

# Организационная система в гостиничном предприятии

К.и.н., доцент Корнеева Е.И., эксперт по  
классификации гостиниц

# Управление в гостеприимстве

является одним из видов социального управления, то есть такого управления, где главным субъектом и объектом управления выступает человек.

**Социальное управление** – это свойство, присущее человеческому обществу. Оно воздействует на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования, развития и обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни.

# А значит, мы должны ...

- ...мы должны не только предугадать все желания клиента...
- ...мы должны каждый раз предлагать что-то новое своим клиентам...
- ... мы должны предоставлять сервис, который соответствует международным стандартам обслуживания...
- ... мы должны знать свои обязанности...
- ... мы должны любить людей...

# Всем работникам гостиничной индустрии необходимо помнить, что ГОСТЬ – ЭТО...

- ... любой, кто платит за проживание, питание, использование бизнес-центра, конференц-зала и другие услуги гостиницы;
- ... тот, у кого есть определенные потребности, и, если в данной гостинице их не могут удовлетворить, он пойдет к конкуренту;
- ... любой, входящий в вашу гостиницу, - это самая важная персона, и его нужно обслужить на самом высоком уровне;
- ... мыслящий, чувствующий человек со своими эмоциями, вкусами, предпочтениями, предубеждениями и предрассудками;

## ГОСТЬ — ЭТО...

- ... тот, кто, по его мнению, всегда прав. Никогда не спорьте и не соревнуйтесь в остроумии с гостем. Если победите вы, то проиграет ваша гостиница;
- ... ценный клиент, который платит хорошие деньги за качественный продукт и не хочет переплатить или не доплатить;
- ... личность, как и все имеет свое настроение, свой характер, свое отношение к окружающим;
- ... причина, по которой ваш бизнес существует и процветает.

Всегда помните об этом,  
и тогда успех ожидает Вас и Вашу гостиницу.

- В качестве субъекта управления в гостеприимстве можно рассматривать совокупность служб гостиницы, отдельное подразделение, индивидуума и т.д.
- В качестве объекта управления в гостеприимстве выступают работник, персонал, услуги, ресурсы, документы и т.д. Например, дежурная по этажу в гостинице организует работу своего участка, при этом она является менеджером низшего уровня, или субъектом управления, а ее подчиненные – объектами управления.

- Понятие «организация» отражает уровень взаимодействия, взаимосвязи, упорядоченности частей системы, который должен быть достигнут.
- организацию можно определить как систематизированное и сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей.
- посредством организации соединяются люди и подразделения в единый производственный организм. Это соединение не случайно, оно подчинено законам управления.

Для того, чтобы считаться организацией,  
некая группа должна соответствовать  
следующим обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух человек, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены группы.



- С одной стороны, гостиничную организацию можно определить как особый вид организационной структуры управления, которая берет на себя функцию координатора в том или ином регионе.
- С другой стороны, организация данного типа должна выполнять маркетинговые функции и иметь возможность организовывать работу, как на государственном уровне, так и в частном порядке.

# Основные базовые принципы организационной структуры гостиничного предприятия

1. Гостиница создается для производства основной услуги - размещения гостей и целого ряда дополнительных услуг.
2. Для получения дохода.
3. Все работники должны быть закреплены за отдельными структурными подразделениями в гостинице. Сотрудники должны иметь четко определенные обязанности и полномочия. Каждый работник должен знать не только непосредственно свои функции и обязанности, но и понимать каким образом его работа соотносится с работой других сотрудников, подразделений, и каким образом их общая деятельность влияет на эффективность работы гостиницы.
4. Каждый из сотрудников должен знать своего непосредственного руководителя и следующего по уровню руководителя.

# Основные базовые принципы организационной структуры гостиничного предприятия

5. Организационная структура должна обеспечить оперативное выполнение всего перечня объявленных услуг.
6. При единстве основных функций организационная структура зависит от внешних факторов.
7. Структура гостиницы включает в себя такие структурные подразделения, которые делятся на: генерирующие доходы и обеспечивающие жизнедеятельность гостиницы.

Генерирующие – это те, которые непосредственно продают услуги (служба приема и размещения).

Обеспечивающие жизнедеятельность – это те, которые обеспечивают должное функционирование процессов (инженерно-техническая служба).

- Персонал, уполномоченный представлять интересы владельца гостиницы, называется **управляющим персоналом гостиницы** (гостиничным менеджментом, управленческим звеном и т.п.).

В небольших гостиницах высшее управленческое звено может быть представлено одним человеком.

# Под структурой управления организации индустрии гостеприимства

понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Успех любого бизнеса зависит от его правильной **организации**.

Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура отеля в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия.

# Построение организационной структуры управления зависит от:

- организационно-правовой формы организации, в которой она зарегистрирована в органах юстиции (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью и т.д.);
- вида организации;
- размера предприятия (численности персонала);
- технологии производства туристского продукта;
- формы собственности (частная, государственная, общественная и др.);
- других факторов.

## В структуре управления гостиничной организацией выделяют:

- звенья (службы, отделы);

- уровни (ступени);

- связи (горизонтальные и вертикальные).

- Звенья управления - структурные подразделения, а также отдельные специалисты. К звеньям управления следует относить менеджеров, которые осуществляют регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.
- Уровни управления - совокупность звеньев управления, которые занимают определенную ступень в системах управления организацией.
- Связи. Горизонтальное и вертикальное распределение труда в организации.



