



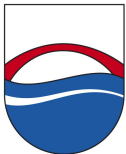
Артемова И.М.
(Российский государственный университет им. И. Канта)

**Immanuel Kant
State University of
Russia**

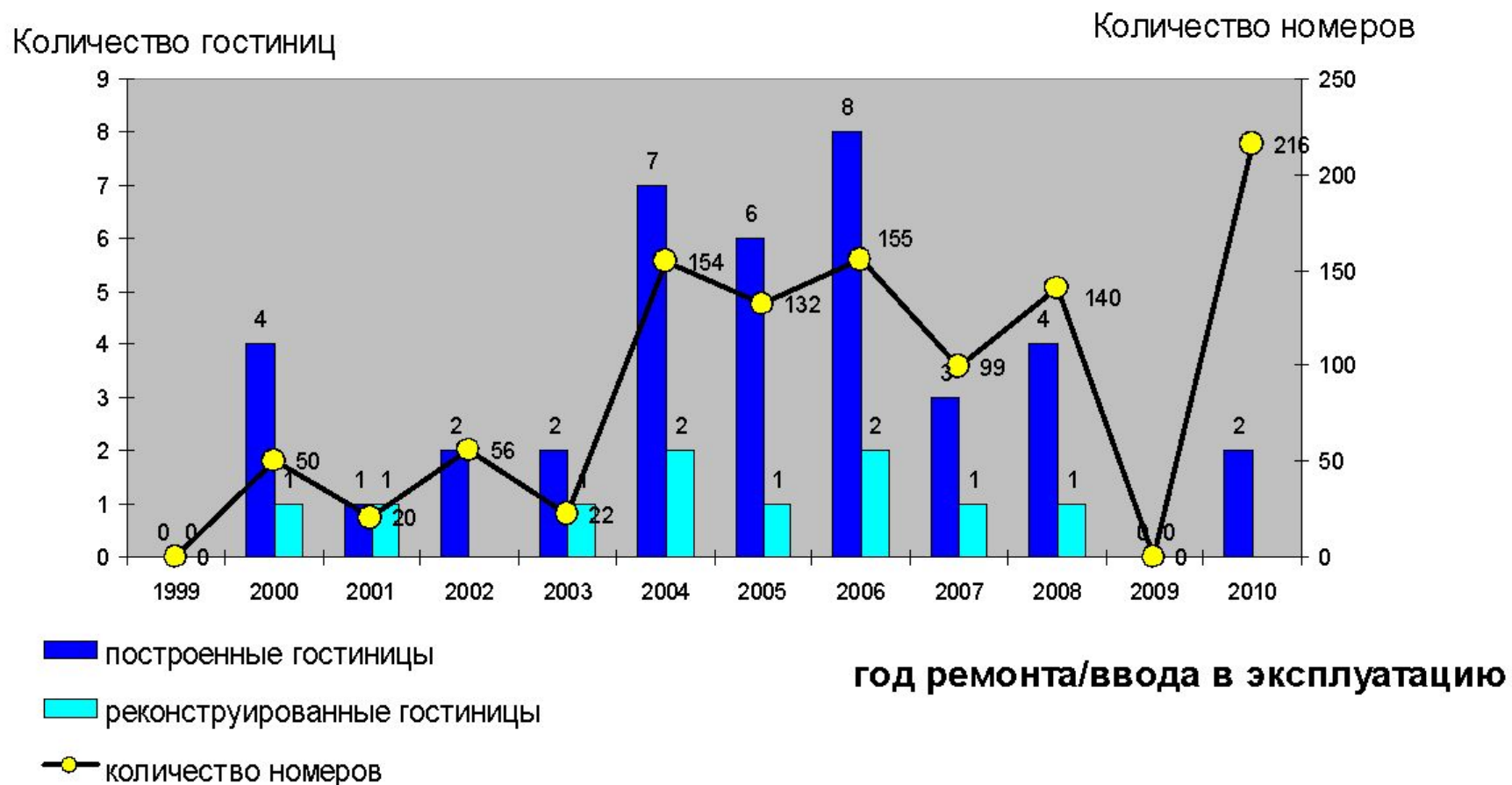
Использование методологии моделирования бизнес-процессов для совершенствования деятельности гостиничного предприятия



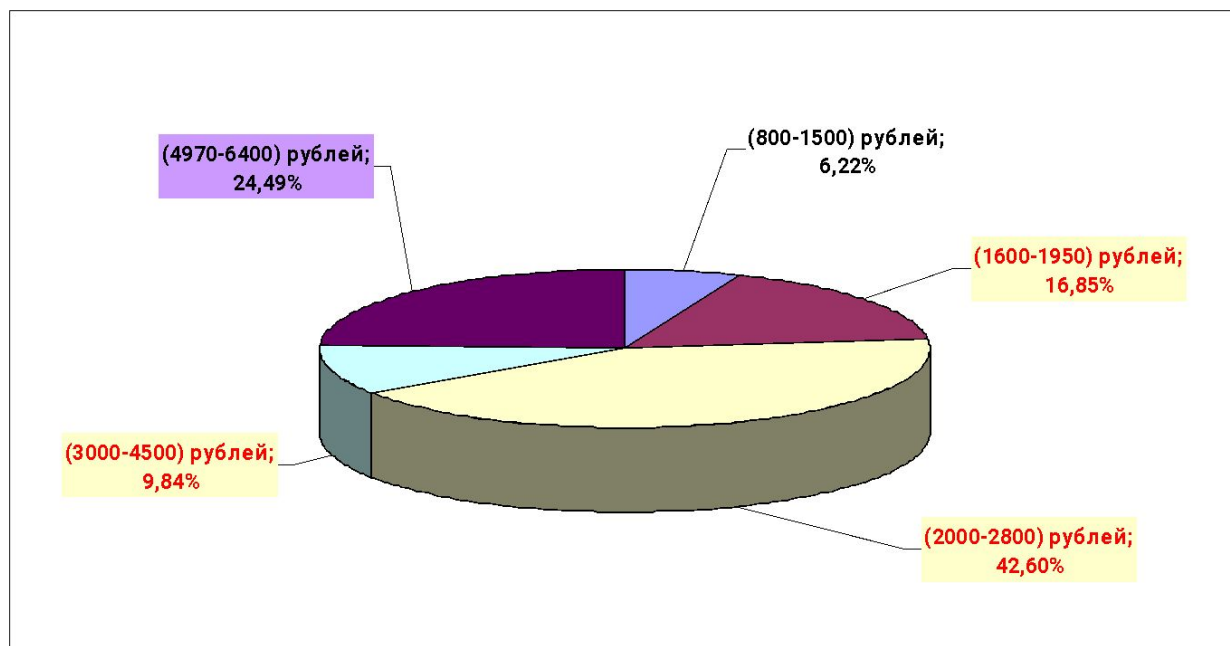
РГУ им. И. Канта



Динамика строительства и реконструкции гостиниц в городе Калининграде



Известные гостиничные операторы сформировали избыточный верхний сегмент предложения



