

Н.И. Кабушкин

УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ

Допущено

Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений по специальности
"Экономика и управление туристской индустрией"



Минск БГЭУ 2009

УДК 640.4
ББК 65.432+65.431.14
К12

Рецензенты:

директор Департамента по туризму Министерства спорта
и туризма Республики Беларусь *В.А. Янковенко*;

ректор Института туризма Белорусского государственного
университета физической культуры *Л.В. Сакун*

Кабушкин, Н.И.

К12 Управление гостиницами и ресторанами : учеб. пособие /
Н.И. Кабушкин. — Минск : БГЭУ, 2009. — 416 с.

ISBN 978-985-484-541-8.

Обобщен отечественный и зарубежный опыт управления гостиницами и ресторанами. Рассматриваются основные проблемы эффективного управления гостиничным предприятием, сущность и особенности руководства гостиничным бизнесом, его организационная структура, функции и методы управления. Уделяется внимание таким основополагающим вопросам, как менеджмент персонала и трудовых процессов, личность менеджера, а также управление качеством в гостиницах и ресторанах. Управленческие решения представлены как основной результат работы менеджера.

Адресовано студентам экономических вузов, слушателям системы переподготовки и повышения квалификации гостиничного и ресторанного бизнеса.

УДК 640.4
ББК 65.432+65.431.14

© Кабушкин Н.И., 2009
© УО "Белорусский государственный
экономический университет", 2009

ISBN 978-985-484-541-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. ГОСТИНИЧНОЕ И РЕСТОРАННОЕ ДЕЛО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	10
1.1. Сущность менеджмента гостиниц и ресторанов	10
1.1.1. Характер гостиничной управленческой деятельности	13
1.1.2. Инновационный менеджмент гостиниц и ресторанов	14
1.2. Особенности гостиничного и ресторанного дела	19
1.3. История развития и классификация гостиниц	29
1.3.1. История развития гостиниц	29
1.3.2. Классификация гостиниц	32
Вопросы для самоконтроля знаний	39
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ	40
2.1. Сущность и значение организационной структуры управления гостиницей	40
2.2. Типы организационных структур управления гостиницами	44
2.3. Характеристика основных элементов управления гостиницей	56
2.4. Формальные и неформальные элементы управления гостиницей	66
2.5. Создание организационной структуры управления гостиницей	71
Вопросы для самоконтроля знаний	81
Глава 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ	83
3.1. Понятие функций управления	83
3.2. Функция планирования	84
3.2.1. Понятие планирования	84
3.2.2. Оперативное планирование в гостинице	86
3.2.3. Стратегическое планирование в гостинице	87
3.3. Функция организации гостиничного дела	94
3.4. Мотивация как функция управления отелем	95
3.4.1. Понятие мотивации	95
3.4.2. Основные теории мотивации	100
3.5. Функция контроля в гостиницах и ресторанах	112
3.5.1. Понятие контроля	112

4	Управление гостиницами и ресторанами		
	3.5.2. Виды контроля	114	
	<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	119	
Глава 4. МЕТОДЫ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ		121	
4.1.	Понятие и классификация методов и стилей управления	121	
4.2.	Характеристика методов управления	126	
4.2.1.	Экономические методы управления	126	
4.2.2.	Организационно-административные методы управления	135	
4.2.3.	Социально-психологические методы управления	140	
4.3.	Стиль управления	142	
	<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	150	
Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ		151	
5.1.	Трудовой процесс гостиницы	151	
5.1.1.	Особенности трудового процесса	151	
5.1.2.	Содержание трудового процесса на гостиничном предприятии	159	
5.2.	Управление затратами труда	165	
5.3.	Управленческий труд в гостиницах и ресторанах	175	
5.3.1.	Понятие управленческого труда	175	
5.3.2.	Разделение и кооперация управленческого труда	177	
5.3.3.	Делегирование полномочий	180	
5.3.4.	Управленческий контроль	184	
5.3.5.	Техническое обеспечение управленческого труда	186	
5.3.6.	Нормирование труда	189	
5.3.7.	Создание благоприятных условий труда	191	
5.4.	Культура управленческого труда	195	
	<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	197	
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ		199	
6.1.	Сущность менеджмента персонала	199	
6.2.	Кадровая служба гостиничного предприятия	200	
6.3.	Формирование трудовых коллективов	203	
6.4.	Планирование потребности в трудовых ресурсах гостиницы	206	
6.5.	Подбор персонала отеля	214	
6.5.1.	Рынки рабочей силы	218	
6.5.2.	Критерии оценки сотрудников	220	
6.5.3.	Оценка персонала	223	
6.5.4.	Прием на работу	231	
6.6.	Развитие и обеспечение персонала	233	
6.6.1.	Обучение персонала в гостинице	235	
6.6.2.	Внутреннее увольнение	238	
	Управление гостиницами и ресторанами		5
	6.6.3. Текучесть кадров	239	
	<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	241	
Глава 7. ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА ГОСТИНИЦЫ		243	
7.1.	Личность менеджера	243	
7.1.1.	Роль менеджера гостиницы	243	
7.1.2.	Требования к менеджеру	251	
7.2.	Власть и личное влияние	254	
7.3.	Авторитет менеджера	266	
	<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	266	
Глава 8. МЕНЕДЖМЕНТ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ		270	
8.1.	Управленческое общение	270	
8.1.1.	Значение и суть управленческого общения	270	
8.1.2.	Этика делового общения	273	
8.1.3.	Формы общения	278	
8.1.4.	Организация общения	280	
8.2.	Менеджмент деловых совещаний	287	
8.2.1.	Значение и задачи деловых совещаний	287	
8.2.2.	Классификация деловых совещаний	289	
8.2.3.	Организация проведения деловых совещаний	290	
8.2.4.	Эффективность деловых совещаний	295	
8.3.	Менеджмент деловых переговоров	299	
8.3.1.	Суть деловых переговоров	299	
8.3.2.	Подготовка деловых переговоров	303	
8.3.3.	Проведение переговоров	304	
8.3.4.	Решение проблемы и завершение переговоров	307	
8.3.5.	Анализ итогов деловых переговоров	308	
8.3.6.	Условия эффективности переговоров	309	
	<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	310	
Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ		311	
9.1.	Природа конфликта	311	
9.2.	Типы конфликтов	314	
9.3.	Причины конфликтов	315	
9.4.	Методы разрешения конфликтов	318	
9.5.	Природа и причины стресса	323	
9.5.1.	Природа стресса	323	
9.5.2.	Причины стресса	324	
9.6.	Поведенческие и когнитивные методы управления стрессовыми ситуациями в гостинице	326	
9.6.1.	Поведенческие методы управления стрессами	326	

9.6.2. Когнитивные приемы избегания стрессовых ситуаций	328
<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	329
Глава 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	330
10.1. Содержание и виды управленческих решений	330
10.2. Процесс принятия управленческих решений	332
10.3. Методы принятия управленческих решений	336
10.4. Индивидуальные стили принятия решений	339
10.5. Эффективность управленческих решений	340
10.6. Организация и контроль исполнения решений	343
<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	346
Глава 11. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА УСЛУГ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ	348
11.1. Менеджмент качества услуг гостиницы	348
11.1.1. Подходы к качеству услуг гостиницы	348
11.1.2. Организационная культура гостиницы	358
11.1.3. Особенности поведения клиентов гостиницы	368
11.1.4. Менеджмент претензий клиентов отеля	379
11.2. Менеджмент качества продуктов и услуг ресторана	387
11.2.1. Подходы к качеству продуктов и услуг ресторана	387
11.2.2. Составные элементы качества услуг ресторана	394
<i>Вопросы для самоконтроля знаний</i>	409
Приложение	411
Литература	413

ВВЕДЕНИЕ

Гостинично-ресторанный комплекс является важнейшим элементом социальной сферы, играющим большую роль в повышении эффективности общественного производства и стимулировании роста жизненного уровня населения.

Можно сказать, что в местах, открытых для приложения рабочей силы и благоприятных для концентрации экономической активности населения, гостиницы и рестораны жизненно необходимы, но ими нужно эффективно управлять.

Общепризнано, что приоритетным источником эффективного управления в XXI в. становятся знания. Следовательно, карьера современного менеджера должна базироваться на разветвленной структуре знаний, включающей стратегическую, социальную, функциональную, управленческую и профессиональную компетентность. Речь идет о внедрении в практику менеджмента интеллектуальных методов и моделей управления гостиницей, ориентированных на приоритетное и последовательное развитие сотрудников, раскрытие их способностей на основе знаний. При подготовке настоящего учебного пособия автор исходил из того, что новая концепция менеджмента, учитывающая потребности гостиничного бизнеса, направлена на изучение имеющихся и формирование новых потребностей клиентов.