# Типовая пирамидная структура управления гостиничным предприятием



- **Горизонтальное разделение труда** — это разделение общего трудового процесса на различные частные, непрерывные, обособленные виды работ со специализацией производства и исполнителей. В основе такого разделения труда *функциональные, операционные и квалификационные признаки.*
- **Функциональное разделение труда** производится в специализации работников по видам деятельности. Разделение труда по операционному признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций или работ. Разделение труда, основывающееся на определении видов трудовой деятельности, исходя из сложности работ и необходимой квалификации, называется квалификационным разделением труда



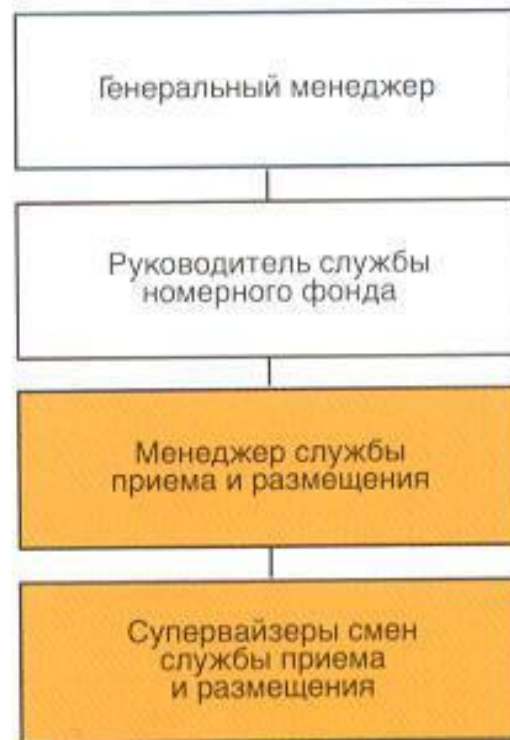


Рис. 3 Пример вертикальной формы разделения управленческого труда в отеле

- **Вертикальное разделение труда** на предприятии строится на принципах служебной субординации отдельных служб и должностных лиц. Вертикальное разделение труда осуществляется в форме:
  - **–общего руководства**, имеющего целью выработку и выполнение главных, перспективных направлений деятельности предприятия;
  - **–технологического руководства**, задачей которого является разработка и внедрение прогрессивных технологий на основе внедрения современных форм управления производством, комплексной механизации и автоматизации производства и отдельных видов работ (услуг);
  - **–экономического руководства**, ставящего своими функциями разработку стратегического и тактического планирования анализа хозяйственной деятельности предприятия, внедрение новых видов услуг и форм обслуживания;





**Генеральный директор** является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой.

### Функции генерального менеджера:

1. Функция перевода общих постановочных задач, определяемых владельцами гостиницы, в конкретные управленческие решения.

2. Определение общих направлений политики гостиничного предприятия в рамках поставленных целей и задач.

3. Проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды.

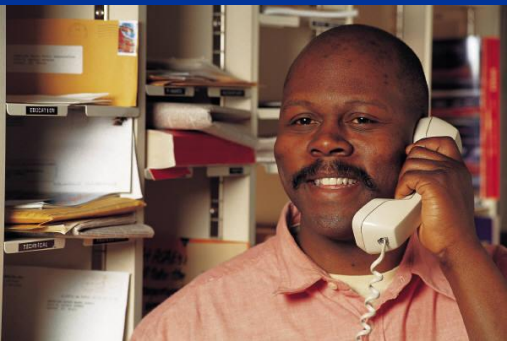


4. Вопросы закупочной политики, в частности ориентацию на определенных поставщиков. Владельцы предприятия и генеральный директор вправе определить круг поставщиков, деловые отношения с которыми гостиница будет поддерживать в первую очередь

- **Высшее руководство** вправе также решать, какая система расчетов с клиентами наиболее предпочтительна, какие кредитные карточки будут принимать в первую очередь и т. п. Часть этих вопросов, однако, может быть передана на решение нижестоящим управленческим звеньям, если объем полномочий и обязанностей генерального директора велик и он, в силу объективных причин, не в состоянии все их выполнять.
- В зависимости от физических размеров предприятия, числа служащих и размеров номерного фонда управленческая структура может включать должность *заместителя генерального директора*.
- Руководитель этого уровня, как правило, играет более заметную роль, поскольку ответственен за принятие оперативных решений и в связи с этим обязан постоянно находиться на предприятии. Он имеет более тесный контакт с клиентами, будучи обязанным решать постоянно возникающие вопросы, связанные с удовлетворением потребностей клиентов.
- Поскольку гостиницы работают 24 часа в сутки и 365 дней в году и их работа требует круглосуточного контроля со стороны администрации, во многих крупных гостиницах имеется должность *исполнительного директора*



- **Руководители среднего уровня управления** обеспечивают реализацию политики предприятия разработанной высшим руководством, и несут ответственность за доведение приказов, указаний, инструкций, детальных заданий до подразделений, а также за их своевременное выполнение.
- **Низший уровень управления** представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками



- Схематично каждый отдел в гостинице подчинен одному из подразделений по принципу близости к Гостю или функции по обслуживанию Гостя:

Отделы обслуживания		Отделы поддержки
Служба примера и размещения Служба общественного питания (ресторанного сервиса) Отдел обслуживания номерного фонда	Отдел Продаж и Маркетинга	Бухгалтерия Закупки Кухня Инженерная группа Отдел кадров IT



В управленческой практике гостиничной отрасли наиболее распространены организационные структуры управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная.

# Линейная структура управления

- Одна из простейших организационных структур управления.
- Она характеризуется:
  - во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, в руках которого сосредоточены все функции управления;
  - решения передаются по цепочке «сверху вниз», руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной организации.
  - в данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

**Линейная  
административная  
структура**

Директор

Служба  
обслужи-  
вания

Служба  
приема и  
разме-  
щения

Служба  
питания

.....

# Функциональная структура управления

- Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (службы, отделы), например, служба приема и размещения, отдел маркетинга и т.д.

# Линейно-функциональная структура управления

- Каждый работник подчиняется только одному руководителю.
- Функциональным руководителям предоставлено право решения вопросов, которые относятся исключительно к их компетенции.
- В связи с этим при такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель.
- Данному руководителю помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений, которые подчиняются линейному руководителю.
- Главной задачей линейного руководителя является координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

# Организационная структура гостиничного предприятия определяется

- назначением гостиницы,
- категорией,
- размером номерного фонда,
- местоположением,
- спецификой гостей,
- другими факторами.

Не существует  
идеальной и единой модели управления  
гостиницей.

