Выводы....150
Контрольные вопросы и задания....151
Практические задания....152

ГЛАВА 8. Психологические аспекты управления гостиничным предприятием
8.1. Общая характеристика....156
8.2. Управление внутренними конфликтами....157
8.3. Управление внешними конфликтами....161
8.4. Управление стрессами....164
Выводы....169
Контрольные вопросы и задания....170
Практические задания....171
Психологический практикум....172

ГЛАВА 9. Управление персоналом в гостиничном предприятии
9.1. Проблема кадров в управлении....177
9.2. Поиск, отбор и наем персонала гостиничного предприятия....179
9.3. Обучение и развитие персонала гостиницы....185
9.4. Оценка управленческого персонала гостиницы....189
9.5. Зарубежный опыт оценки кадров....194
Выводы....198
Контрольные вопросы и задания....199
Практические задания....199
Психологический практикум....201

ГЛАВА 10. Эффективность управления гостиничным предприятием
10.1. Методы оценки эффективности управления гостиничным предприятием....206
10.2. Основные показатели оценки эффективности функционирования и управления гостиничным предприятием....212
Выводы....217
Контрольные вопросы и задания....218
Практические задания....218

Приложения

Приложение 1. Система классификации гостиниц и других средств размещения (приказ Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86)....221

Приложение 2. Международная гостиничная конвенция 264

Приложение 3. Международные гостиничные правила.....277

Приложение 4. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации 280

Приложение 5. Методы оценки персонала
Метод перекрестной социометрической оценки.....287
Метод оценки «гостевое мнение» 289
Методика «Ревизор» 292

Приложение 6. Должностные инструкции
Должностная инструкция менеджера службы размещения.....293
Должностная инструкция портье стойки размещения службы размещения.....296
Должностная инструкция консьержа службы консьержей.....299
Должностная инструкция посыльного службы размещения 301
Должностная инструкция горничной службы номерного фонда 304
Должностная инструкция батлера службы батлеров.....306

Приложение 7. Правила эффективного общения
Правила эффективного слушания 309
Основные методы для развития навыков эффективного слушания.....309
Методы проверки точности восприятия сообщений 310
Правила эффективного устного общения.....311
Этикет общения по сотовому телефону.....312
Правила эффективного письменного сообщения 313

Глоссарий.....314

Список литературы.....318

Введение

Вниманию читателей предлагается учебное пособие «Теория и практика управления гостиничным предприятием», десять глав которого представляют комплекс проблем, связанных с современным управлением гостиничным предприятием.

Процесс принятия управленческих решений как часть менеджмента и часть науки управления требует системного подхода к решению многих задач, без которых невозможно управление современными гостиничными предприятиями. Постоянно меняющийся мировой рынок индустрии гостеприимства является стимулирующим фактором совершенствования системы управления гостиничным предприятием. Ни одно гостиничное предприятие не может существовать без обновления, что является объективной необходимостью, приводящей к совершенствованию системы управления, а также методов и подходов к процессу принятия управленческих решений.

Важнейшие особенности современного управления гостиничным предприятием – особый подход к человеческим ресурсам как к основному стратегическому фактору, принятие эффективных управленческих решений на всех уровнях, разработка новых методов управления и стилей руководства.

Ведущими мировыми моделями в данной области признаны американская и японская. В американских компаниях упор делается на инвестиции в новейшие технологии производства товаров и услуг. Японская модель управления основывается на возрастающих инвестициях в человеческие ресурсы. Как отмечал основатель и глава корпорации «ОМРОН» Кадзума Татеиси: «Для меня суть рационального менеджмента заключается в том, чтобы дать работнику компании возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием. В уважении личности проявляется высшая суть менеджмента… Если рациональной целью для вас является, например, сокращение издержек производства товаров или услуг, то успеха вы не добьетесь до тех пор, пока не создадите благоприятные условия для того, чтобы ваши работники могли сами решить данную проблему».

Американские специалисты в области управления широко применяют метод «управления по целям», который они внедрили в систему ме-

неджмента в начале 40-х годов прошлого века. Американский метод управления заимствовали и европейские страны – Финляндия, Швеция, Норвегия и другие. Этот метод давал и дает положительные результаты, но требует непрерывного улучшения программ управления по целям, использования жестких авторитарных методов и недостаточно внимания уделяет человеческому фактору.

Сравнивая американские и японские методы управления, можно отметить, что японская мотивация в сочетании с национальными, этическими и вековыми традициями привела страну к тому, что она становится лидером на мировой арене.

Безусловно важно, какой станет в области социально-экономического развития Российская Федерация и каков будет ее национальный менеджмент. В настоящее время трудно давать четкие прогнозы относительно того, какой будет система российского менеджмента на рынке производства и оказания гостиничных услуг.

В условиях рыночного механизма регулирования экономики важнейшее место в области исследований по принятию решений отводится разработке действий при неопределенности рыночной конъюнктуры, риска, конкурентной борьбы. Однако не меньшее значение имеет и стадия принятия решений, оценки их фактической эффективности, поскольку именно от этой стадии зависят действенность и эффективность управления. Кроме того, сегодня невозможно не учитывать психологические аспекты принятия решений, существенно влияющие на их результаты.

Именно такой подход положен в основу предлагаемого учебного пособия, цель которого – интегрировать накопленные знания в области принятия управленческих решений и описать методы и методики применения этих знаний к гостиничной индустрии.

Глава 1

Гостиничное хозяйство как элемент инфраструктуры социального пространства

1.1. Миссия и философия гостиничного предприятия

В современной профессиональной литературе широко применяется термин «индустрия туризма и гостеприимства». Гостеприимство входит в этот термин как составной элемент. Однако гостеприимство – более емкое понятие, так как его задачей является удовлетворение потребностей не только туристов в узком смысле слова, но и потребителей вообще.

Индустрию туризма и гостеприимства нельзя рассматривать как разные отрасли, так как туристы – это прежде всего потребители, имеющие определенные потребности, зависящие от целей и мотивов путешествий.

Современное гостиничное предприятие предоставляет не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр услуг транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и т.д. Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как предлагают потребителям комплексный гостиничный сервис. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию, или гостиничный бизнес, как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени отождествляя с единой индустрией туризма и гостеприимства.

Успех работы гостиничной индустрии в целом и каждого отдельно взятого предприятия зависит от согласованности действий очень многих специалистов и профессиональных менеджеров. При этом каждый уча-

стник трудового процесса должен знать и понимать миссию, философию, цели и задачи своего предприятия и направлять все усилия для их успешного выполнения.

Миссия создает у окружающих представление о предназначении предприятия, социальной ответственности перед обществом и своими работниками. Именно миссия раскрывает наиболее привлекательные сферы деятельности и указывает пути завоевания рынка с помощью внедрения прогрессивных технологий, что в конечном счете обеспечивает их конкурентоспособность. Миссия создает основу для формирования целей организации – общих и специфических, выработки стратегии, распределения ресурсов, ориентирует деятельность управляющих. Основой для формирования целей гостиницы является следующее:

1) экономический рост благодаря взаимной выгоде для гостиницы и потребителей, поставщиков и партнеров;

2) получение прибыли;

3) честная конкуренция на рынке;

4) участие в управлении всех работников предприятия.

Как и все предприятия, гостиницы должны иметь смысл для существования. Это выражается и сосредоточивается на основной философии, используемой в управлении гостиницей. *Философия* управления гостиницей заключается в гармоничном сосуществовании и взаимодействии четырех групп людей – гостей, владельцев, управляющих и служащих.

Как только гостиница определила свою миссию и сформулировала ее в письменном виде, необходимо определить цели. *Цель* – это идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае гостиницы. На формулирование цели гостиничного предприятия влияют характер производственного и кадрового потенциала гостиницы, условия ее функционирования, взгляды руководства, а также интересы персонала, деловых партнеров, клиентов, местных властей и общества.

Цель гостиницы специфична и представляет уровень достижений, выполнение которых может быть осуществлено гостиничным предприятием. Для реализации поставленных целей правление гостиницей формулирует основные стратегические, тактические и оперативные задачи.

Главной *задачей* гостиниц является предоставление временного жилья. Хорошо продуманная и правильно поставленная задача имеет большое значение. Определяя основные задачи гостиницы, следует учитывать следующее.

1. *Нужды и потребности гостей.* Вне зависимости от размера и категории гостиницы всем прибывающим гостям необходимы:

- чистые комфортабельные номера;
- исправно функционирующее оборудование;
- вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания.

Клиенты обычно ожидают определенного уровня обслуживания. Если гостиница четко выделила свою нишу на рынке и последовательно предоставляет тот уровень обслуживания, который ожидается этим рынком, гости останутся довольны и в следующий раз предпочтут данную гостиницу другим.

2. *Философия управления*. Философия гостиницы очень важна при поступлении на работу новых сотрудников и в процессе их адаптации и обучения.

3. *Назначение гостиницы*. Данная характеристика является принципиальной, позволяющей отличить одну гостиницу от другой. Назначение гостиницы помогает ее служащим соответствовать ожиданиям и гостей, и управляющих. Назначение гостиниц должно быть внесено во все справочники, каталоги, фигурировать в рекламных материалах, а также в инструкциях, используемых для обучения сотрудников.

1.2. Формирование и развитие мировой и отечественной индустрии гостеприимства

Индустрия гостеприимства исторически сформировалась и выросла из сектора средств размещения, представленного различными типами гостиничных предприятий. В классическом понимании гостиница – это дом с меблированными комнатами для приезжающих. В современных условиях гостиница – это предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Первые гостиницы (караван-сараи) возникли в далеком прошлом, более чем за 2 тыс. лет до н.э., в древневосточной цивилизации. В Древней Греции и особенно в Древнем Риме получили развитие постоялые дворы, хаинны, инны, гостиницы, ямы, почтовые станции – родоначальники гостиниц, предназначенных для путешествующих торговцев и артистов, паломников и странников [28].

В Римской империи в I в. до н.э. впервые начинается массовый гостиничный промысел. На огромной территории в городах и вдоль дорог создается разветвленная сеть постоялых дворов и таверн. Путешественниками тогда были государственные чиновники со свитами, купцы и па-

ломники. В Римской империи после принятия закона о регулярном почтовом сообщении вдоль всех дорог на расстоянии одного конного прогона (70–100 км) строится множество заезжих дворов.

На протяжении Средневековья, в частности эпохи Возрождения (XIV–XVI вв.), облик первых гостиниц не изменялся. Типовая дорожная гостиница представляла собой двухэтажное здание, где на первом этаже располагались таверна, служебные и хозяйственные помещения и ограждения для лошадей – конюшни, а на втором – спальни, выходящие окнами в прямоугольный внутренний двор. В Средние века в этот комплекс начали добавлять открытые и крытые галереи, где устраивались театральные представления (английские инны).

Уже тогда существовала практика оказания путешественникам и других бытовых услуг со стороны владельцев этих заведений, членов их семей, прислуги и мелких ремесленников. Такие гостиницы являлись родоначальниками туристских комплексов с соответствующим тем временам качественным и количественным уровнем оказания услуг.

На историческое развитие гостиничной индустрии накладывают отпечаток основные вехи развития цивилизации. Распад империй, мировые войны приводили к упадку или разорению гостиничного дела, а стабилизация международных отношений, развитие торговли и ремесел оказывались ускорителями роста гостиничной индустрии.

В результате промышленной революции конца XVIII в. с появлением пароходов, паровозов, железных дорог, большого числа состоятельных людей и с развитием массового туризма гостиничное хозяйство претерпевает существенные изменения. Резко возрастают потоки мигрантов из сельской местности в строящиеся города, путешествующих к родным местам бывших переселенцев, деловых людей и новых промышленников, перенимающих опыт создания технических новинок, торговцев из Европы в Америку, которые создают предпосылки для количественного и качественного роста гостиничной индустрии.

Развивается гостиничное хозяйство, налаживаются связи между государствами Старого и Нового Света. В начале XIX в. начинается строительство малых и больших гостиниц исключительно для обслуживания путешественников.

С появлением талантливых людей, пришедших в гостиничный бизнес (в России – купец Н.И. Корзинкин, в США – Э. Статлер, К. Хилтон, Э. Хендерсон и другие), гостиницы приобретают современную суть и разнообразие.

Сформировавшаяся в первое десятилетие после Второй мировой войны (1945–1955) автомобильная и авиационная промышленность оп-

ределяет гостиничный бум во всем мире. Гостиничная база превращается в индустрию, предоставляющую клиентам полный набор услуг по размещению, питанию, развлечениям, отдыху и т.д. Гостиница из дома с меблированными комнатами, предназначенного для временного проживания людей, превращается в туристический комплекс, в котором оказывают множество целевых услуг.

В 90-е годы XX в. появляются гостиницы целевого назначения – на автотрассах, вокзалах, при аэропортах, гостиницы в торговых и административных центрах больших городов и на курортах, люкс и апартаменты, гостиницы-казино, передвижные гостиницы, молодежные гостиницы, общежития и др. Для каждого из перечисленных видов характерна тенденция к расширению сервиса и повышению качества услуг.

По данным статистики, к 2003 г. насчитывалось уже около 308 тыс. отелей различного уровня с номерным фондом 11,3 млн номеров. Наибольшая концентрация приходится на Европу и Северную Америку. Список в первой десятке мира в 2004 г. возглавляют такие сети, как Cendant Corporation (США), Bass Hotels (США), Marriott Int. (США), Accor (Франция), Choice Hotels Int. (США) [1].

В России первые гостиницы – постоялые дворы (ямы) – появились в XI в. и были предназначены для отдыха почтовых гонцов и смены лошадей. В начале XIV в. создаются многочисленные почтовые станции, идет бурное строительство гостиных и постоялых дворов, трактиров с номерами. Русские гостиные дворы представляли собой помещения с гостиницами, а также торговые ряды, лавки, склады. На территории гостиных дворов полным ходом шла торговля, заключались коммерческие сделки. Иностранных гостей расселяли по национальному признаку: в Москве гостиные дворы – «аглицкий», «греческий», «армянский», в Нижнем Новгороде – «немецкий», «голландский». Русские гостиные дворы часто имели стены, башни, выездные ворота (например, Калужский гостиный двор, сохранившийся до наших дней) [28].

В начале XIX в. в Москве функционировали семь гостиниц. В 1878 г. образовалось товарищество «Большая Московская гостиница», организатором которого был купец Н.И. Корзинкин. «Большая Московская гостиница» представляет собой 5-этажный дом с рестораном и роскошным садом.

К 1910 г. в стране существовало уже более 4,5 тыс. гостиниц, не считая постоялых дворов, трактиров с номерами (для имущих), ночлежек и меблированных комнат (для малоимущих).

В 1917–1922 гг. шла национализация гостиниц, передача их в ведение местных Советов; создавались коммунальные гостиницы.

К 1940 г. гостиницы были построены в 669 городах. Далее – война, разруха, потом восстановление, реконструкция, строительство новых гостиниц (около 1,5 тыс. гостиниц в городах СССР).

В 60–70-е годы прошлого столетия в Москве были построены гостиницы «Останкино» (1700 мест), «Ленинградская» (500 мест), «Украина» (1660 мест), «Пекин» (350 мест), «Россия» (5350 мест) и др. К Олимпиаде 1980 г. возводятся гостиницы «Космос», «Измайлово», «Салют», «Молодежная», «Международная».

Рынок гостиничных услуг, предоставляемых на уровне западных стандартов, в России стал складываться с 1993 г. До этого времени существовало четыре ведомства, монополизировавших гостиничное хозяйство: Госкоминтурист, ВЦСПС, муниципальные службы и молодежные организации. У каждой структуры были свои ведомственные принципы аттестации гостиниц.

С 1995 г. на территории России была введена единая система классификации гостиниц по категориям от одной до пяти звезд.

По данным Госкомстата, в 1999 г. в России насчитывалось 4225 гостиниц, мотелей и общежитий для приезжих на 358 тыс. мест. Проблема повышения комфортности номеров в настоящее время остается актуальной.

1.3. Основные тенденции развития современной мировой и отечественной гостиничной индустрии

Сегодня для развития мировой гостиничной индустрии характерны стремительный рост числа гостиничных сетей при централизации и интеграции управления. Все гостиничные сети мира, независимо от их рейтинга, испытывая на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы, ищут любые возможности для увеличения своего потенциала.

Интеграционные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью следующего:

- обеспечение стабильной загрузки гостиницы, поэтому в основе каждой гостиничной сети лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в сеть гостиниц;
- формирование качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов – оформления интерьера, качества оборудования, квалификации персонала, обеспечения безопасности проживающих и их имущества. Все ведущие гостиничные сети имеют собственные нормативы и стандарты оснащения помещений гос-

тиницы, а также технологию и стандарты обслуживания. Для обеспечения соответствия принятым нормативам и стандартам гостиницы идут на создание мощных централизованных снабженческих организаций и специализированных предприятий по производству и ремонту оборудования и мебели;

- стремление к повышению загрузки гостиницы, поиск новых клиентов и сохранение имеющихся, что заставляет гостиницы проводить всесторонний анализ рынка, клиентуры, отелей-конкурентов, поставщиков и т.д., вести активную рекламную и сбытовую политику, требующую использования больших финансовых, информационных и человеческих ресурсов;
- совершенствование профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц считают подготовку кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях недостаточной и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства.

В целом основные характеристики гостиничных сетей сводятся к следующему: схожесть в территориальном расположении; единство стиля (архитектура и интерьер); единство обозначений и внешней информации; просторный, функциональный холл; единство и быстрота регистрации клиентов; номера, продуманные для «частных путешественников»; завтрак по системе «шведский стол»; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникаций.

В мире к 2003 г. сложилось более 300 гостиничных сетей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн номеров, т.е. более 50% гостиничных номеров в мире. К наиболее крупным гостиничным сетям относятся Cendant Corp (США), Bass Hotels (США), Marriott Int. (США), Accor (Франция), Choice Hotels Int. (США). В России лидирующее положение занимают такие международные гостиничные сети, как Marco Polo Hotels and Resorts, Dusit Thani/Kempinski, Accor, Radisson/SAS, Inter-Continental Hotels, Forte Pls., IMP Group Ltd., New World/Renaissance Hotels, Holiday Inn, Marriott Int. и др. [1].

Другой современной чертой развития мировой гостиничной индустрии является рост числа изысканных, причудливых, неповторимых гостиниц в необычных местах, ориентированных на обслуживание целевых рынков.

Гостиницы становятся пионерами и в использовании передовых технологий по системам жизнеобеспечения и обеспечения безопасно-

сти и комфорта, новых материалов (экологически чистых, пожаробезопасных, износостойких и т.д.) и новых информационных достижений (компьютерные гостиничные технологические системы, компьютерные системы и сети бронирования и резервирования мест).

На фоне общемировой тенденции неуклонного роста и развития данной сферы деятельности достижения гостиничной индустрии в России являются менее значимыми. Это связано с принципами планового хозяйствования, длительной самоизоляцией страны и отсутствием государственного менеджмента (в вопросах экономики и рационального использования национального капитала и богатства в целом и в вопросах туризма в частности).

Современный гостиничный фонд страны не соответствует международным стандартам (за исключением гостиниц в Москве и Санкт-Петербурге, построенных вновь или модернизированных с участием иностранных компаний). За последние пять–семь лет за счет ввода в эксплуатацию высококомфортабельных гостиниц в Москве и Санкт-Петербурге отмечается сокращение дефицита отелей высокого класса для богатой клиентуры (в основном направления делового туризма). Подавляющая часть новых или модернизированных гостиниц входит в транснациональные гостиничные сети и управляется профессиональными менеджерскими компаниями.

В настоящее время в России дефицитом являются гостиницы уровня двух и трех звезд. Подавляющее большинство таких гостиниц составляет фонд некатегорийных, имеющих устаревшие оборудование, мебель и неквалифицированный персонал. В регионах и сельской местности идет ежегодное сокращение числа гостиниц за счет их перепрофилизации под офисы и другие цели или разорения. Убыточное состояние гостиничной базы объясняется также отсутствием рекламы об уникальности местных достопримечательностей, продуманных туристических предложений по размещению и дифференцированных в зависимости от уровня доходов различных групп населения.

В отечественной гостиничной индустрии не хватает квалифицированного персонала и менеджеров, способных грамотно организовать работу по привлечению клиентов и их обслуживанию. Однако основными причинами медленного развития гостиничного хозяйства являются падение платежеспособности населения России, существенное снижение внутреннего туристического потока и отсутствие государственной политики в вопросах туризма.

1.4. Информационные системы в структуре мирового гостиничного комплекса

Введение в гостиничный бизнес новых информационных технологий способствует улучшению качества обслуживания при одновременном сокращении персонала. Компьютеризация гостиниц, начавшаяся еще в 80-е годы XX в., в настоящее время осуществляется быстрыми темпами по двум главным направлениям [28]:

1) подключение гостиниц к мировым транснациональным компьютерным сетям универсального и специализированного назначения для осуществления функции постоянного и быстрого бронирования мест в гостинице из любой точки планеты;

2) автоматизация трудоемких технологических процедур по управлению гостиницей (планирование, учет, контроль), а также автоматизация технологических процедур жизнеобеспечения и обеспечения безопасности.

Компьютерные технологии позволяют решать многие задачи современного менеджмента более совершенными средствами. В настоящее время трудно представить без компьютерного обеспечения процессов управления не только средний, но и малый отель, с числом номеров менее 100. Известные гостиничные корпорации одними из первых стали использовать компьютерные гостиничные системы для внутреннего управления и для создания собственных транснациональных компьютерных систем бронирования и резервирования мест.

В настоящее время каждая комфортабельная гостиница подключена к одной или нескольким компьютерным сетям бронирования и резервирования мест. Отметим следующие возможности подключения гостиничного предприятия к глобальным международным компьютерным сетям.

1. Подключение к компьютерной специализированной корпоративной гостиничной сети, принадлежащей транснациональной системе, например Holiday или Hilton, и т.д. Пример наиболее крупной гостиничной сети – «Холидекс-2000», принадлежащая «Holiday Inn», с мощным компьютерным центром в Атланте (США), объединяющая свыше 1770 гостиниц (338 тыс. номеров), расположенных в 56 странах. Данная система уже интегрирована с 20 другими международными сетями – авиакомпаниями, гостиницами, туроператорами и производит более 30 млн операций по бронированию в год.

2. Подключение к любой глобальной компьютерной сети бронирования, созданной первоначально для бронирования авиабилетов, а затем в течение второй половины 90-х годов ставшей универсальной системой бронирования и резервирования мест на самолетах, других видах транс-

порта, в гостиницах, театрах и т.д. Примерами таких мощных компьютерных сетей являются «Галилео», «Амадеус», «Сейбр», «Уордспан». Отметим, что, несмотря на конкуренцию между компьютерными сетями, существует тенденция к их интеграции.

3. Подключение к региональной компьютерной сети, принадлежащей крупному туроператору или ассоциации турфирм.

4. Подключение к компьютерной мировой сети универсального информационного назначения Интернет, которая в настоящее время является наиболее крупной и в результате интеграции со специализированными компьютерными сетями бронирования и резервирования, принадлежащими авиакомпаниям, транспортным компаниям и гостиничным объединениям, позволяет осуществлять то же самое бронирование по своим информационным каналам.

Гостиницы могут также использовать комбинацию этих возможностей при обоснованной необходимости.

К настоящему времени имеется также большой выбор компьютерных систем для внутреннего гостиничного применения в качестве автоматизированной системы управления. Разработчики компьютерных систем для гостиниц могут адаптировать свой программный продукт под любую гостиницу, хотя одновременно на рынке этих систем существует множество готовых модификаций, из которых можно выбрать подходящую для той или иной гостиницы с учетом особенностей технологических процессов планирования, учета и контроля. В гостиницах, входящих в сети в результате унификации технологий, используются внутрикорпоративные компьютерные системы управления, что является важным преимуществом сети.

Гостиничные компьютерные системы – интегрированные системы, взаимосвязанные с глобальными сетями бронирования. При этом автоматизируются операции службы приема и размещения гостей, ведения картотеки гостей и т.д., а также функции бухгалтерского учета, контроля и финансового менеджмента в целом, обеспечения безопасности с помощью электронных систем, контроля за технологическими системами и регулирования технологических процессов жизнеобеспечения гостиницы.

1.5. Гостиничная индустрия как средство размещения капитала

При рассмотрении вопросов размещения капитала или инвестирования в гостиничный бизнес необходимо учитывать характер инвестиций в гостиничное производство. *Инвестиции* – это вложения финансовых

средств в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала. Различают реальные (капитальные) и финансовые (портфельные) инвестиции. *Реальные инвестиции* – это вложения средств в физический капитал предприятий, создание новых основных фондов (например, постройка новых гостиниц), реконструкция старых фондов или их техническое перевооружение. *Финансовые инвестиции* – это вложения в покупку акций, ценных бумаг и использование иных финансовых инструментов с целью увеличения финансового капитала инвестора.

Еще одной разновидностью финансовых инвестиций является покупка недвижимости (земельных участков), имущественных прав, лицензий, патентов, товарных знаков, других форм нематериальных активов с целью их перепродажи, сдачи в аренду и иного использования, приводящего к увеличению (сохранению) в течение определенного промежутка времени первоначально вложенного (инвестированного) капитала.

Источники инвестиций могут быть собственные (внутренние) и привлекаемые извне (от внешних инвесторов). Собственные источники инвестиций формируются за счет амортизационных отчислений по действующему основному капиталу, отчислений от прибыли на инвестиционные потребности и др. Внешние источники инвестирования формируются в основном за счет заемных средств (кредитов) банков, внебюджетных фондов инвестиционной поддержки, инвестиционных фондов и компаний, страховых обществ и пенсионных фондов.

Инвестиции в гостиницы производятся в земельные участки, здание и основные фонды. Основная часть капитала инвестируется в основные средства гостиницы, связанные с ее долговременной деятельностью. Здесь присутствуют элементы неопределенности и риска, так как долговременная деятельность повышает постоянные издержки, которые необходимо покрывать независимо от объема деятельности, от того, продается гостиничный продукт или нет, сезон сейчас или не сезон. Кроме того, в гостиничном инвестировании необходимо учитывать такие факторы, как выгодное или невыгодное расположение гостиницы, а также оптимальность загрузки, которая зависит от целевого рынка.

Инфраструктура гостиниц необычайно широка: от оздоровительного центра до развлекательного комплекса с казино. Доходность от различных подразделений может различаться в несколько раз, поэтому оценивать гостиничный бизнес только по доходам от номерного фонда неправильно.

Принятие решения об инвестировании опирается на предварительное изучение рынка с целью оценить спрос, определить возможности и нишу, которую сможет занять гостиничное предприятие на рынке. При

этом необходимо определить характеристики будущего гостиничного продукта по таким параметрам, как качество и цена услуги.

Ведущие специалисты в области гостиничного бизнеса отмечают, что, резко сократилось число вместительных и недорогих гостиниц туристского класса, предназначенных для работы с групповыми турами. Сокращение предложения дает основание для роста цен на гостиничные услуги. За 2004 г. по этому показателю средний сегмент опережает все прочие группы московского гостиничного рынка. Номера в отелях класса 3 звезды подорожали почти на 50%. Причина стремительного роста цен не связана с увеличением числа туристов, приезжающих в столицу. Рост цен вызван значительным снижением номерного фонда города за счет сноса и закрытия на реконструкцию целого ряда гостиниц. С 2000 по 2005 г. столица лишилась 2327 номеров, в то время как было построено, по данным департамента инвестиционного анализа компании «Система Галс», всего 816 новых [45].

Гостиницы сносят интенсивнее, чем строят, поэтому появляется повышенный спрос. В этих условиях гостиничный бизнес является привлекательным для инвесторов. Особенно это относится к 5-звездочным отелям. Например, средние расходы по обслуживанию номера в «Национале» составляют 100 долл., а средняя цена его продажи – 250 долл. Рентабельность достигает 38%, что значительно выше европейских показателей, которые редко превышают 25%. С каждого номера получается в среднем 95 долл. чистой прибыли.

Строить сегодня 5-звездочные люксы намного выгоднее, так как они окупаются на порядок быстрее гостиниц класса 3 звезды. Здесь действуют законы экономики: по затратам строительство 5-звездочной гостиницы не намного дороже, чем 3-звездочной, при этом доходность отличается в несколько раз. В связи с этим для получения дополнительной прибыли инвесторы увеличивают звездность гостиниц, так как затраты на строительные работы и в центре, и на окраине города составляют приблизительно одну и ту же сумму.

В современных условиях в нашей стране существует целый ряд проблем, затрудняющих вложение капитала в гостиничный сектор экономики. Сущность проблем состоит в следующем.

1. Отсутствие площадок под строительство. Строить гостиницу в промышленной зоне нецелесообразно. Лучшим вариантом для строительства является центр города или близлежащие районы с развитой инфраструктурой. Для гостиниц класса 3–4 звезды необходимы участки с удобными транспортными развязками в непосредственной близости от

метро. Практика показывает, что зарезервированные под строительство гостиниц участки перекупаются под проекты, гарантирующие более быструю отдачу (торговые комплексы).

2. Городские власти могут существенно увеличить расходы на строительство. Городские муниципальные власти требуют своей доли в гостиничном предприятии.

3. Проблема окупаемости инвестиций. При возведении жилого дома или торгово-офисного помещения дополнительные затраты могут окупиться на начальном этапе строительства или через один-два года после сдачи в эксплуатацию. Гостиничный бизнес не является высокорентабельным. Например, в Москве срок окупаемости гостиниц класса 5 звезд составляет 7–8 лет, гостиниц класса 3 и 4 звезды растягивается до 15–20 лет.

4. Отсутствие в существующем законодательстве налоговой специфики для гостиничного бизнеса. Отечественное законодательство не рассматривает гостиничный номер как отдельный объект недвижимости (например, понятия «апартаменты» в Гражданском кодексе Российской Федерации не существует).

5. Многократная переуступка прав. При возведении гостиницы инвестор может остановить строительство на определенном этапе из-за недостаточного финансирования и продать недостроенный объект. В результате одни выигрывают тендер на строительство, другие начинают строительство, третьи завершают его. Этот фактор также является одним из основных препятствий на пути строительства гостиниц.

Однако, несмотря на перечисленные выше затруднения, инвестиционный рынок в гостиничном секторе экономики рентабелен. Снос таких гостиниц, как «Интурист», «Савой», «Спорт», «Москва», «Россия» и ряда других, привел к дефициту номерного фонда. Российские и иностранные инвесторы начинают активно осваивать гостиничный рынок в провинции. Спрос на малые гостиницы существенно превышает предложение.

Об инвестировании средств на развитие сети региональных гостиниц в 2005 г. заявила компания «Базовый элемент». В ее планах – покупка существующих объектов и строительство новых. Компания намерена охватить гостиничной сетью 20 крупных городов России [45].

Департамент инвестиционных программ строительства Москвы в 2005–2008 гг. собирается вложить 60 млн долл. в пять гостиниц в Ярославской области класса 3 и 4 звезды, вместимостью 100–150 мест каждая.

С 2004 г. активно идет развитие туристической инфраструктуры на Золотом кольце. За 2005 г. здесь было построено около 20 мини-отелей

на 30–50 номеров каждый. Эти недорогие проекты (300–500 тыс. долл. за гостиницу) осуществляются небольшими местными компаниями и туристическими фирмами.

Иностранные инвесторы уделяют большое внимание российским регионам. Например, французская сеть Accor, долгое время не имевшая возможности вывести свой бизнес за пределы российской столицы, в 2005 г. приступила к строительству отелей в Санкт-Петербурге.

Компания SAS Rezidor, подразделение авиационного концерна SAS, объявила о своем намерении с 2006 г. начать строительство в России около 50 гостиниц. Проект рассчитан на восемь лет, а общий объем инвестиций должен составить (около 650 млн долл.) [45].

Таким образом, в краткосрочной перспективе возможен значительный рост зарубежных и отечественных инвестиций в гостиничный бизнес. Однако делать прогноз на более длительный срок трудно.

1.6. Международная классификация средств размещения

Классификация гостиниц условна и связана со множеством видов туризма, разнообразием мотивов путешествий и различием материального достатка путешествующих. Однако можно выделить общие классификационные признаки – размеры, целевые рынки, уровни обслуживания, формы собственности и другие, позволяющие отнести гостиницу к какой-либо конкретной категории.

Существуют национальные системы классификации, которые поддерживаются государством или гостиничными ассоциациями на основе национальных стандартов и правил сертификации гостиничных услуг. По данным Международной гостиничной ассоциации (МГА), в настоящее время официальная система классификации гостиниц принята в 64 странах мира, в 11 она находится в стадии разработки, в 58 гостиницы не имеют единой классификации [28]. Национальные системы классификации (*табл. 1*) касаются в основном количественных характеристик материальной базы, полноты сервиса, уровня, качества гостиничных услуг и не затрагивают такие признаки, как целевые рынки, специфические требования, формы собственности и структуры управления, принципы расположения гостиниц и др. В связи с этим при изучении гостиничной индустрии знания только этих систем недостаточно.

Таблица 1

Системы классификаций средств размещения, принятые в разных странах

Страна	Принципы классификации
Австралия	5-звездочная классификация
Австрия	5-звездочная европейская система. Существуют внекатегорийные малые гостиницы в сельской местности и дешевые средства размещения
Аргентина	Национальная система классификации. Пять категорий, соответствующих следующим уровням системы пяти звезд: T (tourist class) – 2 звезды; F (first class) – 3 звезды; FS (first superior class) – от 3 до 5 звезд; L (luxe), DL (de luxe) – 5 звезд и суперкомфортабельные
Страны Бенилюкс	5-звездочная система с некоторым завышением звездности (кроме отелей известных сетей)
Великобритания	Система «корон» или «ключей» (в сравнении с общеевропейской звездой корона на одну единицу выше). Используется и классификация BTA (ассоциации британских турагентств) – также 5-звездочная, но с простой методикой назначения звезд
Германия	Классификация гостиниц государственная, по 5-звездочной системе. Средства размещения разделяются на гостиницы, курортные гостиницы (Kurhotel), постоялые дворы (Gasthof), отели-пансионы и отели-гарни
Греция	Четыре категории, обозначаемые буквами (A, B, C, D). Высшая категория качества гостиниц обозначается de luxe. Примерное соответствие качества 5-звездочной системе такое: de luxe – 5 звезд, A – 4 звезды, B – 3 звезды, C – 2 звезды, D – 1 звезда. К некатегорийным средствам размещения относятся апартаменты – квартиры в небольших домах
Египет	5-звездочная классификация с завышенным уровнем качества (на 1–2 звезды)
Израиль	Гостиницы разделены на три категории, которым на практике ставятся общепринятые категории 5 звезд
Испания	Градация категорий, обозначаемых звездами, введена для каждой группы средств размещения: для гостиниц – от 1 до 5 звезд; для бунгало (апартаментов) – от 1 до 4 звезд; для постоялых дворов и пансионов – от 1 до 3 звезд
Италия	Гостиницы разделены на три категории, по качеству примерно соответствующие общепринятой градации в Европе: категория 1 – 4 звезды, категория 2 – 3 звезды, категория 3 – 2 звезды
Китай	5-звездочная классификация для комфортабельных отелей. Некатегорийные средства размещения разделяются на группы: хостелы (постоялые дворы) типа студенческих общежитий, дома для гостей и т.п.

Окончание табл. 1

Страна	Принципы классификации
Мальдивы	Комфортабельные средства размещения подразделяются на категории: «standart», «de luxe», «junior suite», «presidential suite»
Мальта	5-звездочная система сохраняется при внедрении новой национальной системы, разделяющей отели на три категории: золотая, серебряная, бронзовая
Мексика	5-звездочная национальная классификация, сходная с европейской. Класс отеля устанавливается на основе анализа большого числа параметров – от 52 до 108. Кроме того, есть еще категория выше 5 звезд – gran turismo
Норвегия	5-звездочная система для комфортабельных отелей. Развита система некатегорийных молодежных общежитий (youth hostels)
ОАЭ	5-звездочная система для отелей. Распространены виллы и апартаменты (некатегорийные средства размещения)
Россия	5-звездочная классификация в соответствии с ГОСТ Р 50645–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц»
Франция	5-звездочная классификация

Всемирная туристская организация (ВТО), анализирующая данные национальной статистики и публикующая сводные статистические отчеты, рекомендует свою классификационную схему (*рис. 1*), которую необходимо знать при анализе и сопоставлении статистических данных [17].

Классификация гостиниц по размерам (вместимости)

Вместимость гостиниц определяется количеством номеров или мест. В статистических данных часто приводятся оба этих параметра. По числу номеров гостиницы разделяются на четыре категории: малые (до 100 номеров); средние (от 100 до 300 номеров); большие (от 300 до 1000 номеров); гиганты (более 1000 номеров).

Классификация гостиниц по целевым рынкам

Целевой рынок – это конкретная категория людей, которую отель предполагает видеть в качестве потенциальных гостей. Одни гостиницы проектируются и строятся под целевые рынки, другие стараются выйти на них, используя в своей стратегии маркетинговый подход. По обслуживанию целевых рынков гостиницы разделяются следующим образом.

1. Гостиницы для туристов, целью путешествия которых является профессиональная деятельность – бизнес, коммерция, встречи, совещания, сим-

позиумы, конференции, обучение, профессиональные выставки, презентации. К категории гостиниц делового назначения относятся бизнес-отели, конгресс-отели, профессиональные клуб-отели и ведомственные отели.

2. Гостиницы для туристов, основной целью и мотивом путешествия которых являются отдых (пассивный, активный, комбинированный) и лечение (профилактическое, восстановительное). Эти направления туризма обслуживают курортные гостиницы, пансионаты и дома отдыха (для стационарного пассивного отдыха), туркомплексы, туристско-спортивные гостиницы, казино-отели (гостиницы для любителей азартных игр) и др.

3. Транзитные гостиницы на авиатрассах (гостиницы при аэропортах), на автотрассах (мотели), на железнодорожных трассах (привокзальные), на водных трассах (отели, расположенные вблизи портов).

4. Гостиницы для постоянного проживания.

Классификация по уровню обслуживания

В международной практике гостиницы разделяются на три уровня обслуживания: мировой стандарт, средний уровень и ограниченные услуги.



Рис. 1. Классификация средств размещения, рекомендуемая ВТО

1. Обслуживание на мировом уровне. На данном уровне обслуживается элита общества – политические деятели, всемирно известные представители науки и культуры, руководители крупных предприятий и состоятельные клиенты. В этих гостиницах подготовлены соответствующая материальная база (роскошные апартаменты) и высокопрофессиональный обслуживающий персонал. Гостиницы мирового уровня уделяют особое внимание каждому гостю и содержат многочисленный штат обслуживающего персонала. Это дает возможность предоставлять большое количество разнообразных услуг и быстро реагировать на запросы гостей.

2. Средний уровень обслуживания. Гостиницы обслуживают наибольший сегмент рынка потребителей гостиничных услуг. Проживают в таких гостиницах предприниматели, путешественники и отдельные семьи. В гостиницах работает поэтажный персонал, имеются ресторан, кафе, комнаты отдыха, которые принимают как проживающих в гостинице, так и других посетителей. Конференц-зал гостиницы вечером предлагает для гостей разнообразные развлекательные программы.

3. Ограниченное обслуживание. Гостиницы с ограниченным набором услуг являются быстрорастущим сегментом рынка гостиничных предприятий. Услугами таких гостиниц пользуются небогатые путешественники, которым нужен номер для проживания без излишеств. Это могут быть семьи с детьми, туристические группы, путешествующие на автобусе, люди, находящиеся в отпуске, пенсионеры, мелкие бизнесмены и т.д. Главное внимание уделяется предоставлению гостям чистых, уютных, но недорогих номеров и удовлетворению самых необходимых потребностей. В гостиницах малочисленный поэтажный персонал. Питание не входит в стоимость проживания, т.е. гость может пообедать в любом другом заведении города. Статус таких гостиниц низок в связи с ограниченным набором предоставляемых услуг.

Классификация гостиниц по видам собственности

По видам собственности или принадлежности различают следующие гостиницы.

1. Независимые гостиницы, которые являются самостоятельными в управлении и виде собственности (акционерные общества, семейные гостиницы и др.). Преимуществами таких гостиниц являются их автономность и гибкость, так как нет необходимости поддерживать образ всей сети гостиниц, направленный на завоевание определенного сегмента рынка, и существует реальная возможность быстрого приспособления к его изменяющимся условиям.

2. Дочерние гостиницы принадлежат или управляются какой-либо организацией. Головная организация учреждает рамки управленческих дей-

ствий для всех предприятий, входящих в корпорацию или сеть. Управляющие гостиниц отчитываются о своей работе перед корпорацией. В отличие от независимых гостиниц сети имеют такую организационную структуру, которая позволяет эффективнее использовать финансовые, материальные, временны́е, информационные и человеческие ресурсы.

1.7. Особенности классификации гостиниц в России

В России с 1994 г. классификация гостиниц осуществлялась в соответствии с Положением о критериях классификации гостиниц, Критериями классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации, а также ГОСТ Р 50645–94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».

В 2005 г. на основании приказа Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86 была введена новая Система классификации гостиниц и других средств размещения (далее – Система) – документ, регулирующий порядок классификации гостиниц и других средств размещения, оценки их соответствия требованиям, установленным в Системе, и аттестации их на соответствующую категорию.

Классификация гостиниц и других средства размещения в России осуществляется на добровольной основе.

Основные цели классификации:

- соблюдение современных стандартов обслуживания и стабильности качества, предоставляемых в гостиницах;
- гармонизация критериев классификации гостиниц в Российской Федерации с рекомендациями Всемирной туристской организации и существующей зарубежной практикой;
- дифференциация гостиниц в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;
- оказание помощи потребителю в компетентном выборе гостиницы;
- доведение до потребителя достоверной информации о том, что категория гостиницы подтверждена результатами классификации и соответствует критериям, установленным в нормативных документах, принятых в Системе;
- повышение конкурентоспособности гостиниц;
- содействие увеличению туристского потока и доходов от въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки предоставляемых услуг.

Классификация предполагает разделение гостиниц по категориям: «5 звезд», «4 звезды», «3 звезды», «2 звезды», «1 звезда» и проводится в три этапа:

1-й этап – экспертная оценка соответствия гостиницы категории;

2-й этап – аттестация гостиницы по методам балльной оценки;

3-й этап – экспертный контроль классифицированных гостиниц.

Гостиницы и другие средства размещения определенной категории должны соответствовать следующим требованиям и критериям.

1. Требования, объединенные в следующие группы:

- к зданию и прилегающей к нему территории;
- к техническому оборудованию;
- к номерному фонду;
- к техническому оснащению;
- к санитарным объектам общего пользования;
- к общественным помещениям;
- к помещениям для предоставления услуг питания;
- к услугам;
- к услугам питания;
- к персоналу и его подготовке.

2. Критерии балльной оценки с учетом суммарного числа баллов:

- для гостиниц с количеством номеров менее 50;
- для гостиниц с количеством номеров более 50;
- для домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.

Классификация номеров гостиницы по категориям основывается на комплексе требований и критериях балльной оценки.

Оценка соответствия номеров категориям проводится также в три этапа.

1-й этап – проводится предварительная оценка соответствия номера требованиям, определенным системой классификации. По результатам предварительной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям.

2-й этап – проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, приведенным в системе классификации. По результатам балльной оценки составляются протоколы, где указывается суммарное число баллов.

3-й этап – на основании указанных выше протоколов проводится окончательная оценка соответствия номеров категориям.

В Российской Федерации установлены следующие категории номеров средства размещения:

- высшая – «сьюит»;
- «апартамент»;
- «люкс»;
- «студия»;
- первая;
- вторая;
- третья;
- четвертая;
- пятая.

Система классификации гостиниц и других средств размещения по Российской Федерации приведена в *приложении 1* учебного пособия.

По формам собственности и организации управления гостиничные предприятия Российской Федерации подразделяют на следующие классификационные группы:

- муниципальные предприятия, являющиеся собственностью города (на 2002 г. составляли 54% всего гостиничного фонда страны).
- частные гостиницы (24,9%);
- гостиницы, находящиеся в смешанной собственности (без иностранного участия – 18%);
- гостиницы, находящиеся в иностранной собственности (2,9%);
- гостиницы, находящиеся в российской собственности (с иностранным участием – 0,2%).

Любая классификация условна, так что конкретная гостиница может быть отнесена сразу к нескольким категориям, и наоборот, в силу ограниченности классификационных признаков многие средства размещения туристов вообще нельзя отнести к какой-либо конкретной категории.

1.8. Краткая характеристика основных групп гостиниц

Характеристика основных групп гостиниц основана на обобщении ряда работ специалистов в данной области, к которым относятся Н.И. Кабушкин, Г.А. Папирян, А.Д. Чудновский, М.А. Жукова и др.

Коммерческие гостиницы

Это самая крупная группа отелей. Расположены в центре города или в его деловом районе и обслуживают бизнесменов, туристические группы, индивидуальных туристов. Гостиницы располагают конференц-залами,

номерами «люкс» и банкетными залами. К услугам гостей – прачечная, химчистка, объекты розничной торговли, бассейны, оздоровительные клубы, теннисные корты, сауны, спортивные площадки.

Отели «люкс»

Отели «люкс» – это новейший, быстроразвивающийся сегмент гостиничной индустрии. По вместимости данный тип относится к малым и средним предприятиям. Отели рассчитаны на людей, которые пользуются номером «люкс» как местом временного проживания и наслаждаются домашним комфортом вне дома. Семьи, приезжающие в отпуск, находят такое место проживания на отдыхе очень удобным. Люди разных профессий могут совмещать работу с отдыхом и даже принимать гостей. Некоторые отели предлагают завтраки, вечерние закуски, что дает гостям возможность общаться друг с другом.

Курортные гостиницы

Клиенты выбирают эти гостиницы в качестве запланированного места отдыха. Гостей здесь привлекают живописным пейзажем. Многие гостиницы предлагают широкий спектр услуг для активной деятельности гостей: танцы, гольф, теннис, верховая езда, прогулки, катание на лыжах, плавание. Отличает эти отели комфортная и расслабляющая атмосфера. Подобные гостиницы рассчитывают на постоянных клиентов, приезжающих сюда на отдых из года в год, а также на их положительные отзывы и рекомендации своим друзьям и знакомым.

Конференц-центры

Конференц-центры располагаются в столицах и предоставляют большие возможности для отдыха: площадки для гольфа, открытые и закрытые бассейны, тренажерные залы, спортивные площадки и т.д. Здесь предлагается ночлег на одну ночь. Главная задача конференц-центра состоит в обеспечении необходимого технического аудио- и видеооборудования, комфортабельной мебели и др. Возможности для развлечения ограничены, потому что конференц-центры нацелены на удовлетворение нужд организаторов конференции, а не на заполнение досуга его участников.

Конгресс-отели

Спрос на конгресс-отели возник недавно и за последние 20 лет вырос почти в два раза. Конгресс-отели располагают 2000 номеров и более. Здесь останавливаются участники крупных конференций во время их проведения. Площадь выставочных залов может равняться 50 000 кв. футов плюс залы фуршетов и собраний. Конгресс-отели обслуживают де-

ловой сегмент рынка. Предоставляется полный набор деловых услуг: телеконференция, секретариат, перевод на многие языки, факс. Многие конгресс-отели привлекают конвенционный рынок для проведения государственных, региональных и международных конгрессов. Заявка на проведение конгресса в отеле подается за два года, но нередко проведение конгресса в отеле планируется и за 10 лет. Это объясняется многочисленностью приглашенных гостей.

Гостиницы-казино

Казино-отели предназначены для гостей, которые предпочитают игровые развлечения. Гостиничные номера и сервис предприятий питания могут быть на высшем уровне, но их функции вторичны по отношению к казино. К услугам гостей – экстравагантные шоу. Своим посетителям отель предлагает чартерные рейсы. Казино в отеле работает 24 часа в сутки, 365 дней в году, что говорит о высокой степени эксплуатации гостиничных номеров и предприятий питания. Некоторые казино-отели очень большие – достигают 4000 номеров.

Гостиницы для постоянного проживания

Данный тип рассчитан на гостей, постоянно проживающих в них. Обстановка номера в таком отеле аналогична номеру в отеле «люкс». К услугам гостей – ежедневная уборка, телефон, услуги контактной службы и другой гостиничный сервис. При отеле могут быть ресторан и зал для отдыха.

Мотели

Мотель – гостиница, обслуживающая гостей, прибывших на автомобиле. Мотели предоставляют парковку для машин гостей рядом с гостиницей. Большинство мотелей – двухэтажные, построены в районе основных магистралей. Многие мотели расположены в местах, отличающихся живописным пейзажем. Мотели не предлагают полный перечень услуг, характерных для отеля.

Частные гостиницы типа BB (ночлег и завтрак)

Это небольшие дома, где расположено несколько номеров, или небольшие коммерческие здания (от 20 до 30 номеров). Владелец гостиницы живет, как правило, в этом же доме. Обязательный завтрак варьирует от обычного легкого континентального до полноценного обеда. Иногда гостиницы предлагают лишь ночлег и завтрак. Остальные виды сервиса и рекреационные возможности отсутствуют. Этим объясняется низкая цена проживания в подобной гостинице.

Таймшерные отели и отели-кондоминиумы

Другим расширяющимся сегментом рынка гостиничной индустрии являются таймшерные отели. Индивидуалы покупают право владения частью помещения на какой-то срок (от одной до двух недель в год). Эти отели особенно популярны в курортных зонах. Владельцы не могут себе позволить совладение отелем в течение всего года, поэтому являются таковыми лишь несколько недель в году.

Отели-кондоминиумы похожи на таймшерные. Разница между ними заключается в форме собственности. Помещения в отелях-кондоминиумах могут передаваться во владение лишь одному хозяину, в то время как у таймшерного отеля может быть несколько владельцев. Владельцы ответственны за меблировку помещения. Номер обычно включает гостиную, столовую, кухню, ванную, одну или несколько спален.

Гостиный двор

Предприятие, отличающееся упрощенным стандартом обслуживания, меньшей вместимостью, отсутствием ряда общественных помещений для встречи и пребывания гостей – холлов, вестибюлей, гостиных и др. В структуре гостиного двора обязательны ресторан и бар.

Ротель

Передвижная гостиница, представляющая собой вагон с 1- и 2-местными отсеками, в которых расположены спальные кресла. Имеются отсеки для переодевания, туалет, кухня, холодильник.

Ботель

Небольшая гостиница на воде, в качестве которой используется соответствующим образом оборудованное судно. Набор услуг ограничен.

Флотель

Крупная гостиница, называемая «курортом на воде» и используемая для организации бизнес-туров, конгресс-круизов, обучающих туров и др. Клиентам предлагают комфортные номера с большим набором услуг: бассейны, тренажерные залы, конференц-залы, библиотека, информационное обеспечение (факсы, телетайпы, Интернет) и др.

Флайтель

Аэрогостиница, или «летающий отель». Дорогая и малочисленная группа гостиниц, оснащенных современным информационно-технологическим оборудованием и предназначенных для оказания услуг в деловом сегменте целевого рынка гостиничной индустрии.

Экзотические гостиницы

Новый и малочисленный сегмент гостиничного рынка.

В Швеции есть гостиница, полностью построенная изо льда.

В Боливии местный крестьянин построил на месте пересохшего соленого озера белоснежный отель из соляных блоков. Гостиница, получившая название White Beach, вместимостью 30 мест, внесена во все путеводители по стране и пользуется огромной популярностью у туристов. White Beach приносит своему владельцу ежедневный доход не менее 1000 долл. что по боливийским меркам является огромным состоянием.

В Бахрейне существует подводная гостиница. Она состоит из шести корпусов, соединенных оригинальными переходами. Попасть туда можно на специальных прозрачных лифтах, которые опускают любителей экзотики в морскую пучину. Похожая гостиница есть во Флориде (США). Она рассчитана на шесть человек и считается самой маленькой, ее площадь составляет 135 кв. м.

Самой экзотической признана гостиница в Республике Тринидад и Тобаго. Она висит на скале, и зайти в нее можно только через крышу.

! ВЫВОДЫ

1. Гостиница является составной частью индустрии гостеприимства, которая, в свою очередь, относится к более крупной индустрии – туризму. Гостиница может быть определена как предприятие, основной задачей которого является предоставление услуг по размещению и питанию на должном уровне при постоянно изменяющихся нуждах и потребностях клиентов.

2. Исторически гостиничная индустрия наиболее интенсивно развивалась в странах с благоприятной внутренней и внешней политикой, устойчивым экономическим потенциалом, достаточным уровнем культуры и социальной поддержки граждан, а также с развитой инфраструктурой информационных и коммуникативных средств связи.

3. Современное мировое развитие гостиничной индустрии характеризуется централизацией и интеграцией управления. Гостиницы могут функционировать как независимые коммерческие предприятия или входить в гостиничные сети, предоставляющие им преимущества. Гостиничные сети – это объединения гостиниц, работающих по контракту на управление. Контракт заключается между собственником конкретной гостиницы и компанией, предоставляющей услуги в области управления.

4. В настоящее время в России многие гостиницы морально и физически устарели и не способны участвовать в конкурентной борьбе на рынке услуг. В значительной мере это обусловлено отсутствием платежеспособного спроса на качественные услуги и наследием советской политики строительства гостиниц с низким уровнем сервиса во всех центрах страны, кроме Москвы.

5. В экономике современной России гостиничный бизнес считается достаточно привлекательным для инвестирования. Крупные зарубежные и отечественные финансово-промышленные группы заявили о своих намерениях инвестировать средства в новые сегменты регионального гостиничного рынка, такие как малые гостиницы, туристические деревни, конгресс-комплексы.

6. Классифицировать гостиницы достаточно сложно из-за их большого разнообразия. Уровень комфорта является решающим фактором, влияющим на определение класса гостиницы. В каждом государстве к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному. Это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государств, препятствуют введению в мире единой классификации гостиниц.

7. В настоящее время действует около 30 национальных систем классификации гостиниц (система звезд от 1 до 5; система букв – A, B, C, D; система «корон» или «ключей», «бриллиантов» и т.д.), которые можно объединить в две основные группы. Это «европейский» тип, в основу которого положена французская национальная система, и «балльная оценка», в основе которой лежит индийская национальная система.

8. Система классификации гостиниц и других средств размещения в России осуществляется на добровольной основе, предполагает подразделение гостиниц по категориям «5 звезд», «4 звезды», «3 звезды», «2 звезды», «1 звезда» и проводится на основе экспертной оценки соответствия гостиницы определенной категории по методам балльной оценки с последующим экспертным контролем классифицированных гостиниц.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что включает в себя понятие «индустрия гостеприимства»?

2. Каковы роль и место современной гостиничной индустрии в экономике государства?

3. Раскройте содержание миссии, философии, целей и задач гостиницы.

4. В чем состоят особенности развития мировой гостиничной индустрии?

5. Каковы основные тенденции современного развития мировой гостиничной индустрии?

6. Чем объясняется низкий уровень развития отечественной индустрии гостеприимства?

7. С какими трудностями сталкиваются инвесторы, вкладывающие денежные средства в отечественный гостиничный бизнес?

8. Для чего необходима классификация средств размещения? Назовите основные классификационные параметры, рекомендуемые ВТО.

9. Каковы принципы и основные цели классификации гостиниц и других средств размещения в нашей стране?

10. Охарактеризуйте различные группы гостиниц.

11. Дайте определение понятия «гостиничная сеть». В чем ее преимущества и недостатки?

12. Какие первоочередные задачи стоят перед отечественной индустрией гостеприимства в плане развития гостиничного хозяйства?



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Пользуясь Системой классификации гостиниц и других средств размещения, представленной в *приложении 1* учебного пособия, определите категорию гостиниц в следующих задачах.

1. Номерной фонд гостиницы составляют 48 номеров. Здание гостиницы имеет светящиеся вывеску и эмблему, вход для гостей с козырьком для защиты от осадков и воздушно-тепловой завесой. Номера на 100% оснащены внутренней городской, междугородной и международной связью. Услуги питания гостям предоставляются круглосуточно в нескольких залах, работает ночной клуб. На территории гостиницы работают магазины, киоски, почта, телеграф. К услугам желающих – закрытый плавательный бассейн (площадь водной поверхности – 40 кв. м), тренажерный зал. В случае необходимости гости могут воспользоваться услугами врача.

Здание гостиницы располагается на второй линии реки. Для удобства путешествующих выделен один этаж, где курение не разрешается. Внешний вид здания, качество общественных помещений и их оборудование хорошие. В 100% номеров качество и оборудование номеров и ванных комнат хорошие. Во всех ванных комнатах подогревается пол, есть биде, фен и банные простыни. Во всех номерах – спутниковое телевидение. Имеется охраняемая автостоянка.

2. Номерной фонд гостиницы составляют 120 1- и 2-местных номеров, площадь которых не менее 12 кв. м. Вход для обслуживающего персонала отдельный. Холл гостиницы просторный, около 80 кв. м. Во всех номерах есть санузел, горячее и холодное водоснабжение, внутренняя и городская связь. Белье в номерах меняют один раз в три дня, полотенца – ежедневно. Гостиница предоставляет услуги химчистки, мелкого ремонта одежды, обмена валюты, вызова такси. По просьбе гостей обслуживающий персонал подносит багаж из машины в номер или обратно.

Фасад, балконы, напольное покрытие, стены, занавеси, освещение, мебель общественных помещений находятся в отличном состоянии. Это можно сказать и про напольное покрытие, мебель, занавеси номеров. В хорошем состоянии – сантехническое оборудование номеров, стены и краны в ванных комнатах, имеется фен и биде во всех номерах. Гостям в ресторане, который имеет отдельный вход, предлагают блюда национальной кухни в течение 14 часов в сутки. Бары гостиницы обслуживают клиентов 12 часов в сутки. На территории гостиницы в пределах 100 м есть охраняемая автостоянка. Предусмотрен сервис для инвалидов. На территории гостиницы расположены четыре торговые точки. Имеются телефонная почта и телефакс.

3. В дорожной пятиэтажной гостинице 52 номера. Есть небольшое уютное кафе. На каждом этаже имеется общий холл, где гостям предлагается разнообразная туристическая информация, можно посмотреть телепередачи, а в случае необходимости воспользоваться аптечкой. С 7 до 10 часов утра предлагается завтрак и вручается корреспонденция. По правилам внутреннего распорядка постельное белье и полотенца меняются один раз в три дня. Обслуживающий персонал соответствует требованиям профессиональных стандартов и имеет служебные знаки отличия.

В гостинице в хорошем состоянии находятся фасад, лоджии, напольное покрытие, стены, занавеси, освещение, мебель общественных помещений. Во всех номерах в отличном состоянии содержатся постельные принадлежности, мебель и занавеси. На расстоянии 100 м от гостиницы есть охраняемая автостоянка. Предусмотрены услуги для гостей-инвалидов. Есть небольшой плавательный бассейн (40 кв. м) и сауна на 8 человек. К услугам гостей, путешествующих с детьми, детская комната под наблюдением воспитателя на протяжении 8 часов в сутки. Для гостей предусмотрены услуги по транспортному обслуживанию и доставке багажа. В дневное время суток работают две торговые точки.

4. Частная гостиница на окраине города расположена в старинном двухэтажном особняке. В интерьер гостиницы гармонично вписываются

лифты (грузовой и пассажирский), выполненные в старинном стиле. Многокомнатные номера (номерной фонд – 40 номеров) позволяют гостям свободно и удобно перемещаться. Приветливый персонал в форменной одежде предлагает гостям города услуги гидов, бронирование и продажу билетов на зрелищные мероприятия и различные виды транспорта. В случае экстренной необходимости персонал гостиницы быстро отправит или доставит важную корреспонденцию.

Гостиница расположена в здании, которое является архитектурным памятником городского значения. Фасад здания недавно отреставрирован и находится в прекрасном состоянии. Есть два гостиных салона. Состояние интерьера салонов и других общественных помещений хорошее. Качество и состояние оборудования номерного фонда удовлетворительные. Состояние оборудования ванных комнат – стены, пол со специальным покрытием, сантехника, краны – хорошее. Рядом, в 60 м от гостиницы, оборудована платная охраняемая стоянка, где предлагают услуги аренды автомобиля. В гостинице предусмотрен сервис для инвалидов. Есть ресторан, который работает с 12 часов дня до 12 ночи, и кафе, работающее с 8 утра до 8 вечера. К услугам проживающих – транспортное обслуживание.

5. Пансионат располагается в лесной зоне, недалеко от города. Номера для отдыхающих 2-местные. Пансионат оборудован резервной системой газоводоснабжения и стационарным генератором, а также системой кондиционирования воздуха. В пансионате есть телефоны коллективного пользования для городской, междугородной и международной связи, почтовые и телеграфные услуги. На территории пансионата работают химчистка и ателье, где осуществляется мелкий ремонт одежды. Разработаны стандарты поведения, обслуживания и внешнего вида персонала пансионата.

Пансионат расположен в бывшем родовом поместье князей Шадурских на берегу реки, на территории парковой зоны площадью более 10 га, в особняке, являющемся памятником культуры федерального значения. Внешний вид здания, стены, освещение, напольное покрытие, мебель после ремонта необычайно гармоничны. В номерах в хорошем состоянии мебель, занавеси, постельные принадлежности. Гостям предоставляются транспортные услуги. Гости могут обслуживаться одновременно в двух кафе и ресторане по системе «шведский стол». Кафе работают в течение 12 часов в сутки, однако продажа напитков осуществляется круглосуточно. Для активного отдыха предлагаются занятия в зале для фитнеса, в открытом бассейне с неподогреваемой водой (62 кв. м) и более 6 оздоровительных процедур. Имеется сервис для ин-

валидов. К дополнительным услугам на территории пансионата можно отнести обеспечение специализированного отдыха: рыбалка на четырех площадках.

6. Гостиница по вместимости относится к числу средних. К услугам деловых туристов – бизнес-центр с современными электронными средствами связи, конференц-зал, который может быть трансформирован в банкетный зал. Гостям предлагают многокомнатные номера, которые при желании могут быть соединены. При приеме и размещении гостей предлагаются газеты, журналы, напитки. Гость может взять напрокат автомобиль. Услуги питания предоставляются на выбор круглосуточно – работают три ресторана, кафе, бары на этажах. Вода в номера подается очищенная, пригодная для питья. Имеются тренажерный зал и плавательный бассейн.

Внешний вид здания можно характеризовать как отличный. Гармонично, по стилю здания подобран дизайн двух гостевых лифтов. Для обслуживающего персонала и багажа есть отдельный лифт. На первом этаже располагаются стилизованный, специализированный ресторан с отдельным входом (работает круглосуточно) с баром, который работает также круглосуточно, и казино. На первом этаже располагаются парикмахерская, магазин, аптечный и газетный киоски, услуги телекса и телефакса. В 40 м от гостиницы – большая автостоянка, где дополнительно предлагаются прокат автомобилей и бытовых товаров. В гостинице реставрирован большой плавательный бассейн (85 кв. м), есть две сауны на 8 и 4 человека. Состояние интерьера, салонов, общественных помещений и номерного фонда отличное. Во всех номерах есть кабельное телевидение. Гостиница предусматривает сервисное обслуживание гостей-инвалидов. В хорошем состоянии находятся ванные комнаты: стены, пол, имеющий специальное покрытие, сантехническое оборудование, биде, краны. Для всех гостей предусмотрены индивидуальные халаты и фен. Тренажерный зал для фитнеса занимает около 32 кв. м. Есть детская комната с квалифицированным персоналом.

7. Дом отдыха имеет около 20% 4-местных номеров, остальные 2- и 1-местные. Площадь однокомнатного 1-местного номера 9 кв. м, однокомнатного 2-местного – 13 кв. м. В 60% номеров санузел находится в номере и его площадь составляет 2,6 кв. м. На двух верхних этажах имеются по два общих туалета, по две ванные и душевые общего пользования. Лифт работает круглосуточно. В каждом номере имеются вентилятор и внутренняя телефонная связь. Служба приема и размещения совмещена с зоной для отдыха и ожидания. Ценности отдыхающих хранятся в сейфе администрации.

Дом отдыха находится на берегу озера. Территория дома отдыха составляет более 12 га ухоженной, в отличном состоянии лесопарковой зоны, которая расположена на территории заповедника, при этом на каждого отдыхающего приходится более 200 кв. м. Здание оборудовано тремя лифтами, есть гостевой салон и номера для некурящих. Качество и состояние оборудования номерного фонда в 100% номеров оценивается как хорошее. Ванные комнаты (пол, стены, сантехническое оборудование, краны) находятся также в хорошем состоянии. Предусмотрена доставка багажа. К услугам отдыхающих – два кафе и два ресторана, обслуживание по системе «шведский стол» и круглосуточная продажа напитков на территории дома отдыха. Работают парикмахерская и газетный киоск.

8. На здании пятиэтажной гостиницы (60 номеров) имеется светящаяся вывеска. Лифт работает круглосуточно. В номера производится подача холодной и горячей воды. Смена белья предусмотрена один раз в пять дней, полотенец – один раз в три дня. Площадь номера позволяет гостям удобно и безопасно передвигаться и пользоваться мебелью и оборудованием. Вблизи общественных помещений имеется туалет, оборудованный кабинами с туалетной бумагой, электророзетками, зеркалом. Мебель соответствует функциональному назначению всех помещений. Площадь холла небольшая – 25 кв. м. На каждом этаже можно посмотреть телевизионные передачи.