Концепции и идеи, изложенные в учебном пособии, представляют своего рода базис для критического анализа структуры и механизма управления гостиницами и ресторанами, а также способов взаимодействия людей, работающих в них.

Центральная тема книги — улучшение функционирования гостиничного и ресторанного хозяйства через эффективный менеджмент человеческих ресурсов. Она затрагивает особенности индивидуального и группового поведения в организациях такого рода и факторы, влияющие на эффективное управление людьми.

Спорам о природе менеджмента нет конца. Менеджером рождаются или становятся? Менеджмент — это искусство или наука? В обоих случаях противопоставления неуместны. Даже имеющиеся прирожденные качества потенциально хорошего менеджера требуют поощрения и развития, а специальные знания да-

ют необходимый эффект в управленческой деятельности, если применяются в сочетании с элементами искусства, особенно когда речь идет о персональной критике и отношениях между людьми. Представленный в книге материал позволяет сделать заключение о том, что управленческую деятельность нельзя упрощенно характеризовать как единообразный набор действий. В каждой конкретной ситуации менеджеру приходится искать оригинальное решение, применять особенные, уникальные приемы, но этому можно и нужно научиться.

Менеджмент гостиниц и ресторанов имеет множество аспектов, но главный (для любого преуспевающего менеджера) — это эффективное управление людьми, требующее от менеджера особых личностных качеств, умений, а также правильного выбора стиля управления. Задача менеджера — правильно использовать различные стимулы, побуждая подчиненных трудиться не по принуждению, а по убеждению, чтобы они выполняли порученное дело так, как если бы действовали по собственной инициативе. Иными словами, главное в искусстве менеджера — мотивировать и заинтересовывать людей в добровольном подчинении.

Структура и содержание книги определяются основной целью функционирования гостиниц и ресторанов — всесторонней заботой о госте, клиенте и потребителе услуг, поскольку именно такой подход может обеспечить рентабельную работу данной сферы и в конечном итоге вывести гостиничный и ресторанный бизнес на лидирующие позиции. Кроме того, в пособии рассматриваются природа и структура организации труда, процесс управления и стили управленческого поведения.

Понятно, что невозможно в одной книге охватить все вопросы, касающиеся менеджмента гостиниц и ресторанов, полностью осветив многообразные элементы этой сложной отрасли. Автор отобрал наиболее актуальные из них, играющие особую роль в эффективном управлении гостиницами.

Идея данного пособия — помочь будущим менеджерам получить целостное знание о науке управления, уберечь их от ошибочного узкого восприятия менеджмента только как техники управления (технократический подход). Базовый менеджмент раскрывается прежде всего как своего рода философия и культура управления (социальное управление, или социология менеджмента).

В книге анализируются самые важные проблемы гостиниц и ресторанов в целом и их менеджмента, в частности. При этом

раскрываются сущность и специфика гостиничного и ресторанного хозяйства, организационная структура последних, функции, методы и стиль управления в данной сфере, особенности менеджмента персонала и трудовых процессов, а также менеджмент качества в гостиничном бизнесе и сопряженные с ним управленческие решения. Понятия "менеджмент" и "управление" здесь рассматриваются как синонимичные, так же, как понятия "гостиница", "гостиничное предприятие" и "отель".

Данное учебное пособие адресовано студентам экономических вузов, слушателям системы переподготовки и повышения квалификации кадров гостиничного и ресторанного хозяйства. Оно также может заинтересовать менеджеров гостиничного бизнеса, которые стремятся расширить свои знания в этой области.

Автор выражает чувства глубокого уважения и благодарности за консультативную помощь при подготовке данного учебного пособия профессору университета г. Паадерборн (Германия) А. Штайнке и ассистенту В. Никитину.

Глава 1. ГОСТИНИЧНОЕ И РЕСТОРАННОЕ ДЕЛО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Сущность менеджмента гостиниц и ресторанов

Управление гостиницами и ресторанами требует изучения подходов классического менеджмента и особенностей индустрии гостеприимства, к которой относятся гостиницы и рестораны. Данная индустрия придает огромное значение прямым контактам (системе "человек — человек") и установлению взаимодействия между персоналом отеля и клиентами. Большинство менеджеров этой сферы сознают ответственность перед клиентами и свою роль — быть в с е м для каждого из них. Специфика данного сервиса состоит в создании невидимого и "скоропортящегося" продукта, годного к употреблению только в момент предложения потребителю. Обслуживание нельзя потрогать руками, положить на склад для хранения с целью использования в будущем.

В современном обществе эффективное управление (менеджмент) является решающим фактором не только для развития отдельно взятого предприятия, но и для достижения успеха хозяйства страны в целом, что определяет будущее экономической и социальной системы государства. От характера управления зависят успех или провал любого дела, поэтому руководители должны постоянно овладевать техническими и управленческими знаниями и навыками, повышать свой образовательный уровень, накапливать опыт.

В компетенцию менеджера гостиницы, ресторана, кафе или иной структуры сферы услуг входят управление предприятием и координирование действий персонала. Эффективность его работы имеет решающее значение: гостиница или ресторан хороши в той мере, в какой хорош их руководитель. У квалифицированно-го руководителя и служебный персонал, как правило, профессионально безупречен, а значит, и гостиница или ресторан — высокого уровня.

Управление — это не какая-то особенная сфера деятельности, которая может быть выделена в отдельную отрасль или централизованна. И хотя оно неоднородно, а его сущность постоянно меняется, управление охватывает все виды жизнедеятельности оте-

ля. Методы управления различны и имеют свойство приспосабливаться к конкретному уровню работы предприятия. Особую роль выполняет стратегическое управление в области гостиничного обслуживания: от стратегических решений зависит направление развития и конкурентоспособность любого отеля.

В деятельности организации сферы обслуживания и поведения персонала нет таких аспектов, которые не представляли бы интереса для управления. К примеру, первоначальной причиной личного столкновения двух служащих может оказаться управленческая ошибка в выборе методики работы с кадрами (наем, назначение на различные должности, обучение, делегирование полномочий) или способов контроля работы. А личные конфликты отрицательно сказываются на работоспособности людей, вовлеченных в конфликт, негативно влияют на моральный настрой всего персонала и как следствие — на уровень обслуживания клиентов гостиницы.

Залог успешного управления — умение находить общий язык с людьми. Менеджеры уделяют много времени личным встречам и беседам с подчиненными, а при необходимости — и с клиентами, особенно это характерно для сферы гостиничных услуг. Очевидно, что умение успешно взаимодействовать с людьми на межличностном уровне очень важно для эффективной работы. Атмосфера гармонии увеличивает удовлетворение от работы и улучшает ее качество, поэтому особое внимание нужно обращать на взаимоотношения людей, а также их отношения с организацией, создание обстановки, в которой служащие могли бы работать охотно и эффективно. Управление — важная и неотъемлемая часть этих отношений.

Менеджмент гостиниц и ресторанов обеспечивает ход организационных процессов и качественное выполнение конкретных видов работ сотрудниками отеля. Его главная задача — соединить все виды деятельности в единое целое, использовать умения и профессиональные навыки персонала, применяя систему мотивации труда, основанную на получении удовлетворения от работы и справедливом вознаграждении за труд. Менеджеры отвечают как за свою собственную результативность, так и за выполнение должностных функций другими людьми.

Схема управленческой деятельности в отеле в упрощенном виде представлена на рис. 1.1.

Основная нагрузка менеджеров отеля связана с выполнением работ нескольких видов.

♦ *Определение целей и стратегии развития отеля.* Политика отеля рассматривается в географическом и временном аспектах,

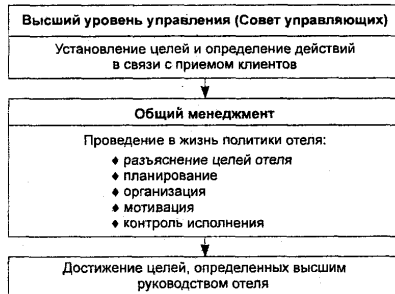


Рис. 1.1. Управленческая деятельность в отеле

намечается желаемый конечный результат. Стратегия обеспечивает эффективное руководство и определяет курс действий, что дает прочную основу для выполнения менеджером основных обязанностей — управления персоналом и принятия эффективных управленческих решений.

♦ **Планирование трудовых процессов.** Намечаются действия, необходимые для достижения целей отеля. Все работники обязаны знать, что и в какие сроки должно быть выполнено.

♦ **Организация труда и делегирование полномочий.** Имеются в виду разделение и кооперация труда в отеле — создание взаимодействующих участков: службы регистрации гостей, обслуживания номеров, питания гостей и т.д. Организация труда воздвигает своего рода каркас, в рамках которого осуществляется процесс управления.