## Достоинства и недостатки видов административных структур

Характеристики	Структуры					
	«Команда единомышленников»	Линейная	Функциональная	Линейно-функциональная	Централизованная линейно-функциональная	Матричная
Достоинства	Творческое сотрудничество, согласованность, единомыслие	Ответственность за конечный результат, единоначалие	Равномерное распределение нагрузки между управляющими, специализация, большое внимание к качеству	Большая согласованность функциональных и линейных начальников, большая развитость функциональной специализации, большое влияние на качество работ и продукции	Разделение административного, функционального и оперативного управления. Возможности согласования деятельности по времени и другим ресурсам, больше упорядоченности и организованности	Сочетание административного, функционального, оперативного управления с положительными качествами команды единомышленников в прорывных проектных работах
Недостатки	Применима для энтузиастов и порядочных людей, коллектив не более 10 чел-к	Длинные информационные каналы. Слабая специализация и ориентация на качество	Множество начальников у конечного исполнителя, плохая согласованность «центров» управления	Большое число контролируемых параметров и условий, трудности согласования деятельности по времени и содержанию	Сильная зарегулированность, недостаточное использование творческого потенциала	Большие затраты на поддержание системы в равновесии, требуется большой опыт команды менеджеров

Чтобы быть конкурентоспособной, система управления должна быть простой, гибкой и соответствовать следующим характеристикам:

- небольшое число уровней управления;
- небольшие подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами;
- производство услуг, организация и технологии работы должны быть ориентированны на современного потребителя.



## Основные службы гостиницы

- административно-управленческая служба;
- служба приема и размещения;
- служба обслуживания номерного фонда;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- инженерно-техническая служба;
- дополнительные службы.

**Генеральный директор**

**Заместитель директора**

**Административная служба**

**Служба приема и размещения**

**Служба обслуживания номерного фонда**

**Служба питания**

**Коммерческая служба**

**Инженерно-техническая служба**

**Служба дополнительных услуг**

# Административная служба

- отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса,
- решает финансовые вопросы,
- решает вопросы кадрового обеспечения,
- занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы,
- контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

# Административная служба

**Секретариат** занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

**Кадровая служба** решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров, ведет личные дела всех сотрудников гостиницы.

**Финансовая служба** ведет единый финансовый учет на предприятии (доходы от торговых точек, учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемые бонусы, получаемые отдельными работниками чаевые).

Состав службы: секретариат, кадровая служба, финансовая служба.

# Информационный отдел

Он состоит из систем разделённых на несколько модулей:

- 1. Модуль менеджера. Можно назвать системой поддержки управления гостиницей. Он может генерировать отчеты в автоматическом режиме. Например, можно задать системе в определенное время распечатывать отчеты о деятельности различных подразделений или же находить в процессе дня некоторые пиковые значения заранее определенных параметров.

- 2. Модуль административной службы. Это центральная система, которая аккумулирует данные о техническом состоянии номеров, текущем статусе номеров, текущих расценках за номера, текущей занятости отеля. Также с ее помощью осуществляется резервирование и регистрация гостей, ведется учет их истории для выявления постоянных клиентов. Таким образом, административная служба осуществляет ведение личного счета гостя, где отражаются не только затраты, которые он произвел в номере, но и плата за еду в ресторане, за чистку одежды в химчистке и т.д.
- 3. Модуль отдела резервирования. Предназначен для автоматизации работы отдела резервирования номеров.

- 4. Модуль подразделения питания. Информация от поставщиков попадает на кухню шеф-повару. Если она касается пополнения склада, то она проходит через бухгалтерию, где поступивший товар оформляется документально. Из отдела обслуживания в номерах на центральный кухонный терминал попадают заказы от гостей отеля. Также заказы поступают и из торгового зала.
- 5. Модуль отдела горничных. Используется для поддержания информации о состоянии номеров для управленческих нужд и для отдела резервирования. Каждому номеру присваивается статус либо «свободно» либо «занято» в общем случае.





## Служба приема и размещения

- занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров,
- приемом гостей, прибывающих в гостиницу,
- регистрацией и размещением по номерам,
- оказанием различных услуг,
- отправкой домой.



# Первыми гостей на неофициальном уровне встречают служащие гаражного хозяйства.

Дежурный данной службы приветствует подъезжающих гостей, открывает двери автомобиля, помогает с размещением багажа на тележке и отвечает за безопасность транспортного средства.

# Швейцар

- Он всегда одет в приметную форму и стоит у дверей, приветствует гостей, помогает им выйти из машины, вызывает для них такси, дает им всевозможную информацию о работе гостинцы и о городе.

- Главная функция коридорных — сопровождать гостей, доставлять в их комнаты багаж.
- Консьержи и консьержки — это тоже обслуживающий персонал.
- Они оказывают гостям множество услуг: достают билеты на культурные мероприятия, организуют столик в ресторанах, дают советы о местных ресторанах и пр.

# Служба портье

- осуществляет контроль за номерным фондом гостиницы,
- контролирует занятость номеров и наличие свободных мест,
- выполняет функции информационного центра.

Информация через службу портье движется в двух направлениях:

к гостям (если речь идет об информировании о видах обслуживания, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.),

в различные подразделения гостиничного предприятия (о потребностях клиента).

## Отдел бронирования

- постоянно следит за конъюнктурой,
- собирает заявки на бронирование,
- фиксирует любое 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 бронирования

В гостинице процесс обслуживания гостей начинается именно с бронирования, под которым понимается предварительный заказ мест и номеров. Функции бронирования осуществляют либо менеджеры отдела бронирования гостиницы, либо непосредственно служба приема и размещения гостей. Как правило, турист или бизнесмен, не желающий сталкиваться с трудностями найма временного жилья, обязательно свяжется с такой службой и подаст заявку на бронирование места или номера.

Программный модуль, созданный для выполнения функции бронирования гостиничных мест, работает в режиме «подтверждение / отказ» с привязкой ко времени в рамках общей системы бронирования гостиничной цепи или автономной работы.

К функциям службы бронирования относятся:

- прием заявок и их обработка;
- составление необходимой документации — графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.



