенгагене в ресторане Оска-Давидсона, включал 178 наименований бутербродов самого знообразного состава. Причем одна сторона этой бумажной нты была занята датскими наименованиями, другая — их фран-зскими аналогами (для иностранцев). Ее длина 1 м 16 см, ирина 17 см.

В "бутербродных ресторанах" Дании обслуживались как кли-ты-индивидуалы, которые заходили полакомиться одним бу-рбродом, так и вечеринки, банкеты. Кроме того, специальные робки с бутербродами собирались для отправляющихся в даль-ие поездки или на пикники.

"Шведский стол" датского образца получил развитие не толь-в Дании, но и в США, откуда распространилась идея создания знообразных бутербродов, зашифрованных под номерами.

Буфетное обслуживание. Буфеты предполагают самообслужи-ние гостей. Обслуживающий персонал пополняет ассортимент юд и закусок, приносит дополнительные порции, дает гостям веты при выборе еды, открывает бутылки с напитками, готовит й или кофе, убирает использованную посуду и приборы. Ас-ртимент буфетной продукции зависит от условий ее приго-вления и отпуска и может быть самым разнообразным: про-дительные и горячие напитки, хлебобулочные и кондитерские делия, молочнокислые продукты, фрукты, всевозможные бу-роды, закуски и т.д.

варено-копченые грудинка, языки, корейка, бекон, буженина, а также разнообразное сырокопченая и горячекопченая балтийская рыба — угорь, сиг, салака, балтийский рыбец. Характерно, что "шведский стол" не включает закуски, изготовленные путем холодной или тепловой кулинарной обработки и требующие немедленного употребления. Меню "шведского стола" специально подобрано таким образом, чтобы все его компоненты *можно было бы выставить на стол буквально за несколько минут* до употребления, а затем столь же быстро убрать все несъеденное.

Объединение в "шведском столе" мясных варено-копченых и рыбных сыро- и горячекопченых изделий стало возможным благодаря использованию двух основных пищевых компонентов, от которых он и получил свое название "сморгосбурдет" — бутербродный стол. Первый компонент — это разнообразный хлеб, причем и ржаной, и пшеничный, как свежей выпечки, так и "твердый", специфический, высушенный впрок для нужд рыбаков, моряков и охотников, так называемый кнекерброд, хрустящий, ломкий хлеб, давший в XX веке идею промышленного производства хрустящих хлебцев во всех странах мира. В меню "сморгосбурдета" должно быть не менее 4—6 видов хлеба, приспособленных к разной закуске. Вторым компонентом, без которого не может быть "шведского стола", является сливочное масло. Следует отметить, что шведское или финское сливочное масло во второй половине XVIII века было лучшим по качеству в Европе и поставлялось к столу Фридриха II и для личных дворцовых нужд Екатерины II, а позднее вообще для русского императорского стола.

Помимо сливочного масла в "шведский стол" входило свежее и кислое молоко. *Это "не совсем удачное сочетание" послужило* причиной тому, что "шведский стол" долго не получал распространения в Европе (до второй половины XX века). Масло и молоко в "шведском столе" дополняли другие молочные продукты (сливки, творог, сыры).

В начале XX века к классическому "шведскому столу" стали добавлять отварной горячий картофель и редис. Такая композиция расширяла возможности людям с различными вкусами скомбинировать сытный завтрак, ужин или даже ланч за минималь-

4) официант, подающий воду (commis de rang). Он также пе-ает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убира-со стола;

5) официант по винам — сомелье (sommelier).

Французский вид сервиса может быть использован как при служивании отдельных столиков, так и банкетных столов.

П р е и м у щ е с т в а французского сервиса:

постоянный контакт с гостями;

гость определяет сам желаемый объем еды.

Н е д о с т а т о к французского сервиса — высокая трудоем-сть.

Английский сервис (обслуживание с приставного столика). При ом методе официант накладывает пищу на тарелку гостя на иставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если ебуется добавка, официант использует чистую тарелку. При ом меняется также столовый прибор. Этот вид сервиса явля-я трудоемким, поэтому он рекомендуется только для обслу-ивания отдельных столиков.

Параллельно с термином "английский сервис" употребляется омин "gueridon". Продукты накладываются на сервировочное юдо, которое ставится на столик с колесиками. Столик подво-тся к столу, за которым сидит гость. Гость сам выбирает пор-ю и официант начинает оформлять блюдо у него на глазах.

П р е и м у щ е с т в а английского сервиса:

идеальный контакт с гостями;

свобода движений для обслуживающего персонала.

Н е д о с т а т о к английского обслуживания — большие траты времени.

Американский сервис. Пища готовится и раскладывается по релкам непосредственно на кухне. Официанты разносят и рас-авляют тарелки гостям. Этот вид пользуется популярностью агодаря простоте и оперативности.

П р е и м у щ е с т в а американского сервиса:

низкая трудоемкость;

требуется мало персонала.

Н е д о с т а т к и американского обслуживания:

слабый контакт с гостем;

установленный объем порций.

В последнее время данный метод обслуживания стал популярен при организации завтраков (так называемый завтрак-буфет). Также он широко используется при обслуживании участников *конференций, симпозиумов, совещаний, переговоров.*

5.5. Виды сервиса

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, категории и оснащения предприятий питания используются различные виды сервиса. Наиболее распространенными считаются сервисы:

- ✦ французский;
- ✦ английский;
- ✦ американский;
- ✦ русский.

При всех видах сервиса обслуживание осуществляется официантами.

Французский сервис. *Этот вид сервиса обычен для ресторанов высокой кухни, где он подчеркивает элегантность обслуживания.* Французский сервис считается самым впечатляющим и дорогостоящим в мире. Большое блюдо с разложенной на нем пищей демонстрируется гостям. При этом учитывается визуальное восприятие человеком красиво сервированной пищи, что несомненно возбуждает аппетит. Подходя с левой стороны, официант накладывает пищу с блюда в тарелки гостей. Существует и такой вариант французского сервиса, когда *официант предлагает блюдо гостю, который обслуживает себя сам.*

Для французского сервиса необходима целая бригада обслуживающего персонала, в составе которой должны быть:

1) менеджер ресторана — метрдотель (*фр.* maitre d'hotel);

2) старший официант (*фр.* chef de rang), ответственный примерно за четыре столика. Он встречает гостей, дает пояснения по поводу меню и принимает заказ, следит за оперативностью обслуживания и лично раскладывает пищу по тарелкам гостей, нарезает мясо и т.д.;

3) помощник старшего официанта (demi chef de rang) — *принимает заказы на напитки, подает блюда;*

Банкеты можно классифицировать следующим образом:

1) по способу организации приема пищи за столом — сидя или стоя;

2) по участию персонала в обслуживании:

- полное, когда все операции (получение продукции, доставка ее в зал, подача блюд и напитков, уборка посуды и т.д.) осуществляют официанты, что обеспечивает более высокую культуру обслуживания;
- частичное, когда ряд функций передается гостям (передавание пищи, наполнение бокалов), что позволяет ускорить процесс обслуживания, сократить численность обслуживающего персонала;

3) по ассортименту блюд и напитков:

- общего назначения;
- банкет-чай;
- банкет-коктейль;
- фуршет-буфет.

Организация любого банкета включает прием и оформление заказа, подготовку к проведению банкета, обслуживание. Организованная, четкая работа по подготовке к обслуживанию банкета зависит от того, насколько подробно и своевременно оговорены все детали проведения банкета между заказчиком и руководством ресторана. Поэтому желательно, чтобы тот, кто будет непосредственно руководить подготовкой банкета и обслуживанием гостей, был подробно информирован об особенностях данного заказа.

Заказы на обслуживание банкетов принимает непосредственно директор, метрдотель или менеджер по обслуживанию банкетов. Заказ может быть сделан письменно или устно (по телефону, в результате визита). В любом случае должны быть согласованы:

- дата проведения;
- повод для устройства банкета;
- место проведения (наименование или номер банкетного зала);
- время начала и окончания обслуживания;
- количество участников;
- примерное меню;
- стоимость обслуживания одного человека и всего банкета;

Немецкий сервис. Еда раскладывается на большое блюдо и ставится на стол на доступном от гостя расстоянии, чтобы он мог обслужить себя сам.

Преимущества немецкого сервиса:

гость сам определяет желаемый объем еды, берет добавку;

низкая трудоемкость.

Недостаток немецкого сервиса — использование большого количества посуды, так как все блюда должны сервироваться отдельно.

Русский сервис. Еда приносится на сервировочном блюде. Официант на глазах у гостей разделяет ее на порции, далее гости сами перекладывают эти порции в тарелки.

Преимущество русского сервиса — гость сам определяет желаемый объем еды.

Недостатки русского сервиса:

высокая трудоемкость;

при перекладывании еды неопытными гостями нарушается вид блюда.

5.6. Обслуживание банкетов

Одним из важнейших требований, предъявляемых к гостиницам делового назначения, является обеспечение возможности банкетного обслуживания. Для этого в составе помещений предприятий питания, находящихся в гостиничном комплексе, наряду с основным ресторанным залом, должны быть специальные банкетные залы (возможно, несколько залов различной вместимости и для разных видов банкетов), а также необходим персонал, обладающий соответствующими знаниями и практическими навыками.

Банкеты проводят как торжественный завтрак, обед или ужин. Поводом для этого может быть юбилей, товарищеская встреча, семейное торжество.

Наиболее частыми являются банкеты, проводимые общественными, научными и деловыми организациями по случаю окончания различных встреч, переговоров, конференций, совещаний и других мероприятий.

✦ первым считается место справа от хозяйки приема банке-
вторым — справа от хозяина;

✦ в отсутствии женщин первым считается место справа от
зяина приема банкета, вторым — слева от него;

✦ гость высокого ранга может сидеть напротив хозяина,
том случае вторым будет место справа от хозяина;

✦ если хозяйка приема банкета отсутствует, ее место может
нять одна из приглашенных женщин.

На банкетном столе согласно плану размещения гостей к при-
ору каждого участника банкета-приема, как правило, кладется
рточка, в которой указываются фамилия и инициалы, а иног-
и звания приглашенных.

При подготовке к проведению банкета необходимо опреде-
ить число официантов и других работников, требующихся для
го обслуживания. Необходимое число официантов определяет-
я в зависимости от сложности меню, частоты смены приборов,
даленности банкетного стола от раздачи, сервизной, посудомо-
чной, буфетов, расположения подсобных столов, обеспечен-
ности посудой и т.п.

Непосредственно в день банкета менеджер или метрдотель
проводит с официантами инструктаж, во время которого сооб-
щает им, кто и в честь кого или какого события устраивает бан-
кет, уточняет время начала банкета, количество и примерный
состав его участников по национальности, полу, возрасту и т.д.,
знакомит официантов с планом расстановки столов, количес-
твом гостей за каждым из них и планом размещения участников
банкета за столом, сообщает меню блюд и напитков, особеннос-
ти сервировки банкетного стола, уточняет, будет ли подан апе-
ритив, какие напитки и закуски подавать во время аперитива,
колько он будет продолжаться, где подавать кофе и чай, сколь-
ко кофейных столов придется обслуживать.

5.7. Характеристика и виды меню

Важнейшим элементом управления процессами обслужива-
ния гостей на предприятиях питания является меню. Его образ-
но называют "полномочным представителем" ресторана, осу-
ществляющим постоянную связь предприятия с гостями.

✦ условия оплаты;

✦ адрес и телефон заказчика.

При приеме заказа на банкетное обслуживание заказчику предлагают познакомиться с помещением для банкета, согласовывают с ним план расстановки столов, места почетных гостей (если это банкет за столом, то план размещения гостей за каждым столом в отдельности, исходя из нормы 60—80 см на одного человека), примерное оформление банкетного зала.

При заказе уточняется, будет ли подан гостям коктейль-аперитив, нужны ли цветы для украшения, музыка во время банкета и место для танцев.

Очень важно, чтобы сотрудники, занимающиеся сбытом банкетных услуг, были обеспечены соответствующими техническими и наглядными средствами, например, такими, как:

✦ цветные слайды, фотографии разнообразных по уровням цен и комплектаций буфетов, холодных закусок, горячих и холодных блюд, предлагаемых в меню;

✦ *изображение различных расстановок столов и стульев;*

✦ возможности технического оснащения мероприятий компьютерами, сценой, танцплощадкой, освещением, микрофонами, музыкальными инструментами;

✦ фотографии, видеофильмы проведенных мероприятий.

Заказ на банкет может быть принят за много дней до его проведения. Несмотря на то что примерное меню блюд оговаривалось при принятии заказа, обычно его согласовывают с заказчиком повторно за 2—4 дня до банкета.

При обсуждении меню рекомендуется приглашать шеф-повара. Специалист в "поварской униформе", внося определенный уровень доверия, способствует лучшему сбыту своей продукции, чем руководитель банкетного отдела.

При обслуживании банкетов, проводимых по особому поводу (дни рождения, свадьбы, производственные праздники, юбилеи), должны составляться соответствующие мероприятию программы.

При организации официальных банкетов-приемов вопросу размещения участников банкета за столом, а следовательно, и очередности их последующего обслуживания придается особое значение. Должны соблюдаться следующие правила размещения гостей за столом:

котором указано 400–600 названий спиртных напитков (винные карты высококомфортных ресторанов содержат до 4000 наименований).

С целью решения этой проблемы в ресторанном бизнесе появилась новая профессия — *сомелье*. Сомелье – это французское слово, которому нет однословного соответствия ни в английском, ни в русском языках.

Президент Союза сомелье Франции Жорж Пертюиз называет сомелье "человека, ответственного за подачу напитков в ресторане, дающего советы по выбору вин и напитков, сервирующего их или следящего за их подачей клиенту вплоть до момента, когда тот покидает зал".

Роль сомелье в ресторане значительна, поскольку на долю алкогольных напитков приходится в среднем от 40 до 60% объемов продаж.

Сомелье формирует коллекцию вин и спиртных напитков в ресторане и выполняет в связи с этим ряд ответственных обязанностей:

1. Не только подает вина и спиртные напитки, но и решает все вопросы, связанные с хранением и соблюдением правильного температурного режима перед подачей.

2. Следит за наличием и качеством винных аксессуаров, необходимых в работе — "декантеры", "люльки", "лафеты", "звездочки для шампанского", наличие которых всегда помогает профессионалу превратить подачу вина в эффектную церемонию, которая надолго запомнится всем посетителям.

Основной смысл работы сомелье раскрывается в общении с клиентом. Сомелье — это консультант, способный дать совет относительно любого вина. При этом сомелье должен быть тонким гастрономом, который предложит лучший вариант сочетания подаваемых блюд с предложенными винами. Кроме всего, сомелье — это хороший психолог, способный безошибочно определить "главного" за столом и погасить любую конфликтную ситуацию, связанную с вином.

По сути выполняемых функций сомелье является первым и главным (наряду с шеф-поваром) помощником директора ресторана.

Меню — это перечень расположенных в определенной последовательности закусок, блюд и напитков, которые имеются на предприятии (в ресторане, кафе, баре) в течение всего времени работы залов. При составлении меню должна учитываться следующая последовательность предложения блюд:

I. Фирменные блюда.

II. Закуски (холодные и горячие).

III. Супы.

IV. Основные блюда (отдельно рыбные, мясные, вегетарианские).

V. Сладкие блюда.

VI. Напитки (безалкогольные, горячие, алкогольные).

Порядок расположения наименований внутри каждой из приведенных групп соответствует давно сложившимся требованиям:

- от менее острых, содержащих небольшое количество экстрактивных веществ, к более острым, пряным;
- горячие блюда — от отварных, припущенных к жареным, тушеным, запеченным;
- супы — от прозрачных к заправочным, супам-пюре, молочным, холодным, сладким.

На специализированных предприятиях питания меню начинают с блюд и напитков, характерных для данного предприятия (в кафе — с горячих напитков (кофе), в пиццериях — с пиццы, в блинных — с блинов, в пельменных — с пельменей и т.д.).

Выход блюд в меню ресторана, кафе не приводится.

При большом выборе напитков рекомендуется составить их отдельное меню. Предложение напитков оказывает решающее значение на успех работы большинства предприятий питания.

Специалисты считают, что среди факторов, определяющих процветание ресторана, на первом месте стоит кухня, а на втором — карта вин. Составление карты вин — нелегкая задача и выполнять ее должен квалифицированный специалист, который сочетает качества знатока вин, тонкого гастронома и менеджера, владеет точной информацией о состоянии рынка.

Предложение и подача алкогольных напитков — сложный и многоаспектный элемент культуры обслуживания, требующий глубоких специальных знаний и особых личностных качеств. Неподготовленному человеку сложно предложить меню,

- минеральную воду без газов;
- родниковую воду;
- столовую воду (Bonaqua).

В меню напитки могут быть также разделены:

1) по форме предложения (розлива) — с использованием бо-лов, фужеров, рюмок; в закрытом графине; в бутылках;

2) по возрасту — сначала указываются "молодые" вина (орди-рные), затем выдержанные;

3) по размерам цен — сначала указываются дешевые вина, тем дорогие.

Дополнительно в меню могут содержаться описания вкусо-х качеств напитков. К примеру, для вина: букет нежный, тон-й, богатый; вкус полусладкий, сладковатый, сладкий, кисло-тый, терпкий, с горчинкой и т.д. Однако подобными реко-ндациями не стоит злоупотреблять, так как после пробы питка у гостя может возникнуть впечатление, что указанные чества не соответствуют действительности.

Поскольку в ресторанах напитки рассматриваются, как со-овождение трапезы, при определении их меню следует в пер-ю очередь исходить из специфики меню блюд и закусок. На-имер, в рыбных ресторанах должны предлагать белые вина, аведениях, где основу меню составляют блюда из дичи, — силь-е красные и т.д. В ресторанах национальной кухни их направ-нность должна проявляться и в меню напитков. Например, тальянских ресторанах должны быть представлены главным об-зом итальянские вина, в грузинских — грузинские и т.д.

Важным вопросом при составлении меню напитков являет-определение количества предлагаемых наименований. Для шения этого вопроса следует исходить из концепции ресторa-, его организации, класса (уровня обслуживания), ценовой тегории, привычек и предпочтений гостей, сложившихся тра-ций. Очень важен также субъективный момент — желание и ение персонала работать с вином. Создание широкого ассор-мента предлагаемых напитков не должно стать самоцелью пред-ятия. Следует помнить, что для этого требуются усилия по держанию повышенных затрат на закупку. Однако не следует ывать поговорку французских виноторговцев, которая гласит: обы продать бутылку вина, нужно показать клиенту десять". рекомендации винных экспертов, в заведениях, рассчитанных

Напитки обычно делят на две большие группы: алкогольные и безалкогольные.

Алкогольные напитки в свою очередь подразделяются на три подгруппы: вина, пиво, спиртные напитки.

Перечень напитков в меню осуществляется в следующей последовательности:

Вина	*отечественное белое*
	отечественное красное
	импортное белое
	импортное красное
	шипучие игристые вина
	южные вина
Аперитивы	белый вермут
	красный вермут
	горький аперитив
	анисовый аперитив и т.д.
Крепкие спиртные напитки, ликеры	водка
	виски (шотландское, ирландское, бурбон, канадское)
	джин
	ром
	бренди, коньяк, кальвадос и т.д.
Пиво	отечественное
	импортное
Смешанные напитки	*коктейли*
Безалкогольные напитки	минеральная вода
	лимонады
	соки
Горячие напитки	кофе
	чай
	молоко

В последние годы в сознании людей укоренилась мысль, что минеральная вода — составная часть хорошей еды. Предлагая в меню минеральную воду, следует представить:

- ✦ местную природную минеральную воду;
- ✦ национальную природную минеральную воду;
- ✦ минеральную воду международного значения (Perrier, Evian);

общего стола, как правило, включает от пяти до семи наименований. При этом особое внимание должно уделяться очередности подачи и сочетаемости блюд. Этот вид меню широко используется на предприятиях питания при гостиницах, в особенности при организации питания туристских групп, а также на многих предприятиях питания во время обеда, так как его применение обеспечивает быстрое и экономичное обслуживание.

Меню "отдельного дня" (du jour). Основной особенностью данного вида меню является непостоянство: меню составляется ежедневно и "работает" только один день. На следующий день оно может быть уже совершенно другим. Достоинством такого меню является возможность максимального использования сезонных преимуществ пищевых продуктов. Меню du jour требует более подготовленного и опытного персонала. Прежде всего это относится к шеф-повару, который должен обладать не только высокой квалификацией, но и настоящими творческими задатками. Клиенты, посещающие рестораны с меню du jour, в большинстве случаев делают это ради шеф-повара. Именно высокая репутация и известность шеф-повара, от которого можно ожидать ежедневных сюрпризов, является основной приманкой ресторанов с меню "отдельного дня". Привлекательным в таком заведении является именно непредсказуемость меню. Меню текущего дня может отличаться от меню вчерашнего дня не только содержанием, но и внешним видом (оформлением). Если спрос на какое-то блюдо или закуску упал или резко возросла их себестоимость, это наименование быстро можно удалить.

Ограниченное меню (меню узкого ассортимента). Постоянное меню с ограниченным выбором не только основных блюд, но и закусок, десертов, напитков. Такое меню хорошо зарекомендовало себя на предприятиях быстрого питания и в специализированных заведениях (рыбных, устричных, пиццериях, блинных и т.п.).

Туристское меню. Строится так, чтобы привлечь внимание туристов, акцентируя дешевизну и питательные качества блюд, являющихся существенной информацией для туриста.

Калифорнийское меню. В некоторых калифорнийских ресторанах можно заказать любое блюдо в любое время суток.

Большинство ресторанов имеют заранее определенные меню, которые не меняются день ото дня. Такие меню называются

на любителей водки и пива, вполне достаточно 5–6 винных позиций. В специализированных винных ресторанах их число может достигать нескольких сотен. В ресторанах среднего уровня гостю должно предлагаться 20–30 наименований вин, а в тех, что претендуют на определенный класс, — не менее 80–100.

Меню напитков (вин) в ресторане должно периодически (специалисты полагают — не реже 4-х раз в год) подвергаться тщательному анализу с целью дальнейшего совершенствования. Например, если объем продаж напитков ниже ожидаемого, а меню вызывает систематические нарекания, то, очевидно, оно нуждается в срочном пересмотре. Если же меню устраивает и владельца ресторана, и сомелье, и гостей, то можно ограничиться лишь небольшим периодическим дополнением двух-трех новинок.

При составлении меню следует различать ширину и глубину предложения блюд и напитков.

Под *шириной* предложения понимается большой выбор самых разнообразных блюд и напитков: мясных блюд из дичи, птицы, свинины, телятины, рыбных блюд из морской и речной рыбы, вегетарианских, мучных блюд, горячих, алкогольных, безалкогольных напитков. *Глубина* ассортимента предполагает наличие вариантов блюд из определенного продукта. Глубокий ассортимент предлагают специализированные предприятия — рыбные, молочные, вегетарианские рестораны, пиццерии, пельменные.

В зависимости от контингента обслуживаемых гостей, типа и мощности предприятия питания, применяемых форм и методов обслуживания и других факторов различают следующие ***виды меню***.

Меню "а ля карт" (a la carte). Указывает порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое. Этот вид чаще всего используется в дорогих ресторанах, расположенных в высококатегорийных гостиничных комплексах, где концепция обслуживания гостиницы и ресторана позволяет создать наиболее дорогие и комфортные условия.

Меню "табльдот" — меню общего стола. Предлагает на выбор варианты сформированных комплексов закусок, блюд, десертов, напитков, причем по единой, твердо фиксированной цене. В отличие от других типов меню, выбор конкретной программы осуществляется не клиентом, а шеф-поваром — клинет не может заменять установленные продукты меню. Программа меню

- ✦ предпочтения гостей;
- ✦ численность и квалификация персонала;
- ✦ наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность;
- ✦ наличие и свежесть необходимых ингредиентов.

