
Экономическое образование
Н.И. Лабушкин
Г.Я. Бондаренко
Менеджмент
гостиниц
и
ресторанов
RESTAURANT
УЧЕБНИК

Н.И.КАБУШКИН, Г.А.БОНДАРЕНКО

Менеджмент гостиниц и ресторанов

Рекомендовано Министерством
общего и профессионального образования Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим специальностям и направлениям

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

2-е издание

Минск
ООО «Новое знание»
2001

УДК 65.01:640.5(075.8)
ББК 65.432я73
К 12

Серия основана в 2000 году

Рецензенты:
проф., д-р экон. наук, зав. каф. управления хозяйственными системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь *Р.С.Седегов;*
каф. маркетинга Белорусской политехнической академии,
зав. каф. — проф., д-р экон. наук *В.И.Похабов*

Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А.
К 12 Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. — 2-е изд. — Мн.: Новое знание, 2001. — 216с. — (Экономическое образование).

ISBN 985-6516-61-7.

Рассмотрена эволюция предприятий гостеприимства, раскрыты элементы гостиничного продукта, выявлены характеристики и особенности гостиниц и ресторанов как объекта управления. Приведена классификация гостиниц и ресторанов, описаны важнейшие концепции гостиничного и ресторанного обслуживания. Особое внимание уделено вопросам управления процессами обслуживания на предприятиях питания, качеству и культуре обслуживания Представлены вопросы управления персоналом гостиниц и ресторанов, а также технология принятия и реализации управленческих решений.

УДК 65.01:640.5(075.8)
ББК 65.432я73

ISBN 985-6516-61-7

© Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., 2000
© Оформление. 000 «Новое знание», 2000

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, а также играет 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 в ряде случаев качество обслуживания в нем снизилось. 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 процесс обучения квалифицированных специалистов для гостиниц и ресторанов находится на начальной стадии. В этой связи учебное пособие "Менеджмент гостиниц и ресторанов" окажет помощь в подготовке менеджеров для этой важной и сложной сферы.

С начала 90-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 учебном пособии 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", "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.

С учетом того что это по сути первое отечественное учебное пособие такого типа, авторы будут благодарны за замечания и предложения по объему и содержанию книги.

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" и директору издательского центра БГЭУ Чесноковой Л.А.

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 период.

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 гостеприимства того времени. В частности, расселение путешествующих здесь проводилось по классовому признаку. Никогда купцы, торговцы и другие путешествующие 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 по тем временам широкий спектр услуг. Впоследствии Марко Поло говорил, что на таких постоялых дворах и "королю остановиться не зазорно"*.

* Уокер Дж. Введение в гостеприимство. — М.: ЮНИТИ, 1999. С.12.

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), а также от грабителей и 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 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 Ронсельвальском 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 время Реформации, когда английский король Генрих VIII провел секуляризацию монастырей*. Никто из странствующих уже не мог больше рассчитывать на бесплатную остановку в монастырях и вынужден был останавливаться на частных постоялых дворах.

* Секуляризация — обращение государством церковной собственности в светскую.

В XII—XIII веках постоялые дворы — предшественницы первых гостиниц — появились на Руси. Тогда они назывались "ямами" и располагались один от другого на расстоянии конного перехода. В XV веке постоялые дворы создавались при почтовых станциях, находящихся в ведении Ямского приказа*.

К XV веку также относится строительство в больших русских городах гостиных дворов, отличающихся 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. Как правило, все это обносилось стенами и башнями с въездными воротами. Расселение иностранцев в гостиных дворах проводилось по национальному признаку. В Новгороде в XV—XVII веках существовали "немецкий" и "голландский" гостиные дворы, в Москве — "аглицкий", "греческий", "армянский" и др.

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

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

Новое время (XVI в. — начало XX в.)

К XVI веку относится открытие первых кофеен, ставших центрами культурной и литературной жизни того времени. Их появлению способствовало распространение в Западной Европе таких экзотических напитков, как кофе и чай. Первые европейские кофейни были открыты в 1652 году в Лондоне и в 1683 году в Вене. В частности, в Вене впервые был предложен кофе, подслащенный медом и разбавленный молоком. К концу XVII века кофейни на Европейском континенте стали довольно распространенным явлением. В крупных городах их количество достигало нескольких десятков.

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 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.

К середине XIX века относится начало использования меню — "a la carte" (а ля карт). Клиент получает право выбирать по вкусу любое блюдо из предложенного ему списка.

В 1898 году в Лондоне открылся отель "Савой". Управляющим его был известный Цезарь Ритц (в настоящее время отели Ритц-Карлтон носят его имя), а шеф-поваром — Жорж Агюст Эскофье. Эти двое людей совершили настоящую революцию в организации ресторанов при гостиницах. Эскофье был одним из величайших кулинаров своего времени. Известность ему принесли изданный справочник по кулинарии, а также внедренный им бригадный подряд на кухне.

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.

Первой гостиницей, открытой в Соединенных Штатах, был 70-комнатный "Сити-отель" на Бродвее в Нью-Йорке. Это знаменательное событие произошло в 1794 году. В 1829 году в Бостоне открылся отель "Тремонт" — первый в США отель первого класса — с коридорными, регистратурой (рецепцией), замками на дверях номеров и даже с бесплатным мылом для гостей. Открытие этого отеля положило начало гостиничному буму, пронесшемуся в США в первую очередь по городам Восточного побережья, а затем на Западе и Юге. К концу XIX века здесь уже были распространены два типа гостиниц. Одни были большие и роскошные — некоторые из них являлись просто архитектурными шедеврами, имеющими просторный вестибюль, зал для балов, лифт, сантехнику, электрическое освещение и ряд других удобств. 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.

В России в 1910 году насчитывалось 4685 гостиниц, находящихся в частном владении, не считая постоялых дворов и трактиров с номерами. Наиболее популярными были гостиница "Метрополь", построенная в 1897—1907 годах в Москве Петербургским акционерным обществом, гостиница "Люкс" (основатель — московский булочник Филиппов), Гранд-отель (владелец— купец, миллионер Корзинкин), гостиницы Шевалдышева "Европа", "Париж" и другие.

В начале XX века в Минске функционировало около 30 частных гостиниц. Некоторые из них представляли просто меблированные комнаты на 10—15 номеров. В Минске также находилась самая большая гостиница Северо-Западного края — гостиница "Европа", насчитывающая 30 номеров и предлагающая по тем временам широкий спектр услуг: парикмахерскую с мужским и женским залом, 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 новых компьютерных технологий.

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., 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). В этой связи особый интерес представляют также 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.

Говоря о цепи, обычно подразумевают группу предприятий, которые осуществляют коллективный бизнес и находятся под непосредственным контролем руководства цепи. Цепь может иметь собственные здания или арендовать их. Руководство цепи имеет преимущества при разделе прибыли, но в то же время несет ответственность за все потери, возможные при любых (в частности финансовых) операциях.

Большинство из того, что сейчас считается "стандартом в производстве", либо имело свое начало, либо получило поддержку в гостиничных цепях. "Холидей Инн" была первой гостиничной цепью, которая активно использовала телеконференцию. Гостиницы корпорации "Хайятт" 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.

К середине 90-х годов под контролем крупнейших гостиничных объединений и цепей находилось более 30% всего мирового гостиничного фонда. Как и многие другие тенденции, образование гостиничных цепей получило свое начало в США.Особенно интенсивно этот процесс внедрялся в экономику гостеприимства в 60-х годах. К началу 90-х годов влияние американских гостиничных цепей стало доминирующим в мире. Они вытеснили из десяти ведущих мировых гостиничных цепей европейские цепи Travelodge International и Master Hosts International, оставив в настоящее время только две — Accor (Франция) и Forte PLC (Великобритания) (табл. 1.1).

Таблица 1.1 **Десять крупнейших гостиничных цепей мира**

№ п/п	Название гостиничной цепи	Число предприятий	Общее число номеров	Число стран, в которых находятся предприятия
1	Hospitale Franchise	4400	435 000	6
2	Holiday Inn Worldwide, Atlanta	2031	365 309	62
3	Choice Hotels International, Silver Springs	3467	299 881	38
4	Best Western International, Phoenix	3401	276 659	60
5	Accor, Paris	2205	252 887	73
6	Marriott Hotels and Resorts, Bethesda	898	186 656	27
7	ITT Sheraton Corp., Boston	417	129 937	61
8	Forte PLC, London	959	98 450	60
9	Hilton Hotels Corp., Beverly Hills	223	92 119	8

10	Carison Hospitality Group, Minneapolis	368	83 258	39

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

• первая — это корпоративные цепи — гостиничные корпорации, владеющие многочисленными предприятиями;

• вторая — цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и других дорогостоящих для отдельного предприятия услуг;

• третья — цепи, представляющие 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). 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. С этого же времени название гостиницы и все ее реквизиты включаются в национальный перечень гостиниц, а также во всевозможные специальные справочники.

Тенденция образования гостиничных объединений и цепей в 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 из 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", ГАО "Москва" (25% гостиничных мест Москвы). Организационно-правовая форма "Норд-отеля" — закрытое акционерное общество.

С начала 90-х годов в строительстве, реконструкции и управлении гостиницами в России также принимают участие международные гостиничные цепи (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Международные гостиничные цепи

Название цепи, страна	Название гостиницы	Город расположения	Вместимость		Год введения в эксплуатацию
			номеров	мест	

Marco Polo Hotels and Resorts (Австрия)	Марко Поло Пресня	Москва	68	120	1992
	Москва Палас-отель	Москва	' 221	442	1993
	Палас-отель Невский	Санкт-Петербург	287	574	1993
	Береста Палас-отель	Новгород	250	500	1992
Dusit Thani Kempinski (Таиланд)	Балчуг Кемпински	Москва	234	468	1992 1992
	Гранд-отель Европа	Санкт-Петербург	301	560	
Accor (Франция)	Новотель	Москва	488	976	1992
	Софитель	Москва	195	400	1991
Radisson SAS (США)	Рэдиссон-Славянская	Москва	430	860	1991 1993
	Рэдиссон-Лазурная	Сочи	300	600	
Inter-Continental Hotels (Великобритания)	Метрополь	Москва	403	750	1991
Forte PLC (Великобритания)	Националь	Москва	231	378	1995
IMP Group Ltd - (Канада)	Аэростат	Москва	413	826	1991
New World Renaissance Hotels (Гонконг)	Олимпик Пента Ренессанс	Москва	473	946	1991

Кроме гостиничных цепей на мировом туристском рынке активно функционируют специфические объединения, основная 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". Она ежегодно помещает сведения о лучших предприятиях в своем специальном каталоге. Подобную работу около 30 лет проводит и международная организация "Привилегированные отели и курорты мира". С 1968 года функционирует международная гостиничная ассоциация "Тишайшие отели мира", штаб-квартира которой находится в Париже. При вступлении в эту ассоциацию оцениваются три следующих критерия: естественная и приятная окружающая среда; уютное здание и интерьер гостиницы 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 Конфедерация национальных ассоциаций гостиниц и ресторанов Европейского экономического сообщества (ХОРТЕК).

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 такие 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 персонифицированное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является главным инструментом рыночной политики.

Как показывает практика, малые гостиницы в своем большинстве — это 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 индустрии 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.

Стремление к удовлетворению запросов потребителей стало стимулом для разработки гибких пакетов прикладных программ, способных настраиваться на нужды различных пользователей. Одной из таких программ является программа "Гостиница" ("Отель"). Она предназначена для локальной автоматизации технологических процессов приема, размещения, питания и предоставления дополнительных услуг туристам.

Данная программа состоит из следующих блоков:

• автоматизированное рабочее место "Портье";
• подсистема "Ресторан";
• подсистема "Склад";
• подсистема "Техническое обслуживание";
• подсистема "Бухгалтерский учет".

На рабочем месте "Портье" автоматизированы следующие функции:

— прогноз загрузки номерного фонда;
— ввод данных по резервированию;
— бронирование мест под плановые заезды групп туристов и отдыхающих;
— оформление заезда гостей;
— регистрация туристов и отдыхающих;
— переселение;
— изменение данных по отдельным группам и отдельным отдыхающим;
— расчет с проживающими;
— контроль за оплатой и выездом;
— оформление выезда отдыхающих и организованных групп туристов;
— учет и выдача справок по проживающим в гостинице;
— формирование отчетных документов о работе гостиницы и ее основных подразделений;
— формирование контрольных журналов работы персонала по сменам.

Подсистема "Ресторан" предназначена для автоматизации следующих действий:

— разработки графиков питания организованных туристов и отдыхающих;
— разработки меню с учетом заказов и периодичности его смены;
— управления производством;
— управления обслуживанием;
— учета индивидуальных заказов;
— ведения расчетных операций и др.

Подсистема "Техническое обслуживание" используется для:

— анализа текущего состояния номерного фонда;
— планирования выбытия номеров на ремонт и реконструкцию;
— анализа текущего состояния инженерных систем и коммуникаций (энерго-, водо-, газо-, теплоснабжения, лифтовых хозяйств, теле-, радио-, видеокоммуникаций и систем и др.);
— разработки графиков технического обслуживания и ремонта инженерных систем и коммуникаций;
— обеспечения и контроля санитарно-гигиенических норм в гостинице (температуры, влажности, уровня шума, освещенности и т.д.).

Для бесперебойной работы гостиницы и ресторана необходимо точно определить потребность по всем видам промышленных и продовольственных товаров, что возможно только при существовании отлаженной, четко работающей системы информации о наличии различных товаров на складе. Обеспечить подобную информацию позволяет программа "Склад".

Программа "Бухгалтерский учет" представляет собой комплекс программных средств, реализующих функции всех подразделений бухгалтерии: учет основных средств (фондов), материальных ценностей,

товаров, денежных средств и финансово-расчетных операций, расчет зарплаты, сводный бухучет и отчетность.

На гостиничных предприятиях может быть использован и ряд других прикладных программ ("Руководитель", "Телефонный справочник", "Делопроизводство", "Кадры", "Маркетинг" и т.д.).

В деятельности гостиничных мероприятий огромное значение имеет использование возможностей международных систем бронирования и резервирования, интегрированных в глобальные сети Интернет. К числу таких систем относятся: "AMADEUS", "Worldspan"; "Galileo", "Sabre", "Fidelio Hotel Bank".