Внешний вид гостиницы оставляет приятное впечатление, здание хорошо освещено. Холл и общественные помещения недавно отремонтированы: стены и напольные покрытия находятся в хорошем состоянии. Мебель и занавеси удачно сочетаются по цветовой гамме. Оборудование номерного фонда (стены, напольное покрытие, мебель, занавеси, сантехника, краны, постельные принадлежности) удовлетворительное. В гостинице есть небольшое кафе, которое работает круглосуточно. Имеется зал игровых автоматов.

9. Небольшая частная гостиница в центральном районе города имеет 45 номеров. Все номера многокомнатные, оснащены системами для обеспечения теплового комфорта. Холл просторный – 75 кв. м, где гостям предоставляются разнообразная туристическая информация, почтовые и телеграфные услуги, вызов такси, услуги химчистки в течение суток, обмен валюты. Утром по просьбе клиента персонал может его разбудить к намеченному времени и подать завтрак (по желанию). Имеются также кафе и бар.

Гостиница имеет хороший внешний вид и качество оборудования общественных помещений. Есть гостевой лифт и гостевой салон. На терри-

тории гостиницы круглосуточно работают бар и зал игровых автоматов. Кафе работает 12 часов в сутки. В номерах хорошее покрытие, мебель, занавеси, постельные принадлежности, сантехническое оборудование, краны. В холле работает телефонный автомат с междугородной связью.

10. Большая гостиница имеет фирменную светящуюся эмблему, отдельный вход для гостей защищен козырьком от атмосферных осадков. У входа в гостиницу – швейцар. Все помещения гостиницы кондиционируются в любое время года. Номерной фонд гостиницы состоит исключительно из многокомнатных номеров, но соединение их по просьбе клиентов не предусматривается. Коридоры декоративно озеленены, имеют ковровое покрытие и оснащены видеонаблюдением. Все двери номеров имеют электронными замками. Холл просторный, около 120 кв. м.

Внешний вид здания гостиницы, построенной год назад, выполнен в современном стиле и может характеризоваться как отличный. На первом этаже располагаются специализированный ресторан с отдельным входом (работает с 12 часов дня до 2 ночи), кафе и казино с залом для игровых автоматов также с отдельным входом (время работы – 14.00 – 2.00). На первом этаже есть парикмахерская, магазин, аптечный и газетный киоски, к услугам гостей телекс и телефакс. В 50 м от гостиницы – большая автостоянка, где дополнительно предлагают прокат автомобилей и бытовых товаров. Гостей обслуживают два скоростных лифта, служащие пользуются отдельным лифтом. Гостиница предусматривает сервисное обслуживание гостей-инвалидов. Качество и состояние оборудования номерного фонда отличные. В хорошем состоянии находятся ванные комнаты: стены, пол, имеющий специальное покрытие, сантехническое оборудование, краны. Гостей и багаж обслуживает специальный транспорт.

Глава 2

Особенности управления гостиничным предприятием

2.1. Цели и задачи управления гостиничным предприятием

Гостиничный менеджмент как отдельная дисциплина стал развиваться относительно недавно: первые менеджеры со специальным образованием появились только в 20-е годы прошлого века (до этого все гостиничные управляющие были чистыми практиками), а внедрение современных методов управления началось лишь в середине XX столетия. Раньше считалось, что менеджмент гостеприимства настолько специфичен, что теория управления к гостиницам неприменима.

Целью управления гостиничным предприятием является изыскание путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности гостиницы в современных рыночных условиях за счет профессионального менеджмента.

Задачи профессионального менеджмента заключаются в следующем:

- необходимо четко знать основные функции и связующие процессы управления гостиничным предприятием;
- уметь максимально использовать доступную информацию в процессе принятия управленческих решений;
- владеть методами моделирования и оптимизации управленческих решений;
- выявлять и анализировать факторы риска, сопутствующие разработке и принятию управленческих решений в процессе управления гостиничным предприятием;
- принимать эффективные решения в конфликтных ситуациях;
- управлять комплектованием кадров для предприятий сферы гостеприимства на основе современных методов отбора и оценки персонала;
- разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе современных психологических подходов.

2.2. Теоретические и методологические основы управления

Исторический процесс развития общества постепенно привел человечество к разделению труда и выделению в виде самостоятельной деятельности такой сферы, как управление. Только благодаря скоординированным управленческим действиям люди могли развиваться и создавать материальные и социальные ценности.

В основу управления в гостиничной индустрии положены теоретические разработки ведущих ученых XX столетия, которые на разных этапах развития и становления теории управления выявили различные подходы, образовали научные школы и, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в теорию управления. Наиболее значимыми из них являются следующие.

Школа научного управления (1885–1920)

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Направленное и систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности труда.
5. Отделение планирования от других видов работ.

Классическая школа управления (1920–1950)

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.

Школа человеческих отношений (1930–1950)

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения удовлетворенности от трудового процесса и производительности труда.
2. Применение наук о человеческом поведении.
3. Формирование организаций таким образом, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления (1930 г. – настоящее время)

1. Разработка и применение моделей для более углубленного понимания сложных управленческих проблем.
2. Развитие количественных методов принятия решений в сложных ситуациях.

Школа управления, или количественный подход (1950 г. – настоящее время)

1. Вклад математики, статистики, инженерных наук и связанных с ним областей знаний в управлении.

2. Формирование экономико-статистических методов в управлении.

Таким образом, до начала XX в. управление не считалось самостоятельной областью научных исследований. В 20-е годы прошлого столетия известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании А. Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» предложил последовательную систему принципов управления [44].

1. *Разделение труда*. Его цель – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при прочих равных условиях. Достигается за счет сокращения целей.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия – это право отдавать приказ, а ответственность – необходимость отвечать за его последствия. Где дают полномочия, там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина – это одна из задач руководителя. Дисциплина предполагает справедливое применение санкций.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

7. *Вознаграждение персонала.* За свою работу работники должны получать справедливую оплату.

8. *Централизация.* Способ организации отдельных групп в направлении общих целей и плана. Централизация зависит от условий деятельности организации, но в некоторых случаях необходимо разделение труда. Важным при этом является рассмотрение вопроса о соотношении централизации и децентрализации.

9. *Скалярная цель.* Иерархия руководящих должностей.

10. *Порядок.* Расположение всего на своем месте.

11. *Справедливость.* Сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. *Инициатива.* Разработка плана и его реализация.

14. *Корпоративный дух.* Он является результатом взаимосвязанной работы персонала.

Благодаря А. Файолю менеджмент стали считать особой специфической деятельностью, которая включает *систему скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.*

В 30-е годы XX в. классик зарубежного менеджмента Ч. Барнард на основе собственного опыта и активной личной работы на посту руководителя фирмы Bell Telephon System был первым, кто определил человеческие ресурсы как стратегическому фактору организации. Ч. Барнард отводил особую роль управляющим, к функциям которых он относил следующее [52]:

- искусство принятия решений;
- постановка целей на основе предвидения будущего;
- четкое представление системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала;
- роль управляющего в созидании организационной морали.

Ч. Барнард сформулировал также несколько принципов действия коммуникаций внутри организации, на основе которых в конце 60-х годов XX столетия Американская ассоциация управления опубликовала ставшие классическими «заповеди успешной коммуникации», которые включают следующее:

- планирование;
- анализ;
- целеполагание;
- намерение и решимость;
- направленность получателя информации;
- долгосрочная перспектива;
- соответствие действия полученной информации;
- умение слушать.

Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Д. Ланг считают, что «менеджмент – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем» [14].

Известный американский ученый П. Друкер также дает определение понятию «управление». С его точки зрения, «менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» [53].

Менеджмент гостиничной индустрии базируется на трех основных методологических подходах к управлению – системном, ситуационном и процессном.

Системный подход очень важен, так как с его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Применительно к проблемам менеджмента в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- выделение объекта исследования;
- определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют, и обратного влияния системы на объекты подсистемы;
- определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Ситуационный подход основывается на концепции, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации и в окружающей среде. В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Эта концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации. При использовании ситуационного подхода руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Процессный подход опирается на концепцию, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

Использование того или иного подхода определяется целями и задачами на различных этапах управления гостиничным предприятием.

2.3. Уровни управления гостиничным предприятием

В настоящее время единой модели менеджмента не существует. Для каждого коммерческого предприятия внутренний менеджмент является уникальным, будь то гостиница, туристическая фирма, ресторан и т.д. Однако общие закономерности и элементы, так же как и все управленческие решения, направлены на удовлетворение потребностей клиентов и опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Гостиницы имеют четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом.

В менеджменте гостиницы различают два вида разделения труда: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в небольших гостиницах. Внутри больших гостиничных комплексов, имеющих сложную структуру, существуют горизонтальные подразделения: отделы, службы, участки и др. Горизонтальный характер разделения труда определяется тем, что проводится расстановка руководителей по различным подразделениям гостиницы. Особенность этой расстановки заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована.

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное. Основное назначение этого вида разделения труда – координирование действий людей, объединенных общей структурой данной организации для выполнения общих целей. При вертикальном разделении труда вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности, которую занимает тот или иной руководитель, дает возможность определить, на каком уровне управления находится данный руководитель. Например, если руководитель занимает должность заместителя директора по хозяйственной деятельности, то можно сказать, что это руководитель высшего звена управления.

Для более наглядного усвоения основных уровней управления представим их в виде пирамиды (*рис. 2*).

Размер гостиничного предприятия – один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Уровни управления гостиницы делятся на три основные категории:

1) институциональный уровень;
2) управленческий уровень;
3) технический уровень.

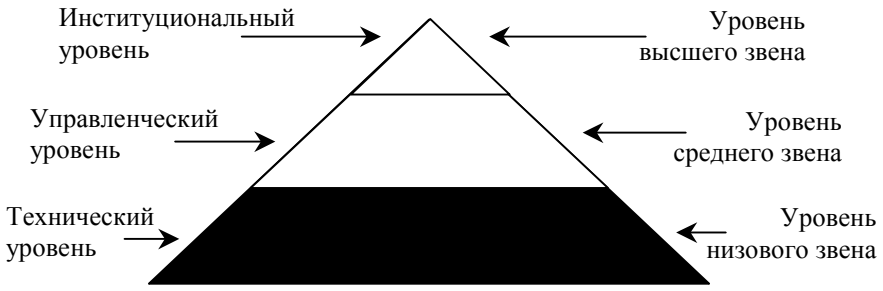


Рис. 2. Схематическое изображение основных уровней управления

На *институциональном уровне* разрабатываются стратегические, перспективные планы и цели. Институциональный уровень управления гостиницы – самый малочисленный по сравнению с другими уровнями. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления – президент, вице-президент, председатель совета директоров компаний. Руководители институционального уровня управления являются лицами, ответственными за принятие важнейших управленческих решений. Основные решения, принимаемые на данном уровне, направлены на следующее:

- выбор основного направления деятельности гостиничного предприятия с учетом внешних и внутренних факторов работы;
- постановка стратегических целей;
- организация стратегического планирования;
- прогнозирование работы гостиницы на определенный отрезок времени и прогнозирование результатов эффективности предприятия.

Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всего гостиничного комплекса. Особенность работы руководителей институционального уровня управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ, пока существует данное гостиничное предприятие.

Руководители *управленческого уровня* подчинены руководителям институционального уровня управления. Они осуществляют координацию и контроль над работой руководителей низового уровня. Если гостиничное предприятие имеет разветвленную структуру, руководители управленческого уровня разделяются на два дополнительных уровня (верхний уровень среднего звена управления и низший уровень среднего звена управления). Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются руководитель отдела, службы, заведующий функциональным подразделением и т.п.

Во многих гостиницах руководители управленческого уровня принимают участие в принятии решений, направленных на следующее:

- организация деятельности малых групп;
- контроль над реализацией управленческих решений, принятых на более высоком уровне;
- осуществление лидерских функций;
- поддержание сплоченности группы и группового единства, принятие всеми членами группы организационных целей;
- формирование ценностно-ориентационного единства;
- мотивирование отдельных работников и групповое мотивирование;
- борьба с конфликтами.

Во многих гостиницах руководители среднего звена управления готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

Руководители *технического уровня* управления осуществляют контроль над выполнением производственных заданий. Это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочим персоналом. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную разнообразную работу. В связи с этим основные решения, принимаемые на данном уровне, направлены на следующее:

- организация деятельности отдельных исполнителей;
- осуществление индивидуального мотивирования каждого работника;
- контроль над выполнением заданий;
- разрешение деловых и межличностных конфликтов;
- решение текущих задач управления;
- осуществление обратной связи с персоналом.

В современных условиях менеджмент гостиничного предприятия должен быть простым и гибким, чтобы быть конкурентоспособным. Он должен иметь следующие характеристики:

- небольшое число уровней управления;
- небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- производство и организация работы на основе применения принципов эффективной коммуникации.

2.4. Функции и связующие процессы управления гостиничным предприятием

Область деятельности, называемая менеджментом, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (производство, маркетинг, кадры, финансы, основные фонды).

Таким образом, *функция управления* – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся опреде-

ленной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

В условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности реализация основных функций управления направлена на получение прибыли за счет рационального использования ресурсов. К ресурсам, которыми оперирует профессиональный менеджер в своей деятельности, относятся люди, деньги, время, материалы, сырье, оборудование, энергия и др. Так как ресурсы ограничены, все подразделения гостиниц испытывают в своей работе дефицит во многих из них, поэтому менеджер должен умело планировать, организовывать и контролировать использование ограниченных ресурсов для достижения целей своей организации. Заботами менеджера являются координация и регулирование деятельности многочисленных структурных подразделений гостиницы в соответствии с поставленными целями, а также мотивирование персонала гостиницы. На *рис. 3* кроме перечисленных функций представлены еще две: подбор кадров и оценка.

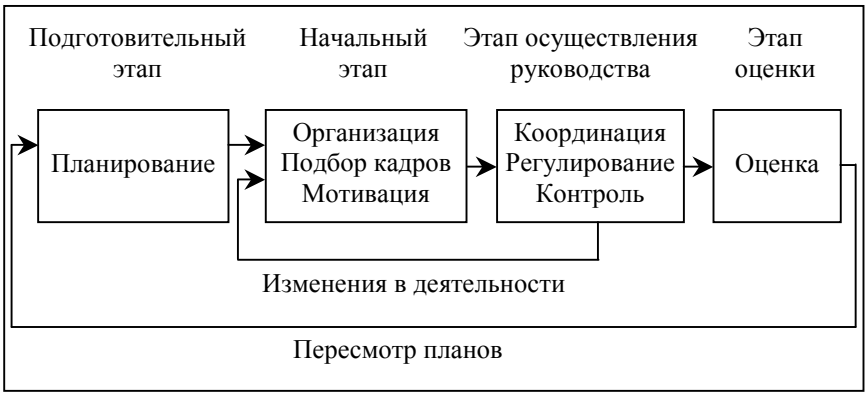


Рис. 3. Осуществление процесса управления гостиницей

Планирование

Как и все предприятия, гостиницы должны иметь смысл существования. Каждая гостиница должна определить свое назначение, которое отличает ее от конкурентов. Назначение гостиницы отражается в ее миссии, создающей основу для формирования специфических целей и задач гостиницы. Цели – это идеальное или желательное состояние объекта управления. Определив цели и задачи, правление гостиницей может легко контролировать процесс развития предприятия.

В связи с этим руководство гостиницы и руководители структурных подразделений должны заранее планировать мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей и направленные на решение специфических управленческих задач.

Планирование является важной подготовительной функцией менеджмента, применяемой во всех видах бизнеса. Другие функции управления ориентированы на выполнение намеченных запланированных стратегических, тактических и оперативных решений.

Планирование в гостинице включает в себя следующее:

- разработка стратегии, согласованной с маркетинговыми стратегиями, и анализ конъюнктуры туристического рынка;
- определение экономических факторов, влияющих на эффективность и полноту осуществления гостиничного менеджмента;
- составление бюджетного плана и формирование ценовой политики;
- долгосрочное и краткосрочное планирование деятельности структурных подразделений гостиницы;
- оценка рисков, сопутствующих гостиничному бизнесу;
- планирование загрузки номерного фонда, посадочных мест на предприятиях питания, анимационных и лечебно-оздоровительных центров и транспортных средств.

Плохое планирование ведет к снижению производительности труда, а в итоге – к кризисным явлениям. При плохом планировании работники гостиницы могут быть вовлечены в выполнение задач, которые не важны или просто не связаны с достижением целей гостиницы. Хорошо продуманные и правильно поставленные задачи имеют большое значение. Они включают в себя интересы четырех групп людей – гостей, владельцев, управляющих и служащих. Определяя основные задачи гостиницы, следует учитывать нужды и потребности клиентов. Вне зависимости от размера и категории гостиницы всем прибывающим гостям необходимо следующее:

- чистые комфортабельные номера;
- исправно функционирующее оборудование;
- вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания.

Клиенты обычно ожидают определенного уровня обслуживания. Если гостиница предоставляет тот уровень обслуживания, который клиенты ожидают, они останутся довольны и в следующий раз предпочтут данную гостиницу другим. Таким образом, функция планирования в гостиничном бизнесе включает в себя и ориентацию на будущее. Для примера можно перечислить плановые задачи, характерные для службы

приема и размещения гостиницы: увеличение уровня средней занятости гостиницы по сравнению с предыдущим годом на 2%, или сокращение жалоб гостей на 2%, или сокращение среднего времени регистрации одного клиента до 2 минут и увеличение числа повторно приезжающих гостей на 5%. Выполнение этих задач распределяется и среди других служб гостиницы.

Организация

Это вторая функция управления, нацеленная на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Если функция планирования отвечает на вопросы, что включать в план, что предпринять, что предвидеть и т.д., то функция организации ставит вопросы, кто и как будет организовывать выполнение плана. Таким образом, выполнение данной функции связано с четким осуществлением деятельности как самим менеджером, так и его подчиненными. Для этого в гостинице в соответствии с основными направлениями деятельности формируется функциональная организационная структура, которая включает в себя следующее:

- организация управления персоналом гостиницы;
- обеспечение информационными, материальными, финансовыми и временны́ми ресурсами;
- организация функционирования инженерно-технических коммуникаций;
- обеспечение кадрами, обучение и развитие кадрового состава;
- обеспечение информационного, экономического, эстетического, бытового и психологического комфорта.

В понятие информационного комфорта входят три основных параметра: информационная обеспеченность о предприятиях гостиничной сферы еще до их посещения (специализированные сайты Интернета позволяют виртуально побывать в гостинице); информированность персонала, готового ответить на любой вопрос гостя; система пиктограмм, призванная помочь гостю отеля, не знающему языка страны, в которой он находится.

Под экономическим комфортом понимают удобство расчета гостя, систему дисконтов, бонусов, клубных карт и другие меры.

Эстетический комфорт подразумевает изысканно оформленный интерьер. Эстетика – наука о прекрасном, и поэтому все помещения должны быть выполнены в едином стиле и соответствовать направленности гостиницы. Цветовая гамма не должна раздражать гостя. Для оформления используются материалы, соответствующие стандартам безопасности и гигиены и имеющие сертификаты. Материалы должны быть долго-

вечными в использовании и устойчивыми к воздействию высоких температур и химических веществ.

Бытовой комфорт подразумевает создание нормальных условий проживания гостя (оптимальная температура, влажность воздуха и др.).

В понятие психологического комфорта входят все перечисленные выше формы комфорта на основе уважительного, доброжелательного и гостеприимного отношения к гостю.

В целом, организационная работа должна быть распределена таким образом, чтобы все получали четкие предписания и весь объем работ мог быть выполнен своевременно.

Подбор кадров

Функция управления, нацеленная на решение важнейших задач кадрового направления, включает в себя отбор и прием на работу сотрудников наиболее квалифицированных и соответствующих требованиям стандартов гостиничной индустрии. Особенность данной функции в менеджменте гостиницы состоит в том, что управляющий и обслуживающий персонал работают в системе «человек – человек».

Мотивация

Под мотивацией понимают процесс стимулирования работников на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей предприятия. Для намеренного воздействия на людей применяются методы принуждения и поощрения (политика кнута и пряника). Однако не всегда экономические и административные методы срабатывают эффективно. Теоретики менеджмента разрабатывают новые способы мотивации к труду, опираясь на психологические мотивы.

Методы мотивации воспринимаются разными людьми по-разному. Одни предпочитают моральные, другие – материальные стимулы. Основные способы мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

1) материальное стимулирование;
2) улучшение качества рабочей силы;
3) совершенствование организации труда;
4) вовлечение персонала в процесс управления;
5) неденежное стимулирование.

Первое направление отражает *роль оплаты труда* в системе повышения качества гостиничных услуг. Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но ее постоянное повышение не всегда

способствует длительному поддержанию трудовой активности на должном уровне. В конечном счете происходит привыкание к этому виду воздействия, что не приводит к подъему производительности труда.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с результатами труда. Сотрудники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов. Руководителю очень важно научиться распознавать потребности сотрудников гостиницы. Эти потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем.

Второе направление улучшения мотивации – *совершенствование организации труда* – содержит расширение трудовых функций, обогащение труда, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала гостиницы, т.е. увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого сотрудника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности сотрудников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению с их стороны.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля качества работы.

Улучшение условий труда также является мотивационным элементом. Если отделка интерьера гостиницы выполнена из новых экологически чистых, пожаробезопасных, изящных материалов, если использованы передовые технологии по системам жизнеобеспечения, а также обеспечения безопасности и комфорта, если внедрены новые информационные технологии, компьютерные системы и сети бронирования и резервирования мест и т.д., можно утверждать, что персоналу гостиницы созданы хорошие условия труда, а это является сильным мотивационным фактором для повышения его качества и произ-водительности.

Особое внимание руководству гостиницы следует уделять *нематериальному стимулированию*, создавая гибкую систему льгот для сотрудников, в том числе признавать ценность работника для гостиницы, пре-

доставлять ему творческую свободу. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции.

Основные формы материального и нематериального стимулирования персонала гостиничного предприятия приведены на *рис. 4*.

Координация и регулирование

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления гостиничным предприятием. Цель координации и регулирования – установление взаимодействия в работе всех подразделений, руководителей и специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

В гостиницах иногда непредвиденно возникает необходимость концентрировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы на особо важных участках. В связи с этим случаются отклонения от первоначально заданных условий. Например, к отклонениям могут привести перебои в снабжении, нарушения персоналом трудовой дисциплины, нехватка финансовых средств, временны́х ресурсов, электроэнергии и др. Нарушения координации приводят к тому, что руководители не знают о работе друг друга и действуют обособленно.

Координация в гостинице должна осуществляться с помощью совещаний, контактов менеджеров дежурных служб при проведении пересменок или во время личного общения руководителей, связанных с согласованием рабочих планов и внесением в них корректив, а также когда необходимо согласование работы между исполнителями.

Контроль

Контроль – это функция управления, при помощи которой гостиничное предприятие обеспечивает достижение своих целей. Под контролем понимают не стремление менеджера уличить кого-либо в неверных действиях, поступках или ошибках, а своевременное превентивное обнаружение возможных отклонений. Американский исследователь Р. Уотермен назвал контроль искусством управления [42]. Назовем объекты контроля внутри гостиницы:

- оценка достигнутых результатов промышленной деятельности;
- оценка персонала и система его поощрения и информирования;

- соблюдение стандартов технологии обслуживания, внешнего вида персонала и стандартов поведения;
- инженерно-технические системы и оснащение (газ, вода, электроэнергия).



Рис. 4. Формы стимулирования персонала гостиницы

При правильном контроле можно быстро получить данные об успехах и неудачах во всех структурных подразделениях в отдельности и в целом по гостинице, что позволит оперативно сделать выводы на будущее.

Контроль осуществляют и государственные органы, и внутриведомственные. В гостиницах внутриведомственным контролем ведают собственник гостиницы, руководители структурных подразделений, а также специальные контролеры, контролеры поэтажных служб, ночные аудиторы и др.

Оценка

Эта функция менеджмента обозначает степень фактического достижения запланированных целей. Оценка обозначает и пересмотр при необходимости модификаций целей, служб гостиницы как информационных, так и производственных.

! ВЫВОДЫ

1. В современной теории и практике под менеджментом понимают процесс управления отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Под управлением гостиничным предприятием понимают совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Управление гостиничным предприятием направлено на изыскание путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности гостиницы в современных рыночных условиях за счет профессионального менеджмента.

2. В основу управления гостиничным предприятием положены теоретические подходы и научные школы, основными из которых являются школа научного управления, классическая школа управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук и др. Проблемы менеджмента получили серьезное развитие в работах А. Файоля, П. Друкера, В. Зигерта, Л. Ланга, Ч. Барнарда и др. Менеджмент гостиничной индустрии базируется на трех основных методологических подходах к управлению – системном, ситуационном и процессном.

3. Гостиничное предприятие имеет четкую иерархию менеджмента, в рамках которого все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом. Различают институциональный, управленческий и технический уровень иерархии в управлении гостиницей.

4. Руководители институционального уровня управления гостиничным предприятием принимают общие решения стратегического характера, и на них лежит ответственность за функционирование и развитие всего предприятия в целом. Руководители управленческого звена обладают

полномочиями принятия тактических и оперативных решений в рамках своих подразделений. Руководители технического уровня решают ежедневные оперативные вопросы управления.

5. Функцией управления называется вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления. Основными функциями управления гостиничным предприятием являются планирование, организация, подбор кадров, мотивация, координация, регулирование, контроль и оценка.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какое из определений сущности менеджмента представляется вам наиболее точным и почему?

2. Каковы цели и задачи управления гостиничным предприятием?

3. В чем состоят основные принципы управления по А. Файолю?

4. Охарактеризуйте основные управленческие уровни, характерные для гостиничного предприятия.

5. На что направлены управленческие решения, принимаемые на высшем институциональном уровне управления гостиницей?

6. В чем состоят особенности разработки и принятия решений на среднем управленческом уровне?

7. Каковы основные задачи, решаемые на техническом уровне управления?

8. Каковы основные направления плановой деятельности в процессе управления гостиничным предприятием?

9. В чем сущность организационной функции управления?

10. Какие, по вашему мнению, приемы мотивирования персонала гостиничного предприятия наиболее эффективны в современных условиях хозяйствования?

11. Каковы особенности контроля и координации деятельности гостиницы?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование гостиничного рынка в городе Н. и определить возможный объем продаж на 2006 г.

2. Следует оценить достоверность и полноту информации о качестве услуг, предоставляемых в гостиничном комплексе «Александровский сад».

3. Решение об экспорте спортивного инвентаря для тренажерных залов на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивый, масштабный, перспективный сбыт.

4. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» – на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые туристические туры в размере от 5% розничной цены при повторной покупке и 10% при неоднократной покупке в течение года.

6. В 2002 г. президент компании «Люфганза» предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1996 г. новый президент компании «Интурист» Сергей Степанов объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение зарубежных компаний.

8. Качество – главная цель компании по выпуску кондиционеров «Дайкин», поэтому входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасывают, а направляют в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания управления.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2

Представьте, что вы менеджер туристического, гостиничного или ресторанного бизнеса (на выбор). Дайте полное описание одного своего рабочего дня. Выделите управленческие решения, принимаемые вами в процессе работы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3 [20]

На основе дополнительной литературы по организации и технологии гостиничного обслуживания решите следующие ситуационные задачи.

1. При уборке номера горничная положила разложенные личные вещи проживающего на место: брюки и сорочку повесила в шкаф, ботинки, тапочки, туфли поставила в прихожей под вешалку, пижаму положила под подушку. Правильно ли поступила горничная?

а) неправильно, вещи необходимо оставить на своих местах;

б) правильно, согласно имеющейся инструкции в гостинице;

в) вещи проживающего трогать нельзя;
г) правильно, но это не относится к разложенным на столе бумагам, раскрытым книгам, рукописям и журналам.

2. После того как нового гостя привели в его номер в дневное время, необходимо в первую очередь:
а) показать ванную комнату;
б) раздвинуть шторы;
в) проверить, работает ли телефон;
г) открыть дверцы шкафа;
д) придвинуть гостю стул.

3. Что необходимо сделать в первую очередь после того, как вы открыли новому клиенту его номер в вечернее время? Выберите ответ:
а) включить все осветительные приборы;
б) включить только верхнее освещение;
в) включить только прикроватные осветители или настольную лампу.

4. Горничная обнаружила, что в 2-местном номере один клиент спит на двух кроватях. Как в этом случае ей следует поступить? Ваш ответ:
а) требовать объяснения от клиента;
б) настаивать на оплате комплекта использованного постельного белья;
в) сообщить об этом дежурному администратору.

5. Проживающим в гостинице запрещается хранить в номере легковоспламеняющиеся материалы, оружие. При уборке номера горничная обнаружила в шкафу оружие. Как она должна поступить? Выберите ответ:
а) сообщить дежурному администратору;
б) сообщить директору гостиницы;
в) немедленно сообщить в милицию;
г) изъять оружие и сдать его директору или его заместителю.

6. На одном из этажей многоэтажной гостиницы возникло задымление. Что необходимо сделать служащим в первую очередь? Ваше мнение:
а) вызвать пожарную команду;
б) сообщить дежурному администратору или вышестоящему начальству, где бы оно ни находилось;
в) использовать огнетушители;
г) обесточить помещение, откуда идет дым.

7. Если при пожаре вы будите клиента, как, по вашему мнению, следует действовать? Ваш ответ:
а) громко непрерывно стучать в дверь;
б) ударить в дверь один-два раза кулаком или ногой, один-два раза позвать, попытаться выбить дверь;

в) ударить в дверь три раза кулаком, три раза ногой, три раза позвать;
г) попытаться с помощью мужчин-клиентов выломать дверь.

8. Как должен поступить администратор гостиницы, если клиент просит отселить его от курящего или храпящего соседа? Ваше мнение:
а) постараться удовлетворить его просьбу, если есть такая возможность;
б) безусловно выполнить его просьбу;
в) предложить одноместный номер;
г) под любым предлогом отказать.

9. Какая из функций администратора, по вашему мнению, главная:
а) распределение номеров;
б) работа непосредственно с клиентами;
в) справки и информация по гостинице;
г) телефонные контакты с абонентами за пределами гостиницы.

10. Где, по вашему мнению, целесообразно разместить туристическую группу:
а) на нижних этажах;
б) на верхних этажах.

11. Утром в последний оплаченный клиентом день дежурный администратор поинтересовался, когда он предполагает выезжать из гостиницы. Всегда ли следует спрашивать гостя о времени предполагаемого отъезда при утренней сдаче ключей в последний оплаченный им день? Выберите ответ:
а) всегда;
б) только в период большой загрузки;
в) не следует спрашивать, так как это создает у клиента психологический дискомфорт и лучше выяснить этот вопрос у администратора.

12. В случае обнаружения забытых в номере вещей составляют акт. Сколько экземпляров необходимо составить?
а) один; **в)** три;
б) два; **г)** четыре.

13. В случае кражи из номера личных вещей проживающего составляют акт. Кто присутствует при его составлении?
а) потерпевший, представитель администрации, сотрудник милиции;
б) потерпевший, два представителя администрации;
в) потерпевший, два свидетеля из числа проживающих, работник гостиницы.

Глава 3

Функциональная организационная структура управления гостиничным предприятием

3.1. Организационные структуры управления

Организационная структура – это построение организации в соответствии с ее размерами, потребностями и целями. Организационная структура и структура управления в идеале должны соответствовать друг другу, поэтому иногда их рассматривают в совокупности, не дифференцируют. Организационная структура должна соответствовать размеру организации. Увеличение размера организации и усложнение ее структуры сопровождаются пропорциональным увеличением числа уровней иерархии управления.

Направление и характер взаимосвязей между элементами определяют тип организационной структуры. Существуют следующие типы построения организационных структур: линейная, линейно-функциональная и матричная [11].

Линейная организационная структура относится к централизованным иерархическим организационным структурам, где во главе каждого уровня иерархии управления находится единоличный руководитель, обладающий всем комплексом полномочий и осуществляющий на своем уровне все функции управления. В соответствии с принципом единоначалия у каждого есть только один вышестоящий руководитель, а подчиненные получают указания только от одного непосредственного начальника. Схематически линейная структура управления по форме напоминает треугольник (*рис. 5*).

Линейная структура имеет свои преимущества и недостатки (*табл. 2*).

Линейная структура является жесткой, механистической. Она с успехом применяется в малых гостиницах, оказывающих простой набор услуг.

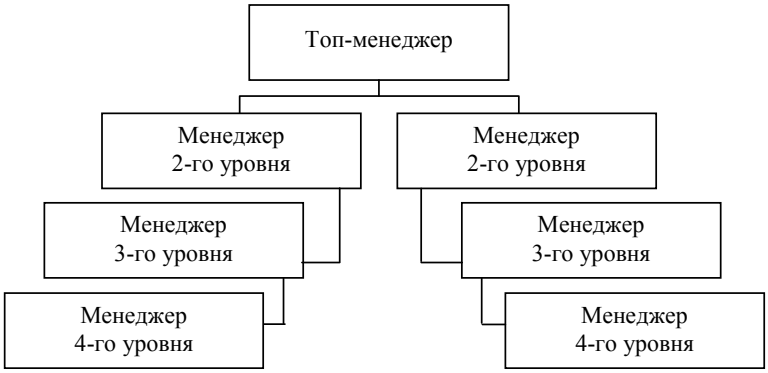


Рис. 5. Линейная структура управления

Таблица 2

Преимущества и недостатки линейной структуры

Преимущества	Недостатки
Согласованность действий исполнителей	Высокие требования к квалификации и широте познаний руководителя
Четкая система взаимосвязей руководителя и подчиненных	Невозможность реализации всех функций менеджмента при управлении одним лицом
Высокая оперативность исполнения указаний	Перегрузка руководителя большим потоком стратегической и оперативной информации, что приводит к замедлению решения вопросов
Поручение исполнителям заданий, обеспеченных ресурсами	Необходимость многочисленных контактов с подчиненными и вышестоящими руководителями, что приводит к неэффективному использованию времени
Личная ответственность исполнителя перед начальником за задание	Отсутствие помощи специалистов при принятии решений по узкоспециальным вопросам
Прямая ответственность руководителя за деятельность своего подразделения	Авторитарное руководство может стать причиной психологической напряженности в коллективе и снижения удовлетворенности работой

Линейно-функциональная (*штабная*) организационная структура сохраняет линейную иерархию подчинения, однако к управлению привлекаются руководители функциональных служб, подразделений, которые консультируют линейного руководителя, помогают ему в разработке конкретных программ, решений, планов (*рис. 6*).

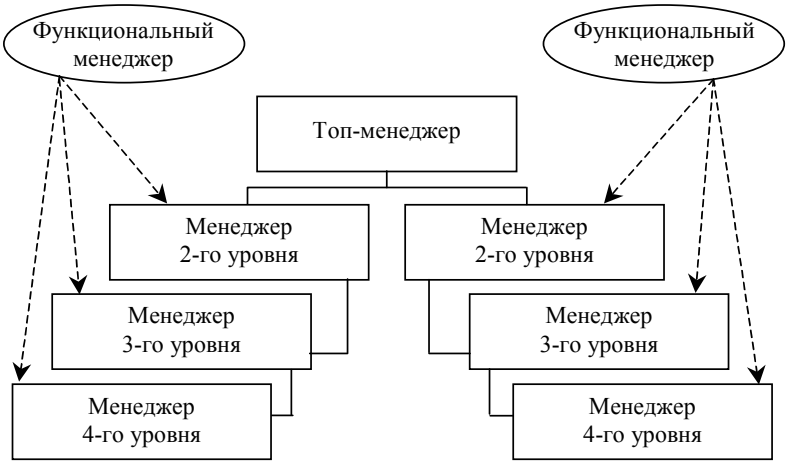


Рис. 6. Линейно-функциональная структура управления

Руководители функциональных служб (главный бухгалтер, главный экономист, начальник отдела кадров, юридическая служба) подчиняются непосредственно линейному руководителю и осуществляют свое управленческое воздействие на подразделения организации опосредованно, через линейного руководителя. Они не могут самостоятельно отдавать распоряжения руководителям других служб и подразделений, их функции – сбор данных и анализ результатов работы, подготовка обоснований для планирования, принятия управленческих решений и внесения коррективов (*табл. 3*.).

Функциональные руководители обладают по отношению к руководителям более низкого уровня рекомендательными или контрольно-отчетными полномочиями, но иногда им делегируются ограниченные линейные полномочия. Например, начальник отдела кадров может давать распоряжения руководителям подразделений по вопросам соблюдения требований Трудового Кодекса, распорядка рабочего дня, формальным требованиям при приеме на работу сотрудников подразделений и т.п.

Матричная организационная структура представляет собой решетчатую структуру, построенную по принципу двойного подчинения (*рис. 7*). Это современный эффективный тип организационной структуры. Отличительной особенностью матричной структуры является наличие у работника одновременно двух руководителей, обладающих равными полномочиями, перед которыми исполнитель отчитывается по результатам работы. При этом один руководитель – функциональный (А, Б, В) – ответствен за организацию ресурсного обеспечения (планирование, штаты, деньги, информация), другой руководитель – производственный (X, Y, Z) – ответст-

вен за реализацию планов, оказание услуг и др. Важным является обеспечение баланса прав и ответственности между функциональными и производственными менеджерами. Преимущества и недостатки матричной структуры представлены в *табл. 4*.

Таблица 3

Преимущества и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Сохранение положительных характеристик линейной структуры	Трудности поддержания взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями на горизонтальном уровне
Освобождение линейных руководителей от необходимости решать рутинные задачи	Чрезмерно развитая централизация по вертикали
Принимаемые руководителем решения, подготовленные специальной функциональной службой, отличаются продуманностью и профессионализмом	Удлинение путей коммуникации и реализации управленческого решения
Нет необходимости универсальной профессиональной подготовки руководителя	Недостаточно четкая ответственность функциональных служб за результаты реализации управленческого решения
Возможность привлечения экспертов по узкоспециализированным вопросам	

Таблица 4

Преимущества и недостатки матричной структуры

Преимущества	Недостатки
Возможность оперативного маневрирования при изменениях внутренней и внешней среды организации	Нечеткое распределение прав и ответственности за работу подразделения между двумя руководителями
Сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня за счет делегирования части полномочий, высвобождение времени на обдумывание стратегических целей	Возникновение конфликтов между управленцами разных уровней
Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при реализации нескольких проектов	Увеличение расходов на содержание управленческого персонала
Лучшая ориентация на динамику спроса	
Мотивация руководителей всех уровней на внедрение инноваций	

Таким образом, каждый тип организационной структуры имеет свои достоинства и свои недостатки. Он должен соответствовать целям, задачам организации, ее размерам, этапу жизненного цикла и условиям существования.

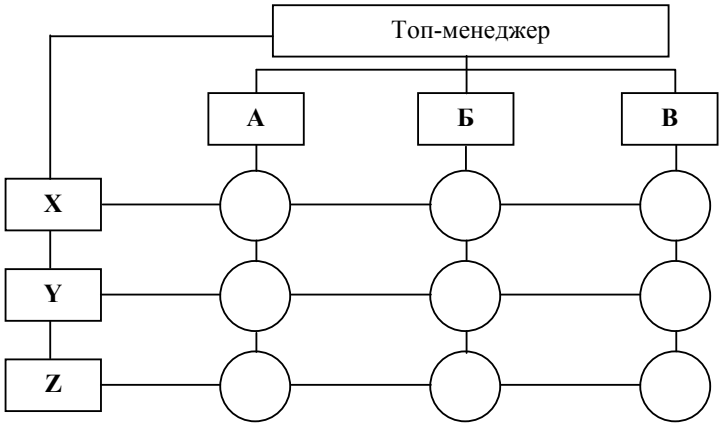


Рис. 7. Матричная организационная структура управления

3.2. Принципы построения организационной структуры управления гостиничным предприятием

Организационная структура управления гостиничным предприятием – это состав служб или подразделений в системе управления гостиницей и определенные взаимосвязь, взаиморасположение и взаимодействие. Такое понимание структуры конкретизируется в семи принципах ее построения:

1) разделение труда и специализация;
2) четкость линий власти;
3) разделения ответственности;
4) сочетание полномочий и ответственности;
5) функциональное ограничение деятельности;
6) диапазон контроля;
7) межфункциональные коммуникации.

Реализация этих принципов необходима для создания эффективно действующей системы управления гостиничным предприятием.

Разделение труда и специализация – это разложение сложных работ на простые, которые легко повторить, освоить, закрепить в навыках. При проектировании трудовых процессов гостиницы объемы работ, которые обслуживающий персонал может сделать, и объем, который требуется сделать, должны быть сбалансированы со способностями и навыками персонала. Важно определить специализацию, при которой деятельность была бы эффективной и равномерной. Процесс деятельности должен постоянно пересматриваться, чтобы не произошло никаких значительных изменений, отрицательно влияющих на те или иные операции.

Четкость линий власти – это принцип, определяющий структуру власти. Власть определяется советом директоров гостиничного предприятия и реализуется посредством полномочий. Совет является началом линии власти в действиях гостиницы. Президент или топ-менеджеры подотчетны совету директоров. Топ-менеджер уполномочен набирать специалистов и собственным решением наделять их властью, но уже другого уровня. Таким образом, выстраивается иерархия власти, и структура управления приобретает иерархическую форму. Необходимо избегать пересечения областей власти и полномочий, так как это ведет к противоречиям в выполнении работы, несогласованности сроков выполнения и т.п.

Разделение ответственности – это принцип, определяющий организацию трудового процесса гостиничного предприятия. Деятельность менеджера характеризуется функциями (что он может делать), обязанностями (что он должен делать) и ответственностью (за что он должен отвечать). Функции и обязанности могут совпадать, но ответственность и обязанности на практике управления гостиницей часто не соответствуют друг другу, т.е. работу выполняет один человек, а отвечает за нее другой. Такое положение нельзя считать нормальным. Ответственность должна строго соответствовать обязанностям менеджера. Это еще более важно в сочетании ответственности и власти.

Сочетание полномочий и ответственности – это принцип, реализация которого дает возможность предотвращать злоупотребление властью и мотивировать ответственное отношение менеджера к решаемым проблемам. Нельзя реализовать полномочия и избежать ответственности, в то же время нельзя отвечать за то, что не входит в полномочия. Когда делегируется власть и ответственность подчиненному для выполнения определенной работы, менеджер не освобождается от ответственности перед вышестоящим руководством за выполнение соответствующего задания.

Функциональное ограничение деятельности – это принцип, связанный с разделением труда. Разделение труда предполагает и функциональное разграничение, и ограничение деятельности. Это определяет целостность заданий, четкость в установлении ответственности и обязанностей. Соответственно, менеджер одного подразделения не может дать задание или передать полномочия и ответственность работникам другого подразделения, не может вторгаться в ту область деятельности, за которую он сам не отвечает. Если такое по тем или иным причинам происходит, это создает моральные проблемы.

Диапазон контроля (нормы подчиненности) – это число служащих или работников, которыми менеджер управляет непосредственно. Считается, что нормальным диапазоном контроля является 10–12 человек. Однако это не обязательно для всех подразделений гостиницы. Все зависит от вида работы, людей и уровня управления. Управление крупными коллективами менее эффективно. Если же менеджер руководит слишком маленькой группой, то его время используется также неэффективно. Персонал, не полностью занятый работой, создает издержки, порождаемые недостатками организации труда. Менеджер должен определить сотруднику задание, которое ему по силам выполнить, и по мере необходимости помочь ему. Это позволяет сохранить уровень эффективности управления на максимально возможной высоте.

Коммуникации – это связи между функциями, подразделениями системы управления и между персоналом гостиницы, без которых невозможна совместная деятельность. Коммуникации могут быть словесными или письменными. Некоторые из них должны иметь только письменную форму, чтобы впоследствии не возникало вопросов, что было сказано, кем, когда. Коммуникационный аспект менеджмента отражает опыт, научность и искусство управления.

В структуре гостиницы можно выделить две составляющие – техническую и социальную. *Техническая структура* гостиничного предприятия представляет собой материальную базу гостиницы, образованную зданиями, оборудованием и технологиями. Техническая структура является жесткой, она определяет необходимый профессиональный состав работников. *Социальная структура* образована персоналом гостиницы, существующими формальными и неформальными группами, всем многообразием личных и производственных отношений, связей между структурными подразделениями по горизонтали и по вертикали. Социальная структура является гибкой, меняющейся в зависимости от складывающейся ситуации.

3.3. Выбор организационной структуры гостиничного предприятия

Основная задача, решаемая при выборе организационной структуры управления гостиничным предприятием, заключается в определении состава звеньев, распределении прав и обязанностей в процессе их взаимодействия, определении состава работников и распределении обязанностей между ними. В широком смысле слова задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям гостиницы, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшей структурой является та, которая позволяет гостиничному предприятию эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и потребности клиентов. Одинаковых гостиниц практически не бывает, поэтому организационная структура в каждой гостинице разрабатывается индивидуально в соответствии с назначением гостиницы, ее основными направлениями деятельности и утверждается руководителем.

Организационная структура управления может изменяться. Ее следует периодически пересматривать, особенно при значительных изменениях в сфере бизнеса. Обязанности менеджеров и служащих могут изменяться в зависимости от их квалификации и численного состава.

Организационная структура гостиницы строится таким образом, что по горизонтали представляется число звеньев одного уровня, по вертикали – число ступеней и их соподчиненности. К звеньям управления относятся руководители, их заместители, управляющие несколькими структурными подразделениями, сами структурные подразделения и ведущие специалисты, выполняющие отдельные функции или часть функций. Ступени аппарата управления – это его уровни в их последовательном соподчинении снизу доверху. Первой (низовой) ступенью в гостинице являются звенья непосредственных исполнителей (производственный персонал).

На *рис. 8* приведен пример организационной структуры управления крупной гостиницей Novotel Sydney on Darling Harboun [50].

3.4. Службы гостиницы и их характеристики

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей,

возложенных на каждого ее работника. Однако организационная структура любого гостиничного предприятия предусматривает определенный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг (*рис. 9*) [7].

Генеральное управление гостиницей

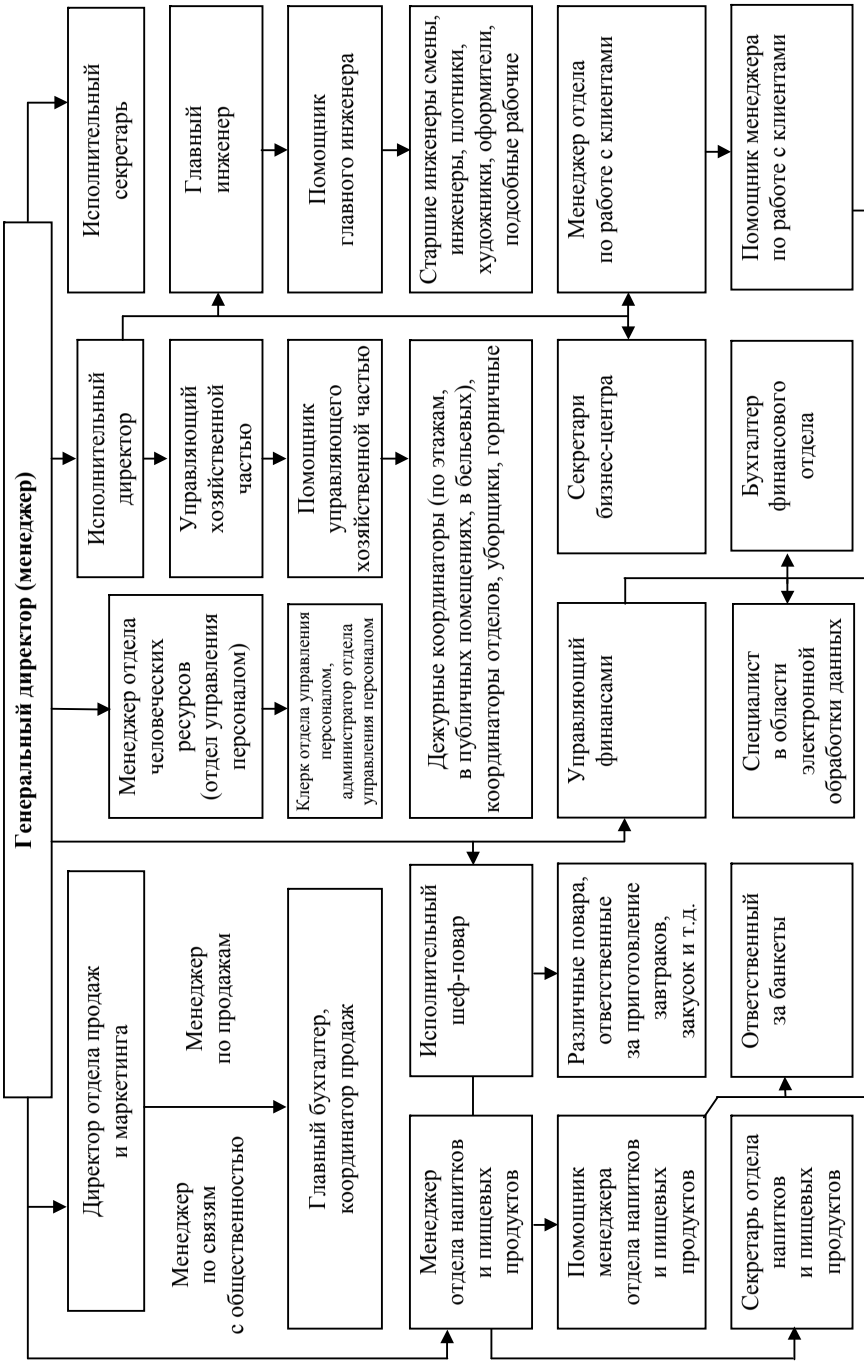
Данную службу осуществляет один человек или группа людей, наделенных властью, представляющих интересы владельцев гостиницы. В обязанности управления входят руководство делами гостиницы и регулярный доклад о его состоянии владельцам.

Руководство гостиницы определяет общие направления политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе финансовой политики (определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды). Владельцы предприятия и генеральный директор определяют круг поставщиков, с которыми гостиница должна поддерживать долевые отношения.

Высшее руководство вправе решать, какая система расчетов с клиентами предпочтительна, какие кредитные карточки будут приниматься в первую очередь. В зависимости от физического размера предприятия, числа служащих и размеров номерного фонда управленческая структура включает должность заместителя генерального директора. Руководитель этого уровня играет более заметную роль, поскольку он находится на уровне принятия оперативных решений, и в связи с этим ему необходимо постоянно находиться на предприятии. Он имеет более тесный контакт с клиентами и обязан решать возникающие вопросы, связанные с удовлетворением их потребностей.

Служба управления номерным фондом

Основные цели и стратегии службы управления номерным фондом совпадают с главной задачей всей гостиницы – это предоставление гостям услуг самого высокого качества, а также увеличение процента занятости гостиницы. В функции данной службы входят бронирование номеров, прием туристов, прибывающих в гостиницу, их регистрация и размещение по номерам, обслуживание туристов в номерах, поддержка необходимого санитарно-гигиенического состояния номеров и уровня комфорта, оказание гостям бытовых услуг.


Генеральный директор (менеджер)
Исполнительный секретарь
Главный инженер
Помощник главного инженера
Старшие инженеры смены, инженеры, плотники, художники, оформители, подсобные рабочие
Менеджер отдела по работе с клиентами
Помощник менеджера по работе с клиентами
Исполнительный директор
Управляющий хозяйственной частью
Помощник управляющего хозяйственной частью
Дежурные координаторы (по этажам, в публичных помещениях, в бельевых), координаторы отделов, уборщики, горничные
Секретари бизнес-центра
Бухгалтер финансового отдела
Менеджер отдела человеческих ресурсов (отдел управления персоналом)
Клерк отдела управления персоналом, администратор отдела управления персоналом
Управляющий финансами
Специалист в области электронной обработки данных
Директор отдела продаж и маркетинга
Менеджер по связям с общественностью
Менеджер по продажам
Главный бухгалтер, координатор продаж
Исполнительный шеф-повар
Различные повара, ответственные за приготовление завтраков, закусок и т.д.
Ответственный за банкеты
Менеджер отдела напитков и пищевых продуктов
Помощник менеджера отдела напитков и пищевых продуктов
Секретарь отдела напитков и пищевых продуктов

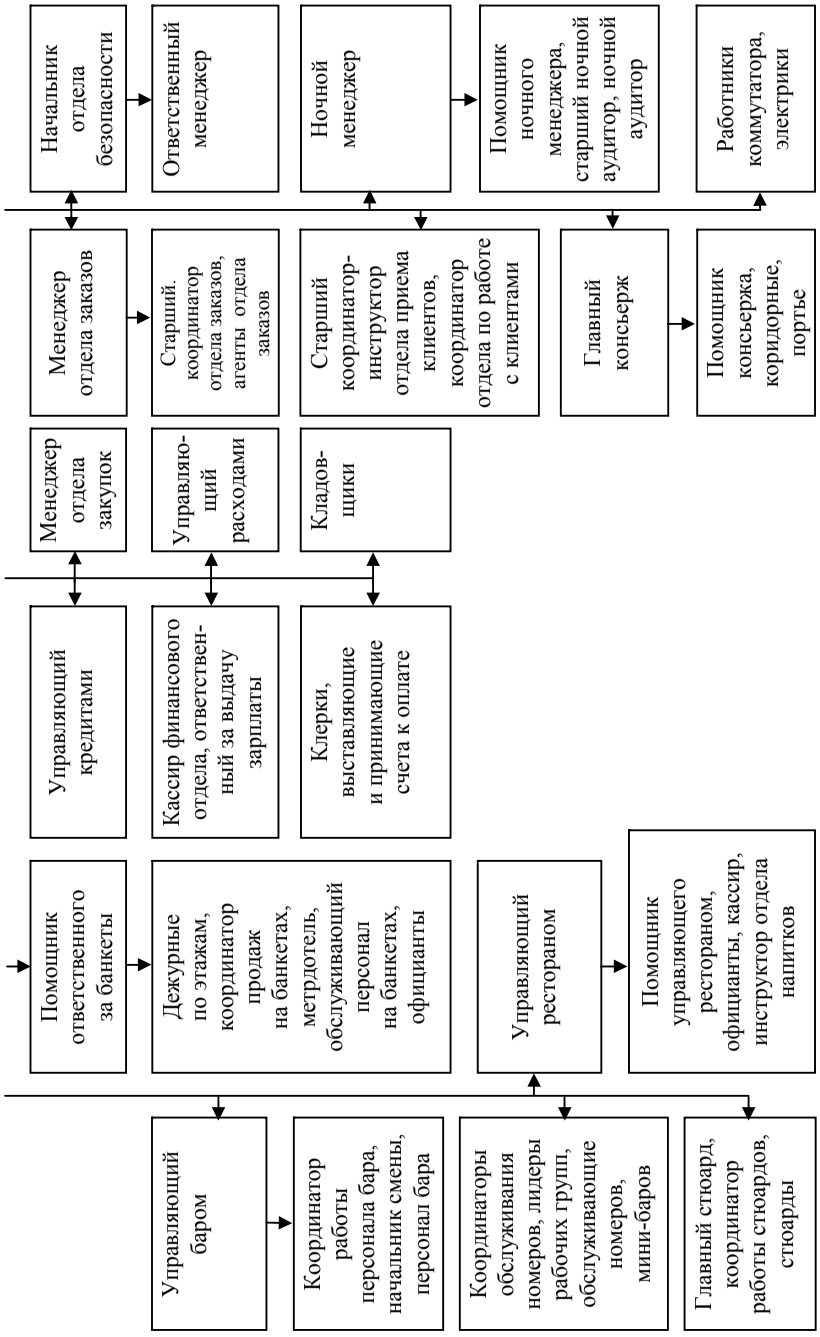


Рис. 8. Организационная структура управления гостиницей

В состав службы входят директор или менеджер по эксплуатации номеров, служба приема и размещения, служба горничных, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства), служба портье, служба консьержа, служба посыльных, инспектор по уборке номеров, служба безопасности.

Служба приема и размещения занимается приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг. В больших гостиницах служба приема и размещения часто подразделяется на отделы, которые специализируются на определенных операциях. В небольших гостиницах служба выполняет те же обязанности, но имеет меньшее число сотрудников, которые выполняют несколько обязанностей.

Отдел бронирования следит за конъюнктурой, собирает заявки на бронирование, фиксирует повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать, увеличивая стоимость размещения и давая предприятию больший доход. Номера, не забронированные заранее, передаются для непосредственной продажи в службу размещения, которая должна размещать гостей в данные номера по более высокой цене.

Служба портье осуществляет контроль над номерным фондом гостиницы, ведет картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест и выполняет функции информационного центра. Информация от службы портье движется в двух направлениях: к гостям (информирование о видах обслуживания, предоставляемых гостиницей, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.) и в подразделения гостиничного предприятия (о потребностях клиентов).

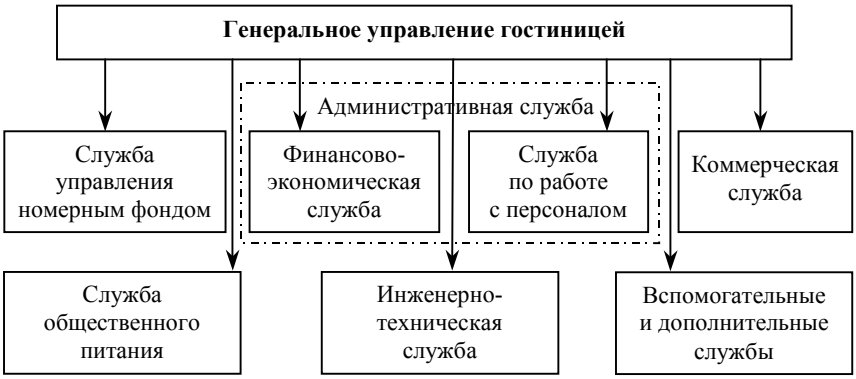


Рис. 9. Основные службы гостиничного предприятия

Служба горничных отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и внутренних помещений, где осуществляется прием и обслуживание клиентов.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей собственной службе или привлечь стороннюю организацию.

Финансово-экономическая служба

Данная служба состоит из бухгалтерии, финансового и планового отделов.

Бухгалтерия отвечает за составление своевременной бухгалтерской отчетности, счетов, прибылей и убытков в соответствии с нормативными документами, проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности, выполняет работу по учету, вводу в эксплуатацию и списанию материальных ценностей и учету денежных средств в установленном порядке, производит учет поступления и выбытия производственных запасов.

Финансовый отдел несет ответственность за соблюдение финансовой и договорной дисциплины, осуществляет денежные операции с партнерами по бизнесу, получает отчеты от торговых точек гостиницы (службы питания, службы портье, сувенирные киоски, спортивные и анимационные комплексы и др.), ведет единый финансовый учет оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемых бонусов, чаевых и др.

Плановый отдел реализует функцию планирования в гостиничном предприятии: составляет перспективные финансово-хозяйственные планы и сметы по установленным формам, несет ответственность за соблюдение ценообразования и правильности составления тарифов, анализирует экономические риски, выдает прогнозы.

Служба по работе с персоналом

Работа кадровой службы заключается в формировании песонала гостиницы (планирование, отбор, наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.), обучении работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы), а также совершенствовании организации труда, его стимулировании и создании безопасных условий труда. В обязанности службы входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы.

Административная служба контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной

и экологической безопасности. В состав службы входят секретариат, эколог, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

Секретариат занимается вопросами документационного и информативного обеспечения деятельности гостиничного предприятия.

Служба общественного питания

Данная служба обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д. Каждый отдел в службе имеет своего руководителя, включая менеджера по обслуживанию в номерах. Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо от того к какому типу данное предприятие питания относится. Буфетное или барное обслуживание заключается в обеспечении клиентов спиртными напитками. В барах могут также готовить напитки для ресторана. Кухня является производственным центром. Заказы на производство конкретной продукции поступают из ресторана от официантов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. Повара готовят необходимые блюда, а главной обязанностью руководства в этом секторе является контроль над ценой и качеством конечного продукта.

Коммерческая служба

В состав коммерческой службы входят отдел маркетинга и отдел поставок или материально-технического обеспечения.

Представители отдела маркетинга занимаются вопросами оперативного и стратегического планирования, налаживают контакты с организаторами конгрессных мероприятий, ведут переговоры на перспективное использование номерного фонда гостиницы, обсуждают вопросы использования помещения под собрания, совещания, выясняют потребности определенных групп клиентов, поддерживая контакты с другими подразделениями обслуживания.

Основной задачей отдела поставок является заключение договоров с поставщиками необходимых материальных и сырьевых ресурсов для бесперебойного функционирования всего гостиничного предприятия.

Инженерные службы

Эти службы создают условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, систем телевидения и связи.

В состав инженерной службы входят служба текущего ремонта, которая осуществляет профилактический и текущий ремонт номерного фонда и установленного в нем оборудования, а также служба благоустройства территории.

Вспомогательные службы

Эти службы обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой служб, службы уборки помещений, множительной службы, услуги склада и др.

Дополнительные службы

Эти службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, спортивные сооружения, а также визовая поддержка, страхование багажа, оформление проездных документов и др.

Структурные подразделения гостиниц могут быть классифицированы в соответствии с различными методами. С. Байлик предложил классифицировать подразделения гостиниц на приносящие прямой и непрямой доходы. Прямой доход приносят службы, которые непосредственно продают клиентам услуги и товары (служба приема и размещения гостей, служба общественного питания, киоски розничной торговли, сауны и др.). К подразделениям, приносящим непрямой доход, относятся бухгалтерия, плановый отдел, отдел кадров, инженерно-техническая служба и др.

! ВЫВОДЫ

1. Организационная структура является конструкционной основой системы управления. Она устанавливает те связи между подразделениями гостиничного предприятия, без которых не может функционировать управление. Это минимально необходимый набор подразделений и связей между ними. Различают линейную, линейно-функциональную и матричную структуру управления. Каждый тип структуры имеет свои достоинства и недостатки.

2. При построении организационной структуры необходимо следовать определенным принципам, которые отражают ее роль в организации управления. К таким принципам относятся разделение труда и специализация, четкое выделение линий власти и разделение ответственности, сочетание полномочий и ответственности, функциональное ограничение деятельности, а также определение соответствующего диапазона контроля и поддержание правил коммуникационного общения. Реализация этих принципов позволяет создать эффективно действующую систему управления гостиницей.

3. Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, спецификой целевого рынка гостиничных услуг, уровнем обслуживания, ее местоположением, формой собственности и другими факторами. Структура является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого конкретного сотрудника.

4. Структурные подразделения (службы) являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну общую цель – удовлетворение потребности клиентов. Чем крупнее гостиничное предприятие, тем более разветвленную организационную структуру управления оно имеет.

5. Организационная структура любого гостиничного предприятия предусматривает минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг, а именно служба управления номерным фондом, административная служба, служба общественного питания, коммерческая служба, технические службы, вспомогательные и дополнительные службы.

6. Разработанная организационная структура не является постоянной формой. Изменение условий функционирования гостиничного предприятия, увеличение размера или числа уровней иерархии управления сопровождаются усложнением его организационной структуры.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение организационной структуры предприятия. Как она связана с организационной структурой управления предприятием?

2. Чем определяется выбор организационной структуры управления?

3. Какие типы организационных структур существуют? В чем их достоинства и недостатки?

4. Как влияют принципы разделения труда и специализация на эффективность управления гостиничным предприятием?

5. Для чего необходимо четкое разделение власти и ответственности?

6. Какой диапазон контроля считается оптимальным?

7. Какие службы гостиницы можно отнести к категории служб, приносящих прямой доход?

8. Как назначение гостиницы и уровень обслуживания могут повлиять на формирование организационной структуры гостиницы?

9. Какие службы необходимы для функционирования гостиничного предприятия любого размера и категории?

10. Дайте характеристику деятельности основных служб гостиничного предприятия.

11. Как организационная структура может повлиять на конкурентоспособность гостиничного предприятия?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1

1. В разделе 3.2 приведен пример организационной структуры управления гостиницей Novotel Sydney on Darling Harboun. По вашему мнению, какие типовые элементы организационных структур присутствуют на данном предприятии? На основании рассмотренных классификационных признаков определите принадлежность данного гостиничного предприятия к какой-либо категории средств размещения.

2. Используя Систему классификации гостиниц и других средств размещения (*приложение 1*), основные характеристики различных групп средств размещения и функциональных служб гостиницы, разработайте организационную структуру управления следующим гостиничным предприятием.

А. Независимая коммерческая гостиница (номерной фонд 45 номеров), отвечает требованиям категории 2 звезды, уровень обслуживания ограниченный.

Б. Дочернее гостиничное предприятие (номерной фонд 100 номеров) в небольшом курортном городе, отвечающее требованиям категории 3 звезды, уровень обслуживания средний.

В. Независимая гостиница большой вместимости (номерной фонд 800 номеров), предоставляющая полный комплекс гостиничных и дополнительных услуг, с развитой инфраструктурой, отвечающая требованиям категории 5 звезд, уровень обслуживания мировой.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2 [20]

Используя дополнительную литературу по технологии приема и обслуживания туристов в гостинице, решите следующие ситуационные задачи.

1. Как вы поступите, обнаружив в номере клиента на видном месте выключенный кипятильник? Выберите правильный ответ:

а) изымете кипятильник и проведете с клиентом беседу о правилах пожарной безопасности;

б) не изымете кипятильник, но проведете беседу с клиентом;

в) не изымете кипятильник, но предложите чай, приготовленный вами;

г) оставите без внимания.