Объект исследования – ведущая региональная гостиничная сеть
(Стратегическая цель – сохранение стоимости компании)

«Бизнес-процесс –

устойчивая совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая по определенной технологии «входы» в «выходы», представляющие ценность для потребителя»

Общее представление о технологии построения процессной структуры гостиничного предприятия можно получить в некоторых специализированных источниках

Application Summary. The Ritz-Carlton
Hotel Company. L.L.C. Malcolm Baldrige
National Award 1999&1992

Конфликт между потребностями клиента и отделами гостиницы

Клиент	Отдел персонала	Отдел снабжения	Технологический отдел	Инженерный отдел	Служба размещения	Отдел продаж	Финансовый отдел	Маркетинговый отдел	Этажная служба
--------	-----------------	-----------------	-----------------------	------------------	-------------------	--------------	------------------	---------------------	----------------

ПРОЦЕСС: обратная связь с клиентом/ управление взаимоотношениями с клиентом

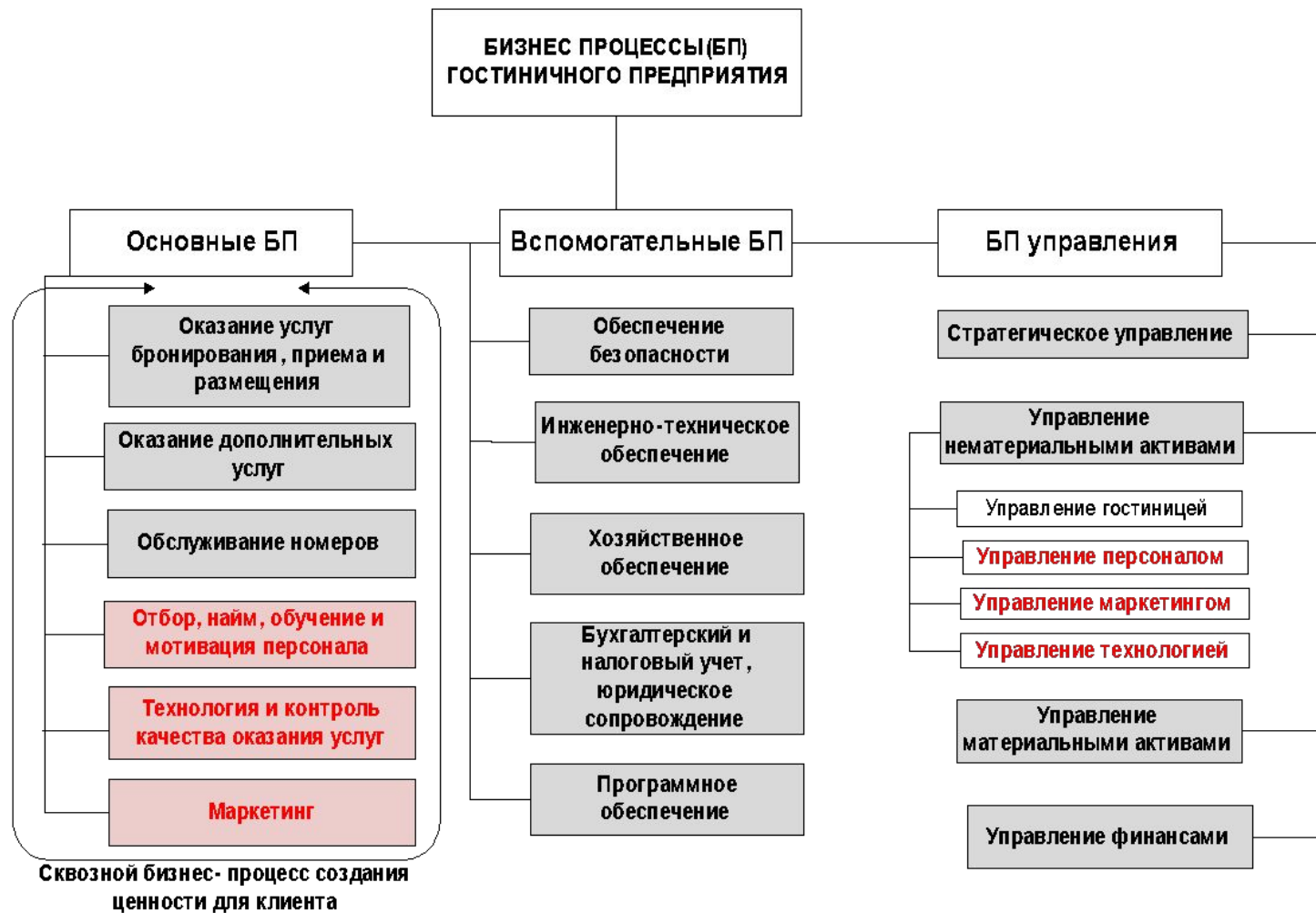
ПРОЦЕСС: бронирование мест, прием и размещение гостей по стандартам

ПРОЦЕСС: обслуживание номеров по стандартам

ПРОЦЕСС: продажа и продвижение услуг

ПРОЦЕСС: отбор, найм, адаптация, обучение персонала, способного работать по стандартам

Схема бизнес процессов гостиничного предприятия



Основные критерии выбора процессов для моделирования

- 1. Важность процесса для достижения стратегической цели компании**
- 2. критичность для бизнеса**
- 3. частота повторения процесса**
- 4. большое количество передач ответственности в рамках одного процесса от подразделения к подразделению**
- 5. большое количество сотрудников - участников процесса**
- 6. доля интеллектуального труда**
- 7. уровень стандартизации гостиничной услуги**
- 8. уровень и качество использования программных продуктов в процессе**
- 9. текучесть кадров в подразделении более 20%**
- 10. наличие полномочий по распоряжению ресурсами для управления процессом**