"AMADEUS" является самой популярной компьютерной системой бронирования и способна оказывать большее количество международных услуг, чем любая другая система. Система "AMADEUS" Hotels предлагает точную, скорректированную до последней минуты информацию о размещении ориентировочно в 35 000 отелях и других средствах размещения во всем мире. Она дает сведения о местоположении гостиницы, наличии свободных мест, о наборе услуг и специальных расценках, оговариваемых конкретным агентством.

С декабря 1995 года в Российской Федерации начала эксплуатироваться система "Ключ", предлагающая услуги по бронированию мест размещения более чем в 40 городах России, СНГ и странах Балтии.

На российском рынке также функционирует система бронирования и резервирования, разработанная фирмой "Туринтел", которая имеет выход на основные международные системы "AMADEUS", "Galileo", "Sabre"; система "Тур Резерв", разработанная системой "Аримсофт".

Разделы бронирования гостиничных услуг существуют и в глобальной компьютерной сети Интернет. 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 понятия 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.

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 (питание в ресторанах европейской и национальной кухонь, барах, пиццериях, организация сервиса питания на этажах).

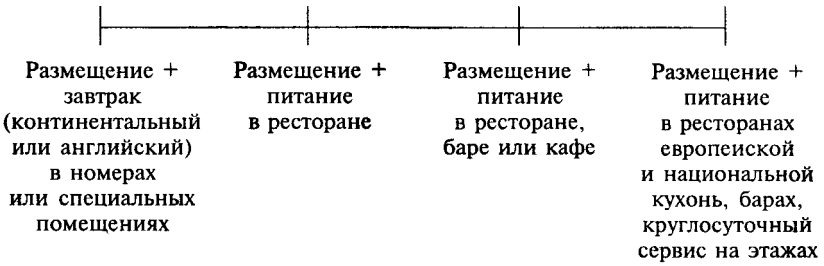

Рис. 1.1. **Соотношение услуги размещения и услуги питания в разных гостиницах**

Содержание услуги размещения состоит в том, что, во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера), во-вторых, предоставляются услуги, 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 гостей. 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 прежде всего зависит от назначения гостиницы и потребностей гостей. Например, в гостиницах делового назначения очень важной функцией номеров является обеспечение гостю 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. 49). 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 гостям 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 формировании рыночной привлекательности гостиничного предприятия. Оставаясь основной, услуга размещения воспринимается гостями как само собой разумеющееся. Повышенный же интерес вызывают услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других. В большинстве случаев такими услугами выступают дополнительные. Подтверждением этому является деятельность многих известных гостиничных предприятий. К примеру, прочие услуги, ориентированные на предоставление возможности заняться различными видами спорта, стоят на первом месте в комплексе услуг немецкой гостиничной цепи "Робинзон-клуб", состоящей из 30 гостиниц. Гостиницы известных швейцарских курортов Давоса, Кран-Монтана, прежде чем привлечь на отдых высокооплачиваемых профессионалов, банкиров, политиков, предоставили возможность проведения здесь международных конференций, экономических форумов на самом высоком уровне, построив и оборудовав конференц-залы и ряд других помещений с применением новейших достижений науки и техники.

На гостиничном предприятии услуги размещения, питания и прочие услуги дополняют друг друга, в большинстве случаев являются взаимозависимыми и воспринимаются гостем как единое целое. С учетом того, как они оформлены и скомбинированы в единый комплекс, складывается определенный

тип предприятия. Типология гостиничных предприятий, получившая распространение в мировой практике гостиничной индустрии, приведена в таблице 1.3.

В связи с постоянным появлением на гостиничном рынке новых услуг и форм обслуживания приведенная типология носит весьма условный характер. Однако такое разделение важно для понимания особенностей управления каждым типом. В пределах приведенных типов, как правило, имеется много разновидностей.

Таблица 1.3

Типология гостиниц

Тип гостиницы	Характеристика
Отель-люкс	По вместимости данный тип гостиниц 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
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, в пригороде, 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
Частная Гостиница типа "ночлег и завтрак"	Широкое распространение данный тип гостиниц получил в США. Это гостиница малой, иногда средней вместимости. Расположена в пригороде или сельской местности. В обслуживание, как правило, входят завтрак и ранний легкий ужин в домашней обстановке. Клиента ми являются коммерсанты и маршрутные туристы, стремящиеся к домашнему уюту

Отель-гарни	Предприятие, представляющее клиентам ограниченное количество услуг: размещение и континентальный завтрак
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
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	Крупная гостиница, часто называемая "курортом на воде". Туристам предлагаются комфортабельные номера с большим набором услуг: бассейны, водные лыжи, снасти для рыбной ловли, оснащение для подводного плавания и подводной охоты, тренажерные залы, залы для конгрессов и конференций, библиотеки, разнообразное информационное обеспечение (телефон, телефакс, телетайп, телевизор и т.д). В последнее время 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

В каждом государстве формируются свои типы предприятий, учитывающие особенности географического положения, климатических условий, ряда других факторов и, самое главное, особенности сложившегося спроса.

В практике управления широко используется термин **"гостиничный продукт"** (или продукт "гостиница"), позволяющий подчеркнуть комплексный характер гостиничного предложения, наглядно показанного с помощью рисунка 1.2.

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".

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.



Рис. 1.2. Гостиничный продукт

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

1) отдельные услуги и группы услуг;
2) продукт "гостиница" как комплекс услуг;
3) расширенный продукт.

Взаимосвязь между уровнями представлена на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. 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. 1.4).



Рис. 1.4. Четыре уровня продукта "гостиница"

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.

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.
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. 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 обслуживания 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.

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

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 (50 метров, 100, 150, 200, 250, 300);

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.

По *продолжительности работы* гостиницы подразделяются на:

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.;
• 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.



Рис. 1.5. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

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). ВТО предложена только стандартная классификация средств размещения, в которой гостиницы и аналогичные предприятия представляют одну из четырех больших групп (рис. 1.5).

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). 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".

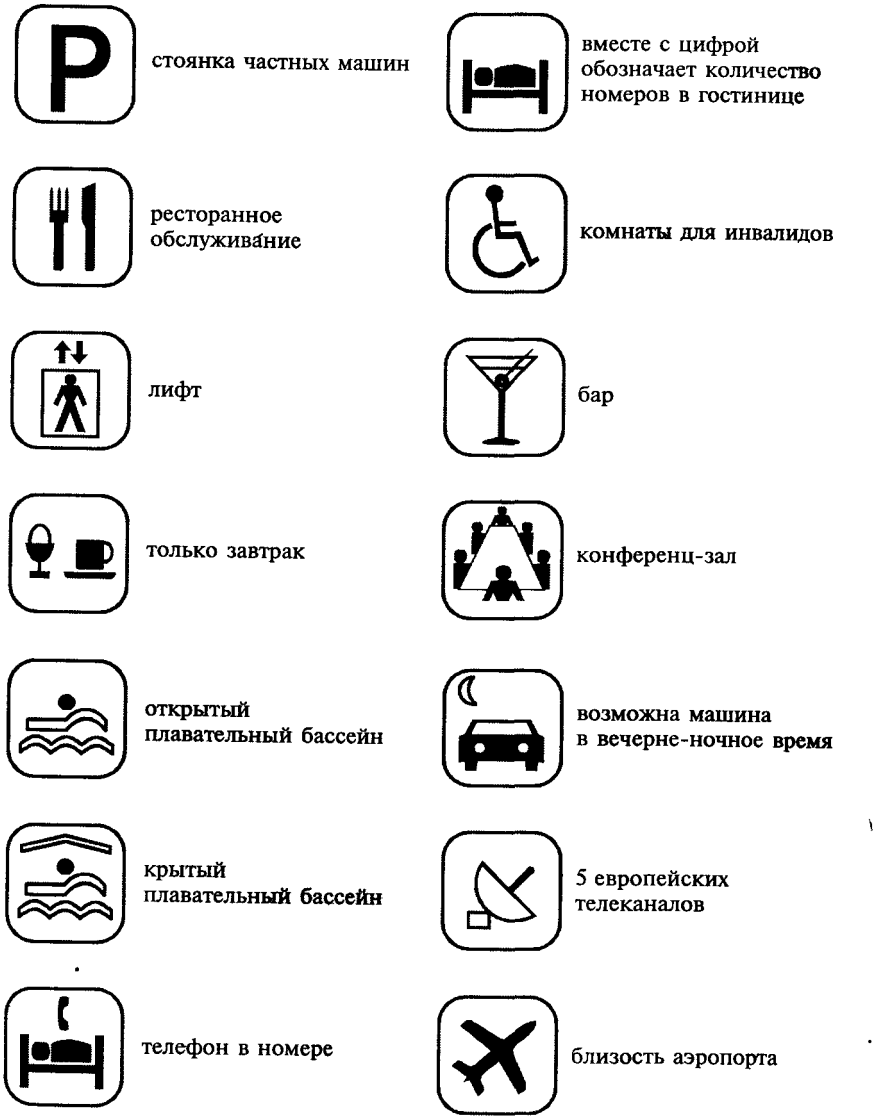

Рис. 1.6. Пиктограммы гостиничного сервиса

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 — Швейцарский союз владельцев гостиниц.

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

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 определить соответствие с системой "звезд", иногда носящие чисто условный характер, характерны и для ряда других систем (букв, "корон", категорий). Так, в Греции гостиницы категории А соответствуют четырехзвездочному уровню, В — трехзвездочному, С — двухзвездочному, D — однозвездочному. 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" 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 — **;
гостиницы среднего класса — ***;
гостиницы первого класса — ****;
гостиницы 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 «suite-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.

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;

• Etap;

• Formule 1.

С учетом конъюнктуры рынка гостиничная цепь Accor объединяет ряд гостиничных 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 предполагает следующие марки:

— Garden Court — гостиницы экономического класса;

— Holiday Inn Express — гостиницы квартирного типа (апарт-отели);

— Holiday Inn San Spri Resorts — курортные гостиницы для лиц с высокими доходами;

— Holiday Inn Select — гостиницы для деловых людей;

— Holiday Inn Hotels e.t.c. — гостиницы, десять процентов номерного фонда которых представляют апартаменты для деловых людей, но с длительным пребыванием.

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 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.

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, плавательного 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 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.



Рис. 1.7. Классификация гостиниц по назначению

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 получил такой тип гостиниц, как *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 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,

Как новая самостоятельная гостиничная концепция мотели получили развитие лишь в 50-е годы. В 1952 году мотель был построен основателем цепи "Holiday Inn" Кеммонсом Уилсоном. Рост числа и популярности мотелей создали значительную напряженность в отношениях между владельцами существовавших в 50-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 60-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.

Целевые гостиницы подразделяются на:

1. Гостиницы делового назначения, обслуживающие лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. Гостиницы этой группы наиболее известны как гостиницы для конгрессного обслуживания: обслуживания симпозиумов, съездов, собраний, конференций и т.д.

2. Гостиницы для отдыха (курортные, туристские).

Гостиницы делового назначения. 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 гостиничных 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 %.

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.

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.

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 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:

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

• комплекс услуг, предлагаемых в туристской гостинице, формируется в соответствии с программой маршрута и заранее определяется ваучером или путевкой;

• для организации обслуживания в структуре туристской 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.

Номера бизнес-класса предназначены для размещения лиц, пребывающих 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 прежде всего 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 "suite"-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?

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.

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

2.1. Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства

Гостиницы и рестораны — это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризуемая распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

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

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав 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. Устанавливающиеся между отделами связи 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.

2.2. Типы организационных структур

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

- 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

Как видно из рисунка 2.1, 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 распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Линейная структура управления является логически более 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. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

П р е и м у щ е с т в а линейной организационной системы 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 организационной системы 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 сменными 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, 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.

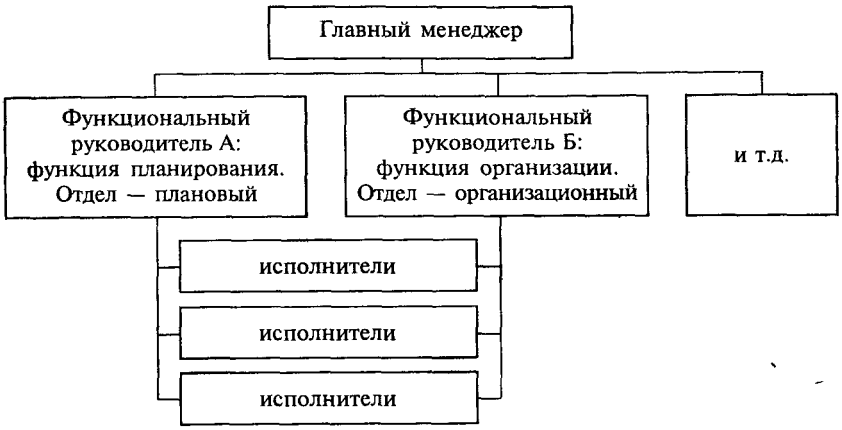

Рис. 2.2. Функциональная структура управления организацией

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

Как видно из рисунка 2.2, вместо универсальных менеджеров (см. рис. 2.1), которые должны разбираться и 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.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

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;

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).

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

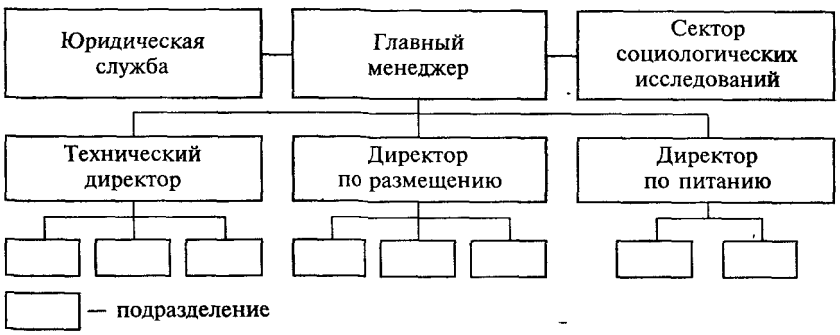

Рис. 2.3. Линейно-функциональная структура управления

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

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

П р е и м у щ е с т в а 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.