2. Убирая номер после выезда проживающего, горничная обнаружила забытые им вещи. В этом случае составляют акт. Сколько экземпляров акта следует составить? Выберите правильный ответ:
а) один;
б) два;
в) три.

3. В отсутствие проживающего в его номер проникли посторонние лица и совершили кражу. Кто присутствует при составлении акта о пропавших из номера вещах? Выберите правильный ответ:
а) потерпевший, представитель администрации, сотрудник милиции;
б) потерпевший, два представителя администрации;
в) потерпевший, два свидетеля из числа проживающих, работник гостиницы.

4. При уборке номера после выезда проживающего на туалетной полочке в ванной комнате обнаружены мужские наручные часы. Надо ли в акте о забытых при выезде вещах указывать цвет металлических часов? Выберите правильный ответ:
а) не надо;
б) надо;
в) надо, но только в тех случаях, когда одновременно (или в течение двух-трех недель) на этаже или в другом месте еще были забыты часы.

5. Дежурный администратор заметил на одном из этажей гостиницы подозрительного незнакомого человека. Как он должен поступить?
а) обязательно спросить его, кого и из какого номера он хочет видеть;
б) спросить, к кому и в какой номер он пришел, и проводить его до указанного номера;
в) постараться не привлекать внимания посетителя, проследить за ним.

6. В номере находится больной. Должны ли сотрудники гостиницы по его просьбе приобрести в аптеке лекарства за счет средств клиента? Выберите правильный ответ:
а) да, это их обязанность;
б) нет, это не предусмотрено правилами;
в) да, если есть возможность оставить рабочее место.

7. Из номера гостиницы у клиентки неизвестные лица похитили золотые серьги. В каком размере возмещается стоимость похищенных из номера ювелирных украшений?
а) в сумме, равной заявленной клиентом, и не выше рыночной на момент утраты;

б) в сумме, равной расценкам за лом драгоценных металлов;
в) возмещается фиксированная страховая сумма, размер которой устанавливает администрация;
г) возмещается страховая сумма при наличии справки из милиции;
д) стоимость не возмещается.

8. Утром в последний оплаченный клиентом день дежурный администратор поинтересовался, когда он предполагает выезжать из гостиницы. Всегда ли следует спрашивать гостя о времени предполагаемого отъезда при утренней сдаче ключей в последний оплаченный им день? Выберите правильный ответ:
а) всегда;
б) только в период большой загрузки;
в) не следует спрашивать, так как это создает у клиента психологический дискомфорт. Лучше выяснить этот вопрос у администратора.

9. Во время уборки номера горничная обязана проверить телевизор, холодильник, радио, освещение:
а) только при подготовке номера к новому заселению;
б) ежедневно;
в) один раз в три дня;
г) один раз в неделю.

10. Уходя утром из номера, проживающий оставил открытым свой чемодан и часть вещей из него выложил на кровать и письменный стол. Можно ли при уборке номера собирать вещи и убирать их в чемодан?
а) нельзя;
б) можно.

Глава 4

Менеджер гостиничного предприятия

4.1. Власть и влияние менеджера гостиничного предприятия

Менеджеры гостиницы – и мужчины и женщины – наделенные большим объемом работы, с которой они могут справиться лишь с помощью других людей. Сущность менеджерской работы остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его деятельности.

На высшем, институциональном, уровне находятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты, генеральные директора и их заместители. Основная их задача – определение целей и принципов деятельности гостиницы. Главное внимание уделяется тому «что делать».

Управленческий (средний) уровень – директора, управляющие и их помощники. Основная задача – определение способов достижения целей, совершенствование производственных процессов, повышение эффективности затрат. Главное внимание обращено на то «что и как делать».

Технический (нижний) уровень – начальники отделов, координаторы, инженеры, бригадиры. Основная задача – непосредственная организация работы тех, кто своим трудом вносит прямой вклад в достижение целей гостиницы. Главное внимание уделяется тому «как делать».

Что общего у людей, выполняющих подобные функции? Какова роль менеджера в системе управления гостиничным предприятием?

Менеджеры – это лица, возглавляющие коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления или его отдельных звеньев, а также осуществляющие контроль и регулирование деятельности коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей. Менеджер управляет всем предприятием или его частью. Это единственный человек, которому вменена в обязанность забота обо

всем предприятии или подразделении в целом. Менеджер устанавливает цели, организует деятельность, поддерживает мотивацию и коммуникацию.

Менеджеру делегируются полномочия, он имеет определенный простор для принятия решений. Он вправе (в определенных пределах) принимать решения, которые будут иметь последствия для других сотрудников. Менеджер имеет больше возможностей, чем другие сотрудники, завоевать и сохранить самый высокий авторитет, но в то же время он разделяет ответственность за успех гостиничного предприятия.

Известный специалист в области менеджмента Питер Друкер указывает, что у менеджера есть две специфические задачи. Никто другой в организации эти задачи не решает, а если кто-то и решает, значит, его тоже можно назвать менеджером. Перед менеджером стоит задача создания истинного целого, которое больше суммы всех его частей: производительной организации, представляющей собой нечто большее, чем сумма вложенных в нее ресурсов. В этом смысле его можно сравнить с дирижером симфонического оркестра, творческие усилия, проницательность и лидерские качества которого позволяют превратить звучание отдельных инструментов в цельное музыкальное произведение. Но задача дирижера в известном смысле легче задачи менеджера: он лишь интерпретирует готовое музыкальное произведение. А менеджер – это и композитор, и дирижер в одном лице [53].

Вторая специфическая задача менеджера заключается в гармонизации каждого своего решения и действия с кратко- и долгосрочными планами предприятия. Вглядываясь в будущее, менеджер не должен забывать о том, что происходит в настоящем.

От менеджеров сегодня требуется значительно более высокий, чем прежде, уровень профессионализма. Менеджмент становится профессией, в которой хороших результатов нельзя достигнуть, опираясь лишь на практический опыт, как часто бывало раньше, и даже на те знания, которые дает базовое образование.

Чем выше должность менеджера, тем большее значение приобретают профессиональные знания в области управления гостиничным предприятием. Профессионализм проявляется в умении ставить задачи перед коллективом, воодушевлять его, проводить совещания, говорить и слушать и т.д. Профессионализм проявляется в более качественном и быстром выполнении работ.

Профессионально подготовленный менеджер лучше видит задачи и направления развития гостиничного бизнеса, умеет подчинить себе со-

бытия, сознательно регулирует свое время и время подчиненных, умеет работать в тесном контакте с другими организациями, правильно строит отношения с коллегами и подчиненными. В результате он обеспечивает более высокую эффективность производства и оказания услуг.

В работе менеджера можно выделить пять базовых операций. Менеджер в первую очередь занимается *постановкой целей.* Он определяет, какими должны быть эти цели, какими должны быть частные цели в каждой ключевой сфере обслуживания. Решает, что нужно делать для их достижения, излагает их тем, чья эффективная деятельность влияет на достижение этих целей.

Далее менеджер занимается *организаторской работой:* анализирует необходимые действия, решения и отношения, классифицирует работу в целом, делит ее на виды деятельности, которыми можно эффективно управлять. Определенным образом группируя эти виды деятельности и работы, он представляет их в виде организационной структуры, состоящей из ряда подразделений, и подбирает соответствующий персонал.

Третьей важнейшей обязанностью менеджера являются *мотивация* работников и *общение с* ними. Из множества людей, отвечающих за выполнение различных работ, он должен создать команду единомышленников. Он делает это на основе собственного практического опыта управления людьми, собственного отношения к людям, которыми управляет. При этом он применяет разные методы стимулирования и вознаграждения за хорошую работу, вплоть до повышения по службе наиболее отличившихся работников. Он делает это, постоянно общаясь с подчиненными, причем это общение обязательно должно носить двусторонний характер.

Четвертым базовым элементом работы менеджера является *измерение показателей.* Менеджер устанавливает четкие показатели, отражающие эффективность выполнения того или иного вида работы, оценивает и интерпретирует эффективность каждого работника, излагает своим подчиненным и руководству суть этих измерений и анализирует полученные с их помощью результаты.

Менеджер *способствует развитию своих подчиненных***.** Стиль управления каждого менеджера может либо облегчать, либо затруднять саморазвитие и самосовершенствование подчиненных. Менеджер либо помогает им раскрыть свои способности, либо, наоборот, подавляет их. Он укрепляет личные качества или, наоборот, разрушает их; поддерживает чувство собственного достоинства либо, наоборот, сгибает их в бараний рог.

Элемент, который больше всех остальных выделяет менеджера среди прочих работников предприятия, называется *образовательной* функцией. Именно менеджер способен сделать то, на что не способны другие: донести до подчиненных сущность стоящих перед ними целей и раскрыть пути их достижения. Таким образом, эта образовательная функция и моральная ответственность служат исчерпывающим определением менеджера.

Все перечисленные действия являются базовыми элементами работы любого менеджера. Он может их выполнять лучше или хуже, но выполняет обязательно. Постановка целей, например, представляет собой проблему балансов: между краткосрочными и долгосрочными перспективами гостиничного предприятия, между желаемыми результатами и существующими средствами. Таким образом, постановка целей требует способности к аналитическому мышлению и синтезу.

Организаторская работа также требует определенных аналитических способностей. Прежде всего это работа с людьми, которая предполагает наличие честности и порядочности, а также умелое использование принципа справедливости. Аналитические способности, честность и порядочность требуются от менеджера и для выполнения такой функции как содействие развитию своих подчиненных. Навыки, необходимые для правильной мотивации людей и общения с ними, предполагают умение интегрировать и синтезировать. Как основной принцип на первый план выступает принцип справедливости. Личность менеджера имеет в этом случае гораздо большее значение, нежели его аналитические способности.

Таким образом, постановка целей, организаторская работа, мотивация подчиненных и умение общаться с ними, измерение показателей и способствование их развитию являются формальными, классификационными категориями. Поскольку они формальны, их может использовать каждый менеджер для оценки своей квалификации и эффективности, а также для их повышения. Однако, чтобы сделать их конкретными и осмысленными, необходим личный опыт менеджера.

Менеджер гостиничного предприятия для реализации функций управления наделяется определенной властью.

Власть – это возможность или право менять поведение или позиции человека, группы, организации в целом. Часто в определение власти включают понятия полномочий и влияния.

Влияние – это любое воздействие, вносящее изменение в восприятие и мышление других людей. Влияние рассматривается как понятие более широкое, чем власть. Оно включает способность изменять других людей различными способами, например, влияя на удовлетворенность и эффек-

тивность деятельности. Влияние теснее, чем власть, связано с лидерством, но очевидно, что с процессом осуществления лидерства связаны оба эти понятия. Таким образом, полномочия отличаются от власти благодаря легитимности и признанию. Однако концептуально эти понятия настолько близки, что часто используются как взаимозаменяемые.

Существуют разные подходы к классификации источников власти в организации. Социальные психологи Джон Р.П. Френч и Б. Рэйвен выделили пять типов источников власти: вознаграждение, принуждение, легитимный, референтный и экспертный. Позже были добавлены еще два источника власти – информация и связи. Все источники власти были разделены на две группы: к первой отнесены источники, имеющие личностную основу, ко второй – организационную, которую называют структурно-ситуационной [15].

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление

Этот источник власти зависит от того, есть ли у менеджера возможность и ресурсы, которые он может использовать для поощрения других. Менеджеры в гостинице располагают широким набором поощрений: повышение заработной платы, продвижение по службе, привле-кательные назначения, повышение ответственности, новое оборудование, похвала, обратная связь и признание. Вознаграждение – один из самых давних и широко используемых источников власти в любой организации, который является достаточно эффективным способом влияния на людей.

Власть, основанная на принуждении

Источник такой власти – страх. Принуждение как источник власти строится на реализации менеджером своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказаний, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Кроме того, менеджер может прямо или косвенно угрожать работнику возможным наказанием. Например, люди боятся, что их накажут, если они не будут следовать правилам, директивам или политике гостиницы. Страх заставляет их приходить в офис вовремя и изображать усердную работу, когда мимо проходит начальник. Однако, как показывает современная практика управления, страх ограничивает инициативу и может даже вести к свертыванию работы, особенно на предприятиях сферы гостеприимства.

Легитимная власть. Влияние через традиции

Легитимная власть, в отличие от рассмотренных типов власти, зависит не столько от характера отношений с подчиненными, сколько от статуса человека, наделенного властью, или роли, которую он играет. Форма легитимной власти порождает обязательство признавать ее и подчиняться ей. Однако на практике часто возникают разногласия по поводу уровня и диапазона такой власти. Руководитель службы может ожидать от служащего, что он будет много и усердно трудиться, но может ли он заставить подчиненного шпионить за конкурентами, проводить выходные дни на работе, присоединившись к группе, выполняющей сверхурочную работу? Эти спорные вопросы активно обсуждаются на страницах современных изданий, что говорит о размывании традиционного понятия легитимности. Такая неопределенность указывает на сложную природу власти.

Референтная власть. Влияние с помощью харизмы

Этот тип власти возник из-за желания некоторых людей, чтобы их отождествляли с лицом, в руках которого находится власть. Они хотят, чтобы их имя ассоциировалось (идентифицировалось) с влиятельной фигурой, невзирая на последствия. Другие же наделяют человека властью потому, что он привлекателен и обладает необходимыми ресурсами или личными качествами. Применительно к управлению гостиницей референтная власть значительно отличается от других видов власти. Менеджеры, обладающие референтной властью, должны быть привлекательны для подчиненных, чтобы последние хотели идентифицировать себя с ними, независимо от того, будет ли у менеджера впоследствии возможность поощрять и наказывать.

Можно выделить следующие характеристики харизматических личностей.

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих.

2. Внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, с хорошей осанкой и прекрасно держится.

3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других.

4. Хорошие риторические способности.

5. Удовлетворение от восхищения их личностью. Чувствуют себя комфортно, когда другие восхищаются ими, при этом они не впадают в надменность или себялюбие.

6. Достойная и уверенная манера держаться. Выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Экспертная власть

Под экспертной властью понимают способность менеджера влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта, таланта, умений и навыков. Считается, что экспертная власть не связана с определенной должностью, а эксперты имеют знания и разбираются только в определенной узкой области. По мере того как гостиничное предприятие технически оснащается, экспертная власть менеджеров на всех уровнях управления становится более значимой. В некоторых гостиницах низовые сотрудники, обладающие экспертной властью, привлекаются к принятию решений высшего уровня.

Власть информации

Данная власть базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью делают менеджера властным. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным объемом информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для принятия решения, но не принять его.

Принятие решения

Как источник власти принятие решения проявляется в той степени, в которой менеджер может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение, так как почти все решения в современной практике управления в той или иной мере групповые.

Ресурсы

Гостиница для своего функционирования нуждается в различных ресурсах – сырье и материалах, рабочей силе, финансовых, информационных и временных средствах и т.п. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти в гостиничном предприятии. Разделение гостиницы по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым укреплять свое право на власть.

Власть связей

Эта власть строится на способности менеджера воздействовать на других людей как в гостинице, так и вне ее. При этом речь идет не о су-

ществовании реальных связей у менеджера, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние, поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет менеджеру влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть распространяют легенды и слухи относительно своих связей.

Несмотря на некоторую противоречивость, связанную с понятием власти, ее использование в современных организациях неизбежно. То, как используется власть, и то, какой тип власти избирается менеджерами всех уровней управления, имеет важное значение для деятельности гостиницы.

4.2. Стили руководства и лидерства

Лидерство и руководство – два основополагающих понятия, с которыми связано эффективное управление гостиничным предприятием. *Руководство* – это формальная властная позиция, не имеющая отношения к личным качествам людей. *Лидерство* – это проявление психологического влияния, неформальной власти. Лидерство как неформальная властная позиция позволяет на основе влияния и убеждения добиваться от других выполнения поставленных задач при ответной от них позитивной реакции. У лидера и руководителя имеются как общие, так и различающиеся аспекты деятельности (*табл. 5*).

Таблица 5

Основные отличия и сходство лидерства и руководства

	Руководитель	**Лидер**
Различия	Назначается официально Даны права и полномочия законом Выполняет несколько социальных ролей (управляющий, дипломат, воспитатель, эксперт, регулировщик и др.) Несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты	Выдвигается неофициально Не является обладателем прав и полномочий Ограничивается рамками внутригрупповых отношений (роль мотиватора, интегратора идей и др.) Не несет перед законом ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит
Сходство	Полная подчиненность принятым в гостинице целям Постоянное общение с людьми, объединенными в группы Воздействие на членов группы для достижения поставленных общих целей Положительное мотивирование персонала, направленное на достижение успеха в деятельности группы и каждого отдельного работника Социальное влияние на рабочие группы	

Исследуя основные формы власти, изучая, как лидеры делегируют свои полномочия и общаются с членами группы, специалисты в области психологии управления выделили различные *стили лидерства* [36].

Авторитарный стиль (единоличный, волевой, директивный)

Для «директивного» лидера подчиненные ему сотрудники гостиницы – только исполнители. Для такого лидера-руководителя важна не профессиональная компетенция, а лояльность, беззаветная преданность и безотказное выполнение его воли. Такой менеджер подчиняется только указаниям сверху.

Авторитарный стиль лидерства имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Положительной стороной этого стиля является оперативность воздействия на подчиненных. Менеджер гостиницы может применять этот стиль, когда в группах отсутствует дисциплина или возникают экстремальные ситуации. Отрицательных сторон этого стиля больше:

- подавление у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу (если она возникает, то тут же подавляется менеджером);
- способствование уклонению от работы со стороны исполнителей (когда прекращаются указания, они выполняют такой минимум работы, при котором их не будут наказывать);
- создание отрицательного социально-психологического климата внутри рабочих групп (поведение такого лидера часто характеризуется высокомерием по отношению к работникам, неуважением к личности подчиненного, преследованием за критику);
- отсутствие гибкости, неумение перестраиваться в зависимости от конкретной ситуации.

Автократы считают своих подчиненных постоянно боящимися наказания. У работников формируется отрицательная мотивация к труду. Исполнители боятся задавать вопросы руководителю-автократу, так как не хотят услышать в свой адрес нелицеприятные замечания и нарекания.

Авторитарные менеджеры гостиницы любят собственно власть, получая удовольствие не от процесса и результата деятельности, а от возможности отдавать приказы, проявлять свою власть так, как хочется. Они не требуют от работников инициативы, им важно выполнить задание с помощью жестких указаний и приказов.

Демократический стиль

Этот стиль дает подчиненным возможность почувствовать свою причастность к решению задач, проявить инициативу. Отношения с подчиненными менеджер гостиницы строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. С сотрудниками общается, используя советы, рекомендации, приказывает редко, но постоянно следит за выполнением всей работы.

Менеджер гостиницы, придерживающийся этого стиля, пытается найти подход к каждому исполнителю, положительно мотивируя его. Если в процессе разработки гостиничной документации возникает дискуссия, он охотно участвует в ней и позволяет не соглашаться со своей точкой зрения.

Демократический стиль накладывает определенные обязательства на лидера. Особенностями лидера-демократа являются эмоциональная устойчивость и гибкость поведения. Первая помогает преодолевать отрицательные эмоции в трудных ситуациях, трезво оценивать перспективы, быть готовым к преодолению кризисных явлений.

Либеральный стиль

Лидер, использующий этот стиль как менеджер гостиницы, для своих подчиненных является основным источником информации. При обсуждении управленческих вопросов старается уйти от конфликтов, если они при этом возникают.

Положительной стороной этого стиля является возможность исполнителям использовать самостоятельность, а отрицательной – то, что деятельность менеджера гостиницы характеризуется пассивностью (попустительством) и способствует возникновению дезорганизации внутри групп. Менеджер-либерал может использовать лишь ограниченные методы воздействия на работников, в основном это просьбы и уговоры. Отрицательным моментом в этом стиле руководства также является сокращение дистанции в общении с исполнителями, что в целом не способствует успешной работе группы. Менеджер гостиницы, применяющий попустительский стиль, стремится брать на себя как можно меньше задач для выполнения. В результате этого он сам нередко попадает под влияние членов группы и в ряде случаев прячется за нее.

При использовании либерального стиля целые коллективы распадаются на неформальные группы, когда наиболее активные члены пытаются подменить своего менеджера, взяв на себя роль лидера.

Бюрократический стиль

Менеджер гостиницы, использующий бюрократический стиль руководства, как правило, человек неуверенный. Как и авторитарный лидер, бюрократ не придает значения развитию отношений с персоналом. Характерными чертами такого лидера являются отсутствие гибкости в руководстве и четкое соблюдение правил. Он чувствует себя спокойно, когда следует установленным политике и процедурам, а если предписания отсутствуют, бюрократ теряет уверенность.

Менеджер гостиницы не должен ограничиваться одним стилем лидерства. Эффективный руководитель должен уметь приспосабливать свой стиль лидерства к конкретной ситуации.

Отношение менеджера к своим подчиненным, безусловно, влияет на выбор им стиля управления. Существуют следующие стили управления [34].

Директивный стиль руководства

Менеджер, придерживающийся этого стиля, стремится к единоначалию. Его ответственность и реальные полномочия соответствуют друг другу. Инициатива идет от него, подчиненные пассивны и несамостоятельны, поскольку их не поддерживают. Основной метод руководства – приказ.

Подчиненным часто делают замечания и выносят выговоры. Кроме того, менеджер наказывает их экономически. Не принимает возражения и советы, проявляет бестактность. Считает себя незаменимым. Внутри коллектива, которым он руководит, отсутствуют сотрудничество и доверие. Сотрудники находятся в постоянном напряжении, отчего эффективность их деятельности снижена.

Коллегиальный стиль руководства

Менеджер распределяет полномочия между собой и подчиненными. Индивидуально решает только самые срочные и сложные задачи. Большинство задач обсуждается совместно с коллективом. Активность проявляют как менеджер, так и его подчиненные. Основной метод руководства – просьба и поручение, приказы даются редко.

Менеджер систематически контролирует работу исполнителей. Его отношение к нововведениям положительное. Он справедлив и требователен. Отношения руководителя с подчиненными доброжелательные. В коллективе создается хороший психологический климат. Подчиненные в отсутствие менеджера не снижают продуктивность в работе.

Попустительский (либеральный) стиль руководства

При выполнении управленческих функций менеджер пассивен. Основной метод его работы – уговоры сотрудников для выполнения заданий. Он не привык и не умеет приказывать. Контроль за работой персонала нарушен. Менеджер старается не общаться с другими руководителями, а к подчиненным равнодушен. В работе он мало заинтересован, вопросам социально-психологического климата в коллективе уделяет минимум внимания. Он противостоит нововведениям и всегда консервативен. Коллектив без него работает недостаточно эффективно.

Директивно-коллегиальный стиль руководства

Менеджер стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, чего не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Менеджер гостиницы проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения позволяет делать только своим помощникам. Отношение к критике отрицательное. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие менеджера коллектив справляется с работой, но необходим постоянный контроль.

Директивно-пассивный стиль руководства

Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Менеджер часто прибегает к просьбам и уговорам, но, когда это не помогает, использует и приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, хотя очень строго и с упором на результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем менеджер. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения.

Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата

в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии менеджера коллектив снижает производительность труда.

Пассивно-коллегиальный стиль руководства

Руководитель при осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию, а также стремится избежать ответственности. Поощряет инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Допускает, чтобы исполнители работали самостоятельно. Основной метод руководства – просьбы, советы, уговоры; приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере общения с людьми. Нововведениям в сфере производства противится. Требует по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии менеджера коллектив продолжает эффективно работать.

Смешанный стиль руководства

Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между менеджером и исполнителями. Инициатива исходит как от самого менеджера, так и от подчиненных. Но на себя старается брать немного. Положительно относится к самостоятельности исполнителей.

Основные методы – приказы, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам и другим санкциям. На дисциплине внимание не заостряет. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении сохраняет дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат.

Наряду с рассмотренными стилями руководства можно найти и другие классификации. Различные варианты стилей лидерства и руководства были предложены отечественными и зарубежными учеными – К. Левином, А. Журавлевым, Ф. Фидлером, Т. Митчелом, Р. Хаусом, П. Херси, В. Врумом и др.

Американский ученый Р. Блэйк и его сотрудница Д. Моутон разработали оригинальный подход в оценке типологии менеджеров, получивший название «решетка менеджмента» (*рис. 10*) [36]. Они выделили два пара-

метра – две силовые линии, на основании которых построена схема, представляющая пять стилей руководства. Одна силовая линия – это «внимание к человеку», другая линия – «внимание к производству». Каждый стиль руководства обозначается определенными цифрами. На каждой силовой линии выделены пять характерных типов управленческого поведения.

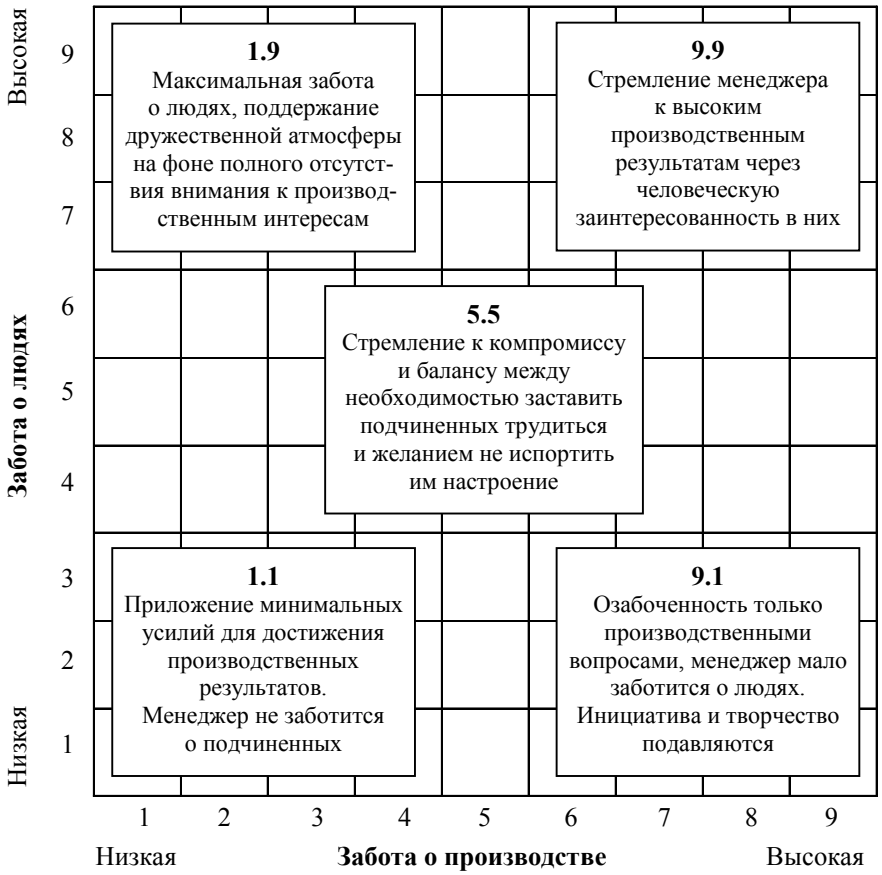


Рис. 10. Решетка менеджмента Р. Блэйка и Д. Моутон

Так, цифра 9.1 означает стиль управления, полностью ориентированный на производство, не уделяющий внимания человеку с его особенностями. Этот тип менеджера соответствует жесткому курсу администратора, для которого главное – результат работы, а не человек, для него

человек – никто. Основное направление работы такого менеджера – всеохватывающий контроль. Исполнители, как правило, отказываются от инициативы в работе и стараются уйти от ответственности. Следствием такого отношения к работе со стороны персонала является обоюдная неприязнь. Менеджер такого стиля управления находится в стрессовой ситуации, которую сам инициирует. Данный тип управления не считают эффективным.

Противоположный ему тип менеджера обозначен цифрой 1.9. Главное внимание уделяется человеку. Этот стиль также не является эффективным, поскольку не уделяет должного внимания задачам производства. Главное для менеджера – сохранение хороших отношений с работниками. Он по-настоящему не мотивирует сотрудников на достижение успехов в работе. Результат – отсутствие инициативы и потеря интереса к работе. Такой тип управления не является эффективным.

В центре «решетки менеджмента» находится цифра 5.5. Она означает тип управления, который представляет собой компромисс. Это – золотая середина, когда сам менеджер и его подчиненные не стремятся ни к положительным результатам труда, ни к установлению нормальных человеческих отношений. В гостиничных предприятиях таких менеджеров почти не встречается, поскольку они неэффективны и неперспективны.

В левом нижнем углу «решетки менеджмента» находится цифра 1.1. Менеджер такого типа не стремится ни к чему. Это нуль, который равен нулю. Такой менеджер не стремится ни к достижению результатов, ни к установлению человеческих отношений. Менеджеры такого склада не могут долго занимать руководящие должности. Такой стиль очень быстро усваивают сотрудники, которые не хотят эффективно работать.

Особое место в «решетке менеджмента» занимает цифра 9.9. Это идеальный тип менеджера, который является наиболее эффективным по сравнению с предыдущими, стремящийся получить наилучшие результаты сам и мотивирующий на это подчиненных. Он учитывает основные человеческие потребности, включая социальные; строит задания таким образом, чтобы работники могли видеть возможности самореализации и подтверждение собственной значимости.

Зная свое место в «решетке менеджмента», каждый менеджер в состоянии оценить самого себя, более четко определить цели и повысить свою квалификацию, в том числе в процессе разработки управленческих решений.

Изучением стилей занимаются и современные ученые, о чем свидетельствуют разработки в области теории социального обучения (лидер

постоянно демонстрирует желаемое поведение и выступает в качестве образца роли), теории трансформации лидерства (лидер побуждает людей сделать больше, чем они первоначально считали возможным), теории развития лидерства (отношения между лидером и сотрудниками приводят к изменениям целей) и др.

Менеджер гостиничного предприятия, чтобы быть эффективным руководителем в индустрии гостеприимства, должен обладать определенными лидерскими качествами, личными способностями, коммуникативными навыками и умением управлять.

К *коммуникативным навыкам,* необходимым менеджеру любого уровня управления гостиничным предприятием, относятся следующие:

- умение общаться и оказывать влияние на людей;
- умение общаться с представителями разных социальных и культурных слоев общества;
- ориентация на потребности клиента;
- умение налаживать взаимоотношения с партнерами;
- умение убеждать;
- умение использовать современные коммуникационные возможности.

Лидерские качества, которые должны присутствовать у менеджера гостиничного предприятия, можно сформулировать следующим образом:

- умение находить и развивать таланты в своем коллективе;
- умение обучать и инструктировать людей;
- умение распределять и делегировать свои полномочия;
- умение оказывать влияние на окружающих;
- умение доносить идеи до подчиненных и доказывать свою правоту;
- умение формировать эффективные команды, рабочие группы, бригады.

Умение управлять подчиненными можно охарактеризовать следующими составляющими:

- деловая проницательность;
- интуиция;
- предпринимательские навыки;
- умение определить стратегию развития своей службы;
- знание глобальной стратегии в индустрии гостеприимства;
- умение управлять рабочим процессом;
- умение мобилизовать ресурсы;
- умение выбирать приоритеты;
- умение принимать оперативные и тактические решения.

Личностные способности, которые необходимо развивать менеджеру гостиничного предприятия, можно обозначить следующим образом:

- точная самооценка;
- способность адаптироваться к разным ситуациям;
- целеустремленность;
- энергичность;
- склонность к руководству;
- стремление постоянно учиться;
- позитивный склад характера;
- умение выделять, поддерживать эффективные изменения в гостинице.

Менеджер гостиничного предприятия, осуществляя эффективное руководство, будет совершенствовать знания, необходимые для выполнения ролей, и учиться использовать компетенцию в соответствии с конкретной ситуацией в коллективе, где он работает.

4.3. Эффективное проведение совещаний

Умение проводить совещания имеет непосредственное отношение к коммуникационным навыкам. Во время совещания люди обмениваются идеями и высказывают свою позицию по тому или иному вопросу. Нередко дискуссия накаляется или затягивается, и требуется вмешательство со стороны председательствующего либо со стороны лидера. В этом случае лидер должен воспользоваться навыками ведения переговоров, активного слушания и резюмирования, чтобы подвести итоги и наметить вопросы, нуждающиеся в дальнейшем обсуждении [11].

Менеджеры гостиницы, хорошо владеющие коммуникационными навыками, имеют больше шансов на эффективное проведение совещаний: участники лучше поймут, чего ждет от них руководство гостиницы, а руководство будет лучше представлять, что хотели бы от него участники совещания.

Любое совещание в гостиничном предприятии (конференция, планерка и т.д.) проводится с целью обеспечения следующих функций:

1) *координация* (собираются несколько сотрудников для совместной работы над одним вопросом);

2) *распределение заданий* (уточняются и распределяются задания между членами группы);

3) *формирование команды* (совещание используется в качестве возможности для создания в команде климата, благоприятствующего эффективной работе);

4) *информирование* (во время совещания распространяется информация, которая служит основой для принятия решений);

5) *изучение проблемы* (участники совещания анализируют проблему и предлагают различные варианты ее решения);

6) *принятие решений* (участники совещаний принимают решения по различным вопросам);

7) *утверждение рекомендаций* (участники совещания утверждают свои рекомендации по какому-либо вопросу для более высокой инстанции, принимающей решение);

8) *мониторинг* (участники совещания анализируют ход выполнения работы).

Прежде чем принять решение о совещании, менеджер гостиницы должен задать себе вопрос о необходимости его проведения. Точно такой же вопрос должен быть задан по поводу вынесения на обсуждение планового совещания той или иной проблемы.

Лучше не созывать совещание, если:

- вопрос можно успешно обсудить по телефону либо с помощью письменного сообщения, отправленного по электронной почте или факсу;
- вопрос является конфиденциальным и непосредственно касается заинтересованных сторон (например, прием на работу, увольнение, зарплата);
- нет достаточной информации для принятия продуманных решений;
- нет достаточно веской причины.

Созвать совещание уместно, если:

- вы хотите подчеркнуть тактические и стратегические цели гостиницы в связи с развитием ситуации;
- вы сталкиваетесь с проблемой, которая имеет несколько вариантов решения, и вам хотелось бы, чтобы в выработке решения принял участие ряд сотрудников;
- вам необходимо посоветоваться с некоторыми сотрудниками;
- вам необходимо поделиться своей озабоченностью по какому-либо вопросу или прояснить какую-либо проблему;
- вы хотите, чтобы какие-то сотрудники поделились информацией с определенным кругом членов команды;
- вам необходимо скоординировать какие-либо действия в организации;
- вы хотите провести учебу;
- вы хотите публично отметить успех сотрудников;
- вы хотите развеять слух.

Прежде чем созвать совещание, имеет смысл задать себе несколько вопросов, которые позволят вам рационально использовать время, отведенное на совещание:

- чего вы хотите добиться в результате совещания?
- кого вы хотите видеть среди участников совещания и какова роль каждого из них?
- какие вопросы вы хотите включить в повестку дня и как много времени планируете уделить обсуждению каждого из них?
- какие конкретные задания, сроки, степень ответственности вы хотите довести до сведения участников совещания?
- кто будет принимать решения во время совещания?
- хотели бы вы встретиться с кем-либо до совещания?
- какие материалы необходимо подготовить к совещанию?

Для подготовки и проведения совещания необходимо знать основные процедуры, характерные для проведения эффективных мероприятий, которые включают следующее:

- *формулирование цели совещания*. Необходимо объяснить участникам совещания, зачем их собрали. Это будет способствовать целенаправленному обсуждению насущных вопросов;
- *подготовка повестки дня.* Необходимо подготовить вопросы для предстоящего обсуждения и строго соблюдать регламент;
- *разъяснение основных правил*. Базовые правила очерчивают основные процедуры при выступлениях и обсуждениях. Целесообразно их определить заранее, предварительно обсудив с руководителями подразделений;
- *распределение заданий*. В ходе совещания может выясниться, что для решения некоторых вопросов потребуются какие-то дальнейшие действия. Организатор должен распределить задания для исполнения таких действий между менеджерами гостиницы или другими сотрудниками, включая себя, если в этом есть необходимость;
- *разрешение конфликтов*. Иногда во время совещаний возникают конфликты ввиду разного понимания членами группы приоритетов или целесообразности использования ресурсов. Менеджер, ведущий планерку или совещание, должен взять спор под контроль и попытаться использовать различные возможности для примирения спорящих сторон. Он должен стремиться к тому, чтобы спорящие достигли компромисса;

- *подведение итогов дискуссии*. Менеджер резюмирует состоявшееся обсуждение, отмечая вопросы, по которым высказывались разные мнения, и вопросы, по которым было выражено согласие, а также подытоживает принятые решения. В *табл. 6* представлены основные элементы проведения эффективного совещания.

Таблица 6

Элементы проведения эффективного совещания

Цель совещания	Обмен информацией Предоставление информации Коллективное решение проблем Коллективное принятие решений
Участники	Однородная группа – сотрудники одной службы Разнородная группа – сотрудники разных служб
Планирование	Определение даты, времени и места Необходимое оборудование Разработка повестки дня или перечня тем для обсуждения Выработка регламента Подготовка необходимых материалов
Процесс совещания	Начало в точно определенное время Ведение протокола Рассмотрение повестки дня и внесение коррективов Определение регламента Четкое следование повестке дня и соблюдение регламента Поощрение участия каждого Резюмирование и повторение решений Проведение мероприятий по исполнению решения совещания

! ВЫВОДЫ

1. Менеджер – это лицо, которое возглавляет коллектив, определяет и ставит цели, анализирует необходимые действия, устанавливает четкие показатели, отражающие эффективность выполнения того или иного вида работы, применяет различные методы стимулирования и способствует развитию своих подчиненных. Для реализации этих управленческих действий менеджер гостиничного предприятия наделяется определенной властью.

2. В работе менеджера можно выделить пять базовых операций. Менеджер занимается постановкой целей, организаторской работой, мотивацией сотрудников и общением с ними, анализом эффективности работы подчиненных и способствует развитию и совершенствованию персонала гостиничного предприятия. Операции являются формальными категория-

ми, но для конкретного их применения в процессе управления необходим личный опыт менеджера.

3. В основе деятельности менеджера лежат два источника: власть и влияние. Под властью понимают возможность изменять поведение человека, или группы, или организации в целом. Влиянием называют воздействие, которое вносит изменение в восприятие и мышление других людей.

4. Выделяют семь типов источников власти: вознаграждение, принуждение, легитимный, референтный, экспертный, информация и связи. Сочетание различных типов власти в процессе управления гостиничным предприятием позволяет эффективно контролировать и координировать работу всего предприятия в целом и каждого подразделения в отдельности.

5. Лидерство является особым социально-психологическим феноменом, связанным с гостиницей и персоналом. Наиболее значимое место лидерство занимает в структуре неформальных отношений внутри группы.

6. Лидерство и управление рассматривают как два самостоятельных понятия, хотя они взаимно дополняются и пересекаются. И то и другое необходимо для функционирования гостиницы и достижения стоящих перед ней целей. Предполагается, что современные руководители должны в равной степени обладать навыками и лидерства, и управления.

7. В научной литературе выделяют крайние стили управления: директивный, коллегиальный, попустительский, а также промежуточные стили руководства: директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный и смешанный. Применение того или иного стиля зависит от ситуации и личностных характеристик менеджера.

8. В период современных реформ эффективность руководства на разных уровнях управления становится решающим фактором успеха гостиничного предприятия. Менеджер, чтобы быть эффективным руководителем в индустрии гостеприимства, должен обладать определенными лидерскими качествами, личными и коммуникативными способностями.

9. До настоящего момента нет единой универсальной теории лидерства. Современные исследования направлены на развитие стилей лидерства.

10. Эффективное проведение планерок, совещаний или конференций непосредственно связано с реализацией организационной функции менеджмента. Для успешной подготовки организационных мероприятий необходимо сформулировать цели, определить повестку дня и разъяснить участникам совещания основные правила; при этом в ходе совещания рекомендуется контролировать развитие конфликтных ситуаций. В конце совещания необходимо принять решение и подвести итоги.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Ознакомтесь с дополнительной литературой по менеджменту организации. Какое определение термина «менеджер» вам кажется наиболее точным?

2. Какие основные задачи, по мнению П. Друкера, необходимо решить менеджеру в процессе управления?

3. Раскройте сущность и содержание базовых операций в деятельности менеджера.

4. Что понимают под властью и влиянием? Чем отличаются эти понятия?

5. Какие источники власти может использовать менеджер в процессе управления гостиничным предприятием?

6. Какие типы власти являются наиболее эффективными и какие ближе вам по духу?

7. Дайте определение понятий «лидерство» и «руководство». Что общего и в чем различия лидера и руководителя?

8. Какие стили управления, по вашему мнению, являются наиболее прогрессивными в процессе управления гостиничным предприятием?

9. В чем состоят особенности типологии менеджеров, по мнению Р. Блэйка и Д. Моутон?

10. Какого стиля руководства и лидерства и в каких ситуациях придерживаетесь или придерживались бы вы?

11. Что включает в себя понятие «коммуникативные навыки»?

12. Какими личностными качествами должен обладать менеджер гостиничного предприятия?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Выполните тест: «Какой вы руководитель» [34]. Инструкция: ответьте «да» или «нет» на предлагаемые вопросы.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами – нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что, если бы вы имели возможность чаще бывать на объектах, эффективность вашего руководства значительно бы повысилась?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

КЛЮЧ. Подсчитайте набранные баллы по следующей схеме:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

От 0 до 5 баллов – по складу характера вы больше специалист, чем руководитель, и, если представится возможность перейти на должность главного специалиста или инженера, не надо колебаться.

От 6 до 10 баллов – нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но, если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов – вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать свои силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, разработки согласования оптимального (реально выполняемого) плана, материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы отделяете главное от второстепенного, умеете добиться решения принципиальных вопросов, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемой вами службе идут успешно. Совет: не запускайте текущие дела и, перепоручая их заместителям, обязательно контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов – вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на успешную карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, подчеркнутая резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Глава 5

Управление качеством услуг в гостиничном предприятии

5.1. Характеристика и особенности гостиничных услуг

Услуга – это любые мероприятия или выгода, которые одна сторона может предложить другой; она неосязаема и не приводит к получению чего-то материального. Рынок гостиничных услуг не похож на все другие рынки по двум причинам. Во-первых, гостиничная услуга не существует до ее представления. Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения, поэтому сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные. Во-вторых, услугам присуща высокая степень неопределенности. Это ставит клиента в невыгодное положение, а гостинице затрудняет продвижение услуг на рынок.

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными.

К основным услугам относятся проживание и питание. Оформление проживающих в гостинице и убывающих из нее должно производиться круглосуточно. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещенных в гостинице, лица, проживающие в ней, обслуживаются вне очереди.

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг (Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490):

- вызов скорой помощи;
- пользование медицинской аптечкой;
- доставка в номер корреспонденции при ее получении;
- побудка к определенному времени;
- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Кроме обязательных и бесплатных гостиницы предоставляют целый комплекс разных дополнительных услуг. Перечень и качество предоставления платных дополнительных услуг должны соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории.

Для средних и крупных гостиничных комплексов со средним и высоким уровнем комфортабельности характерно наличие огромного перечня дополнительных услуг:

- услуги организаций общественного питания (бар, ресторан, кафе);
- магазины (сувенирный, продуктовый), торговые автоматы;
- инфраструктура развлечений (дискотека, казино, ночной клуб, зал игровых автоматов, бильярдная);
- экскурсионное обслуживание, услуги гидов-переводчиков;
- организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т.д.;
- транспортные услуги (бронирование билетов на все виды транспорта, заказ и прокат автотранспорта по заявке гостей, вызов такси);
- покупка и доставка цветов;
- продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
- бытовое обслуживание (ремонт и чистка обуви, ремонт и глажение одежды, услуги химчистки и прачечной, другие бытовые услуги);
- услуги салона красоты;
- сауна, баня, бассейны, тренажерный зал;
- аренда залов переговоров, конференц-зала;
- услуги бизнес-центра и др.

Система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей, называется в гостиничном хозяйстве *сервисом*.

Сервис нужно строить не только по принципу спроса (что хочет гость), но и по принципу предложения (гостиница предлагает новые услуги, которые может оказать, а гость выбирает). При этом услуги нельзя навязывать.

В соответствии с Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации исполнитель не вправе без согласия потребителя предоставлять дополнительные услуги, оказываемые за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты услуг, не предусмотренных договором. Запрещается обусловливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других.

Перечень услуг зависит от категории гостиницы. Не во всех гостиницах есть возможность организовывать бытовое обслуживание гостей и предоставлять им полный перечень услуг, однако всюду должны стремиться к тому, чтобы набор услуг полностью отвечал запросам гостей.

Предприятия, оказывающие дополнительные услуги, должны размещаться в доступном месте (чаще всего на первом этаже). В вестибюле, на этажах, в номерах должна быть информация о том, как и где можно получить услуги, часы работы должны быть удобными для гостей.

Оказывая какие-либо услуги, персонал должен проявлять такт и корректность. При оказании услуг важно не только их количество, но и качество. Во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты, которые сдаются вместе с ключами в службу приема и размещения, а затем их изучают в службе рекламы и маркетинга.

5.2. Качество услуги как объект управления

Особенности рынка услуг и специфика самих услуг, а именно их неосязаемость, неспособность к хранению, неразрывность производства и потребления, определяют особенности качества услуг. А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Бери разработали интервальную модель качества услуги (*рис. 11*), в которой нашли отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг гостиничного предприятия [48].

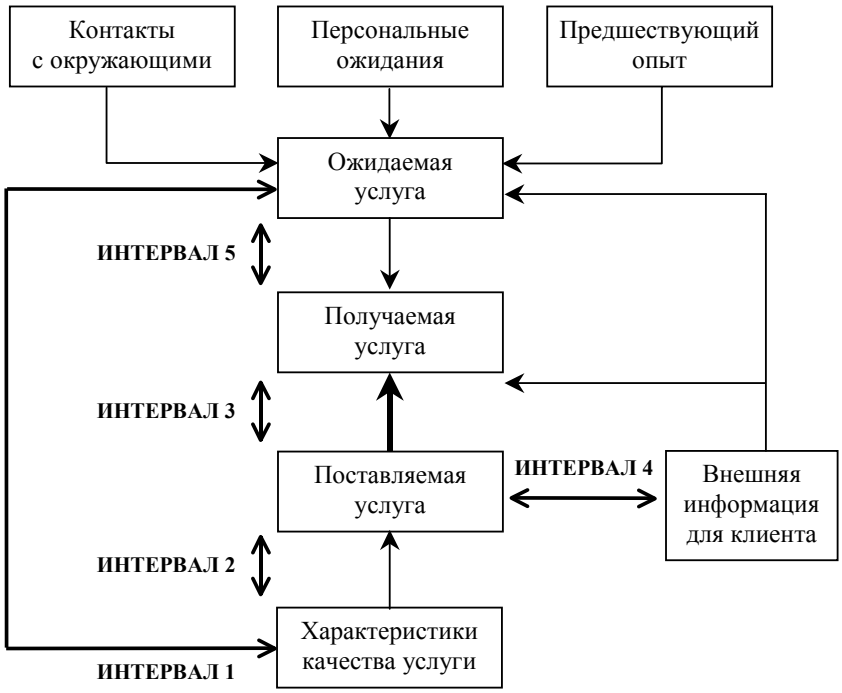


Рис. 11. Интервальная модель качества услуги

Эта модель описывает пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов гостиницы предоставляемыми услугами.

1. Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством гостиницы. Этот интервал (разрыв) возникает из-за того, что менеджеры гостиницы не представляют, какое содержание вкладывает клиент в определение высокого качества услуги. Для того чтобы обеспечить гостю ожидаемый уровень услуг, необходимо выявить его предпочтения еще на первом этапе определения качества услуги. Поскольку услуги имеют явно неопределенные и неосязаемые измерения качества, интервал 1 при оказании гостиничных услуг является наиболее важным. Возникновению этого интервала, или разрыва, вызвано следующими причинами:

- низкая эффективность проведенных маркетинговых исследований рынка гостиничных услуг;
- отсутствие обратной связи между клиентами и гостиничным предприятием;
- усложненная многоуровневая структура управления гостиницей.

2. Разрыв между тем, как руководство воспринимает ожидания клиента, и тем, как оно трансформирует это восприятие в качество предоставления услуг. Этот интервал широко распространен на практике. Ожидания клиентов могут быть неправильно зафиксированы и поэтому не реализованы из-за отсутствия единого мнения руководства гостиницы относительно качества услуги. Причины данного разрыва следующие:

- неадекватное представление руководителей о качестве услуги;
- ощущение невыполнимости запрашиваемой услуги;
- отсутствие набора целей.

Для достижения искомого согласия целесообразно систематически использовать правило: «Клиент всегда прав».

3. Разрыв между качеством получаемой и предоставляемой услуги, т.е. набор характеристик услуги теоретически определен верно, но на практике услуга, предоставляемая гостиницей, не соответствует ожиданиям потребителей. Подобное положение создается из-за того, что работники гостиницы не способны или не хотят предоставить услугу на требуемом уровне. Даже в тех случаях, когда на предоставление услуги существует стандарт, возможны различные изменения в понимании персоналом своих функций. Причины, приводящие к возникновению этого интервала, сводятся к следующему:

- плохое понимание персоналом выполняемых функций;
- неэффективная технология выполнения работы;
- неприемлемая система контроля и наблюдения;
- некачественное обучение.

4. Разрыв между предоставлением услуги и внешней информацией, участвующей в формировании представления клиента о получаемой услуге. Этот интервал возникает, когда образуется разрыв между тем, что реально предлагает гостиница, и тем образом, который складывается у клиента об ассортименте и качестве предлагаемых ею услуг на основе распространяемой информации. Точные сведения о гостинице, реклама необходимы для того, чтобы ожидания клиентов оправдались. Причины появления интервала 4 следующие:

- нескоординированная горизонтальная связь между подразделениями гостиницы и маркетологами или между рекламными агентами, торговыми агентами и гостиницей;
- склонность к переоценке возможностей и ожиданий.

5. Разрыв между ожиданиями клиентов и их восприятием полученных услуг возникает, когда имеет место один или более из предыдущих интервалов.

Обеспечение качества услуг в России регламентирует ГОСТ Р 50691–94, который рассматривает качество услуги как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.

Качество услуг, предоставляемых в гостиничном предприятии, определяется следующими критериями:

- компетентность (персонал гостиницы обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу);
- надежность (услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне);
- отзывчивость (служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов);
- доступность (услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления);
- понимание (понимание специфических потребностей клиентов);
- коммуникация (своевременное и доходчивое информирование клиентов);
- доверие (репутация гостиницы);
- безопасность (предоставляемые услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений);
- обходительность (вежливость, внимательность, дружелюбие);
- осязаемость (привлекательность помещений и формы персонала).

Существует мнение, что высокое качество означает высокую себестоимость. Данная точка зрения неверна, так как игнорирует потенциал

встречи клиента с обслуживанием и эффект первого впечатления. Демонстрация важности и значимости клиента при сбалансированной стоимости способна увеличить прибыль, предоставляя гостинице возможность повысить цену и продать больше. Способность к удержанию клиентов также позволит сократить затраты на маркетинг и увеличить рентабельность предприятия. К тому же удовлетворенный клиент может осуществить бесплатную рекламу, распространяя благоприятную устную информацию.

Таким образом, управление качеством услуг в гостиничном предприятии основывается на компетентности и профессионализме управляющего и обслуживающего персонала гостиницы и правильном определении потребности клиентов, что создает конкурентное преимущество гостинице в современных условиях рыночных отношений.

5.3. Оценка качества гостиничного обслуживания

Основу оценки качества гостиничного обслуживания составляет карта качества обслуживания. Карта качества представлена в *табл. 7* [21]. Строки таблицы соответствуют элементам обслуживания, столбцы – параметрам оценки качества этих элементов.

Таблица 7

Карта качества обслуживания (эталонная)

<table>
<tr><th rowspan="2">№ п/п</th><th rowspan="2">Содержание и характеристика элемента обслуживания</th><th colspan="3">Оценка восприятия элемента обслуживания</th></tr>
<tr><th>отсутствует</th><th>исполнена неправильно</th><th>исполнена правильно</th></tr>
<tr><td colspan="5">Раздел 1. Критические элементы обслуживания</td></tr>
<tr><td>1.1</td><td>Безопасность проживания</td><td rowspan="3">Обслуживание недопустимо</td><td>– 5</td><td>5</td></tr>
<tr><td>1.2</td><td>Здоровая пища</td><td>– 5</td><td>5</td></tr>
<tr><td>…</td><td>…</td><td>…</td><td>…</td></tr>
<tr><td colspan="5">Раздел 2. Нейтральные элементы обслуживания</td></tr>
<tr><td>2.1</td><td>Цвет униформы</td><td>– 2</td><td>0</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>2.2</td><td>Цветовая гамма интерьера в номере</td><td>– 2</td><td>–1</td></tr>
<tr><td>…</td><td>…</td><td>…</td><td>…</td></tr>
<tr><td colspan="5">Раздел 3. Элементы, приносящие удовлетворение</td></tr>
<tr><td>3.1</td><td>Цветы и конфеты в номере бесплатно</td><td>0</td><td>– 1</td><td>2</td></tr>
<tr><td>3.2</td><td>Живая музыка в холле</td><td>0</td><td>– 1</td><td>1</td></tr>
<tr><td>…</td><td>…</td><td>…</td><td>…</td><td>…</td></tr>
</table>

Окончание табл. 7

№ п/п	Содержание и характеристика элемента обслуживания	Оценка восприятия элемента обслуживания		
		отсутствует	исполнена неправильно	исполнена правильно
Раздел 4. Элементы обслуживания, приносящие разочарование				
4.1	Общественные туалеты в холле	– 3	– 1	0
4.2	Культура персонала		– 3	0
…	…	…	…	0

Первый параметр ($УС_i$) – уровень сожалений, т.е. эмоциональный настрой потребителя по поводу отсутствия *i*-го элемента в процессе обслуживания.

Второй параметр ($УН_i$) – уровень эмоционального настроя потребителя по поводу неправильно исполненного *i*-го элемента.

Третий параметр ($УП_i$) – уровень эмоционального настроя потребителя по поводу правильно исполненного элемента.

Все три характеристики указываются в баллах по единой или по установленной для каждого элемента обслуживания шкале.

Группировка элементов обслуживания в карте качества производится в соответствии с типологией Кедотта – Терджена (критические, нейтральные, приносящие удовлетворение, приносящие разочарование элементы).

Возможны следующие виды значений характеристик качества:

- нормативные (эталонные) уровни (в этом случае мы имеем карту нормирования качества);
- контрольно-экспертные индивидуальные оценки (карта проверки качества контролером-экспертом);
- индивидуальные оценки восприятия потребителем (карта индивидуальной оценки качества);
- усредненные оценки восприятия по категории потребителей (карта оценки качества по категории потребителей);
- средневзвешенные оценки восприятия по всему множеству потребителей (карта средневзвешенной оценки качества).

Карта качества может формироваться в зависимости от решаемой задачи для нормирования и оценки качества отдельно взятой услуги или различных вариантов гостиничного цикла, например для определенных категорий гостей, по сезонам и т.д.

При нормировании карта заполняется полностью (исключая затененные ячейки). При индивидуальной оценке в каждой строке заполняется лишь одна ячейка, соответствующая фактическому уровню восприятия элемента

обслуживания. Индивидуальная количественная оценка качества обслуживания $УКО_i$ получается в результате суммирования оценок по всем строкам, полученная от конкретного i-го эксперта или гостя. Усредненные и средневзвешенные оценки качества получаются посредством статистической обработки карт индивидуальной оценки. В этом случае в каждую ячейку помещают параметры функции распределения вероятностей индивидуальных оценок (для нормальной функции распределения это математическое ожидание и среднее квадратическое отклонение), а в качестве интегральных оценок берут суммы математических ожиданий из ячеек карты качества.

Оценка качества обслуживания на основе данных, взятых только из карты качества, оставляет за пределами рассмотрения факторы внутри гостиничной обстановки – гостеприимство и внутрипроизводственные отношения. Эти факторы нормировать нельзя, но оценивать влияние их фактического уровня на восприятие гостем предоставленного обслуживания и, следовательно, на оценку его качества необходимо. С этой целью вводится коэффициент общего впечатления гостей от пребывания в гостинице:

$$К_{ов} = СУО + 1, \qquad (1)$$

где $К_{ов}$ – коэффициент общего впечатления гостей от пребывания в гостинице;

$СУО$ – средний уровень отношений, рассчитываемый как среднее алгебраическое значения оценок $УО_i$ восприятия гостями своего общего впечатления от проявленного к ним отношения и характера внутренних взаимоотношений персонала.

Уровень отношений $УО_i$ находится в интервале от +1 до –1. Нулевое значение $УО_i$ соответствует норме в понимании гостя, т.е. не вызывает ни восторга, ни недовольства. $УО_i$, равное единице, соответствует самому высокому уровню оценки, $УО_i$, равное минус единице, – самому низкому.

Усредненные и средневзвешенные оценки качества умножают на этот повышающий или понижающий коэффициент для корректировки их значений на эффект восприятия гостями внутригостиничной обстановки.

Индивидуальная интегральная оценка общего (с поправкой на факторы внутригостиничной обстановки) качества обслуживания есть

$$УК_i = УКО_i \times (1 + УО_i), \qquad (2)$$

где $УК_i$ – индивидуальная интегральная оценка общего качества обслуживания;

$УКО_i$ – индивидуальная оценка качества обслуживания i-го эксперта (гостя); $УО_i$ – оценка уровня отношений i-го эксперта (гостя).

Из формулы (2) вытекает, что качество оказания конкретных услуг и поддержание внутригостиничной обстановки должны рассматриваться как одинаково важные и относительно независимые направления обеспечения качества обслуживания. Отдельные изменения качества могут быть привязаны к конкретным элементам обслуживания и измерены.

5.4. Стандартизация услуг

Стандартизация – это деятельность по установлению норм, правил и характеристик в целях обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья, имущества; качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии; единства измерений; экономии всех видов ресурсов.

К нормативным документам в сфере отечественного гостиничного обслуживания относятся следующие.

1. ГОСТ 28681.0–90. Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания. Основные положения.

2. Приказ Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86 «Система классификации гостиниц и других средств размещения. Требования к гостиницам и другим средствам размещения различных категорий. Требования к номерам гостиниц и других средств размещения различных категорий».

3. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации. Утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490.

4. Система сертификации ГОСТ Р. Правила сертификации туристских услуг и услуг гостиниц. Утверждены постановлением Госстандарта России от 14 октября 1994 г. № 18.

5. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 14 ноября 1996 г. №132–ФЗ

! ВЫВОДЫ

1. Успех в гостиничном бизнесе может быть достигнут, если главная цель менеджмента гостиничного предприятия – достижение наивысшего уровня качества обслуживания и сам гостиничный менеджмент трансформирован в менеджмент качества.

2. Понятие «качество» в гостиничной индустрии можно определить как *качество – это правильно определенные потребности клиентов.* Здесь принимают во внимание концепцию, согласно которой необходимо пре-

доставлять услуги, соответствующие потребностям гостей. В этом контексте качество создает конкурентное преимущество.

Качество – это правильно оказанные услуги. Здесь комбинируются две концепции: услуги должны не только соответствовать потребностям клиента (технический аспект), но и вся система обслуживания должна быть сконструирована таким образом, чтобы обеспечивать и удобство гостей, и хорошие межличностные отношения персонала. В этом значении качество – это основа компетентности.

Качество – это постоянство. Здесь имеется в виду необходимость предоставлять услуги на одном и том же уровне постоянно. Непостоянство – бич гостиничной индустрии. Когда торговая марка не оправдывает ожиданий, формируется негативное восприятие, поэтому можно сказать, что качество – это хорошее исполнение. В обязанности руководителя, управляющего качеством, входит объединение этих трех аспектов качества в единую систему предоставления услуг.

3. Типология элементов обслуживания Кедотта – Терджена дает возможность оценить качество обслуживания. Типология построена на качественном (в понятиях «удовлетворение», «разочарование», «нейтральное восприятие») нормировании восприятия и оценки гостем по отдельности каждого элемента получаемого обслуживания.

4. Основными рабочими инструментами, используемыми в процессе управления качеством, являются статистический контроль качества, технологические стандарты, регламенты, инструкции, целенаправленная подготовка и переподготовка кадров. Необходимо также постоянно контролировать и анализировать внутригостиничную обстановку, убывание или возрастание числа внутренних конфликтов, динамику текучести персонала, число положительных отзывов, рост или убывание постоянной клиентуры, оценки гостей.

5. Активное и рациональное применение стандартов позволяет обеспечить требуемое качество услуг, организовать отлаженный непрерывный технологический процесс, а также преодолеть технические барьеры на внешних рынках, расширить сотрудничество с зарубежными партнерами, установить более высокий уровень цен на услуги и повысить конкурентоспособность отечественных гостиничных предприятий на мировом рынке.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем особенности рынка услуг и специфика самих услуг?

2. Какие виды услуг могут предоставлять гостиничные предприятия и другие средства размещения?

3. Что включает в себя понятие сервиса оказания услуг и на каких принципах он строится?

4. Дайте определение понятий «качество услуги» и «управление качеством обслуживания».

5. Рассмотрите и раскройте основные критерии качества обслуживания в гостиничном предприятии.

6. Охарактеризуйте основные причины неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами на примере интервальной модели качества.

7. Прокомментируйте утверждение, что постоянное повышение качества – это не затрата, а долгосрочный вклад, основанный на верности клиентуры.

8. По вашему мнению, предполагает ли высокое качество услуги ее высокую себестоимость?

9. Каков принцип оценки качества гостиничного обслуживания?

10. Что такое стандартизация и какова ее роль в процессе регламентирования деятельности гостиничного предприятия?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ [20]

Используя приказ Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86 «Система классификации гостиниц и других средств размещения» (*приложение 1*) и Международную гостиничную конвенцию. Часть 1. Международные гостиничные правила. Часть 1, 2 и Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490 с изменениями от 15 сентября 2000 г. (*приложения 2–4*), решите следующие ситуационные задачи.

1. В адрес владельца гостиницы поступил устный запрос от туристической фирмы на бронирование гостиничных услуг. Какие условия необходимо выполнить, чтобы запрос считался принятым?

2. Группа туристов в составе 13 человек должна была проживать в гостинице согласно заключенному контракту 15 дней. По истечении семи дней произошло изменение цен на гостиничные услуги. Должен ли в этом случае владелец гостиницы придерживаться цен, предусмотренных контрактом? По истечении какого срока с момента их изменения могут применяться новые цены? Дайте обоснованный ответ.

3. Турагент, заключивший гостиничный контракт и направивший в гостиницу группу туристов, принял на себя обязательства по оплате счета за предоставленные услуги. Счет был оплачен в течение 36 дней со дня его получения. Дайте обоснованные ответы:

1) своевременно ли оплатил счет турагент?

2) какие суммы должен выплатить турагент в случае пропуска установленных сроков оплаты счета?

4. Как должен поступить владелец гостиницы, если клиент пребывает в гостинице более длительное время, чем оговорено в гостиничном контракте?

5. Владелец гостиницы принял решение не принимать оплату по кредитным картам за предоставленные услуги. Прав ли владелец гостиницы, если контрактом предусмотрено, что оплату за услуги, забронированные турагентом, производит клиент?

6. Клиент продлил срок своего проживания в гостинице на пять дней. Турагент направил соответствующий запрос на продление пребывания своего клиента в гостинице. Выплачивается ли в этом случае комиссия турагенту? В каких случаях комиссия фирме не выплачивается?

7. Оплату предоставляемых услуг в гостинице производил непосредственно клиент. В течение 30 дней после отъезда клиента владелец гостиницы выплатил комиссионное вознаграждение турагенту. Как производится оплата турагенту, если расчеты не произведены в установленные сроки?

8. Турагент аннулировал заказ на предоставление гостиничных услуг в сроки, предусмотренные контрактом. В течение какого времени с момента аннуляции должна быть возвращена турагенту сумма, полученная владельцем гостиницы в качестве предварительной оплаты? Укажите порядок оплаты турагенту, если расчеты не произведены в установленные сроки.

9. Если владелец гостиницы окажется не в состоянии выполнить свои обязательства, согласно Международной гостиничной конвенции он обязан компенсировать фактический ущерб, причиненный турагенту. В исключительных случаях, если было предусмотрено, что турагент извещен об этом за три недели, владелец гостиницы может разместить клиентов в ближайшей подобной гостинице или гостинице более высокого класса. Как вы думаете, имеет ли в этом случае турагент право на компенсацию? Кто оплачивает разницу в цене гостиничных услуг?

10. В гостинице произошел пожар. По этой причине владелец гостиницы не смог выполнить свои обязательства. Дайте обоснованные ответы: 1) освобождается ли в этом случае от ответственности владелец гостиницы? 2) какие меры он должен принять, чтобы ограничить ущерб, который может быть причинен турагенту таким невыполнением обязательств?

11. Турагент сообщил в октябре владельцу гостиницы для туристов во Владивостоке за 10 дней до даты прибытия группы туристов, что заказ на предоставление гостиничных услуг туристу из Хабаровска аннулируется.

Выплачивается ли в этом случае компенсация? Какие размеры компенсации предусмотрены? Какие минимальные сроки для аннуляции существуют в гостиницах, предназначенных для групп туристов в сезон пик?