Модель бизнес-процесса Обслуживание номеров

Матрица ответственности процесса Обслуживание номеров

Владелец процесса - Начальник этажной службы

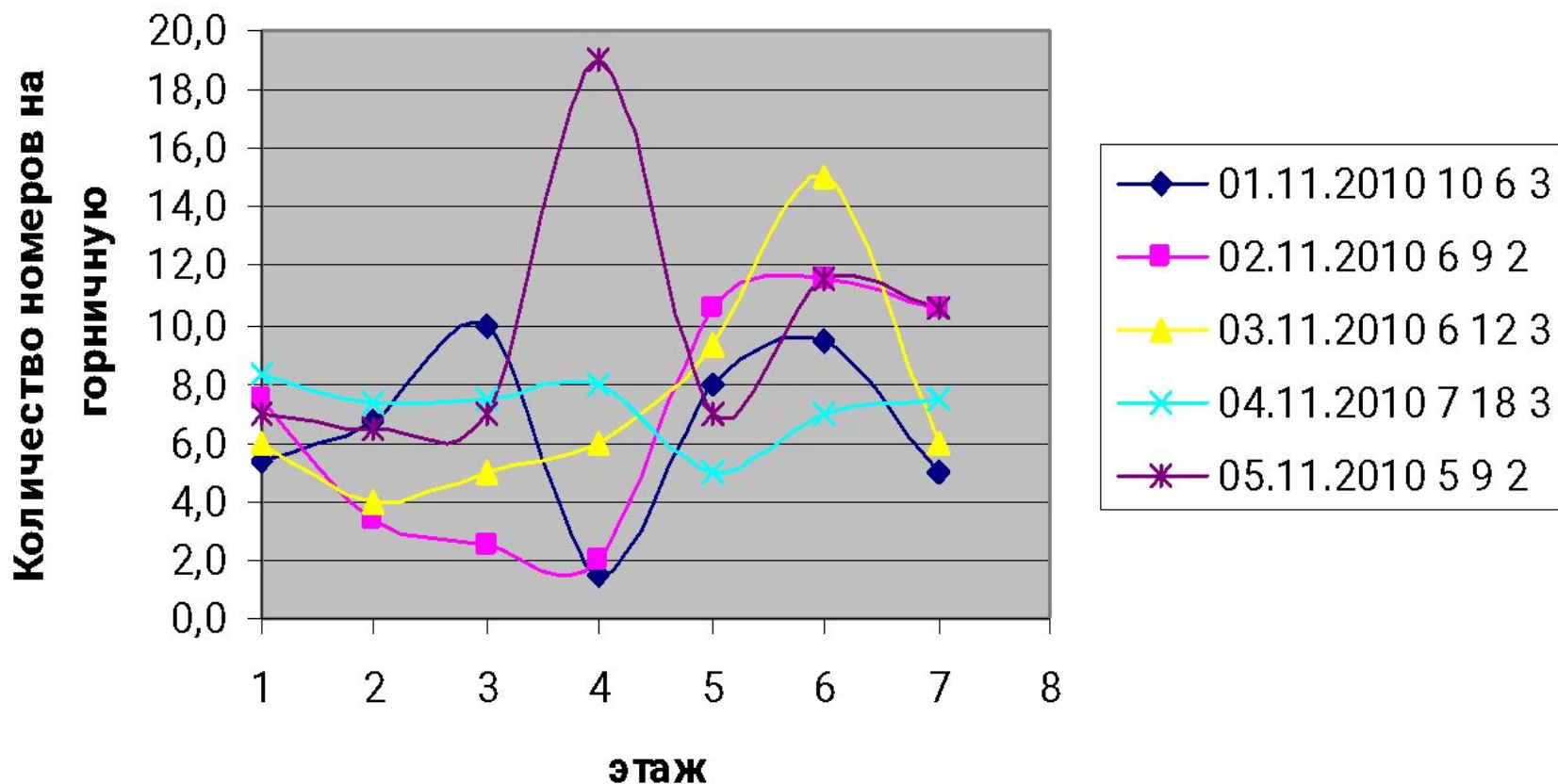
Блок схема процесса нулевого уровня (перечень субпроцессов)		Владелец субпроцесса	Участники субпроцесса
0.0	Управление процессом Обслуживание номеров	Начальник этажной службы (НЭС)	Все участники субпроцессов нулевого уровня
1.0	Совершенствование и технологическая подготовка процесса обслуживания номеров	Директор по развитию	Гость , главный технолог, начальник этажной службы, все участники субпроцессов
2.0	Материально техническое обеспечение номеров	Начальник АХО	Гость , экспедитор, водитель, внешние Поставщики
3.0	Инженерно-техническое обеспечение номеров	Инженер по эксплуатации зданий	Гость , слесарь, электрик, столяр, маляр, внешние Подрядчики
4.0	Информационное обеспечение номеров	Начальник отдела продаж	Гость , главный технолог, маркетолог, начальник АХО, инженер по эксплуатации зданий
5.0	Обеспечение бельем (сдача/получение, стирка, комплектование номеров, учет белья, маркировка, ремонт, выбраковка, списание)	Заведующий прачечной	Гость , стиральщица, швея, кастелянша, водитель, старшая горничная
6.0	Подготовка к работе	Начальник этажной службы (НЭС)	Гость , старшая горничная, дежурный администратор, горничная
7.0	Уборка номера	Горничная	Гость , горничная
8.0	Контроль качества и стабильности процесса	Начальник этажной службы	Гость , горничная, старшая горничная, комиссия
9.0	Обратная связь с внутренними и внешними клиентами	Маркетолог	Гость , все участники субпроцессов

5.0	Блок-схема первого уровня детализации для subprocess «Подготовка к уборке номера» в рамках процесса «Обслуживание номеров» – 75 операций, в т.ч. 30 – горничные, 17 -20 человек
5.1	Планирование работы
5.2	Комплектование тележки горничной
	Блок-схема второго уровня детализации для subprocess «Подготовка к уборке номера» в рамках процесса «Обслуживание номеров» (ФРАГМЕНТ)
5.1	Планирование работы
5.1.1	Формирование задания для обслуживания номеров по данным ПО"ИнтерОТЕЛЬ" с учетом графика заезда гостей
5.1.2	Проверка записей в журналах санитарного состояния номерного фонда и технического состояния номеров
5.1.3	Проверка отчета ПО "ИнтерОТЕЛЬ" о выезде гостей и сверка с дежурным администратором
5.1.4	Проверка графика заезда гостей и сверка с дежурным администратором
5.2	Комплектование тележки горничной
5.2.1	Входной контроль качества материалов
5.2.2	Взять/получить моющие средства
5.2.3	Приготовить МС нужной концентрации
5.2.4	Оттарировать МС для сменного задания
5.2.5	Взять уборочный инвентарь
5.2.6	Взять уборочное оборудование
5.2.7	Взять/получить аксессуары
5.2.8	Взять/получить информационные материалы
5.2.9.	Взять/получить чистое белье, текстиль