При составлении меню также учитывают результаты качественного анализа меню

Предпочтения гостей. Меню составляется с мыслями о гостях, а не о том, что любит владелец и может приготовить шеф-повар. Меню должно соответствовать профилю и концепции ресторана. Например, если концепция обращена к широкому кругу гостей со средним достатком, то в меню обязательно должен быть предусмотрен широкий (но не глубокий) ассортимент блюд и напитков со средним уровнем цен на них. Причиной успеха многих известных предприятий питания явилось то, что они смогли сфокусировать свои концепции на вкусах и пожеланиях гостей, прежде всего получивших отражение в меню.

Численность и квалификация персонала. Учет данного фактора позволяет ответить на вопросы:

1. Достаточна ли численность персонала для того, чтобы справиться с потоком заказов в часы пик?
2. Соответствует ли профессиональное мастерство персонала (поваров, официантов) ожиданиям гостей?

Извечной проблемой для всех предприятий питания является рациональное распределение рабочей нагрузки в течение дня, в особенности, когда предприятие предлагает широкий ассортимент блюд и напитков. В решении этой проблемы огромное значение уделяется расчету потребности в персонале обслуживания и построении рабочего графика, максимально учитывающего всплески и спады активности гостей.

Показателем профессионального мастерства и квалификации персонала является его соответствие условиям конкретного предприятия, имеющего меню с определенным числом блюд определенной сложности и обслуживающего определенное число гостей. В современных больших ресторанах высокое качество блюд и быстрота обслуживания достигаются за счет глубокой специализации выполнения производственных процессов. К примеру, классическая кухонная бригада (Le service de cuisine),

статичными. Содержание статичных меню может меняться только по причине включения в него сезонных продуктов либо замены блюд, не пользующихся спросом.

Противоположностью статичному меню является *цикличное* меню. Оно предлагает определенный перечень блюд и напитков, который повторяется через какой-то период (месяц, неделю и т.д.). Как правило, чередуются несколько стандартных меню ("старое" меню повторяется через две недели).

Введение в меню новых наименований необязательно. Такой вид меню чаще всего используется в кафе, столовых при предприятиях, школах, высших учебных заведениях, лечебно-оздоровительных учреждениях и т.д., то есть там, где посетители жестко "привязаны" к конкретному заведению общественного питания и лишены выбора и возможности пойти в другое заведение в случае, если им надоело однообразное меню. Цикличное меню является одним из способов разнообразия выбора клиентов. Периодичность чередования отдельных пунктов меню тоже может быть различной. Например, одни блюда чередуются ежедневно, другие — не чаще одного раза в три—пять недель.

На практике вышеперечисленные виды меню в чистом виде встречаются редко — многие рестораны, кафе и другие типы предприятий питания используют их различные комбинации. На многих предприятиях меню распадаются на статичную и динамичную составляющие. Динамичный характер носит часть меню, содержащая закуски и дополнительные блюда. Меню может состоять из фиксированной программы (табльдот) и включать закуски, блюда, десерты, имеющие отдельную собственную цену (принцип меню a la carte). Обычное порционное меню (принцип меню a la carte) может включать подменю ежедневных фирменных сюрпризов ресторана или шеф-повара, которые действуют по принципу меню "отдельного дня", без предварительно заданной программы.

Составление меню

Составление меню считается сложным делом. Это одновременно наука и искусство, требующие большого практического опыта и учета разнообразных факторов, к которым прежде всего относятся:

Тенденции 1970—80-х годов, среди которых главной было стремительное развитие цепей предприятий общественного питания, привели к тому, что к разработке и подготовке меню стали относиться как к серьезной науке. Меню было положено в основу строительства и поставки оборудования. Предприятия стали закупать и устанавливать строго определенное оборудование, необходимое для приготовления блюд, предусмотренных в меню.

Наличие и свежесть необходимых ингредиентов. Большинство ингредиентов, необходимых для приготовления блюд, должны иметься в наличии круглый год. Клиентов важно правильно проинформировать о том, из каких продуктов были приготовлены блюда: из свежих, замороженных, консервированных, сушеных и т.д. Следует также иметь в виду, что одни и те же блюда в разное время года имеют различные цены, обусловленные сезонными изменениями цен на продукты (к примеру, свежие овощи и фрукты намного дешевле летом и осенью, чем зимой и весной).

Качественный анализ и оптимизация меню. Цель качественного анализа меню состоит в том, чтобы сократить ассортимент предлагаемых блюд, оставив лишь те, которые пользуются наибольшим спросом и приносят высокую прибыль. Меню не должно представлять собой кулинарный справочник.

Известны несколько классических методов анализа меню. Один из старейших методов предполагает разделение ассортимента блюд на две группы:

1) блюда, пользующиеся спросом клиентов;

2) блюда, не пользующиеся спросом клиентов.

В 1985 году Хайесом и Гуфманом был предложен метод, в основе которого лежит ранжирование блюд в меню — присвоение каждому блюду индивидуального ранга в зависимости от прибыльности. Блюда первых трех рангов приносят наивысшую прибыль (табл. 5.4).

В основе других методов качественного анализа меню лежит разбивка ассортимента блюд на четыре основные группы (каждая — с наименьшими и наибольшими объемами спроса (продаж), прибылью и другими показателями), а затем оптимизация меню на основе сравнительного анализа.

состав которой продумал еще Жорж Агюст Эскофье, включает в себя:

1) шеф-повара (*фр.* maitre saucier);

2) заместителя шеф-повара (sous chefs). Поскольку шеф-повар тратит много времени на административную работу, повседневное руководство рабочими сменами приходится осуществлять его заместителю. В зависимости от размера предприятия может быть несколько заместителей: один или два отвечают за дневную смену, один — за вечернюю, один — за банкеты и т.д.;

3) сменного повара (chef de rartie);

4) специалиста по соусам (saucier);

5) специалиста по жаркому (rotisseur). Готовит жареные и тушеные блюда из мяса, птицы, рыбы, гриль, шашлыки;

6) специалиста по супам;

7) специалиста по холодным мясным закускам (qarde manqer). Обрабатывает сырое мясо, делает холодные закуски, паштеты, салаты;

8) банкетного повара. Готовит по меню банкетов;

9) специалиста, занимающегося приготовлением сладких блюд, всевозможной выпечки (patissier);

10) специалиста по приготовлению овощных блюд и гарниров (entremetier).

Широкий выбор напитков, предлагаемых в меню, требует наличия в бригаде официантов специалиста по винам.

Наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность. При составлении меню очень важно учесть этот фактор. Проблема учета мощностей обусловлена широким разнообразием блюд в меню, приготовление которых требует сложной технологии и соответствующего оборудования.

Во время функционирования ресторана, кафе, бара перестройка кухонного оборудования обходится очень дорого. В этом случае проще изменить меню, приспособив его к уже имеющемуся оборудованию. *Меню должно быть составлено так, чтобы* равномерно задействовать имеющиеся мощности. Меню, которое перегружает определенную часть оборудования, например гриль, бройлер или фритюр, снижает его производительность, замедляет обслуживание и делает контроль за качеством более затруднительным.

называются "звездами" (рис. 5.7). Они обладают высокой валовой прибылью (горизонтальная ось координат) и самым высоким объемом продаж (вертикальная ось), причем валовую прибыль Смит определяет как разницу между ценой и себестоимостью — без учета объема продаж.

Противоположную (наихудшую позицию) в матрице занимают блюда "собачки".

В меню каждого предприятия обычно присутствуют все четыре позиции блюд: от "звезд" до "собачек". Менеджеры стремятся увеличить число "звезд" и вовсе избавиться от "собачек". Однако на практике сделать это очень трудно, поскольку случается так, что сегодняшняя "звезда" завтра надоедает гостям и превращается в "загадку" или "рабочую лошадку". И наоборот, блюдо "загадка" превращается в очередную "звезду".

В 1983 году Дэвид Пэйвесик для анализа меню предложил руководствоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, валовой прибылью, объемом продаж (рис. 5.8).

В предложенной матрице лучшие позиции — у блюд с низкой себестоимостью и высокой валовой прибылью (средневзвешенной), дополненной высоким объемом продаж.

Проводя сравнительный анализ меню по всем предложенным методам, в обязательном порядке необходимо учитывать следующие условия:

✦ различные группы блюд в меню (закуски, основные блюда, десерты и т.д.);

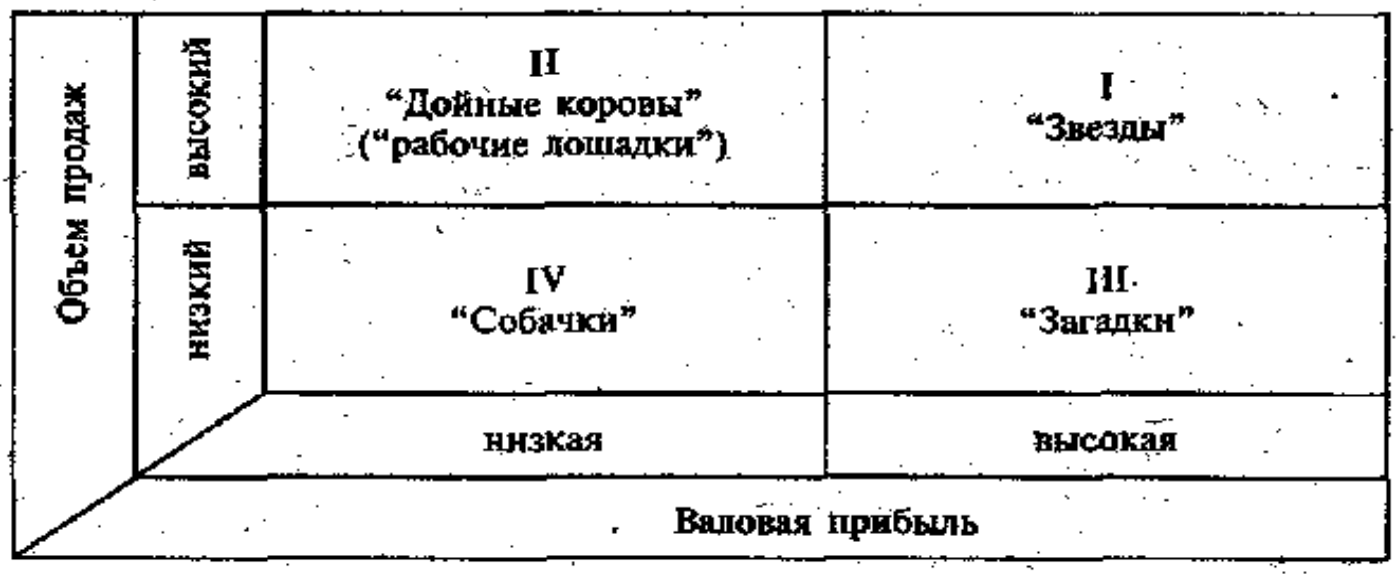


Рис. 5.7. Анализ меню по методу Д.Смита

Таблица 5.4

Ранжирование блюд по методу Хайеса и Гуфмана

Ранг	Блюдо	Чистая прибыль (убыток) (усл. ед.)
1.	Лангет	58,30
2.	Филе куриное в белках	26,66
3.	Помидоры, фаршированные сырным салатом	21,03
4.	Салат из кукурузы с черносливом	19,75
5.	Карбонад с гарниром	16,65
6.	Креветки	-2,32
7.	Грибы, запеченные в сметане	-10,15
8.	Осетрина заливная	-17,74
9.	Спагетти	-19,40
10.	Баранина, жаренная на вертеле	-20,35

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, предполагает следующую матрицу: вертикальная ось координат — объем продаж, горизонтальная ось координат — себестоимость (в процентах) (рис. 5.6). Лучшими ("лидерами") признаются блюда с наименьшей себестоимостью и большим спросом (объемом продаж).

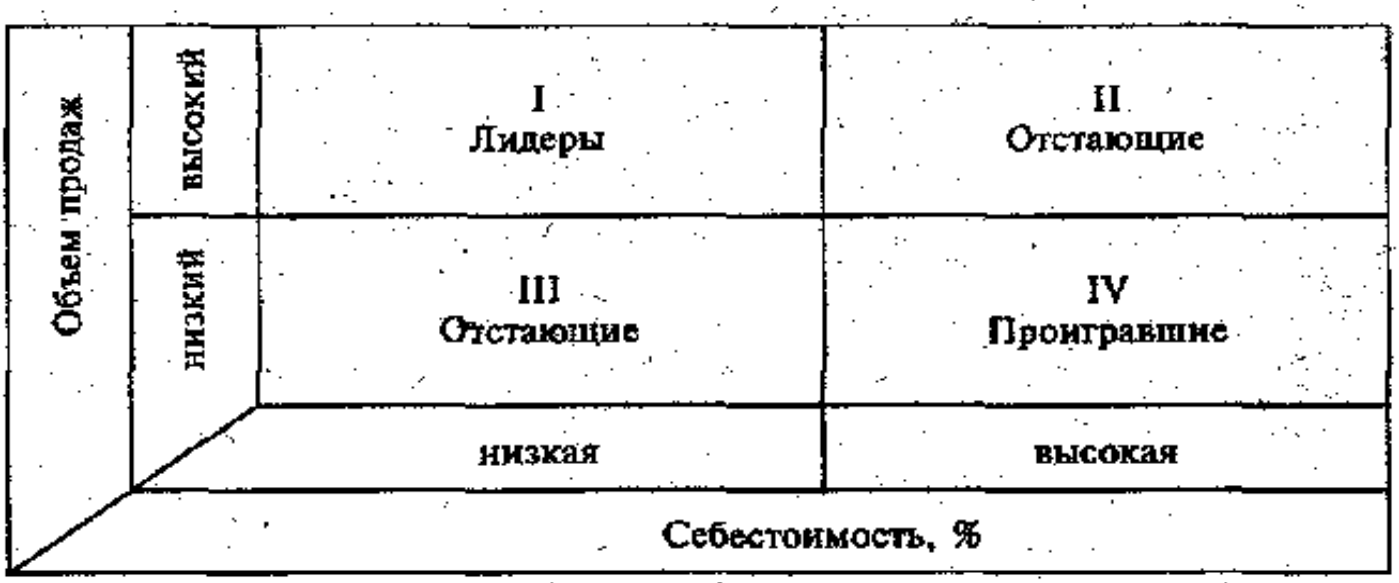


Рис. 5.6. Анализ меню по методу Миллера

В 1982 году профессором Вашингтонского университета Доналдом Смитом в учебном курсе "Инжиниринг меню" была предложена схема, состоящая из четырех позиций, оценивающих каждое блюдо в меню. Блюда, занимающие наилучшую позицию,

Клиент должен вообразить блюдо, а не рассматривать его на фотографии.

Часто в меню используется описание блюд. В данном случае важно указать ингредиенты, которые хочет подчеркнуть шеф-повар. Простое перечисление названий блюд, пусть и оригинальных (к примеру "Кантата", "Эвлега", котлета "Варшава"), ничего не скажет клиенту. Если в меню описания блюд отсутствуют, официант должен быть готов рассказать об их составе и особенностях приготовления.

При составлении меню особое отношение требуется к предложению десерта. Десерт — это традиционный финал настоящей трапезы. В его точном кулинарном понимании это не просто завершающее блюдо стола. Смысл всякого десерта — не добавить сытости, а, наоборот, снять ощущение послеобеденной тяжести, не вызвать у клиента желание заснуть. Основное правило при предложении десерта следующее: выбор десертов должен быть небольшим, однако при этом не следует экономить место в меню. Совершенно недопустима в меню следующая запись: "Фрукты в ассортименте" или "Мороженое в ассортименте". Настоящий, хорошо и "вкусно" преподнесенный десерт в карте меню — это лицо ресторана. Как последнее блюдо десерт обязательно запоминается гостями.

В меню не допускается никаких исправлений от руки, подтирок, помарок.

При осуществлении заказа в ресторане пользуются определенными правилами подачи меню. Меню подают правой рукой с правой стороны гостя в раскрытом виде на той странице, где перечислены фирменные блюда или холодные закуски.

Если гостей двое — мужчина и женщина, то меню предлагают мужчине, который сам передает его даме. После того как дама сделает выбор, мужчина диктует заказ официанту.

Если пришла группа, меню подают старшему или старшей по возрасту.

Если в группе есть мужчины и женщины, то меню подают тому гостю, который обратился к официанту. Если гостей много, желательно принести несколько экземпляров меню.

Подав меню, официант должен предоставить время сделать выбор и подойти к столу вновь, когда гость положит меню на стол или пригласит его.

- ✦ время еды (ланч, ужин и т.д.) и форму обслуживания;
- ✦ размер ресторана и тип управления;
- ✦ период действия анализа.

Точность составления и внешние особенности оформления меню. Меню должно содержать перечень именно тех блюд, которые есть в наличии или могут быть приготовлены для гостей.

Внешний вид меню должен отражать рыночную концепцию, облик и дизайн предприятия. Палитра, используемая при оформлении меню, должна соответствовать цветовой гамме, используемой при отделке помещения ресторана. Размер и четкость шрифта определяются с учетом освещенности зала, так как слабое освещение в зале затрудняет гостям чтение меню.

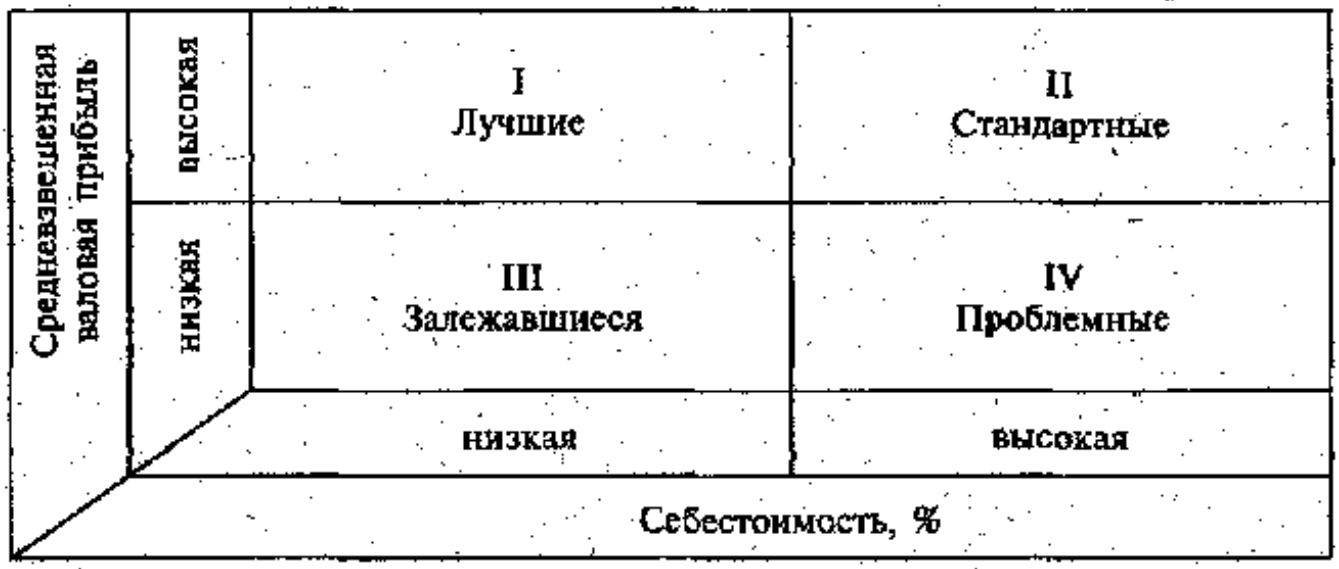


Рис. 5.8. Анализ меню по методу Д. Пэйвесика

Меню может быть напечатано на различных материалах: от тонкой бумаги разового пользования до специально выделанной кожи или пергамента. Однако чаще всего меню печатают на недорогой бумаге, которую потом вкладывают в прочную обложку длительного пользования.

Часто используется многоцветная печать с фотографиями (рисунками) предприятия, его залов, фирменных и национальных блюд. Несмотря на то что украшение карты меню помещением на ней фотографий блюд "звезд" или "загадок" широко используется в ресторанном бизнесе, отношение к этому специалистов неоднозначно. Так, французские специалисты склоняются к тому, что всякие картинки и фотографии на карте меню ни к чему.

Глава 6
Управление качеством услуг

6.1. Качество услуги как объект управления

Существуют различные подходы к толкованию понятия "качество услуги". Наиболее употребляемым является определение, данное в Международном стандарте ИСО 8402-94 "Управление качеством и обеспечение качества. Словарь":

"**Качество услуги** — это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности".

В МС ИСО 8402-94 также принят термин "качество обслуживания", которое рассматривается как совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя.

К важнейшим ***характеристикам услуги***, обеспечивающим ее способность удовлетворять определенные потребности, относятся:

- ✦ надежность;
- ✦ предупредительность;
- ✦ доверительность;
- ✦ доступность;
- ✦ коммуникативность;
- ✦ внимательное отношение.

Надежность определяется как способность персонала в точности предоставить обещанную услугу. С обеспечения надежности должна начинаться разработка программы качественного сервиса. Основанием для надежности является компетентность персонала обслуживания. Сгладить некомпетентность персонала не помогут ни большие затраты на реконструкцию и обновление гостиничного здания, ни дружелюбное и приветливое обслуживание клиента.

Вопросы для повторения

1. Перечислите наиболее важные критерии классификации предприятий питания.
2. Какие типы предприятий питания выделяют в зависимости от характера осуществляемой торгово-производственной деятельности?
3. Как классифицируют бары в зависимости от их расположения в гостиничном здании?
4. Какая информация должна быть учтена и зафиксирована при принятии заказа на обслуживание в гостиничном номере?
5. Изложите специальные правила обслуживания гостей в номерах.
6. Назовите слагаемые культуры обслуживания на предприятиях питания.
7. Чем отличается континентальный завтрак от английского?
8. Какие методы обслуживания используются при организации завтраков, обедов и ужинов? Опишите их.
9. В чем суть французского сервиса?
10. Приведите классификацию банкетов.
11. Дайте определение понятиям "статичное" и "цикличное" меню.
12. Перечислите факторы, которые должны учитываться при составлении меню.
13. Назовите состав классической кухонной бригады, предложенной Ж.А. Эскофье.
14. В чем суть качественного анализа меню? Назовите и охарактеризуйте методы анализа меню.

снова воспользуются услугами "предприятия-обидчика", если их жалобы были удовлетворены. Если же клиенты видят, что возникающие проблемы решаются очень быстро, то эта цифра возрастает до 95%.

Доверительность — умение персонала вызывать доверие. Для создания доверительности очень важно акцентировать внимание на внешних признаках, которым потребители доверяют в большей степени. Хорошо организованный интерьер гостиничного холла, номеров, ресторана, чистота помещений и опрятный вид улыбающихся служащих — все это внешние критерии качества обслуживания, по которым клиенты сделают заключение о том, что на каком-то конкретном предприятии все в порядке и ему следует довериться.

Доступность — легкость установления связей с персоналом обслуживания. К примеру, если гость вызвал в номер рассыльного, то тот должен прибыть в течение нескольких минут, а не часов.

Коммуникативность — способность обеспечить такое обслуживание, которое исключит недопонимание между персоналом и клиентами за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их сторон.

Внимательное отношение — индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к клиенту. Особая ценность этой характеристики качества услуги объясняется тем, что каждый клиент имеет особые потребности, отличающиеся от потребностей других людей. Чтобы обеспечить верность клиента предприятию, при предоставлении услуги следует показать, что конкретный клиент является для предприятия особенным, что его индивидуальные потребности будут учтены.