12. Согласно Международной гостиничной конвенции, в контракте о предоставлении гостиничных услуг индивидуальным клиентам за аннуляцию обслуживания на срок от трех суток и более в низкий сезон предусмотрена компенсация в размере суточной стоимости всех заказанных гостиничных услуг. Какой размер компенсации предусмотрен за аннуляцию обслуживания на срок менее трех суток и от трех суток и более в сезон пик?

13. Клиент выехал из гостиницы на четыре дня раньше установленного в контракте срока. Кто должен компенсировать фактические убытки, понесенные владельцем гостиницы, если преждевременный отъезд клиента возник не по вине владельца гостиницы?

14. Клиент не прибыл в гостиницу к назначенному сроку. Турагент не информировал владельца гостиницы о возможном более позднем прибытии клиента. Бронирование услуг не было своевременно аннулировано. Кто, в каком размере и в какие сроки обязан компенсировать реальный ущерб, причиненный владельцу гостиницы? Какие правила применяются в случае более поздней аннуляции или иной информации о клиенте?

15. Турагент направил владельцу гостиницы за 14 дней до прибытия группы список ее членов на размещение.

Какие сведения, кроме фамилии, имени и отчества, должны быть отражены в списке? Обязан ли владелец гостиницы информировать турагента в случае, если список группы на размещение не был им получен за две недели до прибытия группы? Как должен поступить владелец гостиницы, если группа туристов привезла список в день прибытия?

16. Владелец гостиницы получил от турагента 50% всей суммы за 30 дней до прибытия группы туристов.

В какие сроки должен быть произведен окончательный расчет за предоставленные гостю услуги? Какой порядок существует, если оплата произведена в более поздние сроки?

17. Турагент проинформировал владельца гостиницы об аннуляции заявки на размещение 50% участников группы туристов за 21 день до приезда. Какой минимальный срок существует в случае аннуляции заявки на размещение менее 50% группы? Дает ли право на компенсацию и в каком размере аннуляция, произведенная в более поздние сроки?

18. Из-за неприбытия самолета из другого города группа туристов задержалась на одни сутки. Представитель турагента сделал все возможное, чтобы информировать гостиницу о таком позднем прибытии. Вы-

плачивается ли в этом случае компенсация владельцу гостиницы? Изменился бы порядок выплат, если бы турагентство не информировало гостиницу о позднем прибытии группы туристов?

19. Какое решение, по вашему мнению, наиболее оптимально, если в сентябрьский наплыв гостей в ночное время исчерпана бронь для участников организованного заезда, а в поселении нуждаются 3–5 человек:

а) отправить на такси за счет гостиницы в ближайший свободный отель (даже если эта гостиница находится в пяти минутах ходьбы);

б) временно разместить гостей в подготовленных служебных помещениях;

в) связаться с администраторами других гостиниц и порекомендовать клиентам обратиться в ближайшую гостиницу, имеющую свободные места.

20. Турист из Хабаровска, проживающий в одной из гостиниц Находки, потерял визитную карточку. На основании каких документов в этом случае он может ее получить? Выберите правильный ответ:

а) любой документ с фотографией;

б) паспорт или военный билет;

в) водительское удостоверение;

г) удостоверение личности или военный билет.

21. Группа туристов забронировала пять номеров в одной из гостиниц Комсомольска-на-Амуре. К назначенной дате прибытия в гостиницу группа опоздала на одни сутки. Каким образом и в каком размере взимается плата за бронирование и проживание в этом случае? Какой порядок заселения существует при опоздании группы более чем на сутки и отказе от оплаты за бронь?

22. Известно, что плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом – с 12.00 текущих суток по местному времени. Каким образом будет взиматься плата за размещение клиента до расчетного часа, например с 00.00 до 12.00?

23. В гостинице Хабаровска клиент задержался с выездом до 15.00 местного времени. Назовите порядок оплаты за проживание в этом случае.

24. Группа туристов заехала в гостиницу в 20.00, а выехала по истечении трех суток в 18.00 местного времени. Каким образом будет произведена оплата за проживание в течение всего периода?

25. Женщина с ребенком в возрасте шести лет заехала в гостиницу в 14.00. Прожив пять суток, она выехала из гостиницы по истечении 13 часов после расчетного часа. Как будет производиться оплата за проживание в гостинице в этом случае?

26. Имеет ли клиент право требовать соответствующего уменьшения оплаты за оказанную услугу, если через несколько дней после его поселения в номере перестал работать телевизор? Выберите правильный ответ:

а) имеет, и его просьба будет удовлетворена;

б) имеет, но возврат денег произведен не будет;

в) имеет, если неисправность не будет устранена в течение трех суток;

г) не имеет, так как это непредвиденное обстоятельство.

27. Имеет ли клиент право требовать безвозмездного устранения недостатка в оказанной услуге, если после поселения, перед тем как лечь спать, он обнаружил постельное белье с дефектом?

28. Смена постельного белья, полотенец и туалетных принадлежностей производится в соответствии с категорийностью гостиницы, но не реже двух раз в неделю. Можно ли бесплатно сменить белье или полотенца ранее установленного срока? Выберите правильный ответ:

а) нельзя;

б) можно при его сильном загрязнении;

в) можно, но только при инфекционном заболевании гостя;

г) можно при любом заболевании гостя.

29. Какие из указанных ниже услуг предоставляются потребителю за дополнительную плату? Выберите правильный ответ:

а) вызов скорой помощи;

б) пользование медицинской аптечкой;

в) доставка в номер корреспонденции;

г) побудка к определенному времени;

д) копирование документов;

е) стирка и глажение;

ж) мелкий ремонт одежды.

30. Клиент, проживающий в гостинице, обнаружил пропажу крупной суммы денег. Отвечает ли гостиница за утрату денег, иных валютных ценностей, ценных бумаг и других драгоценных вещей? Выберите правильный ответ:

а) отвечает в любом случае;

б) не отвечает ни при каких обстоятельствах;

в) отвечает, но только при заключении письменного договора с клиентом;

г) отвечает даже без заключения письменного договора, при условии помещения их в предоставленный индивидуальный сейф.

Глава 6

Риск-менеджмент в гостиничном предприятии

6.1. Общая характеристика

Риск-менеджмент (или управление риском) определяет пути и возможности обеспечения устойчивости предприятия индустрии гостеприимства, его способности противостоять неблагоприятным ситуациям. Индустрия гостеприимства зависит не только от объективных, но и от субъективных причин. В большинстве случаев предприятия индустрии гостеприимства являются юридически самостоятельными хозяйствующими субъектами, что дает им возможность самим определять свою финансовую и производственную стратегию, но при этом отсутствуют обязательства государства по предоставлению поддержки в случае аварии, забастовки или иных неблагоприятных явлений.

Самостоятельность одновременно означает и риск прекращения производства услуг или банкротства. Каждая гостиница обязана принимать меры для создания необходимых резервов или привлечения финансирования из иных источников для организации мероприятий по ликвидации образовавшихся или возможных убытков.

Риск – это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб хозяйствующему субъекту, обладающему данным риском. Невозможность точно определить время (место) возникновения события называют *случайностью* (непредсказуемостью). Ухудшение или потерю свойств имущества, иных ценностей (в том числе интеллектуальных) человека называют *ущербом.*

Потеря свойств имущества выражается в его разрушении, ухудшении потребительских свойств, потере стоимости. В предпринимательской практике ущерб имущественным интересам часто выражается в виде потери или снижении прибыли. Он может быть выражен в натуральном виде (физический ущерб) или в стоимостном выражении (экономический ущерб).

Большинство неблагоприятных событий обладает свойством вероятности их реализации. *Вероятность события* – это его математический признак, означающий возможность рассчитать частоту наступления события при наличии достаточных статистических данных (наблюдений).

Риск как отдельное событие обладает двумя наиболее важными свойствами – это вероятность и ущерб. Риск как совокупность событий имеет набор его реализаций, каждая из которых обладает своей вероятностью и размером ущерба.

Каждое неблагоприятное событие порождается некоторым набором исходных причин, т.е. инцидентов. Цепочка последовательных шагов, ведущих от инцидента к конечному событию, называемому главным, – это сценарий. Зная вероятность возникновения исходных инцидентов и промежуточных шагов, можно рассчитать вероятность реализации данного сценария и соответствующего ему главного события.

6.2. Основные виды рисков в деятельности гостиничного предприятия

В хозяйственной деятельности предприятий индустрии гостеприимства встречаются следующие риски: экологические, промышленные, инвестиционные, предпринимательские, финансовые, коммерческие, страновые, кредитные, технические, политические и др. Приведем более подробное описание рисков *деятельности гостиничного предприятия* на основе классификации, данной Ю.Ф. Волковым [7].

Экологический риск

Это вероятность наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде, а также жизни и здоровью третьих лиц. Ущерб окружающей среде выражается в виде загрязнения или уничтожения лесных, водных, воздушных и земельных ресурсов (например, в результате пожара или строительных работ), нанесения вреда биосфере и сельскохозяйственным угодьям. Он может возникнуть в процессе строительства и эксплуатации гостиничных объектов.

Под словосочетанием «нанесение ущерба жизни и здоровью третьих лиц» понимают результат вредного воздействия факторов производственной деятельности на население, приводящий к увеличению заболеваемости и смертности.

Промышленный риск

Гостиницы и другие средства размещения людей, а также объекты общественного питания, расположенные вблизи промышленных предприятий, подвержены промышленным рискам. Под промышленным риском понимают опасность нанесения ущерба предприятию и третьим лицам вследствие нарушения нормального хода производственного процесса в результате проявления следующих событий:

- природные: землетрясение, наводнение, оползень, ураган, смерч, удар молнии и т.д.;
- техногенные: износ зданий, сооружений, машин и оборудования;
- ошибки при проектировании или монтаже, злоумышленные действия и др.;
- смешанные: нарушение природного равновесия в результате техногенной деятельности человека.

Нанесение ущерба третьим лицам происходит в результате взрыва или распространения ядовитых веществ за пределы предприятия. При этом возможен как имущественный ущерб населению и организациям, так и физический ущерб здоровью людей.

Транспортный риск

Возникает при перевозке гостиничной клиентуры, прибывшей в определенную местность, где находится гостиница, из аэропорта, с вокзала, из морского порта, перевозке ее багажа, а также всевозможных грузов гостиницы или функционирующего при ней ресторана. Особое внимание должно быть уделено факторам транспортного риска при выполнении экскурсионных программ, предоставляемых бюро путешествий (турфирмой) определенной гостиницы.

Инвестиционный риск

Связан с возможностью недополучения или потери прибыли в ходе реализации инвестиционных проектов. Факторы риска классифицируются в зависимости от особенностей реализации проекта и способа привлечения средств. В общем случае выделяют кредитные факторы и факторы, возникающие на разных стадиях инвестиционного проекта.

Страновый риск

Одной из разновидностей инвестиционных рисков является *страновый риск*, который возникает при осуществлении предпринимателями и инвесторами своей деятельности на территории иностранных государств. Доход

от бизнеса может уменьшиться в случае неблагоприятного изменения политической или экономической ситуации в стране. Потеря или уменьшение дохода могут быть обусловлены следующими факторами риска:

- изменение политического строя страны;
- экспроприация или национализация объектов иностранной собственности;
- уничтожение или повреждение объектов собственности в результате военных действий и гражданских волнений;
- изменение общегражданского и специальных видов законодательства (таможенного, налогового и др.).

Политический риск

Является частью странового риска. Суть его заключается в возможности недополучения доходов либо потери собственности иностранного предпринимателя или инвестора вследствие изменения социально-политической ситуации в стране. Факторы риска:

- изменения в валютном законодательстве, препятствующие исполнению международных контрактов или репатриации валютной выручки;
- изменения юридической базы, затрудняющие осуществление предпринимательской деятельности;
- национализация или экспроприация предприятий, созданных с участием иностранных инвесторов;
- внесение изменений в арбитражное право;
- военные действия, гражданские волнения, массовые беспорядки, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам предпринимателей.

Политические и другие страновые риски сопутствуют различным видам предпринимательской деятельности, если она осуществляется за рубежом. В этом случае политические риски являются составной частью предпринимательских и инвестиционных.

Предпринимательский риск

Предпринимательский риск бывает внутренним и внешним. *Внешний риск* связан с нанесением убытков и неполучением предпринимателем ожидаемой прибыли вследствие нарушения своих обязательств контрагентами предпринимателя или по другим не зависящим от него обстоятельствам. *Внутренний риск* зависит от способности предпринимателя организовать производство и сбыт продукта гостиничного сервиса. Факторы риска:

- низкий уровень менеджмента гостиницы;
- высокая себестоимость гостиничного продукта;
- качество и надежность гостиничного продукта;
- условия сбыта, реклама, организация продажи гостиничного продукта;
- клиентура и др.

Ущерб от предпринимательского риска разделяют на прямой и косвенный.

Прямой ущерб – это потери основных и оборотных фондов, физический ущерб персоналу, физический и имущественный ущерб третьим лицам (населению и организациям).

Косвенный ущерб – это неполучение дохода (упущенная выгода) вследствие перерыва в хозяйственной деятельности по различным причинам.

Предпринимательские риски могут быть обусловлены следующими причинами:

- природные катаклизмы (землетрясение, наводнение, ураган, смерч, удар молнии, шторм, извержение вулкана и т.д.);
- падение летательных аппаратов и их частей;
- износ зданий и сооружений, поломки машин и оборудования;
- ошибки персонала;
- злоумышленные действия;
- нарушение обязательств по сделкам контрагентами предпринимателя;
- непредвиденные расходы (судебные и иные).

Основные факторы предпринимательского риска:

- невостребованность произведенных услуг;
- неисполнение хозяйственных договоров (контрактов);
- усиление конкуренции на рынке гостиничных услуг;
- изменение конъюнктуры рынка гостиничных услуг;
- возникновение непредвиденных затрат и снижение доходов;
- потери имущества предпринимательской организации;
- форс-мажорные риски.

Риск невостребованности гостиничных услуг

Он возникает вследствие отказа потребителей от приобретения произведенного определенным гостиничным предприятием продукта. Причины возникновения такого риска разделяют на внутренние и внешние.

Внутренние причины невостребованности гостиничных услуг зависят от деятельности гостиницы, ее подразделений, служб, смен, бригад и отдельных работников. К ним можно отнести следующие факторы:

- квалификация обслуживающего персонала;
- организация технологического процесса производства услуг;

- организация обеспечения гостиницы материальными ресурсами;
- организация продажи услуг;
- организация рекламы производимых услуг;
- управление предприятием;
- маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг и др.

Уровень риска невостребованности услуг зависит от уровня квалификации обслуживающего персонала предприятия сферы услуг, его деловых качеств и личной заинтересованности. Организация технологического процесса в производстве гостиничного продукта также сказывается на уровне риска невостребованности услуг. Использование физически устаревших производственных фондов приводит к частым поломкам инженерных сетей, коммуникаций, оборудования. В результате увеличивается время ремонта, повышаются затраты себестоимости койко-мест, снижается качество услуг.

Причины несоблюдения технологического процесса в гостинице можно объединить в две группы:

- зависящие от персонала (низкий уровень управления, ошибки в планировании, недостаточное знание технологии производства, использование устаревшего оборудования, слабый контроль качества, применение недоброкачественных материалов, сырья, низкая производственная дисциплина, слабая мотивация работников и др.);
- не зависящие от гостиницы (внезапное отключение электроэнергии, перебои в водоснабжении, аварийные остановки оборудования инженерных сетей, коммуникаций и т.п.).

Непосредственное влияние на уровень риска невостребованности услуг могут оказывать и другие внутренние факторы:

- организация сети сбыта и системы продвижения услуг к потребителю;
- выбор каналов сбыта (использование услуг оптовых и розничных фирм-посредников или самостоятельная реализация услуг потребителю).

Возможность возникновения риска невостребованности услуг при неэффективной организации сбыта вероятна для следующих ситуаций:

- гостиница опирается на собственные каналы сбыта, руководство может ошибиться в подборе и расстановке кадров в службе сбыта, в организации оплаты труда, недооценить или переоценить значимость сети штатных региональных и разъездных сбытовых агентов;
- гостиница в целях сохранения большей экономической независимости отказывается от услуг фирм-посредников и создает собственную сбытовую сеть, издержки содержания которой вызывают

уменьшение объема прибыли. Это может привести к снижению конкурентоспособности услуг и объемов их продаж;

- гостиница предоставляет фирмам-посредникам исключительные права по сбыту услуг на локальном или региональном рынке.

Недостаточная заинтересованность фирм-посредников или отсутствие необходимого опыта, низкий уровень материальных возможностей могут снизить объемы продаж гостиничных услуг.

При организации рекламирования услуг управляющему персоналу гостиницы необходимо определить цель, мотив и рекламный образ. Реклама должна быть выполнена профессионально. На этом не следует экономить и заказывать рекламу случайным агентствам.

Риск невостребованности услуг может возникать в следующих случаях:

- реклама недостаточна или избыточна по интенсивности, частоте доведения ее до потребителя;
- реклама неверно сегментирована, т.е. неправильно распределены различные по содержанию рекламные ролики между различными группами потенциальных покупателей;
- выбраны не самые эффективные для определенного сегмента рынка или для определенной группы потребителей формы рекламы.

Внешние причины риска невостребованности услуг непосредственно от деятельности гостиницы не зависят, хотя в некоторых случаях такая зависимость существует. Например, из-за плохой организации документооборота уведомление потребителю о готовности гостиничного предприятия выполнить его заявку отправлено несвоевременно, в результате потребитель отказался приобретать заказанные услуги.

Такая ситуация часто возникает в работе гостиниц с туристическими фирмами. Гостиницы забывают, что жесткие сроки предварительного бронирования обязывают турфирмы информировать покупателей туров о категории номерного фонда и комфортности гостиницы в момент приобретения. Турфирмы, имея опыт низкой исполнительской дисциплины со стороны гостиниц (не выполняются заявки на заказанную категорию номерного фонда), часто становятся объектом судебных тяжб с клиентурой, недовольной отношением к ним гостиниц.

К невостребованности предварительно заказанных гостиничных услуг приводит нестабильная экономическая ситуация, в частности инфляция, ведущая к снижению покупательной способности населения, а также ожидание роста цен.

Следует учитывать и политическую нестабильность. Во избежание возможности риска надо тщательно изучать и анализировать обстановку

в регионах и странах нахождения фактических и потенциальных потребителей гостиничных услуг. Демографический фактор также влияет на риск невостребованности услуг гостиниц.

Риски неисполнения хозяйственных договоров (контрактов)

Многочисленные и разнообразные деловые связи между гостиницами и потребителями их услуг опосредуются заключением хозяйственных договоров в соответствии с гражданским законодательством. Хозяйственная деятельность базируется на сделках, своевременное исполнение которых хозяйствующими партнерами и потребителями является важным условием устойчивой работы гостиницы.

С целью избежания возникновения риска менеджеры гостиниц должны при заключении и исполнении хозяйственных договоров руководствоваться соответствующими статьями Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) и другими законодательными и нормативными актами, регулирующими договорные отношения с хозяйствующими партнерами или физическими лицами.

Предприниматели свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых не противоречащих законодательству условий договора (п. 2 ст. 1 ГК РФ). При заключении хозяйственных договоров предприниматель должен руководствоваться статьями части 1 ГК РФ, входящими в главы 27, 28, 29, а также статьями части 2 ГК РФ, раскрывающими сущность отдельных видов и типов договоров: поставки, купли-продажи, подряда, аренды и др. В договорах (контрактах) важно в соответствии с законодательством Российской Федерации устанавливать размер и порядок возмещения ущерба при неисполнении или ненадлежащем исполнении хозяйственных договоров.

Практика показывает, что в сфере услуг предприятия во многом рискуют от ненадлежащего исполнения партнерами договоров, их неплатежеспособности. К внешней причине появления риска в настоящее время следует отнести в первую очередь непрогнозируемую неплатежеспособность хозяйствующих партнеров.

Невыполнение финансовых обязательств хозяйствующими партнерами может оказаться определяющей причиной банкротства гостиницы. По статистическим данным, число убыточных предприятий в экономике в целом и в отраслях сферы услуг в частности за последние годы резко возросло.

К факторам риска по хозяйственным договорам можно отнести следующие.

1. Отказ делового партнера от заключения договора после проведения переговоров. Возникает в случае необходимости изменения предва-

рительных условий контракта и в случае недобросовестности партнера. Этот риск имеет место как из-за вероятности «переключения» партнера на конкурирующие гостиничные предприятия, которые могут предложить лучшие условия сделки или просто более оперативны и готовы оформить размещение заказа, располагают активными и профессиональными посредниками, так и из-за ухудшения рыночной конъюнктуры для партнера, что делает для него сделку по ранее согласованной цене убыточной или нереальной для выполнения.

Для снижения риска в данной ситуации гостинице следует составить протокол о намерениях и определить в нем срок, в течение которого договаривающиеся стороны могут вносить необходимые изменения, а также указывать размер материальной ответственности в случае отказа от подписания контракта.

2. Заключение гостиницей договоров на условиях, отличающихся от наиболее приемлемых.

3. Вхождение в договорные отношения с неплатежеспособными партнерами. Чтобы избежать подобных потерь, предприятиям следует особо тщательно анализировать платежеспособность предполагаемых партнеров.

4. Задержка выполнения партнерами-смежниками текущих договорных обязательств, которые могут привести производителя гостиничного продукта к потерям, выраженным нарушением графиков поставок, выполнения работ партнерами. Задержки выполнения партнерами своих договорных обязательств могут происходить как по их собственной вине, так и по вине их контрагентов.

5. Нанесение ущерба третьим лицам, который включает в себя риск загрязнения окружающей среды и риск причинения морального и материального ущерба гражданам.

Данный риск гостиница может снизить, оговорив в контракте условия компенсации морального или другого ущерба гражданам (т.е. предусмотреть взаимное участие заказчика определенных работ и их производителя). Кроме того, если ущерб окружающей среде может быть нанесен производителем этих работ по вине его сотрудников, в трудовых контрактах наемных работников следует оговорить условия компенсации ими такого ущерба.

6. Заключение контрактов на объемы текущего снабжения партнеров с завышенными заявками на услуги гостиниц. Например, вместо реальной потребности 100 мест турфирма, принимая во внимание курортный сезон и возможный спрос на услуги гостиниц, заказывает 150 мест и перед заездом групп от части мест отказывается.

Риски усиления конкуренции

Факторами риска усиления конкуренции в процессе хозяйственной деятельности гостиницы является следующее:

- утечка конфиденциальной информации либо по вине сотрудников гостиницы, либо в результате промышленного шпионажа, предпринятого конкурентами;
- несовершенство маркетинговой политики, т.е. неправильный выбор рынков сбыта и неполная или неверная информация о конкурентах;
- замедленное введение новаций по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения научно-исследовательских работ, внедрения новых технологий, освоения производства новых высококачественных и конкурентных услуг;
- недобросовестность конкурентов, использующих в конкурентной борьбе любые методы;
- появление на рынке производителей гостиничных услуг, аналогичных услугам, способным удовлетворить спрос потребителей;
- появление новых предприятий-конкурентов и др.

Руководителям предприятий при организации хозяйственной деятельности необходимо помнить, что законодательством России не допускается недобросовестная конкуренция. В соответствии со статьей 178 Уголовного кодекса Российской Федерации монополистические действия, совершенные путем установления монопольно высоких или монопольно низких цен, а равно ограничение конкуренции путем раздела рынка, ограничение доступа на рынок, устранение с него других субъектов экономической деятельности наказываются штрафом в размере от 200 до 500 минимальных размеров оплаты труда, или в размере заработной платы, или иного дохода осужденного за период от двух до пяти месяцев, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет. За перечисленные выше деяния, совершенные неоднократно, либо группой лиц по предварительному сговору, либо организованной группой, установлены повышенные размеры уголовного наказания.

Риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов

Факторы риска возникновения непредвиденных расходов возникают в случае увеличения рыночных цен на услуги выше запланированного уровня:

- из-за ошибок в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках услуг;

- из-за изменения политики ценообразования у поставщиков услуг, с которыми у гостиницы заключены долгосрочные договоры, предусматривающие возможность пересмотра цен;
- из-за уменьшения числа поставщиков, из которого гостиница может выбирать наиболее экономичных.

В эту же группу рисков входит риск дополнительных выплат за срочность выполнения услуг и поставок, заменяющих невыполненные контрагентами и партнерами, с которыми хозяйственные отношения в процессе производственной деятельности могут быть прерваны. Возникновение этого риска связано с резким удорожанием заказов, которые фирме в срочном порядке приходится размещать у альтернативных поставщиков и подрядчиков, в том случае если ее контрагент и партнеры не выполняют свои обязательства или выполняют их с нарушением сроков и качества.

Риск необходимости выплат штрафных санкций и арбитражно-судебных издержек

Данный риск наступает в следующих случаях:

- загрязнение гостиницей окружающей среды, что влечет за собой выплату штрафных санкций;
- причинение ущерба жизни и здоровью работников гостиницы, потребителям гостиничного продукта, населению;
- реализация гостиничных услуг, оказываемых с нарушениями требований стандартов;
- возникновение материальной ответственности, принимаемой на себя гостиницей по своим обязательствам перед клиентами, особенно тех обязательств, которые производитель гостиничных услуг может не исполнить вовремя из-за внутренних или внешних причин (невыполнение обязательств партнерами и контрагентами);
- невозможность урегулирования некоторых претензий гостиницы к контрагентам в двустороннем порядке, в связи с чем руководство гостиницы вынуждено подавать официальный иск в арбитражный суд или суд общей юрисдикции.

В последнем случае гостиница-истец до положительного и окончательного решения арбитражно-судебной инстанции должна нести издержки судебного процесса. В случае положительного решения для истца данные издержки могут быть возмещены ответчиком.

Риск потери прибыли

Возникает вследствие вынужденных перерывов в производстве услуг. Косвенным убытком от простоя считаются упущенная прибыль, затраты,

связанные с ликвидацией последствий события, вызвавшего перерыв в производстве услуг, а также текущие расходы, которые несет гостиница независимо от того, продолжается производственный процесс или он приостановлен. Косвенный убыток значительно превышает непосредственные убытки, связанные с повреждением или уничтожением имущества.

Гостиница может понести убытки в связи с потерей денежных активов в ценных бумагах, в результате негативного изменения курса собственных акций или банкротства предприятий, акции которых составляют основную часть ее инвестиционного портфеля. Снизить уровень данного риска можно, размещая свободные денежные активы по различным направлениям, например не только в ценные бумаги, но и на депозитные счета.

Финансовые риски

Возникают в процессе управления финансами гостиницы. Наиболее часто встречаются валютные, процентные и портфельные риски.

Под *валютными рисками* понимают вероятность возникновения убытков от изменения объемных курсов в процессе внеэкономической и инвестиционной деятельности в других странах, а также при получении экспортных кредитов. Различают операционный, трансляционный и экономический риски.

Операционный валютный риск можно определить как возможность возникновения убытков или недополучения прибыли в результате изменения обменного курса и воздействия его на ожидаемые доходы от продаж гостиничного продукта.

Трансляционный валютный риск (балансовый риск) возникает при наличии у головной компании дочерних компаний или филиалов за рубежом. Его источником является возможное несоответствие между активами и пассивами компании, пересчитанными в валюте разных стран. Понижение обменного курса страны местанахождения филиала (или дочерней компании) по отношению к валюте страны местанахождения материнской компании вызывает кажущееся уменьшение его (или ее) прибыли.

Экономический валютный риск определяется как вероятность неблагоприятного воздействия изменений обменного курса на экономическое положение гостиницы.

Процентные риски

Под *процентными рисками* понимают вероятность возникновения убытков в случае изменения процентных ставок по финансовым ресурсам.

Возникают и риски, связанные с невозвратом суммы кредита и процентов по нему, т.е. *кредитные риски*. Невозврат может произойти по разным причинам: незавершение строительства, изменение рыночной и общеэкономической ситуации, недостаточная маркетинговая проработка инвестиционного проекта, чрезвычайные события.

Технические риски

Сопутствуют строительству новых гостиниц и их дальнейшей эксплуатации. Среди них выделяют строительно-монтажные и эксплуатационные. К строительно-монтажным относятся следующие факторы риска:

- утеря или повреждение строительных материалов, оборудования вследствие неблагоприятных событий – стихийных бедствий, взрыва, пожара, злоумышленных действий и т.д.;
- нарушение функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже;
- нанесение физического ущерба персоналу, занятому на строительстве гостиницы.

По окончании строительства объекта и после сдачи заказчику подрядчик принимает на себя гарантийные обязательства по обеспечению его бесперебойной эксплуатации в течение гарантийного срока. В случае обнаружения значительных дефектов в строительной части работ или установленного оборудования и необходимости их устранения подрядчик может понести большие убытки и оказаться не в состоянии выполнить свои обязательства. Такой риск называется *риском невыполнения послепусковых гарантийных обязательств*.

Коммерческие риски

Эти риски связаны с возможностью недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций. Они могут проявляться в виде следующих факторов:

- неплатежеспособность покупателя гостиничного продукта к моменту оплаты услуг согласно договору;
- отказ заказчика от оплаты услуг гостиницы или ранее произведенный заказ гостиничных услуг после заключения контракта;
- снижение спроса на гостиничные услуги на рынке этих услуг.

Влияние изменения спроса на гостиничные услуги и на уровень коммерческого риска весьма актуально для гостиничного бизнеса. *Таблица 8* иллюстрирует, как рыночная цена и уровень коммерческого риска будут меняться при различных соотношениях между объемом спроса и объемом предложения на рынке гостиничных услуг [7].

Таблица 8

Коммерческий риск и соотношения между объемом спроса и объемом предложения на рынке гостиничных услуг

Рыночная ситуация	Соотношение между объемом спроса и объемом предложения	Рыночная цена	Уровень риска
Равновесие	Объем спроса на гостиничную услугу равен объему предложения	Равновесная	Оптимальный
Дефицит	Объем спроса на гостиничную услугу больше объема предложения	Повышается	Минимальный
Избыток	Объем спроса на гостиничную услугу меньше объема предложения	Понижается	Максимальный

6.3. Методы анализа и оценки факторов риска гостиничного предприятия

Принятие решений в условиях риска и неопределенности невозможно без выявления факторов риска. Методы выявления факторов риска базируются на разнообразных способах получения информации об анализируемых объектах. К основным методам получения исходной информации относятся следующие:

- стандартный опросный лист;
- рассмотрение и анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности;
- анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов;
- составление и анализ диаграммы организационной структуры гостиницы;
- составление и анализ карт технологических процессов в производстве гостиничного продукта;
- инспекционные посещения служб, бригад, смен и подразделений гостиницы;
- консультации специалистов в области организации сервиса;
- экспертиза документации специализированными консалтинговыми фирмами, научными лабораторными исследованиями и разработками.

Для выявления актуального перечня факторов риска гостиничного предприятия на начальных стадиях принятия решения необходимо сделать следующее:

а) сформировать экспертную группу для анализа и оценки хозяйственного риска из наиболее квалифицированных менеджеров гостиницы или пригласить экспертов со стороны;

б) предложить экспертам базовый глобальный список факторов риска, характерных для данного гостиничного предприятия.

Каждый эксперт должен выбирать из базового глобального списка те факторы хозяйственного риска, которые, по его мнению, необходимо учитывать при формировании профиля риска данной гостиницы в данной хозяйственной ситуации. На основе мнения экспертов аналитической группе необходимо составить исходный вариант профиля риска гостиницы.

Профиль риска является динамической характеристикой уровня экономической безопасности гостиницы, динамическим представлением «рискогенного» облика гостиницы и виде ранжированного перечня факторов риска, взятых в совокупности с оценками возможности их проявления и размеров возможного ущерба.

Со временем, по мере принятия хозяйственных решений и изменения внешних условий функционирования гостиницы и конъюнктуры сектора рынка, в котором она функционирует, меняется и профиль риска. При регулярном анализе можно сравнивать профили, построенные в последовательные моменты времени, и судить о характере и тенденциях изменения ситуаций риска для данной гостиницы, а также планировать на этой основе адекватные антирисковые мероприятия.

Смысл построения профиля риска состоит в том, чтобы выявить все факторы риска, присущие работе гостиницы в данный период, и распределить их по степени влияния на экономическую безопасность предприятия.

Для этого определяют перечень возможных для гостиницы факторов риска. Каждому из них экспертным путем присваивается весовой коэффициент (сумма весов обычно принимается равной единице). Затем для каждого фактора определяется (также экспертным путем) степень возможности его появления. Перемножив по каждому фактору риска оба показателя веса и вероятности появления, получим показатель риска для каждого фактора. После этого строится зависимость «показатель риска – фактор риска».

Показатель риска R_i для каждого фактора определяют по формуле:

$$R_i = w_i \cdot \lambda_i , \qquad (3)$$

где w_i – весовой коэффициент фактора риска;

λ_i – степень возможного проявления риска.

Оценка риска – это совокупность регулярных процедур анализа риска и идентификация источников возникновения риска, а также определение возможных масштабов нежелательных последствий проявления факторов риска и определение роли каждого источника в общем профиле риска данного предприятия.

Для получения интегральной оценки уровня хозяйственного риска гостиниц могут потребоваться дополнительная информация и более мощные и тонкие средства ее обработки. Например, можно привлечь к рассмотрению информацию о предыдущих результатах анализа риска. Такие оценки и динамика изменения дают ценный исходный материал для разработки антирисковых мероприятий. Для повышения эффективности работы по управлению рисками рассмотрим метод протоколов риска.

Суть метода протоколов риска состоит в регистрации и архивировании в специальных протоколах хозяйственного риска гостиничного предприятия результатов аналитической работы. В информации, фиксируемой в протоколе хозяйственного риска, содержатся следующие данные:

- дата проведения анализа риска;
- глобальный перечень факторов риска, предъявленный экспертам;
- релевантный перечень факторов хозяйственного риска, составленный на основе обработки индивидуальных оценок экспертов;
- профили риска, полученные в результате проведения экспертных процедур и обработки экспертной информации;
- обнаруженные отклонения от предыдущего акта анализа;
- индивидуальные мнения экспертов (отличающиеся от общего или усредненного);
- методы обработки, использованные при работе с экспертной информации;
- дополнительная информация, рассматривавшаяся при проведении аналитической работы;
- предложения по актуализации глобального перечня факторов хозяйственного риска гостиничного предприятия;
- предложения по совершенствованию процедуры экспертного оценивания;
- заключение по интегральной оценке экономической безопасности гостиничного предприятия [18].

Протоколы риска представляют собой информативный источник для оценки риска и тенденций его изменения, поэтому желательно сохранять их и относить к категории строго конфиденциальных. Необхо-

димо в гостиничном предприятии унифицировать форму регистрации информации в протоколах риска, что существенно облегчит их формализованную обработку и использование при последующих актах анализа риска.

Данный метод позволяет создать систему регулярных процедур выявления и идентификации факторов хозяйственного риска гостиничного предприятия, сузить поле проявления непредвиденных и неучтенных факторов хозяйственного риска, упорядочить работу экспертов и разработать соответствующие антирисковые мероприятия.

Программа антирисковых мероприятий гостиничного предприятия должна быть представлена как минимум в виде трех документов:

- стратегия экономической безопасности предприятия;
- план оперативного реагирования на превышение допустимого (приемлемого) уровня риска;
- перечень релевантных факторов хозяйственного риска.

При необходимости можно разработать локальный план мероприятий по нейтрализации риска реализации управленческого решения. После принятия такого хозяйственного решения локальный план включают в состав одного или двух указанных выше документов.

Активное оперативное антирисковое вмешательство должно осуществляться при обнаружении отклонения от экономически безопасного состояния, или при превышении уровнем риска приемлемого значения, или при выявлении опасной тенденции, начала непредвиденной рисковой ситуации, а также при подготовке очередного хозяйственного решения и необходимости оценить его риски.

! ВЫВОДЫ

1. В риск-менеджменте имеются две точки зрения на сущность риска: во-первых, риск рассматривают как возможность потерь в форме фактических убытков или упущенной выгоды и, во-вторых, под риском понимают степень нестабильности и непредсказуемости исходов.

2. Классификация рисков может быть основана на различных характеристиках: по роду опасности; по характеру деятельности, с которой связаны риски; по природе объектов, которые подвержены риску. В хозяйственной деятельности гостиничных предприятий различают экологические, промышленные, инвестиционные, предпринимательские, финансовые, коммерческие, страновые, кредитные, технические, политические и другие риски.

3. Управление риском – многоступенчатый процесс, который имеет своей целью уменьшить или компенсировать ущерб при наступлении неблагоприятных событий.

4. Начальный этап, цель которого – получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках, называется анализом риска. Анализ состоит в выявлении актуального перечня факторов риска и их оценки. Оценка – это количественное описание выявленных факторов риска, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба.

5. Выявление и его оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Часто анализ идет в двух противоположных направлениях – от оценки к выявлению, и наоборот. В первом случае уже имеются (зафиксированы) убытки, и необходимо выявить их причины. Во втором случае на основе анализа системы выявляются риски и их возможные последствия.

6. С целью изучения тенденций изменения ситуаций риска для данного гостиничного предприятия, а также для планирования адекватных антирисковых мероприятий рекомендуется строить конкретные профили риска на основе экспертных оценок.

7. Использование метода протоколов риска позволяет создать систему регулярных процедур выявления и идентификации факторов хозяйственного риска гостиничного предприятия, сузить поле проявления непредвиденных и неучитываемых факторов хозяйственного риска, упорядочить работу экспертов и разработать соответствующие антирисковые мероприятия.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем состоят цели и задачи риск-менеджмента в процессе функционирования гостиничного предприятия?

2. Каковы сущность и основные причины возникновения экологических рисков?

3. Что понимают под промышленным риском? Назовите особенности и причины его возникновения.

4. Какие виды инвестиционных рисков встречаются в индустрии гостеприимства?

5. С чем связаны внутренние и внешние предпринимательские риски?

6. Какие факторы риска являются основными для предпринимательского риска?

7. Каковы внутренние причины риска невостребованности гостиничных услуг?

8. Каковы внешние факторы риска невостребованности гостиничных услуг?

9. Дайте характеристику факторов риска неисполнения хозяйственных договоров.

10. Каковы условия возникновения и виды финансовых рисков?

11. Перечислите методы получения исходной информации с целью выявления факторов риска.

12. Что такое профиль риска и каковы принципы его построения?

13. В чем состоит метод протоколов риска и его значение для разработки антирисковых мероприятий?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

На основе наиболее доступных для вас методов получения исходной информации выявите десять весомых факторов риска в гостиничном предприятии или другом средстве размещения и постройте профиль риска на основе *табл. 9*.

Таблица 9

Факторы и показатели риска гостиничного предприятия

№ п/п.	Фактор риска	Весовой коэффициент фактора риска w_i	Степень возможного проявления риска λ_i	Показатель риска $R_i = w_i \cdot \lambda_i$

Глава 7

Логистическая система управления гостиничным предприятием

7.1. Функции логистического менеджмента

Многообразие форм и методов управления в условиях непрерывного роста потока информации, сложности проведения расчетных и финансовых операций в гостиничном бизнесе определяют необходимость применения логистического подхода.

Логистика – это интегральный инструмент управления, способствующий достижению стратегических, тактических и оперативных целей бизнеса за счет эффективного, с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг, управления материальными и сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств. *Логистическая система* – это сложная структурированная экономическая система, которая состоит из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками.

Под *логистикой в сфере гостеприимства* понимают интегральный инструмент управления информационными и финансовыми потоками с целью снижения затрат и удовлетворения запросов клиентов при оказании гостиничных услуг. Логистическая система управления гостиницей состоит из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления сервисными, финансовыми и информационными потоками. Организационная структура логистической системы управления гостиницей приведена на *рис. 12*.

С целью управления и координации потоковыми процессами в гостинице определены функции логистического менеджмента, которые можно сгруппировать в четыре основные подсистемы: управление про-

цедурами бронирования и продвижения гостиничных услуг; сбор, обработка, хранение и распределение логистической информации; управление производственными мощностями гостиничного предприятия; генерирование выходных форм.



Рис. 12. Организационная структура
логистической системы управления гостиничным предприятием

Логистическая деятельность в рамках *управления процедурами продвижения и бронирования гостиничных услуг* подразумевает непосредственное взаимодействие гостиничного предприятия с потребителями в процессе продвижения услуг на рынок и формирования заказов, осуществление оптимизации имеющихся ресурсов в процессе использования средств продвижения услуг гостиницы (*promotion-mix*) – реклама, PR, средства стимулирования сбыта и прямой маркетинг. Здесь используются инструменты информационной логистики с целью управления каналами сбыта и организации движения документации и информации при бронировании услуг.

Основные функции логистического менеджмента в процессе управления процедурами бронирования и продвижения гостиничных услуг включают следующее:

- выбор коммуникационных каналов бронирования гостиничных услуг (факс, телефон, Интернет, электронная почта, прямые заказы);
- оптимизация системы обработки и учета документооборота по бронированию гостиничных услуг;
- оптимизации числа посредников (звеньев) в цепи сбыта услуг;
- организация движения ресурсных потоков для воздействия на клиентов средствами прямого маркетинга;
- определение узловых точек воздействия внутригостиничной рекламы на потребителей в гостинице;
- оптимизация движения информационных потоков в рекламной и выставочной деятельности, процессе популяризации гостиницы;
- разработка политики и схем финансового стимулирования различных участников бизнеса (скидки с базового тарифа, комиссионные, премиальные);
- разработка финансовых схем и контроль за движением денежных потоков, связанных с оплатой услуг.

Управление логистическими процессами в рамках процедуры *сбора, обработки, анализа, хранения и распределения логистической информации* целесообразно осуществлять при поддержке единой автоматизированной системы управления (АСУ), так как существуют требования по надежности источников информации, своевременности по срокам ее получения, оперативности передачи, достаточности по объему и экономичности по затратам. Отметим, что информационный поток характеризуется следующими признаками:

- источники возникновения;
- направление движения;
- скорость передачи и приема;
- интенсивность.

Логистический менеджмент при управлении внешними и внутренними потоками информации объединяет специалистов, оборудование и процедуры для сбора, обработки, анализа, хранения и распределения логистической информации. Функции менеджмента состоят в следующем:

- выбор каналов сбора маркетинговой информации;
- выбор методов и средств построения обратной связи в системе «клиент – менеджмент гостиницы» по результатам обслуживания для совершенствования принимаемых решений;
- прогнозирование параметров потоков гостиницы на будущее;
- определение степени интеграции информационных технологий в бизнес-процесс гостиничного предприятия;
- оптимизация выбора функциональных характеристик АСУ для управления внешними и внутренними ресурсопотоками;
- создание, ведение и обновление электронных баз данных клиентов, логистических посредников и т.д.;
- повышение информационной координации служб для поддержания стандартов обслуживания;
- оптимизация внутреннего документооборота (формы, инструкции и т.д.);
- доведение точных и своевременных данных до руководителей служб для принятия управленческих решений.

В рамках у*правления производственными мощностями гостиничного предприятия* осуществляется непосредственное воздействие на параметры внутренних ресурсов гостиницы – трудовые (персонал), управленческие, технические (объекты материально-технической базы), финансовые и временны́е. Здесь очень важен полноценный информационный обмен рассматриваемой подсистемы с другими элементами внутренней среды гостиничного предприятия. Так, на основе информации о параметрах текущих заказов и прогнозных данных из первых двух подсистем здесь осуществляется планирование будущих потребностей в ресурсах при использовании механизмов ценообразования, мотивации персонала, графиков использования объектов материально-технической базы, схем ротации.

Логистический менеджмент подсистемы направлен на следующее:

- построение оптимальной организационной структуры управления гостиничным предприятием;
- системное планирование и расширение сервисной сети (номенклатуры услуг и т.д.);
- ценообразование и ценовая политика;

- оптимизация использования ресурсов гостиницы в периоды низкого и ажиотажного спроса;
- участие в разработке схемы ротации кадров, системы обучения взаимозаменяемым профессиям для увеличения производственной мощности;
- планирование использования ресурсов гостиницы (трудовых, финансовых, материальных, временных, информационных и т.д.);
- учет и управление резервными мощностями гостиницы;
- планирование проведения внутренних отделочных работ и ремонта сервисного оборудования.

В рамках логистической деятельности по *генерированию выходных форм и отчетов* интерпретируются данные, поступающие от всех рассмотренных выше подсистем, обрабатываются и распределяются в форме отчетов для внутренних и внешних пользователей.

Функции логистического менеджмента подсистемы состоят в следующем:

- аккумулирование данных для составления отчетов;
- организация финансового и управленческого учета;
- своевременная подготовка документации (справки, формы, отчеты и т.д.);
- подготовка и интерпретация результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности гостиницы;
- подготовка отчетов о работе гостиниц-конкурентов;
- составление отчетов об уровне потребительского сервиса;
- подготовка отчетов об инвентаризации;
- подготовка отчетов об исключительных ситуациях (сбоях) в работе.

Анализ существующих организационных структур управления гостиничными предприятиями показал, что реализация логистических функций в гостиницах ограничивается управлением потоками заказов (отдел бронирования, отдел продаж), работой с каналами сбыта и продвижения услуг на рынке (отдел продаж и маркетинга), организацией пополнения и обновления материально-технической базы гостиницы (служба материально-технического снабжения, склад) и снабжением производства (продовольственный склад). Отсутствие согласованности в действиях служб, реализующих логистические функции и системность в использовании функций, способствует торможению общих процессов в гостинице, снижению оперативности передачи информации, задержке проведения расчетов.

Совершенствование какой-либо отдельной логистической функции также не приводит к желаемым результатам. Например, реализация функ-

ции финансового стимулирования посредников сбыта гостиничных услуг (предоставление скидок, комиссионных) без оптимизации числа звеньев в логистической цепи приводит к перераспределению финансового потока, снижению средней цены на номер и общей доходности в долгосрочном периоде. Минимизация стоимости доставки продуктов на продовольственный склад гостиницы без совершенствования скорости и надежности поставок может привести к ухудшению качества приготавливаемых блюд в ресторанах, снижению оперативности обслуживания гостей.

Исходя из этого, необходимо разрабатывать варианты взаимодействия всех логистических функций и подразделений гостиницы для достижения оптимального результата.

7.2. Структура, свойства и характеристики ресурсных потоков в гостиничном предприятии

В результате движения информационных, финансовых и сервисных потоков в гостиничном предприятии образуются области, где концентрируются основные ресурсы управления гостиницей. Все ресурсные потоки взаимосвязаны и влияют на характеристики друг друга, поэтому наиболее эффективным будет управление потоками в данных областях, где одно управленческое воздействие может быть направлено на изменение параметров сразу нескольких ресурсных потоков.

Параметры и местоположение областей концентрации ресурсных потоков определяются на основе принятых в гостинице правил обслуживания, форм и методов расчетов, характера движения информации между компаниями и гостиницей, между гостями и персоналом, а также внутренними службами в процессе обслуживания. Области пересечения ресурсных потоков открыты для постоянного управленческого воздействия.

Рассмотрим содержание, структуру, свойства и характеристики основных областей концентрации ресурсных потоков.

1. *Область банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы* – одна из основных. Ее формирование необходимо для проведения расчетных и учетных операций на предприятии. В административной сетке гостиничного предприятия область привязана к отделу бухгалтерии, которая отвечает за связь с банком, организацию безналичных расчетов с потребителями услуг, подрядчиками, ведет учет движения наличных денежных средств в гостинице.

Структуру данной области образуют два вида потоков: внешние и внутренние. К *внешним* информационным потокам относятся договоры, счета, платежные документы, обслуживающие соответствующие внешние

финансовые потоки. К *внутренним* потокам относится входящая и исходящая документация (справки, отчеты, бухгалтерские формы), обеспечивающая информационную поддержку других служб гостиницы.

Наличие двух видов потоков определяет смешанный тип данной области. Кроме того, структура и текущие параметры оказывают прямое влияние на область информационного обслуживания клиентов гостиницы и кассового обслуживания наличных расчетов и косвенное – на область планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов. Так, например, информационный поток о наличии дебиторской задолженности у какого-либо корпоративного клиента может генерировать прямые потоки информации в отдел бронирования и отдел продаж о приостановке бронирования заявок и обслуживания договора. В свою очередь, это влияет на параметры финансовых показателей и планов.

2. *Область информационного обслуживания клиентов гостиницы* (бронирование, стойка портье), а также *кассового обслуживания наличных расчетов* (кассы портье, ресторанов и баров). Происхождение входящих и исходящих ресурсных потоков определяется здесь непосредственным контактом соответствующих служб гостиницы с потребителями.

Информационным посредником между гостями и внутренними службами гостиницы является служба приема и размещения (иногда совместно со службой ресторанов и баров), выполняющая функции информационного центра. Структуру области составляют входящие информационные потоки от гостей, которые обрабатываются и передаются в различные подразделения гостиницы. Входящие финансовые потоки от клиентов (наличные деньги и кредитные карты) также преобразуются в информационные потоки (счета, информация в электронной системе) и затем обрабатываются.

Данная область является смешанной. Она оказывает прямое влияние на область банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы, область формирования клиентской базы гостиницы и косвенное – на область планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов. Например, заявка на прием группы гостей, поступившая в отдел бронирования, генерирует информационные потоки в область формирования плана маркетинга (о численности группы, датах заезда для анализа возможностей гостиницы в указанный период и определения цены), а также в область банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы для организации расчетных операций по обслуживанию группы.

3. *Область, в которой формируется клиентская база гостиницы*, подготавливаются, заключаются и обслуживаются договоры на предос-

тавление услуг, разрабатываются и утверждаются *тарифный план, план маркетинга.* Существование области объясняется необходимостью взаимодействия гостиницы с другими участниками гостиничного рынка – компаниями, агентами, конкурентами. В административной сетке она привязана к отделу продаж и маркетинга. Структуру области составляют внешние информационные потоки от организованных потребителей о состоянии, динамике и перспективах развития рынка, параметрах конкуренции, а также внутренние потоки о результатах работы, потребительских предпочтениях, качестве обслуживания.

Область является смешанной и оказывает прямое воздействие на все смежные области. Так, при использовании инструментов маркетинга, например механизма ценообразования, могут быть изменены параметры входящего потока по бронированию услуг в области информационного обслуживания клиентов гостиницы, объемы проведения расчетных операций в область банковского и кассового обслуживания расчетов, осуществлена корректировка финансовых показателей и планов в области планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов.

4. *Область планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов*, а также проведения аналитической работы, осуществления контроля над выполнением планов, изменением показателей. Сюда приходят потоки информации о состоянии и параметрах других областей, обрабатываются и распределяются в виде планов, бюджетов служб и т.д. Эта область является внутренней и оказывает прямое влияние на все другие.

Области пересечения информационных и финансовых потоков, совмещенные с организационной структурой гостиницы, представлены на *рис. 13*.

Как показано на рисунке, области концентрации ресурсных потоков охватывают всю структуру управления гостиничного предприятия. Прямой характер взаимодействия первых трех областей в логистической деятельности гостиницы доказывает необходимость непосредственного участия соответствующих служб при оперативном управлении всеми логистическими процессами.

При стратегическом управлении и планировании логистических процессов необходимо разрабатывать технологии взаимодействия всех областей. Это позволит повысить уровень координации и согласованность служб, минимизировать возможные сбои в работе, более эффективно осуществлять управление ресурсными потоками гостиницы в областях их концентрации на стадии планирования, организации и контроля логистического процесса.

На стадии *планирования ресурсных потоков* в области информационного обслуживания клиентов гостиницы происходит формирование заявок

на будущие периоды, осуществляется загрузка данных в компьютерную систему, определяются параметры (объем потока гостей, уровень неявки) для бронирования мест сверх имеющихся в наличии. В области планирования маркетинга делается прогноз состояния рынка и туристских прибытий, планируются объемы сервисных потоков и возможностей гостиницы на будущие периоды, формируются предложения по ценам на конкретные прибытия будущих периодов, разрабатывается план маркетинга.

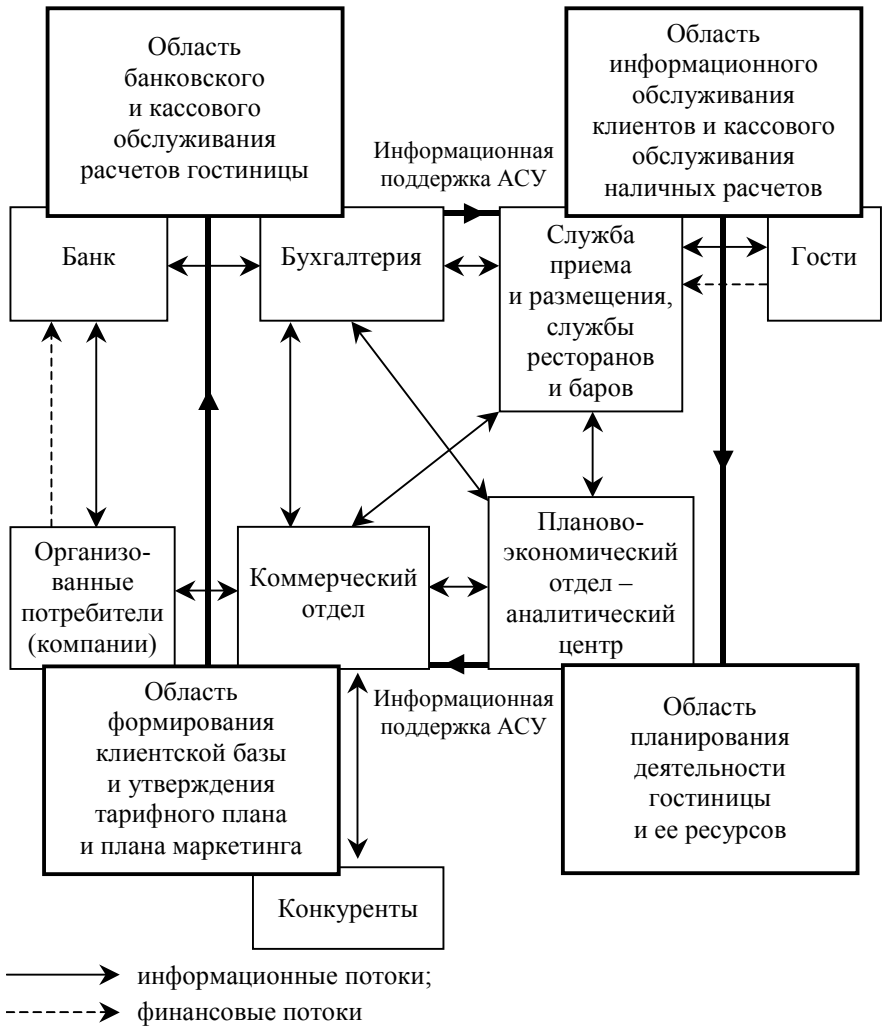


Рис. 13. Области пересечения информационных и финансовых потоков, совмещенные с организационной структурой гостиничного предприятия

В области планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов подготавливается необходимая плановая документация, рассчитываются потребности в финансовых и трудовых ресурсах, производится расчет себестоимости по отдельным гостиничным продуктам.

На стадии *организации ресурсных потоков* в области банковского и кассового обслуживания проводятся безналичные расчеты, производится обработка отчетов кассиров, организация бухгалтерского учета. В области информационного обслуживания клиентов гостиницы организуется движение внутренних информационных потоков в процессе обслуживания, осуществляется предоставление дополнительных услуг, разрешение текущих вопросов. В области формирования клиентской базы оформляются договоры и соглашения, ведется и обновляется база данных корпоративных клиентов, используются необходимые маркетинговые инструменты для воздействия на параметры ресурсных потоков. Аналитический центр в области планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов организует финансовый учет, учет оплачиваемого рабочего времени и т.п.

На стадии *контроля и учета ресурсных потоков* бухгалтерия (область банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы) выявляет несоответствия в параметрах потоков услуг и соответствующих им финансовых потоков, ведет учет дебиторской и кредиторской задолженности, осуществляет финансовый и управленческий учет. Службы приема и размещения ресторанов и баров (область информационного обслуживания клиентов гостиницы) учитывают и корректируют уровень неявки по различным видам бронирования, составляют и обновляют список постоянных клиентов. Отдел продаж и маркетинга анализирует характеристики фактических потоков услуг (прибытий) по корпоративным клиентам, производит корректировку ценовой политики, ведет анализ и учет потребительских предпочтений, составляет отчеты о работе гостиниц-конкурентов. При этом аналитический центр отслеживает отклонения в плановых показателях и характеристиках ресурсных потоков, изменение себестоимости, осуществляет анализ финансово-хозяйственной деятельности гостиницы.

На современном этапе управления необходимы, во-первых, определение полного спектра функций логистики в гостиничном бизнесе, во-вторых, разработка систематизированного подхода в использовании всего комплекса логистических функций, в-третьих, изучение особенностей и характера логистических процессов в гостиничном бизнесе и, наконец, в-четвертых, адаптация существующих организационных управленческих структур в гостинице для управления процессами логистики в полном объеме.

Как показывает практика, ряд московских гостиниц (преимущественно с иностранным менеджментом) начали внедрять принципы логистики в свою работу с частичной адаптацией существующих организационных управленческих структур в гостинице. В штатное расписание отдела продаж этих гостиниц введена должность менеджера по доходам (*revenue manager*), в обязанности которого входят прогнозирование объема и структуры будущих сервисных потоков и соответствующих им финансовых поступлений, формирование предложений по ценам с учетом прогнозных данных, параметров конкуренции, а также других факторов внутренней и внешней среды для максимизации интегрального финансового потока. Однако для решения всего комплекса логистических задач в гостиничном бизнесе этого недостаточно. Необходимо создать основу для разработки и реализации конкретных схем и механизмов комплексного воздействия на все ресурсные потоки, на их отдельные виды и характеристики. Это позволит наиболее полно использовать возможности и потенциал гостиничного предприятия и имеющиеся у него кадровые и организационные ресурсы.

! ВЫВОДЫ

1. Логистический подход в управлении информационными, финансовыми, сервисными, трудовыми и другими потоками является важнейшим стратегическим инструментом обеспечения конкурентного потенциала и укрепления позиций предприятий среди признанных лидеров гостиничного рынка.

2. Под логистикой в сфере гостеприимства понимают интегральный инструмент управления информационными и финансовыми потоками с целью снижения затрат и удовлетворения запросов клиентов при оказании гостиничных услуг. Логистическая система управления гостиницей состоит из элементов, взаимосвязанных в едином процессе управления сервисными, финансовыми и информационными потоками.

3. Вся деятельность логистического менеджмента гостиницы определяется информационным взаимодействием четырех основных подсистем во внутренней среде гостиницы и обусловлена следующим:

- необходимость создания и поддержания непрерывной связи с объектами внешней среды логистической системы (управление процедурами бронирования и продвижения гостиничных услуг);
- необходимость управления многообразием информации на всех этапах логистической деятельности и стадиях взаимодействия потребителя и услуги (сбор, обработка, анализ, хранение и распределение информации);

- потребность оптимального использования всех видов внутренних ресурсов гостиницы в процессе формирования заказов и производства услуг (управление производственными мощностями гостиничного предприятия);
- необходимость обработки и интерпретации результатов деятельности гостиницы (генерирование выходных форм и отчетов).

4. Наиболее эффективным является управление потоками в областях их концентрации, где одно управленческое воздействие может быть направлено на изменение параметров сразу нескольких ресурсных потоков.

5. В логистической структуре гостиничного предприятия выделяют четыре основные области концентрации ресурсных потоков: область банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы, область информационного обслуживания клиентов гостиницы, область формирования клиентской базы и область планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов.

6. Для наиболее полного использования возможностей и потенциала гостиничного предприятия и имеющихся у него кадровых и организационных ресурсов необходимо создать конкретные схемы и механизмы комплексного воздействия на все ресурсные потоки, отдельные их виды и характеристики.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что понимают под логистикой и логистической системой в сфере гостеприимства?

2. Какие факторы и каким образом способствуют развитию логистического подхода в процессе управления ресурсными потоками?

3. Опишите организационную структуру логистической системы управления гостиничным предприятием.

4. Раскройте содержание управления процедурой продвижения гостиничных услуг и бронирования.

5. Каковы особенности сбора, обработки, хранения и распределения логистической информации?

6. В чем состоит управление производственными мощностями гостиницы?

7. Для чего необходимо генерирование выходных форм и отчетов?

8. Какие существуют основные области концентрации ресурсных потоков?

9. Опишите сущность взаимодействия областей концентрации ресурсных потоков в процессе функционирования гостиницы.

10. Чем обусловлена необходимость взаимодействия четырех основных логистических подсистем во внутренней среде гостиницы?

11. Приведите пример движения информационных и финансовых потоков в процессе оказания гостиничных услуг.

12. Решение каких первоочередных задач позволит наиболее полно использовать возможности и потенциал гостиничного предприятия?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Выполните следующие тесты. Правильных ответов может быть более одного.

1. Что такое логистика:
- **а)** наука, изучающая предпринимательскую деятельность;
- **б)** инструмент изучения спроса и предложения на рынке товаров и услуг;
- **в)** инструмент управления ресурсными потоками;
- **г)** наука о принятии решений в процессе управления организацией;
- **д)** все предыдущие ответы верны.

2. Что является объектом изучения логистики:
- **а)** качество оказания услуг;
- **б)** затраты на обработку ресурсных потоков;
- **в)** материальные, сервисные, финансовые и информационные потоки;
- **г)** технические и технологические процессы производства товаров и услуг;
- **д)** все предыдущие ответы верны.

3. Под логистикой в сфере гостеприимства понимают следующее:
- **а)** инструмент управления персоналом;
- **б)** инструмент управления конфликтными ситуациями;
- **в)** инструмент управления денежными потоками и потоками информации;
- **г)** инструмент управления технологией обслуживания в гостиничном предприятии;
- **д)** все предыдущие ответы верны.

4. К внешней среде логистической системы гостиницы относятся:
- **а)** персонал гостиницы;
- **б)** гостиницы-конкуренты;
- **в)** клиенты гостиницы;
- **г)** туристические агентства;
- **д)** банки.

5. К внутренней среде логистической системы гостиницы относятся:
а) планово-аналитический центр;
б) клиентская база;
в) тарифный план;
г) бухгалтерские счета.

6. К логистическим посредникам относятся:
а) туристические агентства;
б) банки;
в) клиенты гостиницы;
г) обслуживающий персонал;
д) конкуренты.

7. Движение каких ресурсов наблюдается в процессе управления гостиницей:
а) материальных;
б) временных;
в) финансовых;
г) информационных;
д) природных.

8. Информационный поток характеризуется:
а) по источнику возникновения;
б) по направлению движения;
в) по скорости передачи и приема;
г) по интенсивности;
д) все предыдущие ответы верны.

9. Сколько основных подсистем выделяют в организационной структуре логистической системы управления:
а) две;
б) три;
в) четыре;
г) пять.

10. Логистическая деятельность в рамках управления процедурами продвижения гостиничных услуг подразумевает следующее:
а) формирование заказов;
б) оптимизация имеющихся ресурсов;
в) взаимодействие с потребителями при продвижении услуг на рынок;
г) использование рекламы, средств прямого маркетинга и др.
д) все предыдущиеответы верны.

11. Управление логистическими процессами в рамках процедуры распределения информации включает следующее:
а) требования по надежности источников информации;
б) требования по технике безопасности в процессе оказания услуг;
в) требования к уровню квалификации управляющего персонала;
г) требования по экономичности по затратам;
д) все предыдущие ответы верны.

12. Логистический менеджмент подсистемы управления производственными мощностями гостиничного предприятия направлен на следующее:
а) планирование использования всех ресурсов гостиницы;
б) учет и управление резервными мощностями гостиницы;
в) расширение номенклатуры услуг;
г) планирование отделочных работ и ремонта сервисного оборудования;
д) все предыдущие ответы верны.

13. Функции логистического менеджмента подсистемы генерирования выходных форм и отчетов состоят:
а) в организации финансового и управленческого учета;
б) в расширении номенклатуры услуг;
в) в подготовке отчетов о работе гостиниц конкурентов;
г) в подготовке отчетов о сбоях в работе;
д) все предыдущие ответы верны.

14. В какой подсистеме реализуется функция ценообразования и ценовой политики:
а) управление процедурами продвижения гостиничных услуг;
б) управление сбором, обработкой и распределением информации;
в) управление производственными мощностями;
г) генерирование выходных форм и отчетов.

15. В какой подсистеме оптимизируется движение ресурсных потоков:
а) управление процедурами продвижения гостиничных услуг;
б) управление сбором, обработкой и распределением информации;
в) управление производственными мощностями;
г) генерирование выходных форм и отчетов.

16. В какой подсистеме реализуется функция выбора каналов для сбора маркетинговой информации:
а) управление процедурами продвижения гостиничных услуг;
б) управление сбором, обработкой и распределением информации;
в) управление производственными мощностями;
г) генерирование выходных форм и отчетов.

17. Какая из областей концентрации ресурсных потоков гостиничного предприятия является внутренней:

а) область банковского и кассового обслуживания расчетов гостиницы;

б) область планирования деятельности гостиницы и ее ресурсов;

в) область формирования клиентской базы гостиницы;

г) область информационного обслуживания клиентов гостиницы;

д) все области имеют смешанный характер.

Глава 8

Психологические аспекты управления гостиничным предприятием

8.1. Общая характеристика

В процессе управления гостиничным предприятием формируется широкий спектр отношений людей – от дружеских, партнерских до конфликтных, враждебных. Основным показателем эффективности управленческой деятельности, с точки зрения психологии, является способность гостиничного менеджмента противостоять двум группам факторов – внутренним (возникновение конфликтных ситуаций среди сотрудников гостиницы) и внешним (жалобы и недовольство гостей).