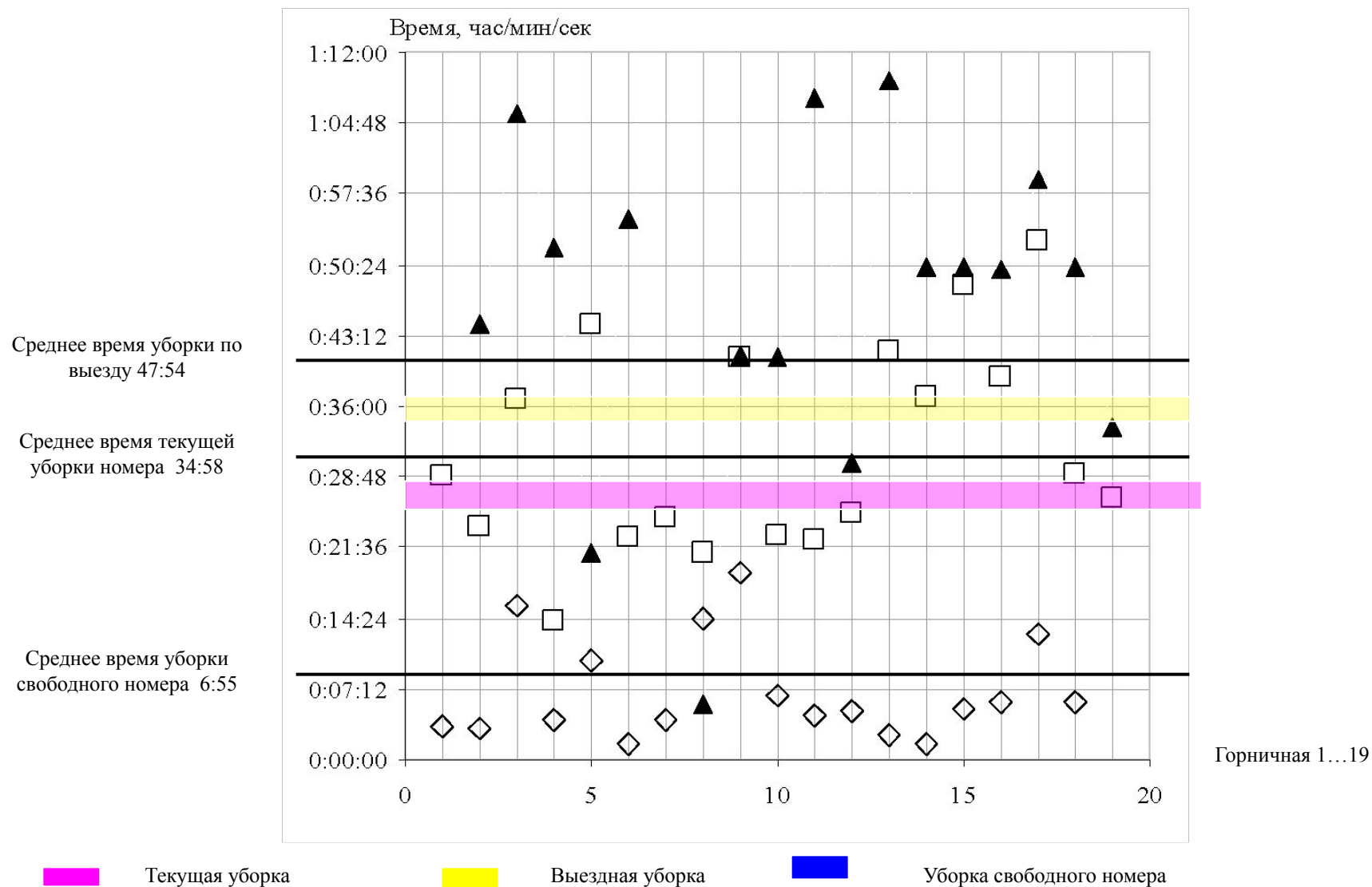
Усредненная структура рабочего дня горничной при загрузке гостиницы 51% - 57% (выборка 19 горничных, 10 рабочих дней)

Подготовка к работе	Организация работ и работа с документацией	Основная деятельность	Непроизводительное время	Средняя продолжительность смены
0:25:06	0:19	7:31:13	2:15	10:31:25
3,98%	3,08%	71,46%	21,48%	
0:44:35				
7,06%				
За смену 14 горничных тратят 10:24:10 (час) на подготовку к работе и организацию работ				

Распределение номеров для уборки между горничными неравномерное (ФРАГМЕНТ)



Время уборки номеров у разных горничных отличается в несколько раз (выборка 19 человек, 10 дней)



При выполнении текущей уборки номера не все операции ВЫПОЛНЯЮТСЯ

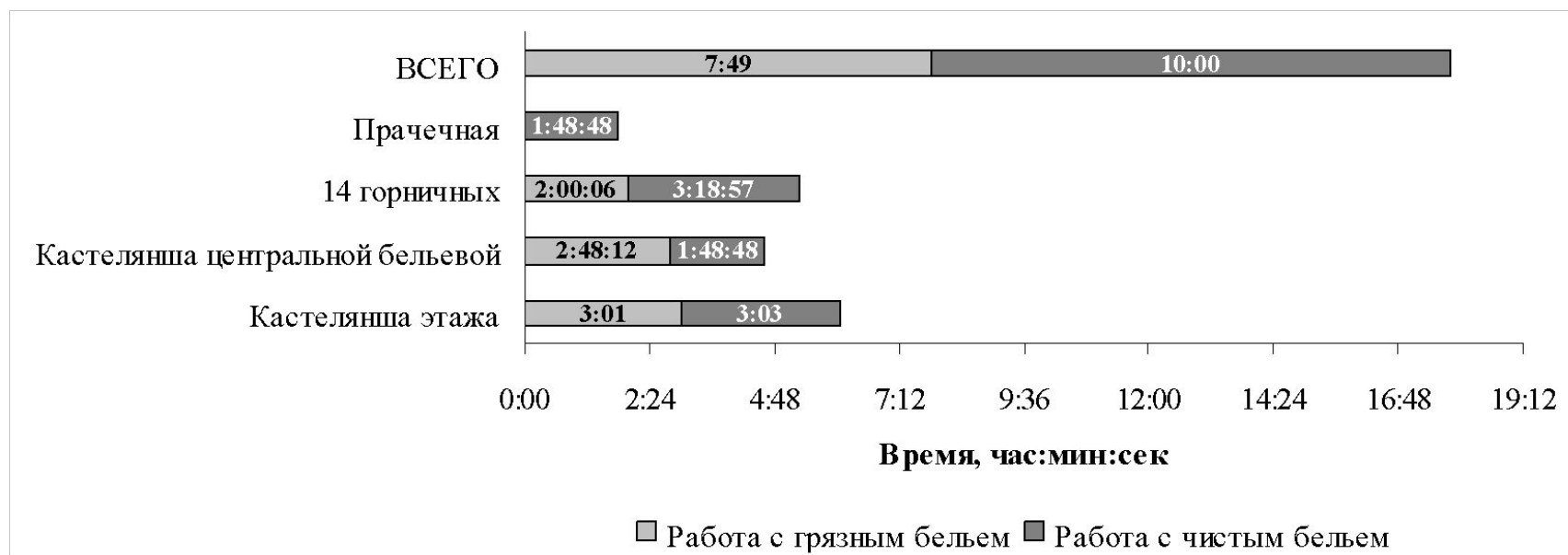
Операция	Текущая уборка	
	Среднее время, час/мин/сек	Количество обслуженных номеров
Заправка кровати	0:05:45	55
Прочее	0:12:41	79
Работа с пылесосом	0:05:55	66
Уборка санузла	0:10:37	75
	0:34:58	