♦ **Управление персоналом.** Используя разнообразный управленческий инструментарий, менеджеры побуждают сотрудников усердно и эффективно работать, выполняя задания качественно и в срок.

♦ **Контроль за выполнением работы.** Контроль способствует достижению запланированных целей. Его не следует узко трактовать как меру по ограничению поведения подчиненных или осуществлению власти над ними. Эффективная система контроля включает способы: а) слежения за выполнением поставленных задач, б) получения информации от потребителя, в) руководства дальнейшими действиями и индивидуальным развитием. Контроль завершает процесс административной деятельности и является важной частью менеджмента.

1.1.1. Характер гостиничной управленческой деятельности

Следует выделить три важнейшие сферы управления отелем:

- удовлетворение запросов гостей;
- исполнительская дисциплина работников отеля;
- защита собственности отеля и гостей.

Данные сферы не изолированы друг от друга. Успеха в каждой из них можно достичь лишь при условии взаимодействия и интеграции в решении общих задач.

Имеются и другие — производные проблемы, которые нуждаются в повышенном внимании: улучшение качества гостинично-обслуживания, увеличение объема оказываемых услуг, максимизация прибыли и т.д.

Схематически модель управления отелем с учетом названных сфер менеджмента представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель управления отелем

Рассматривая специфику менеджмента гостиниц и ресторанов, нельзя не упомянуть о влиянии внешней и внутренней среды. Окружение, в котором работает менеджер, определяет как роль управления, так и потребности, обязанности и альтернативы, обеспечивающие гибкость управленческой деятельности. Но если на процессы, происходящие во внутренней среде, менеджер отеля способен повлиять, то внешняя среда находится вне его контроля (рис. 1.3).

Как следует из рис. 1.3, внешняя рыночная среда влияет и на потребителей гостиничных услуг, и на предприятие, их предоставляющее. Во втором случае воздействие проявляется в виде установленных норм, ценностей и поведенческих правил. Эти внешние ограничительные условия формируют внутреннюю



Рис. 1.3. Внутренняя и внешняя среда отеля

среду отеля и отражаются в нормативных изменениях менеджмента гостиничных услуг. Таким образом, эффективность работы гостиниц и ресторанов определяется не только содержанием внутренней среды, но также изменениями и рисками, связанными с функционированием внешней среды отеля.

1.1.2. Инновационный менеджмент гостиниц и ресторанов

Гостиничные продукты и услуги со временем устаревают, поэтому каждый отель (цепь гостиниц) должен проводить исследования в области инновационного менеджмента, чтобы совершенствовать как сами услуги, так и механизм (технологии) их предоставления. Важно различать инновации для а) гостиничного бизнеса в целом, б) отдельно взятого отеля. У менеджмента гостиничного и ресторанного дела есть два пути решения вопроса о новых услугах: 1) приобретать другие предприятия гостиничного бизнеса, лицензии, франшизы; 2) улучшать и развивать собственные продукты и услуги.

Кроме того, в гостиничном бизнесе возможны структурные перестройки (например, способствующие сокращению времени ожидания услуг) и социальные инновации, повышающие удовлетворенность работников гостиниц и позитивно влияющие на их контакт с клиентом.

Если классические инновации в производстве товаров поддаются стоимостному измерению, то инновации в гостиничной сфере, влияющие на восприятие услуг клиентом и, соответственно,

изменение его потребительского поведения, в денежном эквиваленте не выражаются.

Менеджмент новых продуктов и услуг требует системности и планирования. Процесс создания новой услуги включает шесть стадий (фаз) (рис. 1.4).

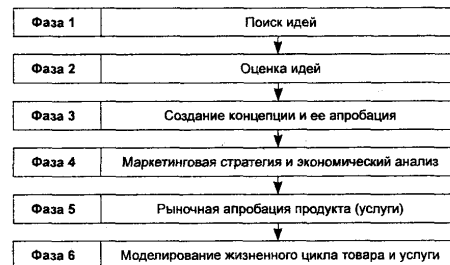


Рис. 1.4. Фазы инновационного менеджмента отеля

Поиск идей основан на внутренних и внешних источниках новых идей и улучшений (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Источники информации для новых идей

Источник	Кто внес идею	Подход	
		системный	несистемный
1	2	3	4
Внешний	Потребители	Анализа проблемы Работа в группе Анкеты Углубленные интервью Анализа удовлетворенности покупателей	Неформальные контакты с потребителями Потребительские ожидания Потребительские жалобы (проблемы)
Внешний	Эксперты	Проект обсуждения Общий исследовательский проект Рыночное исследование Установление контрольных точек Анализа конкурентов	Исследование тенденций Сопоставление с потребителями Опубликование Патентование Информационный брокер Государственные исследовательские институты Коммерческие лаборатории Стимулирование поставщиков товаров для ресторана отеля

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4
Внутренний Эксперты, сотрудники	Опросы сотрудников	Инновационно-квалификационное общество	Неформальные встречи "Мозговой штурм" Инновационная стадия Соревнование идей Стимулирование обслуживания клиентов

Стадия оценки идей необходима, чтобы решить, есть ли смысл вкладывать инвестиции в разработку идеи, касающейся продукта (услуги) или концепции. На этом этапе проверяется согласованность новых идей с предпринимательскими и маркетинговыми целями, оцениваются имеющиеся в наличии ресурсы, учитывается соответствие специальным рыночным требованиям. В практике большинства гостиниц новые идеи регистрируются в формуляре и представляются на экспертизу высшему руководству. Менеджеры отеля отбирают подходящие идеи, оценивают их на основе разработанных ранее критериев и следующих требований:

- может ли принести пользу производство данного продукта (услуги);
- предлагает ли данная идея единственный в своем роде продукт;
- позволяет ли новый продукт (услуга) добиться дифференциации.

Ответы получают благодаря соответствующим методикам или методам подсчета очков, а затем принимают решение: продолжать дальнейшие наблюдения или прекратить процесс.

На стадии создания и апробации концепции предлагаемая версия детализируется: разрабатываются действия по производству продукции или предоставлению услуг, способы воздействия на потребителя. Затем отбираются рестораны в каком-либо регионе или городе для апробирования новых рецептов или приготовления блюд из новых продуктов. Предоставление новых услуг испытывается обычно в отдельных гостиницах или на отдельных этажах.

В данной фазе важно получить ответы на следующие вопросы:

- появятся ли в каком-либо рыночном сегменте существенный спрос на новую услугу, способный обеспечить финансовую компенсацию целей;
- что является лучшим конкурентным позиционированием для отелей и услуг;

- какая комбинация услуг отвечает особенностям данного отеля;
- какой должна быть новая ценовая стратегия отеля;
- какой должна быть новая локальная стратегия отеля.

Для развития и апробации отдельных концепций может использоваться статистический метод, основанный на опросе потребителей. При этом учитываются следующие отличительные особенности услуг отеля: его интерес, комфортность номеров, качество питания, услуги бара, сервисное обслуживание, свободное времяпрепровождение, безопасность.

После успешного испытания программы разрабатывается ее маркетинговая стратегия с экономическим анализом. Это необходимо для внедрения новой программы на рынок. Описываются величина, структура и манера поведения целевого рынка и действующих на нем целевых групп; продукт позиционируется; указываются различные цели — сбыта, доли рынка, ценовые, бюджетные и цели прибыли; производится анализ экономичности, динамики оборота и разработки продукта; рассчитываются сбытовые издержки. Все показатели корректируются с учетом целей гостиничного предприятия и анализа рентабельности, в котором принимаются во внимание точки безубыточности.

Сопоставление различных сценариев оборота, ликвидности и издержек (лучший случай, возможный случай, наихудший случай) позволяет сделать вывод о степени экономической привлекательности предлагаемой программы продукта (услуги). Если программа выдержит анализ рентабельности, можно предложить воплотить ее в материальную форму (до сих пор она существовала только как вербальное описание, рисунок, фотография, компьютерная имитация), т.е. перейти к следующей фазе. Однако на деле это далеко не просто осуществить. Можно ли с высокой степенью точности учесть, к примеру, атмосферу отеля и стиль управления, качество интеракций между гостем и сотрудниками (приветливость, быстроту обслуживания, готовность помочь и т.д.), а также дополнительные услуги, которые практически не учитываются в тестах и рыночных исследованиях, касающихся специфических гостиничных благ.