При рассмотрении качества услуг часто употребляются нестандартизированные определения: "соответствует — не соответствует требованиям", "выше уровня — ниже", "хорошо — плохо", "удовлетворяет потребности — не удовлетворяет" и т.д. Например: "Качество обслуживания в отечественных гостиницах не соответствует требованиям международных стандартов", "Уровень обслуживания в гостинице «Полет» ниже уровня об-

Предупредительность — решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Во время обслуживания очень часто возникают нештатные ситуации или же у клиентов появляются особые желания (поставить в номере белый рояль или кровать "королевских размеров" и т.д.). В подобных случаях оценивается способность предприятия найти неординарное и эффективное решение. Особенность деятельности предприятий сферы услуг и, в частности, гостиничных такова, что здесь всегда возникали и будут возникать нештатные ситуации. Поэтому необходимо заранее спланировать варианты устранения подобных проблем и выработать собственные принципы работы. В таких случаях необходима качественная работа персонала, который должен незамедлительно реагировать на возникающие проблемы в соответствии с принципами каждого конкретного предприятия в работе с требовательными и скандальными клиентами (согласно правилу Парето, можно предположить, что 20% клиентов создают 80% проблем). Исследования, проведенные на гостиничных предприятиях, подтверждают, что одна из первых мыслей, возникающих у персонала обслуживания во время конфликтных ситуаций, — это стремление защитить себя, доказать, что они не причастны к возникновению проблемы. Данное обстоятельство свидетельствует о неуверенности служащих в том, что руководство действительно поощряет заботу об удовлетворении клиентов. В противном случае вместо углубления конфликта и доказательства своей правоты они прежде всего попытались бы справиться с проблемой, проявив великодушие по отношению к "придирчивому" клиенту. Клиент в действительности не всегда прав. Однако какую выгоду получит гостиничное предприятие, доказав, что клиент не прав? Несомненно, оно потеряет клиента, а привлечь нового будет гораздо сложнее и дороже. Исследования, проведенные Международной ассоциацией обслуживания клиентов, показали, что завоевание нового клиента стоит в пять раз дороже, чем сохранение старого. Другое же исследование, проведенное Институтом программ исследований по техническому содействию, свидетельствует, что 91% недовольных клиентов больше никогда не обратится на это предприятие и каждый из них поделится рассказом о своих проблемах минимум с девятью другими клиентами. Однако от 54 до 70% клиентов

Восприятие качества может во время потребления *приспосабливаться* к сформировавшимся ожиданиям. Если воспринимаемое качество незначительно отклоняется от ожиданий, то потребитель подгоняет восприятие под свои ожидания. Но если воспринимаемая услуга полностью не соответствует ожиданиям, возникает эффект контраста: более высокие ожидания усиливают эффект контраста. Крайний случай неудовлетворения, как правило, отмечается, если человек уже создал для себя определенный образ и выбирает из того, что ему предложили, только ту информацию, которая входит в рамки этого образа.

Постоянное *исправление воспринимаемого* происходит, когда потребитель пытается использовать чужой опыт — друзей, коллег по работе, соседей, которым знакома услуга или ее отдельные элементы. В результате укрепляются положительные впечатления, а негативные вытесняются, либо наоборот.

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство трех составляющих частей:

- ✦ базового качества;
- ✦ требуемого качества;
- ✦ желаемого качества.

Базовое (основное) качество — это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Надеясь обнаружить эти качества, потребитель не считает необходимым говорить о них производителю. Примерами базовых качеств для услуг гостиничного предприятия могут быть:

- ✦ наличие чистого постельного белья и полотенец при заселении в гостиницу;
- ✦ ежедневная уборка номера горничной;
- ✦ гарантии безотказной работы телевизора и другой аппаратуры, имеющейся в номере;
- ✦ безошибочные операции при проведении окончательного расчета с гостем за проживание и т.д.

Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя.

служивания в трехзвездочной гостинице", "Качество услуг, предоставляемых в гостиницах небольших районных городов, можно оценить на «неудовлетворительно»". Широкое распространение нестандартизированных терминов в отношении качества услуг вполне оправдано, так как позволяет показать всю многогранность качественных характеристик в деятельности предприятий гостеприимства.

Качество услуги с точки зрения потребителя

Для предприятий гостеприимства решающее значение имеет то, что и как потенциальный потребитель принимает за качество на рынке услуг, то есть при рассмотрении понятия "качество" в центре внимания находится личность потребителя.

При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал получить. Ожидаемая услуга представляет собой ожидаемое качество и может соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами потребителей, с объективными представлениями об ожидаемом или другим стандартом сравнения. Оценка услуги зависит от опыта обращения к производителям подобных услуг, от знания услуги, рыночной коммуникации (сведений из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов), личных желаний потребителя и имиджа производителя. Потребляемая услуга как воспринимаемое качество подчинена эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого.

Отборочное восприятие означает, что одна и та же услуга воспринимается всеми ее потребителями по-разному, вследствие индивидуальности их характера, интересов, личных качеств, знаний, а также ситуации, в которой происходит потребление услуги. К ситуационным особенностям восприятия качества относится предоставленное в распоряжение время (например, в спешке можно не заметить, а в спокойной обстановке рассмотреть все детали), конкретная обстановка (например, при плохой погоде отдыхающие — клиенты курортных гостиниц начинают обращать внимание на мебель и обстановку номера, у них проявляется повышенный интерес к качеству питания и т.д.).

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества.

С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом ***типология элементов обслуживания***. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентов о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания:

- ✦ критические;
- ✦ нейтральные;
- ✦ приносящие удовлетворение;
- ✦ разочаровывающие.

Критические элементы являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они должны присутствовать в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятия хотят выжить в конкурентной борьбе, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры их очень просты: чистота гостиничных номеров, общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.д. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет. Критические же они еще и потому, что игнорирование этих элементов может быть прощено предприятиям индустрии гостеприимства лишь в критических ситуациях.

Нейтральные элементы, наоборот, не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.д. Так как эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит тратить значительные управленческие усилия.

С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

Требуемое (ожидаемое) качество — это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем. Примерами требуемых технических характеристик гостиничных услуг являются: наличие коммунальных удобств в номерах (ванны, душа, туалета), кондиционеров, конференц-залов, переговорных комнат и т.д. Примерами требуемых функциональных характеристик гостиничных услуг могут быть: круглосуточное обслуживание в номерах и на этажах, ежедневная доставка свежей прессы и т.д.

Желаемое качество представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге. Примерами гостиничных услуг с желаемым качеством являются спутниковое и кабельное телевидение в номерах; предложение гостю оставить себе в подарок на память о пребывании в гостинице фен, зонт, фирменные косметические средства и т.д.; бесплатная бутылка шампанского к ужину и т.п. Если услуга, учитывающая желаемое качество, выполнена хорошо, то она может резко увеличить удовлетворенность потребителя, максимально расширяя сектор рынка для производителя. Бессистемность и непоследовательность предложения дополнительных услуг, выступающих в качестве показателей желаемого качества, могут превратиться в серьезную проблему для производителя. Учет производителем желаемого качества в создаваемой услуге является хорошим индикатором его потенциальной возможности в нововведениях и создает благоприятные условия для прорыва на рынок и дальнейшего улучшения услуги, а также опережения возможных конкурентов. Желаемые показатели качества должны быть недоступны конкурентам, по крайней мере до тех пор, пока они их не скопируют.

понять, что на гостиничном предприятии ими дорожат, с ними консультируются, что в итоге отражается на принятии решения остановиться здесь еще раз, возможно несколько раз.

Для руководства гостиничного предприятия опросные листы выступают прежде всего как источник объективной информации о качестве услуг с точки зрения клиентов. Они должны самым серьезным образом обрабатываться и анализироваться.

С другой стороны, опросные листы выполняют функцию постоянного контроля. Вопросы, содержащиеся в опросных листах, во многом созвучны положениям стандарта обслуживания, соблюдаемого на том или ином предприятии. Это обстоятельство позволяет руководству контролировать соблюдение персоналом гостиницы установленного стандарта обслуживания. Например, стандартом обслуживания предусмотрено, что сотрудник службы приема и размещения должен проводить клиента в номер, показать его, проверить исправность и объяснить, как пользоваться техническими приборами. В опросных же листах содержатся вопросы: "Вас проводили в комнату? Вам показали номер и объяснили, как пользоваться техническими приборами?" Если клиент отвечает на эти вопросы положительно, то это подтверждает соблюдение стандарта обслуживания.

Содержание опросных листов может изменяться в зависимости от желания руководства гостиницы узнать мнение клиентов о каких-либо конкретных деталях обслуживания. Например, перед проведением ремонта гостиничных номеров или изменением меблировки, а также перед введением какой-либо новой услуги целесообразно узнать предпочтения в этом отношении постоянных клиентов. В дальнейшем их необходимо учесть и даже превзойти. Будущее в развитии гостиничной индустрии за теми предприятиями, которые не только будут следовать запросам потребителей, но и научатся предвосхищать их.

Относительное качество

К понятию "качество услуги", которое позволяет всесторонне оценить деятельность предприятий гостеприимства, примыкает понятие "относительное качество", являющееся отправным в разработке общей стратегии качества, ориентированного

Приносящие удовлетворение элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примерами могут служить обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора, цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.д. Очевидно, что подобные элементы позволяют предприятию быть заметным на общем фоне аналогичных предприятий. Никто не будет возражать против бесплатного угощения, цветов или шоколада, найденного вечером на подушке в спальне. Точно так же не многие будут жаловаться, что не довольны уровнем обслуживания, поскольку подобные сюрпризы специально не оплачивали. Такие элементы не доставляют неприятностей, если клиенты их не получают, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиенты вдруг обнаруживают их.

Разочаровывающими элементы становятся тогда, когда они не выполнены правильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции может не последовать, если все делается правильно. К таким элементам относятся и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти; отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам; недружелюбие персонала; грязные пепельницы и т.д.

Действенность организационного механизма управления качеством прежде всего зависит от того, в какой степени он ориентирован на потребителей гостиничной услуги. В этой связи очень важно наладить эффективную связь руководства гостиничного предприятия с клиентами. Для этой цели в гостиницах широко используются ***опросные листы***, которые, как правило, раскладываются в каждом номере (примеры опросных листов приведены в приложении 3). Наличие в гостиничных номерах опросных листов не означает, что клиенты должны в обязательном порядке их заполнить. (В некоторых гостиницах заполнение специально поощряется.) Однако это дает им возможность в течение всего срока пребывания в любое время суток выразить свое отношение к качеству предлагаемых услуг. Не покидая номера, клиенты могут пожаловаться или, наоборот, выразить свое восхищение. Сам факт наличия опросных листов дает клиентам

плане интерес представляет и формула, по которой американские потребители оценивают продукцию:

$$Ценность = \frac{Качество + Надежность + Удобство\ в\ обслуживании}{Цена}.$$

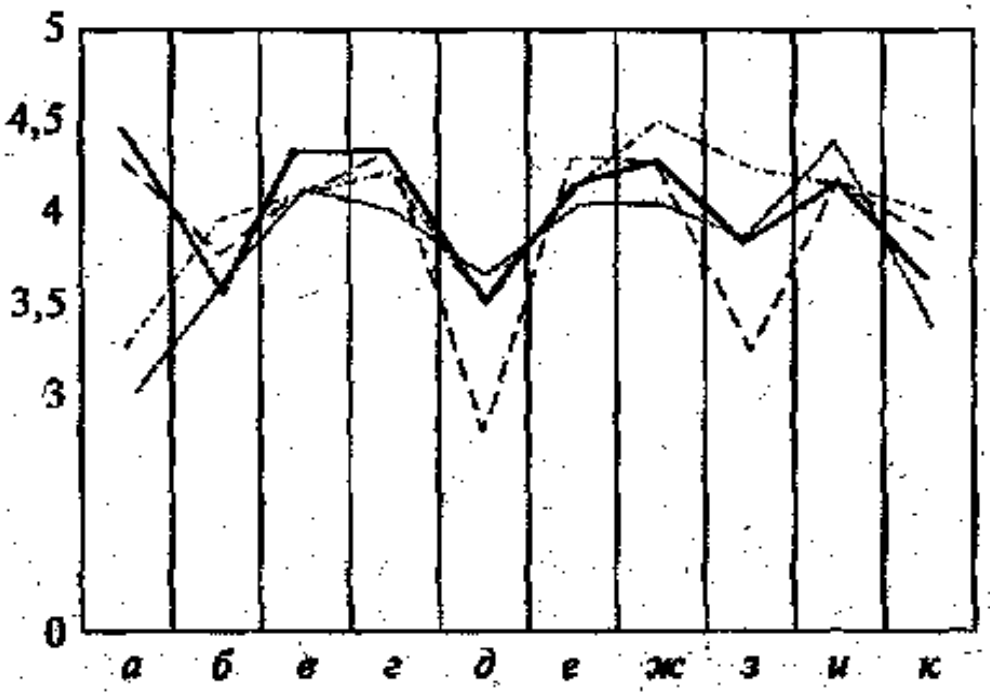


Рис. 6.1. Профиль относительного качества гостиничных услуг: *а* — расположение; *б* — качество питания; *в* — безопасность; *г* — компетентность персонала; *д* — предложение дополнительных услуг; *е* — чистота в номерах, туалете, душе; *ж* — вежливость и доброжелательность персонала; *з* — работа телевизора, видео, аудио; *и* — тишина и поведение соседей; *к* — мебель в номере

Таким образом, удовлетворение определяется не только качеством. Удовлетворение — это результат анализа цены и пользы, а именно сравнения качества и цены. Очень часто, особенно в сфере услуг, потребитель остается недовольным, несмотря на то что считает качество высоким. При этом причина недовольства — цена. В то же время этот потребитель будет доволен другим, более дешевым продуктом. Например, при бронировании одноместного номера в гостинице клиента информируют о том, что в необходимый для него период времени для проживания будут свободны только номера класса люкс по цене 220 долларов за сутки; номера же экономического класса по цене 45 долларов за сутки и бизнес-класса по цене 62 доллара за сутки на этот

на потребителя. Растущая гласность рынка позволяет предприятию провести прямое сравнение своего пакета услуг с предложениями конкурентов — отсюда и происходит понятие "относительное качество", которому присущи следующие характеристики:

- ✦ возможность сравнения с услугами самых сильных конкурентов;
- ✦ возможность рассмотрения с точки зрения потребителя;
- ✦ независимость от структуры цен на предприятии;
- ✦ возможность охвата не только материальных, но и нематериальных услуг, включая поведение персонала.

Выявление относительного качества укрепляет надежность предприятия, помогает завоевать и удержать позиции на рынке. Методика выявления относительного качества включает два этапа.

На первом этапе следует выделить важнейшие с точки зрения потребителя критерии (5–10), которые приводят к принятию решения о приобретении услуг, при этом цены не должны приниматься в расчет. Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения.

Второй этап — оценка критериев по 5–10-балльной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее будут критерии относительного качества, которые лучше изобразить графически, в результате чего получится своеобразный профиль качества (рис. 6.1).

Понятие "качество" с позиции потребителя рассматривают многие авторы. Так, Ф. Татарский утверждает, что "качества вообще не бывает, а бывает оно только применительно к конкретным требованиям конкретных потребителей и оказывается, как правило, неким компромиссом между качеством и ценой". Дж. Харингтон подходит к этому понятию следующим образом: "Качество — это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникла потребность. Высокое качество — превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает". В этом

нить, по поводу какого из трех составляющих общего качества имеется больше всего обоснованных жалоб клиентов. По свидетельству специалистов, в этих гостиницах в более чем 70% случаев клиенты жалуются на качество процесса и культуры. Качество потенциала здесь достигло высокого уровня и удовлетворяющего клиентов соотношения "цена—услуга".

6.2. Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг

Стандартизация

Стандартизация — это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда.

Цель стандартизации — достижение оптимальной степени упорядочения в той или иной области посредством широкого и многократного использования установленных положений, требований, норм для решения реально существующих, планируемых или потенциальных задач. Цели стандартизации можно разделить на общие и узкие.

Общие цели вытекают прежде всего из содержания понятия. Конкретизация общих целей связана с выполнением тех требований стандартов, которые являются обязательными. К ним относятся разработка норм, требований, правил, обеспечивающих безопасность услуг для жизни и здоровья людей, окружающей среды и имущества, качество услуг в соответствии с уровнем развития научно-технического прогресса, экономии всех видов ресурсов, безопасность хозяйственных объектов, связанная с предотвращением возникновения различных катастроф (природного и техногенного характера) и чрезвычайных ситуаций и т.д.

Узкие (конкретные) цели стандартизации относятся к определенной области деятельности, сфере услуг в целом, тому или иному предприятию в отдельности, конкретной услуге и т.д.

период уже забронированы. Не оспаривая качества услуг, которые были бы предоставлены клиенту при размещении в номере люкс, он уже не получил удовлетворения, соответственно, не принял решения о покупке предложенного номера и пытается найти другой, менее дорогой путь к получению желаемого конечного результата — обращается в другие гостиницы.

В сфере услуг анализ потребителем соотношения "качество—цена—результативность" происходит постоянно. Это дает основание говорить о необходимости использования в управлении качеством услуг такого понятия, как "качество цены".

Понятие "качество услуги" также можно рассматривать как комплекс, состоящий из следующих частей:

- ✦ качества потенциала (технического качества);
- ✦ качества процесса (функционального качества);
- ✦ качества культуры (социального качества).

Качество потенциала, или *техническое качество*, состоит из критериев, относящихся к производственному состоянию предприятий гостеприимства. В отношении гостиничных услуг это качество гостиничных номеров, блюд в ресторане, предлагаемых в аренду автомобилей, коммуникационной техники и т.д. Потребитель имеет возможность частично оценить техническое качество гостиничной услуги до ее приобретения.

Функциональное качество — это *качество процесса* предоставления гостиничных услуг, когда происходит непосредственное взаимодействие с персоналом (бронирование номера, оформление в рецепции, сопровождение в номер, доставка багажа, предоставление различных услуг и т.д.). Отличное функциональное качество может улучшить впечатление от номера, который не вполне оправдывает ожидания клиента. Однако если функциональное качество плохое, то даже прекрасный номер в гостинице не может исправить возникшее чувство неудовлетворенности.

Социальное качество — это *качество культуры*, которое формируется поведением и позицией сотрудников гостиницы по отношению к гостям. Важнейшими критериями социального качества являются дружелюбие, отзывчивость и любезность персонала.

Во многих зарубежных гостиницах, уделяющих большое внимание вопросам качественного обслуживания, за критерий качества принимают предъявленные жалобы, что позволяет оце-

ределенной области. В стандарте устанавливаются для всеобщего и многократного использования общие принципы, правила, характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов. Стандарт должен быть основан на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта и направлен на достижение оптимальной пользы для общества.

Руководство 2 ИСО/МЭК, обобщая международный опыт стандартизации, представляет следующие возможные виды стандартов:

✦ *основополагающий стандарт* имеет широкую область распространения или содержит общие положения для определенной области, может применяться непосредственно в качестве стандарта или служить основой для других стандартов;

✦ *терминологический стандарт* распространяется на термины, к которым, как правило, даются определения, а в некоторых случаях — примечания, иллюстрации и т.д. Например, стандартизированными могут быть следующие термины: гостиничная услуга, услуга общественного питания, гостиница, ресторан, кафе, бар и т.д;

✦ *стандарт методов испытаний* устанавливает методики, правила, процедуры различных испытаний и сопряженных с ним действий;

✦ *стандарт на услугу, процесс, продукцию* устанавливает требования, которым должны удовлетворять услуга, процесс, продукция, с тем чтобы обеспечить их соответствие назначению;

✦ *стандарт на совместимость* устанавливает требования, касающиеся совместимости продукции или систем в местах их сочленения;

✦ *стандарт с открытыми значениями, неидентифицирующий стандарт* содержит перечень характеристик, для которых должны быть указаны значения или другие данные для конкретизации услуги или процесса. Как правило, такие данные конкретизируются в договорных отношениях производителем либо потребителем.

Документ технических условий устанавливает технические требования, которым должна удовлетворять услуга (продукция, процесс). В документе технических условий должны быть указаны,

Стандартизация имеет свои объект (предмет) и область.

Объект стандартизации — услуга, процесс обслуживания, для которых разрабатывают те или иные требования, характеристики, параметры, правила и т.п. Стандартизация может касаться либо объекта в целом, либо его отдельных составляющих (характеристик).

Область стандартизации — совокупность взаимосвязанных объектов стандартизации. Например, гостиничная индустрия является областью стандартизации, а объектами стандартизации могут быть конкретные гостиничные услуги: услуги по оформлению и размещению гостей, услуги горничной по уборке номеров, услуги питания и т.д.

В зависимости от того, участники какого географического, экономического, политического региона мира принимают стандарт, различают *уровень стандартизации*:

- международный — деятельность, открытую для соответствующих органов любой страны;
- региональный — деятельность, открытую только для соответствующих органов государств одного географического, политического или экономического региона мира;
- национальный — стандартизацию в одном конкретном государстве. В свою очередь национальная стандартизация может осуществляться на разных уровнях: на государственном, отраслевом, в том или ином секторе экономики, на уровне ассоциаций, объединений, предприятий.

Международная и региональная стандартизация осуществляется специалистами стран, представленных в соответствующих международных и региональных организациях.

В процессе стандартизации вырабатываются нормы, правила, требования, характеристики, касающиеся объекта стандартизации, которые оформляются в виде нормативного документа. Разновидности нормативных документов рекомендованы Руководством 2 ИСО/МЭК, составленным международной организацией по стандартизации (ИСО). Это стандарты, документы технических условий, своды правил, регламенты.

Стандарт — это нормативный документ, разработанный на основе консенсуса, утвержденный признанным органом, направленный на достижение оптимальной степени упорядочения в оп-

тификации, могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Среди них — законодательство, касающееся стандартизации, качества и непосредственно сертификации, особенности объекта сертификации, что в свою очередь определяет выбор метода проведения исследований и т.д. Другими словами, доказательство соответствия производится по той или иной системе сертификации. В соответствии с Руководством 2 ИСО/МЭК — это система, которая осуществляет сертификацию по собственным правилам, касающимся как процедуры, так и управления.

В общем виде *систему сертификации* составляют:

- ✦ центральный орган, который управляет системой, проводит надзор за ее деятельностью и может передавать право на проведение сертификации другим органам;
- ✦ правила и порядок проведения сертификации;
- ✦ нормативные документы, на соответствие которым осуществляется сертификация;
- ✦ процедуры (схемы) сертификации;
- ✦ порядок инспекционного контроля.

Сертификацию услуг осуществляют органы по сертификации, аккредитованные в центральном (национальном) органе. Функции органа по сертификации услуг могут выполнять предприятия и организации, отвечающие требованиям независимости и компетентности и имеющие не менее двух экспертов-аудиторов.

Системы сертификации могут действовать на национальном, региональном и международном уровнях. Если система сертификации занимается доказательством соответствия определенного вида услуг, — это система сертификации однородных услуг, которая в своей практике применяет стандарты, правила и процедуру, относящиеся именно к данным услугам.

Сертификация может носить обязательный и добровольный характер.

Обязательная сертификация осуществляется на основании законов и законодательных положений и обеспечивает доказательство соответствия услуг гостеприимства требованиям технических регламентов, обязательным требованиям стандартов — безопасности, охраны здоровья людей и окружающей среды.

Обязательная сертификация введена законами "О защите прав потребителей", "О сертификации продукции и услуг".

в случае необходимости, процедуры, с помощью которых можно установить, соблюдены ли данные требования.

Свод правил — документ, рекомендующий технические правила или процедуры проектирования, изготовления, обслуживания, эксплуатации.

Регламент — документ, содержащий обязательные правовые нормы и принятый органом власти.

Развитие международной торговли и международного сотрудничества во всех областях человеческой деятельности объективно привело к необходимости согласования (гармонизации) национальных стандартов, разработке и широкому применению международных стандартов. Мировой опыт управления качеством сконцентрирован в пакете международных стандартов ИСО 9000—9004, принятых в марте 1987 года и обновленных в 1994 году. В своем классическом варианте стандарты ИСО серии 9000 были разработаны для промышленности, однако общая философия систем качества, изложенная в них, универсальна. Поэтому в настоящее время предприятия и организации самых различных сфер деятельности стали активно использовать эту методологию. Определенным достижением мирового опыта в управлении качеством услуг можно считать принятие ИСО международного стандарта ИСО 9004-2 "Общее руководство качеством и элементы системы качества. Часть 2. Руководящие указания по услугам".