**Прием заявок осуществляется по телефону, факсу, телексу, по почте (письму или телеграмме), с помощью компьютерных систем бронирования. В каждой заявке должна содержаться следующая информация:**

- дата и время заезда;
- примерная дата и время отъезда;
- число гостей;
- категория номера (люкс, апартамент, экономический класс, бизнес-класс);
- услуги в номере (наличие ванны, душа, телевизора, холодильника, сейфа, мини-бара и т.д.);
- услуги питания (только завтрак, полупансион, полный пансион);
- цена (при указании цены следует точно определить, за что платит гость, — за все время пребывания, за один день пребывания, за каждого проживающего, только за размещение, за размещение и питание, за размещение и завтрак и т.п.);
- фамилия и инициалы того, кто будет оплачивать счет (или название организации);
- вид оплаты (наличная, безналичная, с использованием кредитной карточки);
- особые пожелания (заранее забронировать стол в ресторане, трансфер, возможность держать в номере животное и т.д.).

Организация, подающая заявку на бронирование, указывает также свои реквизиты (наименование, адрес, телефон, факс, номер счета в банке и т.д.).

В том случае, если гостиница может предоставить свои услуги по проживанию, организации должно быть направлено подтверждение заявки. В противном случае она должна послать отказ.

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

Каждая заявка на бронирование и аннуляция заказа регистрируются в обязательном порядке. Если аннулированный заказ вовремя не зарегистрирован, велика вероятность того, что номер останется непроданным. Одной из особенностей гостиничного продукта как услуги является невозможность хранения. Если номер останется непроданным, то потенциальный доход от такой услуги потерян.

В своей деятельности гостиничные предприятия часто прибегают к гарантированному подтверждению заявок. Это означает, что они подтверждают бронирование только после получения от клиента соответствующих гарантий оплаты на случай, если клиент прибудет с опозданием или вообще не прибудет. Такими гарантиями прежде всего являются предоплата в размере 50 или 100 % стоимости суточного размещения или размещения в течение всего срока, а также информация о номере кредитной карточки клиента.

## Служба безопасности

- выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе.

При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей, как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

# Заведующий службой безопасности

- Обеспечивает надежную защиту гостиницы от краж, хищений и других преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий и общественных беспорядков, и т.п.
- Разрабатывает и осуществляет руководство мероприятиями по безопасности гостиницы
- Пресекает попытки несанкционированного проникновения на охраняемый объект
- Осуществляет подбор кадров, а также проверку и оценку лояльности служащих гостиницы
- Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним
- Владеет средствами индивидуальной защиты, холодным и огнестрельным оружием
- Обеспечивает соблюдение строгого контрольно-пропускного режима при осуществлении профилактических, ремонтных и других работ
- Оказывает неотложную медицинскую помощь при ранениях, травмах и т.д.
- Отвечает за замки с ключами, сейфы в номерах
- Ведет учет всех происшествий, жалоб и результатов расследований

# Охранники

- Несет службу по охране гостиницы, материальных ценностей
- Осуществлять проверку документов и контроль за материальными ценностями
- Производит досмотр вещей, а также личный досмотр рабочих и служащих
- Осуществлять контроль за работой установленных в гостинице приборов охранной и охранно-пожарной сигнализации
- Выясняет причины срабатывания сигнализации и принимает меры и задержанию нарушителей или ликвидации пожара
- При объявлении тревоги в гостинице перекрывают все выходы и входы
- Осуществляет задержание лиц, посягающих на жизнь постояльцев, служащих, материальных ценностей и т.п.
- Предоставляет отчет с анализом происшествий

# Служба обслуживания номерного фонда

(административно-хозяйственная служба)

- обеспечивает обслуживание клиентов в номерах,
- поддерживает необходимое санитарное состояние номеров и уровень комфорта,
- занимается оказанием бытовых услуг.

## Служба горничных

наиболее функционально значимое подразделение, так как это подразделение отвечает за уборку номеров.

Старшая горничная получает задание и распределяет его выполнение среди подчиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Состав службы: заместитель директора (менеджер) по эксплуатации, поэтажный персонал, старшая горничная, горничные.





# Служба общественного питания

- обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе или барах гостиницы,
- решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т.д.