Рыночная апробация продукта (услуги) заключается в следующем. В процессе испытания анализируются сам продукт (услуга), его позиционирование и возможность реализации запланированного использования всего набора инструментов менеджмента в реальных рыночных условиях. Для этого обобщаются сведения о возможном покупателе, посредниках, объемах закупок, повторных закупках, рыночной цене и т.д. Рыночный тест позволяет перепроверить и точно сравнить оценки оборота и при-



были. С одной стороны, объем рыночного испытания зависит от стоимости капиталовложений и риска инвестиции, с другой — от сроков и издержек рыночного исследования.

Моделирование жизненного цикла товара (услуги) начинается с внедрения на рынок программы продукта (услуги). При этом план инновационного менеджмента отеля корректируется в соответствии с результатами различных тестовых фаз. Гостиница должна, используя разнообразные стратегии, ответить на ряд конкретных вопросов:

- когда производить внедрение (стратегия расчета времени);
- где следует производить внедрение (географическая стратегия);
- кто является целью (стратегия целевого клиента);
- как должно происходить внедрение (на основе плана мероприятий или каталога).

Вопрос о дате — не праздный, он обусловлен конкуренцией на гостиничном рынке. Как правило, его решение зависит от выбора одной из трех стратегических альтернатив:

- 1) "перводвигущее преимущество" означает претензию на позицию лидера с захватом нового продукта (услуги);
- 2) "параллельный вход" — решение выйти на новый рынок одновременно с конкурентом, при этом рыночные затраты на изыскательские работы и конкурентный риск либо ложатся на одного из производителей услуг, либо разделяются между обоими конкурентами;
- 3) "вход позже" — стратегия, скорее, оборонительная. Участники позволяют конкуренту открыть новый рынок и тщательно анализируют его ошибки, чтобы, не повторяя их, позже предложить потребителю улучшенные продукты (услуги).

Наука и искусство менеджмента гостиничного и ресторанного дела состоят в том, чтобы, взвесив и оценив преимущества и недостатки каждой из альтернатив, поступать в зависимости от ситуации на рынке гостиничных услуг, выбирая единственно верное для успеха решение.

Географическая стратегия внедрения на рынок охватывает решения в связи с новым продуктом или концепцией услуг, имеющие локальное, региональное, национальное или международное значение. В зависимости от ресурсов отеля, его целевых установок и целевых сегментов принимается решение о вхождении на рынок а) одновременно или б) постепенно. Отель в пределах своих полномочий старается направлять все силы и средства на самый благоприятный сегмент потенциальных клиентов. При рыночном испытании гостиничное предприятие должно установить, с какими клиентами можно связывать надежды на успех.

При этом успешный инновационный менеджмент предполагает не только ясность целей и систематичность инновационного процесса, но также привитие организации определенной инновационной культуры. Гостиничным предприятиям также важно критически подходить к самодиагнозу, определяя, в какой мере от менеджмента гостиниц и ресторанов зависит создание условий, благоприятствующих инновациям и непрерывному улучшению работы отеля.

1.2. Особенности гостиничного и ресторанного дела

Гостиницы и рестораны имеют и только им присущие особенности, и общие черты с предприятиями бизнес-индустрии. Как с наибольшей выгодой использовать в управлении гостиничным и ресторанным бизнесом все общее и выделить и учесть все особенное в их менеджменте?

В работе гостиницы объединены производственный и обслуживающий элементы, хотя гостиницы и позиционируются как предприятия по оказанию услуг. Однако двойственность их природы определяет ряд особенностей.

♦ **Клиент (гость) является участником процесса предоставления услуги.** Если при производстве товаров не приходится непосредственно соприкасаться с заводской средой, то *присутствие клиента*, покупающего гостиничную услугу, при ее создании подразумевается. Это требует особого внимания к формированию благоприятной обстановки и качеству обслуживания. На удовлетворенность гостя влияют различные факторы, и прежде всего — месторасположение гостиницы, ее интерьер и экстерьер, а также среда, в которой предоставляется комплекс услуг. Клиент — участник процесса обслуживания в гостинице, способный на него повлиять. К примеру, гости отеля могут, вместо того чтобы заказать ужин в номер, сами приготовить его, воспользовавшись имеющейся в номере посудой. Их выбор так или иначе отражается на технологии обслуживания в отеле.

♦ **Совпадение во времени моментов производства и потребления услуг.** Услуги в гостинице создаются и потребляются *одновременно*. Можно ли представить впечатления гостя без самого гостя? В известном смысле покупатель — часть сборочного конвейера. Они присутствуют при конечном производстве предлагаемого продукта. Свободная комната ничего не производит. Ковер в ней постелен, кровать заправлена, водопровод в ванной работает, но они существуют сами по себе до тех пор, пока не придет

гость, чтобы воспользоваться всем этим. Одновременное производство и потребление — уникальная ситуация, упрощающая достижение успешного управления в гостеприимном менеджменте. В отличие от производства товаров, она не предполагает описи услуг как таковых. К примеру, услуга, оказанная администратором отеля, не может вноситься в список услуг для будущего использования. Услуги вообще нельзя сохранить, чтобы удовлетворить меняющийся спрос; они предоставляются при прямом, личном взаимодействии производителей и клиентов. Отсутствие любой составляющей этого процесса (инвентаря, инструментария и т.д.) заставляет клиентов ожидать обслуживания и вызывает их негативную реакцию. Своевременно не представленные и не проданные услуги нельзя перенести на более позднюю дату, не рискуя понести финансовые потери. Синхронность производства и потребления (оборота) услуг определяет *временную связанность* гостинично-ресторанных услуг и обуславливает незначительную эластичность со стороны предложения при одновременно высокой изменчивости, непостоянстве со стороны спроса. Это одна из важнейших проблем менеджмента предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса.

♦ **Неиспользованные возможности отеля.** Как неоднократно отмечалось, гостиничные услуги нельзя законсервировать, а если их своевременно не использовать, то они скорее всего будут потеряны. Недолгосрочность характеризуется *краткостью хранения* гостеприимных "товаров". Если такой товар не продан сегодня, реальный доход от его продажи будет упущен. Например, место за столиком в ресторане имеет двухчасовую сохраняемость. У произведенных товаров, как правило, длительный срок службы. Телевизор, не проданный сегодня, может найти покупателя завтра или на следующей неделе, при этом реальный доход от продажи не потеряется. Но комната в отеле, цутовавшая ночью во вторник, не может быть перепродана в среду, и безвозвратно потерянный реальный доход не может быть компенсирован другой вакантной комнатой. В отличие от производства товаров гостиничные услуги неустойчивы во времени. Непостоянная природа обширных гостиничных операций приводит часто к потере общего дохода гостиницы. Так, упущенная выгода от вовремя не сданной комнаты не будет возмещена позже, она утрачена навсегда; количество комнат в номерах отеля может не удовлетворить клиента с высокими запросами, что послужит причиной потери дополнительного дохода.

При проектировании гостиницы принимается решение о соотношении одно- и двухместных номеров. Комната на двоих может быть занята как одним гостем, так и двумя. Во втором случае,

возможно, отель и окупится, но 100 % -ной загрузки номерного фонда будет сложно добиться. Неподвижность соотношения одно- и двухместных номеров ухудшает эластичность предложения. О его жесткости говорит и тот факт, что, к примеру, кровать должна сдаваться в наем только один раз за ночь и только одному человеку. В этом отношении предложение ресторана более гибкое: одно посадочное место здесь может быть занято за вечер неоднократно.

Неэластичное предложение гостиничных предприятий усугубляется максимально неустойчивым спросом на гостиничные услуги, обусловленным непостоянством естественных и организационных факторов. К естественным факторам относятся погодные условия, к организационным — отпуска, школьные каникулы, церковные и светские праздники, особые массовые мероприятия и др. Нельзя в этой связи не упомянуть и о таком феномене, как чувствительность к политическим конфликтам или экологическим проблемам. Кроме того, лабильность спроса может усиливаться в связи с нерациональностью потребления гостиничной услуги. На величину спроса влияют традиции, модные течения, настроение потребителей, инстинкт подражания и осознание личного статуса. Организационные причины способны на короткий или средний срок придать сравнительную регулярность колебаниям спроса, следовательно, в противоположность естественным причинам их можно признать отчасти прогнозируемыми.

♦ **Значимость местонахождения отеля.** Гостиничные услуги зависят от местонахождения отеля, который осуществляет свою деятельность на однажды избранном месте. Они не транспортабельны и переходят от производителя к клиенту по принципу "резиденций", в то время как товары перемещаются по товаропроводящим каналам. Следовательно, доставка услуг и клиент должны рассматриваться совместно, поскольку успех функционирования отеля во многом зависит от личного контакта с гостем. В связи с этим месторасположение отеля принято определять как место, на котором его услуги приносят экономический доход. В большинстве случаев изменение расположения либо невозможно, либо приводит к очень высоким затратам.

С точки зрения менеджмента привлекательность размещения отеля рассматривается на макро- и микроуровне.