Сертификация

Слово "сертификация" в переводе с латинского языка означает "сделано верно". Для того чтобы убедиться, что услуга "оказана верно", необходимо знать, каким требованиям она должна соответствовать и каким образом возможно получить достоверные доказательства этого соответствия. Общепризнанным способом такого доказательства служит сертификация соответствия.

Сертификация — процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что услуга соответствует заданным требованиям. Под третьей стороной понимается лицо или орган, признанный независимым ни от производителя услуг (первой стороны), ни от их потребителя (второй стороны).

Процедуры, правила, испытания и другие действия, которые можно рассматривать как составляющие самого процесса сер-

ния предусматривает оперативное решение возникающих проблем, постоянное улучшение качества и повышение производительности.

6. Обучать на рабочем месте. Для организации обучения непосредственно на рабочем месте необходимо ввести современные методы подготовки и переподготовки на рабочих местах для всех, включая управленческий персонал. Особое внимание должно быть уделено использованию возможностей каждого работника.

7. Учредить руководство. Подразумевается учреждение института руководства с целью оказания помощи персоналу в решении поставленных задач.

8. Искоренить страх. Работники предприятий работают значительно эффективнее, если среди движущих мотивов принуждение и страх играют незначительную роль.

9. Устранить барьеры. Имеется в виду устранение барьеров между отделами и группами персонала. Кадры должны восприниматься как единая команда.

10. Избегать пустых лозунгов и призывов. Не призывать к повышению качества, не учитывая способов его достижения. Пустые лозунги, как бы привлекательны они ни были, имеют определенный эффект в течение короткого времени и потом забываются.

11. Не следует преувеличивать значение, придаваемое в организации работы всевозможным нормативам. Хорошей работы в большей степени следует добиваться через культивирование системы лидерства.

12. Дать возможность гордиться принадлежностью к компании. Устранить барьеры перед чувством гордости за работу. Очень трудно иметь чувство гордости за свою работу, если выпускаемая продукция или оказываемые услуги не пользуются хорошей репутацией или работник не может влиять на рабочую ситуацию.

13. Поощрять образование и самосовершенствование. Продвижение по служебной лестнице должно определяться уровнем знаний.

14. Вовлечь каждого работника в деятельность по преобразованию предприятия. Одним из главных условий успеха в процессе достижения качества является убежденность высшего руководства в необходимости этого вовлечения. Руководство

международных системах сертификации, что дает им значительные преимущества в конкурентной борьбе. Примеры сертификации систем качества на гостиничных предприятиях имеются в Российской Федерации.

6.3. Всеобщее Управление Качеством

Важнейшая роль в развитии концепции Всеобщего Управления Качеством (ВУК, или TQM — Total Quality Management) принадлежит американским ученым Э. Демингу и Дж. Джурану. Разработанные ими философия качества и методы обеспечения качества являются основополагающими в теории ВУК. В изданной в 1982 году книге Э. Деминга "Качество, продуктивность, конкурентоспособность" содержится 14 знаменитых постулатов менеджмента, практическая реализация которых в сущности и составляет концепцию ВУК.

Постулаты Деминга

1. У персонала предприятий должно быть выработано постоянное стремление к повышению качества продукции и услуг. Повышение качества должно осуществляться не эпизодически, а непрерывно и планомерно, стать одной из важнейших задач производителя. При этом необходимо обеспечить рациональное размещение ресурсов, удовлетворение долгосрочных потребностей, конкурентоспособность, наращивание бизнеса, занятость и создание новых рабочих мест.

2. Необходимо овладеть новой философией бизнеса, состоящей в том, что в меняющихся экономических условиях руководитель не может довольствоваться сегодняшними успехами. Изучив сложившуюся ситуацию, он должен периодически брать на себя руководство переходом предприятия к деятельности в новых условиях.

3. Прекратить зависимость от инспекции. Необходимо устранить инспекции как способ достижения качества.

4. Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен. Необходимо всегда соизмерять качество с ценой.

5. Постоянно улучшать систему. Постоянное и непрерывное улучшение системы планирования, производства и обслужива-



Рис. 6.2. Ключевые элементы ВУК

Акцент на потребителя. В центре концепции ВУК — роль потребителя. Качество оценивается только потребителем и поэтому должно быть поставлено в зависимость от его нужд и пожеланий. Это значит, что потребитель является участником процесса, осуществляемого производителем, и заинтересован в конечном результате, являясь главным арбитром в его оценке.

Новая парадигма, порожденная главенствующей ролью потребителя, заключается в следующем:

- процессы существуют, чтобы удовлетворять нужды людей и потребности общества;
- процессы полезны, если они добавляют ценности для людей и общества;
- желания и нужды различны во времени и пространстве (для разных культур и у разных наций);
- потребности и процессы их удовлетворения могут быть смоделированы и отслежены с помощью статистического анализа;
- лучшая модель процесса удовлетворения потребностей общества должна быть принята руководством при непосредственном участии каждого члена общества.

В соответствии с новой парадигмой любой процесс для удовлетворения нужд должен гармонично учитывать как интересы общества, так и интересы каждого конкретного человека.

Новая парадигма изменяет наше представление о ценности не только продукта, но и каждого участника процесса его создания. Если ранее ценился работник, который беспрекословно выполнял указания руководителя — "босс всегда прав", то теперь ценность его работы оценивается потребителем — "потребитель всегда прав".

Акцент на потребителя означает не только его главенствующую роль в деятельности системы, но и получение достоверной информации о нуждах и желаниях потребителя. Поэтому

должно ежедневно принимать участие в процессе повышения качества и производительности. Только при условии, что руководитель верит в необходимость обеспечения качества и принимает в этой работе непосредственное и активное участие, возможно непрерывное улучшение качества.

Основная заслуга в разработке систем ВУК принадлежит Японии. Учитывая опыт Японии и ряда стран Запада, при реализации постулатов Деминга особое внимание следует уделить следующим моментам:

✦ *эмоциональной сфере.* Как отмечалось ранее, необходимо устранить страх сотрудников перед наказанием или увольнением, заменив его доброжелательными отношениями между сотрудниками и руководством;

✦ *мотивационной сфере.* Следует отказаться от пустых неконкретных лозунгов, так как они не являются мотивирующими факторами;

✦ *развитию человеческих ресурсов.* Рекомендуется поощрять образование и самообразование;

✦ *взаимоотношениям между руководителем и подчиненными.* Считается, что задача руководителя не контролировать, а помогать подчиненным в их работе;

✦ *взаимоотношениям между разными отделами и службами.* Рекомендуется не только устранять барьеры между отделами, но и поощрять взаимопомощь.

Важнейшими элементами ВУК являются (рис. 6.2):

✦ акцентирование всей деятельности на требованиях и пожеланиях потребителей;

✦ фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели — максимизации ценности продукта для потребителя и минимизации его стоимости;

✦ постоянное и непрерывное улучшение качества;

✦ обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели — удовлетворить запросы потребителей.

✦ базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции или опыте работников.

Акцент на процесс. ВУК рассматривает процесс как любую организованную деятельность. У процесса есть границы, определяемые начальной стадией (вход) и конечной (выход).

Процесс выполняет свою деятельность, используя ресурсы (людей, оборудование и т.д.), которые должны быть распределены в нем. Поэтому *процесс* в соответствии с МС ИСО 8402 — это совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие. Часто ресурсы рассматриваются как вход процесса.

По своей сущности процессы могут быть:

1) индивидуальными, выполняемыми отдельными индивидуумами;

2) функциональными, или вертикальными, отражающими деятельность предприятия по вертикали и соответствующими его структуре взаимодействия руководителей, отделов, подразделений и служащих;

3) деловыми, или горизонтальными, которые пересекают по горизонтали деятельность предприятий и представляют собой совокупность взаимосвязанных интегрированных процессов, обеспечивающих финальные результаты, соответствующие интересам предприятия (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Схема делового (горизонтального) прохождения процесса в организации

В результате деятельности предприятия выполняется огромное количество процессов. В то же время один процесс может пересекать многие сферы деятельности предприятия.

С точки зрения ВУК процесс необходимо рассматривать как источник качества. Отсюда следует, что качество процесса равно

появляется необходимость в контактном персонале, от которого зависит не только достоверность поступающей информации, но и субъективный имидж предприятия в глазах потребителя. Так, клиент получает первое впечатление от гостиницы, в которую решил поселиться, от сотрудников служб обслуживания, приема и размещения. От того, каким будет это впечатление, зависит имидж гостиницы (см. главу 2).

Основное требование ВУК — рассмотрение потребителя как участника процесса создания высококачественного продукта (услуги).

Первым шагом, который необходимо предпринять для того, чтобы включить потребителя в процесс создания высококачественного продукта, является определение его желаний и нужд. Для этого необходимо исследовать рынок и реализовать рыночные ожидания при планировании, разработке и изменении продукта.

Существует много различных методов поиска и сбора данных об ожиданиях потребителя. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, не обеспечивая полноту ответов на вопросы, интересующие производителя. Наиболее популярными являются следующие методы:

- ✦ письменное анкетирование потребителя при помощи заранее подготовленной анкеты;
- ✦ личное анкетирование потребителя (в том числе и по телефону), обеспечивающее более быстрый ответ;
- ✦ групповое обсуждение проблемы в коллективах потребителей, представляющих собой группу из 8—12 человек, согласившихся встретиться в свободное от работы время;
- ✦ наблюдения за потребителем.

Помимо вышеуказанных прямых методов контакта производителя с потребителем, существует ряд косвенных методов, позволяющих получить необходимые данные. Примерами таких методов являются учет данных, полученных на основании публикуемых исследований рынка, специальных отзывов, жалоб потребителей, принятие на себя роли клиента и т.д. В целом необходимо использовать несколько методов одновременно, чтобы получить действительную картину "желаний и нужд потребителя".

✦ все вовлечены в систему улучшения;

✦ необходимо большое число мелких шагов;

✦ системе присущ философский подход, соответствующий философии ВУК.

Привлечение к работе по улучшению качества всех участников процесса. Система улучшения КАЙЗЕН, используя по сравнению с системой КАЙРИО небольшие инвестиции, требует постоянных усилий всех участников процесса в улучшении качества. Вот почему ни один участник процесса не должен оказаться в стороне от этой работы ни по причине личной незаинтересованности, ни потому, что ему не была предоставлена возможность быть вовлеченным.

Как уже подчеркивалось ранее, успех стратегии качества, проводимой компанией, немыслим без вовлечения в процесс улучшения качества высшего руководства. Лидерство и координация действий в этом процессе имеют огромное значение. Однако успех постоянного улучшения качества по системе КАЙЗЕН может быть обеспечен в том случае, если руководством компании будет предоставлена возможность и стимулировано участие в данной работе каждого сотрудника. Только таким образом можно максимально использовать опыт и навыки всего персонала.

Для эффективного участия каждого сотрудника (начиная от низшего звена и кончая высшим руководством) в стратегии качества необходимо:

✦ обучение персонала основам ВУК, концепциям постоянного улучшения работы;

✦ наделение всех работников ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе;

✦ выявление реальной заинтересованности работников в результатах своего труда;

✦ поощрение улучшений результатов работы.

Выполнение всех перечисленных требований позволит успешно выполнить программы улучшения качества.

Участие каждого в процессе улучшения качества определяется его возможностями влиять на протекание процесса. А это, в свою очередь, во многом зависит от политики руководства. В этой связи в ВУК используется понятие "политика рассредоточения".

качеству результата этого процесса. Фокусировка внимания на процесс означает, что главным фактором является профилактика, а не исправление ошибок.

Влияние на процесс, а не на результаты процесса — базовая концепция управления процессами предприятия, работающего в условиях ВУК. Нельзя ожидать конечного результата, а затем исправлять ошибки. Необходимо влиять на сам процесс, чтобы не допустить их.

Постоянное улучшение качества. Непрерывное улучшение качества является одним из основных элементов успеха стратегии качества. Оно может быть крупным или постоянным мелким. Крупные улучшения предполагают единовременную кардинальную реорганизацию процесса и требуют больших инвестиций. Крупное улучшение качества связано с применением принципиально новых технологий, широкой реконструкцией и т.д. Улучшения такого рода японцы называют "КАЙРИО" (KAIRYO). Они характерны для западного предпринимательства.

Система улучшения КАЙРИО характеризуется следующими особенностями:

- не требуется больших усилий людей, а требуются большие инвестиции;
- только несколько специалистов вовлечены в систему улучшения;
- необходимо использовать лишь ограниченное количество технологий;
- подход используется для решения только поставленных целей.

При мелких улучшениях эффект "отдельного шага" очень мал, но большая серия таких повсеместных и постоянных улучшений дает эффект, вполне соизмеримый с тем, который обеспечивается улучшениями первого типа, но при значительно меньших инвестициях. Этот подход характерен для японского менеджмента. Систему улучшения такого рода японцы называют "КАЙЗЕН" (KAIZEN).

Система улучшения КАЙЗЕН характеризуется следующими особенностями:

- требуются большие усилия людей и незначительные инвестиции;

Базирование решений только на фактах. Незыблемое требование ВУК — все принимаемые решения должны основываться только на фактах, а не на интуиции или личном опыте специалиста, принимающего решение.

Международный опыт показывает, что от 20 до 90% всех проектов улучшения качества терпят провал только по причине ошибочного мнения о состоянии рынка, на базе которого принимается решение о стратегии бизнеса предприятия. Объяснениями такого положения могут быть следующие моменты:

✦ отсутствует полная оценка того, что действительно хотят потребители и как много они готовы заплатить за это. Решения не базируются на конкретных цифрах;

✦ предприятия имеют недостаточные знания о своих услугах и продуктах в период, предшествующий появлению услуг и продуктов.

В отношении неполноты знаний люди либо признают ее, либо не признают. Наиболее опасна вторая ситуация. Если люди осознают, что они не очень хорошо разбираются в ситуации, они могут провести исследование или эксперимент, пытаясь узнать то, что они не понимают. Когда же люди уверены в своей правоте, даже если недостаточно хорошо разбираются в ситуации, решать проблемы непросто.

Принятие правильного решения требует статистического мышления, которое включает следующие основные требования:

1. Больше доверия конкретным фактам, а не абстрактным идеям.

2. Выражение фактов в количественной форме, непосредственно связанной с проводимыми исследованиями, а не с помощью слов и эмоций.

3. Осознание, что наблюдения всегда ведутся над частью целого и поэтому результаты содержат ошибки и отклонения.

4. Выявление в результате многочисленных и длительных наблюдений устойчивой тенденции, представляющей собой надежную информацию.

Статистическое мышление предусматривает знание и умение применять статистические методы, которые должны обеспечивать надежность интерпретации статистических данных, всеобъемлемость информации и простоту использования.

Политика рассредоточения — это наделение каждого элемента организационной структуры управления предприятием определенными функциями по улучшению качества за счет передачи им функций руководства. Возможно, в частности, рассредоточение по предприятию прав руководителя, соответствующих определенным обязанностям исполнителя в вопросах улучшения качества.

Существует две схемы политики рассредоточения:

1. Вертикальная (рис. 6.4, *а*) — характерна для предприятий с авторитарным стилем управления, когда руководство "спускает" приказы отделам и подразделениям, работающим на потребителей. В этом случае цели и стратегии рассредоточиваются одним путем — сверху вниз. При такой политике не ясны и поэтому, как правило, из-за функциональных барьеров отсутствуют связи между целями на различных уровнях и запросами потребителей.

2. Горизонтальная (рис. 6.4, *б*) — имеет очень тесную связь с потребителями на определенном (горизонтальном) уровне, хотя учет их требований производится лишь на этом уровне и не вызывает изменений в целях остальных уровней. В этом случае ослаблено централизованное руководство, что мешает реализации долговременных и перспективных планов улучшения качества продукции и услуг.

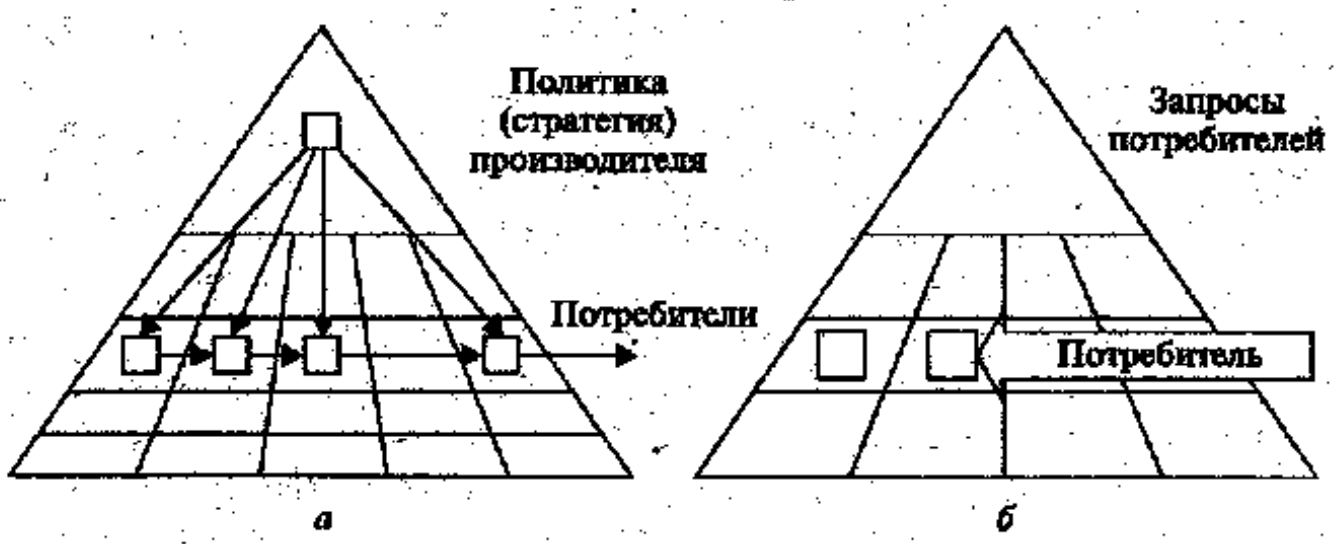


Рис. 6.4. Схема разработки политики:
***а* — вертикальная, *б* — горизонтальная**

Глава 7
Менеджмент персонала гостиниц и ресторанов

7.1. Кадровая служба гостиничного комплекса

Отдел кадров имеется не в каждом отеле. В небольших гостиницах в нем нет необходимости, достаточно специалиста (менеджера) по работе с персоналом. Важно, чтобы эта служба приносила пользу в отборе и найме рабочей силы для отеля. Эффективность работы кадровых служб зависит от взаимодействия с другими менеджерами всех уровней управления гостиницей. Качество таких взаимоотношений определяется тем, насколько четко установлены объемы прав и обязанностей менеджеров по кадрам.

Управление персоналом на гостиничных предприятиях включает в себя планирование, поиск персонала и прием на работу, развитие и обеспечение персонала, управление им — от оформления на работу до окончания отношений, вытекающих из трудового договора. Отдел кадров оказывает содействие руководящим работникам гостиничного предприятия при решении этих задач.

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиницы, так как ее сотрудники косвенно участвуют в создании гостиничной услуги. Как правило, работники отдела кадров выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления стали появляться принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны в недалеком прошлом для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хране-

Вопросы для повторения

1. Приведите наиболее употребляемое определение понятия "качество услуги".
2. Назовите характеристики услуг, обеспечивающие их способность удовлетворять потребности клиентов.
3. Охарактеризуйте качество услуги с точки зрения потребителя.
4. В чем отличие понятий "базовое качество", "желаемое качество", "требуемое качество"?
5. В чем суть понятия "относительное качество"? Опишите методику его определения.
6. Приведите типологию и охарактеризуйте элементы обслуживания, предложенные американскими учеными.
7. Что такое стандартизация? Назовите виды стандартов.
8. Чем отличается добровольная сертификация от обязательной?
9. Какие схемы используются при сертификации услуг?
10. Назовите и изложите суть постулатов Э. Деминга.
11. Назовите и охарактеризуйте важнейшие элементы ВУК.
12. В чем отличие системы улучшения КАЙРИО от системы улучшения КАЙЗЕН?

дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом. В связи с этим с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы.

7.2. Требования к менеджеру

Оценка личности менеджера с общечеловеческих позиций основывается на том, что это должен быть очень умный и высококультурный человек, профессионал своего дела и т.д. В первую очередь должен заботиться не о своей прибыли (как это рекомендуют некоторые современные издания), а о том, как помочь клиенту отеля, как его культурно обслужить, так как гостиница именно на этом и зарабатывает. Таким образом, исходной посылкой в рассмотрении требований к менеджеру отеля является понимание им того, что именно приносит прибыль отелю.

Менеджер осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Являясь членом трудового коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей). Эффективность работы менеджера зависит во многом от того, готовы ли подчиненные менеджеру работники активно сотрудничать с ним. Если да, то это значительно повысит сплоченность команды.

Не все менеджеры играют одинаковую роль в гостинице, что связано прежде всего с уровнем управления, их задачами и функциями.

Из всего разнообразия ролей, которые играют менеджеры гостиничного бизнеса, необходимо выделить главные — те, которые не зависят от типа гостиниц и различия обслуживаемых ими гостей. К этим основным ролям относятся:

1. Подготовка, принятие и реализация управленческих решений. Это главная функция менеджера. Будучи наделенным особым правом принимать управленческие решения, менеджер в то же время несет и ответственность за их последствия.

2. Информационная роль. Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обра-

ния трудовых книжек. Именно по этой причине сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, не могут предложить руководству гостиницы пути эффективного решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая профессия "персонал-менеджер", то есть управляющий персоналом. *Управляющие персоналом* — это самостоятельная группа профессиональных менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии трудовых отношений в гостинице. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная структура, существующая независимо от других управленческих звеньев. Теперь надо знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать деятельность кадровой службы интегрированно с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Функция управления персоналом изменяется: от пассивного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях.

Основными задачами кадровых служб являются:

- формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
- развитие персонала (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса,

1. *Профессиональная компетентность* — базируется на знаниях и способностях. То, что требуется от сотрудников, должен уметь делать и менеджер. Это значит он должен быть примером в работе.

2. *Социальная компетентность* — предполагает знания в области управленческой психологии (знание людей). Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то ему необходимы прежде всего знания социальной психологии, современных управленческих подходов и особенностей профессии. Умение мотивировать сотрудников — это предпосылка продуктивной совместной работы. Напряженность и дисгармония негативно действуют на успешность работы всего отеля. К социальной компетентности также относятся: педагогические навыки, чувствительность к личным проблемам сотрудников, способность к коммуникации, нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

3. *Концептуальная компетентность* — означает умение менеджера признать проблемы и решать их. Кроме того, менеджер должен уметь отличать значительное в явлениях и процессах, происходящих в отеле, от незначительного. Таким образом, концептуальная компетентность менеджера предполагает развитое чувство значимого, умение анализировать, учитывать тенденции и закономерности.

Принципом работы менеджера должно стать соблюдение норм деловой этики, включающей следующие правила:

- максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды;
- в конкурентной борьбе следует использовать лишь дозволенные приемы, то есть соблюдать правила рыночной игры;
- распределение благ должно быть справедливым;
- следует показывать личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту.

Умело используя информацию, время и людей, руководитель обеспечивает получение результатов, повышающих конкурентоспособность отеля.

ботать достоверную информацию о развитии системы управления гостиничным комплексом. Не зря говорят: "Кто владеет информацией, тот владеет миром". От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, во многом зависит результат его работы.

3. Работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение целей организации.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства (тип менеджера 9.1 по управленческой решетке), сколько руководителем с "человеческим лицом", имеющим соответствующую социально-психологическую подготовку. В его управленческой деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека, что особенно важно для гостиничной индустрии (принадлежащей к системе "человек—человек").

Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политической грамотностью, моральной устойчивостью, компетентностью, наличием организаторских способностей.

Современная теория и практика управления в гостиничном и ресторанном хозяйстве предъявляет следующие требования к менеджеру:

жения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, не способен эффективно управлять.

7. *Неумение влиять на людей.* Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

8. *Непонимание специфики управленческого труда.* Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не сконцентрируют свои усилия собственно на управлении, высоких результатов в деятельности организации им не добиться.

9. *Низкие организаторские способности (неспособность руководить).* Речь идет о способности менеджера "заряжать" энергией членов коллектива, умении оптимально организовать работу. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от труда и соответственно работают ниже своих возможностей.

10. *Неумение обучать.* Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, — важнейший элемент управленческой деятельности.

11. *Неумение формировать коллектив* (см. в параграфе 7.3).

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- ✦ способности управлять собой;
- ✦ разумных личностных ценностей;
- ✦ четких личных целей;
- ✦ постоянного личного роста (развития);
- ✦ навыков решения проблем;
- ✦ творческого подхода;
- ✦ способности влиять на окружающих;
- ✦ знания теории управления;
- ✦ организаторских способностей;
- ✦ способности обучать подчиненных;
- ✦ способности формировать и развивать трудовой коллектив.

Если наблюдается несоответствие качеств менеджера какому-либо из требований, то говорят об определенном ограничении (недостатке) возможностей менеджера. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных качеств менеджера. Выделяют следующие потенциальные ***ограничения в деятельности руководителя***.

1. *Неумение управлять собой.* Те руководители, которые не умеют правильно "разряжаться", бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки, не способны эффективно управлять другими людьми.

2. *Размытые личностные ценности.* Если личностные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится.

3. *Неясные личные цели.* Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности.

4. *Заторможенное личное развитие.* Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свое общее развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. Руководители, которые не развивают свои способности, не имеют перспективы.

5. *Неумение решать проблемы (принимать решения).* Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты. Менеджер, не способный своевременно принимать решения, постоянно позволяет себе оставлять проблемные вопросы на завтра. В результате этого накапливается большой круг дел, справляться с которыми руководитель уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

6. *Отсутствие творчества в работе.* Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для дости-

к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, и негативно настроенные к руководителю работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников *достигают высокого уровня: подчиненные хорошо понимают* своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным членам коллектива как "внешняя сила", поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа — достижение гармонического сочетания групповых и личных интересов. На третьем этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства: если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль управления, то теперь уже максимально применяются демократические принципы руководства.

Развитие коллектива — процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы. Очевидно, что в своем развитии одни этапы коллектив может проходить быстрее, другие — медленнее. Бывают случаи, когда он "застревает" на одном из этапов и даже распадается.

7.3. Формирование трудовых коллективов

Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны *признаки трудового коллектива*: общность интересов всех его членов; единая общественно полезная и личностно значимая цель; совместная деятельность для достижения этой цели; определенная организационная структура; наличие отношений руководства и подчинения; формальные и неформальные отношения.

Менеджеру следует иметь в виду, что трудовой коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции: экономическую и социальную. *Экономическая функция* заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность, в результате которой создаются материальные либо духовные ценности. *Социальная же функция* состоит в удовлетворении общественных потребностей членов трудового коллектива — возможности трудиться, получать вознаграждение за труд, общаться, получать признание, участвовать в управлении, использовать свои права в соответствии с законодательством (право на труд, отдых, охрану здоровья и т.п.).

Формирование коллектива — процесс сложный: коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). В зависимости от степени единства индивидуальных целей и групповых установок можно говорить о степени коллективности или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера.

В своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит *три основных этапа.*

На первом этапе, когда коллектив еще только создан, происходит знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, с тем чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить на рабочие места. На этом этапе руководитель выступает как "внешняя сила" по отношению

5) *должностное положение*. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью;

6) *авторитет*. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

7) *право награждать (и миловать)*. Люди легко повинуются тому, кто имеет такое право. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием.

Как видим, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к *делегированию полномочий*, то есть менеджер в процессе выполнения функций управления часть своей компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное подчиненному право работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно ему передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание. И менеджеры, и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать неудач.

Делегирование — это способ разделения власти. В этом случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и поэтому пожелают остаться в вашей команде), а, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности "отдаете" подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Власть и личное влияние

Обладать властью — значит, уметь оказывать влияние на людей, изменять их поведение и отношение. О результатах работы менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе других. Власть и манипулирование ею являются проблемами управления. Многим кажется, что обладание властью — это прерогатива только руководителя, которая подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя.

Как известно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на подчиненных. Наделенный властью, менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы — ***способы проявления власти***:

1) *принуждение* — побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

2) *влияние*. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с вышестоящими руководителями) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только влияние непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

3) *компетенция*. Менеджер, в силу своей профессиональной подготовленности, наделен правом выступать в качестве эксперта и "судьи" практически по всем профессиональным вопросам. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти;

4) *информация*. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

- ✦ просьба,
- ✦ угрозы,
- ✦ подкуп,
- ✦ приказ.

Внушение — это воздействие, основанное на некритическом восприятии. Внушение как способ влияния на подчиненных бездоказательно. Эффект воздействия внушения тем выше, чем выше признание, авторитет, престиж менеджера.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, — пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект от внушения достигается тогда, когда подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В таком случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит односторонюю направленность, то при убеждении активны обе стороны.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса.

Самая слабая сторона убеждения — это его медленное воздействие и неопределенность результата воздействия.

Просьба — это такой способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека. Положительный результат достигается в том случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угрозы — это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в "зоне страха", то есть боится руководителя).

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как *необходимая для принятия решений информация*, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.л. Руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти — достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных отрицательных реакций.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных — это влияние. ***Влияние*** — такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделяются две большие группы управленческого влияния — эмоциональное и рассудочное. В группе ***эмоциональных средств влияния*** основное место занимает заражение и подражание.

Заражение характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Увлекая, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание — это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если заражение характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них эталоном для подражания, и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу ***рассудочного влияния*** входят:

- ✦ внушение,
- ✦ убеждение,

ствуете живой интерес к этому человеку. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы почувствуете доверие со стороны этого человека. Но самое главное — вы почувствуете моральную удовлетворенность.

Пересмотр собственного мнения. Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение (даже если для него у вас самые веские основания). Если вы сможете это сделать, взаимопонимание с этим человеком будет достигнуто.

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает провинившийся подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них, особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверил материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя было их доверять, — бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда вы будете уверены, что ваше доверие высоко оценивает тот, кому вы поручаете задание.

Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его, дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала в аванс попала в цель: подчиненный будет старателен.

"Поставьте себя на мое место". Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве честного человека.

Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и проигравшим здесь будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Руководитель обещает предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп — это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительное вознаграждение за его дополнительные усилия: "Поработай сегодня сверх нормы, а завтра можно будет уйти с работы пораньше".

Приказ — официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следует наказание.

Используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться правилами делового поведения и нормами служебной этики, основывающимися на общественном мнении и традициях. В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти и досады. Существуют следующие ***способы положительного влияния*** на подчиненных:

- ✦ выдержка и спокойствие;
- ✦ концентрированное внимание на одном из подчиненных;
- ✦ пересмотр собственного мнения;
- ✦ неожиданное решение;
- ✦ авансированная похвала;
- ✦ "поставьте себя на мое место".

Выдержка и спокойствие. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным, а главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей.

Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низкую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой — и вы неожиданно для себя почув-

✦ особые мероприятия (в рамках предприятия, города, региона);

✦ возможное влияние мероприятий по содействию продажам.

Количественное планирование должно дополняться качественным планированием персонала. Рассчитанная потребность в кадрах прежде всего согласовывается с находящимся в распоряжении отеля бюджетом на содержание персонала: планирование персонала на финансовый год идет "нога в ногу" с бюджетированием. Вначале должен быть запланирован бюджет гостиницы, чтобы на основе прогнозируемого объема работы предприятия произвести планирование персонала. В идеальном случае планирование проходит в сотрудничестве отдела кадров и менеджеров соответствующих служб отеля. Для получения ожидаемых результатов в процессе планирования персонала гостиницы необходимо знать:

✦ число занятых комнат;

✦ среднюю продолжительность пребывания гостей;

✦ занятие комнат сверх имеющихся мест;

✦ принятые в гостинице стандарты (например, сколько времени нужно горничной, чтобы убрать комнату, которую освободили или в которой живет гость);

✦ фактическая работоспособность (например, горничной).

Все расчеты производят исходя из того, что в году 213 рабочих дней: из 365 вычитают 104 выходных дня, 10 дней больничных, 12 праздничных дней, 26 дней (средний отпуск в гостинице).

На основе указанной информации менеджер по персоналу может произвести планирование персонала (например, потребность в горничных для отеля со 100 комнатами).

Исходя из дневной выработки одной горничной в 16 комнат и прогнозируемой занятости комнат в 80% в рассматриваемый период (год) отель нуждается ежедневно в 5 горничных, чтобы справиться с объемом работ.

С учетом того, что горничная находится в распоряжении отеля 213 дней в году, рассчитываем необходимое число человеко-дней в год и делим его на фактическое число рабочих дней горничной:

5 × 365 дней =1825 человеко-дней, 1825 : 213 = 8,5

или 365 : 213 = 1,7; 5 × 1,7 = 8,5.

Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо безнравственно.

Одни менеджеры легко и с удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать это просто не удается.

7.4. Планирование персонала

Планирование персонала — это одна из задач кадровой службы. Суть планирования персонала состоит в том, чтобы гостиничное предприятие в нужное время имело в распоряжении необходимую рабочую силу соответствующего потребностям качества и количества.

Планирование персонала включает в себя следующие этапы:

1) обнаружение потребности в персонале;
2) поиск персонала;
3) планирование применения (участия) персонала;
4) планирование развития персонала;
5) планирование высвобождения персонала.

Планирование персонала не может происходить изолированно от других видов деятельности отеля, а должно ориентироваться на потребности гостиничного предприятия в целом и специальных отделов в частности.

Так как в гостиницах объем спроса трудно предсказать и часто он неравномерно распределен, то и расходы на персонал на основании характера оказания услуг в большинстве случаев занимают наибольший удельный вес в общих расходах гостиницы. Поэтому основным показателем, необходимым для количественного определения потребности в персонале отеля, является прогноз *объема оборота (ожидаемая загруженность отеля)*. При расчете потребности в персонале отеля учитывают:

- имеющееся бронирование (неделя, месяц, год);
- средний срок пребывания;
- долю краткосрочного бронирования (в %);
- определение тенденции в загрузке (сравнение с предыдущим годом);
- ситуации с обслуживанием банкетов и заседаний;

(готовность, образование, согласие с гибким графиком работы и т.п.).

При традиционном составлении служебного расписания планируются преимущественно жесткие неподвижные модели смен с 8-часовым ритмом, что приводит к пустой трате времени (в бездеятельном ожидании гостей) при слабом производственном объеме отеля или к сверхурочной работе при большом наплыве гостей. Поэтому подвижное служебное расписание имеет преимущество: благодаря гибкому распределению задач и использованию времени сотрудников учитываются желания работников и одновременно объем работы.

В результате гибкого распределения задач каждый отдел гостиницы занят максимально, при планировании учитывается потенциал сотрудников и выравниваются нагрузки в часы пик в отдельных сферах (привлекают временных сотрудников из других фирм).

Составление оптимального плана занятости требует много времени и средств. Поэтому целесообразно разработать для всех отделов примерные планы для определенного уровня загрузки и по дням недели.

Ошибки при планировании персонала вызывают:

- ✦ высокие издержки;
- ✦ демотивацию сотрудников;
- ✦ падение сервисного уровня;
- ✦ потерю оборотов;
- ✦ высокую текучесть;
- ✦ негативное воздействие на другие отделы.

Оптимальное планирование занятости сотрудников представляет собой одну из важнейших задач менеджмента персонала. Необходимо постоянно перепроверять прогнозные расчеты и всегда искать новые пути гибкого использования сотрудников, так как расходы на персонал в гостиницах часто составляют до 50% оборота.

Расходы (издержки) на персонал — это расходы, возникающие в процессе использования рабочих, включая так называемые побочные (дополнительные) расходы — вознаграждение за выполненную работу. К группе издержек на персонал также

Для обслуживания гостей нашего условного отеля нужно 8,5 горничных, чтобы справиться с неизменно высоким объемом работ.

Для детального и для более короткого периода (месяц или неделя) планирования делаются аналогичные расчеты. Для простоты расчетов можно использовать коэффициент 1,7. После того как все исходные величины известны, можно определить точную месячную потребность в горничных. Для расчета расходов на персонал для данного числа горничных в месяц необходимо учитывать:

- нынешнюю заработную плату горничных;
- действующий в настоящее время договор о тарифах вознаграждения и/или рамки зарплаты в отеле;
- ожидаемую текучесть;
- ожидаемое повышение тарифов;
- запланированное повышение зарплаты;
- дополнительные расходы на содержание персонала (социальное страхование, пенсионный фонд и т.д.).

По этой схеме анализируется каждый отдел гостиницы и с учетом всех факторов влияния производится долгосрочное планирование персонала.

Долгосрочное планирование является базой для краткосрочного планирования персонала на текущий финансовый год.

В гостиницах планирование использования персонала осуществляется, как правило, на короткий срок (примерно на 1—2 недели). В его основе лежат служебное расписание (распорядок) и режим работы.

Служебное расписание регулирует работу персонала на текущий период в соответствии с тарифными и правовыми нормами и своевременно информирует сотрудников об их занятости (использовании). Оно учитывает применение различных моделей оформления рабочего времени, таких как дифференцированные смены, чередование коротких и долгих смен и/или занятость сотрудников в отделах попеременно. Обязательной схемы для служебного расписания нет, так как избранная модель должна ориентироваться, с одной стороны, на потребности гостиницы, а с другой — на ситуацию с персоналом

Значимость этой функции менеджера очевидна. Вместе с тем в большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам. Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к такой ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, то есть четко выделить виды работ, функции и под них подобрать людей, имеющих нужную квалификацию. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора персонала столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации.

Кадровая политика в области подбора персонала состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления. *Процесс подбора персонала* начинается с выбора критериев оценки личности и работы претендентов. Критерии включают нормы поведения и характеристику профессиональных навыков. Следующий этап подбора персонала — его экспертная оценка, базирующаяся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. После тестирования следует наблюдение: приглашение претендентов и проведение интервью. На основании вышеизложенного происходит описание полученных результатов и сравнение их с критериями оценки кандидатов. Завершает процесс подбора кандидатов принятие решения; если возникают трудности с окончательным принятием решения возможно дополнительное тестирование.

относятся затраты на социальное страхование, взносы, выплаты по закону об охране материнства и детства, оплачиваемое отсутствие (отпуск, праздничные дни, больничные), затраты на оборудование и переподготовку, на обеспечение безопасности работы, на управление персоналом отеля и др.

Примерный расчет расходов (рублей в месяц) на одного работника отеля (данные цифры для каждой гостиницы должны устанавливаться индивидуально):

заработная плата — 30 000;
расходы на социальное страхование — 6000;
оплата отпуска — 1200;
взносы отеля в благотворительность — 1000;
повышение квалификации и переподготовка кадров — 1300;
врачебные услуги — 500;
расходы на содержание менеджера по кадрам — 800;
подготовка униформы и чистка одежды — 1600;
затраты на содержание офиса для персонала — 400;
услуги бухгалтера — 500;
подарок ко дню рождения — 1300;
расходы на праздники — 1100;
сборы на инвалидность — 800;
Итого — 46 500.

В данном примере побочные расходы на содержание одного работника в месяц (при средней зарплате в 30 000 руб.) — 16 500 руб., что составляет более 50% основной зарплаты. Эта цифра колеблется в зависимости от типа отеля и его рентабельности.

7.5. Подбор персонала

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — подбора персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Рынки рабочей силы

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Внутренний поиск персонала базируется прежде всего на системе развития кадров в плане перевода сотрудников на более высокую должность в своем отеле, цепи гостиниц либо концерне. Внутренний поиск — это первый шаг к занятию свободных мест в гостинице.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего". "Свой" уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице. И если организация не предоставит такой возможности "своим" работникам, то лучшие из них уйдут.

К преимуществам подбора персонала внутри организации относятся:

- ✦ возможность продвижения, сплоченность на предприятии, хороший климат на производстве;
- ✦ незначительные расходы при наборе;
- ✦ знание производства;
- ✦ знание сотрудников и их возможностей;
- ✦ соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны — повышенный оклад рыночной конъюнктуры);
- ✦ быстрое замещение должности;
- ✦ свободны места для молодежи.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных "своих" работников (а это случай, когда можно от них избавиться).

К недостаткам подбора персонала внутри организации относятся:

- ✦ уменьшение возможности выбора;
- ✦ высокие расходы на повышение квалификации;
- ✦ "производственная слепота" (то есть на своем предприятии недостатки не видны);

Значимость правильного решения проблемы подбора кадров связана с высокой стоимостью рабочей силы, поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек фирме. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе). Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе кадров, оказывают различные источники информации (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Сообщает первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать детали формирования личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе, что касается профессиональной квалификации или принятия на работу, содержит относительные сведения
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности
Рекомендации	Освещают все аспекты профпригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, дает личное представление о поступающем
Пробная работа	Способность выполнить определенную работу (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профпригодность); психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента

✦ нет знаний производства (необходимо общее введение, а это расходы и время);

✦ замещение должности требует большой затраты времени;

✦ новый менеджер на начальном этапе руководства не способен в полной мере использовать демократический стиль.

Если принято решение, что место (должность) должно быть занято путем поиска персонала извне, то, как правило, указываются требования к персоналу, которые содержат в себе следующие данные.

Критерии оценки сотрудников

Образование и производственный опыт:

✦ работа автономно, под чьим-либо руководством;

✦ ответственность за издержки производства;

✦ управление персоналом;

✦ совместная работа.

Поведение (манера держаться):

✦ внешний вид;

✦ уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность);

✦ адаптивность и контактность;

✦ уравновешенность.

Целеустремленность:

✦ желание повышения по службе (интерес к карьере);

✦ инициатива;

✦ готовность к выполнению заданий;

✦ усердие;

✦ способность к дальнейшему образованию.

Интеллектуальные способности:

✦ сообразительность;

✦ внимательность;

✦ способность к абстрактному мышлению;

✦ реакция на действия менеджера;

✦ уровень суждений;

✦ умение вести переговоры.

Манера разговора:

✦ находчивость;

✦ многословность;

✦ ясность изложения мыслей.

✦ разочарование среди коллег (например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество);

✦ замещение мест и повышение в должности только "ради мира и спокойствия". Не хотят сказать "нет" сотруднику, который проработал долгое время.

В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Если же претендент извне подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации. Когда установлено, что внутренних кандидатов нет или менеджеры высшего звена не желают по определенным причинам проводить назначение "своего" сотрудника, обращаются к другим возможностям, в частности, привлекают работника с внешнего рынка рабочей силы.

Преимущества подбора персонала за пределами организации заключаются в следующем:

✦ большая возможность выбора;

✦ новые импульсы для предприятия;

✦ поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание;

✦ прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах.

Недостатки подбора персонала извне:

✦ большие расходы при наборе;

✦ высокий удельный вес вновь принятых работников способствует текучести кадров;

✦ отрицательное воздействие на климат в коллективе;

✦ много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника;

4) контакт с подходящими институтами (специальные школы по гостиничному хозяйству, академии, высшие учебные заведения);

5) контакт с частной консультацией по кадрам;

6) объявление о приеме на работу.

Первые четыре способа характеризуются относительно невысокими издержками (почтово-телеграфные расходы, телефон). Затраты на частное посредничество в поиске персонала и частные консультации по кадрам в зависимости от квалификации искомой должности могут составлять от 10% до 30% годовой зарплаты вновь приобретенного сотрудника. Расходы на объявления являются более дорогостоящими: они включают в себя расходы за предложение и услуги уполномоченного рекламного агентства, расходы на краткосрочное оформление объявления.

Наиболее часто объявления размещают в специализированных газетах или журналах (например, в журнале "Гостиничный и ресторанный бизнес"). Принимаются в расчет также большие и региональные ежедневные газеты.

Понятно, что расходы можно уменьшить благодаря работам, выполняемым собственными силами, хотя нужно учитывать то, что сегодня объявления привлекают внимание потенциальных клиентов благодаря своей величине и профессиональному оформлению.

Объявление о вакантной должности должно содержать:

- информацию о гостинице (название, месторасположение, величина, категория);
- информацию о вакансии (вид и объем задач, ответственность, возможности развития);
- формулировку требований к кандидату (квалификация, возраст, личные качества);
- особенности предлагаемой работы в отеле (например, рабочее время, порядок выплаты зарплаты и т.д.).

Особенное значение должно придаваться точному описанию желаемой квалификации кандидата, так как именно она, а не число поступающих заявлений является решающим фактором. Если сведения сведутся к общим словам, то процесс выбора персонала бесполезно осложнится.

Особенности.

Профессиональная пригодность.

Чтобы начать эффективный поиск претендента, менеджер по кадрам для конкретного будущего сотрудника составляет профиль требований (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Профиль требований к сотруднику приемной

Критерий	Требование
Образование учебное/ практическое	Реальное училище или средняя школа, законченное профессиональное образование (гостиничная сфера) или среднее образование (школа гостиничного хозяйства)
Возраст	В среднем 20 лет
Опыт профессиональной работы (в каких гостиницах, в каких отделах, как долго)	Работа в приемной похожей гостиницы; желательно не менее двух лет опыта работы в приемной отеля люкс
Способности	Обязательно английский язык устный и письменный, дружественный обходительный характер, умение производить хорошее впечатление
Внешний вид	Привлекательный
Пол	Не имеет значения

Вначале необходимо проверить так называемые "слепые заявления", которые сохранились от прежних внешних конкурсов-отборов. Если эти заявления интересны для гостиницы, но ранее не было соответствующей вакантной должности, то устанавливается контакт с кандидатом. Кроме того, рассматривается резерв на выдвижение, имеющийся у дочерних гостиничных предприятий. Если эти мероприятия не приносят желаемого результата, то предпринимаются следующие действия:

1) контакт с местной биржей труда;

2) контакт со специальной телефонной службой;

3) контакт с "ZIHOGA" (Центральное международное специальное агентство гостиниц и ресторанов);

Руководству отеля всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1) *прогностические методы*. Используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

2) *практические методы*. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) *имитационные методы*. Претенденту предлагается решить конкретную задачу.

В итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личностным качествам. Целесообразно использовать технику пробных перемещений, с помощью которой определяется степень эффективности труда претендента. Задача состоит в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих функциональных обязанностей. Наибольшую сложность здесь представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается примерная форма оценки труда претендента (табл. 7.3).

При оценке *количества труда* определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени.

При оценке *качества труда* устанавливается доля ошибок в работе, качество гостиничного продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами. Если подбор персонала проходит внутри предприятия, то эти способы могут быть без передвижения штата и с передвижением. К первым способам относятся:

- ✦ увеличение объема работы;
- ✦ продление рабочего времени;
- ✦ перенесение срока отпуска;
- ✦ профессиональное обучение.

С передвижением кадров внутри предприятия связаны:

- ✦ внутрипроизводственное назначение (прием);
- ✦ передвижение по предложению начальника;
- ✦ целенаправленное развитие кадров (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы).

За пределами предприятия может проходить пассивный набор:

- ✦ личное посещение кандидатов;
- ✦ обращение к картотеке кандидатов;
- ✦ обработка заявлений о приеме на работу;
- ✦ предоставление временной работы.