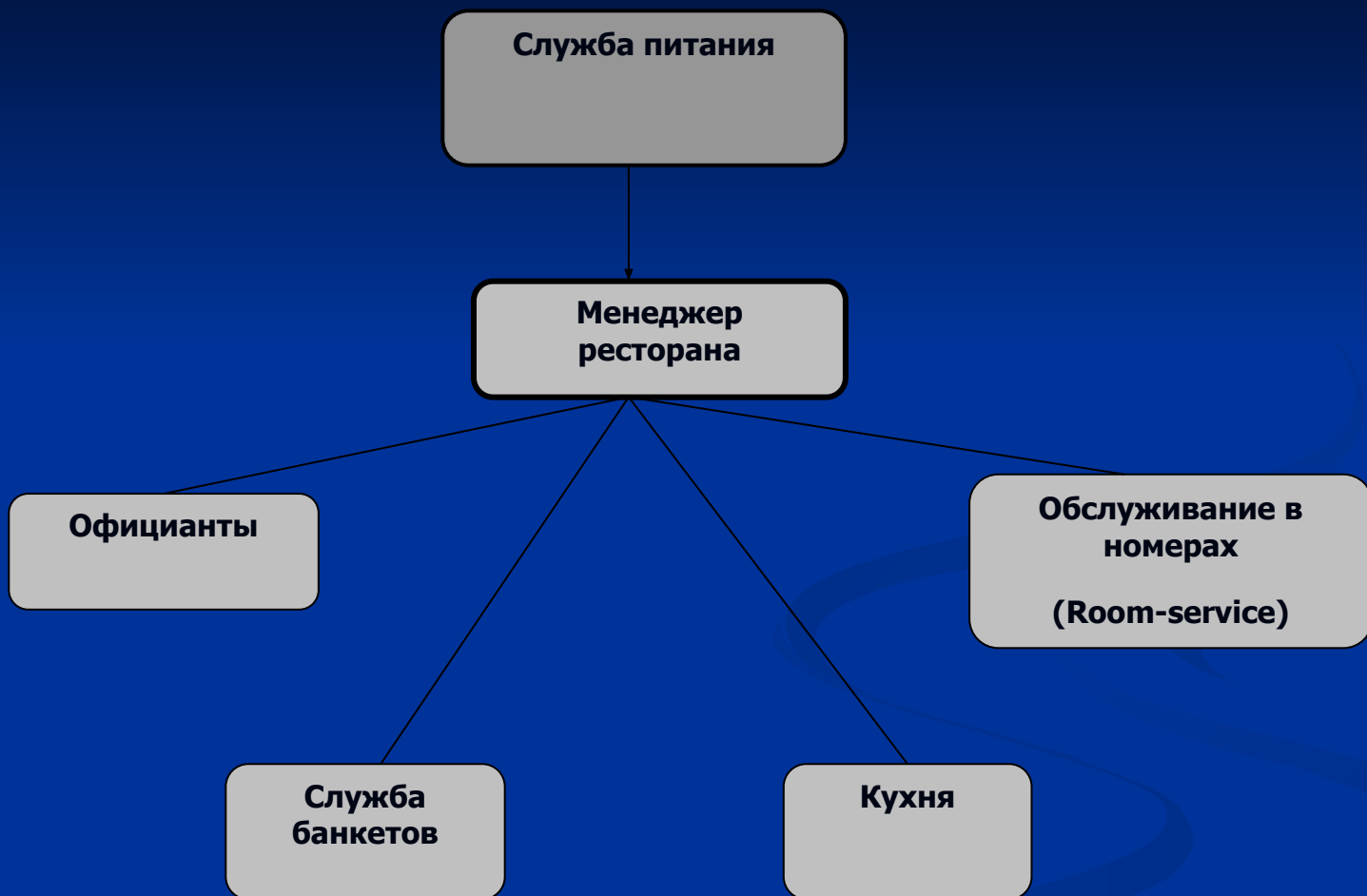
Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо к какому типу данное предприятие питания относится. Большую роль при этом играет профессионализм метрдотелей и официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.



# Служба общественного питания

- Буфетное или барное обслуживание заключается в обеспечении клиентов спиртными напитками. В барах могут также готовиться напитки для их употребления в ресторане. Такой бар носит название сервисного.
- 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 лишь контроль за ценой и качеством конечного продукта.

Состав службы: менеджеры, повара, работники кухни, администраторы зала и официанты зала и службы банкетинга.



# Коммерческая служба

- занимается вопросами оперативного и стратегического планирования,
- оптимизацией предоставляемых услуг,
- анализирует состояние гостиничного рынка,
- изучает потребности клиентов.

## Сотрудники коммерческого отдела (отдела маркетинга)

налаживают контакты с организаторами конгрессных мероприятий,

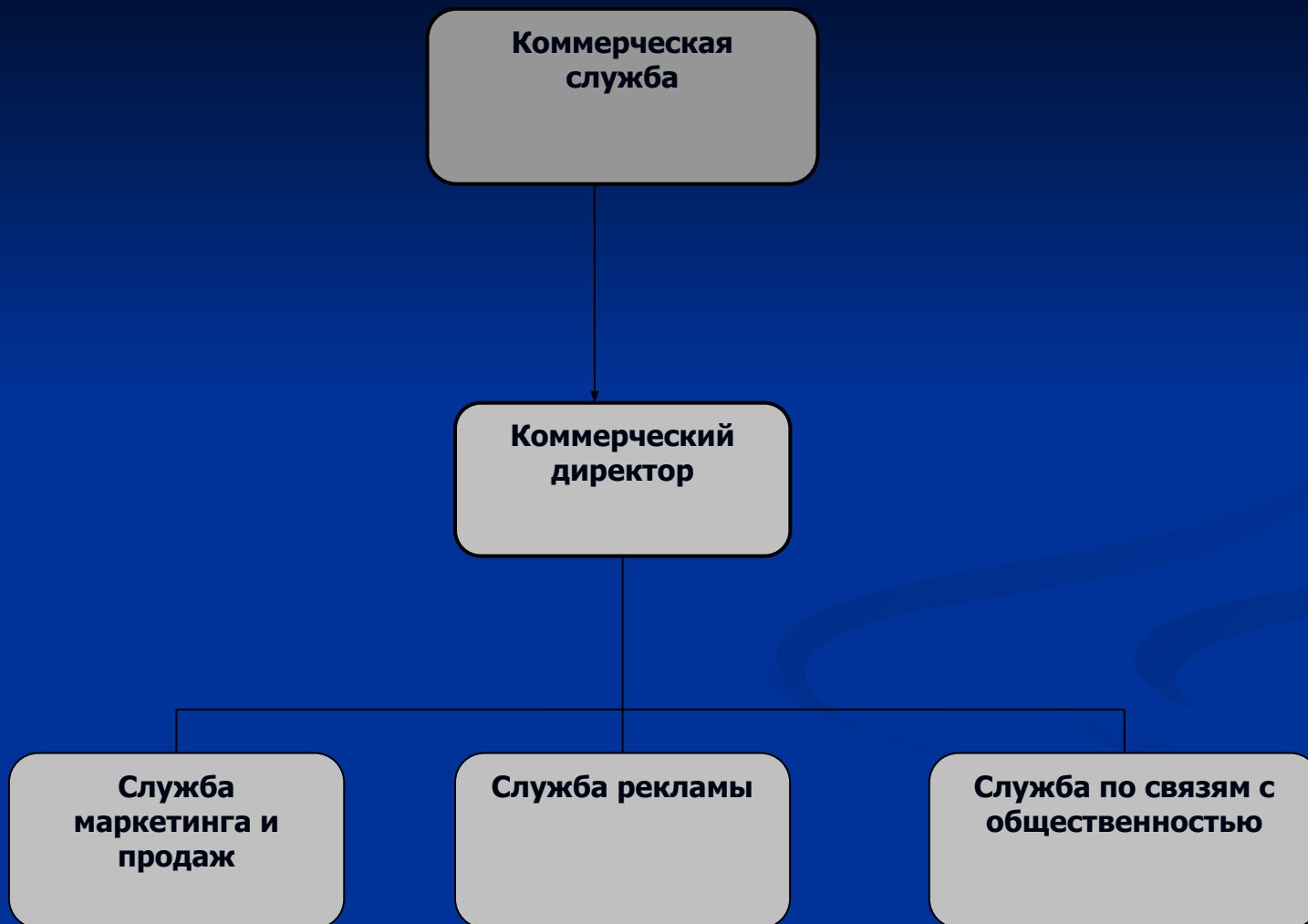
- ведут переговоры на перспективное использование номерного фонда гостиницы,
- обсуждают вопросы использования помещений под собрания, совещания,
- выясняют потребности определенных групп клиентов, поддерживая контакты с соответствующими подразделениями обслуживания.