Н е д о с т а т к и 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.

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 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.



Рис. 2.4. Типовая пирамидальная структура управления гостиницей

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.

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.

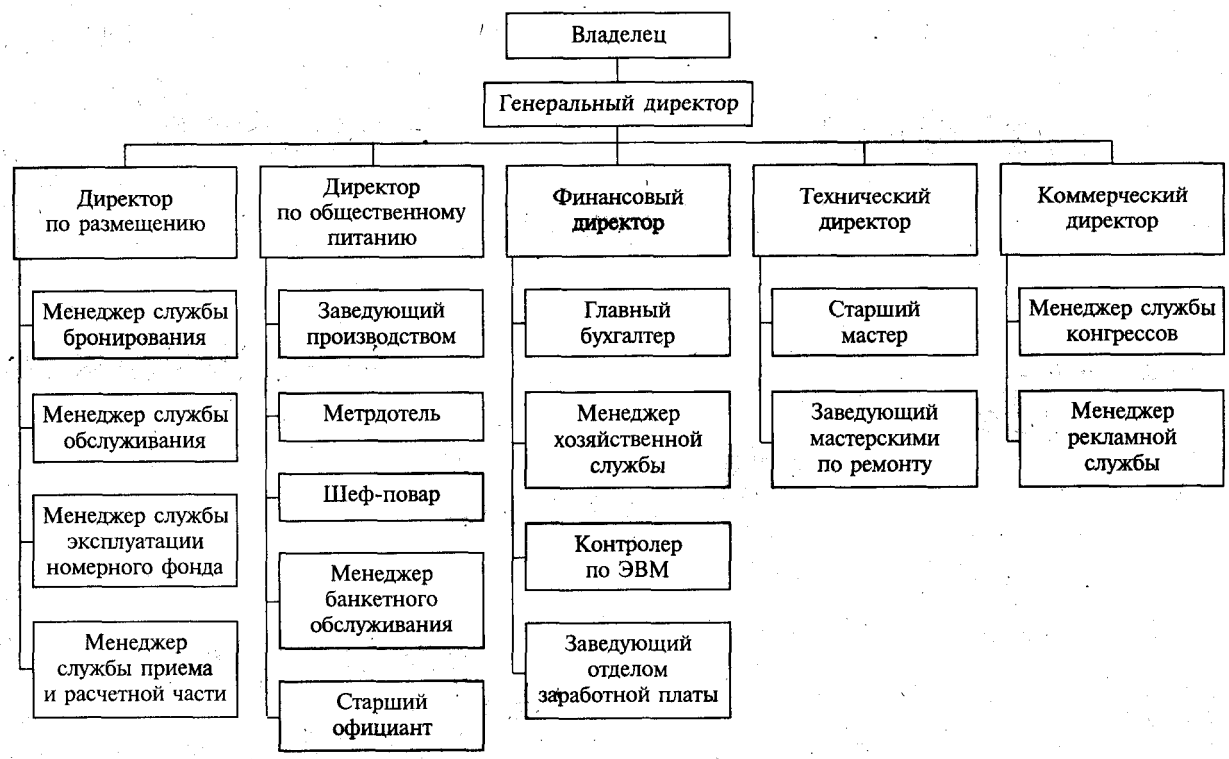

Рис. 2.5. Примерная организационная структура крупного гостиничного комплекса

показывают, что на высшем уровне они занимает около 10%, на среднем — 50% и на низшем — около 70% общего времени менеджеров (рис. 2.6).

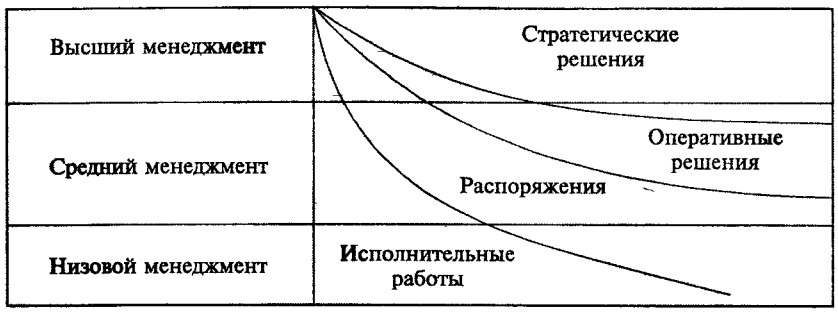

Рис. 2.6. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

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. Как видно из рисунка 2.7, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту, соответственно, возрастает.

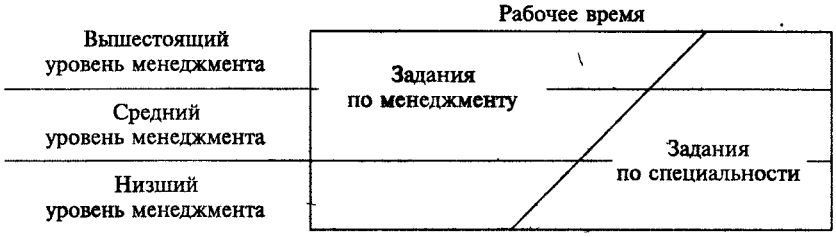

Рис. 2.7. Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

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

2.3. 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;
- служба эксплуатации номерного фонда.

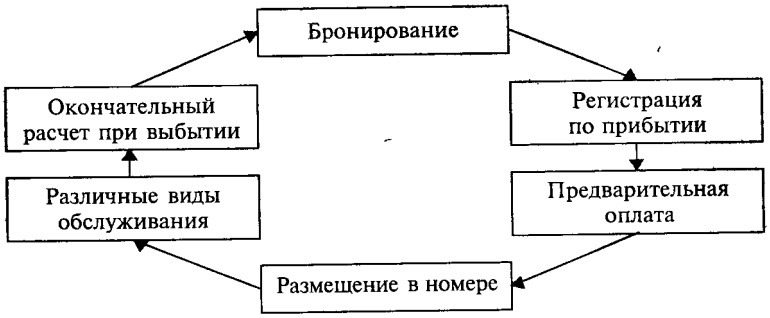

Рис. 2.8. Технологический цикл обслуживания гостей

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 также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам.



Рис. 2.9. Основные службы гостиницы

Как показано на рисунке 2.9, гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем расположены на двух уровнях. На первом уровне — службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы), на втором уровне — 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;
• 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 гостям помочь, 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.

Служба бронирования

К функциям службы бронирования относятся:

1. Прием заявок и их обработка.

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

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 иметь 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, 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%, 10%, 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. 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 франчайзингов 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 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 прибытию в номер коридорный должен в некоторой степени помочь гостю разместиться: объяснить (и одновременно проверить исправность), что и как работает (освещение, радио- и тв-при-

емники, 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. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле гостиницы или непосредственно на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц. 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;

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

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

О важности функций, выполняемых консьержами, свидетельствует создание профессиональной организации консьержей — UPPGH (Union Proffessionalle des Portiers des Grand Hotels), обычно именуемой Clefs d'Or ("золотые ключи" — скрещенные золотые ключи являются эмблемой, которую консьержи носят в петлицах униформы.). В эту организацию входят около 4000 членов из 24 стран мира.

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. В этой связи к службе приема предъявляются следующие требования:

• 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 службы приема (стойки портье);

• стойка портье должна быть чистой, без беспорядочно разбросанных бумаг и ненужных предметов;

• 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 наименее неприятной. 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 гостиницах до недавнего времени (в отдельных гостиницах и сейчас) для этой цели использовался специальный номерной щит. Номерной щит имеет ячейки, куда вставляются 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 щит 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.

В службе приема также расположен щит для ключей от номеров. Как правило, он снабжается специальными ячейками для корреспонденции гостей, телефонограмм и другой письменной информации.

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 дают 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 рекламой гостиницы. На современных гостиничных предприятиях эту работу выполняют с помощью компьютерной программы, позволяющей создать обширный банк данных о клиентах.

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.

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 Швейцарского союза владельцев гостиниц на уборку номера, в. котором еще проживает гость, отводится 20 минут, на уборку освободившегося номера — 30 минут.

В некоторых гостиницах имеется должность сменного супер-вайзера, 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.

2.4. Формы управления

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 на управление. Одни полагают, что первый контракт на управление был подписан в начале XX века компанией "Цезарь Риц Груп". Другие считают, что первой управляющей компанией была компания "Трэдуэй Хотэл", 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 "Уэстин Хотэлз", начавшая свою деятельность в 30-х годах.

К началу 90-х годов крупнейшими компаниями по управлению гостиницами являлись "Ричфилд хоутел менеджмет", "Далбтри хоутел", "Интерстейт хоутелз".

В содержании контрактов на управление включены, как правило, семь основных моментов:

1. Наделение управляющей компании (оператора) правом управления предприятием. При этом собственник лишается прав вмешиваться в процесс управления.

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.

5. Управленческое вознаграждение, размер которого определяется исходя из размеров валового дохода или чистой прибыли. Обычно это 2—4,5% от валового дохода или чистой прибыли. Некоторые контракты предусматривают в первый год 2%, во второй — 2,5%, в третий и последующий годы — 3,5%. Усилившаяся конкуренция между управленческими фирмами привела к уменьшению размера контрактного вознаграждения.

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.

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 (ТНК).

Управление по контракту имеет свои слабые и сильные стороны. Преимущества управления по контракту для владельца предприятия состоят в следующем:

1. При контрактной системе управляющая компания или менеджер обычно не владеет долей имущества.
2. Свобода выбора управляющей компании или менеджера.
3. Возможность осуществления инвестиций в предприятие, независимо от мнения управляющего.
4. Максимальная прибыль за вычетом управленческого вознаграждения.

Недостатки контрактного управления для владельца предприятий заключаются в следующем:

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.

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) 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.

В современной правовой теории наряду с термином "франчайзинг" используются термины "франшизинг", "договор франшизы" и "франчайз".

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

Несмотря на французское происхождение термина, франчайзинг как специфическая разновидность договора зародился в США. Эта система начала использоваться в гостиничной индустрии в 1907 году, когда Ritz Development Company купила у нью-йоркской фирмы право называться Ritz-Cariton.

Хоурд Джонсон начал управлять своими отелями, заключая договор франчайзинга, в 1927 году. Это позволило ему быстро расширить дело — сначала на Восточном побережье, затем — на Среднем Западе, и в 60-х годах — в Калифорнии. Сейчас его сеть включает более 900 предприятий.

В 60-е годы франчайзинг стал стратегией роста и развития гостиниц и мотелей. В 90-е годы эта тенденция сохранилась.

Крупнейшей компанией, занимающейся франчайзингом в гостиничной индустрии, считается Hospitality Franchise System в Парсиппани (штат Нью-Джерси) (3413 отелей). За ней следует Choice Hotels International (2487 отелей, дочерняя компания Блэкстоунской группы — Нью-Йорк). 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.

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.

Франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. С этой целью он обычно специально готовит для заинтересованных лиц документы, наиболее важным из которых является Заявление об условиях. Этот документ предоставляет предполагаемым франчайзи информацию о том, кем является франчайзер, какой характер носит осуществляемый им бизнес. В Заявлении об условиях также говорится о квалификации руководящего состава предприятия — франчайзера, о его финансовой стабильности, непосредственно затрагиваются вопросы франчайзинга: в чем будет заключаться суть отношений в случае заключения контракта; в каких конкретных вопросах франчайзер будет помогать франчайзи; какое дополнительное оборудование обязан приобрести франчайзи и т.д.

Правоотношения между франчайзером и франчайзи закрепляются подписанием договора. Договор может касаться работы предприятий в конкретной географической или рыночной среде, количества предприятий, охватываемых франчайзингом, сроков действия договора и ряда других моментов. Для гостиничной индустрии договор франчайзинга определяет требования к внешнему виду гостиничных зданий, интерьеру номеров, холлов и других помещений; количество номеров и предлагаемые услуги; уровень обслуживания. Очень сложно в договоре изложить все нюансы, которые могли бы гарантировать установленные стандарты качества.

Важнейшим элементом договора франчайзинга является согласование форм оплаты. В зарубежной практике используются такие формы оплаты, как вступительный взнос, отчисления или годовые фиксированные выплаты (роялти) и плата за маркетинговые услуги. С гостиниц, кроме того, взимается плата за пользование централизованной системой бронирования номеров.

Взнос является единовременной фиксированной выплатой за предоставленные права и оказанные услуги. Как правило, он включает стоимость комплекта проектных документов, полного 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. Выплата вступительного взноса осуществляется сразу же по подписании договора франчайзинга или делится на две части: 50 % до обучения, 50 % во время обучения.

В дополнение к вступительному взносу франчайзи обязан осуществлять роялти (отчисления), размеры которых напрямую зависят от объемов операций. Для гостиничной индустрии они составляют в среднем 3—4 % от дохода с каждого сданного номера.

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.

Бывают случаи, когда проводится дополнительный рекламный сбор, который обычно не превышает 1—5 % валового дохода. 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.

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. 2.10) изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами.

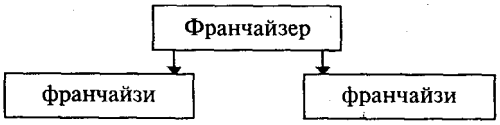

Рис. 2.10. Классическая модель франчайзинга

Возникшее многообразие вариантов франчайзинга отличается один от другого следующими моментами:

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

Наряду с классической моделью франчайзинга получили развитие такие его варианты, как региональный франчайзинг (рис. 2.11) и развивающийся франчайзинг (рис. 2.12).

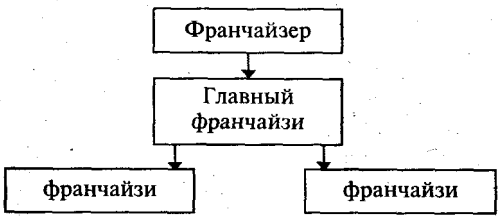

Рис. 2.11. Региональный франчайзинг

Выбирая *региональный франчайзинг,* франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна в целом. Франчайзер, осознавая, что не обладает такими 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.

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.