Затраты времени у бригадиров на функции управления и организацию работ в интервале от 19% до 39% в день

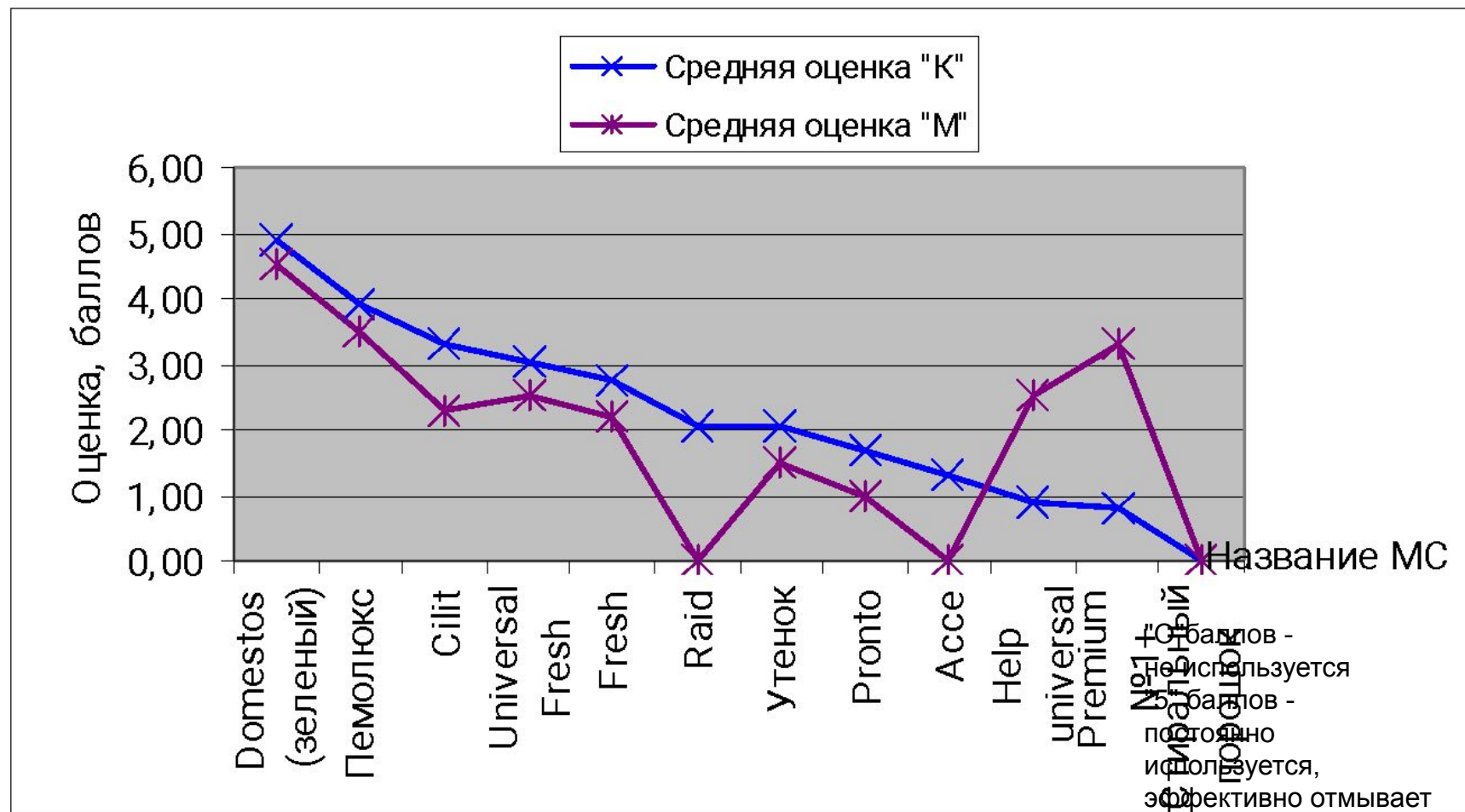


Все сотрудники этажной службы, включая горничных, выполняют операции получения, сдачи, пересчета, транспортировки, хранения белья

Сотрудники этажной службы



Выданные горничным моющие средства для уборки не используются или используются частично (выборка 34 человека)



Причинно-следственная диаграмма по результатам исследования процесса «Обслуживание номеров»

Материалы

Моющие средства не используются или используются не по назначению. Профессиональные уборочные салфетки выдаются редко, выдаваемая ветошь изготавливается из списанного постельного белья. Перечень, нормы расхода МС и уборочного инвентаря определяет отдел снабжения

Оборудование помещения

Дефицит подсобных помещений. Тележки разноформатные, некоторые переворачиваются, отсутствуют контейнеры для аксессуаров, штатная профессиональная тара для МС, современный уборочный инвентарь отсутствует. Пылесосы громоздкие, тяжелые, маломощные. Мощным пылесосом практически не пользуются

Люди

Высокая текучесть кадров. Горничные не знают правила пользования МС, один комплект униформы не всегда опрятен, обувь низкого качества, работают без перчаток. Время на одинаковые виды уборки у разных горничных отличается в несколько раз, некоторые операции не выполняются. Отсутствуют менеджеры среднего звена. При установленном режиме работы до 20% времени используются персоналом не по назначению. Высокая физическая нагрузка на этажную кастеляншу

Порядок оказания бытовых услуг не устраивает клиента, грязное белье, неопрятные тележки - на виду у клиента. В номерах неприятные запахи от МС, сигарет и пр. Горничные смотрят сериалы в номерах

Концентрированные МС не разводятся, тарирование МС производится горничными в разные емкости, дозирование МС не унифицировано. Комплектование тележки производится горничной из выданных на месяц/неделю МС и аксессуаров. Горничная, тратит время на сдачу/получение/замену/пересортицу белья. Грязное белье лежит на полу в коридорах. Громоздкая система учета белья. Режим работы прачечной не обеспечивает оптимальный ритм работы этажной службы