Конфликт – это столкновение, серьезные разногласия, во время которых у их участников возникают неприятные чувства или переживания.

Позиция в конфликте может быть активной (участник конфликта сам создает его и стремится разрешить или затянуть со своими определенными целями) и пассивной (человек включен в конфликт, переживает его, испытывает определенные чувства, но он его не создавал и не имеет определенных целей).

Характерные признаки конфликта:

- словесное несогласие;
- отсутствие открытого общения;
- сплетни о противнике;
- негативные образы или фантазии о противнике;
- подозрительность и недоверчивость по отношению к другим.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися правилами взаимоотношений.

8.2. Управление внутренними конфликтами

Конфликты в процессе организации трудового процесса в гостиничном предприятии возникают довольно часто, поэтому менеджерам необходимо принимать такие решения, которые позволили бы ограничить отрицательное воздействие конфликтов и максимально использовать их положительные стороны. Для этого необходимо научиться управлять конфликтом, занимать по отношению к нему активную позицию.

Методы управления конфликтами условно можно разделить на следующие группы.

- *Внутриличностные методы* воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, умении высказать свою точку зрения.
- *Структурные методы*, к которым относят разъяснение требований по работе, использование систем поощрения и наказания, упорядочивание иерархии полномочий.
- *Межличностные методы.*
- *Переговоры*, которые представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений.
- *Ответные агрессивные действия* – разрешение конфликта с позиции силы, что крайне нежелательно, но иногда бывает единственным возможным способом разрешения конфликта.

Эффективное управление конфликтами включает в себя следующие виды деятельности:

- прогнозирование, оценка возможных последствий и направленности;
- предупреждение или стимулирование;
- регулирование;
- разрешение.

Эти виды управленческой деятельности могут проявляться как по отдельности, так и в сочетании.

Прогнозирование направлено на выявление причин возникновения конфликта и возможности его развития. Необходимо изучать условия взаимодействия сотрудников гостиницы и их индивидуально-психологические особенности, например стили поведения в конфликте.

Разные стили поведения сотрудника гостиницы определяются различными целями, которые он ставит по отношению к окружению. Выделяют следующие стили поведения:

- стиль «поддержка – покладистость», когда сотрудник старается подтвердить свою ценность в гостинице;

- стиль «осторожность – сдержанность» – привычка не торопиться и быть уверенными в том, что сотрудник делает;
- стиль «властность – инициативность» подразумевает компетентность и ориентированность на конечный результат;
- стиль «приспособление – дружелюбие» – старание быть популярным и вписаться в коллектив.

Для точного и своевременного прогнозирования необходимы постоянный анализ причин возникновения конфликта и выявление источника его возникновения. В зависимости от этого: в гостиничном предприятии могут быть следующие конфликты:

- ресурсные, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов гостиничного предприятия, – штатов, оборудования, сырья, денежных средств и др.;
- позиционные, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных подразделений в гостинице;
- инновационные, связанные с процессом развития гостиницы и ее структурными изменениями;
- структурные, возникающие между различными структурными подразделениями из-за отличия поставленных перед ними и решаемых ими задач.

Предупреждение конфликта направлено на предотвращение его возникновения. Предупреждение основано на организационных решениях управления конфликтными ситуациями и выражается в разработке мероприятий, направленных на эффективное управление гостиницей в целом.

В мировой практике гостиничного хозяйствования сформировался обширный набор рекомендаций по предупреждению конфликтных ситуаций, а также советов и указаний, которым должны следовать менеджеры, принимающие решения по разрешению конфликтов в коллективе. Здесь особенно важно найти свой метод управления конфликтными отношениями. В основу предложенных методов предупреждения внутренних конфликтов положены исследования, проведенные Ю.Н. Тронининым и Ю.С. Масленченковым [40]. Необходимо отметить следующее.

1. Четкое формулирование требований – метод, при котором необходимо дать разъяснение требований к работе каждого конкретного сотрудника и службы в целом. Необходимо четко и однозначно формулировать права, обязанности и правила выполнения работы. Пример: должностные инструкции метрдотеля, официанта, портье стойки размещения и т.д.

2. Использование координирующих механизмов. Метод предполагает строгое соблюдение принципа единоначалия. Это облегчает управление

большими группами и препятствует возникновению конфликтных ситуаций. Подчиненный знает, чьи распоряжения он обязан выполнять. Если у исполнителей имеются разногласия по какому-либо вопросу, они обращаются к своему менеджеру. Например, начальник смены службы размещения подчинен начальнику службы размещения гостиницы, старший метрдотель ресторана подчинен начальнику ресторанной службы и т.д.

3. Установление единых целей, формирование общих ценностей гостиницы. Этому способствует информированность всего персонала о миссии, стратегии и перспективах развития гостиницы, а также его осведомленность о состоянии дел в различных службах и гостинице в целом. Наличие единых целей позволяет понять, как следует себя вести в условиях конфликта.

4. Система поощрения. Метод предполагает установление критериев оценки работы, исключающих столкновение интересов различных служб.

5. Психологическое «поглаживание», т.е. поддержание хорошего настроения, положительных эмоций по самым разным поводам, что снимает напряженность и препятствует возникновению конфликтной ситуации.

6. Разделение заслуг. Допустим, большая часть заслуг принадлежит одному лицу. В тактических целях следует разделить заслугу между всеми участниками той или иной работы. Этим достигается взаимное уважение и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды и др.

Решения в рамках конфликтов не исчерпываются перечисленными методами. В зависимости от обстоятельств могут быть найдены и другие, весьма эффективные организационные решения предупреждения конфликтных ситуаций среди персонала гостиничного предприятия.

Стимулирование конфликта является противоположным предупреждению действием, оно направлено на провокацию и вызов конфликта. Стимулирование оправдано, когда результатом конфликта может стать конструктивное решение проблемы. Для вызова конфликта можно вынести проблемный вопрос на совещание, дать возможность развиться конфликту на собрании или пригласить внешнего консультанта с целью проведения тренинга на любую тему, поставив основную задачу – разрешение или прояснение конфликта. Заметим, что при стимулировании конфликта основная ответственность за конструктивное управление им лежит на менеджере. Исключение составляет вариант с приглашением консультанта.

Регулирование конфликта направлено на его ограничение и ослабление. Процесс регулирования достаточно сложен. В нем выделяют ряд этапов.

1) признание факта существования конфликта;

2) установление норм конфликтного поведения (например, путем достижения соответствующего соглашения);

3) создание соответствующих органов по регулированию конфликтного взаимодействия (например, рабочих групп).

В процессе урегулирования конфликта, менеджер не должен говорить что-либо резкое, оскорбляющее или угрожающее. В такой ситуации психологи советуют избавиться от внутреннего волнения. Полезно сделать паузу в разговоре, глубоко вздохнуть, встать, пройтись, следует подсчитать у себя пульс, сконцентрировать волю, произнося про себя нужные слова. Полезно вспомнить о темпераментах человека: холерик отличается повышенной возбудимостью, меланхолик – пониженной, он дольше помнит и переживает обиду, флегматик труднодоступен для убеждения, а сангвиник часто успокаивается, но ему также бывает трудно сдерживать свои чувства.

В процессе урегулирования конфликта необходимо сделать следующее.

1. Ликвидировать информационный дефицит, проконтролировать распространение информации о конфликте.

2. Исключить из информации о конфликте искажения и слухи.

3. Организовать общение между участниками конфликта.

4. Для снижения социально-психологической напряженности в коллективе начать работать с неформальными лидерами.

5. Изменить условия взаимодействия сотрудников гостиницы, используя методы поощрения и наказания, решение кадровых вопросов.

Разрешение конфликта – это заключительный этап управления им. Для разрешения конфликта необходима потребность участников в его разрешении, достаточное количество ресурсов и зрелость конфликта.

Пути разрешения конфликта могут быть формальные (административные решения, перевод на другую работу, увольнение, обращение в суд) и неформальные (беседа, просьба, убеждение, разъяснение).

Перечислим методы выхода из конфликтной ситуации.

1. *Перевод темы* в другое русло и отказ разрешить возникшее противоречие. Можно сослаться на недостаток времени, несвоевременность спора и оставить поле брани.

2. *Сглаживание,* когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание полностью не разрешает конфликт и может усугубить его. Однако лучше худой мир, чем добрая война.

3. *Открытое обсуждение мнений*, направленное на поиск оптимального для обеих сторон решения. Данный вариант перспективен. В этом случае участники конфликта приводят аргументы в свою пользу, принимают дово-

ды оппонента, не откладывают решение на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество данного исхода – во взаимности, равенстве прав и обязанностей и открытости претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

4. Неблагоприятный и малопродуктивный выход из конфликта, когда никто из участников *не учитывает позицию* другого. Он возникает, когда одна из сторон накопила множество мелких обид и выдвинула такие аргументы, которые не смогла отвергнуть другая сторона. Единственным положительным моментом здесь является то, что экстремальность ситуации позволяет участникам лучше увидеть сильные и слабые стороны друг друга.

5. *Принуждение* – тактика прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Скажем, менеджер, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Подобный исход конфликта в некотором смысле действительно быстро решает и устраняет причины недовольства инициатора, но он является самым неблагоприятным для сохранения отношений.

8.3. Управление внешними конфликтами

В зависимости от имеющегося в распоряжении времени, привычек, благосостояния, возраста, личностных характеристик и других факторов клиенты имеют различные потребности и различное восприятие качества услуг, предоставляемых гостиничным предприятием. В главе 5 были рассмотрены основные причины неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами. В результате неудовлетворенности могут возникнуть конфликтная ситуация или появиться претензии (жалобы) к качеству обслуживания.

Сообразуясь с ситуацией и учитывая индивидуальные особенности участников конфликта, менеджер гостиницы может применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, в основу которых положены рекомендации В.А. Розановой [36].

Стиль уклонения от конфликта. Уклонение может быть целесообразно в тех случаях, когда разногласия незначительны, а также в следующих ситуациях:

- менеджер обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- менеджер стремится отсрочить столкновение и выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

- менеджер полагает, что решить проблему немедленно опасно, так как скрытое или открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- менеджер считает, что подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- менеджер видит, что в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди (например, грубияны).

Стиль приспособления является политической тактикой, применяемой для извлечения выгоды или получения признания в будущем. Приспособление предполагает также комплименты и выражение похвалы клиенту, акцентирование внимания на пунктах соглашения. Стиль может быть применим в следующих ситуациях:

- менеджер считает, что важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- менеджер считает, что лучше сохранить добрые отношения с клиентами, чем отстаивать собственную точку зрения;
- менеджер осознает, что правда на его стороне;
- менеджер чувствует, что у него недостаточно власти и шансов, чтобы победить.

Стиль компромисса предполагает меньшие уступки, чем при подходе приспособления, но большие, чем при подходе соперничества. Этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- менеджер и клиент имеют одинаково убедительные аргументы и равны по силам;
- возможно временное решение, так как для выработки иного нет времени, или другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит хоть что-то получить, а это лучше, чем все потерять.

Стиль *сотрудничества* означает поиск разрешения конфликта и стремление к удовлетворению интересов обеих сторон. Этот стиль требует от менеджера умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону и сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта данный стиль целесообразно использовать в следующих ситуациях:

- основная цель – приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга, изложить суть своих интересов;
- существуют длительные взаимозависимые отношения с конфликтующей стороной;

- необходимы интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль *конкуренции или соперничества* менеджер использует, если он очень хорошо осведомлен о ситуации и требуется быстрое принятие решения. Менеджер, придерживающийся этого стиля, пытается заставить принять свою точку зрения. Его можно применить в следующих ситуациях:

- менеджер обладает достаточной властью и авторитетом, и представляется очевидным, что предлагаемое им решение является наилучшим;
- менеджер чувствует, что нет иного выбора;
- менеджер должен принять непопулярное решение, и у него достаточно полномочий для выбора этого шага.

Существенными недостатками данного стиля являются подавление инициативы и возможность повторных вспышек конфликта.

В гостиничном менеджменте приемлемы практически все стили поведения управляющего персонала в конфликтных ситуациях, за исключением малоэффективного стиля конкуренции или соперничества.

Внешние конфликты изменчивы и не похожи друг на друга. В этой ситуации трудно назвать единые формы завершения конфликта и искать универсальные способы их разрешения. Тем не менее разработаны общие рекомендации, которые менеджеры гостиничных предприятий могут использовать при управлении конфликтами. Последовательность управленческих действий в процессе разрешения конфликта при предъявлении претензии со стороны клиента приведена на *рис. 14*.

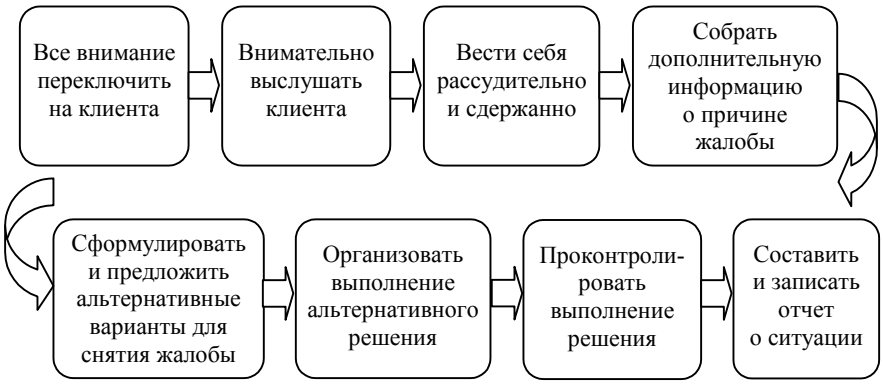


Рис. 14. Управленческие действия при обращении с жалобами

На первом этапе менеджеру необходимо выяснить скрытые и явные причины конфликта, определить, что действительно является предметом разногласий и претензий клиента. Иногда гости не могут или не решают-

ся четко сформулировать главную причину конфликта. Вопросы и подсказки могут помочь клиенту сформулировать суть своих претензий. В некоторых случаях это, собственно, и все, что требуется, так как клиент иногда хочет всего лишь выпустить пар по поводу неожиданной задержки или чего-нибудь в этом роде. Необходимо сконцентрировать внимание и выслушать клиента. Иногда небольшая проблема является первым признаком более крупной.

Выслушивание человека является наиболее эффективным способом разрядить конфликтную ситуацию, а перебивание его ведет к ее обострению. Менеджеру необходимо придерживаться правил эмоциональной выдержки, т.е. осознавать и контролировать свои чувства. Нужно учитывать состояние и индивидуальные особенности клиента, обращаться к нему по имени, быть предупредительным.

Если возможно, нужно увести возмущающегося клиента в сторону от других и улаживать деликатные либо шумные проблемы с каждым по отдельности.

Нельзя расширять предмет конфликта, необходимо сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах, поэтому менеджер (в пределах своей компетенции) должен предложить альтернативный вариант решения проблемы. Если вопрос выходит за рамки профессиональной компетенции менеджера, нужно привлечь к его решению того, кто сможет это сделать. Необходимо поблагодарить клиента за доведение проблемы до вашего сведения и уверить, что подобное не повторится.

Завершающей стадией разрешения конфликтной ситуации можно считать реализацию оптимального альтернативного варианта решения проблемы. При этом необходимо убедиться в том, что причина конфликта исчерпана и еще раз поблагодарить клиента.

Менеджер обязан написать отчет о конфликтной ситуации. В большинстве заведений индустрии гостеприимства ведутся соответствующие журналы. Любой инцидент позднее может получить дальнейшее развитие, и аккуратная запись происшествий важна по юридическим соображениям. Эти данные также могут быть использованы как основание для улучшающих обслуживание мероприятий.

8.4. Управление стрессами

Стресс – это комплекс защитных физиологических реакций человека на неблагоприятные факторы окружающей среды (стрессоры). Незначительные стрессы неизбежны и даже полезны. Ситуация стресса заставляет быстрее думать, искать нестандартные решения, запускает скрытые резер-

вы организма. Однако сильный и продолжительный стресс, а также постоянное присутствие одного и того же стрессора могут вызвать патологические и психофизиологические реакции организма. Это снижает эффективность работы, отрицательно влияет на самочувствие сотрудника, ухудшает результаты деятельности организации в целом.

Чрезмерные стрессы снижают качество труда, ведут к финансовым потерям вследствие нетрудоспособности сотрудников гостиничного предприятия и к увеличению несчастных случаев. В связи с этим в последнее время в штат гостиничных предприятий включают профессиональных психологов, организуют комнаты психологической разгрузки, планируют общеоздоровительные мероприятия для сотрудников, значительное внимание уделяется охране труда.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью гостиницы *(организационные факторы)*, или событиями, связанными с личной жизнью человека *(личностные факторы)*.

К наиболее распространенным стресс-факторам, с которыми персонал сталкивается в гостиничном предприятии, относятся следующие.

- *Конфликт ролей*. Сотрудник получает противоречивую информацию относительно своих функций и обязанностей.
- *Неопределенность роли*. Сотрудник не получает четкого представления об уровне своих полномочий и ответственности.
- *Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка*. Рабочая нагрузка превышает способности сотрудника либо, наоборот, недостаточна для него.
- *Чрезмерные требования относительно сроков выполнения рабочих заданий*. Постоянные, не всегда оправданные требования заканчивать задания к определенному сроку.
- *Страх потерять работу*. Озабоченность по поводу возможной потери рабочего места в связи с экономической ситуацией, реорганизацией гостиницы или не сложившихся отношений с начальником.
- *Интриги*. Конкуренция, связанная с продвижением по службе, распространение неблагоприятных слухов, закулисные игры ради нейтрализации конкурентов среди сослуживцев.
- *Опасные условия труда*. Страх получить травму на рабочем месте.
- *Сексуальные домогательства*. Сексуальные притязания со стороны руководителя, коллеги или подчиненного.
- *Оценка качества работы*. Сотрудник может испытывать тревогу, опасаясь негативного отзыва и угрозы во время очередной оценки руководителем качества работы, предусмотренной контрактом или договором.

- *Конфликты и изменения*. Разногласия между отдельными людьми и группами по поводу необходимых изменений в гостинице и способов их осуществления.

Стрессовое состояние у персонала гостиницы может вызвать коммуникационные вопросы, плохо оборудованное рабочее место, карьерные проблемы, изменение мотивационных факторов, отсутствие необходимых знаний и умений и т.д.

К личностным стресс-факторам, связанным с сильными отрицательными или положительными эмоциями частной жизни, можно отнести отношения в семье, состояние экономики, обстоятельства жизни, рост цен и т.д.

Основные стресс-факторы в работе гостиничного персонала приведены в *табл. 10*.

Таблица 10

Основные стресс-факторы в работе гостиничного персонала

Стресс-факторы		**Последствия**
организационные	**личные**	
• Перегрузки • Несоответствие уровня образования занимаемой должности и выполняемой работе • Несоответствие объема теоретических знаний характеру практической деятельности • Низкий статус профессии • Ответственность перед клиентами • Недостаток возможностей для продвижения • Слабая коммуникация • Сложные отношения с руководством • Сложные отношения в коллективе • Конфликтные клиенты • Несправедливое вознаграждение • Недостаток соучастия • Недостаток поддержки	• Отношения в семье • Проблемы с личной жизнью • Проблемы с жильем • Проблемы с детьми • Обстоятельства жизни • Рост цен	*Субъективные расстройства:* повышенная утомляемость, тревога, хроническая усталость, снижение работоспособности. *Когнитивные:* невозможность сосредоточиться, сложность принятия решений. *Физиологические:* повышение артериального давления, нарушение сна, тахикардия, тошнота, расстройства аппетита, сексуальная дисфункция. *Организационные:* опоздания на работу, прогулы, временная нетрудоспособность, инвалидность, преждевременная смертность, снижение эффективности труда, неудовлетворенность работой, конфликты, текучесть кадров

Со стрессовыми ситуациями приходится сталкиваться менеджерам любого уровня управления гостиничным предприятием. В связи с этим необходимо применять определенные стратегии по управлению стрессами. Существуют организационные и индивидуальные стратегии**.**

Индивидуальные стратегии управления стрессами

1. *Физические упражнения.* Большинство людей регулярно занимаются физическими упражнениями для поддержания формы. Опыт показывает, что люди, находящиеся в хорошей физической форме, испытывают меньшее напряжение, они более уверены в себе и в меньшей степени подвержены влиянию стрессов и депрессии.

2. *Методы релаксации.* Это широкое понятие, которое включает в себя и специальные упражнения по релаксации, и кратковременные перерывы в работе для снятия чрезмерного напряжения, и продолжительный отпуск.

3. *Группы поддержки.* Человек получает возможность обсудить свои стрессовые ситуации с другими участниками группы и с помощью модератора совместными усилиями выработать альтернативные стратегии по устранению различных стресс-факторов, выявленных в ходе группового обсуждения.

Факторы, оказывающие влияние на преодоление стресса:

- предыдущий поведенческий опыт и подходы;
- следование какому-либо примеру (использование стратегий, которые помогли, как правило, известным людям добиться значительных результатов в стрессовых ситуациях);
- черты характера.

Некоторые люди в определенных стрессовых ситуациях могут добиться лучших результатов по сравнению с другими. Многие приобретают навыки преодоления стрессовых ситуаций, соответствующие их личным качествам, по мере того как взрослеют.

Организационные стратегии управления стрессами

Во многих организациях существуют программы, способствующие снижению уровня стресса у сотрудников. Например, гостиницы приобретают для своих менеджеров абонементы в фитнес-центры, поощряют их посещать семинары и тренинги по преодолению стрессов, вести здоровый образ жизни.

К другому типу программ относятся *программы помощи семьям сотрудников* (помощь в поисках детского сада, программы поддержки родителей больных детей, семинары по воспитанию детей, семинары по гармонизации супружеских отношений). Такие программы помогают со-

трудникам преодолевать личные стрессы, которые отражаются на качестве их работы. Организационные стратегии по управлению стрессами зависят от философии гостиницы, ее стратегических целей, а также от бюджета, выделяемого на программы управления стрессами. Обычно для обучения стратегиям и приемам управления стрессами организуют соответствующие семинары и тренинги.

Для достижения эффективной работы, исключения организационных факторов стресса, избежания текучести кадров и больших затрат по временной нетрудоспособности менеджеры должны научиться предотвращать возникновение чрезмерного стресса при работе и управлении. Рекомендуется применение следующих правил, основанных на разработках ведущих специалистов в области психологии управления [11].

- Научитесь противостоять отвлекающим факторам, т.е. отказаться от малозначащих дел, забыть ненужное и игнорировать все, не имеющее отношения к делу.
- Разработайте систему приоритетов и установите, что нужно сделать сегодня, что в течение недели, а что тогда, когда будет время.
- Совершенствуйте навыки телефонной связи. На входящие звонки должен отвечать автоответчик либо секретарь, если вы заняты. Отведите достаточно времени, чтобы ответить на необходимые звонки.
- Научитесь отказываться от заданий, если вы перегружены либо не справитесь с ними в отведенные сроки.
- Не соглашайтесь с руководителем, который выдвигает противоречивые требования. Объясните противоречивость этих требований и в связи с этим невозможность их выполнения.
- Эффективно используйте время, отведенное на совещания. Заранее готовьтесь в соответствии с повесткой дня, вовремя начинайте и заканчивайте совещание, отводите определенное время для обсуждения каждого пункта повестки дня, следите за тем, чтобы дискуссия не выходила за рамки тематики совещания.
- Сокращайте время на работу с документами. Не накапливайте бумаги. Не возвращайтесь к каждому документу несколько раз, старайтесь сразу отреагировать на запросы, содержащиеся в нем. Прочитав документ, сразу решите, будете вы сами отвечать на поставленные вопросы либо поручите это кому-то другому. Старайтесь, чтобы ваши ответы были краткими и корректными.
- Выделяйте время для работы над заданиями, требующими особой сосредоточенности. Заранее соберите информацию, необходимую

для работы над таким заданием. Повесьте на дверь кабинета табличку «Просьба не беспокоить» и, если это возможно, не отвечайте на телефонные звонки.

- Освободите рабочий стол от бумаг. Задайте себе вопрос: «Действительно ли мне нужно, чтобы все эти документы были под рукой?» Некоторые люди расставляют приоритеты, раскладывая документацию по папкам: «Очень важно», «Срочно», «Во вторую очередь».
- Обсуждайте отсутствие интереса к работе со своим непосредственным руководителем, но не жалуйтесь, а объясните, что вы готовы принять активное участие в других видах деятельности.
- Проводите оценку способностей подчиненных. В подходящих случаях делегируйте им полномочия и ответственность.
- Используйте стиль лидерства, наиболее соответствующий ситуации.
- Опишите конкретные полномочия, ответственность и ожидаемые результаты, используйте двустороннюю коммуникацию и информирование сотрудников.
- Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.
- Находите каждый час несколько минут для отдыха, во время которого старайтесь расслабиться и не думать о работе.
- Уходя с работы, забывайте о ней до следующего рабочего дня.
- Старайтесь соблюдать режим питания и достаточной физической активности в течение дня.
- Используйте возможности комнат психологической разгрузки и фитнес-центров, если таковые имеются в гостиничном комплексе.
- Составьте памятку для своих сотрудников о том, как вести себя в конфликтной ситуации.

! ВЫВОДЫ

1. Конфликты – неотъемлемая часть существования любого гостиничного предприятия. Менеджер должен уметь противостоять им во внутренней среде предприятия при возникновении конфликтных ситуаций среди сотрудников гостиницы и внешним конфликтам, связанным с жалобами и недовольством гостей.

2. В практике гостиничного хозяйствования сформировался обширный набор рекомендаций по предупреждению конфликтных ситуаций, а также советов и указаний, которым должны следовать менеджеры, прини-

мающие решения по разрешению конфликтов в коллективе. Особенно важно найти свой метод управления конфликтными отношениями.

3. От того, как менеджер разрешает конфликты, зависит его собственное развитие как личности. Важно помнить, что в конфликте не бывает победителей. Если менеджер будет следовать правилам разрешения конфликта, он сохранит не только личные ресурсы, но и ресурсы гостиничного предприятия.

4. Сообразуясь с ситуацией и учитывая индивидуальные особенности участников конфликта, менеджер гостиницы может применять различные межличностные стили разрешения конфликтов – уклонения, приспособления, компромисса, сотрудничества и соперничества.

5. Конфликт может быть разрешен на разных стадиях. В некоторых случаях его развитие можно приостановить на ранних этапах, когда стороны только вступили в противоборство и ощутили неудобства и потери. Распространенным путем разрешения конфликтов является энергичное решение вышестоящего менеджера. Он может воздействовать на саму конфликтную ситуацию, на обстоятельства, поддерживающие конфликт, и непосредственно на его участников.

6. Важнейшее правило успешного разрешения внешнего конфликта – не противопоставление «правой» и «неправой» стороны, а поиски такого решения, которое по возможности полностью или хотя бы частично удовлетворяло интересы клиентов и гостиницы. Лучшим и наиболее результативным путем разрешения противоречий является их устранение.

7. Со стрессовыми ситуациями приходится сталкиваться менеджерам любого уровня управления гостиничным предприятием. В связи с этим необходимо применять определенные стратегии по управлению стрессами. Существуют организационные и индивидуальные стратегии. С целью эффективного управления гостиничным предприятием и для исключения организационных факторов стресса, избежания текучести кадров и больших затрат по временной нетрудоспособности менеджеры должны научиться предупреждать и предотвращать возникновение стрессовых ситуаций.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что называется конфликтом? Каковы, по вашему мнению, характерные признаки конфликтов в гостиничном предприятии?

2. Какие виды управленческой деятельности включает процесс управления внутренними и внешними конфликтами?

3. Каковы роль и сущность прогнозирования конфликтной ситуации в гостинице?

4. Каковы основные приемы предупреждения внешних и внутренних конфликтов при управлении гостиничным предприятием?

5. В каких случаях необходимо стимулирование конфликта и чем это опасно?

6. В чем заключается процесс урегулирования конфликтной ситуации?

7. Какие методы выхода из конфликтной ситуации вам приходилось применять на практике?

8. Какие межличностные стили поведения в конфликте используются менеджерами?

9. Как должен действовать менеджер при обращении с жалобами?

10. Для чего необходима обязательная регистрация возникшего инцидента?

11. Опишите наиболее распространенные стресс-факторы в работе гостиничного персонала.

12. Что необходимо предпринимать для нейтрализации стрессов у управляющего и обслуживающего персонала в гостинице?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Предложите свой вариант выхода из данной конфликтной ситуации.

Сергей работал в приморском отеле служащим на парковке. Однажды одна клиентка пожелала забрать свою машину, и он подогнал ее к центральному выезду по запросу из гаража. У клиентки оказалась претензия к состоянию машины – царапина на пассажирской двери. Такой тип жалоб необычен, так как водитель редко видит пассажирские двери своей машины (он садится в автомобиль с другой стороны).

В стандартную оперативную процедуру парковки машин в отелях входят проверка машины и запись всех ее повреждений на обороте парковочного билета перед тем, как поставить ее в гараж. В этом случае служащий, который парковал данную машину, выполнил свою работу весьма тщательно и сделал соответствующую запись. Сергей увидел и продемонстрировал клиентке записи на обороте билета, пытаясь избежать конфликта.

Гостья выхватила ключи и отправилась к машине, но быстро вернулась. На этот раз жалоба состояла в том, что счетчик машины показывает намного больше километров, чем до того, как она оставила ее на парков-

ке, и что машина пропахла пиццей. Клиентка стала обвинять Сергея в том, что он пользовался ее машиной для поездки за пиццей. Никаких свидетельств, опровергающих эту претензию, не было.

2. Вспомните моменты, связанные с конфликтными ситуациями во время вашего пребывания в какой-либо гостинице. Как вел себя в данный момент управляющий и обслуживающий персонал? Каковы были ваши действия? Какие межличностные стили разрешения конфликтной ситуации, по вашему мнению, были бы наиболее эффективными?



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

I. Для лучшей проработки темы предлагается тест [36], позволяющий оценить ваше стремление войти в конфликт, а также стремление уйти от него. Тест состоит из двух частей. Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать выбор, обведя кружком выбранный вами ответ.

Избегающий конфликта

1.	Всегда проигрываете в конфликте	да	нет
2.	Считаете, что конфликтов надо избегать	да	нет
3.	Выражаете свое мнение извиняющимся тоном	да	нет
4.	Считаете, что проиграете, если выразите несогласие	да	нет
5.	Удивляетесь, почему вас другие не понимают	да	нет
6.	Говорите о конфликте на стороне	да	нет
7.	Воспринимаете конфликт весьма эмоционально	да	нет
8.	Считаете, что не следует демонстрировать свои эмоции	да	нет
9.	Чувствуете, что надо уступить, если хочется разрешить	да	нет
10.	Считаете, что люди всегда с трудом выходят из конфликта	да	нет

Оценка результатов

Подсчитайте число ответов с оценкой «да». 8–11 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности. 4–7 баллов – средневыраженная тенденция к конфликтному поведению. 1–3 балла – тенденция выражена.

Действующий напролом

1.	Часто подтасовываете факты	да	нет
2.	Действуете напролом	да	нет
3.	Ищете слабое место в позиции оппонента	да	нет
4.	Считаете, что отступление ведет к потере лица	да	нет
5.	Используете тактику «затыкания» оппонента	да	нет
6.	Считает себя знатоком	да	нет
7.	Нападаете на человека, а не на проблему	да	нет
8.	Используете тактику маскировки (голосом, манерами и т.п.)	да	нет
9.	Считаете, что выигрыш в аргументах очень важен	да	нет
10.	Отказываетесь от дискуссии, если она идет не по вашему сценарию	да	нет

Оценка результатов

Подсчитайте число ответов с оценкой «да». 6–11 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом. 4–7 баллов – показатель того, что имеет место средневыраженная тенденция действовать напролом. 1–3 балла означают, что тенденция действовать напролом в вашем поведении не выражена.

II. Предлагается выполнить следующий тест по методике диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, адаптированной Н.В. Гришиной.

Вам представлены 30 пар суждений. В каждой паре выберите то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения.

1. **а)** иногда я предоставляю возможность другим взять ответственность за решение спорного вопроса;
б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем оба согласны.

2. **а)** я стараюсь найти компромиссное решение;
б) я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. **а)** обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. **а)** я стараюсь найти компромиссное решение;
б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. **а)** улаживая спорную ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого;
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности.
6. **а)** я пытаюсь избежать неприятностей для себя;
б) я стараюсь добиться своего.
7. **а)** я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно;
б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. **а)** обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. **а)** я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий;
б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. **а)** я твердо стремлюсь достичь своего;
б) я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. **а)** первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы;
б) я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. **а)** зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. **а)** я предлагаю среднюю позицию;
б) я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. **а)** я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;
б) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. **а)** я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;
б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. **а)** я стараюсь не задеть чувства другого;
б) я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. **а)** обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности.
18. **а)** если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. **а)** первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;

б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей точкой зрения и точкой зрения другого человека;

б) я отстаиваю свои желания.

23. а) я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям;

б) я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. а) я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов;

б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) я предлагаю среднюю позицию;

б) я всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. а) я предлагаю среднюю позицию;

б) думаю, не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) я стараюсь не задеть чувства другого;

б) я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов

Число баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях (*табл. 11*).

Таблица 11

Методика обработки результатов

№ вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Отстранение	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12				б	а
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Глава 9

Управление персоналом в гостиничном предприятии

9.1. Проблема кадров в управлении

В условиях острой конкуренции, когда строятся новые отели и гостиницы, увеличивается объем предложений на рынке гостиничных услуг, все большее значение приобретает грамотно продуманная политика менеджмента человеческих ресурсов гостиничного предприятия. От того, будет ли соответствовать персонал гостиницы уровню, на который она претендует, во многом зависит прибыльность предприятия, поэтому на первый план выходит эффективное управление персоналом предприятия.

Основной субъект управления в гостиничном предприятии – менеджер. Менеджеры управленческого и технического уровней являются частью управленческого персонала. Специалисты и служащие, выполняющие иную по сравнению с менеджерами работу, относятся просто к персоналу гостиницы. Персонал – наиболее важное звено в цепи получения доходов и извлечения прибыли в индустрии гостиничного бизнеса.

Управление кадрами является одновременно и теоретической, и практической задачей менеджмента. Правильная кадровая политика связывается с понятием эффективного управления и конкурентоспособности предприятия на рынке гостеприимства. Примерная схема системы управления персоналом в гостиничном предприятии, представленная на *рис. 15*, основана на анализе современной литературы по проблемам управления персоналом [11].

Управление кадрами в гостинице включает в себя несколько этапов.

1. *Планирование* осуществляется для определения необходимого количества персонала, в том числе управленческого. В этих целях должна проводиться оценка потребностей в трудовых ресурсах гостиницы.

2. *Оценка трудовой деятельности.* Разработка критериев и методов оценки трудовой деятельности персонала гостиницы.

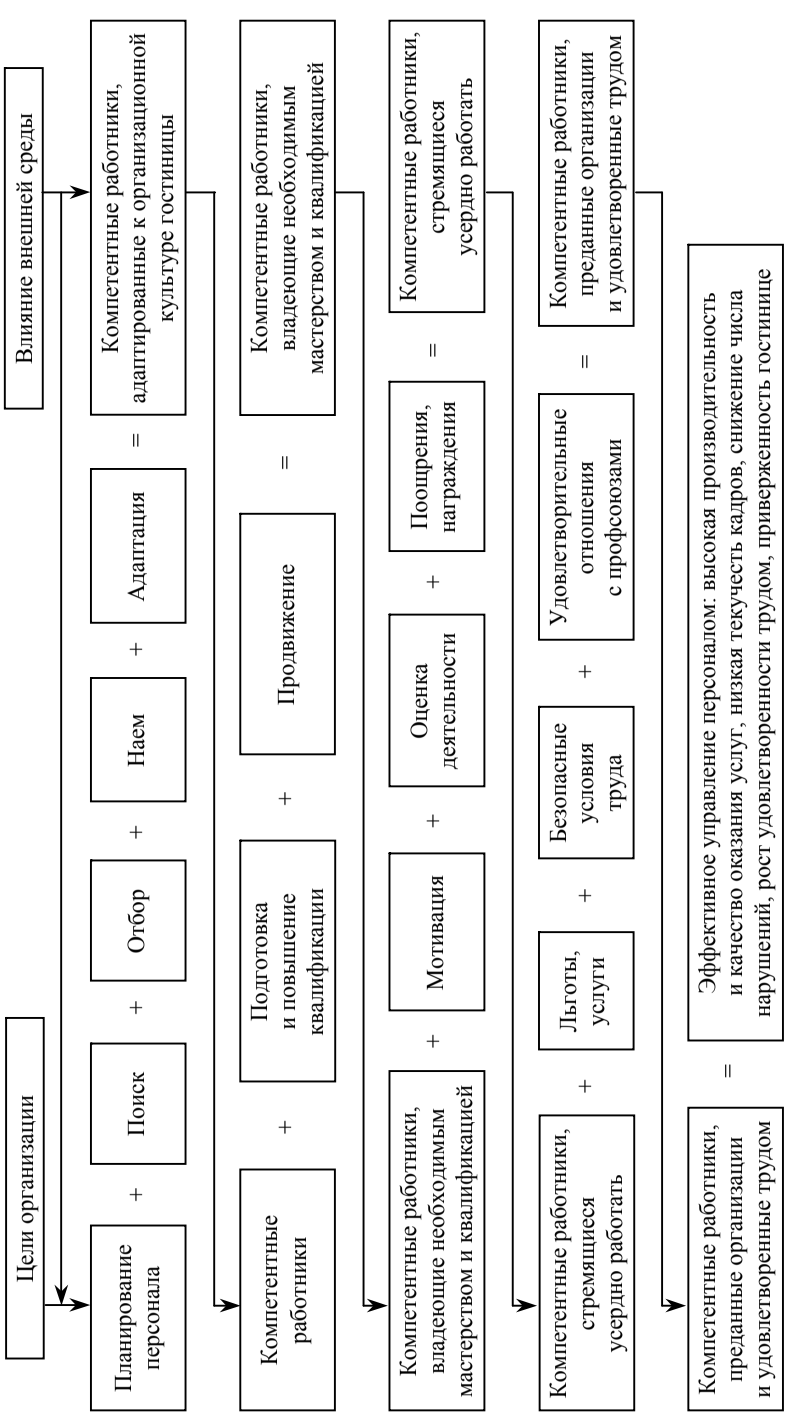


Рис. 15. Схема системы управления персоналом в гостиничном предприятии

3. *Обучение.* Разработка конкретных программ для получения знаний и навыков в целях эффективного выполнения конкретного вида деятельности.

4. *Набор персонала.* Эта процедура дает возможность создать резерв потенциальных кандидатов по ряду должностей планируемой сферы труда гостиничного предприятия.

5. *Отбор.* Процесс предполагает оценку профессиональной пригодности для различных должностей с учетом профессионально важных качеств и отбор лучших из кандидатов.

6. *Профориентация и адаптация*. Эти два направления предполагают понимание у набранных сотрудников, что представляет собой их деятельность, а также каковы их функциональные задачи и обязанности.

7. *Подбор персонала* (внешний и внутренний). Внешний подбор основывается на наборе новых для данной гостиницы сотрудников, а внутренний – на внутриорганизационных перемещениях. Этот этап строится на тщательном психологическом отборе работников.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*. Это этап разработки методов перемещения персонала на должности с большей или, наоборот, меньшей степенью ответственности, а также приобретения профессионального опыта путем перемещения на другие должности.

9. *Подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе*. Используются программы для развития профессиональных способностей, повышающих эффективность труда менеджеров.

10. *Прогнозирование численности необходимого персонала* для выполнения не только текущих, но и перспективных задач.

На *рис. 16* показаны возможности применения различных кадровых стратегий при оценке и подборе управленческих кадров гостиничного предприятия [36].

9.2. Поиск, отбор и наем персонала гостиничного предприятия

Успешный поиск персонала в значительной степени предопределяется имиджем гостиницы. Создание такого имиджа является продолжительным, сложным и дорогостоящим процессом, но эти затраты со временем окупаются.

Источники поиска персонала гостиницы могут быть внешними и внутренними. Внешние источники – кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данной гостиницей, внутренние – работники данного предприятия.

К внешним средствам привлечения персонала относятся объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия, предложения о приеме, организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры), смежные по профилю предприятия, вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т.п.



Рис. 16. Возможности применения различных кадровых стратегий гостиницы

Внутренними средствами привлечения являются объявления о найме на работу во внутренних средствах информации гостиничного предприятия, резерв кадров на выдвижение, выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия, переводимые и перемещаемые работники гостиницы, совмещение должностей в пределах гостиницы и т.д.

Как внешний, так и внутренний источники набора имеют свои преимущества и недостатки. Их сравнительный анализ представлен в *табл. 12*. Кадровым службам следует разумно сочетать внутренние и внешние источники рабочей силы. При этом важно ознакомление кандидатов с миссией, философией и целями гостиницы, профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами гостиницы, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе.

Таблица 12

Сравнение источников набора

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки рабочих качеств работников. Наиболее глубокое знание достоинств и недостатков работников. Сокращение затрат на наем	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников («семейственность»), тормозящая появление новых идей и конструктивной мысли. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег
Внешний	Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия	Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Стиль работы новых работников точно неизвестен

После изучения представленных кандидатом анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование начинается период отбора персонала, включающий несколько последовательных ступеней.

1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка.

3. Собеседование.

4. Освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.

5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.

6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

7. Принятие решения о найме на работу.

Порядок профессионального отбора лиц, нанимаемых в гостиничное предприятие извне, представлен в *табл. 13* [2].

На каждой ступени отбора часть заявителей отсеивается вследствие несоответствия определенным требованиям, или они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше должностной уровень менеджера гостиничного предприятия-соискателя, тем больше потребность в использовании всех ступеней.

Таблица 13

Порядок профессионального отбора сотрудников, нанимаемых на предприятие извне

Мероприятие	Исполнители	Оформление результатов
Оформление в установленном порядке анкетных данных (личный листок, автобиография, копии документов об образовании и повышении квалификации, анкета кандидата и т.д.)	Служба управления персоналом	Согласно установленному порядку
Анализ представленных претендентом документов	Служба управления персоналом	Принимается решение о приглашении на собеседование
Собеседование	Служба управления персоналом, соответствующее подразделение	Заключение по собеседованию (лист согласования)
Освидетельствование профессиональной пригодности по всем качествам, кроме тех, по которым используется метод экспертных оценок, в том числе:		
оценка результатов тестов профессиональных знаний и умений	Служба управления персоналом или руководитель подразделения	Заключение
психологическое тестирование	Психолог предприятия	Заключение

Окончание табл. 13

Мероприятие	Исполнители	Оформление результатов
Медицинский контроль и аппаратные испытания	Медицинская служба и психолог	Протоколы испытаний и медицинское заключение
Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности	Служба управления персоналом, соответствующее управление, отдел, служба	Результаты собеседования и профессионального освидетельствования, заключение о профессиональной пригодности
Принятие решения о найме на определенный срок и подготовка соответствующих материалов (контракт, приказ и т.д.)	Служба управления персоналом, соответствующее управление, отдел	Решение о найме

Наем персонала является заключительной фазой поиска и отбора управляющего и обслуживающего гостиничного персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и работником. Оно предполагает строгое соблюдение законодательства Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Кроме того, следует учитывать, что в условиях рынка функционируют гостиницы различной формы собственности и статус работника в них может быть различным. Он может быть акционером общества и одновременно здесь же работать, т.е. быть или работающим собственником, или наемным работником. Работник как собственник имеет как минимум три основных права: на участие в управлении делами общества (в соответствии с видом и числом имеющихся у него акций), на дивиденды, на ликвидационную квоту. Как наемный работник он подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, выполняет возложенные на него служебные обязанности в соответствии с установленными требованиями.

Наем персонала оформляется в соответствии со статьей 63 Трудового кодекса Российской Федерации, которая предусматривает три разновидности трудового договора (контракта):

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;

- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

Каждое гостиничное предприятие в соответствии со статьей 67 Трудового кодекса Российской Федерации для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами: общие положения, порядок приема и увольнения работников, права и обязанности работодателя и работников, рабочее время и время отдыха, поощрения за успехи в работе, дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины, ответственность работодателя и работников и т.д.

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт) должен содержать следующие пункты: продолжительность деятельности, обязанности, вытекающие из трудовых отношений, испытательный срок, права и ответственность, система оплаты труда и социальные гарантии, возмещение расходов на командировки, прием подарков, сувениров, критерии оценки труда, использование результатов деятельности и изобретений работника, тарифные соглашения и основные положения внутреннего трудового распорядка, обеспечение спецодеждой, дополнительные услуги.

Адаптация персонала в гостиничном предприятии является индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

- общее ознакомление с ситуацией;
- приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом: ознакомление с гостиницей, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т.д., церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом, беседа с руководителем, ознакомление с социальными льготами и стимулами, инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности, обучение по специальной программе, работа на своем рабочем месте.

В процессе адаптации должны быть достигнуты чувство причастности к делам гостиницы, правильное понимание своих задач, должностных обязанностей, развитие навыка выполнения своих обязанностей, высокий уровень мотивации к труду, заинтересованность в улучшении дел в гостинице, понимание своей роли в успехе предприятия.

Необходимо вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на трудовой ритм коллектива, а также непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. В адаптационный период следует принимать меры к исключению ряда моментов, приводящих к психологической дезадаптации работника:

- недоумение – все позитивные представления, связанные с гостиницей, рушатся;
- испуг – неизвестно, что делать и как себя вести;
- уныние – ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- возмущение – появляется склонность негодовать по пустякам;
- псевдоответственность – утрачивается всякий авторитет начальства;
- нарушение режима работы – предпринимается любое нарушение распорядка;
- пассивное принятие – подчинение любому распоряжению;
- притязание – склонность присоединяться к коллективным протестам и др.;
- лень – индифферентность и апатия становятся каждодневными;
- отсутствие диалога с начальством, делающее проблемы неразрешимыми;
- отсутствие коллективной цели, в результате чего работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным;
- отсутствие доверия, которое работник усматривает в действиях начальства;
- отсутствие участия – работник не отождествляет себя с коллективом;
- отсутствие цели – работник осознает, что гостиничное предприятие не предоставляет ему никаких возможностей для развития.

9.3. Обучение и развитие персонала гостиницы

Обучение персонала гостиницы имеет несколько направлений:

- обучение при поступлении нового сотрудника в гостиницу;
- обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема работ;

- обучение сотрудников при выявлении некачественного исполнения ими своих профессиональных обязанностей;
- развивающее обучение для менеджеров и сотрудников, желающих повысить уровень профессиональной квалификации;
- обучение при изменении технологий работы или взаимодействия отделов и структурных подразделений гостиничного предприятия.

Целями обучения при поступлении нового сотрудника на работу на предприятие гостиничной индустрии являются скорейшая адаптация к предлагаемым условиям работы, создание условий для получения максимальной отдачи от сотрудника и в максимально короткие сроки. Обучение должно быть четко спланировано и проходить по определенной программе, разработанной для данной профессиональной категории. В обязательном порядке каждый новый сотрудник должен проходить ориентирующий тренинг, направленный на ознакомление с историей предприятия, структурой гостиницы, принципами гостеприимства, основами корпоративной культуры, правилами безопасности.

Обучение персонала должно строиться с учетом специфики работы в зависимости от подразделения и службы. Однако в обучении существуют и общие элементы. Так, например, каждый сотрудник, работающий с гостями, должен пройти тренинг, состоящий из семи следующих этапов.

1. *Стандарты поведения и внешнего вида* (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые определенным гостиничным предприятием).

2. *Стандарты обслуживания* в сфере гостеприимства (цель: усвоение основных принципов гостеприимства и обслуживания для обеспечения качественного сервиса).

3. *Принятие решений* (цель: формирование навыков интерпретации и анализа природы проблем, а также оперативного генерирования и оценки способов действия и принятия эффективного решения).

4. *Коммуникативные способности* (цель: формирование и поддержание устойчивых навыков межличностного взаимодействия в ситуациях «гость – сотрудник гостиницы», а также «сотрудник – сотрудник»).

5. *Решение конфликтных ситуаций.* Этот тренинг проводится в двух вариантах. Первый предполагает ситуацию гостеприимства (цель: развитие навыков понимания сигналов конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избежания конфликта, а также эффективного его решения). Второй вариант направлен на ситуацию внутрифирменного взаимодействия сотрудников, его участники – линейные руководители (цель: выработка единых критериев руководства и стратегии поведения при решении конфликтной ситуации).

6. *Этикет.* Он также проводится в двух вариантах – в ситуации гостеприимства при непосредственном общении сотрудника с гостем (цель: формирование представлений об этике и этикете в гостиничном бизнесе в соответствии с международными стандартами обслуживания) и в ситуации гостеприимства при общении сотрудника с гостем (телефонные переговоры).

7. *Продажи.* Их участники – заместители начальника смены, кассиры, администраторы и консьержи (цель: развитие навыков эффективных продаж).

В тренинге создается возможность соотнести полученную информацию (на мини-лекции) с практической деятельностью (с помощью упражнений, ролевых игр и др.). Тренинг позволяет применить к себе новую модель поведения, что обеспечит наиболее эффективное вживание в профессию.

Помимо тренингов важным элементом обучения обслуживающего персонала гостиниц является ротация кадров. Такие перемещения на этапе обучения помогут новому сотруднику лучше адаптироваться, узнать гостиницу и работу других служб и в будущем эффективнее взаимодействовать с ними.

Каждый сотрудник должен отчетливо представлять свою роль в производственном цикле. Для этого тренинг новых сотрудников предполагает следующее:

- учебные занятия (теоретического плана) в соответствии с должностной инструкцией;
- стажировка в соответствии с требованиями должностной инструкции;
- практические занятия с целью достижения требуемого стандартами гостеприимства уровня подготовки;
- постоянная отработка навыков в соответствии с существующими профессиональными стандартами.

На разных предприятиях гостиничной индустрии схемы введения нового сотрудника в должность могут варьировать. Так, например, известна практика, когда функции по обучению нового сотрудника разделяют между собой несколько специалистов. Вводный курс по стандартам гостеприимства, экскурсию по гостинице и вопросы стандартов поведения и внешнего вида с новым сотрудником разбирает штатный психолог. Курс профессиональных теоретических и практических навыков берет на себя тренинг-менеджер. Закрепление и отработку этих навыков с сотрудником осуществляет прикрепленный к нему наставник из уже работающего персонала. Такое сопровождение может длиться от месяца до

трех, т.е. весь испытательный срок. По его истечении новый сотрудник сможет выполнять свои профессиональные обязанности самостоятельно наравне с основным персоналом.

Развитие персонала гостиницы. Создание условий для карьерного роста является основной задачей управления персоналом гостиничного предприятия. Возможность удержать перспективного сотрудника в гостинице появляется, когда он представляет себе перспективу карьерного роста, и при этом каждая новая ступень роста сопровождается повышением денежного вознаграждения. В этом ключе на предприятиях гостиничной индустрии должны быть разработаны программы повышения квалификации, которые бы закрепляли или развивали профессиональные навыки. Такие программы должны составляться для каждого структурного подразделения гостиницы. Отметим, что на практике программы обучения проходят без отрыва от производственной деятельности, т.е. после завершения основной работы.

Своим участием в программах сотрудники подчеркивают личную заинтересованность в повышении профессионального уровня. Руководство гостиницы, в свою очередь, должно материально стимулировать их к этому повышением заработной платы в соответствии с новой категорией.

Помимо программ повышения квалификации в гостиничном бизнесе широко распространены программы ротации кадров рядового и управленческого персонала. Это связано с тем, что знакомство с работой других служб и подразделений гостиничного предприятия позволяет эффективнее сотрудничать и взаимодействовать. Периодичность ротации персонала и схема кадровых передвижений должны разрабатываться с учетом политики и учитывать индивидуальные особенности кандидатов на те или иные должности, а также смягчать негативные моменты, неизбежные в таких процессах.

Уровень каждой гостиницы, которого она добилась, необходимо поддерживать постоянно. Гостиница, дорожащая своей репутацией, качеством своих услуг и уровнем сервиса, должна уделять особое внимание процессу отбора руководящего персонала. Руководитель, выросший на предприятии и достигший определенного уровня, пройдя несколько ступеней по иерархической лестнице начиная с низшей, будет работать наиболее эффективно, так как он знает специфику предприятия и особенности предоставления услуг на вверенном ему участке.

Для менеджера гостиничной индустрии важными качествами являются ответственность, организаторские способности, умение быстро оценивать ситуацию, принимать решения, быть принципиальным, так-

тичным и в то же время уметь критиковать и требовать. Все эти качества можно выявить, проводя специальные наблюдения и тестирования, т.е. осуществлять сопровождение профессионального роста и карьеры. К основным формам сопровождения профессионального роста и карьеры относятся следующие:

- анализ психологического потенциала сотрудника (выявление стиля руководства, методика В. Захарова и А. Журавлева), методика экспертной оценки психологических характеристик личности руководителя, выявление лидерских способностей (тест Райдаса) [36];
- анализ профессионального развития: возраст, профессиональный опыт и квалификация, уровень профессионального образования и подготовки, состояние здоровья, динамичность карьеры;
- изучение вектора профессиональной направленности специалиста: уровень притязаний и самооценки, мотивация к достижениям, ценностные ориентации и социально-профессиональные установки;
- собеседование по вопросам профессионального роста и карьеры с сотрудником и его руководителем;
- составление совместно с работником карьерограммы.

9.4. Оценка управленческого персонала гостиницы

Оценка – это мнение о степени развитости, практической сформированности какого-либо качества работника, о результатах его трудовой деятельности, выражаемое в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная). Оценка управляющего персонала гостиницы необходима для следующего:

- осуществление анализа управленческой деятельности за отчетный период;
- дифференциация заработной платы с учетом полезной отдачи менеджера;
- выявление потребностей в профессиональной подготовке и повышении квалификации;
- оценивание способности к профессиональному продвижению;
- осуществление мониторинга качественного состояния персонала и выявление тенденции его изменения по категориям.

В целом деятельность по оценке управленческих кадров связана с обеспечением организации квалифицированными кадрами управленческой сферы и повышением эффективности труда менеджеров.

В настоящее время нет единого мнения относительно параметров оценки управленческого персонала. Существует частный подход, согласно

которому предлагается оценивать менеджеров по личностным и деловым качествам. Важно отметить, что некоторые качества, которые считаются необходимыми для каждого менеджера, либо имеют специфический характер, либо относятся к общим психологическим свойствам (например, добросовестность, честность и т.д.). Как показывает практика, прямой и обязательной связи между наличием этих качеств и успешностью деятельности менеджера может и не быть.

При оценке управленческого персонала к выполнению основных функций управления добавляются исполнительская деятельность персонала и принятие решений.

Сложность анализа управленческой деятельности заключается и в том, что она не является четко структурированной, ее составляющие невозможно разложить на отдельно взятые элементы, которые можно было бы конкретно обозначить и измерить. Управленческая деятельность не имеет четких алгоритмов выполнения и критериев, по которым она анализируется.

При оценке управленческих кадров необходимо избегать субъективности и проводить работу по снижению степени субъективизма экспертов или психологов в оценках и ее негативного влияния на личность обследуемого.

При оценке менеджеров всех звеньев управления применяют различные методы, одним из которых является *беседа.* Беседа – это инструмент отбора, носящий психологический характер. Согласно зарубежным исследованиям, применение структурированного интервью со стандартизированными вопросами и ответами повышает точность данного метода.

При проведении оценочной беседы психологи рекомендуют не увлекаться монологами, не доминировать в разговоре, проявлять искреннюю заинтересованность и никогда не ущемлять чувство собственного достоинства оцениваемого менеджера. Результаты оценочной беседы не следует переоценивать, так как применение только одной беседы не дает возможности оценить претендента на управленческую должность. В методическом плане психологи рекомендуют также обратить серьезное внимание на ряд факторов, характеризующих поведение оцениваемого. Речь идет о следующем.

1. Речь (особенности словарного запаса, грамотность в изложении мыслей, скорость высказываний).

2. Позиция, занятая в общении (доминирование или пассивная уступчивость, стремление к инициативе).

3. Навязчивость или заинтересованность предметом разговора, отношение к разговору.

4. Настойчивость в обсуждении заданной темы или уход от нее.

5. Место слова «Я» в разговоре.

6. Изменчивость поведения на различных этапах беседы.

7. Дистанция в процессе беседы.

8. Быстрота изменения мнения под влиянием собеседника.

9. Манера слушать.

10. Непринужденность или скованность поведения, умение разыграть выбранную роль.

11. Реакция на похвалу, лесть.

Данные, которые не удалось получить в процессе беседы, можно узнать с помощью других методов. Часто при этом используют *метод тестов.* Существует много тестов, направленных на оценку личности менеджера, способностей и особенностей поведения. Научно обоснованным считается применение тестов, которые прошли специальную проверку на надежность. В противном случае результаты оценки не будут считаться достоверными.

При оценке управленческих кадров используется также метод *экспертных оценок.* В качестве экспертов привлекаются практические или социальные психологи, имеющие достаточный опыт такой работы. Метод экспертных оценок применяется для оценки коммуникативных способностей претендента на управленческую должность. При этом используются шкальные оценки в баллах. В рамках социальной психологии этот метод применяется для подбора малых групп.

Методом оценки управленческих кадров является использование *деловых игр.* Они имитируют конкретные условия управленческой деятельности. В игре проявляются коммуникативные способности ее участников. В этом методе используется язык имитационной модели, который воспроизводит образ рассматриваемой ситуации. Поэтому деятельность участников деловой игры состоит в отыскании проблемы и способов ее решения.

В деловой игре взаимодействуют три важных фактора:

1) ощущение вероятности достижения успеха в деятельности;

2) положительная мотивация поведения как личностного фактора;

3) преобладание успеха (или неуспеха) в решении профессиональных задач.

Таким образом, подходы в оценке управленческих кадров необходимо развивать на основе научных исследований в области профессиональной психодиагностики. Перечень методов оценки персона и краткое описание содержания метода представлены в *табл. 14*.

Таблица 14

Методы оценки управленческого персонала

Метод	Краткое описание
Биографический	Оценка менеджера по биографическим данным
Произвольных устных и письменных характеристик	Устное или письменное описание личностных особенностей менеджера и того, как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
Оценки по результатам	Устное или письменное описание конкретной выполненной работы
Групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества менеджеров
Эталона	Сравнение с лучшим менеджером, принятым за эталон
Матричный	Сравнение фактических качеств менеджера с набором желательных качеств
Суммируемых оценок	Определение степени проявления у менеджера тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале и суммирования экспертных оценок
Заданной группировки работников	Подбор конкретных кандидатур, исходя из заданной структуры рабочей группы
Тестирования	Определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик менеджера с помощью специальных тестов
Ранжирования	Определение экспертным путем ранга оцениваемого менеджера среди других и расположение всех оцениваемых в порядке убывания
Попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой менеджеров по определенным качествам и последующее ранжирование в порядке убывания
Графического профиля	Использование графической формы оценок (профиль), позволяющей проводить наглядное сравнение профиля оцениваемого с профилем «идеального» менеджера, а также сравнивать менеджеров между собой
Критического инцидента	Оценка поведения менеджеров в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение новой проблемы, преодоление конфликтной ситуации и т.д.)
Свободного и структурированного индивидуального обсуждения	Проведение обсуждения с оцениванием планов и практических результатов работы оцениваемого менеджера в свободной форме или по заранее составленной программе
Самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самохарактеристика

В *приложении 5* для практического применения приведены метод перекрестной социометрической оценки, методика «Ревизор», метод оценки «гостевое мнение» [2].

В крупнейших конкурентоспособных гостиничных предприятиях ключевой проблемой является подготовка высококвалифицированных менеджеров высшего уровня управления. Это объясняется совершенствованием технологий, что придает хозяйственной деятельности глобальный интернациональный характер. Повышается значимость таких качеств менеджеров, как способность к стратегическому мышлению, принятию решений, умению интегрировать различные аспекты деятельности и понимать подчиненных, выполнять функции лидера малой группы, гибкость и видение ключевых факторов. Для западноевропейских менеджеров принципиальное значение приобретает готовность к риску, признание этики трудовых отношений.

Важным становится выявление потенциальных возможностей сотрудников гостиницы, имеющих склонность к руководящей работе и лидерству. Принципиально важным является недопустимость искусственного создания благоприятных условий для будущих руководителей. Потенциальный лидер должен самостоятельно проявиться в текущей деятельности. В современных условиях становление лидера происходит в быстром темпе, и служебный рост талантливых лидеров также должен быть быстрым.

Важной задачей является умение оценить потенциал менеджера на самых ранних этапах его карьеры. Западные ученые отмечают, что чем быстрее происходит служебный рост, тем лучше используется талант руководителя. Необходимо как можно раньше возложить на молодого руководителя ответственные обязанности, поскольку лучшей мотивацией считается высокая ответственность. На *рис.17* отражена эффективность работы менеджера в зависимости от его мотивации [36].

Для приобретения молодым менеджером большего опыта в гостиничном предприятии необходимо чаще менять его функциональные обязанности. К каждому менеджеру следует иметь план повышения квалификации, по мере выполнения которого усложнялись бы его профессиональные задачи, и происходило продвижение по службе.

В управлении гостиничным предприятием необходимо повышать роль линейных руководителей, которые могли бы принимать участие в выработке стратегии развития гостиницы. В будущем от них в большой степени будет зависеть полнота использования творческих возможностей работников.

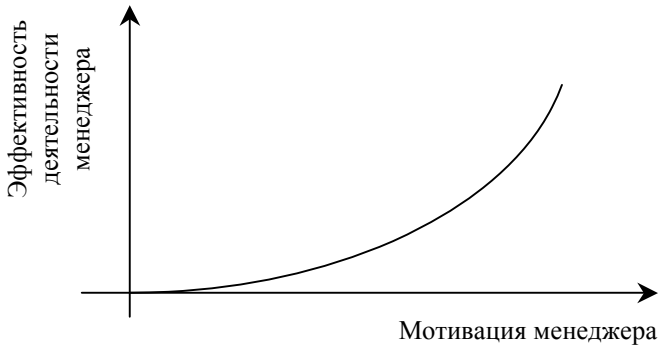


Рис. 17. Характер зависимости эффективности работы от мотивации

Для продвижения по службе менеджеру необходимо определить требования, предъявляемые к кандидатам на замещение интересующих его должностей внутри гостиницы, быть сведущим в кадровой политике предприятия, знать вакансии, продемонстрировать менеджерам вышестоящих уровней управления свой потенциал, активно участвуя в инновационных программах, стремление к повышению квалификации и т.д.

9.5. Зарубежный опыт оценки кадров

В зарубежных странах существуют разные подходы к оценке управленческой деятельности.

В Японии используется трехсторонняя оценка кадров управленческого персонала. Наряду с проведением внутренней оценки часто приглашают экспертов со стороны (тогда она становится уже четырехсторонней). Применяется такая оценка ежегодно. В результате этого кадровая служба имеет довольно полное представление о менеджерах или кандидатах в менеджеры. Каждая участвующая сторона составляет свои анкеты для оценки менеджеров, однако существуют данные, которые входят во все применяемые для этой цели анкеты.

Обязательны следующие блоки.

1. Способности.
2. Опыт работы.
3. Развитие.

Применяется также форма-анкета для самооценки, включающая мотивационный блок «Желания».

Блок *«Способности»* построен на определении профессиональных особенностей, необходимых для выполнения функций управления. В отличие

от американских инструкций, которые в мельчайших подробностях описывают эти функции, японские подают их в довольно расплывчатых формулировках, поскольку в Японии считается неприемлемым делать только то, что указано. Японцы исходят из формулы «Встревай во все поры жизни!», а от американцы – из лозунга «Не лезь не в свое дело!». Японская формула является важным фактором в деле совершенствования производства товаров и услуг. В нем выражается емкое содержательное толкование главной задачи менеджмента, как его понимают в Японии.

Японский менеджер должен соответствовать следующим требованиям:

- способность принимать решения;
- способность планировать;
- способность организовать людей;
- способность вести беседу;
- способность осуществлять контроль за деятельностью подчиненных.

Блок *«Опыт работы»* включает в себя следующие подблоки:

а) соответствие или несоответствие занимаемой должности;

б) качество профессиональной деятельности;

в) устремленность в будущее;

г) план должностного продвижения.

Блок *«Развитие»* предназначается для оценки свойств характера и совершенствования их в необходимом для менеджера направлении. В анкете приводятся 24 черты характера: упорный, оптимистичный, улыбчивый, грубиян, гибкий, скрытный, отчужденный, болтун, быстрый в работе, исполнительный, логичный, молчаливый, уверенный в себе, эгоистичный, беспечный, общительный, думающий, неуступчивый, способный, сноровистый, глубокомысленный, склонный оставаться в тени, ворчливый, расчетливый. Эксперт должен выбрать восемь наиболее характерных для оцениваемого лица черт, указав, в каком направлении они эволюционируют. На этом основании делается вывод о том, насколько данный менеджер соответствует управленческим функциям.

Блок *«Желания»* в анкете для самооценки лиц предназначается для выявления побудительных сил оцениваемого лица. Ему предлагают описать свой опыт, успехи и трудности в работе за последний год.