Контракт с франчайзером устанавливает, что ожидается от каждой стороны и какой определенный период 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 в общем объеме реализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему.

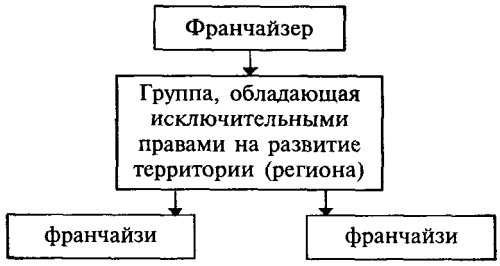

Рис. 2.12. Развивающийся франчайзинг

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

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 развития 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 (вступительного взноса, роялти).
2. Необходимость строго соответствовать стандартам, установленным франчайзером.
3. Возможность приобретения негативного имиджа в случае неудовлетворительной работы франчайзера.

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 уже 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%.

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 арендуется на определенный срок за оговоренный процент с продаж (обычно от 20 до 50%). Например, международная экспансия американских отелей началась с аренды компанией Hilton одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Особую популярность сдача в аренду государственных предприятий приобрела в развивающихся странах.

Вопросы для повторения

1. В чем суть организационной структуры управления гостиницей?
2. Назовите и дайте характеристику основных элементов оргструктуры управления гостиницей.
3. Выделите и поясните горизонтальные и вертикальные связи в оргструктуре управления гостиницей.

4. Поясните особенности построения, преимущества и недостатки линейной оргструктуры управления гостиницей.

5. В чем суть и когда применяется функциональная оргструктура?

6. Какие недостатки имеет функциональная структура управления гостиницей?

7. Дайте характеристику линейно-функциональной оргструктуры.

8 В чем суть типовой пирамидальной структуры управления гостиницей?

9. Дайте характеристику типовой структуры любого известного вам гостиничного комплекса.

10. Назовите основные службы гостиничного предприятия.

11. Какие требования предъявляются к персоналу контактных служб гостиничного предприятия[7]

12. Какую информацию должна содержать заявка на бронирование гостиничного номера?

13. Что означает гарантированное подтверждение заявки на бронирование номера?

14. Кто относится к персоналу службы обслуживания гостиницы?

15. Какие требования предъявляются к службе приема?

16. Назовите организационные формы управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившие распространение в международной практике.

17. В чем суть, преимущества и недостатки управления по контракту?

18. В чем суть, преимущества и недостатки управления через договор франчайзинга?

ГЛАВА 3 МЕТОДЫ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Методы управления

Понятие и классификация методов менеджмента

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

При решении менеджером той или иной задачи различные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассматриваемые нами методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Такой подход связан с общей концепцией менеджмента как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают гостиничные предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления означает их ориентацию на определенный объект управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.).

Содержание методов управления — это совокупность специфических приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления — способы воздействия на конкретно сложившуюся ситуацию. Воздействие может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

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

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Но вне зависимости от способа классификации все методы управления органически дополняют друг друга. Ведь их направленность всегда одна — на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма. С учетом этого можно выделить следующие методы управления:

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.

Перестройка экономического механизма по совершенствованию планирования, стимулирования и управления должна обеспечить необходимые социально-экономические предпосылки реализации программы перехода на работу в условиях рынка. Для этого коренным образом должны измениться методология и технология планирования, в основе которых лежит нормативный метод. С учетом нормативов формируются взаимоотношения организации как с вышестоящими органами управления, так и с бюджетом. Применение стабильных нормативов позволит точнее учитывать средства, остающиеся в распоряжении организации. После осуществления обязательных отчислений и образуются фонды производственного и социального развития и оплаты труда. В некоторых рыночных структурах эти фонды не выделяются, а образованная прибыль по решению трудового коллектива направляется на развитие производственной и материальной сфер.

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 управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих *формах:* планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование. 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 должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Организационно-административные методы управления

Организационно-административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точек зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их

выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три *формы* проявления организационно-административных методов:

• обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);

• согласительные формы (консультация, разрешение компромиссов);

• рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

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 к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия, когда они осуществляются посредством Постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Таким образом, организационно-административные методы управления опираются на систему законодательных (нормативно-правовых) актов и силу власти менеджера, решают те же задачи, что и другие методы менеджмента, однако осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия на управляемую систему.

Социально-психологические методы управления

Установлено, что результаты труда во многом зависят от психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в несколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда.

Для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются ***социально-психологические методы,*** которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

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.

Необходимость использования в практике управления гостиницей социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

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. Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

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, несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе.

3.2. Стиль управления

Понятие и характеристика стилей руководства

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 менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Как видим, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне 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 могут зависеть не только от личности менеджера, но и от соответствующей ситуации. "Правильный" стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные 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 их вносить предложения и поддерживает их инициативу;

• поддерживать — менеджер оказывает сотрудникам помощь при исполнении 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 анархический стили*. Данный подход и положен авторами в основу классификации стилей руководства.

---

* В практике управления анархический стиль называют либеральным

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.

Менеджер, использующий преимущественно ***демократический*** стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. При таком стиле руководства в подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель с ***либеральным*** стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивен: можно сказать, "плывет по течению". Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция" такого руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность не результативна.

Стиль управления отражается на технологии принятия управленческих решений. В частности, менеджер:

- единолично принимает решение и извещает о нем ("чистый" автократ);
- "внушает" решение;
- 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 очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации. С учетом этого разработана управленческая решетка.

Управленческая решетка

В управленческой решетке *(англ.* managerial grid, авторы — Р. Блейк и Дж. Мутон) наглядно представлены различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия менеджера осуществляются в двух основных измерениях (рис. 3.1):

- забота о производстве (ось *X)* — стремление к получению положительных производственных результатов;
- забота о людях (ось У) — стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе уважения работников, симпатии друг к другу взаимного понимания и поддержки.

Взаимосвязь двух измерений для определения типов 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 того или иного измерения.

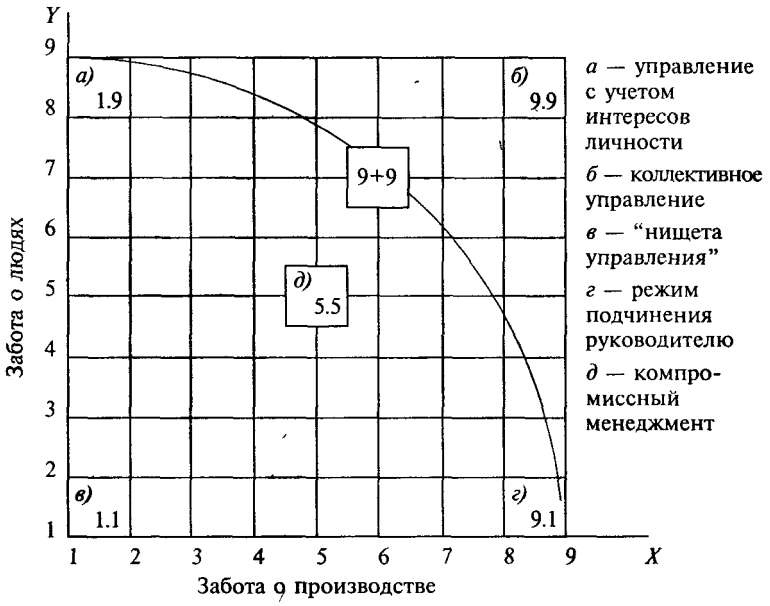

Рис. 3.1. Управленческая решетка

Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять основных:

9.1 — максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

1.9 — минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;

1.1 — минимальная забота о производстве и нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации;

5.5 — это руководитель с философией "золотой середины". В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 — высокий уровень заботы о людях и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

В управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетания описанных выше пяти "чистых" типов:

• патернализм (материализм) (9+9) — это сочетание, а не симбиоз, высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, то есть данный тип управления носит не интеграционный характер, а дополняющий; характеризует метод "кнута и пряника";

• оппортунизм — менеджеры приспосабливаются и переходят, если им это выгодно, на любой стиль. Усилия менеджера направлены только на достижение личных целей;

• фасадизм (от слова "фасад") — фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней*.

* Полную характеристику управленческой решетки см.. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн , 2000 С 246—274.

Вопросы для повторения

1. Что такое методы управления?
2. Какие критерии положены в основу классификации методов управления?
3. Поясните особенности экономических методов управления гостиницей.
4. Охарактеризуйте организационно-административные методы.
5. Какую роль играют социально-психологические методы управления?
6. Что вы понимаете под стилем управления?
7. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.
8. Опишите особенности демократического и либерального стилей управления.
9. В чем суть управленческой решетки?

ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ

4.1. 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 сочетается с организацией отдыха и развлечений.

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 невысоким 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, охлаждаемыми 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.

Месторасположение. В зависимости от месторасположения различают:

• *городские рестораны.* Расположены в городской черте и предлагают разнообразный ассортимент блюд, закусок, напитков либо специализируются в предоставлении обедов и (или) ужинов. Работают в определенные часы и имеют многочисленных клиентов;

• *вокзальные рестораны.* Расположены на железнодорожных и аэровокзалах. Работают круглосуточно. Характерен ограниченный набор блюд, закусок, напитков, невысокий уровень цен и относительно быстрое обслуживание;

• *вагоны-рестораны.* В основном имеются в поездах дальнего следования и предназначены для обслуживания пассажиров, находящихся в пути. В меню вагонов-ресторанов входят холодные закуски, первые и вторые блюда, горячие напитки, комплексные обеды, а также дорожные наборы в пакетах, кондитерские изделия, фрукты, соки, минеральные и фруктовые воды, продаваемые официантами во всех вагонах поезда;

• *рестораны на теплоходах.* Предназначены для обслуживания пассажиров и туристов в пути следования. В них предоставляются завтраки, обеды и ужины. Обслуживание осуществляется официантами, но может применяться и самообслуживание. На крупных теплоходах может быть несколько ресторанов;

• *рестораны для автотуристов,* не желающих покидать автомобиль. Расположены возле шоссе или крупных автостоянок. В целях экономии времени клиенты обслуживаются прямо в машине

официантами, которые подкатывают к ним на роликовых коньках. Такой вид ресторанов распространен в США.

Бары можно классифицировать в зависимости от их расположения в гостиничном здании:

• *вестибюльный бар* служит удобным местом для встреч и бесед;

• *ресторанный бар* традиционно является самым притягательным элементом интерьера ресторана;

• *вспомогательный бар* представляет собой торговую точку, расположенную в глубине гостиничного здания, на этаже. В больших отелях их может быть несколько. Здесь сосредоточиваются запасы вин, пива и других напитков для обслуживания гостей непосредственно в номерах;

• *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 налитками 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 предприятия питания подразделяются на:

• 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 заказываемых блюд, он же советует, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам.

Оформление полносервисных ресторанов обычно соответствует общему настроению, которое ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера — все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

Специализация предприятий питания может быть различной: от широкой специализации на блюдах определенной кухни (французской, итальянской, китайской и т.д.) до узкой специализации на одном или нескольких наименованиях блюд. На приготовлении одного главного блюда специализируются обычно предприятия быстрого обслуживания, которые предлагают:

гамбургеры	— McDonald's, Burger King, Wendy's;
пиццу	— Pizza Hut, Domino, Little Ceasar;
морепродукты	— 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 питания носит весьма условный характер, в связи с чем один и тот же ресторан может быть одновременно и полносервисным и специализированным. Например, специализируясь на блюдах французской кухни, ресторан одновременно предлагает широкий (не менее 15) ассортимент их наименований.

Среди разных типов предприятий питания наиболее просто специализировать бары — в зависимости от ассортимента реализуемых напитков (винные, пивные, молочные, коктейль-бары и др.).

Закусочные также подразделяются на предприятия общего типа и специализированные (шашлычная, чебуречная, пиццерия, блинная, бульбяная, бульонная и т.д.).

Вместимость. Для ресторанов она может составлять от 50 до 500 мест, кафе — от 50 до 150 мест, столовых — 50, 100, 200, 500 и более мест и т.д.

Форма обслуживания. По применяемым формам обслуживания предприятия питания делятся на:

- предприятия самообслуживания;
- с частичным обслуживанием официантами;
- с полным обслуживанием официантами;
- с обслуживанием буфетчиками.

Время функционирования. По этому критерию предприятия питания подразделяются на:

- постоянно действующие;
- сезонные;

а также на:

- работающие в дневное и вечернее время;
- работающие в ночное время (ночные бары).

Уровень обслуживания. Предприятия питания подразделяются на следующие категории:

- люкс;
- высшая;
- первая;
- вторая;
- третья.

Согласно ГОСТ Р 50762—95 рестораны подразделяются на три категории — люкс, высшая, первая.

4.2. 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.

Культура обслуживания вырабатывается каждым предприятием. На одном предприятии она может быть очень низкой, на другом же — достаточно высокой. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от него ожидают клиенты и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своему предприятию.

Культура обслуживания — это сложное комплексное понятие, слагаемыми которого являются:

- безопасность и экологичность при обслуживании;
- эстетика интерьера, создание комфортных условий обслуживания;
- наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья;
- знание и соблюдение персоналом этических норм обслуживания;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей;
- знание специальных правил предложения и отпуска различных блюд и напитков, а также технических навыков и приемов их подачи;
- знание основных, правил сервировки стола.

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.

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 техники безопасности. Все работники предприятия должны подлежать периодическому медицинскому освидетельствованию. При поступлении на работу они обязаны пройти медицинский осмотр и прослушать курс по санитарно-гигиенической подготовке. В процессе работы на предприятии обслуживающий персонал периодически, не реже одного раза в два года, должен сдавать экзамены по санитарному минимуму. На каждого работника заводится личная медицинская книжка, в которую вносят результаты медицинских обследований, сведения о перенесенных инфекционных заболеваниях, о сдаче санитарного минимума. К работе на предприятии не допускаются лица, являющиеся источником инфекционных заболеваний.

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 района, улицы. Это достигается применением различных архитектурных приемов, что часто играет для предприятия не меньшую роль, чем хорошая кухня.