Контроль качества уборки номеров выполняется эпизодически, контроль расходования моющих средств, не осуществляется. Выдаваемая ветошь стирается от случая к случаю персоналом. Мониторинг стабильности процесса отсутствует. Нормирование материалов осуществляется на человека, а не на номер. Входной контроль качества материалов отсутствует

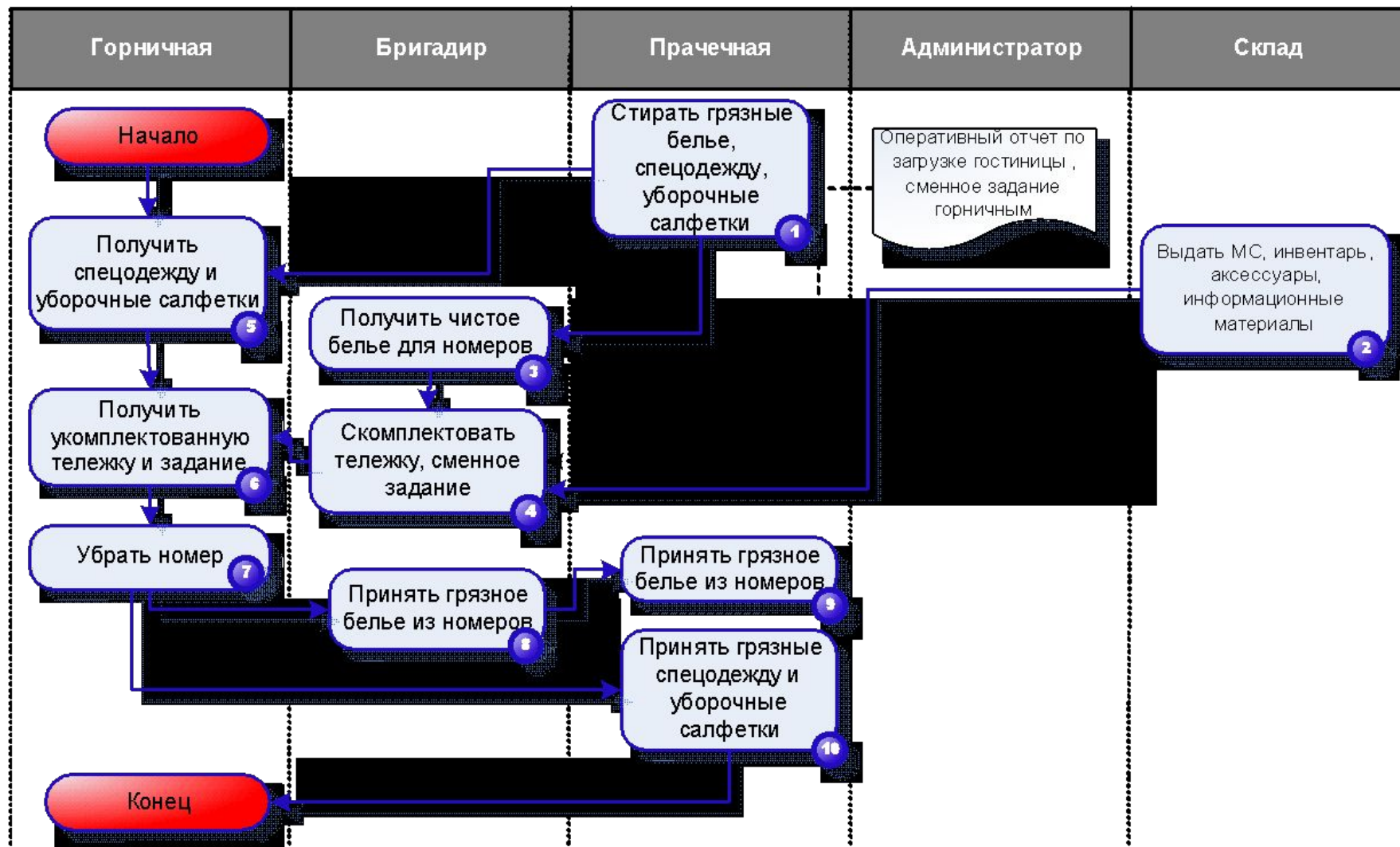
Отсутствует владелец процесса. На 42 сотрудника один бригадир из бывших горничных. Работы между горничными распределяются неравномерно, особенно в выходные дни, горничные сами распределяют номера для уборки, обучение персонала технологии уборки осуществляется только наставничеством при приеме на работу. Обмен оперативной информацией неэффективный. Технология уборочных работ, инструкции хранятся в недоступном для персонала месте.