На *макроуровне* анализируются параметры, определяющие приоритеты гостя — общие (климат, геоландшафт, культура) и частные (транспортная инфраструктура, престижность расположенных рядом часто посещаемых туристами объектов и др.). Считается выгодным расположение гостиницы в экономическом

центре, а в большом городе — вблизи от его центра, по соседству с историческими достопримечательностями. Престижность и статус отеля в таких случаях оказываются значимее, нежели ценовой фактор или повышенные запросы потребителей. Однако контингент гостей все же нельзя не учитывать. При выборе места для размещения гостиницы менеджмент проводит макроанализ всех факторов, влияющих на потребителя. При этом наборы факторов, значимых для бизнес-отеля и гостиницы для туристов, различаются (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Факторы, влияющие на выбор места для размещения гостиницы при проведении макроанализа

	Гостиница	
	для бизнеса	для туристов
Размер города: занимаемая площадь количество населения		Характер ландшафта: близость гор, озера, моря поселение вблизи заповедника
Экономический характер города: плотность заселения демографические особенности преобладание торговых либо промышленных предприятий налоговые факторы наличие свободных земельных участков цены на недвижимость		Климатические условия: суровый климат, тропики, умеренный климат
Основная инфраструктура: наличие аэропорта, сети авто- и железных дорог развитость телекоммуникаций снабжение потребительскими товарами и удаление отходов		Характер региона: привлекательный ландшафт близость спортиплощадок и доступность экзотических маршрутов устойчивый имидж (уровень известности) самобытная культура (фольклор, обычаи, нравы) менталитет населения
Месторасположение: в центре, вблизи от центральных кварталов или на периферии доступность торгового и административного центра повышенный шум или тишина		Основная инфраструктура: наличие аэропорта, авто- и железнодорожной сети развитость телекоммуникаций снабжение потребительскими товарами и удаление отходов
Имидж		Месторасположение: в центре, вблизи от центральных кварталов, на периферии повышенный шум или тишина вид из окна, расположение по отношению к солнцу соседство с интересными объектами близость торговых и развлекательных центров

На *микроуровне* анализируются параметры отдельно взятой гостиницы с точки зрения ее соответствия избранной рыночной концепции. При этом менеджеры рассматривают следующие вопросы:

- конкурентную ситуацию на рынке, присутствие поблизости аналогичных предприятий;
- уровень и специфику спроса;
- наличие клиентов с соответствующей покупательной способностью;
- дружелюбность обстановки;
- степень доступности местонахождения;
- развитость инфраструктуры (наличие дорог, газо- и водопровода и т.п.);
- объем расходов на освоение (строительство, налоги т.п.);
- наличие и количество парковочных мест для автомобилей;
- возможность оборудования широкого и гостеприимного входа со стороны улицы;
- свободу от ограничений в строительстве (например, нет ли рядом памятника);
- возможность продолжать строительство в будущем и расширять инфраструктуру;
- потенциал зоны обслуживания с точки зрения набора необходимого количества персонала;
- вид карты застройки и автомобильных дорог прилегающей местности;
- наличие очевидных резервов развития бизнеса.

Месторасположение и тип отеля тесно взаимосвязаны. Гостиницам для отдыха туристов необходимы особые климатические и природные условия, а бизнес-отелям — соответствующая транспортная и телекоммуникационная инфраструктура. Следует также учитывать планируемые изменения в будущем, которые могут как повысить, так и понизить привлекательность месторасположения. Если они позитивны (улучшение транспортной инфраструктуры), это следует использовать в создании маркетинговой концепции. При ожидании негативных перемен (например, отсутствия снега на горнолыжном курорте) необходимо постараться свизить или смягчить их последствия, в исключительных случаях предпринимая корректировку инфраструктуры услуг либо смену целевой группы (например, предложить путешествие, поход в изысканный ресторан для гурманов и т.п.).

Местонахождение гостиницы имеет, пожалуй, большое стратегическое значение. Потенциальный клиент, делая выбор, обра-

щает внимание не только на качество гостиничных услуг, но и на имеющуюся инфраструктуру.

♦ **Сложность в измерении работы.** Измерить результаты труда работников гостиницы сложно, поскольку не существует единого критерия для оценки эффективности выполняемой ими работы. Например, прибыльность или количество клиентов, посетивших отель, не являются достаточными показателями для определения качества сервиса. Неосвязаемость услуг наряду с разнородностью типов клиентов обуславливают неоднозначность подхода к качеству услуг. Практически невозможно установить объективные стандарты выполняемой работы даже в рамках одной гостиницы. Разным клиентам требуются различные услуги. Как учесть причины выбора конкретным гостем данного отеля, его требования, особенности личности, нюансы поведения как клиента?

Еще сложнее измерить труд менеджера гостиницы любого уровня, однако во всех случаях работу менеджера характеризуют следующие особенности:

- информационный характер труда. Чтобы оценить его результаты, мало подсчитать количество изданных распоряжений и подписанных документов. Гораздо важнее установить степень их влияния на деятельность коллектива, а она определяется лишь условно;
- участие в создании материальных благ опосредованно, через труд других лиц;
- в качестве предмета труда выступают трудовой процесс и люди, участвующие в нем;
- результатом труда являются управленческие решения;
- средствами труда служат организационная и вычислительная техника;
- умственный характер труда предопределяет подход к его измерению с определенной долей условности (либо интуитивно).

♦ **Политика разработки и выпуска новых продуктов в гостиничном и ресторанном деле.** Данный аспект занимает одно из центральных мест в менеджменте гостиниц и ресторанов, включая все факторы, определяющие формирование перечня предлагаемых ими услуг. Отправным пунктом является философия менеджмента, согласно которой спектр услуг и продуктов должен формироваться с учетом притязаний, желаний и проблем клиентов, удовлетворять потребностям гостей в долгосрочном периоде, быть конкурентоспособным и одновременно не способствовать обострению конкуренции.

Политика оказания услуг, а также разработки и выпуска новых продуктов составляет суть менеджмента. Для жизнеспособ-

ности отеля в условиях конкуренции важно, чтобы менеджеры пополняли ассортимент оказываемых услуг, постоянно совершенствовались уже освоенные, дополняя их новыми элементами. Схематически управленческую политику можно выразить в виде пяти уровней гостиничного продукта (рис. 1.5).

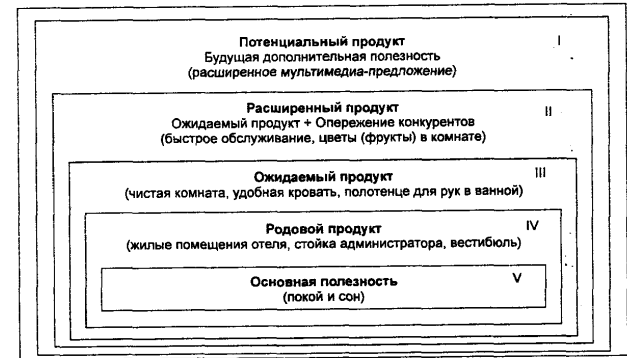


Рис. 1.5. Концептуальные уровни гостиничного продукта

Как видно из приведенной схемы, **основная полезность** — это фундаментальная полезность продукции, предлагаемой клиентам. В случае с гостиничным и ресторанном делом постоялец, по сути, покупает "покой и сон". Многие клиенты довольствуются родовым продуктом, поскольку для них важна экономия на цене.

Родовой продукт состоит из помещений, которые необходимо снять, и основного оборудования (например, стойка администратора, вестибюль). **Ожидаемый продукт** создается в общих условиях и не предполагает ничего лишнего — только удовлетворение обычных запросов клиентов: чистая постель, ванна, телефон, тихая обстановка.

На последующих уровнях функционирования гостиничного предприятия осуществляется переход от основной полезности предложения к дополнительной, т.е. от базисных требований (стандартных услуг) к дополнительным услугам. В связи с **расширенным продуктом** различают качества, которые рассчитаны на так называемую "полезность постройки" (например, особый дизайн, стилистические изыски, атмосфера комфортабельности) либо имеют значение для статуса или имиджа клиентов. К ожи-

даемому продукту добавляется спектр услуг, повышающий качество и выгоды предложения данного отеля на фоне предложения конкурентов. Такого рода расширенный или приумноженный продукт может включать: особенности обстановки (например, свежие цветы, мультимедийное оборудование, телевизор, махровый халат); преимущества сервиса (например, ускоренное заселение (выселение), круглосуточное обслуживание номеров); услуги ресторана с экзотической кухней; высококлассность гостиничного персонала; предложение дополнительных продуктов и услуг, не ожидаемых клиентами (например, поздравление с днем рождения, подарок к памятной дате, фрукты в номере, транспортные услуги).