Более активный набор за пределами предприятия включает в себя:

- ✦ вербовку при помощи работников предприятия;
- ✦ рекламу;
- ✦ штатного консультанта по кадрам;
- ✦ объявления в газете.

Таким образом, интуитивные методы подбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа. Подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе. В процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития. Для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы.

Оценка персонала

Мы провели кампанию по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, то есть определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место.

К *техническим* средствам оценки персонала относятся:

- ✦ рабочий эксперимент (оценочные центры);
- ✦ графологическое заключение.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет проведение ***интервью-собеседования***. Интервью-собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат на вакантную должность в данной работе и способен ли он ее качественно выполнить.

В процессе ознакомительной беседы с кандидатом рекомендуется использовать оценочные листы, чтобы зафиксировать впечатления.

Ознакомительная беседа достигает своей цели только в том случае, если обе стороны хорошо подготовились и субъективное влияние — насколько возможно — было исключено. Вопросы, на какие нужно получить ответ при беседе с кандидатом на одну из вакантных должностей отеля, следует определить заранее (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Определение ожиданий при подготовке к ознакомительной беседе

	С ... должность ..... в ..... часов	
Качества	Ожидания менеджера по кадрам (в баллах)	
Сообразительность		
Лояльность		
Участие в работе		
Надежность		
Гибкость		
Самостоятельность		
Инициативность		
Честность		
Сознательность		
Выносливость		
Коммуникабельность		
Стремление к образованию		
Стиль управления		

Таблица 7.3

Оценка труда претендента

Критерий качества	Степень развитости критерия				
	A	B	C	D	E
Количество труда (производительность)					
Качество труда					
Отношение к работе					
Тщательность в работе					
Готовность к сотрудничеству					

Примечание. A — отдача недостаточна; B — отдача соответствует требованиям; C — отдача соответствует требованиям в полном объеме; D — отдача превосходит требования в полном объеме; E — отдача превосходит в значительной степени.

При анализе *отношения к работе* оценивается инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки, приспосабливаться к различным ситуациям и т.п.

Тщательность в работе предусматривает отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.

Оценивая *готовность к сотрудничеству*, принимают во внимание участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакцию на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируют на личные и технические. К *личным* относятся:

- анализ и оценка документов;
- тестирование;
- интервью-собеседование.

управленческой практике эти центры получили широкое распространение. Результаты их исследований достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в таком центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках.

Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Как правило, оценка претендента в зависимости от уровня управленческой вакансии длится от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- решение конфликтной ситуации;
- доклад разработанного проекта;
- подготовку делового письма.

По завершении испытаний на каждого претендента составляется соответствующее заключение.

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать:

- в процедуре оценки персонала применяется комплекс методов, дополняющих друг друга;
- оцениваются результаты труда и личностные параметры. В связи с этим используются личные и технические средства оценки персонала;
- в группе личных средств особую роль играет интервью-собеседование;
- оцениваемые критерии можно выразить количественно, что положено в основу экспертной оценки персонала.

Прием на работу

Проведена процедура оценки и наконец-то из множества кандидатов выявлен один, получивший высшую оценку и согласие линейного руководителя быть принятым на работу в фирму.

В ознакомительной беседе комбинируют различную технику вопросов (свободные, структурированные или стандартизированные). Беседа может проводиться с двумя или более лицами. Лучше, если со стороны гостиницы в беседе принимает участие ответственный за отдел, в котором имеется вакансия, и сотрудник отдела кадров.

Наряду с вопросами к интервьюируемым кандидатам применяются также ситуационные тесты. Например, ведущий беседу подготавливает ситуацию из ежедневной работы, предлагает возможные варианты решений, выбор которых он и оценивает. Ситуация для кандидата на работу в приемной отеля может быть такой:

"Представьте себе, вы оформляете выезд гостя, который был в вашей гостинице 3 ночи. Дело сильно осложняется: у него не было второй подушки. Он говорит, что не потерпит такого обхождения, это не соответствует стандарту гостиницы, и он хочет снижения цены за проживание. Как вы будете реагировать?"

Кандидат сможет продемонстрировать, как он рассмотрит претензии, и интервьюер получит представление об его сообразительности, коммуникабельности и опытности.

В беседе также выясняют условия договора и устанавливают дату вступления в должность, зарплату, социальную работу и тарифные данные.

После ознакомительной беседы следует оценка, учитывающая следующие критерии:

поведение;
внешний вид;
общительность, любезность;
манера разговора, произношение, красноречивость;
сообразительность;
подходит ли кандидат команде;
профессиональная пригодность, образование, опыт работы;
отношение к должности и к гостинице.

Цель беседы с кандидатом — выбрать кандидатов, чей личный и профессиональный профиль как можно лучше совпадает с определенным профилем требований. При этом принимается во внимание возможность развития кандидата, планирование карьеры.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые ***оценочные центры*** — специально организованные учреждения. В последние годы в зарубежной

При введении в должность в первый рабочий день происходит беседа в отделе кадров. Сотруднику передаются его рабочие документы и он получает подготовленные для него необходимые рабочие материалы. Потом следует инструктаж по всем вопросам: философия и история отеля, клиенты и успехи предприятия, структура и сотрудники. Кроме того, поясняется (желательно в письменной форме), какие права и обязанности у его коллег, а далее следует экскурсия по отелю.

В отделе ведущий менеджер знакомит нового сотрудника с коллегами, описывает способы и ход работы в отделе и характеризует круг задач.

С помощью заранее подготовленного плана происходит освоение специальности. Длительность этой фазы устанавливается в зависимости от должности и задач.

В табл. 7.5 представлен пример плана освоения специальности, который показывает содержание обучения и дает новому сотруднику информацию о том, кто из коллег познакомит его с этой сферой деятельности и задачами. Но сотрудник сам ответствен за то, справится ли он с работой, для чего основательно

Таблица 7.5

Пример плана освоения специальности

План освоения специальности сотрудником (в приемной отеля)

1 неделя инструктор:

Содержание обучения	Ответственный	Срок
Знакомство с комнатами Знакомство с сервисным обслуживанием гостей Работа в раннее и позднее время для знакомства с особенностями работы		
2-я и 3-я недели и т.д.		
Общее введение Регистрация гостей в компьютере Работа в ночную смену в приемной		

Дата бесед с ведущим менеджером: _____

Контракт заключается не сразу, а только после подготовки сотрудника к приему на работу. Как правило, совет отеля заслушивает информацию о данном запланированном назначении.

Совет отеля имеет право участия в принятии решений как при планировании персонала, объявлении конкурса на рабочие места, установлении критериев выбора, так и при приеме на работу сотрудников. Совету представляется информация о кандидате, запланированном сроке приема, предусмотренном рабочем месте, тарифном причислении к определенной категории и о возможном следствии приема данного сотрудника в гостиницу.

Совет отеля может в течение одной недели после уведомления о найме подать протест против запланированного приема на работу. Основания для протеста регулируются соответствующим договором. Если протест совета отеля обоснован, то прием на работу не состоится. Со своей стороны рабочий может потребовать достижения согласия с советом отеля через суд или в комиссии по трудовым спорам. Если согласие достигнуто, отдел кадров готовит трудовой договор.

Новому сотруднику выделяют визитные карточки, ключи от шкафчика для гардероба, кодовую карточку для регистрации времени, при необходимости выделяют место в домике для обслуживающего персонала, предоставляют информацию, а также контрольный лист учета всех необходимых процедур (например, карточку вычетов из зарплаты, удостоверение о социальном страховании, страховое удостоверение и др.).

На заключительном этапе подготовки к приему на работу происходит введение в должность и освоение специальности новым сотрудником (выполняют отдел кадров и отдел, где предполагается использование нового сотрудника).

Введение в должность и освоение специальности новым сотрудником

Введение в должность и освоение специальности может длиться до окончания договоренного испытательного срока (как правило, 6 месяцев). Этот этап имеет большое значение для успешного и долгосрочного поддержания рабочих отношений.

✦ периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная);

✦ праздничные дни и их оплату;

✦ правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплату;

✦ схему расчета пенсии и указание о том, распространяется на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;

✦ процедуру подачи жалоб;

✦ срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

7.6. Развитие и обеспечение персонала

Еще вчера задачами менеджмента персонала в гостиницах являлись зачисление сотрудников на работу, управление ими и их увольнение. Это было связано с тем, что в отели приходили, в основном, квалифицированные сотрудники, которые стремились получить работу в гостинице с известным именем. В последние годы требования к работе персонала в гостиницах изменились коренным образом.

Для предприятий гостиничного хозяйства стало сложным находить и удерживать мотивированных и образованных сотрудников. Из-за тяжелого экономического положения руководство гостиницы должно было изменить взгляды на объем работы отдельных лиц, высокую производительность, иерархию и предложить новое разделение задач, новые модели работы для нового поколения сотрудников.

Многие аспекты менеджмента персонала перекладываются на ответственных за отделы и руководителей команд. На некоторых гостиничных предприятиях отдел кадров уже сегодня выполняет чисто консультационную функцию. Значение оперативной функции отдела кадров падает, в то время как стратегическая функция постоянно возрастает. По этому сценарию отдел

прорабатывает свой план. Ведущий менеджер отдела контролирует результаты обучения и продвижение освоения специальности через равномерные промежутки времени, оценивает сообразительность, успехи и инициативность нового сотрудника и готовится дать ему ответ о принятии на работу.

К сожалению, в гостинице часто пренебрегают введением в должность и освоением специальности. Новый сотрудник вынужден самостоятельно "пробивать лбом дорогу", что часто приводит к разочарованию и преждевременному окончанию рабочих отношений.

В конце фазы освоения специальности проводится беседа с сотрудником, в ходе которой ведущий менеджер отдела и сотрудник совместно подводят итоги.

По истечении первых шести месяцев работы должно быть установлено, соответствует ли сотрудник всем требованиям и хорошо ли он влился в существующую команду. При положительном решении с новым сотрудником заключается контракт.

Следует иметь в виду, что обсуждение контракта — это часть процесса найма на работу и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, хоть и в устной форме, уже являются частью контракта. Менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить фирма претенденту в будущем.

Обычно термин "контракт" означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его.

Сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

- ✦ имена сторон (работодатель и работник);
- ✦ наименование работы;
- ✦ дату начала работы (и дату окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- ✦ тарифную ставку или указание на способ расчета зарплаты;

очень ценны для экономического успеха гостиницы. Благодаря последовательному развитию персонала работники готовятся к выполнению в будущем более высоких требований. Поэтому развитие персонала носит характер внутрифирменных инвестиций.

Главные элементы развития персонала — это производственные мероприятия по образованию и переподготовке кадров, а также планирование карьеры.

К производственному обучению причисляются все мероприятия по развитию персонала, которые предлагаются сотрудникам, чтобы развивать знания и навыки. При этом различают профессиональное обучение и переподготовку. *Профессиональное обучение* происходит на рабочем месте и, как правило, финансируется и проводится гостиницей. *Переподготовка* дает общие знания, которые выходят за рамки узкопрофессиональных. Производственные мероприятия по образованию дополняют внешние мероприятия (курсы и т.п.), которые сотрудники могут посещать за собственные средства или с помощью финансовой поддержки владельца гостиницы.

Профессиональное обучение делится на первичное обучение (или профессиональное образование), повышение квалификации и дополнительное образование.

Профессиональное образование — это основа для работы в гостинице. Сотруднику передаются базовые знания и необходимые для будущей деятельности профессиональные навыки.

Все мероприятия и работы, которые совершенствуют имеющееся профессиональное образование, причисляются к сфере повышения квалификации (например, курсы для специалистов гостиниц по рассмотрению претензий, по правильному резервированию по телефону или через компьютер).

В производственном обучении и переподготовке рекомендуется систематическое продвижение. Вначале определяются в рамках политики персонала цели развития сотрудников. Отсюда планируется потребность в развитии персонала, которая переводится в соответствующие мероприятия по развитию. Их результат контролируется. На основе этой проверки даются уже новые указания для будущих мероприятий по развитию персонала.

кадров превращается в центр подбора, оценки и развития персонала.

Трудовым договором предусмотрены не только права и обязанности работника, но и забота и ответственность за сотрудников со стороны работодателя. Развитие и обеспечение персонала должно выполнять главную задачу — сформировать и оптимально адаптировать работника к гостиничной среде, достичь повышения квалификации сотрудников.

Под общим понятием ***обеспечение персонала*** понимается дополнительная денежная и социальная помощь, которую предлагает гостиница работнику за качественно выполненную работу. Это своего рода социальная услуга работнику со стороны владельца гостиницы.

Типичные примеры обеспечения персонала:

- ✦ возможности питания;
- ✦ возможности предоставления жилья (служебные квартиры);
- ✦ скидки на покупки товаров или услуги;
- ✦ подарки на дни рождения и юбилеи;
- ✦ рабочая одежда;
- ✦ врач на предприятии и забота о здоровье;
- ✦ предоставление ссуд;
- ✦ служебный транспорт;
- ✦ места для парковки;
- ✦ бесплатный журнал для сотрудников, возможность пользоваться доской объявлений;
- ✦ возможности заниматься спортом;
- ✦ организация праздников и экскурсий.

Обеспечение персонала включает в себя также и все платежи, которые дает владелец отеля своему сотруднику сверх договоренной зарплаты. Обеспечение выполняет социальную функцию, которая возникает из ответственности работодателя за своих сотрудников; оно содействует интеграции рабочих и привязанности к предприятию и повышает имидж отеля.

Развитие персонала также выполняет подобные функции, хотя имеет цель усилить мотивацию через повышение квалификации, что весьма важно как для сотрудника, так и для гостиницы. Квалифицированные и мотивированные сотрудники

делом, используется как посыльный и работает в службе резервирования, приема, на телефонном коммутаторе. К концу своего обучения он проходит административную практику. Его образование очень широкое в отдельных областях не такое глубокое, как например, образование специалиста ресторана, главной задачей которого является изучение пищи и напитков. Специалисту гостиницы после основного образования предлагается пройти практику в избранной им сфере, чтобы углубить свои знания.

Преимущество его образования налицо: после обучения для него открыты все сферы гостиничного дела в равной мере.

Наряду с классическим обучением предлагаются также другие возможности образования. Существует множество специальных учебных заведений, которые предлагают форму образования, когда посещение учебного заведения чередуется с практикой. По этому принципу работают также профессиональные средние учебные заведения, которые объединяют учебу менеджера-экономиста с практикой. Другой возможностью является учеба в вузах, специализирующихся по направлению туризм и гостиничное дело.

На больших гостиничных предприятиях предлагаются все эти возможности образования параллельно и дополняются индивидуально составленным планом образования. Планы образования разрабатываются и согласовываются с соответствующими учебными учреждениями, промышленными и торговыми палатами.

При любой форме профобразования обучающегося или практиканта нужно рассматривать не как дополнительную рабочую силу, а как потенциал предприятия или отрасли и гарантировать целенаправленное и рациональное образование.

Профессиональное образование дополняется курсами внутри предприятия, которые составляются с учетом требований обучающихся и практикантов. Эти курсы являются частью производственного годового плана образования, который охватывает также мероприятия по повышению квалификации.

Внутрипроизводственная переподготовка

Годовой план образования включает в себя все мероприятия, которые сопровождают профобразование и которые необходимы для повышения квалификации. Он является результатом планирования развития персонала.

Обучение персонала в гостинице

Производственное обучение в гостиничном деле должно охватывать следующие направления (рис. 7.1).

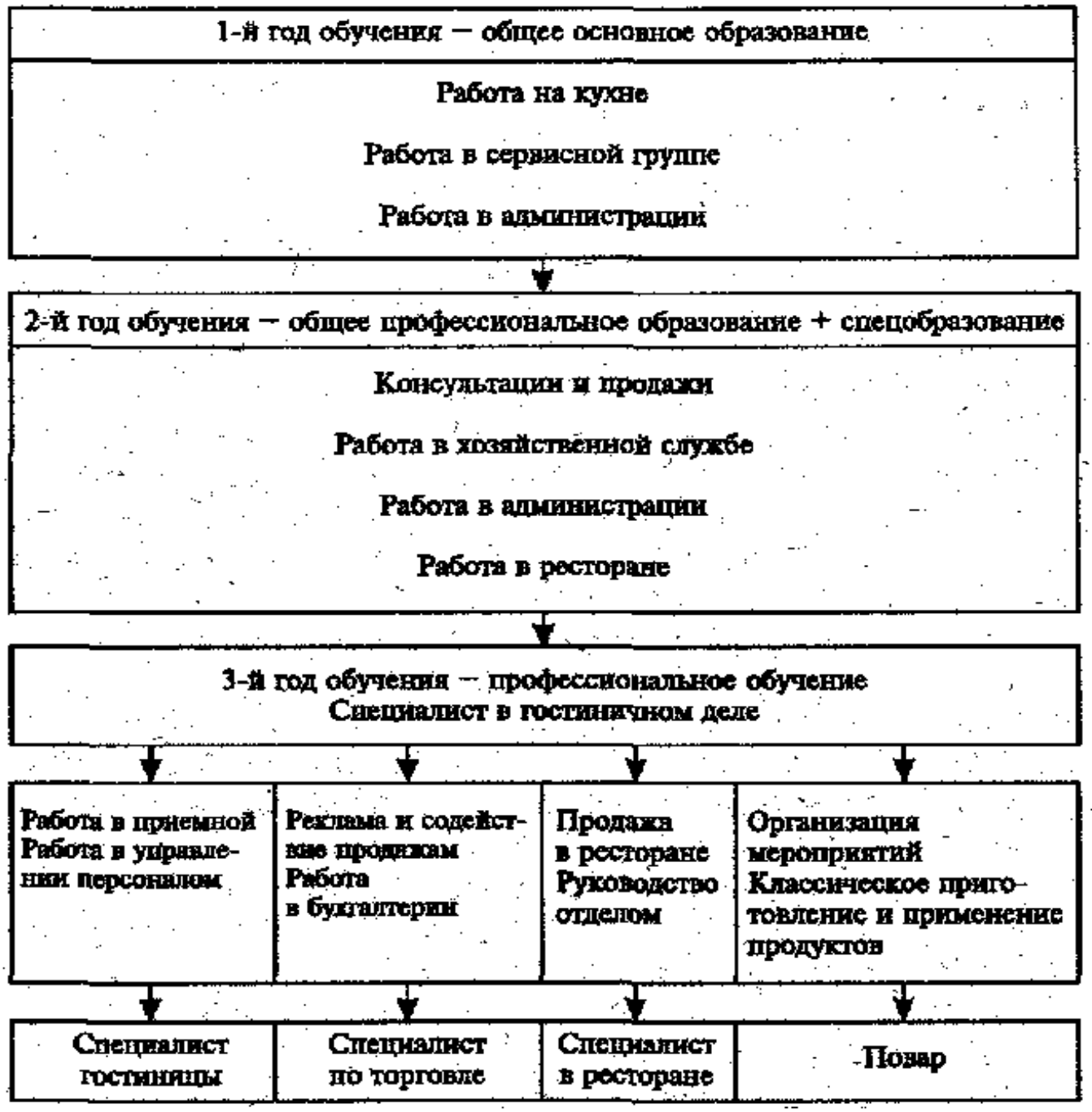


Рис. 7.1. Направления обучения в гостинице

На рисунке показана примерная последовательность получения образования в гостинице. Специалист гостиницы знакомится со всеми ее областями. В первый год обучения, например, он изучает сервис, знакомится с кухней и официантским

риалах, разослать приглашения и подготовить сертификаты для участников.

После проведения соответствующих занятий — особенно, если это мероприятие состоялось впервые и связано с большими расходами — работа по развитию персонала не закончена. С помощью анкет участников и наблюдения, как отразились занятия на практике, нужно установить, окупились ли инвестиции. Часто мероприятия по повышению квалификации лучше повторить через определенное время, чтобы участники смогли закрепить новые знания.

Так как во время экономического спада бюджет на обучение и переподготовку часто недостаточный, в гостиничном деле рекомендуется подыскивать сотрудников, которые готовы передавать свои знания другим и проводить так называемые "тренировочные семинары". На каждом предприятии есть опытные сотрудники, которые готовы проводить обучение. Со стороны ответственных за развитие персонала этим сотрудникам оказывается помощь при организации и подготовке занятий.

Внешние тренеры или преподаватели приглашаются тогда, когда в распоряжении гостиницы нет необходимых специалистов. Обычно услуги обучения предлагают специальные фирмы, с которыми в таком случае следует установить контакт. Часто предлагается возможность посетить открытый семинар тренеров, чтобы иметь представление об учебных методах и умениях. Таким образом, происходит выбор специалистов, которые необходимы гостинице.

Расходы на переподготовку значительно колеблются — в зависимости от преподавателя, темы и особенностей работы гостиницы. Отдельные сотрудники могут посылаться на открытый семинар (1—2 дня). Более благоприятным для предприятия является проведение тренингов для большого числа сотрудников в собственной гостинице.

Каждая гостиница должна сама по своим потребностям и бюджету устанавливать и находить правильные и рациональные решения о внутренних и внешних мероприятиях по переподготовке.

Растущая конкуренция, изменения в ожиданиях гостей и постоянно растущие требования к специальным знаниям сотрудни-

Отдельно планируются дополнительные мероприятия по образованию:

перекрестные тренировки, способствующие лучшему пониманию соседних участков работы (работник службы приема знакомится с работой отдела горничных, а горничная — с работой службы приема);

программа обмена (сотрудник кухни временно направляется на другое предприятие за границу, чтобы познакомиться с местной кухней и научиться готовить в будущем на собственном предприятии, передать полученные знания);

индивидуальные мероприятия (курсы обучения у шеф-повара, оплачиваемые гостиницей).

Годовой план обучения составляется отделом кадров совместно с отделом, для которого готовится, и состоит из следующих элементов:

- занятия по безопасности (курсы первой помощи, поведение в случаях пожара, бомбардировки);
- занятия по общим стандартам в гостинице (разговор по телефону, обращение с устройством закрытия дверей, с кассовым аппаратом и т.д.);
- занятия для практикантов и обучающихся (какие задачи у администратора, подготовка к экзаменам и т.д.);
- тренинги для определенных групп сотрудников (для сотрудников службы приема, для поваров и др.);
- информационные мероприятия для всех сотрудников о новшествах на предприятии (например, знакомство с новой концепцией ресторана или введением новой системы оценки);

После выяснения потребности в обучении отдельных групп сотрудников можно начинать составление годового плана. В ходе работы над планом необходимо обратить внимание на то, когда могут проводиться занятия, какие целевые группы на какие запланированные занятия принимаются в расчет, какое количество участников является рациональным для соответствующих занятий, кто проводит занятия, где они могут проходить (в здании гостиницы или вне) и сколько стоят отдельные занятия.

Общий план используется как основа для более детального планирования. Необходимо согласовать сроки с внешними и внутренними руководителями занятий (тренерами), подготовить помещение для мероприятий, позаботиться о необходимых мате-

✦ не делаются предложения об улучшениях и изменениях;
✦ на предприятии чаще всего беседуют о личной жизни;
✦ работа сводится до выполнения рутинных операций;
✦ инновации и творчество сотрудников исчезают;
✦ изменение ценностей: не говорят о профессиональном росте, карьере, работе;
✦ пассивность в принятии управленческих решений;
✦ возрастает процент отсутствия сотрудников по болезни и семейным обстоятельствам.

Степень внутренних увольнений в сфере гостиниц и ресторанов больше всего зависит от отношений к персоналу соответствующих руководителей. Недоверие как основная философия, автократическое поведение, своенравие, отсутствующая или недостаточная информация, непонимание личных проблем и трудностей сотрудников, неясные цели предприятия, связанные с часто меняющейся политикой предприятия, считаются "факторами разочарования" и образуют всходы, плодами которых становится внутреннее увольнение многих сотрудников. Поэтому развитие персонала не должно рассматриваться как нечто новое в области менеджмента персонала. Это основополагающая и ориентированная на будущее философия менеджмента. Задача состоит в том, чтобы придать смысл работе сотрудников.