Технологии

Измерения

Менеджмент

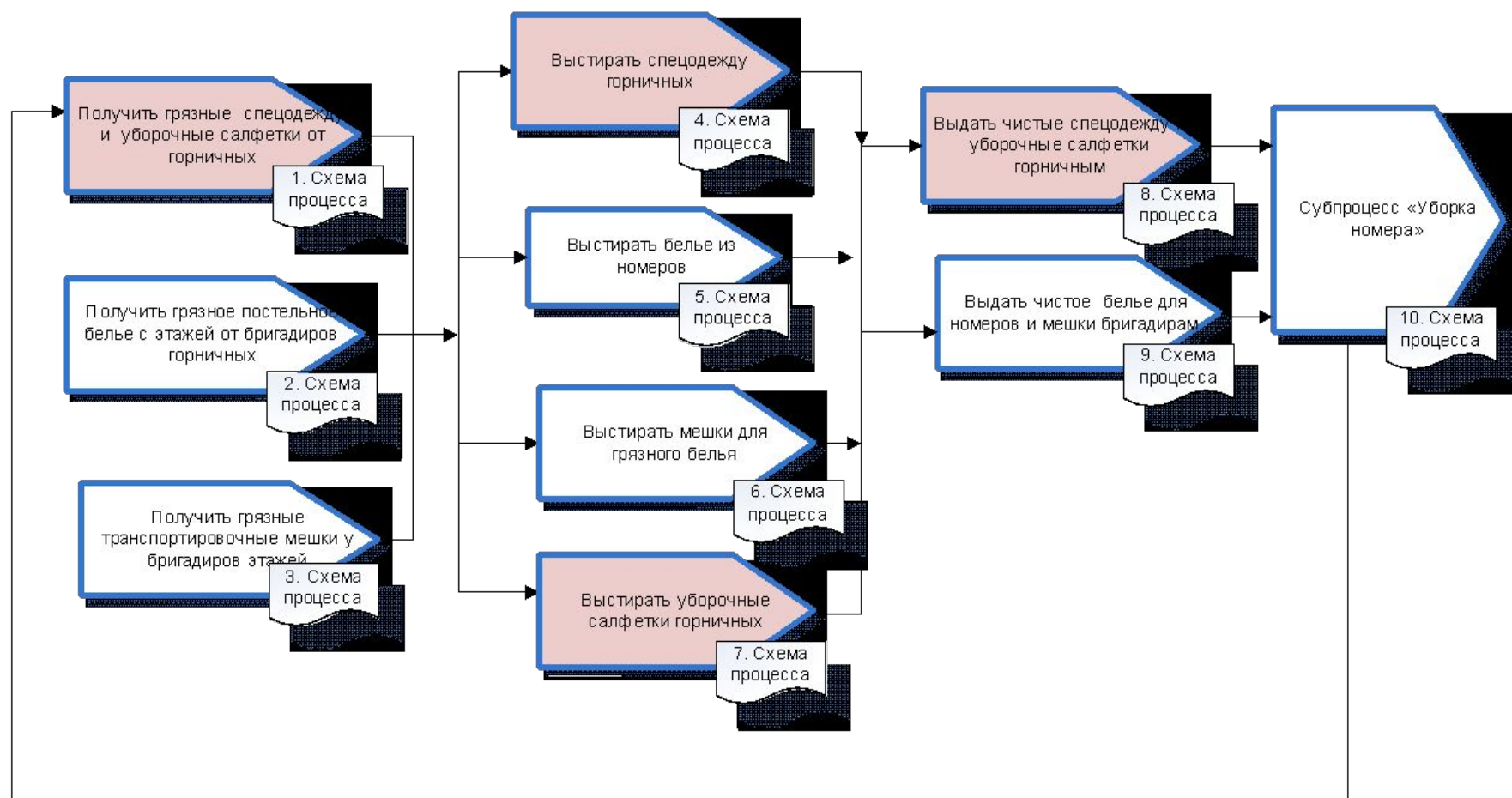
Схема идеального процесса «Уборка номеров» для горничной



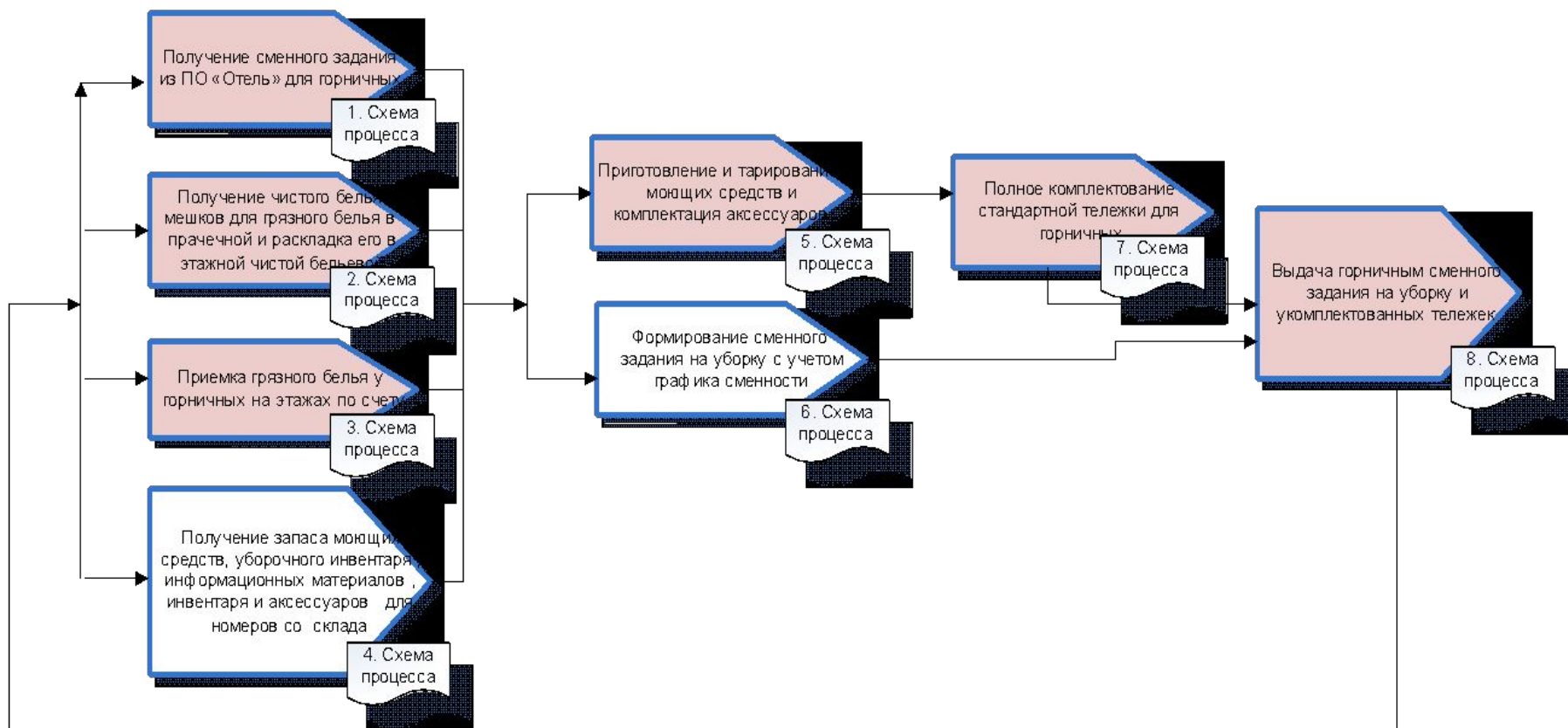
Состав сотрудников этажной службы

	Должность	Было	Стало
1	Начальник этажной службы	0	1
2	Кастелянша этажа	2	0
3	Кастелянша центрального склада	1	0
4	Бригадир	1	5
5	Горничная	32	28
6	Уборщица	6	6
		42	40