Заполненные менеджерами анкеты изучают представители кадровой службы, которые получают из них информацию о наличии творческих способностей должностного лица: сообразительность, творческий потенциал, эрудиция. Указанный комплекс мероприятий, по мнению японцев, помогает оценить профессиональную пригодность менеджеров к управленческой деятельности. Определенная степень выраженности творческих способностей является критерием отбора в Школу государственного управления.

Среди методов, применяемых японскими фирмами для определения способностей и личностных свойств менеджеров, есть несколько универсальных. Это изучение биографии, оценка данных личного дела, выполнение письменных заданий и устные экзамены.

Изучение биографии. Основными аспектами анализа являются семейные отношения, образование, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Анализ такой информации дает возможность составить представление об оцениваемом как о человеке-лидере.

Оценка данных личного дела. На каждого работника японской фирмы заводят досье, в которое включаются анкетные данные, а также сведения, полученные на основании ежегодных оценок. При составлении портрета конкретного лица на передний план выносятся сведения о чертах характера и способностях.

Выполнение письменных заданий. Эта методика детально разработана в США. Японцы используют американский опыт. Виды письменных заданий очень разнообразны. Например, используются такие темы, как разработка проекта, составление доклада, подготовка делового письма. В задании по разработке проекта требуется составить план развития определенного аспекта производственной деятельности. Время выполнения – один час. При подготовке делового письма может быть дано задание охарактеризовать какую-нибудь нестандартную проблему управления. Время выполнения – один час. Если дается задание подготовить доклад, указываются тема и цель доклада. Время выполнения – один час. Оценку осуществляет группа экспертов.

Устные экзамены. Экзамены носят характер собеседований, интервью, групповых дискуссий. Собеседования проводятся в диалоге «вопрос – ответ». Выбираются производственные темы, типичные для должности, которую занимает или на которую претендует экзаменующийся.

Групповые дискуссии получили широкое распространение в последнее время. Они имеют один и тот же шаблон, в отличие от американской практики, где существует много вариантов.

В Японии применяются также различные тесты, с помощью которых стараются составить представление о кандидате на должность менеджера.

Тестирование в Японии значительно отличается от западной практики: по данным тестов пытаются получить лишь общее представление о кандидате на должность менеджера.

В последние десятилетия за рубежом широкое распространение получили *оценочные центры.* Впервые такая технология была применена в США

для отбора персонала стратегических служб. В дальнейшем технология оценочных центров стала использоваться и в гражданских областях. Особенно эффективной она оказалось применительно к отбору менеджеров среднего звена управления.

Суть технологии заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие деятельность оцениваемого сотрудника и выявление у него профессионально значимых качеств. Эти качества оценивают эксперты, которые дают заключения о пригодности сотрудника к выполняемой им работе, возможности продвижения его по службе либо необходимости прохождения дополнительных психологических консультаций или тренингов. Каждый эксперт оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов.

Оценочные центры используют в своей работе несколько методик.

1. Анализ способностей и качеств, определяющих профессиональную пригодность.

2. Создание ситуационных тестов (специфические тесты-испытания).

3. Определение оценочных критериев и срезов успешности выполнения заданий.

4. Выбор и подготовка экспертов, прошедших специальное обучение по технике тестирования и проведения интервью.

Методической работой большинства зарубежных оценочных центров руководит консультационная фирма, находящаяся в Питсбурге, где готовят тесты, оценочные упражнения, таблицы и т.д. Все материалы рассылаются в многочисленные филиалы во все страны мира в целях унификации работы в этом направлении.

Оценка потенциальных возможностей руководящих работников осуществляется по специально разработанным комплексным программам. Обычная типовая программа включает ряд техник, к которым относятся следующие.

1. Упражнения по решению производственной задачи в виде деловой игры.

2. Групповое обсуждение заданной и случайной ситуации.

3. Упражнение по решению проблем без посторонней помощи.

4. Прочие упражнения.

По результатам упражнений подводят общий итог работы, а также дают комплексную оценку способностей оцениваемого лица, которая излагается в письменных заключениях центра. Такие заключения являются важнейшей частью всей процедуры оценки.

! ВЫВОДЫ

1. Эффективная работа персонала, особенно управляющего, является необходимым условием успешной деятельности гостиничного предприятия, поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности – задача ответственная и одновременно творческая. Решение ее начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные, личностные, медицинские и т.д., которые формируются исходя из должностных обязанностей и описания рабочего места. Создание научно обоснованной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала предполагает решение одной из основных проблем управления персоналом.

2. Важными составляющими управления являются планирование кадров, оценка трудовой деятельности, обучение; набор персонала, профориентация и адаптация, отбор, повышение, понижение, перевод, увольнение, подготовка руководящих кадров, прогнозирование численности необходимого персонала.

3. При оценке менеджеров всех звеньев управления применяют различные методы: оценочная беседа, метод тестирования, метод экспертных оценок, деловые игры, ролевые игры, интервью и др. Необходимо избегать субъективности и проводить работу по снижению степени субъективизма экспертов или психологов в оценках и ее негативного влияния на обследуемого.

4. Использование зарубежных методов и технологий оценки персонала позволяет интегрированно подойти к вопросу управления кадрами в гостиничном предприятии на основе анализа профессиональных (оцениваемых экспертами или руководителями) и психологических (темперамент, характер, моральные и нравственные составляющие) факторов.

5. Обучение обслуживающего персонала должно разрабатываться в нескольких направлениях. Необходимо уделять внимание обучению новых сотрудников, не имеющих навыков работы по существующим в гостинице стандартам. Важно ознакомить сотрудника с основными документами, стандартами и положениями, которые лежат в основе профессиональной деятельности.

6. Программы повышения квалификации становятся популярными в гостиничном бизнесе и дают желаемый производственный результат. Содержание, методы и формы должны обновляться и совершенствоваться на постоянной основе. Для этого необходимо регулярно проводить мониторинг их эффективности.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Что включает в себя понятие «кадровая политика»? Опишите основные этапы управления кадрами в гостинице.

2. Охарактеризуйте факторы, способствующие эффективной кадровой стратегии гостиницы и препятствующие ей.

3. Какие источники поиска персонала для гостиничного предприятия наиболее эффективны и почему? В чем преимущества и недостатки известных вам источников поиска персонала?

4. В чем состоят особенности найма персонала в гостиничной индустрии?

5. Для чего необходима адаптация персонала и какие стадии в процессе адаптации проходит сотрудник гостиницы?

6. Что такое оценка управляющего персонала и для чего она необходима в гостиничном предприятии? С чем связаны трудности оценки деятельности по управлению?

7. Какие существуют правила проведения оценочной беседы?

8. Какие методы применяются при оценке менеджеров?

9. Какие тренинги и почему рекомендуется пройти персоналу гостиницы, работающему с клиентами?

10. Как определить эффективность работы менеджера и его мотивированность к работе на данном предприятии?

11. Что необходимо менеджеру для продвижения по службе? Охарактеризуйте основные формы сопровождения карьерного роста менеджера.

12. Какова система оценки кадров в Японии? Каковы ее составляющие?

13. Каковы принципы оценки менеджеров в оценочных центрах?

14. Что включает в себя понятие «обучение персонала»?

15. Каковы особенности обучения персонала в гостиничном предприятии?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Выполните тесты. Правильных ответов может быть более одного.

1. Основной субъект управления в гостинице:

а) информация;

б) менеджер;

в) структурное подразделение;

г) материальные и финансовые ресурсы;

д) все предыдущие ответы верны.

2. Какие действия не относятся к управлению кадровым потенциалом в гостиничном предприятии:
а) обучение;
б) оценка трудовой деятельности;
в) материально-техническое обеспечение;
г) профориентация и адаптация;
д) прогнозирование численности персонала.

3. Какие факторы не способствуют эффективной кадровой стратегии:
а) стремление приглашать менеджеров из другой организационной среды;
б) учет и использование потенциала персонала;
в) кадровая стратегия обращена на настоящее без учета перспективных изменений в работе гостиницы;
г) учет управленческих способностей настоящих и будущих руководителей;
д) «выращивание» руководителей из среды специалистов гостиницы.

4. Что не является внешним источником поиска кадров для гостиницы:
а) средства массовой информации;
б) резерв кадров на выдвижение;
в) биржи труда;
г) реклама предприятия;
д) учебные заведения.

5. К преимуществам внешнего набора относятся:
а) сокращение затрат на наем;
б) меньшая угроза возникновения интриг;
в) появление новых приемов работы;
г) выбор из большего числа кандидатов.

6. Упорядочьте этапы профессионального отбора нанимаемых сотрудников:
а) медицинский контроль и аппаратные исследования;
б) оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных;
в) анализ рекомендаций и послужного списка;
г) принятие решения о найме на работу;
д) освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества;
е) собеседование;
ж) анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

7. Что включают в себя правила внутреннего распорядка гостиничного предприятия?
а) порядок приема и увольнения работников;
б) права и обязанности работодателя и работников;
в) рабочее время и время отдыха;
г) поощрения за успехи в работе;
д) дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины.

8. Что обязательно должен содержать трудовой договор или контракт:
а) продолжительность деятельности;
б) критерии оценки труда;
в) систему оплаты труда и социальные гарантии;
г) права и ответственность;
д) прием подарков, сувениров.

9. К методам оценки управленческих кадров относятся:
а) метод линейного программирования;
б) беседа;
в) метод деловых игр;
г) метод экспертных оценок;
д) методы математического моделирования.

10. Обучение персонала гостиницы целесообразно проводить в следующих ситуациях:
а) при поступлении на работу нового сотрудника;
б) при изменении технологии работы;
в) при реструктуризации гостиничного предприятия;
г) при смене руководящего состава;
д) при изменении формы собственности.



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ [2]

Задание 1. Проведите ролевую игру. Ролевая игра состоит из двух заданий.

1. Вы менеджер управленческого уровня, например руководитель коммерческого отдела гостиницы, и перед вами стоит задача выбрать претендента на должность менеджера по поставкам материальных ресурсов.

Вы должны определить:

а) каковы функциональные обязанности этого сотрудника (необходимо перечислить эти обязанности и записать их);

б) по каким качествам или иным характеристикам вы будете отбирать претендентов на эту должность? Каковы ваши требования?

Составьте два списка, где перечислите десять качеств, которыми должен обладать «идеальный» кандидат на вакантную должность с точки зрения работодателя, и десять качеств или причин, которые мешают получить работу соискателю.

2. Представьте образ вашего типичного конкурента в борьбе за вакантную должность. Опишите его по следующим позициям: пол, возраст, семейное положение, образование, последнее место работы, опыт работы, почему он ищет новую работу. Далее проранжируйте качества в списках по степени важности с точки зрения работодателя и оцените степень выраженности каждого качества по пятибалльной шкале (от 0 до 5 баллов) у следующих претендентов на рабочее место:

- у «идеального» кандидата на рабочее место;
- у себя «я как кандидат на вакансию»;
- у среднего кандидата на вакансию, вашего конкурента на рынке труда.

Задание 2. Выступите в роли эксперта при оценке качественных характеристик личности менеджера. Для этого по пятибалльной шкале оцените следующие признаки личности менеджера (*табл. 15*). Низшая оценка – 1 балл, высшая – 5 баллов.

Таблица 15

Оценка личности менеджера

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
1.1.	Проявляет интерес к деятельности руководителя	
1.2	Самостоятельно включается в организаторскую работу	
1.3	Проявляет интерес к планированию деятельности коллектива	
1.4	Проявляет интерес к организационной стороне деятельности руководителя	
1.5	Проявляет интерес к контролю над деятельностью членов коллектива	
	Средний балл	
2.1	Считает, что главное – это результат и качество труда	
2.2	Считает, что руководитель несет ответственность за деятельность	
2.3	Считает необходимым поддержание дисциплины	
2.4	Считает, что в работе в равной степени важны как организационные, так и воспитательные аспекты	
2.5	Считает, что руководитель обязан способствовать инициативной и самостоятельной работе членов коллектива	
2.6	Считает, что отношения не должны носить формальный характер	

Продолжение табл. 15

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
2.7	Считает, что труд руководителя важен для коллектива	
	Средний балл	
3.1	Стремится принести максимальную пользу общему делу	
3.2	Стремится получить социальное признание	
3.3	Стремится наиболее полно раскрыть свои организаторские способности	
3.4	Стремится работать так, чтобы избежать претензий со стороны коллектива	
3.5	Стремится инициативно и ответственно выполнять свои обязанности	
3.6	Стремится получить удовольствие от своей организаторской работы	
3.7	Стремится к позитивным взаимоотношениям	
	Средний балл	
4.1	Способен давать точные характеристики	
4.2	Способен быстро оценивать особенности и состояние других людей	
4.3	Способен представить себя в ситуации, переживаемой другим человеком	
4.4	Способен анализировать особенности поведения других людей	
4.5	Способен к сопереживанию и сочувствию	
4.6	Способен проявлять интерес и внимание к коллегам	
4.7	Способен ориентироваться во взаимоотношениях	
	Средний балл	
5.1	Способен находить правильный тон во взаимоотношениях	
5.2	Способен находить индивидуальный подход к людям	
5.3	Способен проявлять участие, приходить на помощь	
5.4	Способен находить общий язык с разными людьми в разных обстоятельствах	
5.5	Способен проявлять взвешенность в оценках	
5.6	Способен общаться с людьми без наигранности и нарочитости	
5.7	Способен общаться с людьми без грубости и чванства	
	Средний балл	
6.1	Способен воздействовать убедительностью доводов	
6.2	Способен к волевому воздействию	
6.3	Способен к эмоциональному воздействию	
6.4	Способен воздействовать личным примером (действием)	
6.5	Способен вызывать уверенность в успехе дела	
6.6	Способен словом побуждать коллектив к действию (делу)	

Окончание табл. 15

№ вопроса	Содержание признака	Оценка, балл
6.7	Способен правильно выбрать момент для воздействия	
	Средний балл	
7.1	Способен смело предъявлять требования	
7.2	Способен проявлять самостоятельность в предъявлении требований	
7.3	Способен проявлять гибкость в требованиях	
7.4	Способен проявлять настойчивость в требованиях	
7.5	Способен проявлять постоянство в требованиях	
7.6	Способен выражать требование в разной форме (от шутки до приказа)	
7.7	Способен находить должную меру требования	
	Средний балл	
8.1	Способен проявлять самостоятельность при оценке других людей	
8.2	Способен проявлять прямоту и смелость критики, но без придирчивости	
8.3	Способен к доброжелательной критике	
8.4	Способен логично и аргументированно делать критические замечания	
8.5	Способен проявлять глубину и сущность в критических замечаниях	
8.6	Способен точно дифференцировать поведение и действия людей	
8.7	Способен к самокритичности в оценках своего поведения	
	Средний балл	
9.1	Способен объективно оценить свои успехи и неудачи	
9.2	Способен работать с полной отдачей сил	
9.3	Способен довести до конца начатое дело	
9.4	Способен интересы дела ставить выше личных интересов	
9.5	Способен видеть в ошибках коллектива прежде всего свои личные ошибки как руководителя	
9.6	Способен признавать ошибочность своих решений	
9.7	Способен ответственно выполнять любую работу	
	Средний балл	

ПРОТОКОЛ

Исследуемый_____

Руководитель_____Дата_____

Обобщенные экспертные оценки качественных характеристик личности менеджера выносятся в специальную таблицу (*табл. 16*).

Таблица 16

Обобщенные экспертные оценки

	Оценка качественных характеристик личности менеджера, сумма баллов									∑	Средний балл
Эксперт	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**		
1											
2											
..											
n											
∑											
Средний балл											

Обработка и анализ результатов

После того как эксперты поставили оценки, исследователь должен в бланках экспертной оценки подсчитать сумму баллов по каждой из девяти характеристик, полученные результаты перенести в таблицу обобщенных экспертных оценок и вычислить следующие параметры:

- сумма баллов, поставленных каждым экспертом по всем показателям;
- средний балл оценки качественных характеристик личности менеджера по результатам работы каждого эксперта;
- сумма баллов, поставленных всеми экспертами по каждому из девяти показателей;
- средний балл по каждому из девяти показателей по результатам работы всех экспертов;
- общая сумма баллов оценки качественных характеристик личности менеджера по результатам работы всех экспертов.

Если при обработке результатов выявится, что максимальная и минимальная экспертные оценки резко отличаются от остальных, целесообразно результаты работы этих экспертов из общего подсчета исключить. Большая вариативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности экспертной группы и о разном уровне компетентности экспертов.

Общий средний балл оценки качественных характеристик личности менеджера позволяет сделать заключение об уровне качеств менеджера, ориентируясь на следующие показатели: меньше 21 балла – практическая непригодность к выполнению функций менеджера; 21–27 баллов – низкий уровень менеджера; 28–36 баллов – средний уровень менеджера; больше 36 баллов – высокий уровень менеджера.

Глава 10

Эффективность управления гостиничным предприятием

10.1. Методы оценки эффективности управления гостиничным предприятием

Эффективность гостиничного предприятия связана с действием многих факторов и требует комплексного подхода. На *рис. 18* представлены основные факторы, влияющие на эффективность управления гостиничным предприятием.

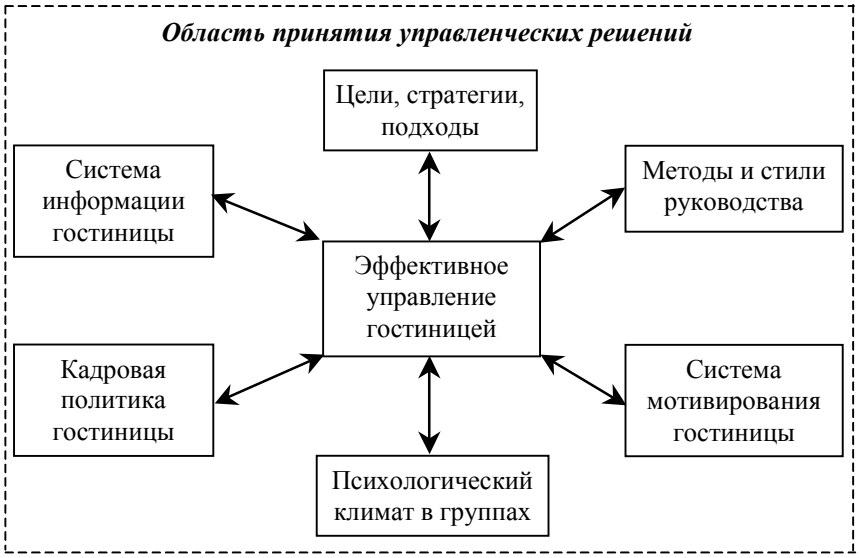


Рис. 18. Факторы, влияющие на эффективность управления гостиничным предприятием

Одним из подходов к оценке эффективности управления является отождествление его с эффективностью управленческих решений, так как

именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решения заключается деятельность как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Под *эффективностью управленческого решения* понимают комплексное операционное свойство функционирования системы, характеризующее устранение проблем при выполнении задач системой и получение полезных результатов.

Влияние различных факторов экономического, организационного и социально-психологического характера на разных стадиях процесса разработки и реализации решений проявляется неоднозначно. Но в целом можно считать, что основными из них являются следующие факторы:

- компетентность и опыт работы менеджера гостиницы;
- степень информированности менеджера;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия менеджера и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;
- мотивация обслуживающего персонала;
- характер и степень ответственности менеджера гостиницы за результаты решения.

Наиболее часто применяемым на практике методом оценки эффективности решения является *метод* «*затраты – прибыль*», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат. При этом под прибылью понимают некоторую совокупность критериев, характеризующих то или иное решение. В качестве таких критериев могут быть использованы как объективные показатели, например потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объем производства услуг и другие, так и субъективные оценки, например имидж гостиницы, социальная значимость проекта и т.п. Иными словами, прибыль является составной величиной, образуемой сложением разнородных видов эффектов, значение которых неравноценно, поэтому главными условиями практической применимости данного метода являются следующие:

- возможность суммировать различные составляющие прибыли;
- нахождение числовых коэффициентов, характеризующих степень вклада каждого из составляющих прибыль элементов.

После того как эта проблема решена, задача предельно упрощается. Зная значения составной прибыли P и требуемых затрат C, можно для каждой альтернативы решения A рассчитать отношение P/C, характеризующее значение прибыли на единицу затрат.

Специалисты в области экономики предлагают другие подходы к оценке эффективности управления предприятиями. В основе одного из из-

вестных подходов оценки эффективности управления предприятием лежат понятия «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность системы управления определяется через результаты функционирования гостиницы, а они, в свою очередь, – по степени достижения поставленной цели. В узком смысле эффективность отражает оценку управленческого труда, т.е. определение эффективности основано на использовании косвенных характеристик и оценки качества разработки управленческих решений.

В обоих смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности. Последовательность проведения расчетов в рамках данного подхода показана на *рис. 19*.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели:

1. Эффективность ресурсная:

$$Эр = Д \text{ (доходы)} : Р \text{ (ресурсы)} \quad (4)$$

2. Эффективность затратная:

$$Эз = Д \text{ (доходы)} : З \text{ (затраты)} \quad (5)$$



Рис. 19. Оценка эффективности управления

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива гостиницы очень много (более 60). Среди них рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть степень выполнения заказов клиентов, доля объема продаж гостиничных услуг на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности в широком смысле являются своевременность выполнения заказа, полнота выполнения заказа, оказание дополнительных услуг, доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия, доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии, нагрузка управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива, число сотрудников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К частным показателям социальной эффективности в узком смысле относятся степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть кадров аппарата управления, квалификация кадров.

Правомерной является и оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль (работа отдельных подразделений аппарата управления). Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции. Так, например, по функции планирования оценивают степень достижения поставленных целей (плановых задач); по функции организации – оснащенность предприятия современным технологическим оборудованием, текучесть кадров; по функции мотивации – используемые методы воздействия на коллектив (поощрения, наказания, их соотношение); по функции контроля – число нарушений трудовой, технологической дисциплины и др.

Оценка эффективности управления может осуществляться за разные календарные отрезки (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными подобных предприятий, работающих в подобных экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления гостиницей.

Изложенный подход к оценке эффективности правомерен как для характеристики результативности работы аппарата управления в целом, так и для оценки конкретных решений. В первом случае эффективность отражает результативность процесса управления, который проявляется через совокупность принятых и реализованных решений, в истекшем периоде. Во втором случае изложенная методология вполне приемлема для оценки отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, допускается некоторое упрощение расчета.

Заслуживает внимания и другой подход к оценке эффективности управления, ориентированный на использование объемных и удельных качественных показателей. Рассмотрим его применительно к маркетинговой деятельности гостиничного предприятия. Предварительно отметим исходные положения методологического характера.

Во-первых, результативность маркетинга проявляется через эффективность коммерческих решений, принятых по материалам проведенных мероприятий по изучению спроса. Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимают соизмерение затрат на их организацию и проведение и полученных результатов.

Во-вторых, при оценке правомерно использовать понятие «совокупный экономический эффект», так как в достигнутых результатах содержится доля труда работников разных специальностей. Возможно исчисление экономического эффекта, который может быть отнесен к деятельности только маркетинговой службы (например, при оценке эффективности разработанных прогнозов спроса на рынке туристических услуг).

В-третьих, гостиничные предприятия, действующие на рынке, ориентированы, с одной стороны, на реализацию миссии по удовлетворению запросов потребителей, а с другой – на повышение экономических показателей своей деятельности. В связи с этим оценка эффективности решений включает расчет социальной и экономической эффективности.

В-четвертых, точный расчет эффективности решений требует строгого учета доходов и расходов по отдельным группам, что весьма затруднительно. Рекомендуется использование так называемых удельных показателей – прибыль на 1 млн руб. товарооборота и издержки обращения на 1 млн товарных запасов (товарным запасом является номерной фонд гостиничного предприятия).

Эффект коммерческих решений в наиболее общем виде, прежде всего количественно, выражается в приросте объема товарооборота, ускоре-

нии товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов. Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов гостиницы и уменьшении расходов.

Расчет экономической эффективности решений, результатом которых явилось увеличение доходов и прибыли, производят на основании материалов оперативного учета и бухгалтерских данных гостиницы за последний отчетный период по формуле:

$$Э_т = П \times Т = П \times (Т_ф - Т_п) \quad (6)$$

где $Э_т$ – экономическая эффективность (тыс. руб.);

$П$ – прибыль на 1 млн руб. товарооборота (тыс. руб.);

$Т$ – прирост товарооборота (млн руб.);

$Т_ф$ – товарооборот фактический (после проведенного мероприятия по изучению спроса, млн руб.);

$Т_п$ – товарооборот по плану (или за сопоставимый период – месяц, год до проведения мероприятия, млн руб).

Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса, результатом которых явилось снижение простоя номерного фонда, характеризуется на объем получаемой прибыли. Она рассчитывается по формуле:

$$Э_з = Р_1 \times З = Р_1 \times (З_1 - З_2) \quad (7)$$

где $Э_з$ – экономическая эффективность мероприятия (тыс. руб.);

$Р_1$ – издержки обращения на 1 млн руб. товарных остатков (тыс. руб.);

$З$ – размер уменьшения товарных запасов (млн руб.);

$З_1$ – товарные запасы до проведения мероприятий (млн руб.);

$З_2$ – товарные запасы после проведения мероприятий (млн руб.).

Данный метод оценки эффективности управления необходимо рассматривать в динамике или по сравнению с базовым уровнем.

Формальное выполнение управленческих функций и профессиональных обязанностей менеджера в гостиничном предприятии не гарантирует достижение высокой эффективности работы гостиницы в целом. Критериями хорошей работы менеджера являются низкий уровень социальной напряженности в коллективе, предотвращение развития деструктивных конфликтов. Отличительное качество менеджера – умение сплотить коллектив. Формируя в гостинице благоприятный морально-психологический климат, менеджеры всех уровней управления должны стремиться к достижению того, чтобы в процессе оказания услуг обслуживающий персонал ощущал совпадение своих личностных ценностей с ценностями гостиницы. Когда личностные и организационные ценности совпадают, это при-

водит к эффекту синергии, работники испытывают моральное удовлетворение от работы, и эффективность деятельности организации в целом также возрастает.

Важными качествами, присущими эффективным менеджерам гостиницы, являются также следующие умения:

- умение налаживать конструктивные производственные отношения с менеджерами более высокого уровня и с подчиненными;
- способность к выделению стратегических приоритетов из обширной массы проблем, умение сконцентрироваться на ключевых вопросах;
- готовность и умение принимать самостоятельные решения;
- умение формировать трудовые коллективы отдельных подразделений гостиницы с учетом их профессиональной, психологической и индивидуальной совместимости;
- способность выбрать правильный стиль руководства и уметь его менять в зависимости от ситуации;
- готовность и умение делегировать полномочия и рационально использовать свое рабочее время;
- умение подобрать исполнителей в соответствии с характером поручения, а также со способностями и мотивацией сотрудника;
- способность контролировать свои реакции и сдерживать эмоции;
- способность к обобщению и критическому анализу своей работы и работы коллектива в целом.

10.2. Основные показатели оценки эффективности функционирования и управления гостиничным предприятием

Для определения эффективности управления прежде всего необходимо выявить в деятельности предприятия систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм, стандартов. Характер показателей полностью определяется спецификой функционирования гостиничного предприятия.

Первоначальное определение миссии гостиничного предприятия, его философии, целей и задач происходит на основе всеобщего удовлетворения интересов и потребностей различных общественных групп (аудиторий). Для гостиничного предприятия можно выделить следующие аудитории:

- группа 1 – внешняя среда: акционеры, общественность, партнеры;
- группа 2 – внешние потребители услуги: реальные и потенциальные клиенты;

- группа 3 – персонал как внутренний потребитель услуги;
- группа 4 – внутренние бизнес-процессы;
- группа 5 – финансовый аспект деятельности.

Важно оценить, насколько гостиничное предприятие удовлетворяет потребности своих аудиторий. Мнение аудиторий создает репутацию гостиницы, которая в совокупности с имиджем является признанным нематериальным активом, что существенно увеличивает стоимость предприятия. У каждой группы аудиторий есть свои потребности и ожидания от предприятия. Соответственно, удовлетворяя эти потребности, необходимо оценивать определенные параметры, которые их отражают. Это и будут показатели эффективности с учетом целей различных аудиторий. В общем виде эти потребности и показатели представлены в *табл. 17*.

У каждой гостиницы состав аудиторий и их потребности отличаются, поэтому из приведенных показателей необходимо выбирать наиболее актуальные, способные дать достоверную оценку эффективности функционирования гостиницы и, соответственно, эффективности управления.

При выборе показателей может возникнуть проблема определения наиболее значимых из них. Если учитывать все потребности аудиторий, список показателей эффективности будет обширен, и затраты на сбор, обработку и анализ информации значительно превысят эффект от полученных данных, поэтому можно выбирать ограниченное количество показателей. За основу можно взять наиболее значимые на текущий момент и на перспективу потребности. Возможно, что потребности какой-либо аудитории могут быть не учтены в силу их вторичности по отношению к другим параметрам.

Заключительными этапами работы с системой показателей эффективности являются их анализ и принятие управленческих решений. Основное правило анализа – рассмотрение всех показателей в динамике. Для этого можно применить индексный подход. Например, в аспекте управления персоналом наибольший интерес представляют такие показатели, как индекс качества, индекс квалификации, индекс мотивации.

Наличие показателей эффективности указанных позиций позволяет руководителю в каждый момент времени представлять себе положение дел на предприятии и понимать, насколько эффективно оно работает. Кроме того, показатели эффективности являются инструментом управления: заложенные в систему планирования и отчетности, а также в систему мотивации, они мобилизуют персонал на необходимое гостинице трудовое поведение, делают его работу более осмысленной и значимой.

Таблица 17

Основные показатели эффективности функционирования и управления гостиничным предприятием

Аудитория	Цели (потребности)	Показатели
Внешняя среда: акционеры, партнеры, общественность	Максимизация дивидендов Инвестиционная привлекательность Возможность продать свои акции (доли) Отсутствие загрязнения окружающей среды Увеличение общественной значимости Соблюдение договоренностей Достоверность информации Мобильная технология бизнеса Всесторонний анализ факторов макросреды Стоимость предприятия	Рентабельность бизнеса Чистая прибыль предприятия Ликвидность Объем продаж Соответствие экологическим нормативам Претензии со стороны партнеров Негативные отзывы, публикации данных, не соответствующих действительности Темпы опережающего роста эффективного дохода Повышение инвестиционной привлекательности Снижение интегрального показателя риска Индекс качества
Топ-менеджеры. Финансовый аспект деятельности	Высокие и стабильные темпы роста продаж и номенклатура услуг Инвестиционная стратегия (привлекательность для инвесторов) Сокращение издержек и рост производительности Использование производственных мощностей Стабильные темпы роста прибыли Максимальная ценность для акционеров Производство с низкими издержками	Доходность чистых активов Стоимость активов на одного работающего Капиталоотдача Объем продаж новых видов продуктов или услуг Производительность труда на одного работающего Рентабельность активов Прибыль от новых видов продукции или услуг Прибыль на одного работающего Рыночная стоимость акций Добавленная стоимость на одного работающего Доходность вложений капитала Рентабельность объема продаж Коэффициент маржинального дохода Маржинальный доход на одного работающего

Продолжение табл. 17

Аудитория	Цели (потребности)	Показатели
		Денежный поток Отношение собственного капитала к общей сумме активов Платежеспособность Доходность инвестиций Сумма затрат Удельный вес административных расходов в объеме выручки Удельный рост расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов Штрафы и неустойки
Клиенты. Внешние потребители услуг	Удовлетворенные потребители Растущая доля рынка Приток новых потребителей Выход на новые рынки Формирование длительных связей с существующими потребителями Высокая ценность для потребителей Оправданные ожидания Качество обслуживания Виды услуг и затраты на их предоставление Оптимальное соотношение цены и качества Высокий уровень сервиса	Число потребителей Доля постоянных клиентов Среднее время приема заказа Число клиентов на одного работника Индекс удовлетворенности потребителей Число рекламаций Расходы на маркетинг Индекс торговой марки Средняя продолжительность связи с потребителями Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки Расходы на обслуживание одного потребителя в год Себестоимость продукции
Персонал. Организация внутренних бизнес-процессов	Совершенствование технологического процесса – предоставление услуги (продукта) Совершенствование услуги (продукта) Выявление внутренних резервов и ресурсов	Удельный вес своевременно выполненных заказов Средняя трудоемкость продукта Средний срок разработки нового вида услуги, продукта Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения

Окончание табл. 17

Аудитория	Цели (потребности)	Показатели
	Эффективная организация внутренних бизнес-процессов Своевременность Срок от получения заказа до его доставки	Средняя трудоемкость отдельных технологий Оборачиваемость материальных запасов Рост производительности труда Рост компьютерной технологии в абсолютном и процентном отношении Затраты на исправление ошибочных административных решений в общей сумме административных затрат Число некачественно выполненных заказов Административные расходы на одного работника
Персонал как внутренний потребитель услуги	Удовлетворенность, мотивированность персонала Пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности бизнес-процессов Обучающаяся компания Ноу-хау Разработка конкурентных услуг Уровень компенсации Режим труда Условия труда Атмосфера в коллективе Возможности карьерного и профессионального роста	Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на информационные технологии Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потребителями Расходы на подготовку и освоение новых продуктов Затраты на одного сотрудника по обучению и развитию Число рационализаторских предложении на одного работника Индекс удовлетворенности работников Средняя заработная плата Текучесть кадров Уровень заболеваемости Индекс квалификации

! ВЫВОДЫ

1. При оценке непосредственных результатов деятельности менеджеров необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение. Вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления.

2. Основным критерием эффективности управленческого решения является отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку и осуществление решения.

3. Различные подходы к определению эффективности управления предполагают оценку эффективности в широком и узком смыслах. В широком смысле эффективность системы управления определяется через результаты функционирования гостиницы, а они, в свою очередь, – по степени достижения поставленной цели. В узком смысле эффективность отражает оценку управленческого труда, т.е. определение эффективности основано на использовании косвенных характеристик и оценке качества разработки управленческих решений.

4. На начальном этапе определения эффективности управления необходимо выявить в деятельности предприятия систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм, стандартов. Характер показателей полностью определяется спецификой функционирования гостиничного предприятия.

5. При выборе показателей оценки эффективности необходимо учитывать миссию, философию, цели и задачи гостиничного предприятия, а также интересы и потребности различных социальных групп или аудиторий. Для гостиничного предприятия можно выделить следующие аудитории: внешняя среда (акционеры, общественность, партнеры), внешние потребители услуги (реальные и потенциальные клиенты), персонал как внутренний потребитель услуги, внутренние бизнес-процессы и финансовый аспект деятельности.

6. Оценка эффективности относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена. В дальнейшем изучении нуждаются такие вопросы, как показатели эффективности и факторы, влияющие на эффективность управления и процесс принятия управленческих решений.

? КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?

2. Что подразумевают под эффективностью управленческого решения? Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?

3. В чем заключается сущность метода «затраты – прибыль» при оценке эффективности управленческих решений?

4. Что подразумевают под оценкой эффективности в широком смысле? Приведите примеры обобщающих и частных показателей оценки эффективности.

5. Что подразумевают под оценкой эффективности в узком смысле? Приведите примеры обобщающих и частных показателей оценки эффективности.

6. Дайте характеристику подхода к оценке эффективности, ориентированного на использование удельных качественных показателей.

7. Интересы и потребности каких аудиторий необходимо учитывать при выборе показателей эффективности гостиничного предприятия?

8. Какие показатели оценки эффективности, на ваш взгляд, учитывают интересы и потребности клиентов и внешних потребителей гостиничных услуг?

9. Какие показатели эффективности можно использовать в процессе оценки финансового аспекта деятельности гостиничного предприятия?

10. Какие цели преследует оценка эффективности гостиничного предприятия?

11. Какими важными качествами должен обладать менеджер гостиничного предприятия, чтобы осуществлять эффективное руководство?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ [36]

Тест «Оценка эффективности деятельности руководителя»

Предлагаемый тест дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

При заполнении теста приводим следующую инструкцию.

«Перед вами тест, составленный по типу полярных профилей (*табл. 18*). Он содержит 30 факторов, оцениваемых по семибалльной шкале. Оценивая

конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя».

Таблица 18

Факторы		Баллы		Факторы
1	Наличие стратегического мышления	7654321	1	Отсутствие стратегического мышления
2	Наличие управленческих способностей	7654321	2	Недостаток управленческих способностей
3	Четкое понимание и принятие организационных целей	7654321	3	Недостаточное понимание целей организации
4	Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7654321	4	Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5	Умение принимать управленческие решения	7654321	5	Неумение принимать управленческие решения
6	Наличие креативности как творческого импульса	7654321	6	Отсутствие креативности как творческого импульса
7	Наличие самоконтроля	7654321	7	Отсутствие самоконтроля
8	Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7654321	8	Неумение организовать деятельность подчиненных
9	Стремление к инновациям	7654321	9	Отсутствие стремления к инновациям
10	Высокий уровень профессионализма	7654321	10	Недостаточно высокий уровень профессионализма
11	Стремление к получению новой информации	7654321	11	Отсутствие стремления к получению новой информации
12	Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7654321	12	Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13	Способность идти на риск	7654321	13	Неспособность идти на риск
14	Проявление внимания к исполнителям	7654321	14	Отсутствие внимания к исполнителям
15	Умение положительно мотивировать работников	7654321	15	Неумение положительно мотивировать работников
16	Наличие навыков делового общения	7654321	16	Отсутствие навыков делового общения
17	Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7654321	17	Неумение создавать нормальный психологический климат в группах

Окончание табл. 18

Факторы		Баллы		Факторы
18	Учет мнений исполнителей	7654321	18	Неучет мнений исполнителей
19	Умение культурно вести себя	7654321	19	Неумение культурно вести себя
20	Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала	7654321	20	Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21	Умение влиять на других людей	7654321	21	Неумение влиять на других людей
22	Наличие положительных социальных установок	7654321	22	Отсутствие достаточного количества социальных положительных установок
23	Правильное отношение к критике в свой адрес	7654321	23	Неправильное отношение к критике в свой адрес
24	Стремление к личностному росту	7654321	24	Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25	Применение эффективных стилей руководства людьми	7654321	25	Применение неэффективных стилей руководства людьми
26	Последовательность в достижении целей	7654321	26	Непоследовательность в достижении целей
27	Гуманное отношение к работникам	7654321	27	Безразличное отношение к работникам
28	Наличие эмпатии	7654321	28	Отсутствие эмпатии
29	Умение управлять группой	7654321	29	Неумение управлять группой
30	Умение пользоваться авторитетом и властью	7654321	30	Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Оценка результатов

30–48 баллов – руководитель не пригоден к управленческой деятельности;

49–60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61–90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

91–120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121–150 баллов – эффективность руководителя еще не достаточна;

151–179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;

180–210 баллов – эффективный руководитель.

Приложения

Приложение 1

СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ ГОСТИНИЦ И ДРУГИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ

Утверждена
приказом Ростуризма
от 21 июля 2005 г. № 86

1. Общие положения

1.1. Настоящий документ устанавливает цели, организационную структуру и порядок проведения работ в Системе классификации гостиниц и других средств размещения (далее – Система) на категорию «пять звезд», «четыре звезды», «три звезды», «две звезды», «одна звезда».

1.2. Настоящий документ регулирует порядок классификации гостиниц и других средств размещения (процедуру, включающую проведение оценки соответствия гостиниц и других средств размещения требованиям, установленным в Системе, и аттестацию их на соответствующую категорию). Классификация гостиницы и другого средства размещения осуществляется на добровольной основе.

1.3. Оценка соответствия гостиниц и других средств размещения установленным требованиям проводится органами по классификации гостиниц и других средств размещения, а аттестация на категорию осуществляется Центральным органом Системы (далее – ЦОС) – организацией, уполномоченной Ростуризмом.

1.4. Система разработана с учетом положений Федерального закона от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, № 49, ст. 5491), Федерального закона от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 52 (ч. I), ст. 5140), Закона Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, № 3, ст. 140), распоряжения Правительства Российской Федерации от 15 июля 2005 г. № 1004-р (Российская газета, № 157, 21 июля 2005 г.).

1.5. Настоящий документ устанавливает: цели Системы; область распространения Системы; основные требования Системы; организационную структуру Системы и функции ее участников; порядок проведения работ в Системе; формы документов, применяемых в Системе; порядок

рассмотрения апелляций; правила применения знака категории гостиницы и другого средства размещения.

1.6. Система является открытой для участия в ней организаций различных организационно-правовых форм и индивидуальных предпринимателей, оказывающих услуги гостиниц и других средств размещения и признающих и выполняющих ее правила.

1.7. В Системе предусматривается свободный доступ к информации о ее правилах, участниках и результатах классификации для исполнителей и потребителей услуг гостиниц и других средств размещения и других организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма, и пр.

1.8. Объективность и достоверность оценки гостиниц и других средств размещения в Системе обеспечивается экспертами, аттестованными в порядке, установленном в Системе.

2. Определения

2.1. В настоящем документе применяются термины, понятия и определения, установленные в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». Кроме того, в целях настоящего документа используются следующие термины и определения:

средства размещения – помещения, имеющие не менее 5 номеров и используемые организациями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для временного проживания туристов;

номер в средстве размещения – одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем, необходимыми для временного проживания туристов;

номерной фонд – общее количество номеров (мест) средства размещения;

сюит – номер площадью не менее 75 м^2, состоящий из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой*, кабинета и спальни), с нестандартной широкой двуспальной кроватью (200 х 200 см), с полным санузлом (ванна/душ, умывальник, унитаз) и дополнительным гостевым туалетом;

апартамент – номер площадью не менее 40 м^2, состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной/столовой, спальни), имеющий полный санузел и кухонное оборудование;

люкс – номер площадью не менее 35 м^2, состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни), с полным санузлом, рассчитанный на проживание одного/двух человек;

---

* Допускается отсутствие перегородки между гостиной/столовой и кабинетом при визуальном разграничении помещения на гостиную/столовую и кабинет.

студия – однокомнатный номер площадью не менее 25 м^2, рассчитанный на проживание одного/двух человек, с полным санузлом и планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной/столовой/кабинета;

номер первой категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты* с одной/двумя кроватями, с полным санузлом, рассчитанный на проживание одного/двух человек;

номер второй категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с одной/двумя кроватями, с неполным санузлом (умывальник, унитаз либо один полный санузел в блоке из двух номеров), рассчитанный на проживание одного/двух человек;

номер третьей категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом, рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:

6 м^2 в средствах размещения круглогодичного функционирования;

4,5 м^2 в средствах размещения сезонного функционирования;

номер четвертой категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником, рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:

6 м^2 в средствах размещения круглогодичного функционирования;

4,5 м^2 в средствах размещения сезонного функционирования;

номер пятой категории – номер, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, без умывальника (умывальник в коридоре), рассчитанный на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего:

6 м^2 в средствах размещения круглогодичного функционирования;

4,5 м^2 в средствах размещения сезонного функционирования;

знак категории гостиницы и другого средства размещения – форма доведения до потребителей и других заинтересованных сторон информации об аттестации гостиницы и другого средства размещения на соответствие определенной категории. Графически знак категории гостиницы и другого средства размещения представляет собой совокупность от одной до пяти пятиконечных звезд правильной формы произвольного размера.

---

* Площадь однокомнатного номера первой и второй категории зависит от категории гостиницы или другого средства размещения.

3. Основные цели

3.1. Основными целями Системы являются:

– обеспечение соблюдения современных стандартов обслуживания и стабильности качества предоставляемых в гостиницах и других средствах размещения услуг;

– гармонизация критериев классификации гостиниц и других средств размещения в Российской Федерации с рекомендациями Всемирной туристской организации (ВТО) и существующей зарубежной практикой;

– дифференциация гостиниц и других средств размещения в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг;

– оказание помощи потребителю в компетентном выборе гостиницы и другого средства размещения;

– обеспечение потребителя достоверной информацией о том, что категория гостиницы и другого средства размещения подтверждена результатами классификации и соответствует критериям, установленным в нормативных документах, принятых в Системе;

– повышение конкурентоспособности гостиниц и других средств размещения;

– содействие увеличению туристского потока и доходов от въездного и внутреннего туризма за счет укрепления доверия российских и иностранных потребителей к объективности оценки предоставляемых гостиниц и других средств размещения.

4. Область распространения Системы и объекты, классифицируемые в Системе

4.1. В область распространения Системы входит деятельность по классификации гостиниц и других средств размещения, находящихся на территории Российской Федерации.

4.2. При проведении классификации проверяются характеристики гостиниц и других средств размещения, позволяющие осуществить аттестацию на одну из категорий на основе требований, установленных в нормативных документах, принятых в Системе.

5. Основные требования

5.1. Основными требованиями Системы являются:

– требования к гостиницам и другим средствам размещения различных категорий (*приложение 1.1*);

– требования к деятельности участников Системы;

– требования к номерам различных категорий (*приложение 1.2*);

– требования к экспертам Системы и порядок их аттестации;

– требования к органу по классификации.

6. Организационная структура Системы и функции ее участников

6.1. Организационную структуру Системы образуют:

– федеральный орган исполнительный власти в сфере туризма;

– ЦОС;

– Аттестационная комиссия;

– Комиссия по апелляциям;

– органы по классификации средств размещения;

– заявители – юридические лица или индивидуальные предприниматели, обратившиеся с заявкой на проведение классификации гостиницы и другого средства размещения.

6.2. Федеральный орган исполнительный власти в сфере туризма (далее – Руководящий орган Системы):

– утверждает решения Аттестационной комиссии об аттестации гостиниц и других средств размещения на категорию;

– создает Комиссию по апелляциям;

– осуществляет взаимодействие с зарубежными системами классификации средств размещения.

6.3. ЦОС – организация, осуществляющая следующие функции:

– формирование Аттестационной комиссии и утверждение документов Системы, в том числе по оплате работ в Системе;

– принятие заявок на проведение экспертной оценки соответствия гостиниц и других средств размещения категории на территории страны;

– ведение единого Реестра Системы, организация публикаций официальной информации, предоставление сведений об объектах классификации;

– организация разработки методических документов Системы;

– подготовка экспертов Системы (определение требований к экспертам Системы, проведение их подготовки, переподготовки и повышения квалификации), ведение реестра аттестованных экспертов, контроль их деятельности;

– организация изготовления бланков сертификатов категории, носителей знака категории средства размещения, ведение учета выданных сертификатов категории;

– подготовка предложений по совершенствованию Системы;

– осуществление сбора и анализа информации по вопросам классификации;

– осуществление пропаганды в области классификации гостиниц и других средств размещения;

– взаимодействие с Аттестационной комиссией, органами по классификации и Комиссией по апелляциям;

– организация проведения экспертизы документов по поручению Аттестационной комиссии и Комиссии по апелляциям.

6.4. В состав Аттестационной комиссии входят:

1) председатель Аттестационной комиссии, избираемый членами комиссии;

2) представители федерального органа исполнительной власти в сфере туризма;

3) представители ЦОС;

4) представители организаций туристской индустрии и других организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма.

В заседаниях Аттестационной комиссии могут принимать участие представители органов по классификации и органов исполнительной власти в сфере туризма субъектов Российской Федерации.

Аттестационная комиссия:

– формирует политику в области классификации гостиниц и других средств размещения;

– принимает решения об аттестации гостиницы и другого средства размещения на категорию.

6.5. Комиссия по апелляциям формируется Руководящим органом Системы с привлечением представителей организаций туристской индустрии и других организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма.

Комиссия по апелляциям собирается по мере необходимости. Апелляции по вопросам, связанным с классификацией, рассматриваются в порядке, установленном в главе 9.

6.6. Органы по классификации гостиниц и других средств размещения (далее – органы по классификации) создаются на базе организации, определенной ЦОС.

Требования к органам по классификации определяются ЦОС.

Органы по классификации:

– организуют проведение экспертной оценки соответствия гостиниц и других средств размещения категории на территории страны на основе единой методологии и критериев;

– формируют экспертную комиссию из числа аттестованных в Системе экспертов в количестве до трех человек и назначают председателя экспертной комиссии;

– представляют документы по результатам экспертной оценки в ЦОС для принятия решения Аттестационной комиссии об аттестации гостиниц и других средств размещения на категорию;

– осуществляют подготовку экспертов Системы (проводят их переподготовку и повышение квалификации), ведут реестр аттестованных экспертов, контролируют их деятельность.

Решение о привлечении экспертов к проведению работ по оценке соответствия гостиниц и других средств размещения принимается органами по классификации по согласованию с ЦОС.

Эксперты проводят оценку гостиниц и других средств размещения и документируют ее результаты, а также обеспечивают конфиденциальность полученной в ходе оценки информации.

6.7. Заявители – юридические лица или индивидуальные предприниматели, обратившиеся с заявкой на проведение классификации гостиницы и другого средства размещения:

– направляют заявку на проведение классификации гостиницы и другого средства размещения в ЦОС;

– после получения сертификата категории получают право на применение Знака категории, а также использование «звезд» в оформлении документов и в рекламных целях;

– обеспечивают соответствие гостиниц и других средств размещения требованиям, установленным в Системе;

– информируют ЦОС и органы по классификации обо всех изменениях, влияющих на результаты оценки, подтвержденные при аттестации;

– осуществляют корректирующие действия в соответствии с рекомендациями, данными в ходе инспекционных проверок.

7. Порядок проведения работ по классификации

7.1. Классификация гостиниц и других средств размещения проводится в три этапа:

п е р в ы й э т а п – экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения категории;

в т о р о й э т а п – аттестация гостиницы и другого средства размещения;

т р е т и й э т а п – экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения.

7.2. Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения категории проводится в следующем порядке:

– получение от заявителя заявки на классификацию;

– проведение экспертной оценки гостиницы и другого средства размещения и составление акта.

7.2.1. Заявка на классификацию направляется в ЦОС. К заявке прилагается анкета, содержащая сведения о номерном фонде и его структуре для определения объемов работ и их стоимости. Кроме того, в анкете должна содержаться информация о наличии документов, подтверждающих соответствие оказываемых услуг требованиям в части пожарной безопасности, соблюдения санитарно-гигиенических и противоэпидемиологических правил и норм и требований охраны окружающей среды.

7.2.2. Получив заявку и заполненную анкету, ЦОС заключает договор с заявителем на выполнение работ и поручает организацию работы по экспертной оценке соответствия гостиницы и другого средства размещения категории органу по классификации, который формирует экспертную комиссию для проведения работ по оценке соответствия гостиницы и другого средства размещения.

К работе экспертной комиссии могут привлекаться специалисты в области туризма, представители общественных организаций, осуществляющих деятельность в сфере туризма.

Председатель экспертной комиссии проводит подготовительные работы: устанавливает сроки проведения экспертной оценки гостиницы и другого средства размещения, оповещает о них заявителя и членов экспертной комиссии.

7.2.3. Экспертная оценка гостиницы и другого средства размещения категории базируется на совокупности требований и критериев балльной оценки.

Категории гостиниц и других средств размещения обозначаются символом «звезда». Гостиницы и другие средства размещения классифицируются по пяти категориям. Высшая категория средства размещения – «пять звезд», низшая – «одна звезда».

7.2.4. Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения категории включает в себя экспертную оценку гостиницы и другого средства размещения в целом и его номерного фонда.

Экспертная оценка соответствия гостиниц и других средств размещения одной из категорий проводится в три этапа:

п е р в ы й э т а п – проводится предварительная экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения установленным требованиям. По результатам предварительной экспертной оценки составляется протокол соответствия гостиницы и другого средства размещения одной из категорий;

в т о р о й э т а п – проводится балльная оценка гостиницы и другого средства размещения по критериям, соответствующим установленным требованиям. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

т р е т и й э т а п – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная экспертная оценка соответствия гостиницы и другого средства размещения определенной категории.

7.2.5. Одновременно с экспертной оценкой соответствия гостиницы и другого средства размещения проводится экспертная оценка соответст-

вия номеров категориям, отвечающим установленным требованиям. Результаты экспертных оценок номеров оформляются протоколами.

Экспертная оценка соответствия номеров категориям проводится в три этапа:

п е р в ы й э т а п – проводится предварительная экспертная оценка соответствия номера установленным требованиям. По результатам предварительной экспертной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям;

в т о р о й э т а п – проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, соответствующим установленным требованиям. По результатам балльной оценки составляются протоколы, в которых указывается суммарное количество баллов;

т р е т и й э т а п – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная экспертная оценка соответствия номеров категориям.

7.2.6. Результаты работы экспертной комиссии оформляются актом.

Акт подписывают председатель и члены экспертной комиссии. Акт печатается в 3 экземплярах.

К акту прилагаются вышеуказанные протоколы, подписанные членом экспертной комиссии, а также представителем заявителя в подтверждение факта ознакомления с протоколами.

Протоколы печатаются в 3 экземплярах. Один экземпляр протоколов остается у заявителя.

В органе по классификации остается один экземпляр акта с протоколами.

7.3. Аттестация гостиницы и другого средства размещения проводится в следующем порядке:

орган по классификации анализирует вышеуказанные документы и направляет два экземпляра акта и один экземпляр протоколов в ЦОС для заключения и передачи в Аттестационную комиссию;

после принятия Аттестационной комиссией решения о присвоении гостинице и другому средству размещения категории сертификат категории с приложениями подписывается председателем Аттестационной комиссии и направляется в ЦОС для регистрации в Реестре и передаче заявителю с одним экземпляром акта с уведомлением о вручении не позднее 30 дней со дня принятия решения.

В ЦОС остается один экземпляр акта с протоколами.

Сертификат категории выдается на срок не более 5 лет.

В случае принятия решения об отказе в выдаче сертификата категории решение с обязательным указанием причин отказа направляется заявителю не позднее 30 дней со дня принятия решения Аттестационной комиссией.

7.4. Экспертный контроль классифицированных гостиниц и других средств размещения осуществляется в форме проверок и устанавливается на весь период действия сертификата категории.

Организация проведения проверок осуществляется органами по классификации.

Проверки могут быть двух видов:

– очередные;

– внеочередные.

Процедура проведения очередных экспертных проверок определяется Аттестационной комиссией при принятии решения об аттестации гостиницы и другого средства размещения.

При проведении проверки эксперты проверяют устранение несоответствий, выявленных в ходе предыдущих проверок, но не повлиявших на решение о выдаче/подтверждении действия сертификата категории, а также фиксируют несоответствия, возникшие за истекший период. По результатам проверки орган по классификации составляет акт экспертной проверки и направляет его в ЦОС для представления в Аттестационную комиссию, которая принимает решение о подтверждении сертификата категории. Решение передается в ЦОС для регистрации и направления заявителю с уведомлением о вручении.

Внеочередные проверки осуществляются по предписанию ЦОС в следующих случаях:

– наличие информации о претензиях к гостинице и другому средству размещения, имеющему сертификат категории, поступившей в федеральный орган исполнительной власти в сфере туризма, в ЦОС или органы исполнительной власти в сфере туризма субъектов Российской Федерации;

– существенные изменения в технологии оказания услуг, в организационной структуре и кадровом составе гостиницы и другого средства размещения, которые могут повлиять на качество оказываемых услуг.

7.4.1. При отрицательных результатах инспекционной проверки Аттестационная комиссия вправе принять решение о приостановлении или отмене действия сертификата категории. Решение передается в ЦОС для направления заявителю с уведомлением о вручении.

7.5. По окончании срока действия сертификата категории повторная классификация проводится в порядке, установленном в настоящей главе.

8. Формы документов, установленные в Системе

8.1. В Системе применяют сертификат категории установленного образца.

8.2. Бланки сертификата, приложения и решения о подтверждении, приостановлении или отмене действия сертификата категории подлежат строгому учету и хранятся в ЦОС.

9. Порядок рассмотрения апелляций

9.1. Апелляции по вопросам, связанным с классификацией, рассматривает Комиссия по апелляциям.

9.2. Комиссия по апелляциям рассматривает апелляции, поданные в письменном виде, в течение 30 дней после получения заявителем документов.

Комиссия по апелляциям не рассматривает апелляции, связанные с выдачей сертификатов, срок действия которых к моменту подачи апелляции истек.

Комиссия по апелляциям выносит решение по апелляциям не позднее чем через 30 дней с момента их получения. При необходимости Комиссия по апелляциям может запрашивать от участников классификации дополнительные материалы. В этом случае срок рассмотрения апелляции увеличивается на время, необходимое для получения запрошенных материалов.

По окончании рассмотрения материалов Комиссия по апелляциям принимает решение и направляет его вместе с материалами по апелляции в ЦОС и заявителю с уведомлением о вручении.

Решение Комиссии по апелляциям является обязательным к исполнению для всех участников классификации.

10. Конфиденциальность информации

10.1. В Системе обеспечивается конфиденциальность полученной в ходе экспертной оценки информации, в том числе являющейся коммерческой тайной.

11. Язык Системы

11.1. Документы, используемые в процессе классификации, оформляются на русском языке.

11.2. Сертификаты и приложения к ним, выдаваемые в Системе, оформляются на русском языке.

12. Применение Знака категории гостиницы и другого средства размещения

12.1. Основанием для применения Знака категории гостиницы и другого средства размещения является сертификат категории гостиницы и другого средства размещения.

12.2. Право применения Знака категории гостиницы и другого средства размещения устанавливается на срок действия сертификата категории.

Приложение 1.1

ТРЕБОВАНИЯ К ГОСТИНИЦАМ И ДРУГИМ СРЕДСТВАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ

1. Методика оценки соответствия гостиниц и других средств размещения по категориям

1.1. Оценка соответствия средства размещения одной из категорий проводится в три этапа:

п е р в ы й э т а п – проводится предварительная оценка соответствия средства размещения требованиям, приведенным *в табл. 1-П1.1*. По результатам предварительной оценки составляется протокол соответствия средства размещения одной из категорий;

в т о р о й э т а п – проводится балльная оценка средства размещения по критериям, приведенным *в табл. 2-П1.1, 3-П1.1, 4-П1.1*. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

т р е т и й э т а п – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия средства размещения определенной категории.

1.2. Средства размещения определенной категории должны соответствовать:

1.2.1. Гостиницы, мотели и другие с количеством номеров более 50:

– требованиям (*табл. 1-П1.1*);

– критериям балльной оценки (*табл. 2-П1.1*) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории «пять звезд» –	20 баллов <1>
для категории «четыре звезды» –	100 баллов <1>
для категории «три звезды» –	80 баллов <2>
для категории «две звезды» –	50 баллов <3>
для категории «одна звезда» –	20 баллов <4>

1.2.2. Гостиницы, мотели и другие с количеством номеров менее 50:

– требованиям (*табл. 1-П1.1*);

– критериям балльной оценки (*табл. 3-П1.1*) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории «пять звезд» –	70 баллов <5>
для категории «четыре звезды» –	60 баллов <5>
для категории «три звезды» –	45 баллов <2>
для категории «две звезды» –	35 баллов <3>
для категории «одна звезда» –	18 баллов <4>

1.2.3. Дома отдыха, пансионаты и аналогичные средства размещения:

– требованиям (*табл. 1-П1.1*);

– критериям балльной оценки (*табл. 4-П1.1*) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории «пять звезд» – 135 баллов <6>

для категории «четыре звезды» – 115 баллов <6>

для категории «три звезды»– 95 баллов <7>

для категории «две звезды» – 60 баллов <8>

для категории «одна звезда» – 30 баллов <9>

Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10%.

Если средство размещения по суммарному количеству баллов не соответствует категории, установленной при предварительной оценке (1-й этап), то принимаются следующие решения:

– в случае если суммарное количество баллов ниже значений, установленных для данной категории, средству размещения присваивается более низкая категория по отношению к предварительной оценке;

– в случае если суммарное количество баллов выше значений, установленных для данной категории, средству размещения присваивается категория, соответствующая предварительной оценке.

2. Требования к гостиницам и другим средствам размещения различных категорий

(Знак «+» означает необходимость выполнения требования)

Таблица 1-П1.1

Требование	**Категория**				
	*	**	***	****	*****
1. ЗДАНИЕ И ПРИЛЕГАЮЩАЯ К НЕМУ ТЕРРИТОРИЯ					
Вывеска:					
– освещаемая или светящаяся	+	+	+	+	+
Вход для гостей					
– отдельный от служебного входа <10>			+	+	+
– с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля				+	+
– воздушно-тепловая завеса				+	+
– в ресторан (кафе, бар и т.п.) из средства размещения <11>		+	+	+	+
2. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ					
Аварийное освещение и энергоснабжение:					

Продолжение табл. 1-П1.1

Требование	Категория				
	*	**	***	****	*****
– аварийное освещение (аккумуляторы, фонари)	+	+	+	+	+
– стационарный генератор <12>, обеспечивающий основное освещение и работу основного оборудования (в том числе лифтов) в течение не менее 24 часов			+	+	+
Водоснабжение:					
– горячее, холодное	+	+	+	+	+
– горячее от резервной системы ГВС на время аварии, профилактических работ			+	+	+
– установка по обработке воды с целью обеспечения ее пригодности для питья <13>				+	+
– наличие бутилированной питьевой воды в номере (бесплатно) <13>	+	+	+		
Кондиционирование воздуха во всех помещениях круглогодично				+	+
Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты				+	+
Лифт <14> в здании:					
– более пяти этажей	+	+			
– более трех этажей <15>			+		
– более двух этажей <15>				+	+
– служебный, грузовой (или грузоподъемник) <10, 15>				+	+
Время ожидания лифта (при наличии):					
– не более 45 сек.			+		
– не более 30 сек.				+	+
Круглосуточная работа лифта (при наличии)	+	+	+	+	+
Телефонная связь из номера:					
– внутренняя (без выхода за пределы гостиницы) или кнопка вызова обслуживающего персонала в 100% номеров	+				
– внутренняя в 100% номеров		+			
– внутренняя и городская в 100% номеров			+		
– внутренняя, городская, междугородная и международная в 100% номеров				+	+
Телефоны коллективного пользования в общественных помещениях (вестибюле) в кабине или под акустическим колпаком:					
– городской, междугородный	+	+	+		
– городской, междугородный, международный				+	+

Продолжение табл. 1-П1.1

Требование		Категория				
		*	**	***	****	*****
3. НОМЕРНОЙ ФОНД						
Мест в одно/двухместных номерах не менее: – 60% – 80% – 100%		+	+	+	+	+
Многокомнатные номера или номера, которые могут быть соединены				+		
Многокомнатные номера					+	
Многокомнатные номера и номера, которые могут быть соединены						+
Не менее 5% от общего количества номеров – многокомнатные номера						+
Площадь номера должна позволять гостю свободно, удобно и безопасно передвигаться и использовать все оборудование и мебель		+	+	+	+	+
Площадь номера (не учитывая площадь санузла, лоджии, балкона), $м^2$ не менее						
однокомнатного одноместного	однокомнатного двухместного					
9	12	+	+	+		
12	15				+	
14	16					+
Номера, предназначенные для приема большего числа гостей, должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего, $м^2$ не менее: – 6 – для средств размещения круглогодичного функционирования; – 4,5 – для средств размещения сезонного функционирования		+ +	+ +			
Санузел в номере (умывальник, унитаз, ванна или душ): – не менее 25% номеров – не менее 50% номеров – 100% номеров		+	+	+	+	+
Площадь санузла, $м^2$ не менее: – 1,75 – 2,5 – 3,8		+	+	+	+	+

Продолжение табл. 1-П1.1

Требование	Категория				
	*	**	***	****	*****
4. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ					
Охранная сигнализация, электронные замки или видеокамеры в коридорах				+	+
Звукоизоляция: повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 дБ				+	+
Отопление	+	+	+	+	+
Вентилятор (в районах с жарким климатом) <17> Охлаждение (или кондиционирование) воздуха для обеспечения теплового комфорта 18–25 °С (в районах с жарким климатом) <17> Термостат для индивидуальной регулировки температуры	+	+	+ +	 +	 +
5. САНИТАРНЫЕ ОБЪЕКТЫ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ					
Туалеты: – общий туалет из расчета один на 20 человек, проживающих в номерах без туалета, но не менее двух на этаж					
– вблизи общественных помещений	+	+	+	+	+
Оборудование туалетов: туалетные кабины, умывальник с зеркалом, электророзетка, туалетная бумага, мыло*, махровые или бумажные полотенца (или электрополотенце), крючки для одежды, корзина для мусора					
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 30 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	+				
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 20 человек, проживающих в номерах без ванны или душа		+			
Оборудование ванных комнат/душевых: ванны, душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с зеркалом и полкой для туалетных принадлежностей, крючки для одежды, корзина для мусора	+	+			
6. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ					
Общественные помещения должны иметь					
мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению помещения	+	+	+	+	+
Площадь холла <10> не менее: – 9 м^2 плюс по 1 м^2 из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 25 м^2	+				

* Допускается наличие диспенсера с жидким мылом.