Одним из факторов, определяющих комфортные условия обслуживания на предприятиях питания, является правильное *освещение* залов и прилегающих помещений. Освещение вестибюля должно гармонировать с освещением холлов, обеденных залов, баров, умывальных комнат, кабин лифтов и других подсобных помещений. С помощью освещения можно подчеркнуть характер предприятия, сформировать его образ. 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 динамичным, ярким. Если ресторан или кафе располагаются в тихих уголках города, вдали от транспортного шума, то предпочтительнее спокойное освещение, гармонирующее с уютным интерьером.

В зале ресторана с помощью освещения можно выделить отдельные зоны, направить потоки посетителей. Наиболее интересные элементы интерьера следует выделять более ярким светом.

Психологи рекомендуют в обеденном зале делать освещение динамичным. 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. В некоторых ресторанах используют комбинированное освещение, характеризующееся сочетанием зон с достаточно ярким освещением и затемненных.

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.

Наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья. Важным условием обеспечения высокой культуры обслуживания на предприятиях питания является наличие достаточного количества столовой посуды, приборов и столового белья, содержащихся в безукоризненном порядке. На предприятиях питания используется посуда различных видов: фарфоровая, фаянсовая, стеклянная, хрустальная, металлическая, деревянная, пластмассовая, посуда разового пользования. Количество посуды, ее комплектность зависят от типа предприятий, их мощности, разнообразия меню, режима работы, форм обслуживания, категории и некоторых других факторов.

Столовые приборы, используемые на предприятиях питания, делят на две группы: основные и вспомогательные. Основные приборы предназначены для приема пищи, вспомогательные — для раскладки блюд.

К основным приборам относят закусочный, рыбный, столовый, десертный, фруктовый. *Закусочный прибор* (нож, вилка) используется для сервировки стола при подаче холодных блюд и закусок всех видов, а также некоторых горячих закусок. Отличается от столового прибора меньшими размерами. *Рыбный прибор* (нож, вилка) используется для сервировки стола при подаче вторых рыбных блюд. Прибор включает вилку с четырьмя короткими зубцами и углублением для отделения костей и нож с коротким и широким лезвием в виде лопаточки. *Столовый прибор* (нож, вилка, ложка) используется для сервировки стола при подаче первых и вторых блюд при отсутствии специального прибора. *Десертный прибор* (нож, вилка, ложка) используется при подаче сладких блюд, сладких пирогов, арбузов и т.д. По размеру десертный прибор немного меньше закусочного. *Фруктовый прибор* (вилка, нож с острым, коротким лезвием, напоминающий перочинный) отличается от десертного меньшими размерами.

На предприятиях питания для оформления зала и обслуживания используют различные виды столового белья и скатертей. Классическим материалом для них является лен и хлопчатобумажная ткань. В настоящее время используют такие материалы, как шелк, тонкое сукно, акрил, дралон, присент, покулен.

Знание и соблюдение персоналом этических норм и правил обслуживания. Особое место в работе предприятий питания занимает этическая сторона обслуживания. Высокая этическая культура — обязательная черта каждого работника индустрии гостеприимства. Это первейшее нравственное требование. Грубость, бестактность, пренебрежительное отношение к людям нетерпимы в любой сфере трудовой деятельности, но в сфере услуг они недопустимы.

Развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеет первостепенное значение в деятельности предприятий питания. Независимо от используемого метода обслуживания все работники ресторана, кафе, бара, буфета должны руководствоваться определенными правилами, направленными на создание у гостя максимального чувства комфорта. В качестве основного правила обслуживания следует усвоить то, что по отношению ко всем без исключения гостям персонал обслуживания должен быть безукоризненно вежлив, внимателен и тактичен. Гости практически всегда должны видеть обслуживающий персонал, но никогда (за редким исключением) не должны слышать их разговоров между собой. Популярность многих предприятий питания часто находится в прямой зависимости от этической культуры обслуживания, от вежливого и внимательного отношения официантов к посетителям. Производственный, организационный и эстетический аспекты не исчерпывают всех форм культуры обслуживания в современном ресторане. Чтобы обслуживание было действительно культурным, недостаточно иметь современное красивое предприятие с техническим

оборудованием. Важно располагать на этом предприятии квалифицированными, знающими свое дело кадрами.

Благожелательное отношение к клиенту должно начинаться с того момента, когда он переступил порог ресторана, кафе, бара. Вежливая, внимательная встреча клиентов в определенной мере содействует повышению их психологического настроя. Очень важно также обеспечить индивидуальный подход к клиентам, который заключается в знании и учете их личных качеств, интересов, склонностей, в соответствии с которыми следует выбирать определенную манеру обращения.

Персонал обслуживания предприятий питания должен иметь твердые представления о нравственных требованиях, предъявляемых к их профессии. Этим критерием обычно руководствуются 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 отдается 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, работников учреждения. В этом случае правило, согласно которому сначала обслуживаются женщины, а уж затем мужчины, неприменимо.

При передвижении обслуживающего персонала по залу действуют правила, схожие с правилами дорожного движения: при встречном движении идти по правой стороне; обгонять слева; не останавливаться внезапно; избегать ненужных движений и т.д. При сервировке столов, а также в процессе непосредственного обслуживания гостей официант всегда движется вперед. Работа, выполняемая им с правой стороны от гостя, обусловливает для него необходимость обходить стол слева. И наоборот, работа, выполняемая официантом с левой стороны от гостя, обусловливает необходимость для него обходить стол справа (рис. 4.1).

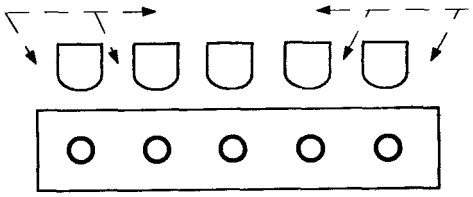

Рис. 4.1. Схема движения официанта в процессе обслуживания гостей

Стоя с правой стороны от гостя, официант выполняет следующие действия:

- раскладывает приборы, которые должны лежать справа (ложки, 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 и т.д.);
• подает карту меню;
• подает тарелки с табачными изделиями (например, с раскрытой пачкой сигарет);
• убирает со стола тарелки, чашки, приборы, соусницы, посуду из стекла, бутылки, салфетки и др.

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 гость сам 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 градусов, 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 другое. 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 подачи супы бывают горячие (74 °С) и холодные (7—14 °С). Супы, заправленные льезоном, должны иметь температуру подачи 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. Вкусовые качества алкогольных напитков раскрываются при их удачном сочетании с потребляемыми блюдами. Поэтому необходимо знать основные принципы сочетаемости напитков с блюдами:

• к закускам рекомендуется подавать крепкие спиртные напитки (водку, настойки), а также крепкие вина. К некоторым горячим (сосиски, раки) и холодным закускам (сыр, крабы) подают пиво;

• к горячим блюдам из светлого мяса (свинина, телятина, курица) подают светлые (белые) столовые сухие вина;

• к горячим блюдам из темного мяса (говядина, баранина, дичь, мясо диких животных, утка, гусь) подают темные (красные) столовые вина;

• к рыбным блюдам подают белые столовые сухие вина, характеризуемые полнотой, гармоничностью, легкостью и свежестью вкуса, обладающие малой экстрактивностью;

• к овощным блюдам и зелени рекомендуют столовые полусладкие белые и красные вина, имеющие приятную свежесть, нежный вкус, пониженную кислотность;

• к сладким блюдам и фруктам рекомендуют шампанское и десертные вина. К слишком сладким блюдам не следует подавать сладкие вина;

• если блюдо готовится в вине, то именно с этим сортом вина его надо подавать;

• местные блюда хорошо дополняются местными винами;

• вином ни в коем случае не следует запивать салаты с приправой на уксусной основе, мясо под соусом "карри" и сладкие блюда на шоколадной основе, поскольку эти вкусы дисгармонируют или даже подавляют друг друга;

• к черному кофе подают коньяк или ликер. Коньяк также хорошо сочетается с лимоном, чаем, фруктами;

• при большом ассортименте вин, подаваемых к столу, марочные вина следует подавать после ординарных, сладкие десертные и ликерные после сухих и подусладких, крепленые вина после слабоалкогольных, красные после белых.

Вкусовые и ароматические вещества напитков приобретают наиболее выраженный характер при отпуске их в стеклянной посуде соответствующих формы, емкости и цвета (табл. 4.1). Емкость посуды зависит от крепости налитка: чем он крепче, тем меньше должна быть емкость. Вся винная посуда должна быть из бесцветного стекла, чтобы гость мог оценить цвет и прозрачность вина.

Таблица 4.1

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

Решающим условием для наиболее полного выявления вкусовых качеств алкогольных напитков является соблюдение определенной температуры при их подаче. В таблице 4.2 приведена температура, рекомендуемая при подаче разных напитков.

Таблица 4.2

Температура подачи напитков

Напиток	Температура подачи (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

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.

При подаче алкогольных напитков следует помнить, что напитки для группы гостей подают в бутылке, для одного гостя — в графине соответствующей емкости. Для того чтобы было легко разливать, графин следует наполнять на 3/4 объема.

Прежде чем поставить бутылку с заказанным напитком на стол, официант должен показать ее гостю. Для этого необходимо, чтобы бутылка была обращена этикеткой к гостю, что позволит ему убедиться в правильности выполнения заказа. Открывать бутылку можно только в присутствии и с разрешения гостя.

После показа бутылки и ее открытия официант наливает гостю пробный глоток. Подняв рюмку (бокал) против света, гость имеет возможность проверить цвет и прозрачность вина. По аромату он определяет его букет. Получив согласие, официант наполняет рюмки (бокалы) всех присутствующих за столом гостей и последним — рюмку (бокал) хозяина застолья. При обслуживании большой группы гостей пробный глоток хозяину (организатору) не наливают.

В водочные, мадерные и рейнвейные рюмки напиток не доливают на полсантиметра. Лафитные рюмки и бокалы для шампанского заполняют на 2/3, фужеры — наполовину.

Официант вновь наполняет только полностью освободившиеся рюмки, бокалы, фужеры. Для того чтобы долить невыпитый до конца напиток, необходимо прежде получить на это согласие гостя.

Предложение и подача безалкогольных напитков. Минеральная вода и газированные безалкогольные напитки должны быть охлаждены до 4—6°С, так как при этом они приобретают более приятный вкус и лучше утоляют жажду. Бутылки с напитками официант приносит в руке или на подносе и открывает только в присутствии гостя. Получив разрешение гостя, напиток наливают в фужер до половины или на 1/3.

Охлажденную воду со льдом подают в кувшинах или графинах, при индивидуальном обслуживании — в стакане конической или цилиндрической формы.

Соки, квас, морс, прохладительные напитки собственного производства подают в кувшинах, наливают в конические стаканы или фужеры. К томатному и овощным сокам подают отдельно соль и черный перец.

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" в переводе с французского "servier" 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, что используемые столовая посуда и приборы должны быть всегда начищены до блеска и каждый элемент сервировки должен иметь на столе свое место. Начинают сервировку с расстановки посуды из фарфора, затем раскладывают приборы, ставят посуду из стекла или хрусталя. Завершается сервировка размещением салфеток, после чего на столы ставят приборы со специями и вазы с цветами. Ориентиром в распределении предметов сервировки служат складки на скатерти или расположение кресел, которые обычно ставят по количеству гостей с интервалом не менее 30 см. Для того чтобы гости чувствовали себя удобно и официантам было легко их обслуживать, на каждое место при сервировке стола в зале предусматривают 60—70 см при повседневном обслуживании и 80-100 см при обслуживании банкетов.

В самом общем плане различают два вида сервировки: предварительную и исполнительскую.

Предварительную сервировку стола выполняют в процессе подготовки зала ресторана к обслуживанию. Она включает минимальное количество предметов, которые могут быть использованы при выполнении заказа.

Исполнительская сервировка стола — сервировка, которую производят по заранее известному меню заказа, обычно при обслуживании банкетов и других мероприятий.

Предварительная сервировка стола для завтрака предполагает наличие пирожковой тарелки, закусочного прибора, чайной ложки, фужера, салфетки. В зависимости от предлагаемого меню может

быть еще нож для масла и закусочная тарелка. Такая сервировка включает минимальный набор предметов (рис. 4.2).

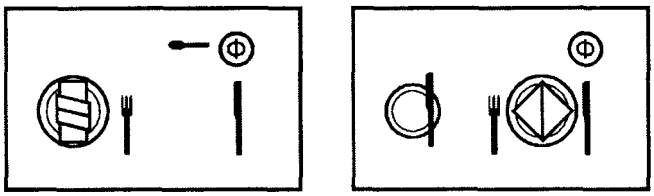

Рис. 4.2. Сервировка стола для завтрака

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. 4.3).

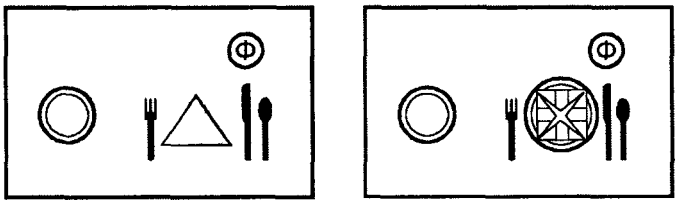

Рис. 4.3. Сервировка обеденного стола

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. 4.4).

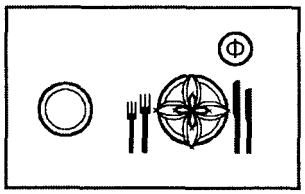

Рис. 4.4. Сервировка стола для ужина

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. В тех случаях, когда предусматривается сервировка несколькими предметами из стекла (фужер, рюмки разных емкостей), расположение каждого из них определяется последовательностью подачи блюд и напитков. И для гостей и для официантов удобно, когда рюмки для напитков, поданных к закуске, стоят впереди, а рюмки, стаканы, предназначенные для использования во время десерта, — за ними. Фужеры и рюмки могут устанавливаться по диагонали. Допускается также размещение их треугольником.

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 из стекла;

• при подаче напитков, заказанных дополнительно, официант подает к ним другие рюмки, фужеры и т.д. (рис. 4.5).