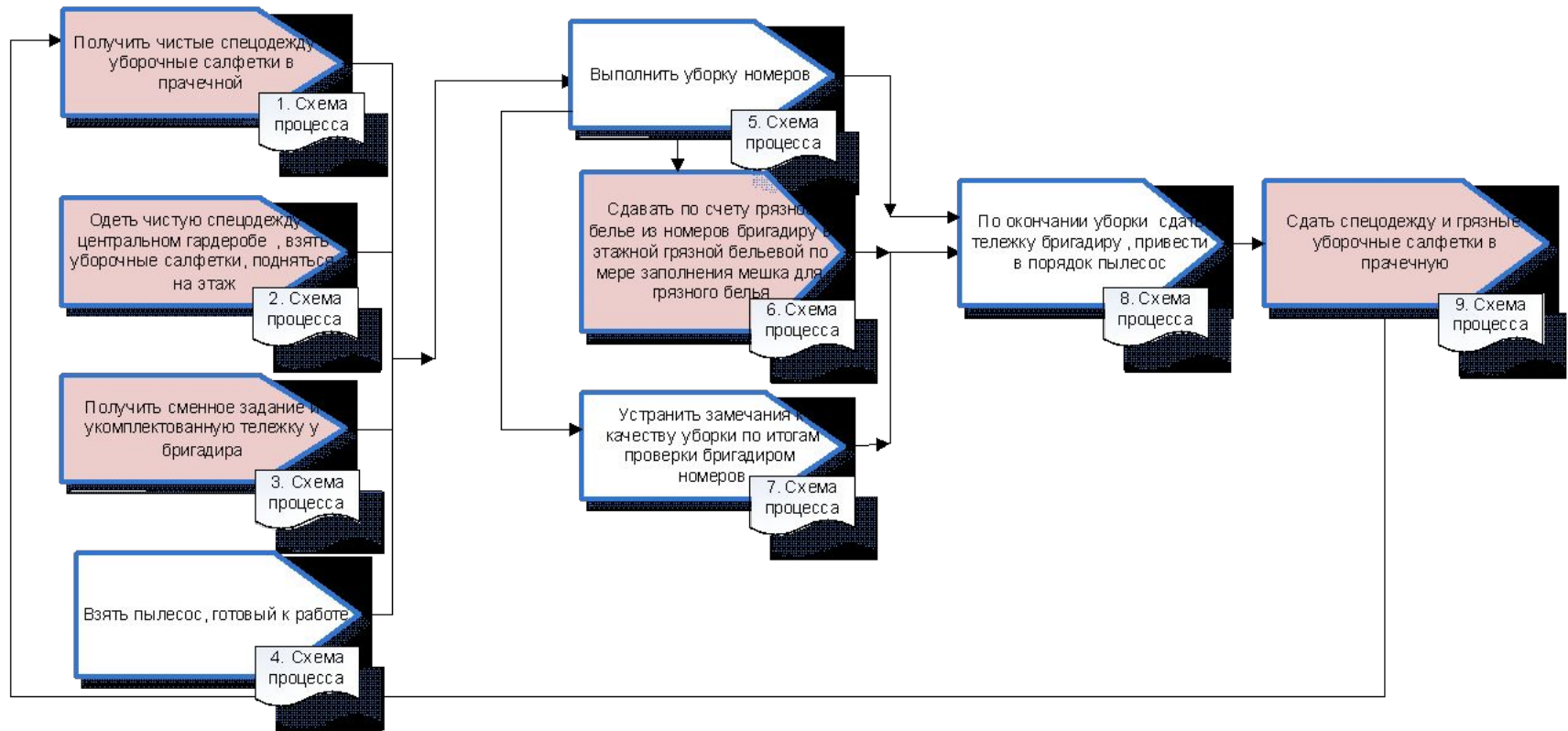
Субпроцесс «Стирка белья в прачечной»



Субпроцесс «Подготовка к процессу «Уборка номеров»» Владелец - бригадир



Субпроцесс «Уборка номеров»



Оценка потребности в ресурсах на проведение исследования по совершенствованию бизнес-процесса

Обслуживание номеров в гостинице 230 номеров ***, часов

(без учета времени на разработку регламента и технологических инструкций)

Специалисты	Бенчмаркинг	Подготови тельная работа	Наблюдения и измерения	Обработка, анализ результатов	ИТОГО, часов	Разделение труда
Наблюдатели 12 человек	0,00	106,92	772,47	381,81	1261,19	71,23%
Главный технолог 1 человек	21,00	141,48	20,70	106,36	289,54	16,35%
Консультанты 1 человек	95,00	31,18	3,50	90,27	219,95	12,42%
ИТОГО, часов по видам деятельности	116,00	279,58	796,67	578,44	1770,68	100,00%
Структура временных затрат по видам деятельности	6,55%	15,79%	44,99%	32,67%	100,00%	

Условия целесообразности моделирования бизнес-процессов гостиничного предприятия (ГП)

- Штат сотрудников ГП не менее 50 человек или категория гостиницы не менее 4*
- Холдинговая организационная структура
- Появление новых отделов, нацеленных на решение различных задач
- Сложные межфункциональные проекты
- Необходимость повышения конкурентоспособности и эффективности ГП
- Наличие стратегической цели

Методология сбора данных предполагает выполнение следующих условий:

- Срок проведения цикла измерений — 10-14 дней, включая выходные и праздничные дни
- Количество циклов – не менее двух с интервалом 3 -6 месяцев
- Среднестатистическая загрузка гостиницы (в данном случае от 51% до 57%)
- Одновременное наблюдение за всеми, составляющими процесс процедурами (в данном случае – фотографии рабочего дня разных сотрудников, занимающих одинаковые должности - кастелянш, бригадиров, горничных и пр.)
- Интервьюирование и опрос всех участников процесса
- Ежедневная смена наблюдателя у наблюдаемого сотрудника
- Отсутствие у наблюдателей опыта работы в ГП

Показатели управляемости, стабильности и качества процесса «Обслуживание номеров»

Для внутренних клиентов

- Равномерное распределение работ между горничными
- Время на уборку соответствует технологии
- Количество отвлекающих факторов и время, потраченное на них
- Фактическое количество операций, выполняемых персоналом
- Количество контактов с другими сотрудниками
- Количество нарушений санитарно-эпидемиологических норм
- Количество проверок менеджерами качества уборки номеров
- Количество отклонений от требований контрольных карт качества
- Количество использованных моющих средств и инвентаря по назначению
- Количество инцидентов, приводящих к срыву/нарушению процесса обслуживания гостей
- Режим работы, обеспечивающий оптимальное использование ресурсов для удовлетворения потребностей гостя

Для внешних клиентов

- Процесс «Обслуживание номеров» скрыт от гостя – количество инцидентов
- Чистый полностью укомплектованный номер точно в срок – количество инцидентов
- Безопасность имущества в номере – количество открытых дверей
- Бытовые услуги легко получить – количество инцидентов
- Персонал не заметен, количество вынужденных контактов с персоналом минимизировано



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Артемова И.М.
(Российский государственный университет им. И. Канта)

Использование методологии моделирования
бизнес-процессов для совершенствования
деятельности гостиничного предприятия

Immanuel Kant
State University of
Russia



РГУ им. И. Канта