Необходимо помнить, что любое расширение спектра услуг связано с дополнительными расходами, следовательно, прежде чем включать новое предложение в прейскурант, надо узнать, согласится ли клиент платить за дополнительные услуги.

Потенциальный продукт, т.е. потенциально открытый для будущего улучшения и развития, может создаваться на предприятиях с дальновидными менеджерами, которые непрерывно работают на перспективу и предлагают товары будущих поколений, занимаются модификацией продуктов.

В гостиничном и ресторанном деле проблематично провести различия между основным и дополнительным предложениями. Многие зависят от восприятия клиентов, а также от принадлежности предприятия к конкретному типу или категории. Так, постояльцы отелей повышенного класса воспринимают многие дополнительные услуги как основные, т.е. как нечто само собой разумеющееся. Если сравнить гостиничные предприятия разных типов (например, бизнес-отель и гостиницу для туристов), то основная услуга в одном (бассейн в гостинице) воспринимается как дополнительное благо в другом. Размещение и обслуживание — это основополагающие составные части предложения как основных, так и дополнительных услуг данного бизнеса. Различия в них обусловлены категорией и типом конкретного предприятия. Совокупность материальных и нематериальных продуктов и услуг должна формироваться через гармоничное соединение основных (размещение, организация питания) и дополнительных услуг в комбинацию предложения для специфической целевой группы. Менеджерам следует постоянно задаваться вопросами:

- чего именно ожидают постояльцы гостиниц;
- как именно продукты и (услуги) гостиничного предприятия предоставляются (продаются) клиентам;

- удаётся ли наладить коммуникацию между отелем и постояльцами;
- все ли сделано, чтобы предотвратить возникновение конфликта.

Так, например, путешествующие по путевкам не всегда ладят с "индивидуалами". Проблема обостряется, если группы клиентов резко отличаются принадлежностью к определенному культурному кругу, социальному слою, языковой или возрастной группе. Дизайнер и конструктор гостиничного продукта должны учесть в процессе планирования, как постояльцы будут обращаться с предоставляемым им гостиницей благом, составными частями продуктов и услуг. При обдуманном формировании интерактивных моментов между сотрудниками, клиентами и физическим окружением гостиничное предприятие способно обеспечить комфортную обстановку, запоминающуюся своей неповторимостью, и тем самым добиться превосходства в стратегической конкуренции.

Создание продукта гостиничного предприятия представляет собой, таким образом, многоуровневое конструирование, предполагающее учет специфических гостиничных особенностей и оказание услуг, удовлетворяющее дифференцированные требования клиентов, в том числе в отношении функциональности, эстетики и символики.

Отсюда вытекает необходимость в методически выверенном планировании на основе информационной системы, непрерывно генерирующей сигналы об ожиданиях клиентов и их восприятия. Следует добавить, что концепция гостиницы должна постоянно уточняться с целью совершенствования оказываемых услуг.

Изложенное представляет своего рода политику гостиничного сервиса. В обобщенном виде она отражена на рис. 1.6.

Политика оказания гостиничных услуг зависит от ориентации отеля в вопросах выбора ресурсов и клиентских групп, а также от его взаимоотношений с конкурентами.

Принимая решения относительно **ресурсов**, руководство отеля должно определить:

- а) технологические, финансовые, кадровые возможности гостиницы;
- б) источник собственных конкурентных преимуществ;
- в) основные структуры, ответственные за долгосрочный успех отеля.

Планируя работу с будущими **клиентами**, менеджеры прежде всего обдумывают:

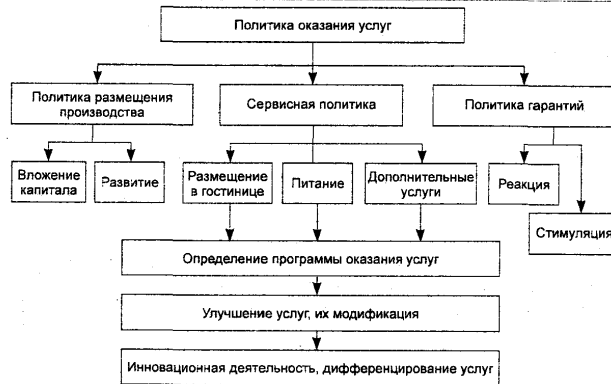


Рис. 1.6. Политика оказания услуг в гостиничном бизнесе

а) что клиент понимает под полезностью выполненной работы (услуги); какие параметры работы (услуги) гостиницы существенны для постояльца и достаточны для его удовлетворения;

б) как клиенты делают выбор между различными поставщиками товаров (услуг); какое предложение привлекательно с точки зрения клиента.

Оценивая свои возможности на гостиничном рынке, управляющие сравнивают их с возможностями **конкурентов**, выясняя:

а) что выделяет соперников и их предложение;

б) какие роли играют крупные конкуренты на рынке;

в) выгодна ли кооперация труда при выполнении работ и оказании услуг.

Менеджеру должны быть известны критические для успеха его предприятия значения параметров, как, впрочем, и рычаги, посредством которых можно добиться коренного изменения структуры предлагаемых товаров (оказываемых услуг) в долгосрочном периоде.

♦ **Неосвязаемость гостиничных услуг.** Гостиничные услуги несравнимы с промышленными товарами. Они нематериальны, а потому трудно поддаются измерению и прогнозированию. Большая часть прибыли, получаемой от гостиничных услуг, обусловлена эмоциями гостей, которые оплачивают конкретную услугу. Поэтому качество обслуживания в отеле обычно отождест-

вляется с его организационной культурой, поведением и отношением персонала гостиницы к клиентам.

Неосвязаемая природа предложения гостиничной услуги определяет особенность подхода к его формированию: предоставление услуги является основой удовлетворения желаний клиента. Потребители не могут видеть, трогать, обонять, слышать или испытывать гостиничную услугу до момента потребления. Им остается только надеяться, что их ожидания оправдаются. Большинство клиентов имеют представление о том, что бы они хотели получить, но в момент покупки у них нет уверенности в полном соответствии товара их пожеланиям. Только воспользовавшись услугой, они получают возможность составить мнение о ней и о работе отеля.

♦ **Разнообразие потребителей.** Данная особенность обуславливает неоднородность спроса на гостиничные услуги. Туристы различных категорий предъявляют неоднородные требования к гостиничному сервису как в количественном, так и в качественном аспекте (цена, дополнительные услуги, кулинарные предпочтения и др.).

1.3. История развития и классификация гостиниц

1.3.1. История развития гостиниц

Первые предприятия гостиничного и ресторанного обслуживания появились в давние века. Уже в 50-е гг. до н.э. греки и римляне воспринимали таверны как неотъемлемый элемент своей социальной и религиозной жизни. Большинство таверн в Древней Греции строилось рядом с храмами, и ритуальные жертвоприношения богам заканчивались пиршествами с поеданием принесенных в жертву животных*.

Греческие таверны, как правило, не имели помещений для размещения путешественников. Историческое начало гостиничной индустрии в ее классическом представлении принято связывать с Древним Римом. Империя была велика, а римские чиновники и купцы много времени проводили в разъездах, останавливаясь на ночлег на постоялых дворах и в тавернах, число которых росло, складываясь в довольно разветвленную сеть. Римское государство имело строгую классовую структуру, что объективно повлияло и на характер заведений, дававших приют гостям. Вопросы устройства на постой государственных

* Из исследования: Бейкер, С.А. Исторические корни индустрии гостеприимства / С.А. Бейкер. — М., 1977.

чиновников занимались их многочисленные подчиненные, а купцы и другие неофициальные путешественники вынуждены были сами искать пристанище на ночь и самостоятельно договариваться об оплате.

Древнеримские постоялые дворы располагались вдоль главных дорог, в городах и деревнях. Условия для отдыха в них были довольно сносными, но о комфорте никто не заботился.

Римляны считают первыми в истории путешественниками и экскурсантами. Их поездки ограничивались пределами Римской империи, но поскольку она занимала огромную территорию, то и в местах посещения недостатка не было, что, несомненно, способствовало росту и процветанию постоялых дворов и таверн, которое наблюдалось от I в. н.э. — до периода "смутного времени". В годы упадка постоялые дворы и таверны потеряли постоянную клиентуру, стали ветшать и разоряться.

Гостиницам в современном понимании этого слова более 200 лет. В Англии в 1760 г. появились заведения "hotel garni" (большой дом), в которых квартиры сдавались клиентам на определенный срок. Это были двухэтажные здания с таверной на первом этаже и спальнями на втором. Рядом с домом огораживалась площадка для лошадей. Со временем комплекс пополнился открытыми и крытыми галереями, где для путешественников устраивались театральные представления (английские инны). Несомненно, что гостям оказывались и другие бытовые услуги, исполнителями которых становились владельцы заведений, члены их семей, прислуга и мелкие ремесленники.