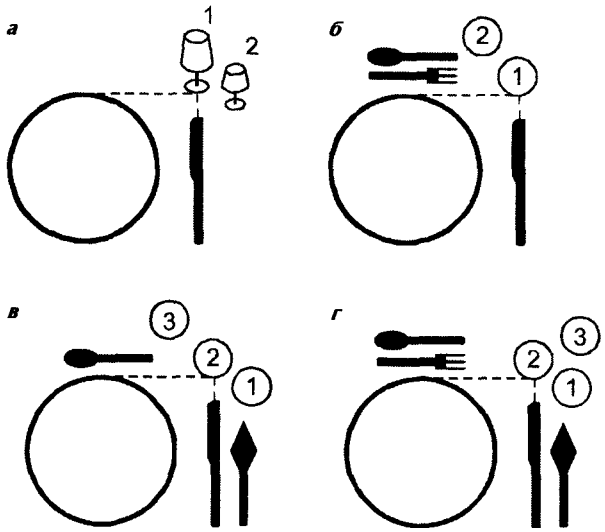

Рис. 4.5. Варианты сервировки стола стеклянной посудой для напитков (бокалы, фужеры, стаканы, рюмки): *а* — при порционном обслуживании: 1 — фужер для пива, 2 — рюмка для коньяка; *б* — при подаче обеда из двух блюд: 1 — бокал для напитка ко второму блюду, 2 — бокал для десертного вина; *в* — при подаче 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.

Основные правила сервировки столов не являются чем-то незыблемым. Каждый официант, руководствуясь ими, может проявить 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.

4.3. 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 напитков непосредственно в номере), подносы прямоугольной формы, сервисные тележки различных конструкций, легкие складные портативные столы.

Существуют специальные правила обслуживания гостей в номерах:

1. Заказ (завтрак, обед, ужин) должен подаваться либо на подносе, либо на передвижной сервисной тележке или столике. В случае использования подноса официант должен нести его в левой руке. Правая рука должна оставаться свободной, чтобы открыть или закрыть дверь, переставить какой-либо предмет на подносе и т.д. При движении по коридору или переходам поднос держат у плеча и только перед входом в номер его опускают на уровень груди.

2. В номер необходимо предварительно постучать и войти после получения разрешения.

3. Следует поздороваться с гостем (гостями).

4. Если гость собирается завтракать в кровати, поднос ему необходимо подать со стороны. Если в кровати завтракают два человека, для каждого подают отдельный поднос.

5. При сервировке заказа (завтрака, обеда, ужина) для одного человека все ставится на подносе в таком же порядке, как на столе в ресторане.

6. Если гость собирается кушать за столом в номере или на балконе, то стол следует застелить скатертью. Поднос можно поставить на стол или переставить все с подноса на стол.

7. В номере официант не должен задерживаться дольше, чем требуется. Разговаривать с гостем можно только в том случае, если он о чем-нибудь спросит сам. В любой ситуации официант должен соблюдать деликатность.

4.4. Условия питания и методы обслуживания

При организации обслуживания в ресторанах (кафе) гостиничных комплексов обычно предлагаются следующие условия питания:

1) полный пансион, то есть трехразовое питание (завтрак, обед и ужин) — Full Board (FB);

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).

Во всех гостиницах особое внимание уделяется сервису завтраков. С завтрака начинается день гостей, и от его организации во многом зависит, будет ли начало дня для гостей хорошим или плохим. В отличие от обеда и ужина, на завтрак приходят практически все гости, проживающие в гостинице. В этой связи необходимо уделять внимание следующим моментам:

• помещение, в котором организуется завтрак, должно быть чистым и хорошо проветренным;

• несмотря на раннее время (завтрак может начинаться уже с 6.00 часов) сотрудники должны быть бодрыми и проявлять активность;

• должен быть обеспечен бесперебойный процесс обслуживания.

Различают следующие ***виды завтраков***:

1. *Континентальный завтрак.* Название происходит из английского языка (continental breakfast) и описывает завтрак, принятый на европейском континенте уже многие десятилетия. В настоящее время не является единственным видом завтрака, используемым в гостиницах разных стран. Континентальный завтрак включает: кофе, чай или горячий шоколад, сахар, сливки (молоко), лимон, два вида повидла, джема или мед, выбор хлебобулочных изделий, масло. По воскресеньям дополняется холодным яйцом. Во многих странах Европы континентальный завтрак входит в цену размещения в гостинице.

2. *Расширенный завтрак.* Этот вид завтрака получил распространение в Европе с середины 60-х годов. В дополнение к континентальному завтраку гостям предлагаются: соки (апельсиновый, грейпфрутовый, томатный), блюдо с нарезанной ветчиной, сыром и колбасой, блюда из яиц, йогурты, творог, сухие хлопья. Во время завтрака чаще всего организован буфетный сервис или официант приносит блюдо с мясной нарезкой, раскладывает 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). 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.

Таблица 4.3

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

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. 4.3).

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 соберутся за столом. Часто используется в пансионатах, домах отдыха и других средствах размещения, где производственные мощности и возможности кухни достаточно ограничены.

Шведский стол. Представляет широкий выбор блюд со свободным доступом: можно взять все, что угодно, из того, что предложено и выставлено. Это может быть и довольно скудный набор (джем, хлеб, масло, 2—3 сорта колбасы и сыра, один вид сока, чай, кофе), и по-настоящему обильный стол с многочисленными блюдами. Все зависит как от категории отеля, так и от страны.

Данный метод обслуживания имеет ряд преимуществ:
• увеличивает пропускную способность ресторанного зала;
• ускоряет процесс обслуживания;
• требует меньшей численности квалифицированного персонала и т.д.

Все категории гостей с одобрением воспринимают этот метод обслуживания, поскольку он позволяет выбирать себе пищу по вкусу и в количестве, удовлетворяющем аппетит.

Буфетное обслуживание. Буфеты предполагают самообслуживание гостей. Обслуживающий персонал пополняет ассортимент блюд и закусок, приносит дополнительные порции, дает гостям советы при выборе еды, открывает бутылки с напитками, готовит чай или кофе, убирает использованную посуду и приборы. Ассортимент буфетной продукции зависит от условий ее приготовления и отпуска и может быть самым разнообразным: прохладительные и горячие напитки, хлебобулочные и кондитерские изделия, молочнокислые продукты, фрукты, всевозможные бутерброды, закуски и т.д.

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.

4.5. 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 *(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;

4) официант, подающий воду (commis de rang). Он также передает заказы на кухню, привозит оттуда тележки с едой, убирает со стола;

5) официант по винам (sommelier).

Французский вид сервиса может быть использован как при обслуживании 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 трудоемкость.

Английский сервис (обслуживание с приставного столика). При этом методе официант накладывает пищу на тарелку гостя на приставном столике, затем подает ее с правой стороны. Если требуется добавка, официант использует чистую тарелку. При этом меняется также столовый прибор. Этот вид сервиса является трудоемким, поэтому он рекомендуется только для обслуживания отдельных столиков.

Параллельно с термином "английский сервис" употребляется термин "gueridon". Продукты накладываются на сервировочное блюдо, которое ставится на столик с колесиками. Столик подвозится к столу, за которым сидит гость. Гость сам выбирает порцию 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 затраты времени.

Американский сервис. Пища готовится и раскладывается по тарелкам непосредственно на кухне. Официанты разносят и расставляют тарелки гостям. Этот вид пользуется популярностью благодаря 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.

Немецкий сервис. Еда раскладывается на большое блюдо и ставится на стол на доступном от гостя расстоянии, чтобы он мог обслужить себя сам.

П р е и м у щ е с т в а немецкого сервиса:

гость сам определяет желаемый объем еды, берет добавку;

низкая трудоемкость.

Н е д о с т а т о к 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.

П р е и м у щ е с т в о русского сервиса — гость сам определяет желаемый объем еды.

Н е д о с т а т к и русского сервиса:

высокая трудоемкость;

при перекладывании еды неопытными гостями нарушается вид блюда.

4.6. 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, партийными, научными и деловыми организациями по случаю окончания различных встреч, переговоров, конференций, совещаний и других мероприятий.

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 (перекладывание 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;

• 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:

• первым считается место справа от хозяйки приема банкета, вторым — справа от хозяина;

• в отсутствии женщин первым считается место справа от хозяина приема банкета, вторым — слева от него;

• гость высокого ранга может сидеть напротив хозяина, в этом случае вторым будет место справа от хозяина;

• если хозяйка приема банкета отсутствует, ее место может занять одна из приглашенных женщин.

На банкетном столе согласно плану размещения гостей к прибору каждого участника банкета-приема, как правило, кладется карточка, в которой указываются фамилия и инициалы, а иногда и звания приглашенных.

При подготовке к проведению банкета необходимо определить число официантов и других работников, требующихся для его обслуживания. Необходимое число официантов определяется в зависимости от сложности меню, частоты смены приборов, удаленности банкетного стола от раздачи, сервизной, посудомоечной, буфетов, расположения подсобных столов, обеспеченности посудой и т.п.

Непосредственно в день банкета менеджер или метрдотель проводит с официантами инструктаж, во время которого сообщает им, кто и в честь кого или какого события устраивает банкет, уточняет время начала банкета, количество и примерный состав его участников по национальности, полу, возрасту и т.д., знакомит официантов с планом расстановки столов, количеством гостей за каждым из них и планом размещения участников банкета за столом, сообщает меню блюд и напитков, особенности сервировки банкетного стола, уточняет, будет ли подан аперитив, какие напитки и закуски подавать во время аперитива, сколько он будет продолжаться, где подавать кофе и чай, сколько кофейных столов придется обслуживать.

4.7. Характеристика и виды меню

Важнейшим элементом управления процессами обслуживания гостей на предприятиях питания является меню. Его образно называют "полномочным представителем" ресторана, осуществляющим постоянную связь предприятия с гостями.

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).

При большом выборе напитков рекомендуется составить их отдельное меню. Предложение напитков оказывает решающее значение на успех работы большинства предприятий питания. Поэтому очень важно привести в меню правильный выбор напитков, при этом максимально учесть желания гостей.

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 (шотландские, ирландские, бурбон, канадские)
	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);
- минеральную воду без газов;
- родниковую воду;
- столовую воду (Bonaqua).

В меню напитки могут быть также разделены:

1) по форме предложения (розлива) — с использованием бокалов, фужеров, рюмок; в закрытом графине; в бутылках;

2) по возрасту — сначала указываются "молодые" вина (ординарные), затем выдержанные;

3) по размерам цен — сначала указываются дешевые вина, затем дорогие.

Дополнительно в меню могут содержаться описания вкусовых качеств напитков. К примеру, для вина: букет нежный, тонкий, богатый; вкус полусладкий, сладковатый, сладкий, кисловатый, терпкий, с горчинкой и т.д. Однако подобными рекомендациями не стоит злоупотреблять, так как после пробы напитка у гостя может возникнуть впечатление, что указанные качества не соответствуют действительности.

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 "(table d'hote). Предлагает выбор одного или более вариантов каждого блюда по фиксированным ценам. Этот вид меню широко используется на предприятиях питания при гостиницах, так как гости считают его экономичным.

Меню "дю жур" (du jour) — меню дежурных (дневных) блюд.

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 *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.

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:

- 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.

Определяющим 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), состав которой продумал еще ЖоржАгюст Эскофье (1847-1935), 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 *(фр.* sommelier).

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.

Тенденции 70—80-х годов двадцатого столетия, 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 про-информировать 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, что прежде всего обусловлено 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 кулинарный справочник.

Известны несколько классических методов анализа меню. Один из старейших методов был предложен Джеком Миллером. В основе его анализа лежит разделение ассортимента блюд на две группы:

1) блюда, пользующиеся спросом клиентов,

2) блюда, не пользующиеся спросом клиентов.

Пользующиеся высоким спросом блюда Джек Миллер называл "победителями", несмотря на низкий процент рентабельности.

В 1985 годуХайесом 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. 4 4).

Таблица 4.4

Ранжирование блюд по метолу 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

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.

Метод Миллера, разработанный в 1980 году, предполагает следующую матрицу: вертикальная ось координат — объем продаж, горизонтальная ось координат — себестоимость (в процентах) (рис. 4.6). Лучшими ("лидерами") признаются блюда с наименьшей себестоимостью и большим спросом (объемом продаж).

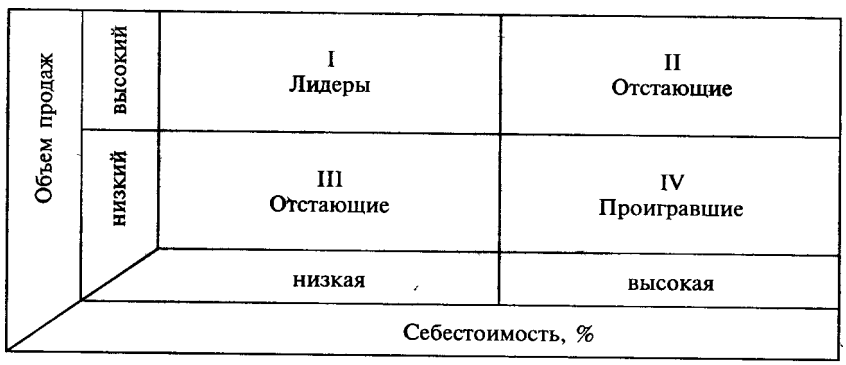

Рис. 4.6. Анализ меню по методу Миллера

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, называются "звездами" (рис. 4.7). 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".

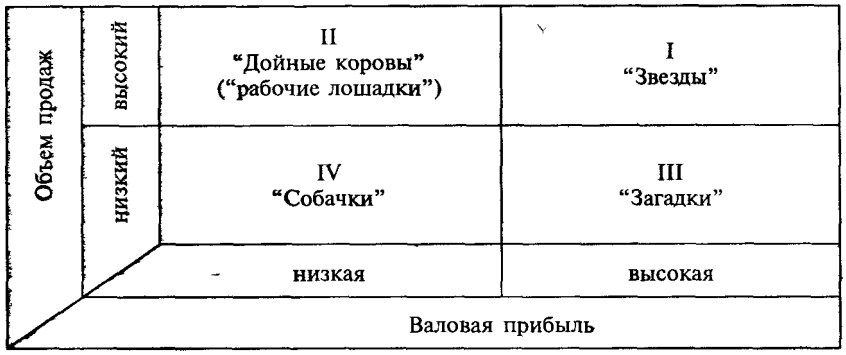

Рис. 4.7. Анализ меню по методу Д.Смита

В 1983 году Дэвид Пэйвесик для анализа меню предложил руководствоваться комбинацией трех переменных: себестоимостью блюд, валовой прибылью, объемом продаж (рис. 4.8).