Состав службы: коммерческий директор, служба маркетинга и рекламы.

# Финансово-экономическая служба

- занимается анализом результатов финансовой и хозяйственной деятельности предприятия.





# Бухгалтерия

- Бухгалтерия документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов, расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом.
- Составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги, ведет отчетность предприятия.
- Кассир сдает выручку с контрольно - кассовой лентой и кассовой книгой главному кассиру, по графику инкассации деньги передаются в банк.
- Годовая и квартальная бухгалтерская отчетность дает достаточно полную информацию для оценки эффективности работы предприятия.



# Инженерно-техническая служба

- создает условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств,
- служб ремонта и строительства,
- систем телевидения и связи.

Состав службы: главный инженер, служба ремонта, служба благоустройства территории, служба связи и телекоммуникаций, инспекторы по противопожарной безопасности и технике безопасности.

# Инженерные службы



# Отдел продаж и маркетинга

Обязанности работников, занятых в этом отделе можно подразделить на:

- Основная цель отдела маркетинга заключается в продаже продукции и услуг отеля.
- Продажа, услуги по организации конференций и бизнес семинаров.
- Реклама.
- Связь с общественностью.
- Изучение работы своих конкурентов, определение их сильных и слабых сторон.
- Почтовая рассылка ранее остановившимся в отеле гостям поздравительных открыток с различными праздниками: Новым годом, 8 марта, Рождеством, Пасхой.
- Связь с общественностью подразумевает процесс предоставления возможным гостям привлекательной информации о работе гостиницы. В обязанности этого отдела входит: разработка и принятие макетов проспектов и других рекламно-информационных изданий, представление отеля и его услуг будущим гостям, связь со средствами массовой информации, организация пресс-конференций.

- Информационные системы отдела маркетинга не включены в основную сеть гостиничного комплекса, так как этот отдел находится как бы снаружи отеля. Работники в нем, представляют собой неких «поставщиков» гостей отеля и поэтому им не требуется прямая связь с внутренними подразделениями гостиницы. Она лишь требуется в случае изменения финансовых условий проживания и увеличения набора предлагаемых услуг.

# Инженерная служба

- Должна обеспечить гостем отеля бесперебойную работу технических средств и занимается ремонтом инженерных систем, сооружений и оборудования гостиницы.





# Транспортный отдел

- Предназначен для обслуживания гостей, доставки их в гостиницу, предоставление туристам автомашин в пользование, а так же для своевременной доставки продуктов питания и напитков. Обеспечением гостиницы авто - связью с другими службами города

**Дополнительные службы** оказывают платные услуги.

Состав:

- бизнес-центр,
- спортивно-оздоровительный центр (бассейн, сауна, солярий, спортивные сооружения),
- парикмахерская и косметический кабинет,
- торговые киоски,
- и другие подразделения.

Каждая служба имеет свои особенности функционирования.





**Служба дополнительных  
услуг**

**Бизнес-центр**

**Салон красоты**

**Спортивно –  
оздоровительный центр**

**Торговые киоски**

**Бассейн, тренажерный  
зал, сауна, солярий**

# Игорные заведения, центры досуга

- Предлагают гостям гостиницы и их друзьям различные услуги игорного бизнеса. Это может быть и казино и просто игровые автоматы, все возможные виды игр и развлечений. Центры досуга предоставляют разнообразные кружки по интересам и увлечениям. Организуют все возможные экскурсии, встречи, концерты и т.д. Короче занимаются привлечением отдыхающих к активному виду отдыха.

# Служба текущего ремонта и Вспомогательные службы

- **Служба текущего ремонта** осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия. **Вспомогательные службы** обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой служб, службы уборки помещений, множительной службы, услуги склада и др. Дополнительные службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, спортивные сооружения и другие подразделения. Каждая служба имеет свои особенности функционирования. Более подробно, на наш взгляд, следует обратить внимание на те службы, которые непосредственно связаны с обслуживанием клиентов в гостиницах.



Одной из главных задач управления гостиничной организации является определение целей, ради достижения которых она создается и функционирует.

Целевая функция начинается с установления миссии организации, что выражает ее СМЫСЛ,  
т.е. ради чего существует организация.

# Для нормального работоспособного существования гостиницы необходимо:

- 1. Постоянно находить новые пути в улучшении управления.
- 2. Проводить различные семинары по обучению персонала.
- 3. Материально заинтересовать и стимулировать его работу.
- 4. Быть в курсе всех новых тенденций работы.
- 5. Правильно и своевременно внедрять новшества по улучшению гостиничного обслуживания.

- В миссии дается представление о назначении организации.
- Центральным моментом миссии являются интересы, ожидания и ценности потребителей гостиничных услуг, а также поставщиков, конкурентов.
- Миссия должна иметь стимулирующее воздействие. Работники гостиничной организации должны чувствовать, что их работа значима и приносит людям удовлетворение.
- Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она показывает, куда направляются усилия, и какие ценности являются приоритетными не только в настоящий момент, но и в будущем.
- В миссии отражается основная философия, которая задает направление развития гостиничного предприятия.