Продолжение табл. 1-П1.1

Требование	Категория				
	*	**	***	****	*****
– 20 м^2 плюс по 1 м^2 из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 40 м^2 – 30 м^2 плюс по 1 м^2 из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 80 м^2 – 30 м^2 плюс по 1 м^2 из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 120 м^2 – 30 м^2 плюс по 1 м^2 из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 160 м^2		+	+ +	+ +	+ +
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания	+	+			
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания с соответствующей мебелью (кресла, диваны, стулья, журнальные столики), с газетами, журналами			+	+	+
– с подачей напитков и музыкальным вещанием				+	+
Ковры, ковровое или иное напольное покрытие в зоне отдыха			+	+	+
Декоративное озеленение, художественные композиции, музыкальное вещание			+	+	+
Индивидуальные сейфовые ячейки для хранения ценностей гостей <18>			+	+	+
Гардероб вблизи общественных помещений <10>				+	+
Вешалки в холле и общественных помещениях	+	+	+	+	+
Помещение (часть помещения) для просмотра телепередач	+	+			
Конференц-зал с соответствующим оборудованием					+
Бизнес-центр (электронные средства связи, копировальная техника, помещения для переговоров, компьютеры)				+	+
Спортивно-оздоровительный центр с тренажерным залом				+	+
Плавательный бассейн Плавательный бассейн или сауна с мини-бассейном				 +	+
Ковровое покрытие (ковры) в коридорах			+	+	+
Медицинский кабинет					+
Магазины и торговые киоски				+	+
7. ПОМЕЩЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ПИТАНИЯ					
Ресторан или другие типы предприятий питания		+	+		

Продолжение табл. 1-П1.1

Требование	Категория				
	*	**	***	****	*****
Ресторан – несколько залов – банкетный зал (залы), возможен трансформируемый в конференц-зал – ночной клуб (бар)				+ + +	+ + +
Кафе/бар				+	+
8. УСЛУГИ					
Служба приема – круглосуточный прием (в домах отдыха, пансионатах и аналогичных средствах размещения допускается наличие службы приема, с которой можно связаться круглосуточно. Для средств размещения с оказанием оздоровительных услуг допускается замена ночных дежурных медработниками, оказывающими неотложную медицинскую помощь)	+	+	+	+	+
Вручение корреспонденции гостям	+	+	+	+	+
Служба поиска проживающих <15>				+	+
Швейцар <15>				+	+
Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно: – обязательно <20> – по просьбе		 +	 +	 +	 +
Утренняя побудка (по просьбе)	+	+	+	+	+
Ежедневная уборка номера горничной, включая заправку постелей	+	+	+	+	+
Вечерняя подготовка номера				+	+
Смена постельного белья: – один раз в пять дней – один раз в три дня – ежедневно	+	 +	 +	 +	 +
Смена полотенец: – один раз в три дня – ежедневно	+	+	 +	 +	 +
Стирка и глажение: – исполнение в течение суток – экспресс-обслуживание <15>			+	+ +	+ +
Глажение: – исполнение в течение 1 часа – предоставление утюга, гладильной доски	 +	 +	 +	+ 	+
Химчистка <15>: – исполнение в течение суток – экспресс-обслуживание			+ 	 +	 +
Мелкий ремонт одежды			+	+	+
Автомат для чистки обуви			+	+	+
Почтовые и телеграфные услуги			+	+	+

Окончание табл. 1-П1.1

Требование	Категория				
	*	**	***	****	*****
Отправление и доставка корреспонденции, телексов/телефаксов				+	+
Хранение ценностей в сейфе администрации	+	+	+	+	+
Хранение багажа	+	+	+	+	+
Обмен валюты или прием платежей по кредитным картам <10>			+	+	+
Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.)				+	+
Вызов такси			+	+	+
Аренда (прокат) автомашины				+	+
Бронирование и/или продажа билетов на различные виды транспорта			+	+	+
Бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия				+	+
Туристские услуги: – туристская информация – экскурсии, гиды-переводчики	+	+	+	+ +	+ +
Медицинские услуги: вызов скорой помощи, пользование аптечкой	+	+	+	+	+
9. УСЛУГИ ПИТАНИЯ					
Обслуживание: – возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание) – предоставление завтрака (7.00 – 10.00) – круглосуточное предоставление услуг питания <15>		 +	+ +	+ + +	+ + +
Обслуживание в номере: – в часы завтрака – круглосуточно <15> – меню завтрака в номере <15>			 + +	 + +	 + +
10. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ И ЕГО ПОДГОТОВКЕ					
Письменные стандарты для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы	+	+	+	+	+
Квалификация: руководители и персонал должны соответствовать квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) к основным должностям работников туристской индустрии – сектор «Гостиницы»	+	+	+	+	+
Внешний вид персонала: форменная одежда, служебные значки		+	+	+	+

3. Критерии балльной оценки гостиниц и других средств размещения различных категорий с количеством номеров более 50

Таблица 2-П1.1

№ п/п.	Требование	Кол-во баллов
1	**2**	**3**
1	Здания и общественные помещения	
1.1	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения	6
	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником местного значения	4
1.2	Внешний вид (фасад, балконы, лоджии, ставни): – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.3	Наличие второго лифта (служебного), используемого исключительно для персонала и доставки багажа	2
1.4	Наличие гостевых лифтов: – 2 лифта и более – 1 лифт	 5 3
1.5	Наличие гостиных (салонов)	2
1.6	Наличие этажей (номеров) для некурящих	2
1.7	Наличие отдельного входа с улицы в ресторан, кафе или бар	3
1.8	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	
1.8.1	Напольное покрытие: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.8.2	Стены: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.8.3	Занавеси: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.8.4	Освещение: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1

Продолжение табл. 2-П1.1

1	2	3
1.8.5	Мебель: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.9	Площадь, занятая ресторанами, $м^2$ не менее: – 1,8 на 1 проживающего – 1,6 на 1 проживающего – 1,2 на 1 проживающего (допускается уменьшение данного показателя на 20% в случае расположения средства размещения в местности с достаточным количеством близко расположенных предприятий общественного питания)	 3 2 1
1.10	Площадь, занятая барами, $м^2$ не менее: – 1,8 на 1 проживающего – 1,3 на 1 проживающего – 0,39 на 1 проживающего	 3 2 1
2	Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)	
2.1	Напольное покрытие: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.2	Мебель: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.3	Занавеси: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.4	Постельные принадлежности: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
3	Телевидение в номерах (телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомагнитофона, видеокассет в 100% номеров)	2
4	Качество, состояние оборудования ванных комнат	
4.1	Стены, пол: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
4.2	Сантехническое оборудование: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1

Продолжение табл. 2-П1.1

1	2	3
4.3	Краны: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
4.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
4.5	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	2
4.6	Подогрев пола в ванной комнате	3
4.7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
4.8	Состояние покрытия стен в ванной комнате: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
4.9	Наличие биде не менее чем в 50% номеров (в ванной комнате)	2
4.10	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
5	Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородной связью	по 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов
6	Телекс или электронная почта	2
7	Телефакс	2
8	Транспортное обслуживание: доставка проживающих и багажа	6
9	Дополнительные услуги	
9.1	Наличие парикмахерской (косметического салона)	2
9.2	Наличие ресторанов, кафе, других предприятий питания	по 1 баллу за каждое предприятие питания, но не более 6 баллов
9.3	Наличие ресторана национальной кухни или специализированного ресторана с фирменными блюдами	5
9.4	Время работы предприятий питания не менее: – 14 часов в сутки – 12 часов в сутки – 8 часов в сутки	 6 4 2
9.5	Время работы баров не менее: – 14 часов в сутки – 12 часов в сутки – 8 часов в сутки	 8 6 2

Окончание табл. 2-П1.1

1	2	3
9.6	Наличие постоянных или временных торговых точек	по 1 баллу за торговую точку, но не более 4 баллов
9.7	Наличие казино	1
9.8	Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки (кроме мотелей) с количеством мест: – 50% от количества мест в средстве размещения в закрытом или открытом паркинге на расстоянии до 100 м от средства размещения с возможностью предоставления услуги подачи автомобиля; – 50% от количества мест в средстве размещения в паркинге на расстоянии до 200 м от средства размещения в районах (кварталах, местах) без автомобильного движения; – 30% от количества мест в средстве размещения	 6 4 2
9.9	Наличие проката: – автотранспорта – курортно-бытовых товаров и инвентаря	 1 1
9.10	Наличие комнаты площадью не менее 30 м^2 с естественным освещением для детских игр: – под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки) – без наблюдения квалифицированного персонала	 3 2
9.11	Наличие сервиса для инвалидов	10
9.12	Наличие прочих услуг (аттракционы, зал игровых автоматов, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика, обмен валюты и другие)	по 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
9.13	Наличие зала для фитнеса площадью не менее 30 м^2 с не менее 6 гимнастическими снарядами или тренажерами	2
9.14	Наличие теннисного корта / 4-стенного корта для сквоша 7 × 10 м	2
9.15	Наличие плавательного бассейна с площадью водной поверхности м^2: – не менее 80 – не менее 60 – не менее 35 – менее 35	 6 4 2 1
9.16	Наличие сауны: – на 6 человек и более – менее 6 человек	 2 1

4. Критерии балльной оценки гостиниц и других средств размещения различных категорий с количеством номеров менее 50

Таблица 3-П1.1

№ п/п.	Требование	Кол-во баллов
1	**2**	**3**
1	Расположение средства размещения у моря (океана), на берегу реки или естественного водоема <21>:	
	– первая линия	3
	– вторая линия	2
	– третья линия	1
2	Здания и общественные помещения	
2.1	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения	6
	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником местного значения	4
2.2	Внешний вид (фасад, балконы, лоджии, ставни):	
	– отличные	3
	– хорошие	2
	– удовлетворительные	1
2.3	Наличие гостевых лифтов	3
2.4	Наличие гостиных (салонов)	2
2.5	Наличие этажей (номеров) для некурящих	2
2.6	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	
2.6.1	Напольное покрытие:	
	– отличное	3
	– хорошее	2
	– удовлетворительное	1
2.6.2	Стены:	
	– отличное	3
	– хорошее	2
	– удовлетворительное	1
2.6.3	Занавеси:	
	– отличное	3
	– хорошее	2
	– удовлетворительное	1
2.6.4	Освещение:	
	– отличное	3
	– хорошее	2
	– удовлетворительное	1
2.6.5	Мебель:	
	– отличное	3
	– хорошее	2
	– удовлетворительное	1

Продолжение табл. 3-П1.1

1	2	3
3	Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)	
3.1	Напольное покрытие: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
3.2	Мебель: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
3.3	Занавеси: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
3.4	Постельные принадлежности: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
4	Телевидение в номерах (телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомагнитофона, видеокассет в 100% номеров)	2
5	Качество, состояние оборудования ванных комнат	
5.1	Стены, пол: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
5.2	Сантехническое оборудование: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
5.3	Краны: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
5.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
5.5	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	2
5.6	Подогрев пола в ванной комнате	3
5.7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
5.8	Состояние покрытия стен в ванной комнате: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1

Окончание табл. 3-П1.1

1	2	3
5.9	Наличие биде не менее чем в 50% номеров (в ванной комнате)	2
5.10	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
6	Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородной связью	по 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов
7	Телекс или электронная почта	2
8	Телефакс	2
9	Транспортное обслуживание: доставка проживающих и багажа	6
10	Дополнительные услуги	
10.1	Время работы предприятий питания не менее: – 14 часов в сутки – 12 часов в сутки – 8 часов в сутки	 6 4 2
10.2	Время работы баров не менее: – 14 часов в сутки – 12 часов в сутки – 8 часов в сутки	8 6 2
10.3	Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки	2
10.4	Наличие сервиса для инвалидов	10
10.5	Наличие прочих услуг (игровые автоматы, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика)	по 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
10.6	Наличие сауны: – на 6 человек и более – менее 6 человек	2 1
10.7	Наличие закрытого плавательного бассейна с площадью $м^2$: – не менее 150 (площадь водной поверхности не менее 80) – не менее 100 (площадь водной поверхности не менее 60) – не менее 80 (площадь водной поверхности не менее 35) – менее 35	 6 4 2 1
10.8	Наличие открытого плавательного бассейна <21> с подогреваемой водой с площадью водной поверхности $м^2$: – не менее 80 – не менее 60 – не менее 35 – менее 35	 6 4 2 1
10.9	Наличие открытого плавательного бассейна <21> с неподогреваемой водой с площадью водной поверхности $м^2$: – не менее 80 – не менее 60 – не менее 35 – менее 35	 4 3 2 1

5. Критерии балльной оценки домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения

Таблица 4-П1.1

№ п/п.	Требование	Кол-во баллов
1	**2**	**3**
1	Расположение средства размещения у моря (океана), на берегу реки или естественного водоема: – первая линия – вторая линия – третья линия	 3 2 1
2	Площадь территории (включая площадь застройки) в расчете на одного отдыхающего $м^2$: – более 200 – от 100 до 200 – от 50 до 100	 3 2 1
3	Наличие парковой/лесопарковой зоны площадью: – более 10 га – не менее 2 га – менее 1 га	 3 2 1
4	Состояние паркового/лесопаркового хозяйства (деревьев, кустарников, декоративных растений, травяного покрова, дорожек, тропинок) – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
5	Расположение сооружений для развлечений и фитнеса на открытом воздухе в местах, наиболее удаленных от прилегающих улиц, зданий и технических зон средства размещения	2
6	Состояние навесов, беседок: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
7	Здания и общественные помещения	
7.1	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения	6
7.2	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником местного значения	4
7.3	Расположение средства размещения на территории историко-архитектурных памятников, религиозно-культовых объектов, заповедников, географических достопримечательностей	3
7.4	Наличие стилизованных средств размещения (замок, изба, юрта, плавсредство и др.)	1

Продолжение табл. 4-П1.1

1	2	3
7.5	Наличие балконов или лоджий: – в 100% номеров – в 50% номеров	 2 1
7.6	Внешний вид (фасад, балконы, лоджии, ставни): – отличные – хорошие – удовлетворительные	 3 2 1
7.7	Наличие второго лифта (служебного), используемого исключительно для персонала и доставки багажа	2
7.8	Наличие гостевых лифтов: – 2 лифта и более – 1 лифт	 5 3
7.9	Наличие гостиных (салонов)	2
7.10	Наличие этажей (номеров) для некурящих	2
8	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	
8.1	Напольное покрытие: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
8.2	Стены: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
8.3	Занавеси: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
8.4	Освещение: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
8.5	Мебель: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
9	Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)	
9.1	Напольное покрытие: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
9.2	Мебель: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1

Продолжение табл. 4-П1.1

1	2	3
9.3	Занавеси: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
9.4	Постельные принадлежности: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
10	Телевидение в номерах (телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомагнитофона, видеокассет в 100% номеров)	2
11	Качество, состояние оборудования ванных комнат	
11.1	Стены, пол: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
11.2	Сантехническое оборудование: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
11.3	Краны: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
11.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
11.5	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	2
11.6	Подогрев пола в ванной комнате	3
11.7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
11.8	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
12	Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородной связью	по 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов
13	Услуги связи: телефон, почта, телеграф, телефакс, электронная почта	1
14	Транспортное обслуживание: доставка проживающих и багажа	6
15	Услуги питания	
15.1	Наличие ресторанов, кафе, других предприятий питания	по 1 баллу за каждое предприятие питания, но не более 6 баллов

Продолжение табл. 4-П1.1

1	2	3
15.2	Обслуживание: – «шведский стол» – «а ля карт» – выбор меню при полном пансионе и полупансионе во время обеда или ужина: – меню из четырех блюд – выбор как минимум из трех основных блюд, двух закусок и двух десертов (для средств размещения с оказанием лечебно-оздоровительных услуг допускается во время обеда диетическое стандартное меню с возможностью замены блюд) – меню из четырех блюд – выбор как минимум из двух основных блюд	 5 4 3 2
15.3	Напитки: – обслуживание напитками на этаже не менее 16 часов в сутки или мини-бар в 100% номеров – обслуживание напитками на территории пансионата, дома отдыха и средства размещения с оказанием лечебно-оздоровительных услуг не менее: – 16 часов в сутки – 12 часов в сутки – автомат для напитков или круглосуточная продажа напитков на территории средства размещения	 6 6 4 6
16	Дополнительные услуги	
16.1	Наличие парикмахерской (косметического салона)	2
16.2	Наличие постоянных или временных торговых точек	по 1 баллу за торговую точку, но не более 4 баллов
16.3	Обеспечение специализированного отдыха (охота, рыбалка и др.)	по одному баллу за каждый вид, но не более 4 баллов
16.4	Наличие: – закрытого теннисного корта/четырехстенного корта для сквоша размером не менее 70 м^2 – площадок для тенниса, гольфа, футбола и пр.	 2 по одному баллу за каждую площадку, но не более 6 баллов
16.5	Наличие терренкура (пешеходного маршрута с разметкой расстояния)	1

Продолжение табл. 4-П1.1

1	2	3
16.6	Наличие велосипедной дорожки для велопрогулок	2
16.7	Наличие закрытого плавательного бассейна с площадью м^2: – не менее 150 (площадь водной поверхности не менее 80) – не менее 100 (площадь водной поверхности не менее 60) – не менее 80 (площадь водной поверхности не менее 35) – менее 35	 6 4 2 1
16.8	Наличие открытого плавательного бассейна с подогреваемой водой с площадью водной поверхности м^2: – не менее 80 – не менее 60 – не менее 35 – менее 35	 6 4 2 1
16.9	Наличие открытого плавательного бассейна с неподогреваемой водой с площадью водной поверхности м^2: – не менее 80 – не менее 60 – не менее 35 – менее 35	 4 3 2 1
16.10	Наличие проката: автотранспорта, водного и водомоторного транспорта, катамаранов, аквалангов; животных (лошади, верблюды, собачьи упряжки); курортно-бытовых товаров и инвентаря и пр.	1
16.11	Наличие комнаты для детских игр площадью не менее 30 м^2 с естественным освещением: – под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки) – без наблюдения квалифицированного персонала	 3 2
16.12	Наличие детской игровой площадки: – под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки) – без наблюдения квалифицированного персонала	 2 1
16.13	Наличие прочих услуг (аттракционы, зал игровых автоматов, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика, обмен валюты и др.)	по 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
16.14	Наличие зала для фитнеса площадью не менее 30 м^2 с не менее 6 гимнастическими снарядами или тренажерами	2
16.15	Наличие сауны: – на 6 человек и более – менее 6 человек	 2 1
16.16	Общий/косметический массаж	1
17	Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки	1
18	Наличие сервиса для инвалидов	10

Окончание табл. 4-П1.1

1	2	3
19	Оздоровительные услуги	
19.1	Наличие оздоровительных процедур:	по одному баллу за каждый вид лечения, но не более 6 баллов
19.2	Наличие природных факторов для оказания оздоровительных услуг	1
19.3	Наличие современного оборудования для оздоровительных процедур (не менее 40% от общего количества оборудования с датой изготовления не более пятилетней давности)	6
19.4	Наличие кабинетов бальнеогрязевых процедур	по одному баллу за каждую процедуру, но не более 6 баллов
19.5	Наличие кабинетов процедур талассотерапии	по одному баллу за каждую процедуру, но не более 6 баллов
19.6	Наличие кабинетов прочих оздоровительных процедур	по одному баллу за каждую процедуру, но не более 6 баллов
19.7	Квалифицированная медицинская помощь (консультации) врача-специалиста	2

Сноски к *приложению 1.1*

<1> Суммарное количество баллов по пунктам 1.2, 1.3, 1.8.1 – 1.8.5, 2.1 – 2.4, 4.1 – 4.3, 4.7, 4.8 должно быть не менее 45 баллов.

<2> Суммарное количество баллов по пунктам 1.2, 1.8.1 – 1.8.5, 2.1 – 2.4, 4.1 – 4.3, 4.8 должно быть не менее 29 баллов.

<3> Суммарное количество баллов по пунктам 1.2, 1.8.1 – 1.8.5, 2.1 – 2.4, 4.1 – 4.3, 4.8 должно быть не менее 19 баллов.

<4> Суммарное количество баллов по пунктам 1.2, 1.8.1 – 1.8.5, 2.1 – 2.4, 4.1 – 4.3, 4.8 должно быть не менее 15 баллов.

<5> Суммарное количество баллов по пунктам 1.2, 1.8.1 – 1.8.5, 2.1 – 2.4, 4.1 – 4.3, 4.7, 4.8 должно быть не менее 43 баллов.

<6> Суммарное количество баллов по пунктам 7.6, 8.1 – 8.5, 9.1 – 9.4, 11.1 – 11.3, 11.7, 11.8, 13, 15.2 должно быть не менее 45 баллов.

<7> Суммарное количество баллов по пунктам 7.6, 8.1 – 8.5, 9.1 – 9.4, 11.1 – 11.3, 13 должно быть не менее 29 баллов.

<8> Суммарное количество баллов по пунктам 7.6, 8.1 – 8.5, 9.1 – 9.4, 11.1 – 11.3, 13 должно быть не менее 19 баллов.

<9> Суммарное количество баллов по пунктам 7.6, 8.1 – 8.5, 9.1 – 9.4, 11.1 – 11.3, 13 должно быть не менее 15 баллов.

<10> Требование не является обязательным для гостиниц и других средств размещения с количеством номеров менее 50.

<11> При наличии ресторана (кафе, бара и пр.), кроме домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.

<12> Требование не является обязательным при использовании аварийного энергоснабжения.

<13> В районах, где отсутствует гарантия качества питьевой воды.

<14> Требование не является обязательным в случае невозможности установки лифта по техническим причинам (при наличии документального подтверждения). При отсутствии лифта обеспечивается бесплатная доставка багажа.

<15> Требование не является обязательным для коттеджей, домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.

<16> В домах отдыха, пансионатах и других аналогичных средствах размещения допускается наличие внутренней телефонной связи или кнопки вызова обслуживающего персонала.

<17> Районы, расположенные в южной климатической зоне.

<18> Требование не является обязательным при наличии индивидуальных сейфов в 100% номеров.

<19> Для гостиниц и других средств размещения с количеством номеров менее 50.

<20> Для всех категорий гостиниц и других средств размещения при отсутствии лифта (см. раздел 2 «лифт в здании»).

<21> Для гостиниц и других средств размещения, расположенных в курортной местности.

Приложение 1.2

ТРЕБОВАНИЯ К НОМЕРАМ ГОСТИНИЦ И ДРУГИХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ

1. Общие требования

1.1. Классификация номеров по категориям основана на комплексе требований (*табл. 1-П1.2*) и критериях балльной оценки (*табл. 2-П1.2*).

1.2. Устанавливаются следующие категории номеров средства размещения:

– высшая: «сюит»,	– «студия»;	– третья;
– «апартамент»,	– первая;	– четвертая;
– «люкс»,	– вторая;	– пятая.

2. Методика оценки номеров гостиниц и других средств размещения на соответствие категориям

2.1. Оценка соответствия номеров категориям проводится в три этапа:

п е р в ы й э т а п – проводится предварительная оценка соответствия номера требованиям, приведенным *в табл. 1-П1.2*. По результатам предварительной оценки составляются протоколы соответствия номеров категориям;

в т о р о й э т а п – проводится балльная оценка соответствия номеров по критериям, приведенным *в табл. 2-П1.2*. По результатам балльной оценки составляются протоколы, в которых указывается суммарное количество баллов;

т р е т и й э т а п – на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия номеров категориям.

2.2. Номера определенной категории должны соответствовать:

– требованиям (*табл. 1-П1.2*);

– критериям балльной оценки (*табл. 2-П1.2*) с учетом следующего суммарного количества баллов. Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10% (кроме номеров второй, третьей, четвертой и пятой категории).

для категории высшая «сюит» <1>	– 45 баллов
для категории высшая «апартамент» <1>	– 45 баллов
для категории высшая «люкс» <1>	– 45 баллов
для категории высшая «студия» <1>	– 45 баллов
для категории первая <2>	– 23 балла
для категории вторая <3>	– 9 баллов
для категории третья <3>	– 9 баллов
для категории четвертая <4>	– 8 баллов
для категории пятая <4>	– 4 балла

Если номера первой, второй, третьей, четвертой, пятой категории по суммарному количеству баллов не соответствуют категории, установленной при предварительной оценке (1-й этап), принимаются следующие решения:

– в случае, если суммарное количество баллов в номере первой категории ниже значений, установленных для данной категории, номеру присваивается более низкая категория – вторая;

– в случае, если в номерах второй, третьей, четвертой и пятой категории суммарное количество баллов ниже установленных значений, номера выводятся из номерного фонда для ремонта.

Таблица 1-П1.2

3. Требования к номерам гостиниц и других средств размещения различных категорий

Показатели	Номер высшей категории				Номер первой категории	Номер второй категории	Номер третьей категории	Номер четвертой категории	Номер пятой категории
	«сюит»	«апарта-мент»	«люкс»	«студия»					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Одна жилая комната				+ <5>	+	+	+	+	+
Две жилые комнаты – гостиная/столовая/кабинет и спальня общей площадью не менее 35 м^2			+						
Две жилые комнаты и более – гостиная/столовая и спальня (кабинет) общей площадью не менее 40 м^2		+							
Три жилые комнаты и более – гостиная/столовая, спальня, кабинет общей площадью не менее 75 м^2	+								
I. Техническое оснащение									
Освещение:									
– от потолочного (настенного) или напольного светильника	+	+	+	+	+	+	+	+	+
– прикроватный светильник	+	+	+	+	+	+	+	+	+
– настольная лампа	+	+	+	+	+ <6>				
– светильник над умывальником	+	+	+	+	+	+	+	+	
– выключатель дистанционного управления основного источника света у изголовья кровати <7>	+	+	+	+	+ <6>				
– выключатель освещения у входа в номер и у изголовья кровати	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Фонарь карманный электрический	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение табл. 1-П1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Телефонный аппарат: – в номере на прикроватной тумбочке – в каждой комнате <9>	+ +	+ +	+ +	+	+ <8>				
– дополнительно в ванной комнате (или кнопка вызова обслуживающего персонала) <6>	+	+	+	+	+ <6>				
Будильное устройство (таймер) <10>	+	+	+	+					
Радиоприемник (при отсутствии телевизора)						+	+	+	+
Телевизор <11> – цветной с пультом управления – с приемом программ основных телекомпаний мира – видеомагнитофон <12> – по просьбе гостя	 + + +	 + + +	 + + +	 + + +	 + <8> + <6> + <6> + <13>	 + <13>			
Мини-бар (мини-холодильник)	+	+	+	+	+ <8>				
Мини-сейф <14>	+	+	+	+	+ <6>				
II. Оснащение мебелью и инвентарем									
Кухонное оборудование		+							
Кровать (минимальные размеры): Односпальная 80 x 190 см Односпальная 90 x 200 см Двуспальная 160 x 190 см Двуспальная 160 x 200 см	 + 	 + 	 + +	 + +	 + <13> + <8> + <13> + <8>	 + + 	 + + 	 + + 	 + +
Двуспальная 200 x 200 см	+	+							
Комплект постельных принадлежностей и белья: матрас с наматрасником, две подушки, одеяло, дополнительное одеяло, покрывало на кровать, простыня, пододеяльник, наволочки – белье из натуральных тканей (лен, хлопок, шелк)	+ +	+ +	+ +	+ +	+ + <6>	+ 	+ 	+ 	+

Продолжение табл. 1-П1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ковры или ковровое покрытие пола	+	+	+	+	+ <6>				
Прикроватный коврик у каждой кровати при отсутствии ковров или коврового покрытия					+	+	+	+	+
Прикроватная тумбочка (столик) у каждого спального места	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Шкаф с полками <15> (допускается встроенный) с вешалкой и плечиками (не менее 5 шт./место)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Вешалка для верхней одежды и головных уборов <16>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Стулья: не менее одного на проживающего	+	+	+	+ <19>	+ <17>	+ <17>	+	+	+
Кресло: не менее одного на проживающего	+	+	+ <19>	+ <19>	+ <6>, <18>				
Диван (на номер)	+	+	+ <19>	+ <19>	+ <19>				
Стол/туалетный стол	+	+	+	+	+	+	+		
Письменный стол с рабочим креслом	+								
Журнальный столик	+	+	+	+	+ <6>				
Полка (подставка для багажа)	+	+	+	+	+	+	+		
Подставка (полка) под телевизор	+	+	+	+	+				
Корзина для бумажного мусора	+	+	+	+	+	+	+		
Плотные занавеси (или жалюзи), обеспечивающие затемнение помещения	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Зеркало в полный рост или большого размера в прихожей и/или в комнате	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Щетки: одежная, сапожная	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ключ для открывания бутылок	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение табл. 1-П1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Графин, стаканы					+ <20>	+	+	+	+
Набор посуды		+							
Набор посуды для мини-бара	+	+	+	+	+ <8>				
Пепельница(ы) <21>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Набор письменных принадлежностей (конверты, почтовая бумага, ручка, карандаш)	+	+	+	+	+				
Информационные материалы в номере:									
– телефонный справочник	+	+	+	+	+				
– перечень предоставляемых средством размещения услуг	+	+	+	+	+	+	+	+	+
– рекламные материалы (буклеты, брошюры и пр.) с туристской и другой информацией	+	+	+	+	+	+	+		
Противопожарная инструкция	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Инструкция для проживающих о действиях в случае пожара и в экстремальных условиях, характерных для данного места (оползни в горах, землетрясения и т.п.)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Меню завтрака <25>	+	+	+	+	+				
Анкета гостя	+	+	+	+	+	+	+		
III. Инвентарь и предметы санитарно-гигиенического оснащения номера									
– умывальник, унитаз, ванна или душ	+	+	+	+	+				
– умывальник, унитаз (или полный санузел на 2–3 номера) <22>						+	+		
– умывальник								+	
– дополнительный туалет	+								

Продолжение табл. 1-П1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зеркало: – над умывальником – большого размера или зеркальная стенка – косметическое для бритья и макияжа	 + +	 + +	 + +	 + +	 + + <6> + <6>	 +	 +	 +	
Полка для туалетных принадлежностей (туалетный стол <6>)	+	+	+	+	+	+	+	+	
Занавес для ванны <23>	+	+	+	+	+				
Ручка на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении	+	+	+	+	+ <6>				
Коврик (махровый)	+	+	+	+	+				
Фен для сушки волос	+	+	+	+	+ <8>				
Полотенцедержатель, крючки для одежды	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Полотенца, в том числе банное (для каждого гостя) – не менее двух – не менее трех – не менее четырех	 	 +	 +	 +	 + <13> + <24> + <6>	 +	 +	 +	 +
– не менее пяти (четыре полотенца в ванной комнате и одно дополнительное полотенце в гостевом туалете, при наличии в гостевом туалете душевой кабины или ванны два дополнительных полотенеца)	+								
Халат банный (на каждого гостя)	+	+	+	+	+ <6>				
Шапочка банная (на каждого гостя)	+	+	+	+	+ <8>				
Тапочки банные (на каждого гостя)	+	+	+	+	+ <6>				

Окончание табл. 1-П1.2

Туалетные принадлежности на каждого гостя (замена по мере использования): – туалетное мыло – в фирменной упаковке (с логотипом) – зубная щетка, зубная паста – шампунь – гель, лосьон	+ * + + + +	+ + + + +	+ + + + +	+ + + + +	+ ** + <8> + <6> + <8> + <6>	+ **	+ **	+ **	
Салфетки махровые, бумажные косметические	+	+	+	+	+ <6>				
Туалетная бумага: – многослойная – с резервным рулоном	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +	+ + <6> + <8>	+	+		
Держатель для туалетной бумаги	+	+	+	+	+	+	+		
Крышка для унитаза	+	+	+	+	+	+	+		
Щетка для унитаза (в футляре)	+	+	+	+	+	+	+		
Корзина для мусора	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Пакеты для предметов гигиены	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Пакеты для прачечной, химчистки (при наличии прачечной, химчистки)	+	+	+	+	+ <8>				

* В гостевом туалете допускается наличие диспенсера с жидким мылом.

** Для средства размещения категории 1–3 «звезды» не допускается наличие диспенсера с жидким мылом.

4. Критерии балльной оценки номеров гостиниц и других средств размещения различных категорий

Таблица 2-П1.2

№ п/п.	Требование	Кол-во баллов
1	**2**	**3**
1	Качество и состояние оборудования номерного фонда (во всех номерах)	
1.1	Напольное покрытие: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.2	Мебель: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
1.3	Занавеси: – отличное – хорошее – удовлетворительное – занавеси, обеспечивающие 100% затемнение номера	 3 2 1 3
1.4	Постельные принадлежности: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2	Качество, состояние оборудования ванных комнат (санузлов) для номеров высшей, первой, второй и третьей категории (для номеров четвертой категории – оборудование умывальника)	
2.1	Стены, пол: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.2	Сантехническое оборудование: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.3	Краны: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате*	2

* При наличии ванной комнаты.

Окончание табл. 2-П1.2

1	2	3
2.5	Наличие ручки на ванне или на стене у ванны для страховки от падения при скольжении*	2
2.6	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении*	2
2.7	Наличие махрового халата	1
2.8	Наличие покрытия стен в ванной комнате из кафеля или камня*: – до потолка – не менее чем на 1/3 от потолка	 3 1
2.9	Состояние кафельного покрытия**: – отличное – хорошее – удовлетворительное	 3 2 1
2.10	Наличие биде*	2
2.11	Наличие фена	1
2.12	Наличие косметического зеркала**	2
2.13	Наличие в ванной комнате отводной телефонной трубки, шнура или кнопки вызова персонала	2
2.14	Наличие туалетного стола**	2
2.15	Наличие зеркальной стенки**	2
2.16	Высота потолка более 3 м	2
2.17	Услуги мини-бара	2
2.18	Рум-сервис	2
2.19	В исключительных случаях при наличии в интерьере номера ценных художественных произведений, предметов антиквариата, а также мебели из ценных пород дерева и т.д. может быть присвоено дополнительно	4

Сноски к *приложению 1.2*:

<1> Суммарное количество баллов по пунктам 1.1 – 1.4, 2.1 – 2.3, 2.8, 2.9 должно быть не менее 27.

<2> Суммарное количество баллов по пунктам 1.1 – 1.4, 2.1 – 2.3, 2.8, 2.9 должно быть не менее 19.

<3> Суммарное количество баллов по пунктам 1.1 – 1.4, 2.1 – 2.3, 2.8, 2.9 должно быть не менее 9.

<4> Суммарное количество баллов устанавливается по пунктам 1.1 – 1.4.

* При наличии ванной комнаты.

** В ванной комнате/санузле или у умывальника.

<5> Однокомнатный номер площадью не менее 25 м^2.

<6> Для гостиниц и других средств размещения категории 4–5 «звезд».

<7> Для реконструируемых номеров.

<8> Для гостиниц и других средств размещения категории 3–5 «звезд».

<9> Требование не является обязательным при наличии переносной телефонной трубки.

<10> Требование не является обязательным при наличии интерактивного телевидения или программируемой побудки в телефонном аппарате.

<11> При наличии в регионе телевизионного вещания.

<12> При отсутствии в регионе телевизионного вещания.

<13> Для гостиниц и других средств размещения категории 1–2 «звезды».

<14> Требование не является обязательным при наличии индивидуальных сейфовых ячеек в службе приема.

<15> Допускается отсутствие полок в шкафу при наличии комода с ящиками.

<16> Допускается наличие вешалки для верхней одежды в шкафу, разделенном на две части.

<17> Требование не является обязательным при наличии пуфа.

<18> Допускается наличие в двухместном номере одного кресла и одного стула.

<19> Допускается наличие в двухместном номере одного дивана и одного кресла или двух кресел.

<20> Кроме гостиниц и других средств размещения категории 3–5 «звезд».

<21> Кроме номеров для некурящих.

<22> В гостиницах и других средствах размещения с номерным фондом не более 5 номеров допускается наличие полного санузла на 5 номеров.

<23> При наличии душа в ванне, кроме номеров с угловыми ваннами или угловыми джакузи.

<24> Для гостиниц и других средств размещения категории 3 «звезды».

<25> Требование не является обязательным для гостиниц и других средств размещения с количеством номеров менее 50, коттеджей, домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения.

Приложение 2

МЕЖДУНАРОДНАЯ ГОСТИНИЧНАЯ КОНВЕНЦИЯ

ЧАСТЬ 1

Преамбула

Согласно статье 53 гостиничной Конвенции 1970 г. стороны вносят ряд поправок, вызванных изменениями, происшедшими в профессиональной практике, и заявляют, что нижеследующие правила находятся в полном соответствии с профессиональной практикой заключения гостиничных контрактов.

Статья 1

Стороны, подписавшие Конвенцию. Таковыми являются:

– Международная гостиничная ассоциация (далее именуемая МГА). Главная контора зарегистрирована по адресу: Париж 75008, Рю де Фобур, Сент-Оноре, 89 (89 Rue de Faubourg Saint-Honore, 75008 Paris);

– Всемирная федерация ассоциации туристских агентств (далее именуемая ФУААВ) (Universal Federation of Travel Agents Association). Главная контора зарегистрирована по адресу: Париж 75001, Рю Сент-Оноре, 163.

Генеральный секретариат Федерации находится по адресу: Брюссель 1040, рю Фруассар, 89–93.

Статья 2

Обязательства сторон.

Стороны берут на себя следующие обязательства:

– сотрудничать с соответствующими национальными ассоциациями по вопросам соблюдения правил Конвенции на международном уровне;

– рекомендовать своим членам и принадлежащим им предприятиям при заключении гостиничных контрактов предоставлять преимущество тем предприятиям, которые находятся под юрисдикцией другой стороны.

Статья 3

Цели Конвенции.

Конвенция призвана регулировать подписание и исполнение контрактов, известных как «гостиничные контракты», которые заключают турагенты и владельцы гостиниц, взявшие на себя обязательства соблюдать правила данной Конвенции, или которые в своей повседневной практике используют их при заключении контрактов.

Стороны признают, что если какие-либо статьи Конвенции окажутся противоречащими национальному законодательству (включая также и антитрестовское законодательство) или международному праву, то такие статьи не будут иметь силы.

Статья 4

Международный характер Конвенции.

Конвенция применяется по отношению к гостиничным контрактам международного характера, заключенным между владельцами гостиниц и турагентами, чье местонахождение их предприятий зарегистрировано в разных государствах.

Статья 5

Вспомогательная и дополнительная роль Конвенции:

а) Конвенция будет применяться только в том случае, если между владельцем гостиницы и турагентом не заключен контракт частного характера;

б) Конвенция будет также применяться в том случае, если некоторые вопросы, предусмотренные Конвенцией, не были учтены в договоре.

Статья 6

Дополнительная роль Конвенции.

Стороны выражают намерение применять настоящую Конвенцию в качестве руководства для урегулирования спорных вопросов, возникающих в частном порядке, между владельцами и турагентами в суде или арбитраже.

Статья 7

На национальном уровне стороны рекомендуют при заключении национальных соглашений между национальными ассоциациями принимать в качестве основополагающих принципы данной Конвенции.

ЧАСТЬ 2

Статья 8

Конвенция регулирует два вида гостиничных контрактов:

1. Контракты по продаже гостиничных услуг индивидуальным клиентам.

2. Контракты по продаже гостиничных услуг группе клиентов. Общие правила для двух видов контрактов.

А. Заключение гостиничного контракта

Статья 9

а) Началом заключения гостиничного контракта признается направление турагентом в адрес владельца гостиницы запроса на бронирование гостиничных услуг.

б) Запрос на бронирование услуг, переданных в устной форме, должен быть подтвержден письменно (письмо, телеграмма, телекс, компьютер и т.д.).

в) Запрос на бронирование должен содержать перечень услуг. Цены на услуги могут быть оговорены в запросе. В этом случае турагент гарантирует оплату в размере оговоренной суммы.

Статья 10

а) Гостиничный контракт признается заключенным (в соответствии со статьей 2, п. «а») только в случае акцепта владельцем гостиницы направленного ему запроса.

б) Принятие запроса должно быть подтверждено в письменной форме (телеграмма, письмо, телекс, компьютер и т.д.) с указанием услуг, относящихся исключительно к запросу фирмы, и цен на эти услуги.

в) Подтверждение направляется незамедлительно, но не позднее чем в течение трех суток с момента получения запроса владельцем гостиницы.

г) Если турагент желает получить ответ по телеграфу, он должен сделать отметку в запросе «ответ оплачен».

Статья 11

Предварительная оплата:

а) Владелец гостиницы имеет право потребовать предварительную оплату (в форме гарантированного депозита или задатка) как условие принятия запроса.

Любая предварительная оплата будет расцениваться как гарантированный депозит, за исключением тех случаев, когда владелец гостиницы прямо указал, что предварительная оплата должна быть осуществлена в форме задатка. В случае заявления владельца гостиницы о предварительной оплате контракт признается заключенным только по получении владельцем гостиницы обусловленной суммы или доказательства оплаты от турагента.

б) Владелец гостиницы должен подтвердить турагенту получение суммы предварительной оплаты в течение 24 часов с момента получения оплаты.

в) Сумма предварительной оплаты, как правило, эквивалентна цене забронированных услуг (номер, питание и др.) за одни сутки пребывания в несезон и за трое суток пребывания в сезон пик.

Статья 12

Документы на бронирование:

1. Принятие ваучера.

Владелец гостиницы имеет право потребовать полной предварительной оплаты либо частичной предварительной оплаты. Если он не ставит таких условий, то он обязан принять ваучер турагента.

Турагент признает ваучер в качестве гарантийного документа, подтверждающего, что оплата будет осуществлена в соответствии с условиями и сроками, предусмотренными настоящей Конвенцией.

2. Простой ваучер.

В простой ваучер наряду с другими данными должны быть включены дата прибытия и отъезда клиента и гостиничные услуги (номер и питание).

3. Ваучер «полный кредит».

Выпуск такого типа ваучера обусловливается специальным соглашением между владельцем гостиницы и турагентом. В таком ваучере допускается, кроме только гостиничных (номер и питание), перечень других услуг. Выплата комиссии осуществляется в соответствии с правилами статьи 17 (номер и питание).

Б. Выплаты владельцу гостиницы

Статья 13

Цены, установленные владельцем гостиницы для турагента за услуги, предусмотренные контрактом, ни при каких обстоятельствах не должны быть выше цен, указанных в гостиничных тарифах, для непосредственных клиентов, вне зависимости от того, кем оплачиваются счета за услуги – клиентом или турагентом.

Если владелец гостиницы оговаривает в контракте специальные цены, он не имеет права потребовать оплаты в большем размере, чем та, которая обусловлена в контракте.

Статья 14

Владелец гостиницы обязан придерживаться цен, предусмотренных контрактом. В случае изменения цен новые цены могут быть применены только по истечении 30 дней с момента их изменения. Однако изменение не должно касаться цен за услуги, на предоставление которых уже было дано подтверждение владельцем гостиницы.

Статья 15

Турагент оплачивает только те услуги, которые были предусмотрены запросом турагента, направленным владельцу гостиницы.

Статья 16

а) Турагент, заключивший гостиничный контракт, принимает на себя обязательство по оплате счета за предоставленные услуги, за исключением тех случаев, когда специально оговорено, что счет оплачивается клиентом.

б) Счет должен быть оплачен в сроки, предусмотренные контрактом, а в случае их отсутствия – в течение 30 дней со дня предъявления (получения) счета. В случае пропуска установленных сроков платежа с не уп-

лаченной в срок суммой начисляются пени в размере 1% в месяц и налог в размере 5% с начальной суммы долга для покрытия расходов на сбор очередных страховых взносов.

в) в случае длительного пребывания клиента в гостинице ее владелец может потребовать с турагента уплатить за услуги, которые были предоставлены клиенту за истекший период его пребывания в гостинице.

г) Если контрактом предусмотрено, что оплата за услуги, забронированные турагентом, производится клиентом, владелец гостиницы должен гарантировать турагенту выплату комиссии. В этом случае владелец гостиницы оставляет за собой право не принимать кредитные карточки в уплату за предоставленные услуги.

B. Выплаты турагенту

Статья 17

Правила выплаты комиссионных.

Гостиничный контракт, подпадающий под действие настоящей Конвенции, предусматривает выплату комиссионных в размере соответствующего процента от цен за услуги (номер и питание), указанных в контракте. Владелец гостиницы выплачивает комиссию только турагентам, исключая все другие стороны, участвующие в контракте.

Статья 18

Размер комиссии устанавливается по обоюдному согласию договаривающихся сторон. Подписавшие данную Конвенцию отмечают, что такая комиссия обычно составляет 10% с номинальной цены, которая не включает в себя налоги и плату за отдельные гостиничные услуги.

Статья 19

а) Комиссия выплачивается также в том случае, если клиент продлевает свое пребывание в гостинице или турагент направляет соответствующий запрос на продление пребывания своего клиента в гостинице.

б) Дальнейшее использование клиентом гостиничного помещения в течение одного и того же путешествия рассматривается как продление проживания, если разрыв между периодами проживания не превышает 30 дней.

в) Однако если проживание клиента превышает 60 дней, включая любое продление, то комиссия (за период свыше 60 дней) фирме не выплачивается.

Статья 20

Владелец гостиницы должен вычесть из своего общего счета сумму комиссионных, причитающихся туристскому агенту.

Статья 21

а) В случае оплаты предоставляемых услуг непосредственно клиентом комиссионное вознаграждение турагенту выплачивается владельцем гостиницы в течение 30 дней после отъезда клиента.

б) В случае аннуляции заказа в сроки, предусмотренные контрактом или настоящей Конвенцией, сумма, полученная владельцем гостиницы в качестве предварительной оплаты, должна быть возвращена турагенту в течение 30 дней с момента аннуляции.

в) Если вышеуказанные расчеты не произведены в установленные сроки, то оплата производится согласно правилам, предусмотренным в статье 16, п. «б» настоящей Конвенции.

Г. Аннуляции

Статья 22

а) Принцип подтверждения аннуляции в письменной форме.

Все аннуляции заказов должны производиться в письменной форме с указанием даты аннуляции (зарегистрированное письмо, телекс, подлинность которого удостоверена, и т.д.).

б) Любая аннуляция, сделанная турагентом устно или по телефону, должна быть подтверждена письменно. Если аннуляция заказа должна быть осуществлена со дня, когда было дано устное уведомление, то письменное подтверждение должно содержать ту же дату аннуляции.

Любой письменный документ, относящийся к устному уведомлению об аннуляции, полученный турагентом от владельца гостиницы, освобождает турагента от обязательства подтвердить свою аннуляцию в письменной форме.

в) Условия и сроки полной или частичной аннуляции гостиничного контракта, а также размер компенсации за аннуляцию в поздние сроки регулируются специальными правилами, предусмотренными для каждого вида контрактов.

Д. Общие взаимные обязательства

а) Обязательства, вытекающие из Конвенции.

Статья 23

Турагент обязуется предоставить полную и детальную информацию касательно заказываемых услуг.

Статья 24

Услуги, предоставляемые владельцем гостиницы клиенту турагента в соответствии с контрактом (для индивидуалов и групп), должны быть

того же качества, что и услуги, предоставляемые непосредственно клиентам гостиницы.

Статья 25

Владелец гостиницы освобождает от клиентов забронированное помещение с 2 часов дня в день прибытия и сохраняет его до полудня в день отъезда.

Статья 26

Владелец гостиницы обязан уважать обязательства, вытекающие из подписанного им контракта по предоставлению услуг, заказанных и подтвержденных в установленные сроки. Если владелец гостиницы окажется не в состоянии выполнить свои обязательства, он обязан компенсировать фактический ущерб, причиненный турагенту.

В исключительных случаях, если такая возможность была предусмотрена в период подтверждения бронирования, а также было предусмотрено, что турагент извещен об этом за три недели, владелец гостиницы может разместить клиентов в ближайшей аналогичной гостинице или гостинице более высокого класса.

В этом случае турагент не имеет права на компенсацию в результате такой замены. Разница в цене оплачивается владельцем гостиницы.

Статья 27

Компенсация, указанная в статье 26, выплачивается в течение 30 дней с момента обращения турагента.

Если турагент выплатил владельцу гостиницы задаток (приложение 1), владелец гостиницы обязан возместить задаток в двойном размере в те же сроки. Неуплата в течение 30 дней является основанием для начисления пени на день платежа просроченных сумм и покрытия налоговых сборов в соответствии со статьей 16, п. «б».

Статья 28

Порядок освобождения от ответственности в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств.

В случае возникновения у одной из сторон форс-мажорных обстоятельств (непредвиденных, неотвратимых и неконтролируемых), в результате которых не могут быть выполнены обязательства, вытекающие из контракта, эта сторона освобождается от ответственности за обязательства без компенсации ущерба, причиненного другой стороне.

Статья 29

В случае если турагент или владелец гостиницы обнаруживает, что обязательства по контракту не могут быть им выполнены по форс-

мажорным обстоятельствам или по иным причинам, сторона, которая не может выполнить обязательства, должна немедленно и любыми имеющимися в ее распоряжении средствами поставить об этом в известность другую сторону, с тем чтобы ограничить ущерб, который может быть причинен таким невыполнением обязательств.

Статья 30

В случае возникновения разногласий, связанных с наличием форс-мажорных обстоятельств, стороны должны приложить все возможные усилия к тому, чтобы достигнуть взаимоприемлемого соглашения. Если такое соглашение не будет достигнуто, стороны вправе обратиться в арбитраж, о котором говорится в статье 59.

б) Обязательства, вытекающие из профессиональной этики.

Статья 31

Владелец гостиницы будет воздерживаться от применения каких-либо действий, с тем чтобы сделать клиента турагента своим непосредственным клиентом.

Статья 32

В случае обращения турагента с запросами относительно бронирования к нескольким владельцам гостиниц турагент должен, однако, воздерживаться от заключения нескольких контрактов относительно размещения одного и того же клиента и в одни и те же сроки.

Статья 33

Гостиничный контракт ни при каких условиях не может быть основанием для заключения договора-рекламы между договаривающимися сторонами.

Владелец гостиницы обязан давать точную информацию касательно категории и расположения гостиницы, а также качества услуг, предоставляемых в гостинице.

Статья 34

Турагент не должен дискредитировать информацию, полученную от владельца гостиницы в соответствии со статьей 35, при общении с клиентом.

Статья 35

При общении со своими клиентами владелец гостиницы и турагент должны воздерживаться от любых высказываний, которые могут поставить под сомнение качество услуг, предоставляемы договаривающейся стороной, или могут нанести ущерб ее профессиональной репутации.

Е. Контракты по предоставлению гостиничных услуг индивидуальным клиентам

Статья 38

Определение.

Контрактом по предоставлению услуг индивидуальным клиентам признается такое соглашение, по которому клиент не получает льгот, предоставляемых по групповому контракту.

Статья 39

Сроки аннуляции.

Если иное не оговорено в контракте, минимальными сроками аннуляции, которые должны быть соблюдены турагентом, являются:

а) в местностях, где имеются значительные потребности в размещении:

– сроки аналогичны тем, которые установлены для непосредственных клиентов гостиницы, но самое позднее – в день, предшествующий прибытию;

б) в гостиницах, предназначенных для туристов:

– за 30 дней до даты прибытия в сезон пик, за 14 дней до даты прибытия в не сезон.

Статья 40

Аннуляция, поданная после вышеустановленных сроков, дает право на компенсацию.

Статья 41

В контракте может быть установлена компенсация в размере:

а) за аннуляцию обслуживания на срок не менее трех суток – суточной стоимости всех заказанных услуг;

б) за аннуляцию обслуживания на срок от трех суток и более в не сезон – суточной стоимости всех заказанных гостиничных услуг;

в) за аннуляцию обслуживания от трех суток и более в сезон пик – трехсуточной стоимости всех заказанных гостиничных услуг.

Статья 42

а) В случае преждевременного отъезда клиента или неиспользования заказанных гостиничных услуг турагент обязан компенсировать фактические убытки, понесенные владельцем, за исключением тех случаев, когда преждевременный отъезд или неиспользование заказанных гостиничных услуг возникли по вине владельца гостиницы, который не предоставил такие услуги.

Если сумма предварительной оплаты, полученной владельцем гостиницы от турагента, не покрывает расходов гостиницы в связи с аннуля-

цией, владелец гостиницы вправе получить недостающую сумму непосредственно с клиента.

Вышеизложенные правила применяются только в том случае, если такого рода действия являются общей практикой гостиницы по отношению к своим клиентам.

б) В случае неприбытия клиента, отсутствия какой-либо информации о нем, в том числе о его позднем прибытии, бронирование услуг для которого не было аннулировано даже в более поздние сроки, турагент обязан компенсировать реальный ущерб, причиненный владельцу гостиницы. В случае более поздней аннуляции или иной информации о клиенте применяются правила статьи 41.

Владелец гостиницы обязан немедленно поставить в известность турагента о подобных случаях неприбытия клиента.

в) Компенсация выплачивается в течение 30 дней. В случае просрочки платежа начисляются пени, а также взимается сбор в размере выплачиваемых владельцем гостиницы налоговых платежей в порядке, установленном в статье 16, п. «в».

Статья 43

а) Турагент не имеет права устанавливать для своих клиентов цены выше тех, которые ему установлены по договору-комиссии.

б) Однако счет за бронирование может быть предъявлен клиенту отдельно от счета за обслуживание в гостинице.

Ж. Контракты на предоставление услуг группам туристов

Статья 44

Определение.

Группа лиц, путешествующих совместно и рассматриваемых турагентом и владельцем гостиницы как нечто единое, которым владелец гостиницы предоставляет специальное обслуживание по ценам, установленным в договорном порядке, признается группой клиентов.

Перечень услуг должен быть зафиксирован в одном запросе турагента на обслуживание всей группы в целом и подтвержден владельцем гостиницы.

Как запрос, так и подтверждение должны содержать идентичные услуги, предоставляемые для каждого клиента, с выставлением единого счета за обслуживание всей группы.

Статья 45

Предоставление групповых цен, опубликованных в конфиденциальных гостиничных тарифах, не ограничивается такими условиями, как

число участников группы (ранее не менее 16 человек), наличие ответственного за группу или участника группы, выступающих в роли такого ответственного, наличие специального представителя из числа местных турагентов, отвечающего за группу.

Статья 46

Турагент обязан направлять владельцу гостиницы за 14 дней (две недели) до прибытия группы список ее членов на размещение и несет полную ответственность за те затруднения, которые могут возникнуть в случае невыполнения этого обязательства.

В свою очередь, владелец гостиницы обязан информировать турагента в случае, если список группы на размещение не был им получен за две недели до прибытия группы.

Статья 47

В любом случае, когда применяются правила статьи 26 к групповому контракту, владелец гостиницы обязан разместить всех членов в одной гостинице.

Статья 48

Условия оплаты.

Условия оплаты обычно оговариваются в частном контракте. В случае отсутствия соглашения о таком порядке в контракте предусматриваются следующие условия оплаты:

– 50% всей суммы выплачиваются за 30 дней до прибытия группы;

– окончательный расчет должен быть произведен до отъезда группы.

Статья 49

Владельцу гостиницы рекомендуется предоставлять бесплатное обслуживание одному представителю турагента (сопровождающий, гид, шофер, руководитель группы и т.д.), сопровождающему группу не менее чем из 15 человек. Владелец гостиницы может предоставить бесплатное обслуживание второму сопровождающему за каждую дополнительную группу в 20 человек.

Статья 50

Ни турагент, ни владелец гостиницы не должны раскрывать цену, которая оговорена в контракте.

Статья 51

Аннуляция.

В случае если соглашением не предусмотрено иное, минимальными сроками, когда турагент обязан информировать владельца гостиницы об аннуляции, являются:

– при аннуляции более 50% участников за 21 день до приезда группы;

– при аннуляции менее 50% участников за 14 дней до приезда группы.

Статья 52

Аннуляция, произведенная в более поздние сроки, дает право на компенсацию. В случае если запрос был направлен и принят менее чем за 14 дней до прибытия группы, применяются правила статьи 53, п. «а».

Статья 53

Компенсация за аннуляцию может быть определена в договорном порядке по каждому клиенту, бронирование услуг для которого было аннулировано:

а) в сумме, размер которой установлен заранее;

б) в случае отсутствия такого соглашения в размере 2/3 стоимости аннулированного заказа в соответствии с условиями и специальными ценами, зафиксированными в контракте.

Статья 54

В случае позднего прибытия компенсация выплачивается в размере 2/3 стоимости услуг непредоставленного питания и других услуг, которые не были использованы в результате позднего прибытия, при условии, что представитель турагента сделал все возможное, чтобы информировать гостиницу о таком позднем прибытии.

Статья 55

В случае неприбытия группы применяются правила, как для индивидуальных клиентов.

Статья 56

Владелец гостиницы, который оказался не в состоянии выполнить свои обязательства или не смог предоставить равноценные услуги, выплачивает компенсацию, сумма которой не должна превышать фактические убытки, понесенные турагентом, и не будет меньше сумм, указанных в статье 53.

Статья 57

Выплата компенсаций осуществляется в течение 30 дней с момента аннуляции. В случае просрочки платежа выплачиваются пени и страховой сбор, предусмотренные статьей 16, п. «б».

ЧАСТЬ 3

Статья 58

Толкование Конвенции.

Комитет по связи МГА/ФУААВ, состоящий из представителей, назначенных каждой из договаривающихся сторон, является единственным

компетентным органом, который вправе толковать правила данной Конвенции. Комитет по связи собирается как минимум два раза в год. Запросы от владельцев гостиниц или турагентов относительно разъяснений в случае возникновения споров могут быть направлены в этот комитет.

Статья 59

Урегулирование споров.

а) Любой спор, возникающий в случае применения правил Конвенции, может быть передан на рассмотрение и урегулирование в комитет по связи МГА/ФУААВ.

б) В случае согласия спорящих сторон передать спорный вопрос на рассмотрение арбитража наиболее заинтересованная сторона представляет в Международную федерацию соответствующий запрос об арбитражном разбирательстве и все необходимые документы.

в) Вышеназванная Международная федерация готовит в этом случае две копии компромиссного решения спора, подписываемых спорящими сторонами, и направляет затем в те международные федерации, членами которых являются спорящие стороны.

г) Процедура рассмотрения спора в арбитраже приводится в Правилах рассмотрения споров в арбитраже, которые прилагаются к данной Конвенции.

Статья 60

Продление срока действия.

По истечении двухлетнего периода действие Конвенции будет возобновляться на очередной период.

Приложение 3

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ГОСТИНИЧНЫЕ ПРАВИЛА

Целью Международных гостиничных правил является кодификация общепринятой международной торговой практики, регулирующей вопросы договора на размещение в гостинице. Они призваны проинформировать гостя и владельца гостиницы об их взаимных правах и обязанностях.

Данные правила являются дополнением к положениям, предусмотренным национальным законодательством о договорных отношениях. Они применяются, когда такое законодательство не включает специфических положений, касающихся договора на размещение в гостинице.

Лицо, останавливающееся в гостинице, не обязательно является стороной в договоре; договор на размещение в гостинице может быть заключен от его имени третьей стороной. В этих правилах термин «клиент» означает индивидуала или юридическое лицо, заключившее договор на размещение в гостинице и несущее ответственность за оплату этого размещения. Термин «гость» означает индивидуала, который предполагает разместиться или размещается в гостинице.

ЧАСТЬ I. Договорные отношения

Статья 1. Договор на размещение

В соответствии с договором на размещение владелец гостиницы обязан предоставить гостю размещение и дополнительное обслуживание.

Предполагается, что предоставляемые услуги соответствуют обычным услугам в гостинице в зависимости от ее категории, включая использование номера и те удобства, которые обычно предоставляются для общих потребностей гостей.

Клиент несет ответственность за оплату по договорной цене.

Условия договора обусловливаются категорией гостиницы, национальным законодательством или инструкциями о деятельности гостиницы (если таковые имеются), Международными гостиничными правилами и правилами внутреннего распорядка гостиницы, которые должны быть показаны гостю.

Статья 2. Форма договора

Договор не имеет какой-либо особой формы. Он считается заключенным, когда одна сторона принимает условия, предложенные другой стороной.

Статья 3. Срок действия договора

Договор может быть заключен на определенный или неопределенный период. Когда договор заключается на приблизительный срок, согласованным считается наиболее короткий период.

Договор на размещение заканчивается в 12.00 дня, следующего за днем прибытия клиента, если в договоре не оговорено и не согласовано размещение дольше чем на один день.

Любой договор на неопределенный срок рассматривается как договор на один день. В этом случае заявление об окончании договора, действие которого завершается в 12.00 следующего дня, должно быть сделано одной из сторон.

Заявление, сделанное гостиницей по этому вопросу гостю, должно рассматриваться как заявление, сделанное клиентом.

Статья 4. Исполнение договора

Владелец гостиницы и клиент обязаны уважать условия договора.

Статья 5. Неисполнение договора

В случае если договор полностью или частично не исполнен, виновная сторона обязана полностью компенсировать другой стороне все ее потери. Пострадавшая сторона обязуется принять все необходимые шаги с целью уменьшения возможных потерь.

Если владелец гостиницы не может исполнить договор, он должен принять меры к поиску другого размещения, равного или более высокого стандарта, в той же местности. Все дополнительные затраты, возникшие в связи с этим, должны быть покрыты владельцем гостиницы. Если он не обеспечит этого, то будет подсуден для выплаты компенсации.

Статья 6. Окончание договора

За исключением случаев, когда национальное законодательство или национальная торговая практика трактуют условия договора иначе, никакой договор не может считаться оконченным до полного его исполнения, если только это не будет согласовано сторонами на взаимной основе.

Статья 7. Оплата

Гостиница может запросить полную или частичную предварительную оплату.

Если гостиница получает от клиента определенную сумму денег в виде аванса, это должно считаться предварительной оплатой за размещение и дополнительные услуги, которые будут предоставлены.

Гостиница должна вернуть деньги, выплаченные вперед, в размере превышения предварительной оплаты над суммой, необходимой к выплате, если только заранее не было оговорено, что этот предварительный взнос является безвозвратным.

Счет вступает в силу с момента его вручения.

Гостиница не обязана принимать чеки, купоны, кредитные карточки или другие виды безналичного платежа, если это не оговорено отдельно.

Платежи должны осуществляться в соответствующей национальной валюте, если гостиницей не оговорен другой порядок.

ЧАСТЬ II. Другие обязательства

Статья 1. Ответственность владельца гостиницы

Юридическая ответственность владельца гостиницы определяется национальным законодательством.

При отсутствии в национальном законодательстве соответствующих положений должно приниматься положение Европейской конвенции от 17 декабря 1962 года.

Ответственность за имущество гостя обычно ограничена, за исключением случая, когда очевидна вина владельца гостиницы или его служащих.

Обязанность гостиницы принимать на хранение ценности зависит от размера и категории гостиницы.

Ответственность за ценности может быть разумно лимитирована, если гость был об этом своевременно проинформирован.

Владелец гостиницы не несет ответственность за автомашины гостей и их содержимое.

Статья 2. Ответственность гостя/клиента

Гость/клиент несет перед владельцем гостиницы юридическую ответственность за любой ущерб, нанесенный лицам, зданию, отделке или оборудованию, по его установленной вине.

Статья 3. Задержка имущества гостя

Гостиница в качестве гарантии уплаты любых положенных ей сумм имеет право задержать и в дальнейшем реализовать по коммерческой цене любое имущество, доставленное гостем в помещение гостиницы.

Статья 4. Поведение гостя

Гость должен вести себя в соответствии с обычаями и правилами внутреннего распорядка, принятыми в гостинице.

Серьезное или повторяющееся нарушение правил внутреннего распорядка дает гостинице право прекратить действие договора немедленно, без предварительного уведомления.

Статья 5. Домашние животные

Если гость хочет привезти с собой в гостиницу домашнее животное, он обязан предварительно убедиться, что это разрешено правилами внутреннего распорядка данной гостиницы.

Статья 6. Занятие и освобождение номеров

Если это не оговорено иначе, номер(а), зарезервированный(е) за гостем, должен(ны) быть готов(ы) к 14.00, а номера отъезжающих освобождены к полудню.

Приложение 4

ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Утверждены постановлением Правительства РФ
от 25 апреля 1997 г. № 490
(с изменениями от 15 сентября 2000 г.)

I. Общие положения

1. Настоящие Правила разработаны в соответствии с Законом Российской Федерации «О защите прав потребителей» (Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации, 1992, № 15, ст. 766: Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, № 3, ст. 140) и регулируют отношения в области предоставления гостиничных услуг (далее именуются – услуги).

2. Основные понятия, используемые в настоящих Правилах, означают: «гостиница» – имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг;

«потребитель» – гражданин, имеющий намерение заказать либо заказывающий и использующий услуги исключительно для личных (бытовых) нужд;

«исполнитель» – организация независимо от формы собственности, а также индивидуальный предприниматель, оказывающие услуги потребителям по договору.

II. Информация об услугах, порядок оформления проживания в гостинице и оплаты услуг

3. Исполнитель обязан довести до сведения потребителя свое фирменное наименование (наименование), место нахождения (юридический адрес) и режим работы. Исполнитель размещает указанную информацию на вывеске.

Исполнитель – индивидуальный предприниматель должен предоставить потребителю информацию о своей государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего его органа.

4. Исполнитель обязан своевременно предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию об услугах, обеспечивающую возможность их правильного выбора.

Информация размещается в помещении, предназначенном для оформления проживания, в удобном для обозрения месте и в обязательном порядке включает в себя:

– настоящие Правила;

– сведения об исполнителе и номер его контактного телефона;

– свидетельство о присвоении гостинице соответствующей категории, если категория присваивалась;

– сведения о подтверждении соответствия услуг установленным требованиям (номер сертификата соответствия, срок его действия, орган, его выдавший, или регистрационный номер декларации о соответствии, срок ее действия, наименование исполнителя, принявшего декларацию, и орган, ее зарегистрировавший);

– сведения о номере лицензии, сроке ее действия, об органе, выдавшем лицензию, если данный вид деятельности подлежит лицензированию;

– извлечения из государственного стандарта, устанавливающего требования в области оказания услуг;

– цену номеров (места в номере);

– перечень услуг, входящих в цену номера (места в номере);

– перечень и цену дополнительных услуг, оказываемых за отдельную плату;

– сведения о форме и порядке оплаты услуг;

– предельный срок проживания в гостинице, если он установлен исполнителем;

– перечень категорий лиц, имеющих право на получение льгот, а также перечень льгот, предоставляемых при оказании услуг в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами;

– порядок проживания в гостинице;

– сведения о работе размещенных в гостинице предприятий общественного питания, торговли, связи, бытового обслуживания и др.;

– сведения об органе по защите прав потребителей при местной администрации, если такой орган имеется;

– сведения о вышестоящей организации.