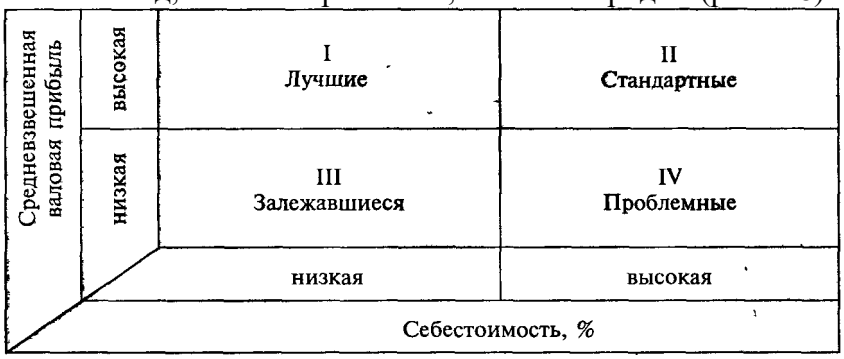

Рис. 4.8. Анализ меню по метолу Д.Пэйвесика

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.);
- 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.

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. 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 в устной форме 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.

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.

ГЛАВА 5 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

5.1. 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.

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 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 обслуживания 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 из себя 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.).

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. 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, может 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.

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.

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.

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 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.

Первый этап. 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. 5.1).

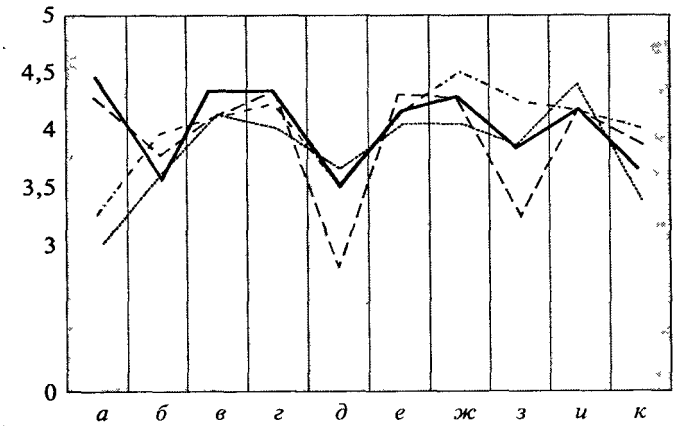

Рис. 5.1. Профиль относительного качества гостиничных услуг:
***а* — расположение; *б* — качество питания; *в* — безопасность;**
***г* — компетентность персонала; *л* — предложение дополнительных услуг;**
***е* — чистота в номерах, туалете, душе; *ж* — вежливость и доброжелательность персонала; *з* — работа телевизора, видео, аудио; *и* — тишина и поведение соседей; *к* — мебель в номере.**

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 плане интерес представляет и формула, по которой американские потребители оценивают продукцию:

$$Ценность = \frac{Качество + Надежность + Удобство\ в\ обслуживании}{Цена}.$$

Таким образом, удовлетворение определяется не только качеством. Удовлетворение — это результат анализа цены и пользы, а именно сравнения качества и цены. Очень часто происходит, особенно в сфере услуг, что потребитель остается недовольным, несмотря на то что считает качество высоким. При этом причина недовольства — цена. В то же самое 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 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 оценить, 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".

5.2. 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.

Стандартизация связана с такими понятиями, как объект (предмет) стандартизации и область стандартизации.

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.

Стандартизация осуществляется на разных уровнях. Уровень стандартизации различается в зависимости от того, участники какого географического, экономического, политического региона мира принимают стандарт. В зависимости от уровня, на котором осуществляется стандартизация, различают:

• международную стандартизацию — деятельность, открытую для соответствующих органов любой страны;

• региональную стандартизацию — деятельность, открытую только для соответствующих органов государств одного географического, политического или экономического региона мира;

• национальную стандартизацию — 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 определенной 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. Основополагающий стандарт 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, неиденцифицирующий 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, 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. Следует отметить, что за рубежом тысячи гостиниц и ресторанов сертифицируют свои системы качества в национальных и международных системах сертификации, что дает им значительные преимущества в конкурентной борьбе. Примеры сертификации систем качества на гостиничных предприятиях имеются в Российской Федерации. 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 сертификации, 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. Обязательные требования относятся к безопасности, охране здоровья людей и окружающей среды.

Обязательная сертификация введена законами "О защите прав потребителей", "О сертификации продукции и услуг". Для осуществления обязательной сертификации создаются системы обязательной сертификации. Номенклатура объектов обязательной сертификации устанавливается на государственном уровне управления. Так, в частности, в перечень услуг, подлежащих обязательной сертификации, утвержденный постановлением правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 года № 1013, включены услуги гостиниц и прочих мест проживания (код группы — 04); услуги по предоставлению мест проживания (06); услуги питания, услуги по изготовлению кулинарной продукции, услуги по реализации кулинарной продукции (12).

Добровольная сертификация проводится по инициативе юридических или физических лиц на договорных условиях между заявителем и органом по сертификации в системах добровольной сертификации. Решение о добровольной сертификации обычно связано с проблемами конкурентоспособности услуг, продвижением услуг на рынок (особенно зарубежный), предпочтениями покупателей, все больше ориентирующихся в своем выборе на сертифицированные услуги. При сертификации услуг используются схемы, представленные в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Возможные схемы сертификации услуг

Номер схемы	Оценка мастерства исполнения	Оценка процесса предоставления услуги	Аттестация предприятия	Сертификация систем качеств	Выборочная проверка результатов услуги	Инспекционный контроль
1	X				X	Проверка результата услуги
2	X					Социологическая оценка результатов услуги
3		X			X	Контроль стабильности процесса
4		X				Проверка результата услуги
5			X			То же
6				X		Контроль стабильности функционирования

Наиболее распространенным примером добровольной сертификации в индустрии гостеприимства является сертификация предприятий на соответствие требованиям определенной категории по действующей классификации (см. главу 1).

Вехой в развитии добровольной сертификации гостиниц можно считать 1989 год, когда ВТО разработала проект "Международная гармонизация критериев гостиничной классификации на основе классификационных стандартов", одобренный региональными комиссиями (Мадрид, ВТО, 1989, 30. XI).

Добровольная сертификация проводится органами по сертификации по договорным ценам и только после получения обязательного сертификата безопасности.

Порядок проведения сертификации услуг включает:

1) подачу заявки на сертификацию;

2) принятие решения по заявке, в том числе выбор схемы сертификации;

3) разработку методики проведения проверки;

4) проведение сертификационной проверки;

5) выдачу сертификата соответствия и лицензии на применение знака соответствия, заключение договора на проведение инспекционного контроля за соответствием;

6) осуществление инспекционного контроля за соответствием сертифицированной услуги требованиям нормативных документов.

Инспекционный контроль осуществляется органом, выдавшим сертификат, в течение всего срока действия сертификата, но не реже одного раза в год, в форме периодических и внеплановых проверок.

Результаты инспекционного контроля оформляются актом, в котором дается оценка результатов контроля и заключение о возможности сохранения действия выданного сертификата. Акт хранится в органе по сертификации, а его копии направляются исполнителю услуг и организациям, принимавшим участие в инспекционном контроле.

В случае выявления нарушений действие сертификата может быть приостановлено либо прекращено.

5.3. 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" содержатся 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 обслуживания 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. В настоящее время наиболее важной задачей руководителя на любом уровне управления является выявление требуемого совершенства для подчиненного и оказание помощи в его совершенстве с тем, чтобы он стал лидером.

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 не были, имеют определенный эффект в течение короткого времени и потом забываются.

11. Не следует преувеличивать значение, придаваемое в организации работы цифровым квотам (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 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.



Рис. 5.2. Ключевые элементы ВУК

Важнейшими элементами ВУК являются (рис. 5.2):

• акцентирование всей деятельности на требованиях и пожеланиях потребителей;

• обеспечение возможности и реальное участие каждого в процессе достижения главной цели — удовлетворить запросы потребителей;

• постоянное и непрерывное улучшение качества;

• фокусирование внимания на процессах, рассматриваемых в качестве оптимальной системы достижения главной цели — максимизации ценности продукта для потребителя и минимизации его стоимости;

• базирование всех решений только на фактах, а не на интуиции или опыте работников.

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 ценность 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 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".

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. 5.3).

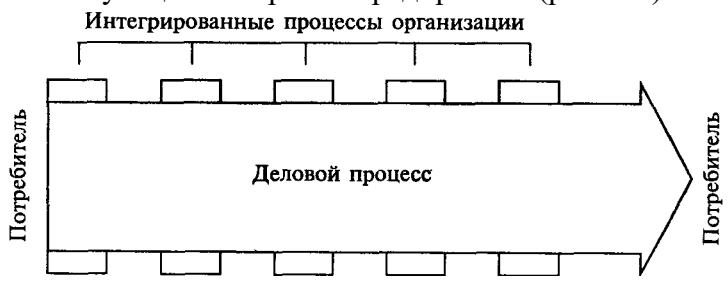

Рис. 5.3. Схема делового (горизонтального) прохождения процесса в организации

В результате деятельности предприятия может выполняться 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 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;

• 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 работе по улучшению 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".

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 (рис. 5.4):

1. Вертикальная (рис. 5.4, *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. 5.4, *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.

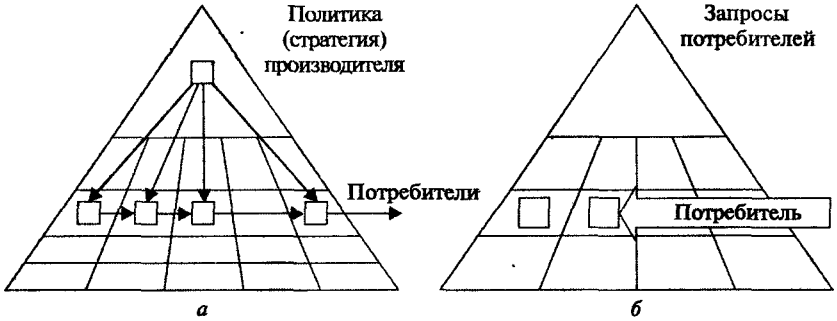

Рис. 5.4. Схема разработки политики:
***а* — вертикальная, *б* — горизонтальная**

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.

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?

ГЛАВА 6 МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

6.1. Кадровая служба гостиничного комплекса

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиницы. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании гостиничной услуги не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы 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 хранения 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 специалистов-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 интегрирование 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 человеческими ресурсами 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 работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

• совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, 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.

6.2. Требования к менеджеру

Менеджер осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Являясь членом трудового, коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей).

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 наделен 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 обработать достоверную экономико-управленческую 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, сильно зависит результат его работы.

3. Работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических 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 ГРИД), 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 менеджмента в гостиничном и ресторанном хозяйстве выявила ряд ***требований***, предъявляемых к менеджменту. Такими являются:

- знания,
- определенные личные качества;
- соблюдение этических норм;
- навыки и организаторские способности.

Знания менеджера. Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то ему необходимы прежде всего знания в области социальной психологии, знание современных управленческих подходов и знание особенностей профессии.

Личные качества — 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.

Этические нормы. Принципом работы менеджера должно стать соблюдение норм прежде всего 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;
- справедливое распределение благ;
- личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;
- дисциплинированность и моральная устойчивость.

Навыки и организаторские способности менеджера. Умело используя информацию, время и людей, руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы. На эффективность управления могут влиять:

• умение определить темперамент и характер подчиненных;
• умение управлять собой;
• умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
• умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
• изобретательность и инициативность;
• высокая способность влиять на окружающих, заряжать их энергией.

Если наблюдается несоответствие качеств менеджера какому-либо из названных 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 личные ценности.* Если личные 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, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате этого накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить 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 (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения 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 трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности 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. параграф 6.3).

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:
• способности управлять собой;
• разумных личностных ценностей;
• четких личных целей;
• постоянного личного роста (развития);
• навыков решения проблем;
• изобретательности и способности к инновациям;
• способности влиять на окружающих;
• знания современных управленческих подходов;
• организаторских способностей;
• способности обучать подчиненных;
• способности формировать и развивать трудовой коллектив.

6.3. 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 с членами коллектива, 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 и противоречивый. Это прежде всего связано с тем, что 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.

Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит *три основных этапа.*

На первом этапе, когда коллектив еще только создан, происходит взаимное 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 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 постоянно 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.

Власть и личное влияние

Обладать властью — значит, уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. 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 шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию 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;

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 право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Как видим, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако чтобы выступать в роли лидера и вести за собою людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к *делегированию ответственности,* 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 недопонимания и 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 могущество и поэтому пожелают остаться в вашей команде), а, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы "отдаете" подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

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.п. Отсюда следует, что 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 влияние рассудочное. В группе ***эмоциональных средств влияния*** основное место занимает "заражение" и подражание.

"Заражение" — это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, 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,
- 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 одностороннюю 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). 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 дополнительно 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, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, 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:

- "подавление" собеседника выдержкой и спокойствием;
- концентрированное внимание на одном из подчиненных;
- "насилие" над собственным мнением;
- неожиданное решение;
- авансированная похвала;
- "поставьте себя на мое место".

"Подавление " собеседника выдержкой и спокойствием. 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 низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой — и вы неожиданно для себя почувствуете 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 самим собой.

"Насилие " над собственным мнением. 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 о нем, даже если для этого у вас самые веские основания. Если вы сможете это сделать, у вас будет достигнуто взаимопонимание с этим человеком.

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает 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 простой, человечески 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 порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, 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.

6.4. 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.

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, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей 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 кадров 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, которая реализуется в отношении к личности. *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.