Гостиничное дело совершенствовалось. В начале XIX в. каждый уважающий себя отель имел управляющего, службу по приему постояльцев и персонал в униформе. Строительство гостиниц, управление ими и их функционирование формировались как особая специализированная деятельность со своим стилем и методами работы.

Этапы исторического развития гостиничной индустрии представлены в табл. 1.3.

В течение последнего столетия бурное развитие пассажирских перевозок железнодорожным, водным, авиа- и автомобильным транспортом способствовало передвижению людей на далекие расстояния, в том числе за границу, что в свою очередь стимулировало расцвет гостиничного бизнеса, строительство пансионатов и гостиниц.

Таблица 1.3

Этапы исторического развития гостиничной индустрии

Время	Место	Характеристика
1	2	3
II—I тыс. до н.э.	Ассирия	Возникновение караван-сараяв — первых зданий для временного пребывания и отдыха путешественников
То же	Другие страны Востока, Древняя Греция, Крит	Распространение караван-сараяв по странам Древнего мира
I тыс. до н.э.	Древняя Греция	Три типа гостиниц: частные zaseжие дворы, пандокен (государственные zaseжие дворы) и таверны с помещениями для размещения путешественников
VI в. до н.э. — I в. н.э.	Древний Рим	Начало массового гостиничного промысла, развитие разветвленной сети постоялых дворов и таверн на территории Римской империи для государственных чиновников со свитами, купцов, паломников. После принятия закона о регулярном почтовом сообщении — массовое строительство zaseжих дворов вдоль дорог на расстоянии одного конного прогона (70—100 км)
I—V вв. (период упадка вавшиеся при Римской империи)	Страны, образовавшиеся при распаде Римской империи	Разорение постоялых дворов и таверн
V—XIII вв. (средневековье)	Европа	Возникновение гостиниц при монастырях (организуются по эдикту Карла Великого для странствующих)
То же	Англия	Строительство странноприимных домов при монастырях и дорожных гостиниц с таверной на первом этаже, конюшней, служебными и хозяйственными помещениями, а на верхних этажах — со спальнями. Во внутреннем дворе устраивались театральные представления для зрителей, которые наблюдали за зрелищем, расположившись на крытой галерее
Эпоха Возрождения	Европа	Бурный рост старых и новых ремесел, развитие торговли, появление дилижансов, дальнейшее развитие постоялых дворов
XVII—XIX вв.	Европа	Развитие гостиничного хозяйства в связи с ростом экономических и политических связей между государствами Европы
XVII—XVIII вв.	Америка	Возникновение постоялых дворов в связи с появлением европейских переселенцев. Однотипные строения имели жилище для хозяев, таверну, спальню на верхних этажах. Первая 70-комнатная гостиница "Сити отель" была построена в Нью-Йорке (1794 г.)
Конец XVIII—XIX вв.	Америка	Строительство малых и больших гостиниц исключительно для обслуживания путешественников. 170-комнатная отель "Третмонт" был построен в Востоне (1829 г.), первый отель с лифтом и электрическим освещением "Эверетт" — в Нью-Йорке (1859 г.)

Окончание табл. 1.3

1	2	3
XIX в. (про-индустриализация об-щества)	Европа, Америка	Развитие массового туризма в связи с появлением массовых средств передвижения — паровозов, пароходов. Строительство гостиниц на морских побережьях, в живописных местах для отдыха. Зарождение гостиничных компаний, корпораций, синдикатов. Строительство гостиниц для бизнесменов, коммерсантов и переселенцев
Начало XX в. (1906 г.)	Америка	Новая концепция в организации гостиничного бизнеса, предполагающая предоставление клиентам максимального количества услуг (отель "Буффало Статлер")
	Лондон	Создание синдиката гостиниц
	Париж	Образование Союза хозяев гостиниц
Годы Первой мировой войны	Европа, Америка	Создание Международного союза владельцев гостиниц, объединившего 1700 гостиниц мира
	Европа	Предоставление гостиниц для проведения собраний, приемов, конференций, встреч, развлекательных мероприятий. Появление в отелях казино
20-е гг. XX в.	Европа, Америка	Приостановление гостиничного строительства
20-е гг. XX в.	Америка	Мощное гостиничное строительство. Гостиничный бизнес К. Хилтона, строительство самого крупного в мире отеля "Конрод Хилтон"

Источники: Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. пособие / под ред. Л.П. Шматко. — М., 2003.

1.3.2. Классификация гостиниц

Если к началу XX в. сформировались лишь два типа средств размещения гостей — высококлассные гостиницы для богатых клиентов и своего рода постоянные дворы для всех остальных, то в настоящее время на гостевом рынке функционирует великое множество предприятий, рассчитанных на путешественников разного класса и обеспечивающих предоставление услуг разного уровня комфортности.

В мировом гостиничном фонде выделяются две основные группы гостиниц: а) для постоянного проживания; б) для временного проживания.

В свою очередь они подразделяются на следующие виды:

- транзитные гостиницы, обслуживающие любой контингент в условиях кратковременной остановки;
- гостиницы делового назначения, обслуживающие лиц, находящихся в деловых поездках и командировках;
- гостиницы для отдыха (туристические, курортные и т.п.).

Для упорядочения работы всех гостиниц в этом бизнесе действуют *общие* обязательные требования в отношении временного проживания клиентов, условий их размещения, питания, бытового обслуживания, а также *специфические* требования, в которых учтены особые запросы гостей.

Цель работы отеля заключается в предоставлении услуг по размещению гостей для временного пребывания и по их обеспечению продовольствием в готовом для потребления виде. Наряду с основными услугами гостиницы предлагают платные дополнительные блага. Таким образом, клиенты обеспечиваются всем необходимым для проживания, отдыха и питания.

К многочисленным типам предприятий этой сферы относятся: отель, гостиница, гостиница в сельской местности, пансионат, апартамент-отель, мотель, жилой дом (квартира), кемпинг (для автотуристов), молодежная туристическая база и другие места проживания и отдыха людей. Их можно классифицировать по ряду критериев (рис. 1.7).

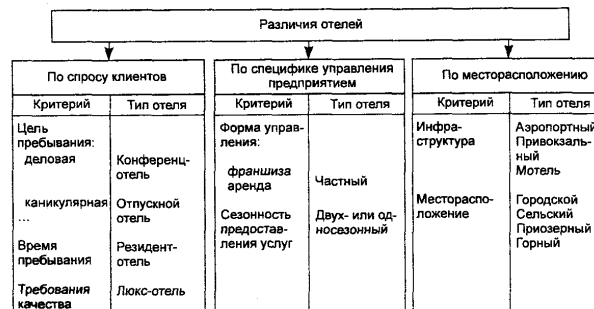


Рис. 1.7. Классификация отелей

Международный союз хозяев гостиниц в начале XX в. выработал перечень обязательных требований, упорядочивающих работу отелей. Некоторые из них актуальны и сегодня:

- 1) отель должен гарантировать нравственно безупречную обстановку для пребывания гостей;
- 2) отель должен обеспечивать размещение и продовольственное снабжение клиентов;
- 3) соглашения между хозяином отеля и гостем в отношении условий оплаты должны достигаться в короткий срок; оплата не может иметь характер квартирной платы;

4) в гостиничном предприятии должны четко разделяться функции а) размещения постояльцев, б) продовольственного снабжения;

5) строительство и оборудование отеля должны осуществляться с учетом норм огнестойкости, а также технических, санитарных и гигиенических норм;

6) гостиница должна располагать комнатами для гостей, гостевыми и общественными помещениями, туалетными комнатами, ванными и душевыми в количестве, не меньшем нормативно установленного. Площадь общественных помещений, а также количество и размеры обстановки в каждой комнате для гостей, спальне или жилой комнате не могут быть меньше стандартного минимума;

7) гостиничное предприятие должно иметь обслуживающий и технический персонал в количестве не меньше установленного минимума;

8) предприятие продовольственного снабжения должно безупречно соблюдать принципы и требования, обеспечивающие необходимый продовольственный и технический уровень, установленный для пищевых продуктов.

Таким образом, отель — это предприятие, имеющее в достаточном количестве места для размещения гостей, доступные каждому, а также пункт(ы) питания и иные средства для оказания разнообразных услуг гостю (конференц-залы, спортплощадки, пункты бытового обслуживания и др.).