Исполнитель обязан обеспечить наличие в каждом номере информации о порядке проживания в гостинице, правил противопожарной безопасности и правил пользования электробытовыми приборами.

Указанная информация должна доводиться до сведения потребителей на русском языке и дополнительно, по усмотрению исполнителя, на государственных языках субъектов Российской Федерации и родных языках народов Российской Федерации.

5. Исполнитель обязан обеспечить предоставление льгот при оказании услуг тем категориям граждан, которым такие льготы предусмотрены законами и иными нормативными правовыми актами.

6. Исполнитель вправе заключать договор на бронирование в гостинице путем составления документа, подписанного двумя сторонами, а также путем принятия заявки на бронирование посредством почтовой, телефонной и иной связи, позволяющей достоверно установить, что исходит от потребителя.

В случае опоздания потребителя с него взимается, кроме платы за бронирование, также плата за фактический простой номера (места), но не более чем за сутки. При опоздании более чем на сутки бронь аннулируется. В случае отказа потребителя оплатить бронь его размещение в гостинице производится в порядке общей очереди.

7. Исполнитель – коммерческая организация обязан заключить с потребителем договор на предоставление услуг, кроме случаев, когда заключенным с ним предусмотрена обязанность исполнителя в определенном порядке предоставлять услуги соответствующей категории лиц.

8. Договор на предоставление услуг заключается при предъявлении потребителем паспорта или военного билета, удостоверения личности, иного документа, оформленного в установленном порядке и подтверждающего личность потребителя.

При оформлении проживания в гостинице исполнитель выдает квитанцию (талон) или иной документ, подтверждающий заключение договора на оказание услуг, который должен содержать:

– наименование исполнителя (для индивидуальных предпринимателей – фамилию, имя, отчество, сведения о государственной регистрации);

– фамилию, имя, отчество потребителя;

– сведения о предоставляемом номере (месте в номере);

– цену номера (места в номере);

– другие необходимые данные по усмотрению исполнителя.

9. Исполнитель вправе установить предельный срок проживания в гостинице, одинаковый для всех потребителей.

10. Исполнитель должен обеспечить круглосуточное оформление потребителей, прибывающих в гостиницу и убывающих из нее.

11. Исполнитель не вправе без согласия потребителя выполнять дополнительные услуги за плату. Потребитель вправе отказаться от оплаты таких услуг, а если они оплачены, потребитель вправе потребовать от исполнителя возврата уплаченной суммы.

Запрещается обусловливать выполнение одних услуг обязательным оказанием других услуг.

12. Цена номера (места в номере), а также форма его оплаты устанавливаются исполнителем.

Исполнителем может быть установлена посуточная или почасовая оплата проживания.

Исполнитель определяет перечень услуг, которые входят в цену номера (места в номере).

Потребитель обязан оплатить оказанную исполнителем в полном объеме услугу после принятия ее потребителем. С согласия потребителя услуга может быть оплачена им при заключении договора в полном объеме или путем выдачи аванса.

13. Плата за проживание в гостинице взимается в соответствии с единым расчетным часом – с 12 часов текущих суток по местному времени.

При размещении до расчетного часа (с 0 до 12 часов) плата за проживание не взимается.

В случае задержки выезда потребителя плата за проживание взимается в следующем порядке:

– не более 6 часов после расчетного часа – почасовая оплата;

– от 6 до 12 часов после расчетного часа – плата за половину суток;

– от 12 до 24 часов после расчетного часа – плата за полные сутки (если нет почасовой оплаты).

При проживании не более суток (24 часов) плата взимается за сутки независимо от расчетного часа.

Исполнитель с учетом местных особенностей вправе изменить единый расчетный час.

III. Порядок предоставления услуг

14. Качество предоставляемых услуг должно соответствовать условиям договора, а при отсутствии или неполноте условий договора – требованиям, обычно предъявляемым к этим услугам.

Если нормативными правовыми актами предусмотрены обязательные требования к услугам, качество предоставляемых услуг должно соответствовать этим требованиям.

Материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории.

15. Исполнитель обязан предоставить потребителю без дополнительной оплаты следующие виды услуг:

– вызов «скорой помощи»;

– пользование медицинской аптечкой;

– доставка в номер корреспонденции по ее получении;

– побудка к определенному времени;

– предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды столовых приборов.

16. Порядок проживания в гостинице устанавливается исполнителем.

17. Исполнитель в соответствии со статьей 925 Гражданского кодекса Российской Федерации отвечает за сохранность вещей потребителя.

В случае обнаружения забытых вещей исполнитель обязан немедленно уведомить об этом владельца вещей. Если лицо, имеющее право потребовать забытую вещь, или место его пребывания неизвестны, исполнитель обязан заявить о находке в милицию или орган местного самоуправления.

18. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещенных в гостинице, лица, проживающие в гостинице, обслуживаются вне очереди.

19. Потребитель обязан соблюдать установленный исполнителем порядок проживания и правила противопожарной безопасности.

20. Потребитель вправе расторгнуть договор на оказание услуги в любое время, уплатив исполнителю часть цены пропорционально части оказанной услуги до получения извещения о расторжении договора и возместив исполнителю расходы, произведенные им до этого момента в целях исполнения договора, если они не входят в указанную часть цены услуги.

IV. Ответственность исполнителя и потребителя за предоставление услуг

21. Потребитель при обнаружении недостатков вправе требовать:

– безвозмездного устранения недостатков;

– соответствующего уменьшения цены за оказанную услугу.

Потребитель вправе расторгнуть договор на предоставление услуги и потребовать полного возмещения убытков, если исполнитель в установленный срок не устранил эти недостатки.

Потребитель также вправе расторгнуть договор, если он обнаружил существенные недостатки в оказанной услуге или иные существенные отступления от условий договора.

Исполнитель должен устранить недостатки оказанной услуги в течение часа с момента предъявления потребителем соответствующего требования.

Требования потребителя об уменьшении цены оказанной услуги, а также о возмещении убытков, причиненных расторжением договора на

предоставление услуг, подлежат удовлетворению в течение 10 дней со дня предъявления соответствующего требования.

Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с недостатком оказанной услуги. Убытки возмещаются в сроки, установленные для удовлетворения соответствующих требований потребителя.

Удовлетворение требований потребителя о безвозмездном устранении недостатков при оказании услуг не освобождает исполнителя от ответственности в форме неустойки за нарушение срока окончания оказания услуги.

22. За нарушение сроков удовлетворения отдельных требований потребителя исполнитель уплачивает потребителю за каждый час/день, если срок определен в днях) просрочки неустойку (пени) в размере 3 процентов суточной цены номера (места в номере) или цены отдельной услуги, если ее можно определить.

23. За нарушение сроков начала оказания услуг по договору на бронирование мест в гостинице исполнитель уплачивает потребителю за каждый день просрочки неустойку (пени) в размере 3 процентов суточной цены забронированных мест.

Если исполнитель нарушил сроки начала оказания услуг по договору на бронирование мест в гостинице, потребитель по своему выбору вправе:

– назначить исполнителю новый срок;

– потребовать уменьшения цены за оказанные услуги;

– расторгнуть договор об оказании услуги.

Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причиненных ему в связи с нарушением сроков оказания услуги. Убытки возмещаются в сроки, установленные для удовлетворения соответствующих требований потребителя.

Назначенные потребителем новые сроки оказания услуги указываются в договоре об оказании услуги.

При расторжении потребителем договора об оказании услуги по договору на бронирование мест в гостинице исполнитель не вправе требовать возмещения своих затрат, произведенных в процессе оказания услуги, а также платы за оказанную услугу, за исключением случая, если потребитель принял оказанную услугу.

24. Исполнитель в соответствии с законодательством Российской Федерации несет ответственность за вред, причиненный жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие недостатков при оказании

услуг, а также компенсирует моральный вред, причиненный потребителю нарушением прав потребителя.

25. В случае нарушения исполнителем настоящих Правил защита прав потребителей, предусмотренных законодательством Российской Федерации, осуществляется в порядке, установленном Законом Российской Федерации «О защите прав потребителей».

26. Потребитель в соответствии с законодательством Российской Федерации возмещает ущерб в случае утраты или повреждения имущества гостиницы, а также несет ответственность за иные нарушения.

27. Контроль за соблюдением настоящих правил осуществляется федеральным антимонопольным органом (его территориальными органами), другими федеральными органами исполнительной власти (их территориальными органами) и органами санитарно-эпидемиологического надзора в пределах их компетенции.

Приложение 5

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Метод перекрестной социометрической оценки

Данный метод позволяет структурировать оценки деловых и личностных качеств менеджеров и рядовых сотрудников. Проведение оценивания не требует специальной подготовки, достаточно простого инструктажа.

В качестве объекта оценки могут выступать группы численностью до 20 человек, хорошо знающих друг друга и работу. Каждый участник получает анонимную анкету и список группы. Колонки этой анкеты соответствуют поименному списку сотрудников, и строки показывают оцениваемые качества. Причем качества можно группировать в соответствии с потребностями отеля в определении уровня сервиса, качества обслуживания или иных характеристик.

Пример анкеты представлен *в табл. 1-П5*. Анкета рассчитана на оценку десяти сотрудников. Каждый из них должен оценить степень выраженности каждого из приведенных ниже качеств у коллег в соответствии с представленным списком по четырехбалльной системе:

- 1 балл – качество выражено в сильной степени, проявляется часто;
- 2 балла – качество выражено в средней степени, проявляется от случая к случаю;
- 3 балла – качество выражено слабо, проявляется редко или вообще отсутствует;
- 4 балла – затрудняюсь ответить.

Менеджерам отдела персонала гостиницы необходимо составить для разных служб специфические анкеты с характерными только для данного подразделения группами качеств, которые требуется оценить. Если позволяют кадровые ресурсы, для выделения оцениваемых качеств можно использовать метод пилотажного исследования, когда каждому из сотрудников конкретного отдела, который будет впоследствии оцениваться, предлагают выделить те качества и характеристики, которые он считает наиболее важными для своей работы. Полученные в итоге качества группируют по признакам синонимичности и сходства, выделяют наиболее важные и значимые для каждой категории.

Помимо этой процедуры метод перекрестной социометрической оценки содержит обязательные элементы социометрии, направленные на выявление лидеров и аутсайдеров. Для этого можно использовать мини-анкету, пример которой приведен в *табл. 2-П5*. Каждый из оцениваемых должен обвести номера сотрудников в соответствии со своими предпочтениями.

Таблица 1-П5

Анкета для оценки сотрудников по методу перекрестной социометрической оценки

Качество	Оценка по сотрудникам									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Профессиональная компетентность по профилю занимаемой должности	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Коммерческие способности	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Способности к организации и планированию	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Умение предвидеть, интуиция	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Инициативность, творческие способности	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Умение руководить людьми	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Готовность брать ответственность на себя	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Обязательность, пунктуальность	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Требовательность, жесткость	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Работоспособность, выносливость	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

Окончание табл. 1-П5

Качество	Оценка по сотрудникам									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Способности к работе в команде	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Преданность компании	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Гибкость, дипломатичность	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Доброта, отзывчивость	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Честность, порядочность	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

Таблица 2-П5

Мини-анкета, применяемая при оценке по методу перекрестной социометрической оценки

Вопросы анкеты	Номера оцениваемых сотрудников
Два человека, с которыми вы охотнее всего вели бы совместный бизнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Два человека, с которыми вам меньше всего хотелось бы вести совместный бизнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Два человека, с которыми вы охотнее всего отправились бы на совместный отдых	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Два человека, с которыми вы меньше всего хотели бы отдыхать совместно	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Метод оценки «гостевое мнение»

Целесообразно оценивать работу персонала по отзывам, которые гостиница может получить от своих гостей. Такая форма оценивания позво-

ляет выявить специфические моменты сферы гостеприимства, которые видны только с позиции гостей.

Разработку анкет, предлагаемых гостям для заполнения, можно возложить на менеджеров отдела маркетинга и рекламы при непосредственном участии отдела персонала. Основными направлениями опроса являются оценка качества предлагаемых услуг, уровень сервиса, предоставляемого службами размещения, номерного фонда, ресторана, службы бизнес-услуг и других отделов.

Анализ гостевых анкет позволит выявить конкретные случаи некачественного обслуживания, а также существующие тенденции в снижении уровня сервиса (если оно имеется) как по службам, так и по конкретным персоналиям. Полученная в результате информация позволит частично прогнозировать развитие персонала и планировать в случае необходимости корректирующие тренинги и занятия.

Следует помнить, что анкета гостя – это социологическое исследование. Значит, как всякое исследование, анкета должна содержать следующие разделы.

- Обращение к гостю. Начинать его следует со слов «Уважаемый гость!». Обращение к гостю должно содержать также слова благодарности за выбор им именно этого отеля и просьбу ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Важно указать, что мнение каждого гостя является для гостиницы очень ценной информацией и будет использовано в целях повышения уровня сервиса и качества обслуживания. Обращение желательно писать от имени директора гостиницы. В конце обращение обязательно должно содержать благодарность гостю за участие в анкетировании и пожелание приятного пребывания в отеле.
- Информация о госте. Любое социологическое исследование содержит минимальные данные об отвечающем, которые позволят более тщательно проанализировать анкету, разбив респондентов на группы по социально-демографическим или иным признакам. Анкета гостя также должна содержать следующие данные: фамилия гостя, возраст, пол, сроки проживания, номер комнаты, а также способ, которым можно связаться с гостем в случае необходимости (адрес электронной почты, номер телефона и т.д.). Помимо этой информации в анкете желательно отразить вопросы, касающиеся способа бронирования (самостоятельно или через туристическую фирму) и цели визита (на отдых, по рабочим делам, на се-

минар и т.д.) с указанием вариантов ответов и обязательно пустой строкой для собственного варианта.

- Блок вопросов о технических характеристиках гостиницы. Вопросы, связанные с ресурсами гостиницы, техническими характеристиками номерного фонда и конференц-залов, фитнес-центра и ресторанов, позволяют выяснить, чем конкретно недоволен гость, и по возможности устранить причины недовольства. Вопросы лучше формулировать полузакрытыми, т.е. с пустой строкой для собственного варианта ответа.
- Блок вопросов о качестве питания в ресторане отеля. Эти вопросы необходимо конкретизировать, гостю следует предложить отметить, завтракал он, обедал или ужинал в ресторане отеля, и оценить качество пищи, разнообразие меню и атмосферу ресторана в целом. Оценку лучше ставить по четырех- или пятибалльной системе.
- Блок вопросов о качестве обслуживания и обслуживающем персонале. Эти вопросы следует разбить на блоки по отделам и оцениваемым качествам. Возможно, это будут «приветливость», «компетентность» и «быстрота обслуживания» или другие характеристики. В любом случае каждое качество необходимо оценить по четырех- или пятибалльной системе применительно к обслуживающему персоналу каждого из отделов.

В конце анкеты можно предложить гостю выделить кого-либо из сотрудников и менеджеров гостиницы, кто был особо гостеприимен, а также оставить свои пожелания и дополнительные комментарии, касающиеся пребывания в отеле.

Гостевые анкеты лучше раскладывать в номерах. Отдельно необходимо продумать систему мотивации гостей к заполнению данных анкет. Возможно, это будет материальный стимул – розыгрыш призов среди гостей, участвующих в анкетировании, или другие варианты. При этом лучше, если доступ персонала к уже заполненным гостевым анкетам будет ограничен. Для этого следует установить специальный ящик для анкет в центральном холле гостиницы или ресторане, о чем гости будут информированы через те же самые анкеты.

Необходимо проводить как количественный, так и качественный анализ анкет. Лучше использовать графические представления данных, например гистограммы, так как они более наглядно смогут иллюстрировать ситуацию. При этом не следует забывать об индивидуальном подходе к анализу негативных гостевых отзывов, особенно если имеет место

именная жалоба. На наш взгляд, не следует наказывать персонал, не разобрав конкретную ситуацию с сотрудником.

Методика «Ревизор»

Одним из способов оценки качества обслуживания являются аудиты качества, проводимые сторонним проверяющим, которого никто из персонала гостиницы не знает в лицо. Цель таких аудитов заключается в выявлении слабых сторон процесса предоставления услуг для их последующего устранения, а не в поиске виновных и их наказании.

Примерный план оценки может быть следующим.

Внешний вид сотрудника стойки размещения. В данный фактор входят следующие показатели:

- принимающий персонал одет в униформу и опрятно;
- стойка администратора чистая и в порядке;
- у сотрудника есть значок с именем;
- униформа персонала чистая, сотрудники опрятны.

Эмоциональный контакт с гостем. В данный фактор входят следующие показатели:

- принимающий персонал проявляет дружеское расположение и воодушевление;
- принимающий персонал говорит четко, улыбается и осуществляет контакт на уровне глаз.

Дисциплинарное поведение персонала. В данный фактор входят следующие показатели:

- принимающий персонал стоит в надлежащем виде, не складывает руки на груди и не держит их в карманах;
- персонал у главного входа не отвлекается на личные разговоры и ведет себя надлежащим образом;
- персонал размещения не ведет личные разговоры и оперативно реагирует на обращения гостей.

Обслуживание гостя включает в себя следующее:

- технология обслуживания;
- этика обслуживания.

Помимо указанных пунктов оценки обслуживающий персонал, в том числе сотрудников, выполняющих функции бригадира, старшего или начальника смены, необходимо оценивать с точки зрения умения работать с жалобами клиентов.

Приложение 6

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

Должностная инструкция менеджера службы размещения

1. Общие положения

1.1. Менеджер службы размещения является сотрудником службы размещения. Он назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению начальника службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется начальнику службы размещения.

1.2. Менеджер службы размещения является непосредственным руководителем смены, осуществляет общее руководство сменой, обеспечивает организацию работы смены и осуществляет контроль за выполнением сотрудниками технологии работы службы по приему и обслуживанию гостей и инструкций по работе с системой управления гостиницей, соблюдение дисциплины и выполнение требований их должностных обязанностей и правил внутреннего трудового распорядка гостиницы, стандартов поведения и внешнего вида.

1.3. В своей производственной деятельности менеджер руководствуется следующими нормативными документами: приказы и распоряжения генерального директора, технология работы службы размещения, правила внутреннего трудового распорядка гостиницы, положение о персонале, стандарты поведения и внешнего вида, настоящая должностная инструкция и иные локальные инструкции.

1.4. Менеджер службы размещения является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

2. Обязанности

2.1. Выполнять технологию работы службы размещения и инструкции по работе с системой управления гостиницей и требовать их выполнения от сотрудников смены.

2.2. Требовать от своих подчиненных выполнения должностных инструкций, а также соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины в коллективе.

2.3. Требовать выполнения технологии работы с системой выдачи ключей от комнат номерного фонда.

2.4. Требовать от сотрудников смены выполнения правил внутреннего трудового распорядка, стандартов поведения и внешнего вида, правил

техники безопасности, правил противопожарной безопасности, правил поведения в чрезвычайной ситуации и положения о персонале.

2.5. На основании имеющихся данных по заезду своевременно готовить соответствующие документы, предоставлять необходимые сведения и номера для прибывающих туристов в соответствии с классом обслуживания по ваучерам, заявкам туристических фирм, письмам организаций, а при наличии свободных мест – за наличный расчет согласно установленному порядку.

2.6. Своевременно и правильно осуществлять ввод данных по размещению в автоматизированную систему управления гостиницей (далее – АСУ).

2.7. Производить все виды расчетов с гостем за предоставляемые услуги.

2.8. Формировать счет и начислять услуги в АСУ.

2.9. Пробивать по контрольно-кассовой машине принятые к оплате за предоставляемые клиентам услуги наличные денежные средства или оплату, произведенную кредитной картой, в строгом соответствии с правилами эксплуатации контрольно-кассовых машин и авторизации кредитных карт и порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации.

2.10. Давать разъяснения гостям по вопросам, связанным с расчетами за предоставляемое обслуживание.

2.11. Осуществлять возврат денежных средств по утвержденной технологии.

2.12. Правильно и четко оформлять визитную карту и выдавать ключ от номера гостям на срок аренды по факту оплаты.

2.13. Контролировать полноту и соответствие заполнения анкет гражданами Российской Федерации и стран Содружества Независимых Государств (далее – СНГ) с данными паспорта.

2.14. Снимать отчеты с контрольно-кассовой машины и журнала кассира из АСУ.

2.15. Сдавать в бухгалтерию отчеты по произведенным за смену кассовым операциям с приложением первичных документов.

2.16. Обеспечивать учет и сохранность полученных денежных купюр.

2.17. Производить проверку подлинности купюр.

2.18. Своевременно оформлять и передавать выручку денежных средств.

2.19. Своевременно и правильно вводить в систему управления гостиницей паспортные данные иностранных граждан и граждан Российской Федерации и стран СНГ, получающих свидетельства о регистрации.

2.20. Своевременно регистрировать визы иностранных граждан.

2.21. Своевременно и правильно оформлять свидетельства о регистрации граждан Российской Федерации и стран СНГ.

2.22. Оперативно осуществлять подключение междугородной и международной связи в номер и других платных услуг, предоставляемых гостиницей.

2.23. Своевременно отслеживать баланс по депозиту за телефонную связь и другие платные услуги.

2.24. Оперативно осуществлять окончательный расчет с гостем и отключать услуги телефонной связи и другие платные услуги в номере.

2.25. Организовывать работу смены, требовать выполнения производственных заданий по приему и обслуживанию гостей, по продаже дополнительных услуг, предоставляемых гостиницей.

2.26. Контролировать расход бланков и сопутствующих материалов и принимать меры к обеспечению смены необходимыми расходными материалами.

2.27. Контролировать и требовать от сотрудников смены правильность заселения групп и индивидуальных туристов, внесения изменений в проживании, своевременность продления сроков проживания и оплаты и вывода из системы выехавших гостей.

2.28. Контролировать равномерность распределения номеров под заселение, руководствуясь данными по загрузке гостиницы на текущие и последующие сутки, учитывая при этом пожелания туристических фирм и клиентов, согласно их заявкам.

2.29. Обеспечивать своевременность и достоверность предоставления информации по питанию в ресторане групп и индивидуальных туристов.

2.30. Контролировать подачу сведений по спуску багажа старшему швейцару и принимать меры по устранению задержек по спуску и отправке багажа.

2.31. Вести книгу передачи смены, отражая важные текущие моменты.

2.32. Требовать правильности ведения документации сотрудниками смены.

2.33. Взаимодействовать в своей работе с ресторанным комплексом, менеджерами номерного фонда, службы безопасности, службы консьержей, службы батлеров, техническими службами гостиницы.

2.34. Принимать оперативные меры к предотвращению и устранению конфликтных ситуаций и жалоб.

2.35. Докладывать менеджеру службы размещения обо всех происшествиях и нарушениях, произошедших за смену, принимать оперативные меры к их предотвращению и устранению.

2.36. Корректировать действия по рекомендациям менеджера службы размещения, связанные с производственной деятельностью службы.

2.37. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

3. Ответственность

3.1. За несвоевременное и некачественное выполнение возложенных на начальника смены и на подчиненных сотрудников обязанностей.

3.2. За невыполнение технологии работы службы размещения.

3.3. За невыполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале и за их невыполнение подчиненными сотрудниками.

3.4. За неисполнение требований правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности и за их неисполнение подчиненными.

4. Права

4.1. Вносить предложения по усовершенствованию технологии работы, по усовершенствованию ведения рабочей документации, внедрению новых форм обслуживания.

4.2. Требовать обеспечения рабочего места сотрудников службы необходимой оргтехникой и рабочей документацией.

5. Квалификационные требования

5.1. Иметь высшее образование.

5.2. Владеть иностранными языками (английский язык обязателен).

5.3. Иметь навыки работы на компьютере, владеть системой управления гостиницей.

5.4. Иметь опыт работы в гостиничном хозяйстве не менее двух лет.

5.5. Знать основные нормы международного этикета и обладать высокой культурой.

5.6. Знать действующий в гостинице прейскурант цен на номера и дополнительные услуги.

5.7. Знать технические ресурсы гостиницы, номерной фонд.

5.8. Знать технологию работы службы размещения и инструкции по работе с системой управления.

5.9. Знать должностные инструкции своих подчиненных.

Должностная инструкция портье стойки размещения службы размещения

1. Общие положения

1.1. Портье стойки размещения службы размещения (далее – портье) является сотрудником службы размещения. Он назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представле-

нию начальника службы размещения. В своей производственной деятельности портье непосредственно подчиняется менеджеру службы размещения, на которого возложены функции руководителя смены.

1.2. При исполнении служебных обязанностей портье руководствуется приказами и распоряжениями генерального директора, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персонале, настоящей должностной инструкцией, стандартами поведения и внешнего вида, стандартом поведения в чрезвычайных ситуациях и другими локальными нормативными актами.

1.3. Портье является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

1.4. Портье должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, содержать в чистоте рабочее место, соблюдать технологию работы, правила техники безопасности и охраны труда.

2. Обязанности

2.1. Выполнять технологию работы службы размещения и инструкции по работе с системой управления гостиницей.

2.2. Осуществлять размещение гостей в номера.

2.3. На основании имеющихся данных по заезду своевременно готовить соответствующие документы и материалы, предоставлять необходимые сведения для прибывающих туристов в соответствии с классом обслуживания по ваучерам, заявкам туристических фирм, письмам организаций, а при наличии свободных мест – за наличный расчет согласно установленному порядку.

2.4. Своевременно и правильно осуществлять ввод данных по размещению в автоматизированную систему управления гостиницей (далее – АСУ).

2.5. Производить все виды расчетов с гостем за предоставляемые услуги.

2.6. Формировать счет и начислять услуги в АСУ.

2.7. Пробивать по контрольно-кассовой машине принятые к оплате за предоставляемые клиентам услуги наличные денежные средства или оплату, произведенную кредитной картой, в строгом соответствии с правилами эксплуатации контрольно-кассовых машин и авторизации кредитных карт и порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации.

2.8. Давать разъяснения гостям по расчетам, связанным с обслуживанием.

2.9. Осуществлять возврат денежных средств по утвержденной технологии.

2.10. Правильно и четко оформлять визитную карту. Выдавать ключ от номера гостям на срок аренды по факту оплаты.

2.11. Контролировать полноту и соответствие заполнения анкет гражданами Российской Федерации и стран СНГ с данными паспорта.

2.12. Снимать отчеты с контрольно-кассовой машины и журнала кассира.

2.13. Сдавать в бухгалтерию отчеты по произведенным за смену кассовым операциям с приложением первичных документов.

2.14. Обеспечивать учет и сохранность полученных денежных купюр.

2.15. Производить проверку подлинности купюр.

2.16. Своевременно оформлять и передавать выручку денежных средств.

2.17. Своевременно вводить в систему управления гостиницей паспортные данные иностранных граждан и граждан Российской Федерации и стран СНГ, получающих свидетельства о регистрации.

2.18. Своевременно регистрировать визы иностранных граждан.

2.19. Своевременно и правильно оформлять свидетельства о регистрации граждан Российской Федерации и стран СНГ.

2.20. Оперативно осуществлять подключение междугородной и международной связи в номер и других платных услуг, предоставляемых гостиницей.

2.21. Своевременно отслеживать баланс по депозиту за телефонную связь и другие платные услуги гостиницы.

2.22. Оперативно осуществлять окончательный расчет с гостем и отключать услуги телефонной связи и других платных услуг в номере.

2.23. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

2.24. Выполнять другие обязанности по указанию менеджера службы, связанные с производственной необходимостью.

3. Ответственность

3.1. Портье несет полную ответственность за несвоевременное и некачественное выполнение требований настоящей должностной инструкции.

3.2. За невыполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале, стандартов внешнего вида и поведения, стандарта поведения в чрезвычайной ситуации.

3.3. За неисполнение требований правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности.

4. Права

4.1. Вносить предложения дирекции гостиницы по дальнейшему совершенствованию работы, связанной с приемом, размещением и обслуживанием иностранных и российских граждан (туристов).

4.2. Требовать обеспечения рабочего места необходимой оргтехникой и рабочей документацией.

5. Квалификационные требования

5.1. Иметь высшее или неоконченное высшее образование.

5.2. Владеть одним или несколькими иностранными языками (знание английского языка обязательно).

5.3. Знать технологию работы в системе управления гостиницей и правила эксплуатации контрольно-кассовых машин.

5.4. Иметь навыки работы на компьютере.

5.5. Знать основные нормы этикета и обладать высокой культурой.

5.6. Знать расположение и время работы всех структурных подразделений гостиницы, ресторанного хозяйства, номерного фонда.

5.7. Знать действующий в гостинице прейскурант цен на номера и услуги.

Должностная инструкция консьержа службы консьержей

1. Общие положения

1.1. Консьерж является сотрудником службы консьержей. Он назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению менеджера службы консьержей.

1.2. Консьерж непосредственно подчиняется менеджеру службы консьержей. В своей работе руководствуется приказами и распоряжениями генерального директора, менеджера консьержей, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персонале, настоящей должностной инструкцией, а также иными локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. Консьерж является материально ответственным лицом, несет полную индивидуальную материальную ответственность.

1.4. При исполнении служебных обязанностей консьерж должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, строго соблюдать технологию работы службы консьержей и инструкции по работе с системой управления гостиницей, стандарт поведения и внешнего вида для сотрудников гостиницы, стандарт поведения в чрезвычайной ситуации, правила техники безопасности и охраны труда.

2. Обязанности

2.1. Выполнять технологию работы службы консьержей и инструкции по работе с системой управления гостиницей.

2.2. Соблюдать стандарты внешнего вида и поведения, знать деловой и гостиничный этикет, иметь высокий культурный уровень.

2.3. Грамотно и своевременно информировать гостей о состоянии оснащения жилого сектора и холлов, а также о правилах пользования оборудованием в номерах.

2.4. Осуществлять эффективное взаимодействие со службами гостиницы в целях обеспечения качественного уровня сервисного обслуживания.

2.5. Выполнять поручения гостей в соответствии с технологией работы.

2.6. Постоянно обновлять всю необходимую информацию, содержать рабочее место и документацию в порядке для осуществления оперативного и высококачественного обслуживания гостей.

2.7. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

2.8. Учитывать замечания – рекомендации гостей и сообщать о них руководству в целях повышения уровня сервисного обслуживания гостей.

2.9. Выполнять другие обязанности по указанию начальника смены, связанные с производственной необходимостью службы консьержей и гостиницы.

3. Ответственность

3.1. За несвоевременное и некачественное выполнение возложенных на консьержа обязанностей.

3.2. За невыполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале.

3.3. За неисполнение требований правил техники безопасности и правил противопожарной безопасности.

3.4. За неисполнение требований стандартов внешнего вида и поведения сотрудника гостиницы, а также стандарта поведения в чрезвычайной ситуации.

4. Права

4.1. Вносить рациональные предложения по оптимизации и дальнейшему совершенствованию работы.

4.2. Требовать обеспечения рабочего места необходимой оргтехникой, рабочей документацией и расходными материалами.

5. Квалификационные требования

5.1. Иметь высшее или среднее специальное образование.

5.2. Владеть иностранными языками (знание английского языка обязательно).

5.3. Иметь навыки работы на компьютере, владеть системой управления гостиницей.

5.4. Знать основные нормы международного этикета и обладать высокой культурой.

5.5. Знать расположение и время работы всех структурных подразделений гостиницы, в том числе ресторанного хозяйства, номерного фонда, состояние и оснащение жилого сектора и холлов и правила пользования оборудованием, а также грамотно и своевременно информировать гостей об этом.

5.6. Знать технологию работы службы гостиницы и инструкции по работе с системой управления гостиницей.

Должностная инструкция посыльного службы размещения

1. Общие положения

1.1. Посыльный назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению менеджера службы. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется заместителю менеджера службы размещения.

1.2. В своей работе посыльный руководствуется настоящей должностной инструкцией, приказами и распоряжениями администрации, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами приема и отправки багажа, положением о персонале и другими локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. При исполнении служебных обязанностей посыльный должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, быть вежливым и внимательным с гостями, соблюдать стандарт поведения для сотрудников гостиницы, стандарт внешнего вида, стандарт поведения в чрезвычайной ситуации, правила техники безопасности и охраны труда.

2. Обязанности

2.1. Нести дежурство у стойки размещения.

2.2. Приветствовать гостей.

2.3. Получать и размещать на стенде периодической печати бесплатные средства массовой информации.

2.4. Консультировать гостей по имеющимся в отеле услугам, их стоимости и о порядке их предоставления.

2.5. Выдавать устные справки относительно гостиницы, расположения городских достопримечательностей и т.д.

2.6. Принимать поступающую корреспонденцию и передавать ее по назначению:

– сообщение для гостя или сотрудника должно быть передано в течение 20 минут с момента его получения, если адресат находится в гостинице;

– в случае отсутствия гостя (сотрудника) сообщение должно быть передано при его первом появлении.

2.7. Соблюдать конфиденциальность гостевой информации: не читать и не обсуждать с другими бумаги и документы, оставленные в номере, приходящие для гостей факсы и письменные сообщения.

2.8. Доставлять или вносить в номера или выносить из номеров багаж иностранных туристов только в соответствии с заданием менеджера смены или портье стойки размещения.

2.9. При погрузке, выгрузке, транспортировке и доставке багажа в номера и из номеров посыльный должен быть аккуратным и внимательным, бережно обращаться с багажом, подручными средствами (тележками), лифтами, дверьми на этажах, не допускать их повреждения и порчи.

2.10. При обнаружении забытых или потерянных туристами вещей, документов, ценностей докладывать заместителю или менеджеру службы, обеспечивать их сохранность, принимать участие в оформлении сдачи их в камеру хранения.

2.11. Обеспечивать сохранность вещей и багажа.

2.12. Содержать в порядке комнаты для хранения багажа и тележек для перевозки багажа.

2.13. Обеспечивать сохранность материальных ценностей, чистоту и порядок на стойке приема и размещения и в холле гостиницы.

2.14. Получать оплату за телефонные переговоры и за продление проживания в отеле.

2.15. Выполнять мелкие поручения и просьбы гостей.

2.16. Информировать непосредственного начальника об имеющихся недостатках в работе с клиентами гостиницы и необходимых мерах по устранению этих недостатков.

2.17. Проявлять постоянную отзывчивость на нужды гостей, терпение и быть в состоянии ответить на их вопросы.

2.18. Хранить коммерческую или служебную тайну, ставшую известной в связи с исполнением трудовых обязанностей (к коммерческой или служебной тайне относится любая информация, имеющая действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу известности ее третьим лицам).

2.19. Соблюдать требования техники безопасности, охраны труда, производственной санитарии, противопожарной безопасности, правил внутреннего трудового распорядка.

2.20. Посыльному запрещается без производственной необходимости посещать номера гостиницы и вступать в неделовые связи с гостями гостиницы.

2.21. Выполнять другие обязанности по указанию менеджера, связанные с производственной необходимостью.

3. Ответственность

3.1. За своевременное и качественное выполнение своих должностных обязанностей и технологии работы.

3.2. За выполнение правил внутреннего трудового распорядка и положения о персонале.

3.3. За исполнение требований правил техники безопасности и правил пожарной безопасности.

3.4. Несет полную индивидуальную материальную ответственность за необеспечение сохранности вверенных ему товарно-материальных ценностей.

4. Права

4.1. Вносить на рассмотрение руководства отеля предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

4.2. Обращать внимание сотрудников и менеджеров гостиницы на специальные пожелания гостей.

5. Квалификационные требования

5.1. Иметь образование не ниже среднего.

5.2. Знать иностранный язык (английский – обязательно).

5.3. Знать нормы международного этикета и поведения.

5.4. Знать прейскурант цен на номерной фонд и дополнительные услуги.

5.5. Знать правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

5.6. Знать правила эвакуации гостей и персонала в случае пожара.

5.7. Знать основы этикета и этики обслуживания в гостинице.

5.8. Знать структуру управления отелем.

5.9. Знать расположение гостевых и служебных помещений отеля.

5.10. Знать номера внутренних телефонов ключевых сотрудников отеля.

5.11. Знать приказы, распоряжения, правила, относящиеся к деятельности службы размещения гостей.

5.12. Знать расположение ближайших к отелю точек, представляющих интерес для гостей.

Должностная инструкция
горничной службы номерного фонда

1. Общие положения

1.1. Горничная службы номерного фонда обеспечивает функционирование гостиницы, отвечая за чистоту, порядок и комфорт в гостиничных номерах, холлах, коридорах и служебных помещениях номерного фонда.

1.2. Горничная является материально ответственным лицом, отвечающим за сохранность имущества гостиницы и личных вещей проживающих, к которым она имеет доступ в ходе выполнения работ на этаже.

1.3. Горничная работает по скользящему графику, утвержденному администрацией гостиницы, и выполняет работу на любом из этажей гостиницы по заданию заведующей этажом, менеджера службы и его заместителя, исходя из интересов производства.

1.4. Горничная службы номерного фонда непосредственно подчиняется заведующей этажом, менеджеру службы и его заместителю.

1.5. В своей работе горничная руководствуется положением о службе гостиничного хозяйства, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о персонале, приказами и распоряжениями генерального директора, начальника службы номерного фонда, настоящей должностной инструкцией.

2. Обязанности

2.1. Знать оснащение и оборудование гостиничных номеров всех категорий, этажа, холлов и служебных помещений на этаже.

2.2. Своевременно и качественно убирать и содержать в чистоте и порядке гостиничные номера в соответствии со стандартом предприятия и санитарно-гигиеническими требованиями.

2.3. Выполнять производственное задание, полученное на рабочую смену, в полном объеме.

2.4. Немедленно убирать посторонние предметы и мусор, оставленные проживающими в коридорах и холлах.

2.5. Производить тщательную уборку номеров, проверять исправность оборудования и мебели, сообщать об их выходе из строя заведующей этажом. Подготавливая номер к заезду, доукомплектовывать всем необходимым для проживания в нем.

2.6. После проведения уборки номер сдать заведующей этажом.

2.7. Перед началом работы ежедневно готовить тележку, заполняя ее всем необходимым оборудованием для уборки номеров, после окончания

работ освободить тележку, убрать шланги пылеудаления, рабочий инвентарь. Рабочую тележку содержать в чистоте и исправном состоянии.

2.8. Получать ключи от номеров для уборки у заведующей этажом, а после окончания уборки сдавать их.

2.9. Получать производственное задание перед началом смены у заведующей этажом, начальника смены номерного фонда.

2.10. Участвовать в перемещении мебели из одной комнаты в другую, из комнат на склад и со склада в комнаты.

2.11. Немедленно сообщать заведующей этажом о случаях нанесения материального ущерба имуществу гостиницы с последующим подписанием акта.

2.12. Немедленно сообщать заведующей этажом о забытых вещах, а в отсутствие заведующей этажом своевременно сдавать по акту в камеру хранения.

2.13. Присутствовать в номере при проведении текущего ремонта работниками технических служб, если ремонт проводится в занятом номере, и проверить номер после окончания ремонта, если ремонт проводится в свободном номере.

2.14. Производить уборку номеров только в отсутствие гостей, если гости находятся в номере – с их согласия.

2.15. В отсутствие заведующей этажом выполнять ее обязанности.

2.16. Экономно расходовать моющие средства и уборочные материалы, экономить электроэнергию, тепло и воду. Строго соблюдать правила пожарной безопасности, техники безопасности и санитарно-гигиенические требования.

2.17. Своевременно проходить медицинский осмотр.

2.18. Не находиться в коридорах, гостевых холлах без производственной необходимости.

2.19. По просьбе гостей сдавать белье в экспресс-стирку и химчистку, забирать готовые заказы и раскладывать в номера.

2.20. Постоянно поддерживать чистоту и порядок в служебных помещениях, сервизных комнатах, в гостевых и служебных лифтовых холлах и на пожарных лестницах.

2.21. Немедленно сообщать заведующей этажом о случаях нарушения правил пожарной безопасности, правил проживания в гостинице, появления на этаже посторонних лиц.

3. Ответственность

3.1. Горничная несет ответственность за выполнение настоящей инструкции в полном объеме.

3.2. За соблюдение санитарно-гигиенических требований.

3.3. За сохранность личных вещей и имущества проживающих, а также за сохранность имущества и материальных ценностей гостиницы и причиненный им ущерб (материальная ответственность).

4. Права

4.1. Горничная службы номерного фонда имеет право вносить предложения по улучшению обслуживания гостей, условий и охраны труда.

4.2. Требовать от администрации создания необходимых условий для соблюдения санитарно-гигиенических норм, обеспечения необходимым рабочим инвентарем, расходными материалами, форменной одеждой.

5. Квалификационные требования

5.1. Горничная назначается на должность из числа лиц, которые по возрасту и состоянию здоровья могут работать в этой должности.

5.2. Знание иностранного языка – рекомендуется.

5.3. Знать нормы международного этикета и поведения.

5.4. Знать прейскурант цен на номерной фонд и дополнительные услуги.

5.5. Знать правила эвакуации гостей и персонала в случае пожара.

5.6. Знать расположение гостевых и служебных помещений отеля.

5.7. Знать номера внутренних телефонов ключевых сотрудников отеля.

Должностная инструкция батлера службы батлеров

1. Общие положения

1.1. Батлер назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению менеджера службы батлеров. В своей производственной деятельности непосредственно подчиняется менеджеру службы батлеров.

1.2. В своей работе батлер руководствуется настоящей должностной инструкцией, приказами и распоряжениями администрации, правилами внутреннего трудового распорядка, правилами приема и отпуска алкогольной продукции, положением о персонале, стандартом внешнего вида и другими локальными нормативными актами и инструкциями.

1.3. При исполнении служебных обязанностей батлер должен находиться в установленной форменной одежде, иметь опрятный внешний вид, быть вежливым и внимательным с гостями, соблюдать стандарт поведения для сотрудников гостиницы, правила техники безопасности и охраны труда.

2. Обязанности

2.1. Выполнять технологию работы службы батлеров и инструкции по работе с системой управления гостиницей. Соблюдать стандарты внешнего вида и поведения, знать деловой этикет, иметь высокий культурный уровень.

2.2. Грамотно и своевременно информировать гостей о состоянии оснащения жилого сектора и холлов и правилах пользования оборудованием в номерах.

2.3. Осуществлять эффективное взаимодействие со службами гостиницы в целях обеспечения качественного уровня сервисного обслуживания.

2.4. Выполнять поручения гостей в соответствии с технологией работы.

2.5. Давать информацию по справочным книгам и ресурсам гостиницы.

2.6. Постоянно обновлять всю необходимую информацию, содержать рабочее место и документацию в порядке для осуществления оперативного и высококачественного обслуживания гостей.

2.7. Вручать корреспонденцию гостям, проживающим в гостинице.

2.8. Осуществлять побудку гостей по их просьбе.

2.9. Принимать заказы гостей на доставку еды в номер из службы обслуживания в номере.

2.10. Сервировать столик в номере гостя и при необходимости осуществлять ресторанное обслуживание гостя в номере.

2.11. Следить за тем, чтобы в номере гостя не было грязной посуды.

2.12. Не разглашать коммерческую тайну, ставшую известной в процессе исполнения служебных обязанностей.

2.13. Учитывать замечания – рекомендации гостей и сообщать о них руководству в целях повышения уровня сервисного обслуживания гостей.

2.14. Выполнять другие обязанности по указанию начальника смены, связанные с производственной необходимостью службы приема и обслуживания.

3. Ответственность

3.1. За надлежащее выполнение обязанностей, указанных в данной должностной инструкции.

3.2. За работу и соблюдение стандартов внешнего вида, поведения в чрезвычайной ситуации и стандартов обслуживания.

3.3. За выполнение распоряжений и приказов руководства.

3.4. За соблюдение правил техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

4. Права

4.1. Требовать от руководства обеспечения необходимым для работы оборудованием и расходными материалами.

5. Квалификационные требования

5.1. Иметь высшее или неоконченное высшее образование.

5.2. Знать иностранные языки (английский – обязательно).

5.3. Знать технологию обслуживания.

5.4. Знать нормы международного этикета и поведения.

5.5. Знать прейскурант цен на номерной фонд и дополнительные услуги.

5.6. Знать правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации.

5.7. Знать правила эвакуации гостей и персонала в случае пожара.

5.8. Знать основы этикета и этики обслуживания гостей.

5.9. Знать структуру управления отелем.

5.10. Знать расположение гостевых и служебных помещений отеля.

5.11. Знать номера внутренних телефонов ключевых сотрудников отеля.

5.12. Знать приказы, распоряжения, правила, относящиеся к деятельности службы приема и обслуживания гостей.

5.13. Знать расположение ближайших к гостинице точек, представляющих интерес для гостей.

5.14. Знать правила эксплуатации холодильного, теплового, механического оборудования.

5.15. Знать правила техники безопасности и противопожарной безопасности, санитарии и гигиены.

Приложение 7

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Правила эффективного слушания

1. Замолчите. Вы не в состоянии слушать, когда вы говорите.

2. Помогите говорящему расслабиться. Дайте ему почувствовать, что он может говорить.

3. Покажите говорящему, что вы желаете его выслушать. Необходимо своим видом и действиями демонстрировать интерес. Не просматривайте свою почту, когда кто-то говорит.

4. Устраните отвлекающие предметы. Не следует водить ручкой по бумаге, постукивать ногой или перебирать свои записи.

5. Проявите сочувствие к говорящему. Постарайтесь представить себя на его месте, чтобы лучше понять его точку зрения.

6. Будьте терпеливы. Не торопите и не прерывайте говорящего.

7. Сдерживайте свои эмоции. Раздраженный человек вкладывает в слова иной смысл.

8. Не атакуйте говорящего своими аргументами и критикой. Это заставит его активизировать свои защитные механизмы.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает, что вы слушаете. Это также помогает ему развить тему с помощью дополнительной аргументации.

10. Замолчите. Это первая и последняя заповедь, поскольку все остальные зависят от нее. Вы просто не в состоянии быть внимательным слушателем, когда говорите сами.

Основные методы для развития навыков эффективного слушания

1. Выделите время для того, чтобы выслушать другого человека. Отложите все свои занятия и уделите внимание говорящему. Не торопите его, дайте ему возможность обстоятельно высказаться. Смотрите ему в глаза и кивайте головой, демонстрируя понимание. После того как человек закончит говорить, задайте ему открытые вопросы, чтобы уточнить сказанное и получить дополнительную информацию.

2. Учитесь концентрировать внимание. Отчасти плохая концентрация объясняется тем, что мы думаем и воспринимаем информацию на слух быстрее, чем говорим, т.е. мы можем отвлекаться на посторонние темы и пропускать часть сообщений. Во избежание снижения концентрации постарайтесь регулировать скорость своего мышления. Один из приемов

заключается в том, чтобы анализировать услышанное. Задайте себе мысленно вопросы: «В чем суть сообщения говорящего?» и «Какие факторы следует принять во внимание?».

3. Не прерывайте говорящего и не пытайтесь закончить за него фразу – это может нарушить коммуникационный процесс. Если у вас есть такая привычка, старайтесь от нее избавиться, извиняясь всякий раз, когда вы прерываете собеседника на полуслове.

4. Вслушивайтесь в то, что говорит другой человек, а не в то, как он это говорит. Если вы будете обращать внимание лишь на стиль речи говорящего, то рискуете потерять нить сообщения. Чтобы не отвлекаться, задайте себе вопросы: «Что мне следует почерпнуть из того, что говорится?» и «Чем говорящий может обогатить мои знания и опыт?»

5. Не спешите с выводами. Нередко люди слышат лишь то, что хотят услышать. Для того чтобы выслушать не столь нужные для вас идеи, требуется приложить определенное усилие, поскольку часто такие идеи воспринимаются в качестве угрозы. Старайтесь думать о таких идеях, как об интеллектуальном вызове. Когда вам высказывают идею, с которой вы не согласны, постарайтесь воспринимать ее как возможность узнать еще одну точку зрения и по-новому оценить свои мысли. Если вы будете внимательны ко всем идеям, содержащимся в сообщении, то сможете лучше разобраться в логике собственных мыслей, так как будете подходить к спорной идее с разных сторон.

6. Вдумывайтесь в то, что произносится. Факты, о которых говорит другой человек, могут, на первый взгляд, не иметь ничего общего со смыслом передаваемого сообщения. Задайте себе вопросы: «Что означают эти факты?», «Как они соотносятся с ситуацией?» и «Какие идеи связывают излагаемые факты и ситуацию воедино?». Вы лучше поймете смысл сообщения, сопоставив излагаемые факты с идеями, стоящими за ними.

7. Обращайте внимание на выражение лица говорящего, а также на его позы и жесты. Эти невербальные сигналы бывают красноречивее слов.

Методы проверки точности восприятия сообщений

1. Уточнение – ответная реакция на сообщение для получения более конкретной информации. Этот прием можно эффективно использовать в тех случаях, когда сообщение допускает двоякое толкование или недостаточно четко выражено. Уточнить полученное сообщение можно с помощью утверждения или вопроса, который повторяет часть услышанного сообщения. Предваряют уточнения следующие фразы: «Вы имеете

в виду, что...», « Я не уверен, правильно ли я вас понял...», «Не могли бы вы повторить, еще раз...» и т.д. Цель уточнения – лучше понять смысл сказанного, ни в коем случае не обвиняя при этом говорящего в недостаточно ясном изложении.

2. Повтор используется для того, чтобы заострить внимание на какой-либо конкретной части сообщения. Повтор как бы выделяет фразу, по аналогии с краткой интерпретацией.

3. Парафраза – это ответная реакция, раскрывающая основное содержание сообщения. Основные идеи повторяются слушателем таким образом, что появляется возможность их дальнейшего обсуждения. Слушатель излагает полученное сообщение своими словами, без изменения его исходного смысла. Таким образом, он демонстрирует отправителю свое понимание сообщения. Важно при этом, чтобы парафраза не включала комментарии, выходящие за рамки полученного сообщения. Цель парафразы – получить дополнительную информацию и продемонстрировать собственную интерпретацию полученного сообщения.

4. Отражение – это ответная реакция, сходная с парафразой, однако в отличие от парафразы в центре внимания находятся чувства, связанные с сообщением. Цель отражения – уточнить чувства. Отражение чувств отличается от их интерпретации. Предметом отражения являются выражение лица и другие невербальные сигналы, замеченные во время разговора. Используя прием отражения, вы даете говорящему возможность осознать его чувства, поощряете его к выражению своих чувств, а также помогаете ему лучше понять связь между его чувствами и общей ситуацией.

5. Резюмирование используется в конце разговора или для подытоживания ряда комментариев. Резюме состоит из двух или более предложений, отражающих смысл высказываний или чувств. Это концентрированное выражение мыслей и чувств, проявленных во время беседы. Прием резюме используется при окончании продолжительных совещаний, конференций или обсуждений.

Правила эффективного устного общения

1. Необходимо знать получателя своего сообщения. Постарайтесь определить, в каком настроении находится ваш слушатель. Что он чувствует в данный момент? Есть ли у него заранее сложившиеся идеи относительно сообщения?

2. Необходимо четко знать, что вы хотите сказать другому человеку. Задайте себе вопрос: «Какой цели я хочу достичь данным сообщением?»

3. Проанализируйте атмосферу. Получатель должен иметь соответствующий настрой. Подумайте, что вам следует предпринять, чтобы создать атмосферу, способствующую эффективной двусторонней связи.

4. Мысленно проговорите заготовленное сообщение, прежде чем произнести его вслух. Представьте, как ваше сообщение будет звучать с точки зрения слушателя. Прежде чем произнести сообщение, определите, действительно ли оно содержит то, что вы хотите сказать.

5. Повернитесь к собеседнику лицом и установите с ним зрительный контакт.

6. Сообщение должно быть значимым и вразумительным. Пользуйтесь словами и иллюстрациями, примерами, понятными слушателю.

7. Говорите четко и не спеша. Во время быстрой речи люди нередко опускают слова и не заканчивают фразы.

8. После каждой фразы или пары фраз делайте небольшую паузу, давая возможность слушателю усвоить смысл сказанного.

9. Избегайте давать более одного или двух указаний одновременно.

10. Повторите суть сказанного вами. Повторение ключевых моментов сообщения повышает вероятность того, что слушатель лучше запомнит детали и что удастся избежать ошибок.

11. Поощряйте обратную связь. Попросите слушателя повторить то, что вы сказали.

12. Поясняйте свое сообщение. Если получатель не понял сообщение, повторите его, используя иную лексику и иллюстративные примеры.

Этикет общения по сотовому телефону

Прежде чем ответить на звонок сотового телефона, спросите себя: кто для вас важнее – человек, с которым вы в данный момент обедаете, проводите совещание, посещаете конференцию, церковь, концерт либо другое мероприятие, или тот, кто вам звонит? Отвечая на звонок сотового телефона, не обращая внимания на находящихся вокруг, вы даете им понять, что они не представляют для вас особой важности. Не следует думать, что сотовый телефон является символом, свидетельствующим об определенном положении его владельца в обществе, как раз наоборот, иногда разговоры по сотовому телефону говорят о дурном вкусе и невоспитанности.

Сотовые телефоны предназначены для того, чтобы держать нас в курсе всех деловых вопросов, позволяя любому человеку, которому мы необходимы, обратиться к нам за советом или помощью, немедленно связавшись с нами. Но за все это приходится платить, жертвуя определенной долей личного комфорта.

Когда ваш сотовый телефон находится при вас, вам может позвонить любой человек, который знает ваш телефонный номер. Вы вынуждены ответить на звонок, что, в свою очередь, отвлекает вас от текущих дел. Вы рискуете тем, что вас могут прервать во время совещания, обеда или вождения автомобиля. Разговоры по сотовому телефону сокращают время, которое вы можете использовать для творческих размышлений. Находясь за рулем и беседуя по сотовому телефону, вы можете слишком отвлечься и не обратить достаточного внимания на дорогу.

Наиболее эффективно сотовые телефоны могут использоваться для вызова помощи, для сбора сообщений, а также для срочных звонков в тех случаях, когда вы находитесь далеко от своего офиса. Если вы едете в машине по немноголюдной улице, вы также можете с пользой потратить свое время, позвонив по сотовому телефону.

Используя сотовые телефоны в закрытых общественных местах (рестораны, лифты, метро, самолеты, автобусы и поезда), вы демонстрируете свое пренебрежение к окружающим. Ваш звонок может раздражать других людей, если вы находитесь в церкви или в театре, в комнате ожидания или зале суда, а также в других общественных местах, где следует соблюдать тишину.

Помните, что во время разговора по сотовому телефону не следует говорить ничего такого, что бы вы предпочли скрыть от посторонних людей и не узнать на следующий день от ваших знакомых и сослуживцев. В этом случае вам следует отойти в сторону или сесть в машину на время разговора.

Правила эффективного письменного сообщения

1. Сообщение должно быть простым и конкретным.
2. Тщательно продумайте идею, прежде чем отсылать сообщение.
3. Структурируйте сообщение. Наиболее важные моменты должны быть отражены в первую очередь.
4. Используйте лексику, понятную получателю сообщения.
5. Будьте аккуратны. Внешний вид сообщения, написанного небрежно и с грамматическими погрешностями, отвлечет внимание получателя от его содержания.

Глоссарий

Ваучер – документ, выпускаемый турагентом, по которому турагент принимает на себя обязательство оплатить владельцу гостиницы услуги, предоставленные клиенту турагента. В ваучере должны быть указаны виды услуг и их максимальная цена. В случае неиспользования гостиничных услуг, указанных в ваучере, обязательство турагента ограничивается в пределах, установленных в статье 42 Международной гостиничной конвенции.

Взаимодействие – процесс воздействия людей друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь.

Власть – возможность или право менять поведение и(или) позицию человека, группы, организации в целом.

Влияние – любое воздействие, вносящее изменение в восприятие, мышление и т.п. других людей.

Гостеприимство – радушие в приеме и угощении гостей, безвозмездный прием и угощение странников, или странноприимство.

Гостиничная цепь – объединение гостиниц, принадлежащее или управляемое какой-либо организацией. Головная организация учреждает рамки управленческих действий для всех предприятий, входящих в корпорацию или цепь.

Гостиничный контракт – контракт, по которому владелец гостиницы берет на себя обязательство перед турагентом предоставить гостиничные услуги путешественнику, который является клиентом вышеназванного турагента.

Гостиничный тариф – официально опубликованный для клиентов прейскурант цен на различные услуги, которые предоставляет гостиница в комплексе или отдельно.

Гостиница – дом с меблированными комнатами для приезжающих. В современных условиях гостиница – предприятие, предназначенное для гостиничного обслуживания граждан, а также индивидуальных туристов и организованных групп.

Группа – два или более лица, взаимосвязанных между собой таким образом, что одна личность влияет на другую.

Группа путешественников – группа лиц, путешествующих вместе и рассматриваемых турагентом и владельцем гостиницы как нечто единое,

которой владелец гостиницы предоставляет услуги на особых условиях и по специальным ценам.

Депозит – предварительный платеж части общей оплаты турагентом гостиничных услуг. Засчитывается в счет окончательного расчета за предоставленные услуги или должен быть возвращен в случае расторжения контракта на основании действующих норм.

Задаток – французское законодательство рассматривает термин «задаток» как договорную компенсацию, которая не подлежит возврату в случае расторжения контракта по вине стороны, внесшей задаток, но которая подлежит возврату в двойном размере в случае расторжения контракта по вине стороны, получившей задаток. Стороны, подписавшие Международную гостиничную конвенцию, заявляют, что это именно то значение, которое они придают данному термину.

Задача – цель, заданная в определенных условиях.

Инвестиции – вложения финансовых средств в различные виды экономической деятельности с целью сохранения и увеличения капитала.

Индивидуальные путешественники – клиенты, которые не пользуются льготами, предоставляемыми группе путешественников.

Конфликт – столкновение разнонаправленных целей, интересов, стремлений, позиций, мнений, субъектов взаимодействия.

Логистика в сфере гостеприимства – интегральный инструмент управления информационными и финансовыми потоками с целью снижения затрат и удовлетворения запросов клиентов при оказании гостиничных услуг.

Логистическая система – сложная структурированная экономическая система, которая состоит из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками.

Лидерство – проявление психологического влияния, неформальной власти.

Менеджер – лицо, возглавляющее коллектив, направляющее и координирующее работу всего аппарата управления или его отдельных звеньев, а также осуществляющее контроль и регулирование деятельности коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей.

Миссия – создание у окружающих представления о предназначении организации и социальной ответственности перед обществом.

Мотивация – побуждение, вызывающее активность и определяющее направление личности.

«Не сезон» – устанавливается в соответствии с местной практикой и является предметом особых контрактов, исходя из условий, преобладающих на местном рынке.

Организационная структура – построение организации в соответствии с ее размерами, потребностями и целями.

Организационная структура управления гостиничным предприятием – состав служб или подразделений в системе управления гостиницей и определенная взаимосвязь, взаиморасположение и взаимодействие.

Организация – а) структура, в рамках которой ставятся и реализуются определенные цели; б) одна из функций управления.

Оценка – мнение о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества работника, о результатах его трудовой деятельности, выражаемое в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная).

Оценка деятельности – формальная процедура оценки работы сотрудника путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации должностных обязанностей и организационных задач.

Предварительная оплата – в соответствии с волеизъявлением сторон предварительная оплата, которую требуют владельцы гостиниц, может быть осуществлена либо в форме депозита, либо в форме задатка.

Процессный подход – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, по которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Руководство – формальная властная позиция, которая не имеет отношения к личным качествам людей.

Сервис – система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы потребности клиентов.

Система – единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в характеристики целого.

Системный подход – подход к анализу явлений, когда они рассматриваются как система, не сводимая к своим элементам.

Ситуационный подход – подход, утверждающий, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации и в окружающей среде.

Стресс – комплекс защитных физиологических реакций человека на неблагоприятные факторы окружающей среды (стрессоры).

Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей.

Туристическая деятельность – предпринимательская деятельность по организации путешествий.

Туристический агент – все единоличные коммерсанты или корпоративные органы (компании), признанные таковыми в соответствии с законодательством своих государств, или национальной ассоциацией, или международной федерацией, в чьи обязанности входит, в частности, бронирование номеров, а также другого вида услуги в гостиницах для размещения путешественников.

Управление (менеджмент) – система скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей.

Управление конфликтами – процесс целенаправленного воздействия на персонал с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведение поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися правилами взаимоотношений.

Управленческое решение – выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Услуга – любые мероприятия или выгода, которые одна сторона может предложить другой, которые неосязаемы и не приводят к получению чего-то материального.

Функция управления – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Цель – конечное состояние или искомый результат.

Эффективность управленческого решения – комплексное операционное свойство функционирования системы, характеризующее устранение проблем при выполнении задач системой и получение полезных результатов.

Список литературы

1. *Азар В*. Мировые гостиничные цепи в последней четверти XX века // TTG–2000. Декабрь.

2. *Байхэм У.С., Смит О.Б., Пизи М.Д*. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей. М., 2002.

3. *Балашова Е.А*. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. М., 2005.

4. *Браймер Р.А.* Основы управления в индустрии гостеприимства. М., 1995.

5. *Виханский О.С., Наумов А.И*. Менеджмент. М., 2002.

6. *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К*. Конфликтология: Учебник. М., 2000.

7. *Волков Ю.Ф*. Введение в гостиничный и туристический бизнес: Учебное пособие. М., 2004.

8. Государственный стандарт Российской Федерации «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» (ГОСТ Р 50645–94).

9. *Гришина Н.В*. и др. Общение в трудовом коллективе. СПб., 1990.

10. *Дафт. Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2002.

11. *Двойников С.И., Лапик С.В., Павлов Ю.И*. Менеджмент и лидерство: Учебное пособие. М., 2005.

12. *Ефремова М.В*. Основы технологии туристского бизнеса. М., 1999.

13. *Жукова М.А*. Менеджмент в туристском бизнесе: Учебное пособие. М., 2005.

14. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. М., 1990.

15. *Захарова Л.Н*. Психология управления: Учебное пособие. Н. Новгород, 2004.

16. *Кабушкин Н.И*. Основы менеджмента: Учебное пособие. Минск, 2002.

17. *Кабушкин Н.И*. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. Минск, 2003.

18. *Качалов Р.М*. Управление хозяйственным риском. М., 2002.

19. *Крючков А.А*. История международного и отечественного туризма. М., 1999.

20. *Косолапов А.Б., Елисеева Т.И*. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства: Учебное пособие. М., 2005.

21. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В*. Основы маркетинга. СПб., 1998.

22. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. В 3 ч. Управление персоналом. М., 2001.

23. *Лесник А.Л., Мацицкий И.П., Чернышев А.В*. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник. М., 2000.

24. *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. СПб., 2001.

25. *Ляпина И.Ю.* Организация и технология гостиничного обслуживания. М., 2001.

26. Международная гостиничная конвенция. Ч. 1: Международные гостиничные правила. Ч. 1, 2 и Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490 с изменениями от 15 сентября 2000 г.

27. Менеджмент XXI века. М., 2002.

28. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. М., 2003.

29. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 2002.

30. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. М., 2001.

31. Основы туристской деятельности. М., 2000.

32. *Папирян Г.А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). М., 2000.

33. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. СПб., 2001.

34. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник. М., 2002.

35. *Ременников В.В.* Управленческие решения: Учебное пособие. М., 2005.

36. *Розанова В.А.* Психология управления. М., 2008.

37. 7 нот менеджмента. М., 2002.

38. *Смирнов Э.А.* Теория организации: Учебное пособие. М., 2000.

39. *Стадник А.А.* Технология приема и обслуживания туристов в гостинице. М., 1995.

40. *Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С.* Управленческие решения: Учебное пособие. М., 2004.

41. Управление персоналом организации: Учебник. М., 1997.

42. *Уотермен Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М., 1988.

43. *Усыскин Г.С.* Очерки истории российского туризма. М., 2000.

44. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М., 1923.

45. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1992.

46. Финансы. 2005. № 6 (96). 14–20 февраля.

47. *Чудновский А.Д., Жукова М.А.* Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: Учебное пособие. М., 2005.

48. Туризм и гостиничное хозяйство. М., 2000.

49. *Шаповал Г.Ф.* История туризма. Минск, 2000.

50. Эксперт. 2003. № 12. 31 марта.

51. *Яхонтова Е.С.* Эффективные технологии управления персоналом. СПб., 2003.

52. *Barnand G.* Functions of the Exucutivi. Cambridge, 1938.

53. *Druker P.* Managering for Results. N.Y., 1964.

Учебное издание

Вакуленко Руслан Яковлевич
Кочкурова Елена Адольфовна

УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

Редактор *И.М. Башлай*
Корректор *С.А. Чегодаева*
Компьютерная верстка *Н.Н. Балахонцевой*
Оформление *Т.Ю. Хрычевой*

Подписано в печать 20.05.08. Формат 60×90/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 20.
Тираж 2000 экз., 1-й з-д 1000 экз. Заказ

Издательская группа «Логос»
105318, Москва, Измайловское шоссе, 4

По вопросам приобретения литературы обращаться по адресу:
105318, Москва, Измайловское ш., 4
Тел./факс: (495) 369-56-68, 369-77-27
Электронная почта: universitas@mail.ru
Дополнительная информация на сайте: http://www.logosbook.ru