Утверждения, отражаемые в миссии, должны  
быть адресованы трем целевым группам:

- клиентам,
- управленческому звену,
  - служащим отеля.

## Миссия может:

- провозгласить желание обеспечить клиентов высококачественными услугами по приемлемой цене,
- достойные условия работы персонала,
- выполнение экономических ожиданий акционеров.



- Миссия гостиницы представляет собой одно из средств, позволяющих отличить одну гостиницу от другой.
- Утверждения, содержащиеся в миссии, должны помочь служащим отеля соответствовать ожиданиям клиентов и собственников гостиничного предприятия или даже их превзойти.
- Формулировки миссий могут служить основой описания технологических процессов, стандартов предприятия, должностных инструкций и руководств для новых служащих.

Миссия нашего отеля состоит в обеспечении клиентов удобным размещением и услугами.

Наша гостиница фокусирует свое внимание на деловых путешествиях.

Мы подчеркиваем высокие стандарты наших услуг размещения и питания.

Мы гарантируем возврат вложенных в наш отель инвестиций и признаем, что этого можно достичь только с хорошо подготовленным, мотивированным и преданным делу персоналом.

# Цели гостиничного предприятия

- Цели представляют собой действия или стандарты, которые организация должна успешно осуществить или которых она стремится достигнуть, чтобы эффективно выполнить свою миссию.
- Цель является более определенной категорией, чем миссия, она требует достижения запланированного уровня, который можно отслеживать и контролировать.

Цели — это конкретизация миссии организации.

Для них характерны следующие черты и свойства:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

*Наша цель* — создать атмосферу, отвечающую интересам наших гостей и сотрудников.

# Для гостиничного предприятия можно выделить 4 уровня целей

- 1-ый уровень целей для финансовой составляющей:
  - рост прибыли;
  - повышение рентабельности услуг;
  - минимизация себестоимости услуг;
  - достижение лидерства в отрасли по объему продаж;
  - повышение рентабельности собственного капитала.

■ 2-ой уровень целей - клиентская составляющая:

- повысить степень удовлетворения клиентов;
- минимизировать число упущенных клиентов;
- расширить базу клиентов;
- быть призванным лидером на рынке по новым видам услуг;
- достигнуть определенной доли рынка в целевых сегментах.

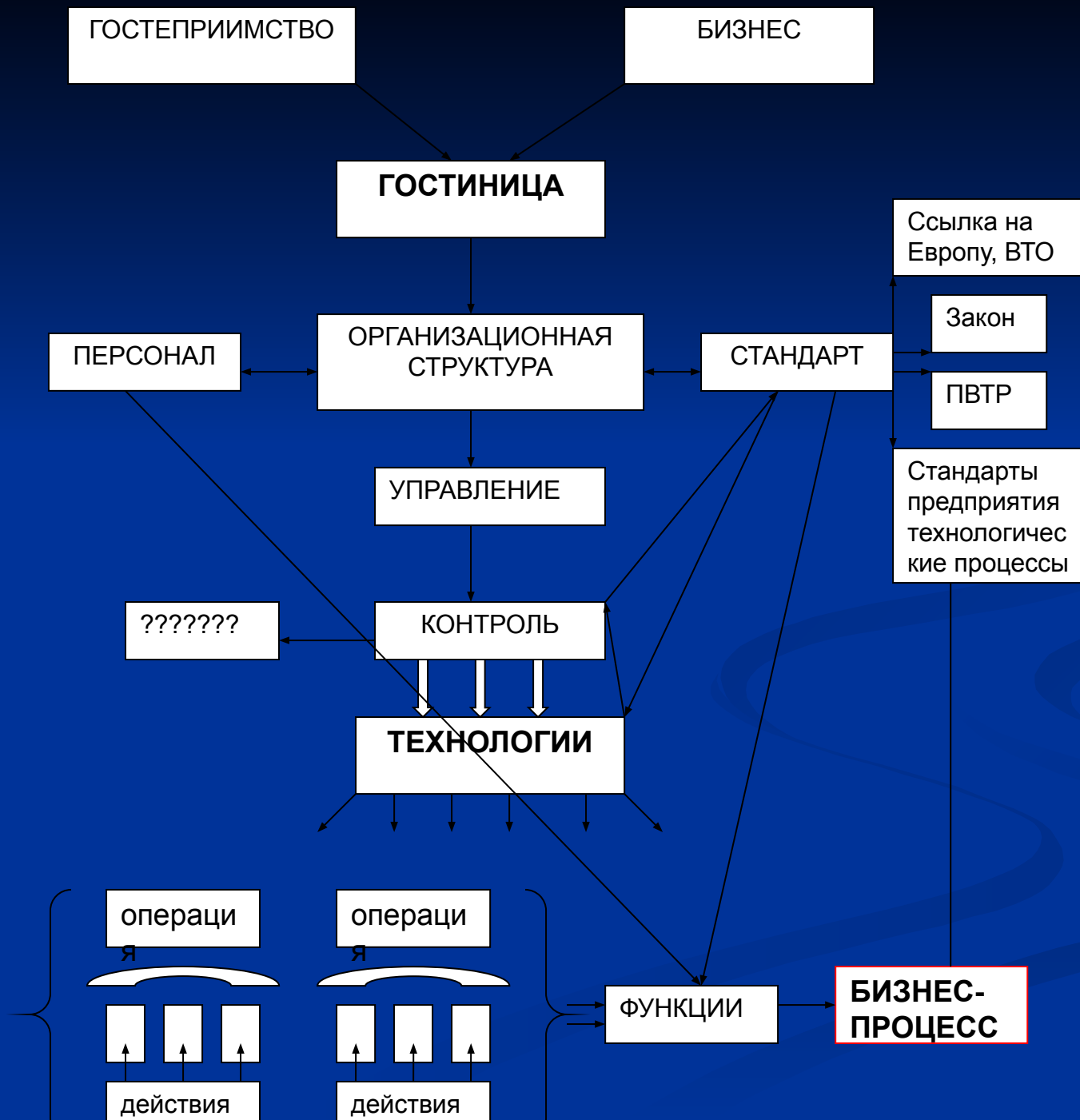
- 3-ий уровень целей – составляющая бизнес-процессов.