Если предприятие ориентируется исключительно на собственный интерес, рано или поздно оно потеряет активность и преданность своих сотрудников. Цели предприятия должны быть согласованы со стремлениями его работников. В ином случае в гостинице значительно увеличится текучесть кадров, что сильно повлияет на ее экономику и социальные параметры (имидж отеля).

Текучесть кадров

Текучестью называется частота смены персонала (прихода и ухода). Текучесть приводит к высоким расходам и потому заслуживает особых размышлений.

Текучесть рассчитывается за определенный период по формуле:

$$Текучесть = \frac{Уходы \times 100}{Средний\ состав\ персонала}$$

ков делают образование и переподготовку для каждой гостиницы необходимостью. Нельзя забывать также и о требованиях сотрудников: работодатель должен давать им возможность повышать квалификацию.

Внутреннее увольнение

Если развитие и обеспечение персонала не удовлетворяет сотрудника, то происходит либо "внутреннее увольнение", либо сотрудник оставляет данный отель по собственному желанию.

Под ***внутренним увольнением*** понимается состояние сознательного и/или неосознанного дистанциирования сотрудника от активности и инициативы на рабочем месте. Из-за такого отделения сотрудник остается пассивным, концентрируется только на рутинной работе и все больше ищет возможности посвящать свое рабочее время личной жизни.

Вначале внутреннее увольнение происходит неосознанно для сотрудника и не видно также для менеджера гостиницы.

Внутреннее увольнение происходит не спонтанно, чаще это результат длительного процесса, на который оказывают влияние многочисленные причины. Из-за внутреннего увольнения у сотрудника развивается феномен самообороны и он становится восприимчивым к негативным рабочим условиям и событиям, что в большинстве случаев приводит к депрессии.

Феномен внутреннего увольнения — это временное явление. Исследования в этой области показывают, что 40—50% сотрудников заражены "вирусом внутреннего увольнения", и это стоит любой экономике от 30 до 50% эффективности труда.

Признаки внутреннего увольнения:

- ✦ негативные высказывания о коллегах, предприятии, условиях работы и оплате;
- ✦ конструктивные и критичные сотрудники больше не защищают свою точку зрения;
- ✦ там, где могли бы быть стычки, происходит быстрое соглашение, конфликтные ситуации сознательно смягчаются;
- ✦ решения, которые раньше принимали самостоятельно, делегируются начальнику;
- ✦ коммуникативность снижается до минимума;
- ✦ сотрудник в работе ограничивается только обязанностями;

Предотвращению текучести должно уделяться особое внимание. Прежде всего важно уже при приеме на работу сотрудника провести предупредительные мероприятия, начинающиеся с как можно более точного определения ожиданий обеих сторон и тщательного выбора кандидатов, чтобы исключить последующие разочарования. Нового сотрудника следует познакомить с традициями и правилами предприятия и отдела. Так предотвращаются разногласия и недовольство, которые возникают из незнания нового сотрудника этапов освоения специальности. Важно, чтобы новый сотрудник нашел свое место и в социальной структуре гостиницы, чтобы он присоединился к коллегам и в новой среде чувствовал себя хорошо.

Если фаза освоения специальности прошла успешно, то сотрудник и гостиница заложили фундамент для плодотворной и удовлетворяющей обе стороны совместной работы. Не следует оставлять сотрудника одного и в последующей его деятельности, необходимо узнавать его потребности в регулярных беседах о развитии и соответственно способствовать его деятельности.

Если эти условия соблюдены, то сотрудник активно включится в работу предприятия и не будет из-за разочарований и недовольства искать нового работодателя. Следовательно, менеджер по кадрам должен построить своего рода модель удержания сотрудника на работе.

Увольнение работника должно быть последним средством, чтобы расторгнуть трудовые отношения. Поэтому правильным будет такое увольнение, которому предшествует процедура *удержания сотрудника*. Продолжение трудовых отношений угрожает повторением определенных ошибок или недостатками в работе. Поэтому в удержании в письменной форме указывается на ошибочное поведение сотрудника и на то, какие будет иметь последствия такое поведение, если он не изменится. В удержании ставится дата и оно является частью личного дела. Количество удержаний, необходимое для увольнения, зависит от тяжести ошибочного поведения сотрудника. Удержание необходимо, например, если работник совершает:

- плохое выполнение работы по договору;
- невыполнение указаний;
- непростительные прогулы;

Причины текучести кадров в гостинице разнообразны. Сотрудниками часто называются:

- неясные шансы для роста;
- низкий заработок;
- слишком много работы (переработки);
- чрезмерные требования;
- слишком сильные физические нагрузки;
- разочарование в ожиданиях;
- *отсутствие помощи и возможностей дальнейшего образования*;
- недостаточное обеспечение;
- плохой психологический климат.

Текучесть может быть обусловлена также и сезонными колебаниями, непостоянными заданиями или структурными переменами в гостинице. Для каждого отеля важно знать причины текучести, чтобы при нежелательном росте смены персонала произвести исследование и устранение причин и удержать сотрудника на работе.

В гостиничной сфере темпы текучести значительно выше, чем, например, в промышленности, так как здесь частая смена должностей — особенно в молодые годы — служит профессиональному преуспеванию и накоплению опыта. Это не редкость для молодых сотрудников — каждый год менять гостиницу — поведение, которое было бы немыслимым в других отраслях. Сезонные рабочие еще чаще меняют работодателя: среди них общепринято каждые 6 месяцев искать себе новое место.

Текучесть приводит к высоким расходам, которые состоят из убытков при уходе опытного сотрудника, расходов по обучению его последователя, расходов на поиск персонала, объявления, деятельность отдела кадров, так называемой "дважды оплаченной роли" (уходящий сотрудник еще оплачивается, хотя уже находится в отпуске, и новый сотрудник осваивает специальность — таким образом, место на какое-то время занято двумя). Как расходы, косвенно вызванные текучестью, могут учитываться потеря клиентов, "двойная текучесть" (новый сотрудник покинет гостиницу через короткое время), последующие расходы на администрацию и расчет.

18. Дайте характеристику личных и технических средств оценки персонала.

19. Опишите технологию проведения интервью-собеседования с претендентом на вакантную должность.

20. Какое значение для нового сотрудника играет этап введения и освоения специальности? Представьте технологию этой процедуры.

21. Какие минимальные сведения содержатся в контракте о приеме на работу?

22. В чем суть развития персонала гостиницы?

23. Опишите технологию развития различных категорий работников в гостинице.

24. Как вы представляете дополнительное обеспечение сотрудников отеля? В каком направлении оно должно проводиться?

25. В чем суть внутрифирменной переподготовки кадров?

26. Что значит "внутреннее увольнение" сотрудника? Назовите основные его признаки. Как избежать "внутреннего увольнения"?

- ✦ недопустимое оставление рабочего места;
- ✦ опоздания;
- ✦ неразрешенные телефонные разговоры;
- ✦ нарушение порядка;
- ✦ неразрешенную побочную деятельность.

В случаях подобных нарушений с работником достаточно провести воспитательную беседу, с тем чтобы исключить подобные нарушения в дальнейшем.

Удержание можно не проводить в случаях, например:

- ✦ наказуемых действий в ущерб работодателю (кража);
- ✦ умышленного разглашения важнейших тайн предприятия;
- ✦ сплетен в адрес работодателя;
- ✦ предоставления фальшивых свидетельств (удостоверений).

Вопросы для повторения

1. В чем заключается новая роль службы кадров в гостинице?
2. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к современному менеджеру гостиницы.
3. В чем суть концепции ограничений?
4. Каковы основные этапы формирования трудового коллектива гостиницы?
5. Что вы понимаете под властью?
6. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
7. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
8. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
9. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
10. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
11. В чем суть и значимость планирования персонала для отеля?
12. Какие показатели принимаются во внимание при расчете прогноза потребности в персонале отеля?
13. К чему ведут ошибки, допущенные при планировании персонала?
14. Дайте характеристику основных статей расходов на персонал отеля. Обратите внимание на побочные (дополнительные) удержания.
15. Поясните суть процедуры подбора персонала отеля.
16. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
17. Дайте характеристику методов оценки персонала.

4) рассмотрение вариантов решений;
5) выбор и окончательное формулирование решения;
6) принятие решения;
7) доведение решений до исполнителей;
8) контроль за выполнением решений.

В итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. ***Управленческое решение*** рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Решения можно классифицировать по разным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. В условиях определенности менеджер более или менее уверен в результатах каждого решения. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, — определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Существуют и другие ***критерии классификации управленческих решений***:

- ✦ по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные;
- ✦ по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- ✦ по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- ✦ по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;
- ✦ по сложности: простые и сложные;
- ✦ по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические. *Контурные* решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов реализации решений. *Структурированные* решения предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. *Алгоритмические* решения предельно жестко регламентируют

Глава 8
Управленческие решения

8.1. Содержание и виды управленческих решений

Управленческое решение направлено на разрешение проблемной ситуации. Принятие решений — один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера, поскольку от правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно, и эффективность работы гостиницы.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана с различными аспектами управленческого труда. И хотя каждый из нас в течение дня принимает десятки решений (где пообедать? что купить? и т.д.), принятие управленческих решений существенно отличается от решений, принимаемых в повседневной частной жизни.

Для менеджера принятие решений — постоянная и ответственная работа. Необходимость принятия решений сопровождает все, что делает руководитель гостиницы любого уровня. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей гостиницы, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей успешной деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, то есть планированию, организации, мотивации и контролю. Подготовка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он включает в себя стадии:

1) постановку цели;

2) изучение проблемы;

3) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;

8.2. Процесс принятия решений

Содержание процесса принятия решения зависит прежде всего от сложности ситуации. К примеру, не вызовет проблемы, если внезапно заболел сотрудник, которому имеется равноценная замена, но сложной проблема окажется, если на рынке гостиничных услуг изменилась маркетинговая ситуация. В любом случае в процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: Что делать? Как делать? Кому поручить работу? Каковы сроки ее исполнения? Для кого делать? Где делать? Что это даст?

Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, спорные, и решаются менеджерами по-разному. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и с учетом ситуации, а также собственного стиля управления умел выбрать лучший вариант.

При принятии любого, даже самого простого решения требуются соответствующие затраты (материальные, социальные и др.). Поэтому менеджер должен прежде всего определиться: нужно ли принимать решение или можно обойтись советом, пожеланием и т.д.

Классический же подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1) определение проблемы;
2) выявление ограничений и определение альтернатив;
3) принятие решения;
4) реализация решения;
5) контроль за исполнением.

Определение проблемы. У истоков любого решения находится ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, то есть в определении симптома "болезни", изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — движение к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения принимаются в новых ситуациях. Они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по выбору цели организации, улучшению продукции, усовершенствованию структуры и т.п. На практике управленческие решения являются сочетанием этих двух видов.

Интуитивные решения принимаются менеджером по интуиции ("на глазок"). К ним склонны, как правило, менеджеры с большим стажем управленческой работы.

Рациональное решение отличается тем, что не зависит от опыта и стажа работы менеджера. В его основе лежит глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в гостиничной индустрии.

Применительно к гостиничному комплексу можно выделить следующие критерии классификации управленческих решений:

1) степень структурированности (незапрограммированные и запрограммированные);

2) содержание (юридические, экономические, технические и др.);

3) количество лиц, участвующих в принятии решения (групповые и индивидуальные);

4) уровень управления (высший, средний, низший);

5) количество целей (одноцелевые и многоцелевые).

управленческого решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

8.3. Методы принятия решений

Методы принятия управленческих решений:

- ✦ неформальные (эвристические),
- ✦ коллективные,
- ✦ количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Это совокупность приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество в оперативности; недостатком же является то, что интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над подготовкой и реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как *"мозговой штурм"*, или *"мозговая атака"* (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 8.1).

Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы — осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Менеджер может узнать о существовании проблемы из личного обзора и анализа информации, общественного мнения, мнения других менеджеров и подчиненных.

Оценка проблемы — установление ее масштабов и природы. Речь идет лишь об оценке степени ее серьезности.

Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные действия, устраняющие причины этой проблемы. Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения, это исключит в будущем ошибки в принятых решениях.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются варианты решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями. Речь идет о сравнении достоинств и недостатков каждого варианта решения. Менеджер должен ответить на вопросы: Какова эффективность (экономическая и социальная) решения? Имеется ли внутреннее согласие подчиненного выполнить данное решение? Каковы последствия?

Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором варианта решения, потому как для достижения конечных целей принятое решение должно быть реализовано. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей. Необходимо разработать план реализации управленческого решения, в котором предусмотреть, кто, когда, где и какими средствами должен решить проблему.

Контроль за исполнением решения. Даже после того, как решение введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, так как нужно получить информацию о том, по плану ли происходит реализация принятого

Примером коллективного принятия решений может служить *метод Дельфы*, получивший название от греческого города, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфы — многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Существует еще *японская (кольцевая) система принятия решений* — "кингисё", суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то определяют вектор предпочтений с помощью одного из следующих принципов:

а) большинства голосов — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора — за основу берется мнение одного лица. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, то есть предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

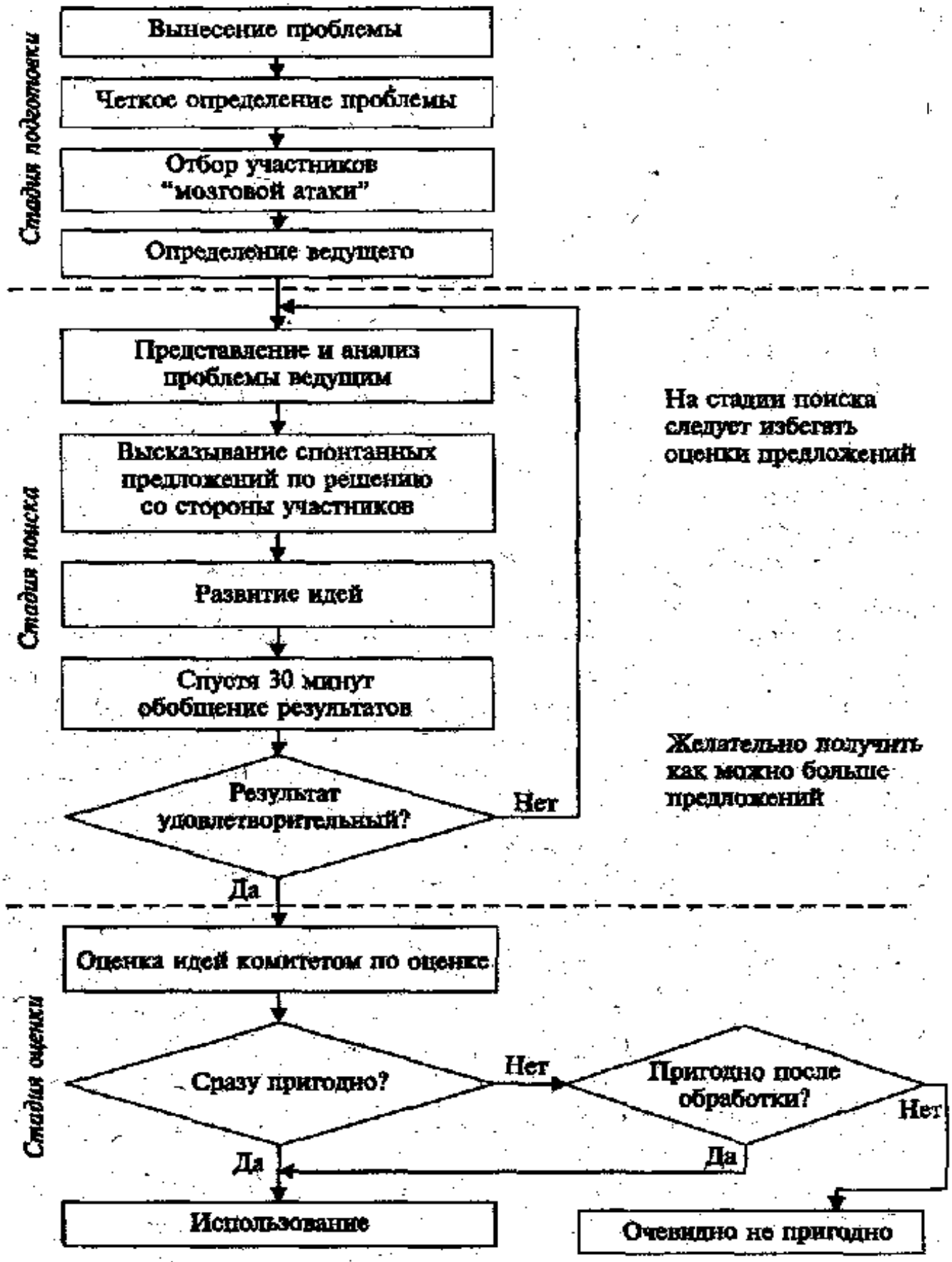


Рис. 8.1. Основная структура метода "мозговой атаки"

и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

Инертные решения — результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Количественные методы принятия решений. В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью компьютера) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;

в) вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр — моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

8.4. Индивидуальные стили принятия решений

В решениях всегда отражается личность того, кто их принимает. С этой стороны интересен личностный профиль управленческого решения, то есть та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий

✦ своевременности;
✦ обоснованности;
✦ реальности.

Решение должно быть *эффективным*, то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть *экономичным*, то есть обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами.

Своевременность решения означает не только нужный момент его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея устареет и потеряет с течением времени смысл, хотя изначально она была хороша.

Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями — понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально осуществимым*, то есть нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду исполнителей, и в основе своей они неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Особую роль в эффективности решений играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с разделения на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

✦ решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

✦ решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

✦ решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

8.5. Условия эффективности управленческих решений

Эффективным управленческое решение могут сделать:

- ✦ соблюдение иерархии в принятии решений;
- ✦ использование межфункциональных групп;
- ✦ использование прямых горизонтальных связей;
- ✦ централизация руководства.

Иерархия в принятии решений — делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

Использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки и повышению ответственности за их выполнение.

Централизация руководства. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, то есть каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) с непосредственным руководством, а не с руководителем самого высокого уровня.

Как уже отмечалось, лучший вариант, когда решение выбирается благодаря последовательной оценке каждого из предлагаемых. При этом определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение цели. Таким образом, решение должно отвечать требованиям, вытекающим из ситуации и целей организации, а именно:

- ✦ эффективности;
- ✦ экономичности;

исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы такая полнота модели, при которой она развернута настолько, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить себе все ее тонкости.

Точность модели необходима потому, что если задача ставится абстрактно — в общем виде, то она не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, распадается.

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагает способность исполнителя четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании, в любых сложных ситуациях.

Гибкость модели — критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткая модель характерна только для застывших и неизменных структур, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

Согласованность модели решения связана с тем, что исполнитель чаще всего выполняет свой этап работы в одиночку, поэтому его действия должны согласовываться по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

Мотивация модели решения. Известно, что понимание решения и усвоение его идеальной модели не в полной мере обеспечивают должную мобилизацию всех резервов исполнителей, поэтому и нужно мотивировать их деятельность. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, внутренней потребности для выполнения заданий, — основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

8.6. Организация и контроль за исполнением решений

Организовать исполнение решения — задача не из легких. Она требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решений — это специфическая деятельность руководителя, завершающая управ-

✦ решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений) и личностных качеств руководителей и исполнителей. Организация исполнения принятых руководством решений как специфическая деятельность менеджера предполагает то, что он держит в поле зрения решения, находит способ влиять на них, управляет ими. Команда приступить к исполнению решения не может быть дана раньше, чем у руководителя возникнет уверенность в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством адаптации ее к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней (модели) предъявляют ряд требований:

✦ полнота;
✦ точность;
✦ стрессоустойчивость и прочность;
✦ гибкость;
✦ согласованность;
✦ мотивация.

Полнота модели решения описывает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой — содержанию, структуре и условиям

мандования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В *звездной* структуре коммуникаций (рис. 8.2, *в*) ярко выражен "коммутатор-руководитель", через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

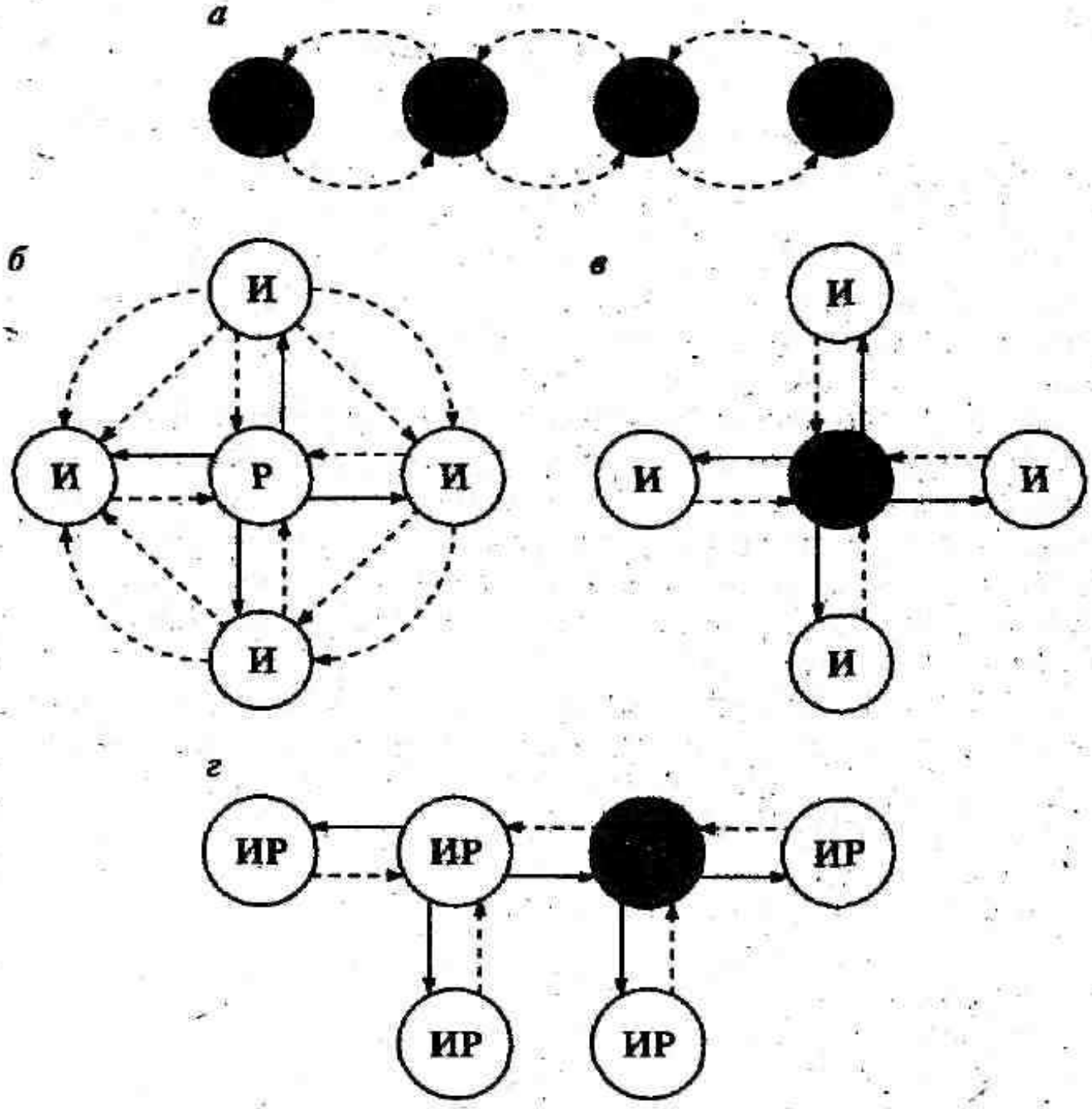


Рис. 8.2. Структура коммуникаций: *а* — цепочная, *б* — многосвязная, *в* — звездная, *г* — иерархические отношения координации, ярко выраженное командное действие; И — исполнитель, Р — руководитель

ленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации его исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая отличается от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий вещами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые им решения оказываются непосильными и на практике не выполняются. Здесь следует учитывать то обстоятельство, что руководитель организует не свою деятельность, а труд других людей. Это две разные вещи, ибо процесс исполнения решений также нужно *организовывать*. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами и средствами должен осуществлять действия, соответствующие принятому решению. Необходимо разработать план его реализации, в котором предусмотреть систему мер, обеспечивающих достижение целей решения с минимальными издержками.

Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение решений, является установление и структуризация коммуникаций в фирме. Задача состоит в оптимальном построении структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей. Структуры таких коммуникационных сетей могут быть различными, а связи между передающей (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей стороной (исполнителем) могут существенно различаться. В связи с этим можно выделить наиболее часто встречающиеся в организации коммуникации — цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую (рис. 8.2).

При *цепочной* структуре коммуникаций (рис. 8.2, *а*) решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми ими обсуждается. Все связи в такой коммуникации одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

В *многосвязной* структуре коммуникаций (рис. 8.2, *б*) все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения ко-

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать из рук бразды правления, дает ему возможность оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция контроля проявляется в том, что те вопросы, которые чаще всего контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, направляют их усилия в первую очередь на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

Если ориентирующая функция контроля при умелом руководстве позволяет менеджеру держать работы в поле зрения, то *стимулирующая* функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

Корректирующая функция связана с теми уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Здесь складывается сложная психологическая ситуация: руководитель полагает, что он проверяет работу подчиненного, на самом деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль уже, можно сказать, состоялся, причем по самому надежному критерию — по соответствию принятого решения практике.

Воспитательная функция. Контроль, если он построен умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, так как даже самые оптимальные планы не могут быть реализованы, если их не довести до исполнителей и за их исполнением не наладить постоянный контроль.

Вопросы для повторения

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?
5. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями.

Для *иерархической* структуры коммуникаций (рис. 8.2, *г*) характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации существует в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подобных управляющих директив. Главная задача менеджера и состоит в том, чтобы организовать исполнение такого решения, обеспечить координацию действий и контроль за его выполнением.

Таким образом, контроль за исполнением решений является заключительной стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля — в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также в своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении *принятых решений*.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Выделяются и другие ***функции контроля*** за исполнением принятых решений:

- ✦ диагностическая;
- ✦ функция обратной связи;
- ✦ *ориентирующая*;
- ✦ стимулирующая;
- ✦ корректирующая;
- ✦ воспитательная.

Диагностическая. Главная, ведущая функция контроля — кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко представить себе подлинное состояние дел, то есть поставить диагноз.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Рекомендации по уменьшению отрицательного воздействия гостиниц и ресторанов на окружающую среду

Никто не знает больше, чем мы вместе! Регулярные беседы с персоналом, обучение, обмен опытом с коллегами — это маленькие, но важные шаги к защите окружающей среды.

1. В номерах следует поместить различные указания, рекомендации, просьбы об улучшении отношения к природе.

2. Должно проводиться разделение мусора на стекло, бумагу, металлы, искусственные материалы.

3. Мусорницы в номерах должны быть отдельные для бумаги и для других материалов.

4. Предприятия должны принимать меры по сбору и повторному использованию бумаги и картона (раздельно), белого, зеленого и коричневого стекла, медикаментов, батареек и особого мусора. Алюминий собирают отдельно для переработки.

5. При строительстве новых отелей и ресторанов следует учитывать логические пути выброса мусора, биомусора, старых материалов, проблемных и опасных отходов.

6. Для упаковки порций всех видов (масло, конфитюр, сахар, сливки, молоко и т.д.) рекомендуется избегать использования пластика.

7. В летних отелях следует отказаться от выдачи сухого пайка в порционных упаковках и банках.

8. Искусственные упаковки душ-гелей, мыла, шампуней наносят вред окружающей среде. Для всех моющих средств следует использовать многоразовые дозаторы (в которые можно доливать).

9. Во всех средствах рекламы следует использовать не наносящую вред окружающей среде бумагу.

10. Следует предпочитать бумагу, возвращающуюся в производственный цикл (бумагу для писем, компьютера и т.д.).

11. Везде, где можно, бумажные салфетки предпочтительно заменять на тканевые.

6. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.

7. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.

8. В чем индивидуальность стилей принятия решений?

9. Назовите факторы эффективности принимаемых решений.

10. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.

11. Как вы понимаете процедуру организации исполнения управленческих решений?

12. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечень основных навыков и знаний, требуемых для выполнения должностных обязанностей[1]

Должностные обязанности	Навыки	Знания
1. Работа с отечественной и иностранной клиентурой (на языке основной клиентуры)	Владение иностранным языком основной клиентуры Устное общение с клиентами и партнерами Владение деловой перепиской Владение техникой приема и переговоров с клиентами Соблюдение протокола и этикета Культура межличностного общения	Основы грамматики, лексики и фонетики Словарный запас по тематике службы организации питания Аббревиатуры, принятые в туристской индустрии Коммерческая корреспонденция Теория межличностного общения Протокол и этикет
2. Контроль за качеством уборки ресторана и оборудования	Консультации по эффективности моющих средств Контроль: — использования инвентаря; — использования техники для уборки; — организации хранения материалов, инструментов и оборудования; — технологии и последовательности операций уборки помещений; — технологии повседневной уборки; — соблюдения технологии и процедур мытья и полировки посуды и приборов	Планировка помещений ресторана Гигиена и санитария Ассортимент и свойства моющих средств Оснащение оборудованием и меблировка помещений ресторана Основы дезинсекции и дератизации Охрана труда и техника безопасности Правила пожарной безопасности

[1] Гостиничный и ресторанный бизнес. 2000. № 6. С. 91.

12. Чтобы предотвратить засорение ванн, в номерах следует вывешивать соответствующие указания.

13. На всех кухнях должен устанавливаться отделитель жира. Масло не должно попадать в трубы. Использованные масло и жир собирают в хорошо закрываемый бак.

14. Следует обращать внимание на то, чтобы в раковину не попадали грубые кухонные отходы.

15. При регулярной чистке бассейна необходимо отстаивать воду после последнего хлорирования как минимум две недели, чтобы хлор исчез.

16. Запрещается использовать агрессивные чистящие вещества. Применять только биологические средства чистки, которые разрешены союзом потребителей.

17. Созданием этажей для некурящих вы заботитесь о чистоте воздуха.

18. Во всем отеле должна быть хорошая вентиляция и достаточная влажность воздуха (45–65%).

19. При строительстве и реконструкции отелей рекомендуется применять только натуральные материалы.

20. Не используйте химические вещества для защиты растений.

21. Зимой вокруг предприятия не используйте соль для посыпания.

22. Использовать лучше экономящие энергию лампы, аппараты и оборудование.

23. Чтобы ночью большие помещения освещались частично, рекомендуются групповые выключатели.

24. Посудомоечные машины должны использоваться только при полной загрузке. Следует обращать внимание на экономную программу, температуру воды, дозировку моющего средства.

25. Теплые блюда не следует охлаждать в холодильнике: охлаждающая система потребует больше энергии.

26. Хорошая изоляция окон и дверей, контроль теплоизоляции и постоянный контроль использования энергии — это минимальные требования.

Продолжение приложения 2

Должностные обязанности	Навыки	Знания
3. Контроль за подготовкой зала к обслуживанию клиентов	Контроль за инвентаризацией: чистые скатерти, салфетки, пепельницы Владение методикой принятия решений и консультации по вопросам дизайна зала и столика, выбора цветов и ваз Контроль за правильностью сервировки столика, выбор фаянсовой, фарфоровой посуды и бокалов Контроль за технологией использования подносов, служебных столиков и тележек Техника создания и контроль за поддержанием комфортных условий в зале: визуальный и температурный комфорт Техника организации искусственного освещения: настольные лампы и свечи Контроль за соблюдением установленных сроков подготовки зала ресторана к работе при соблюдении необходимых технологий Техника принятия решений по планировке зала, расположению столов Контроль за соблюдением делового стиля и опрятности подчиненных Культура межличностного общения Соблюдение протокола и этикета	Структура и планировка ресторана Принципы и технология сервировки блюд Гигиена и санитария Охрана труда и техника безопасности Типы посуды, бокалов, столовых приборов, салфеток, скатертей Типы обслуживания Принципы аранжировки цветов Воздействие стилей, техник и методов обслуживания Основы теории релаксации Психология продаж Протокол и этикет Теория межличностного общения
4. Организация встречи и приветствие клиентов	Культура межличностного общения Контроль за качеством обслуживания: приветствие, рассаживание, обслуживание особых заказов, прощание	Теория межличностного общения Психология продвижения продукта и продаж

	Контроль за соблюдением правил вежливости и протокольных процедур при встрече, рассаживании и прощании: типичный диалог и обмен репликами Контроль за организацией быстрого и четкого обслуживания Соблюдение протокола и этикета	Виды продукта, ассортимент и их региональная специфика Потребности и ожидания клиентов Забота о клиенте Местные традиции и особенности общения Протокол и этикет
5. Контроль за приемом заказов	Контроль за порядком и процедурой представления меню, карты вин, карты напитков Консультации по сложным вопросам и помощь в выборе Контроль за качеством и последовательностью объяснений, предложений Техника предложений особых и фирменных блюд Техника организации и контроля эффективного метода продаж Техника организации и контроля процедуры принятия заказа согласно существующей системе Владение методикой обучения работников профессиональным приемам обслуживания, запоминания и проговаривания заказов Обеспечение гарантии четкости выполнения заказа Культура межличностного общения Соблюдение протокола и этикета	Владение основными позициями меню, карты вин и напитков (характерные для обычных ресторанов в России, без детализированного знания европейской кухни или иной специализированной кухни) Существующие системы заказов Меню: ассортимент блюд и организация выбора Приемы и методы составления карт вин и напитков: ассортимент и выбор позиций Компоновка меню Ресторанный маркетинг и теория продаж Психология продаж Методы продвижения продукта и продаж Специфика региона и местная специфика блюд Потребности и ожидания клиентов Теория межличностного общения Протокол и этикет Основы конфликтологии

Окончание приложения 2

Должностные обязанности	Навыки	Знания
25. Управление планированием времени	*Техника планирования рабочего дня* Планирование времени, связанного с конкретными задачами в различных условиях *пиковой или неравномерной нагрузки* Анализ расхода времени Владение методикой текущего и перспективного планирования времени Техника анализа и повышения эффективности использования рабочего времени	*Основы планирования* Основы научной организации труда Правила внутреннего распорядка Функционирование служб и выявление резервов времени КЗоТ РФ
26. Организация подготовки рекламных материалов	Техника оценки результатов работы Определение текущих и перспективных потребностей в рекламных материалах Контроль за содержанием письменного общения для достижения целей сбыта и рекламы Контроль за точностью формулировки целей коммерческого обращения Техника создания маркетингового имиджа организации Техника адресности рекламных сообщений Техника анализа эффективности рекламы Техника изучения и анализа обратной связи Техника планирования перспективных рекламных кампаний	Основные принципы маркетинга и продаж Теория продаж Теория рекламной деятельности Методы успешной презентации Психология продаж Гостиничный маркетинг

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ 1

Пытаясь постоянно улучшить качество услуг, предоставляемых нашим клиентам, мы будем очень благодарны, если Вы сообщите свое мнение о пребывании в нашей гостинице. *Не согласились бы Вы ответить на предложенные вопросы. Пожалуйста, отметьте напротив каждой строки соответствующий Вашему мнению ответ. Благодарим Вас за помощь.*

Дата заполнения_____

Составлен кем: возраст _____ *нужное подчеркнуть*

менее 30 лет 30—50 лет более 50 лет

пол_____

социальное положение_____

	Да	*Нет*
1. *Оказал ли на Вас персонал приятное впечатление?*		
2. К Вам дружелюбно относились *при прибытии?*		
3. Вас спросили — зарезервирован номер или нет?		
4. Вам *предоставили тот номер*, который Вы хотели?		
5. У Вас спросили, как долго Вы пробудете *в гостинице?*		
6. Когда Вы вошли в номер, он был готов к приему гостей?		
7. Вас спросили о том, как Вы хотите оплатить счет?		
8. Вас проводили в комнату?		
9. Вам показали номер и объяснили, как пользоваться техническими приборами?		
10. Вам пожелали приятного пребывания в гостинице и попрощались с Вами вежливо?		

11. Особые замечания (отметьте особые услуги, хорошие или плохие, во время пребывания) _____

_____

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ 2

Пытаясь постоянно улучшить качество услуг, предоставляемых нашим клиентам, мы будем очень благодарны, если Вы сообщите свое мнение о *пребывании в нашей гостинице*. Не согласились бы Вы отве-

тить на предложенные вопросы. Пожалуйста, отметьте напротив каждой строки соответствующий Вашему мнению ответ. Благодарим Вас за помощь.

Дата заполнения_____

Составлен кем: возраст нужное подчеркнуть

менее 30 лет *30–50 лет* *более 50 лет*

пол_____

социальное положение_____

	Да	Нет
1. Вам сразу ответили на звонок?	___	___
2. Вас дружелюбно приветствовали (какую первую фразу Вам сказали по телефону)?	___	___
3. Перед Вами извинились, если Вы должны были какое-то время ждать?	___	___
4. *Спросили ли у Вас имя и фамилию?*	___	___
5. Вашу фамилию попросили назвать по буквам?	___	___
6. У Вас спросили адрес?	___	___
7. Записали день Вашего прибытия и возможный день отъезда?	___	___
8. У Вас спросили, какой Вы желаете номер?	___	___
9. Вам назвали цены?	___	___
10. *Сотрудник гостиницы повторил важнейшие* Ваши данные при подтверждении заявки?	___	___
11. Предложили Вам выслать письменное подтверждение зарезервированного номера?	___	___
12. Попросили ли Вас подтвердить оплату предъявленного (высланного) счета?	___	___
13. Предложил ли сотрудник гостиницы другие *условия размещения и время, если в желаемое* для Вас время гостиница была занята?	___	___
14. Поблагодарил ли Вас сотрудник гостиницы за то, что Вы выбрали именно эту гостиницу?	___	___

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ 3

Пытаясь постоянно улучшить качество услуг, предоставляемых нашим клиентам, мы будем очень благодарны, если Вы сообщите свое мнение о пребывании в нашей гостинице. Не согласились бы Вы ответить на предложенные вопросы. Пожалуйста, отметьте напротив каждой строки соответствующий Вашему мнению ответ. Благодарим Вас *за помощь.*

Дата заполнения _____

Составлен кем: возраст нужное подчеркнуть

менее 30 лет 30—50 лет более 50 лет

пол _____

социальное положение _____

	Да	Нет
1. Общая меблировка комнат отличается особыми удобствами и качествами?	___	___
2. Мебель соответствует назначению комнат?	___	___
3. Комнаты уютные, цветовая комбинация гармонична?	___	___
4. Освещение в комнатах достаточное (общее освещение, ночное, настольные лампы, светильники у зеркала, светильники у письменного стола имеют соответствующую мощность и цвет)?	___	___
5. Жалюзи, занавески достаточно затемняют помещение, хорошо закрываются и открываются?	___	___
6. Комната имеет достаточное количество шкафов для одежды?	___	___
7. В шкафах достаточно вешалок для одежды?	___	___
8. Температура воздуха регулируется?	___	___
9. Комнаты хорошо проветриваются?	___	___
10. ТВ, радио, бар, холодильник и др. в рабочем состоянии?	___	___
11. Описание выходов и правил поведения на случай опасности размещены в комнате на видном месте?	___	___
12. Бумага для письма, почтовые открытки, письменные принадлежности находятся в номере?	___	___
13. Телефонные и другие справочники находятся в номере?	___	___
14. В ванной достаточно мыла, туалетной бумаги, моющих средств, гигиенических мешков, принадлежностей для бритья?	___	___
15. Мебель в комнате ухоженная, столы чистые, мягкая мебель без пятен?	___	___
16. Ковер или половое покрытие в хорошем состоянии (нет пятен, дыр, состояние краев)?	___	___
17. Используется безупречно отглаженное и чистое постельное белье, без пятен и складок?	___	___
18. В ванной висят безупречные полотенца для рук и купания?	___	___
19. С картин, настенных украшений, телефонов и других украшений вытерта пыль, зеркала чистые?	___	___

Литература

Александрова А.Ю. Международный туризм: Учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.

Барановский В.А. Официант-бармен: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2000.

Берков Б.В., Беркова Г.И. Деловым людям и гостеприимным хозяевам. Ростов н/Д: Феникс, 1995.

Богушева В.И. Бары и рестораны. Ростов н/Д: Феникс, 1998.

Бондаренко Г.А. Гостиничное и ресторанное хозяйство: Учебно-практ. пособие. Мн.: БГЭУ, 1999.

Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 1995.

Гостиничный и туристский бизнес / Под ред. А.Д. Чудновского. М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", 1998.

Дубинина Т.И., Яворская А.О. Зарубежный опыт малых гостиниц: Метод. мат-лы. Вып. 3. М.: Ассоциация «Университет гостиничного, туристского и ресторанного бизнеса», 1997.

Исмаев Д.К. Краткий словарь технологических терминов международного туризма. М.: Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству, 1994.

Исмаев Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: Учеб. пособие. М.: Московская академия туристского и гостинично-ресторанного бизнеса при правительстве Москвы, 2000.

Исмаев Д.К. Работа туристской фирмы по организации зарубежных поездок: Учеб. пособие. М.: НОУ "Луч", 1996.

Кабушкина Н.И. Основы менеджмента. 5-е изд. Мн.: Новое знание, 2002.

Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг: гостеприимство, туризм: Учебник / Пер. с англ.; Под ред. Р.Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ, 1998.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996.

Лесник А.Л., Чернышев А.В. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии. М.: Интел универсал, 2000.

Маркова В.Д. Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996.

Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для нач. проф. образования / Под ред. А.Ю. Лапина. М.: ПрофОбрИздат, 2001.

Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / Под ред. А.Л. Лесника, И.П. Мацицкого, А.В. Чернышева. М.: Интел универсал, 2000. Т. 1.

Организация и управления гостиничным бизнесом: Учебник / Под ред. А.Л. Лешко, А.В. Чернышева, М.: Издательский Дом "Альпина", 2001.

Организация обслуживания потребителей на предприятиях общественного питания / И.Н. Фурс, Г.А. Дудка и др. Мн.: Белорусская Ассоциация кулинаров, 1998.

Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М.: Экономика, 2000.

Стадник А.А. Технология приема и обслуживания туристов в гостинице (Обобщение зарубежного опыта). М.: Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству, 1995.

Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1999.

Усов В.В. Организация обслуживания в ресторанах: Практ. пособие. М.: Высш. шк., 1990.

Федцов В.Г. Культура сервиса: Учебно-практ. пособие. М.: ПРИОР, 2000.

Оглавление

Предисловие 3

Глава 1. Гостиничное и ресторанное хозяйство как объект управления 5
1.1. *Эволюция предприятий индустрии гостеприимства* 5
Древний период (IV тысячелетие до н.э. — 476 г. н.э.) 5
Средневековье (V – XV вв. н.э.) 6
Новое время (XVI в. – начало XX в.) 10
Современные тенденции развития индустрии гостеприимства 17
1.2. Характеристика и особенности гостиничных услуг 33
1.3. Классификация гостиниц 48
Уровень комфорта 49
Классификация гостиниц в РФ 60
Вместимость номерного фонда 63
Функциональное назначение гостиничного предприятия 64
Классификация гостиничных номеров 71
Вопросы для повторения 72

Глава 2. Организационная структура и формы управления предприятиями индустрии гостеприимства 74
2.1. *Типы организационных структур* 74
2.2. Основные службы гостиницы 83
Служба бронирования 85
Служба обслуживания 88
Служба приема и расчетная часть 90
Служба эксплуатации номерного фонда 93
Служба безопасности 95
2.3. Формы управления предприятиями гостеприимства 99
Управление по контракту 99
Управление через договор франчайзинга 104
Аренда 116
Вопросы для повторения 117

Глава 3. Функции, методы и стиль управления 118
3.1. Функции управления 118
Планирование 119
Организационная функция 127
Мотивация как функция управления 128
Функция контроля 136
3.2. Методы управления 143
3.3. *Стиль управления* 148
Вопросы для повторения 153

Глава 4. Управление процессами труда в гостиницах и ресторанах 155
4.1. Трудовой процесс гостиницы 155
4.2. Управление затратами труда 158
Стандарты результатов работы 160
Распределение рабочих мест 163
Гибкость рабочего времени 164
Экологический менеджмент 168
4.3. Управленческий труд в гостиницах и ресторанах 169
Разделение управленческого труда 172
Техническое обеспечение управленческого труда 175
Нормирование труда 178
4.4. Культура управленческого труда 181
Впросы для повторения 183

Глава 5. Управление процессами обслуживания на предприятиях питания .. 185
5.1. Классификация предприятий питания 185
5.2. Культура обслуживания на предприятиях питания 190
5.3. Обслуживание в гостиничных номерах 218
5.4. Условия питания и методы обслуживания 219
5.5. Виды сервиса 228
5.6. Обслуживание банкетов 230
5.7. Характеристика и виды меню 233
Составление меню 240
Вопросы для повторения 248

Глава 6. Управление качеством услуг 249
6.1. Качество услуги как объект управления 249
Качество услуги с точки зрения потребителя 252
Относительное качество 257
6.2. Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг 261
Стандартизация 261
Сертификация 264
6.3. Всеобщее Управление Качеством 268
Вопросы для повторения 278

Глава 7. Менеджмент персонала гостиниц и ресторанов 279
7.1. Кадровая служба гостиничного комплекса 279
7.2. Требования к менеджеру 281
7.3. Формирование трудовых коллективов 286
Власть и личное влияние 288
7.4. Планирование персонала 294
7.5. Подбор персонала 298
Рынки рабочей силы 301
Оценка персонала 306
Прием на работу 311
Введение в должность и освоение специальности новым сотрудником 312

7.6. Развитие и обеспечение персонала 315
Обучение персонала в гостинице 318
Внутрипроизводственная переподготовка 319
Внутреннее увольнение 322
Текучесть кадров 323
Вопросы для повторения 326

Глава 8. Управленческие решения 328
8.1. Содержание и виды управленческих решений 328
8.2. Процесс принятия решений 331
8.3. Методы принятия решений 333
8.4. Индивидуальные стили принятия решений 336
8.5. Условия эффективности управленческих решений 338
8.6. Организация и контроль за исполнением решений 341
Вопросы для повторения 345

Приложения 347
Литература 364

Учебное издание

Экономическое образование

Кабушкин Николай Иванович
Бондаренко Галина Анатольевна

Менеджмент гостиниц и ресторанов

Учебник

Редактор *Н.А. Кулагина*
Корректор *К.А. Степанова*
Художник обложки С.В. Ковалевский
Компьютерная верстка *В.А. Киселёв*

Подписано в печать 07.07.2003. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага газетная. Печать офсетная. Гарнитура Ньютон. Усл. печ. л. 21,39. Уч.-изд. л. 18. Тираж 5010 экз. Заказ № 1410.

Общество с ограниченной ответственностью «Новое знание». ЛВ № 310 от 01.07.2003.
Минск, ул. Академическая, д. 28, к. 112. Почтовый адрес: 220050, Минск, а/я 79.
Тел./факс: (10-375-17) 211-50-38, 284-03-23.
Москва, ул. Маросейка, д. 10/1. Тел. (095) 921-67-21
E-mail: nk@wnk.biz http://wnk.biz.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство «Белорусский Дом печати».
220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79.