Значимость правильного решения проблемы подбора кадров , связана с высокой стоимостью рабочей силы, поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек фирме или нет. 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. 6.1).

Таблица 6.1

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 проф-пригодность); 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

Рынки рабочей силы

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

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.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных "своих" работников (а это случай, когда нам можно от них избавиться). 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 нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей 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. Как видим, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и свои недостатки.

К п р е и м у щ е с т в а м подбора персонала в н у т р и 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.

К н е д о с т а т к а м подбора персонала в н у т р и организации относятся:

• уменьшение возможности выбора;

• высокие расходы на повышение квалификации;

• "производственная слепота" (то есть на своем предприятии недостатки не видны);

• 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.

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;

• ведет к сильной коллегиальной связи, к решению любого вопроса "сообща".

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;

• 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.

В любом случае оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые могут быть детализированы.

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.

Особенности.

Профессиональная пригодность.

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 на предприятии;
• перенесение срока отпуска;
• профессиональное обучение принимаемых на работу.

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;
• картотека на кандидатов;
• обработка заявлений о приеме на работу;
• помощь руководства;
• временная работа;
• трудовой договор.

Более активный набор за пределами предприятия включает:

• доску объявлений;
• вербовку при помощи работников предприятия;
• набор при помощи рекламы и плакатов;
• штатного консультанта по кадрам;
• объявления в газете.

Таким образом, необходимо отметить, что:

• интуитивные методы подбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;
• изменилась кадровая политика в области подбора персонала;
• 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.

Руководству организацией 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 решать 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 личным 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 следующая форма оценки труда претендента (табл. 6.4).

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.

Таблица 6.4

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					

П р и м е ч а н и е . 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 на работе, возможность приспособления 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.

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. *Советы по проведению интервьюирования:*

1. Интервьюирующему следует знать профиль должности.

2. Необходимо выполнить анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, есть ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное — работал человек на одном месте или нет и т.п.

3. Следует провести неформальный разговор.

4. Структура беседы, включает несколько фаз:

контакт (5-10 мин), во время которого задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, то есть претенденту дают возможность адаптироваться;

интервью (20-60 мин);

мотивация (20-45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, ее обычаями, преимуществами и социальными выгодами и т.п.);

дискуссия (5—10 мин), во время которой обсуждаются общие аспекты контракта.

5. Следует подготовить перечень вопросов.

6. Информацию следует записать и после проведения собеседования сделать выводы.

Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в короткие промежутки времени.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые ***оценочные центры*** — специально организованные учреждения. В последние годы в зарубежной 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, что:

• 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;

• технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации;

• 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. Особое значение при этом имеет заключение *контракта.* 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;

• 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.

Вопросы для повторения

1. Поясните новую роль службы кадров в гостинице.
2. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.
3. В чем суть концепции ограничений?
4. Что вы понимаете под властью?
5. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть?
6. Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчиненных?
7. Назовите способы влияния руководителя на подчиненных.
8. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
9. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?
10. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
11. Дайте характеристику методов оценки персонала.
12. Дайте характеристику личных и технических средств оценки персонала.

ГЛАВА 7 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

7.1. Содержание и вилы управленческих решений

Управленческое решение представляется как социальный акт, направленный 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. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он включает в себя стадии:

1) выработку и постановку цели;

2) изучение проблемы;

3) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;

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. Обычно решения принимаются или в обстановке определенности, или в обстановке риска (неопределенности).

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 решения;

• 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 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 две группы: 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, улучшения продукции, усовершенствования структуры и т.п. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

По существу, процесс принятия организационных решений очень тесно связан с процессом управления организацией в целом.

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).

7.2. Процесс принятия решений

Содержание процесса принятия решения зависит прежде всего от сложности возникшей проблемной 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 проблемная 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. 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. Определение масштаба проблемы не есть нахождение ее причины и источника. Речь идет лишь об оценке средств для ее решения и 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 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.

7.3. Методы принятия решений

Все методы принятия управленческих решений можно разделить на:

• 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 том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что интуиция может иногда подвести менеджера.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над 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. 7.1).

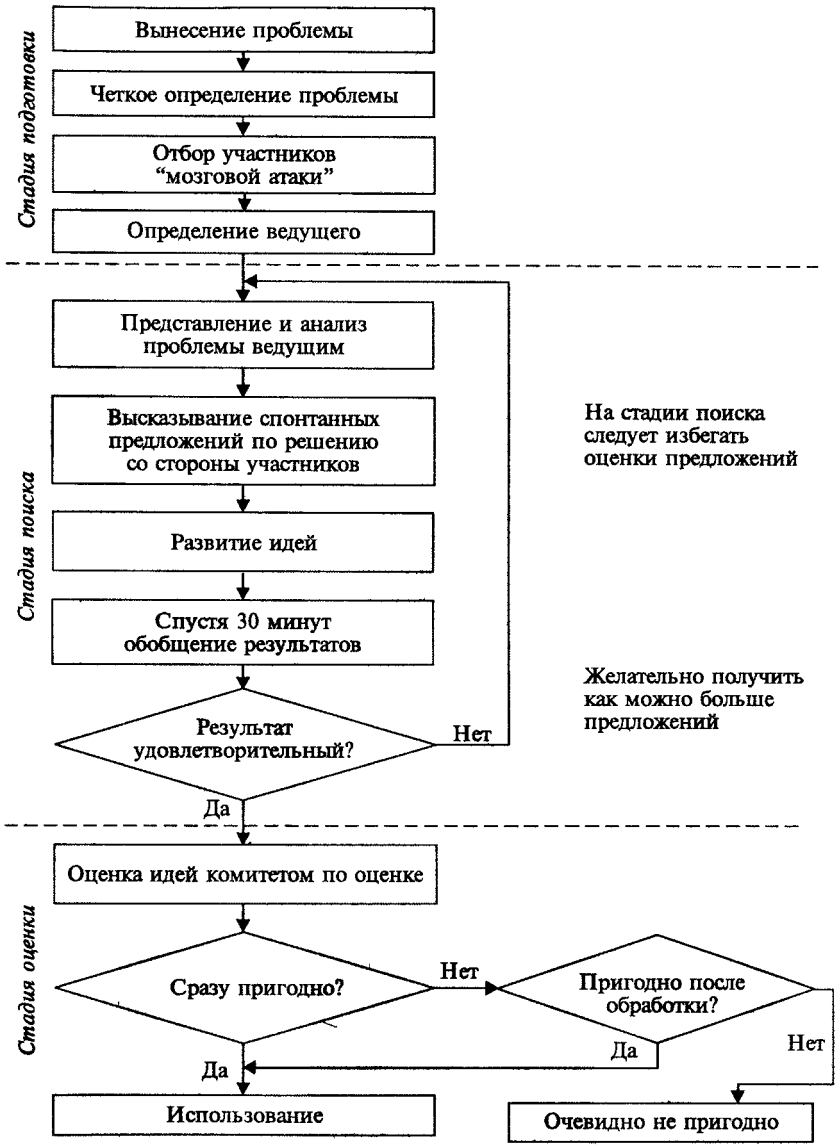

Рис. 7.1. Основная структура метода "мозговой атаки"

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 свое 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;

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.

7.4. 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 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.

7.5. 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 решаемой ситуации и целей организации, а именно:

• эффективности;
• экономичности;
• своевременности;
• обоснованности;
• реальности.

Решение должно быть *эффективным,* то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Решение должно быть *экономичным,* то есть обеспечивать достижение поставленной 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 сформулирована и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
• 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 личных качеств руководителей и испол-

нителей). 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 не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Главный смысл всей 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 модели;
- глубина отражения первоначальной идеи;
- стрессоустойчивость и прочность;
- гибкость модели;
- согласованность;
- ее 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 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 тонкости предстоящей работы.

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.

Глубина отражения первоначальной модели характеризует оперативную модель с точки зрения представленности в ней всей динамики предстоящей деятельности.

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 жесткий и "неподдающийся" образ может быть приемлем только в застывших и неизменных структурах, 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.

7.6. 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 управленческий 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 чаще всего 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, которым предусматривается система 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. 7.2).

При *цепочной* структуре коммуникаций (рис. 7.2, *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. *7.2, б)* все ее участники связаны между собой. Ее отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Отношения командования ярко выражены. В практике управления наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива.

В *звездной* структуре коммуникаций (рис. 7.2, *в)* ярко выражен "коммутатор-руководитель", через которого передаются все задачи. Все связи замыкаются на нем. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

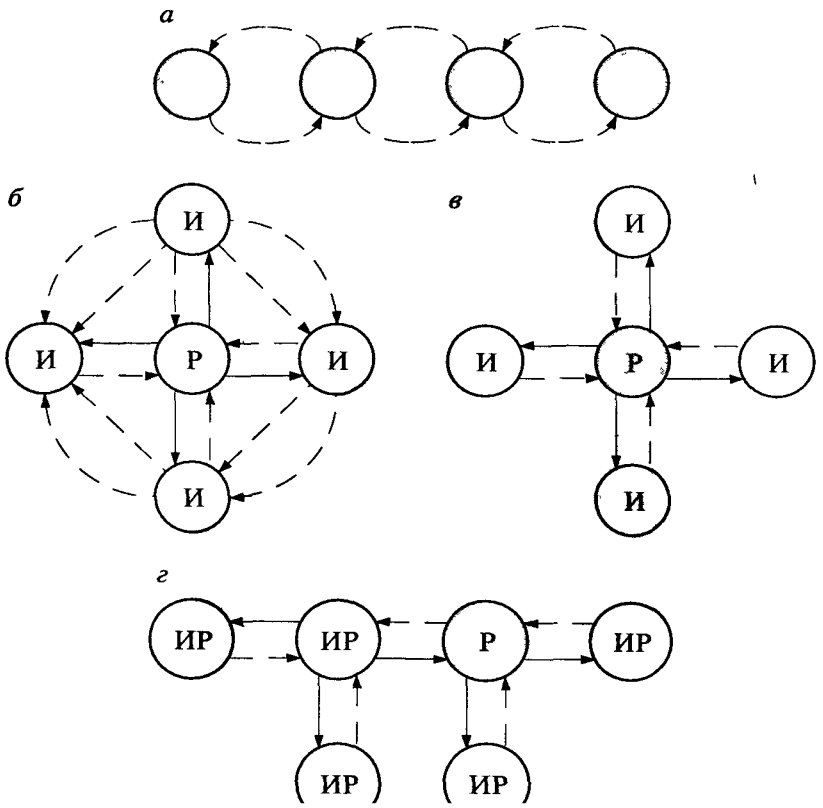

Рис. *7.1.* Структура коммуникаций: *а* — цепочная, *б* — многосвязная, *в* — звездная, *г* — иерархические отношения координации, ярко выраженное командное действие; И — исполнитель, Р — руководитель

Для *иерархической* структуры коммуникаций (рис. 7.3, 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 мигрирует 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;
• педагогическая.

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.

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 же 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.

Педагогическая функция. Контроль, если он построен умело, побуждает исполнителей к добросовестному труду.

В практике управления организацией применяются три основные ***разновидности контроля:***

• предварительный — предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемому решению;
• текущий — с его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений;
• последующий — служит для проверки эффективности принятия решений.

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.
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?

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ **4**

ГЛАВА 1 ГОСТИНИЧНОЕ И РЕСТОРАННОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ **4**

1.1. Эволюция предприятий индустрии гостеприимства 4
Древний период (IV тысячелетие до н.э. — 476 г. н.э.) 4
Средневековье (V - XV вв. н.э.) 5
Новое время (XVI в. — начало XX в.) 6
Современные тенденции развития индустрии гостеприимства 7
1.2. Характеристика и особенности гостиничных услуг 12
1.3. Классификация гостиниц 19
Уровень комфорта 20
Классификация гостиниц в РФ 24
Вместимость номерного фонда 26
Функциональное назначение гостиничного предприятия 26
Вопросы для повторения *28*

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА **30**

2.1. Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства 30
2.2. Типы организационных структур 30
2.3. Основные службы гостиницы 35
Служба бронирования 36
Служба обслуживания 37
Служба приема и расчетная часть 38
Служба эксплуатации номерного фонда 39
2.4. Формы управления 40
Управление по контракту 40
Управление через договор франчайзинга 41
Аренда 44
Вопросы для повторения 44

ГЛАВА 3 МЕТОДЫ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ **45**

3.1. Методы управления 45
Понятие и классификация методов менеджмента 45
Экономические методы управления 46
Организационно-административные методы управления 46
Социально-психологические методы управления 47
3.2. Стиль управления 48
Понятие и характеристика стилей руководства 48
Управленческая решетка ГРИД 50
Вопросы для повторения 51

ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ **51**

4.1. Классификация предприятий питания 51
4.2. Культура обслуживания на предприятиях питания 54
4.3. Обслуживание в гостиничных номерах 63
4.4. Условия питания и методы обслуживания 64
4.5. Виды сервиса 66
4.6. Обслуживание банкетов 68
4.7. Характеристика и виды меню 69
Вопросы для повторения 75

ГЛАВА 5 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ **75**

5.1. Качество услуги как объект управления 75
Качество услуги с точки зрения потребителя 77
Относительное качество 79
5.2. Стандартизация и сертификация в управлении качеством услуг 80
Стандартизация 80
Сертификация 82
5.3. Всеобщее Управление Качеством 84
Вопросы для повторения 88

ГЛАВА 6 МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ **89**

6.1. Кадровая служба гостиничного комплекса ... 89
6.2. Требования к менеджеру ... 89
6.3. Формирование трудовых коллективов ... 92
Власть и личное влияние ... 93
6.4. Подбор персонала ... 96
Рынки рабочей силы ... 97
Оценка персонала ... 99
Прием на работу ... 101
Вопросы для повторения ... 102

ГЛАВА 7 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ... 102

7.1. Содержание и вилы управленческих решений ... 102
7.2. Процесс принятия решений ... 104
7.3. Методы принятия решений ... 105
7.4. Индивидуальные стили принятия решений ... 107
7.5. условия эффективности управленческих решений ... 107
7.6. Организация и контроль за исполнением решений ... 109
Вопросы для повторения ... 110