Проекция внутренних бизнес-процессов должна указывать на то, как организовать взаимодействие различных служб и подразделений, чтобы реализовать стратегию гостиничного предприятия.

**«...не товары, а процессы их создания  
приносят компаниям долгосрочный успех»**

**(«Реинжиниринг корпораций».**

**М.Хаммер, Д.Чампи)**





- 4-ий уровень целей – составляющая развития, обучения и роста.

Эта проекция определяет основные элементы корпоративной культуры, технологии внутренних процессов:

- сформировать высококвалифицированные кадры;
- минимизировать текучесть кадров.

Поставленные цели организации определяют результаты, которые должны получить подразделения гостиницы.

Для этого разрабатываются стратегии достижения целей.

**Стратегия** – набор методов, средств и действий, посредством которых каждое подразделение может выполнить взятые на себя обязательства.

Как эти цели будут достигнуты, определяет в дальнейшем **тактика**. Она формулирует повседневные процедуры, которые позволяют реализовывать стратегию.

Примеры целей, стратегий и тактик службы приема и размещения гостиницы.

- Цель – регистрация: установить время регистрации клиентов гостиницы в пределах двух минут.
- Стратегия – осуществлять предварительную регистрацию всех клиентов с подтвержденной бронью, ожидающих освобождаемые номера.
- Тактика – подготовка сигнальных регистрационных карточек для прибывающих гостей, имеющих гарантированную бронь.

# Технология

- (от греческого «Techné» – искусство и «Logos» – учение) включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур.

Технология тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

# Технологии можно разделить на базовые, ключевые и ведущие

- Базовые технологии обслуживания - это основа ведения гостиничного бизнеса, они не являются источником конкурентных преимуществ.
- Они широко известны, легко доступны и используются абсолютным большинством отелей в отрасли.
- Рано или поздно обязательно найдется отель, который сделает ставку на разработку (покупку, копирование и т.д.) и внедрение в свою работу ключевых и ведущих технологий.

# Технологии можно разделить на базовые, ключевые и ведущие

- Ключевые технологии обслуживания - технологии, обеспечивающие достижение отелем конкурентного преимущества и обычно менее доступные для использования всеми участниками рынка.

# Технологии можно разделить на базовые, ключевые и ведущие

- Ведущие технологии могут изменить расстановку сил в отраслевой конкурентной борьбе.
- Ведущая технология на этапе ее внедрения является, как правило, собственностью, know-how одного игрока на рынке.
- Удачная ведущая технология способна произвести переворот на рынке и вывести в лидеры ее носителя, даже если тот не являлся таковым ранее.
- Поэтому отелям-лидерам важно не пропустить появление новых ведущих технологий на рынке.

# Технологический процесс в гостинице

- это упорядоченная совокупность операций по изменению размеров, формы, качества, внешнего вида или свойства услуги, например, разработка комплекса мероприятий по повышению качества услуги в гостиничном предприятии.



# Три типа производства гостиничных услуг:

- Единичное производство характеризуется малым количеством услуг, повторное предоставление которых, как правило, не предусматривается. К единичному типу относят предоставление разовых услуг, например, исполнение какой-нибудь просьбы клиента.
- Серийное производство характеризуется ограниченным перечнем услуг, которые предоставляются периодически, например набор услуг при обслуживании конференций.
- Массовое производство характеризуется непрерывностью оказания услуги в течение длительного периода времени. Большинство рабочих мест имеют узкую специализацию. Например, услуги, предоставляемые горничными.

## Что нужно знать?

- К кому из руководства обратиться, если вы не компетентны решить задачу.
- К кому из коллег обратиться за помощью.
- Как успокоить клиента.

# Людские ресурсы в туризме (из расчета на 1 гостиничное место)

Средство размещения	Число работников на 1 гостиничное место (в развивающихся странах + 20% )
Гостиница 5*	1,0
Гостиница 4*	0,6-0,9
Гостиница 3*	0,4-0,6
Гостиница 2*	0,3-0,4
Гостиница 1*	0,2-0,3
Туристская деревня	0,1-0,2
Кемпинг	0,05
Другие виды деятельности	
Общественное питание вне гостиницы	менее 0,02
Рекреация, спорт, культура	менее 0,05
Магазины и сфера услуг	менее 0,01
Административные и технические службы	0,05-0,1

# Нам необходимо помнить всегда

■ Чем больше клиенты знают правила обслуживания,

- тем больше они хотят получить хорошее обслуживание,

- тем чаще они начинают жаловаться на плохое обслуживание.

■ Первое, что делает клиент, он обрушивает свой гнев на Вас.

- важно помнить, что нападают не на Вас лично, что Вам нужно просто выслушать раздраженного человека.

Часто простое извинение за неудобство или непонимание успокаивает клиента.

■ Вы должны говорить медленно и спокойно, хорошо поставленным голосом.

- Это успокоит не только Вас, но и клиента. Очень трудно продолжать кричать на того, кто спокоен и уравновешен.

# Самое главное для работников гостиничной индустрии:

- Любить свою работу.
  - Любить людей.
- Не молчать о проблемах.
  - Не копить агрессию.
  - Всегда улыбаться.
  - Уметь прощать.

# Когда мы не правы?

- Когда Мы работаем непрофессионально.
- Когда Мы ссоримся на людях.
- Когда Мы кричим и выясняем отношения с персоналом при гостях.
- Когда Мы предоставляем некачественные услуги.
- Когда Мы воруем.

# Что же такое гостиница?...

## ■ Что такое гостиница 5 звезд?

... Вашу просьбу внимательно выслушивают... и пытаются что-то сделать...

## ■ Что такое гостиница 4 звезды?

... Вашу просьбу внимательно выслушивают...

## ■ Что такое гостиница 3 звезды?

... Персонал делает вид, что Вас слушает...

## ■ Что такое гостиница 2 звезды?

... Слушая Вас, собирается персонал гостиницы...  
Вы здорово умеете смешить!!!...

Благодарю за внимание!