Признаки, по которым следует классифицировать отели, можно представить следующим образом:

- месторасположение (крупные города, небольшие города, морское побережье, сельская местность);

- удаленность от места расположения (центр города, вдоль побережья, вблизи от шоссе);

- удаленность от средств доставки (железной дороги или аэропорта);

- цель визита и главная причина остановки в данном месте (бизнес-отель, конгресс-отель, курорт-отель и др.);

- ярко выраженная тенденция кратко- или длительного пребывания (транзит- и резидент-отели);

- набор предлагаемых услуг (открытые или закрытые заведения, круглосуточное предложение различных удобств или только предоставление завтрака; обеспечение исключительно аппаратами);

- размеры отеля (количество номеров и койко-мест);

- классность (пятизвездный отель класса "люкс", высококачественный отель с одной звездой, стандартный отель и т.д.);

- характер собственности и способ управления отелем (частная гостиница, сеть (группа) отелей, отделные независимые отели).

В большинстве стран Европы принята немецкая классификация гостиниц — дифференциация в зависимости от уровня сервиса по пяти категориям — "звездам":

- * — турист-класс;

- * * — стандарт-класс;

- * * * — комфорт-класс;

- * * * * — 1-й класс;

- * * * * * — люкс.

Люкс (***)** предполагает размещение и обслуживание гостей на самом высоком уровне, а именно:

- предоставление одноместных однокомнатных номеров площадью 18 м² и двухместных однокомнатных — площадью 26 м²;

- наличие сьюит-номеров;

- круглосуточный режим работы службы приема;

- оборудованность всех номеров ванной (душем) и туалетом;

- наличие в гостинице ресторана, бара;

- предоставление питания постояльцам в режиме "шведский стол" и обслуживание в номере;

- наличие конференц-зала и банкетного зала.

Отель 1-го класса (**)** должен иметь:

- одноместные однокомнатные номера площадью 16 м² и двухместные однокомнатные — площадью 24 м²;

- душевую (ванную) комнату и туалет в каждом номере;

- "шведский стол" и возможность обслуживания в номере;

- увеличительное зеркало, фен, купальные халаты (по желанию клиентов);

- спутниковое телевидение;

- холл, ресторан, бар.

Отель комфорт-класса (*)** обеспечивает обстановку высокого уровня, что означает:

- одноместные однокомнатные номера площадью 14 м² и двухместные однокомнатные — площадью 18 м²;

- оборудованность 90 % номеров душем (ванной комнатой) и туалетом;

- предложение полноценного завтрака или питания в режиме "шведский стол";

- 12-часовой рабочий день службы приема;

- оборудование номеров телефонной связью;

- спутниковое телевидение в 70 % номеров;

- наличие ресторана.

Отель стандарт-класса ()** гарантирует размещение на среднем уровне:

- одноместные однокомнатные номера площадью 12 м² и двухместные однокомнатные — площадью 16 м²;
- оборудованность 50 % комнат душем (ванной комнатой) и туалетом;

- наличие в гостинице автомата с прохладительными напитками;
- работу пункта питания.

Отель турист-класса (*) предоставляет обслуживание на скромном уровне:

- одноместные однокомнатные номера площадью 8 м² и двухместные однокомнатные — площадью 12 м²;
- работу службы приема;
- континентальный завтрак;
- наличие холодной и горячей воды;
- оборудованное место для багажа в отеле;
- наличие комнаты отдыха в отеле.

В Республике Беларусь с 15 июля 2008 г. введена обязательная сертификация услуг проживания в гостиницах и отелях. Категории устанавливаются в соответствии с ГОСТ 28681.4-95 "Туристическо-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц". Они ужесточаются в соответствии с повышением категории гостиницы (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Некоторые критерии, предъявляемые к гостиницам различных категорий

Критерий	Категория гостиницы					
	*	**	***	****	*****	
1	2	3	4	5	6	
Мест в одноместных номерах не менее						
60 %	+					
80 %		+				
100 %			+	+	+	+
Площадь номера (без учета площади санузла, балкона), м ²						
одноместного						
одноместного						
8	+	+				
10			+			
12 (16)				+		
14 (18)					+	+

Окончание табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
Санузел в номере (умывальник, унитаз, ванна или душ):					
не менее 25 % номеров	+				
не менее 50 % номеров		+			
100 % номеров			+		
Площадь санузла в номере (умывальник, унитаз, ванна), м ² :				+	+
3,8	+	+	+		
4,0				+	
5,0					
Смена постельного белья:					
раз в пять дней	+				
раз в три дня			+	+	
ежедневно				+	+
Предоставление завтрака			+	+	+
Обслуживание в номере:					
в часы завтрака		+			
с 7.00 до 24.00 часов			+	+	
круглосуточно					+
Знание иностранных языков персоналом, занятым в службе приема:					
одного иностранного языка	+	+			
двух-трех иностранных языков				+	+

Согласно ГОСТу 26681.4 при оценке гостиниц должны учитываться следующие показатели:

- характеристика здания и прилегающей к нему территории;
- уровень технического обслуживания;
- параметры номерного фонда;
- техническое оснащение;
- оснащение мебелью и инвентарем;
- качество инвентаря и предметов санитарно-гигиенического оснащения номера;
- уровень санитарных объектов общего пользования;
- наличие общественных помещений;
- характеристики помещений для предоставления питания;
- перечень услуг;
- услуги питания;
- уровень подготовки персонала.

В России дифференциация гостиниц осуществляется на основе Государственного стандарта Российской Федерации "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц" (ГОСТ Р 50645-94). Он распространяется на гостиницы (мотели)

различных организационно-правовых форм вместимостью не менее 10 номеров и не охватывает дома и помещения, сдаваемые в наем для проживания.

Комплекс требований к гостиницам составлен с учетом СНиП 2.08.02, СанПиН 42-123-5774 и включает вопросы:

- а) материально-технического обеспечения;
- б) номенклатуры и качества предоставляемых услуг;
- в) уровня обслуживания.

Каждой категории соответствует определенное количество звездочек, увеличивающееся в соответствии с повышением уровня качества обслуживания. Гостиницы классифицируют по пяти категориям, а мотели — по четырем.

Общие требования к российским гостиницам любой категории следующие:

- гостиница должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта (в том числе автобусов), вывеску с названием гостиничного предприятия и указанием его категории; при наличии отдельного входа в ресторан — вывеску с его названием. Гостиница, занимающая часть здания, должна быть оборудована отдельным входом;
- архитектурно-планировочные и строительные элементы гостиницы и используемое техническое оборудование должны соответствовать СНиП 2.08.02;
- гостиница должна располагаться в благоприятных экологических условиях;
- проживающим в гостинице должны гарантироваться безопасность жизни и здоровья, сохранность имущества. В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, облегчающие свободную ориентацию гостей как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации;
- гостиница должна быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными "Правилами пожарной безопасности для жилых домов, гостиниц";
- в гостинице должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора, в отношении чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов;
- все электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование должно устанавливаться и эксплуатироваться

в соответствии с "Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования";

- гостиница должна быть оснащена инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими горячее и холодное водоснабжение (круглосуточно), канализацию, отопление (не ниже 18,5 °С), вентиляцию, радио- и телевидение (подводка во все номера), телефонную связь, освещение в номерах естественное (не менее одного окна) и искусственное, в коридорах — круглосуточное естественное или искусственное;

- при проектировании новых и реконструировании старых гостиниц (мотелей) необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах, в соответствии с требованиями ВСН 62.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. В чем суть управленческой деятельности в отеле?
2. Охарактеризуйте три важнейшие сферы управления отелем.
3. Поясните роль внешней и внутренней среды в процессе управления отелем.
4. Расскажите об основных фазах инновационного менеджмента отеля.
5. На какие стороны работы гостиниц и ресторанов менеджер должен обращать особое внимание в процессе управления отелем?
6. Опишите факторы, влияющие на выбор места размещения гостиницы.
7. Охарактеризуйте пять концептуальных уровней гостиничного продукта.
8. Что включает политика оказания услуг в гостиничном бизнесе?
9. Охарактеризуйте основные этапы исторического развития гостиничной индустрии.
10. Приведите классификацию отелей по следующим критериям:
 - а) клиенты;
 - б) гостиничное предприятие;
 - в) месторасположение.
11. Какие признаки лежат в основе классификации отелей?
12. Какая классификация гостиниц действует в странах Европы?
13. Охарактеризуйте средства размещения гостей, ознакомившись с приложением в конце учебного пособия.

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ

2.1. Сущность и значение организационной структуры управления гостиницей

Деятельность гостиницы определяется ее организационной структурой, закладывающей основу модели управления гостиничным предприятием.

Организационная структура управления представляет собой систему связей, действующих между подразделениями отеля, а также между его работниками. Иными словами, это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимодействие управляющей и управляемой систем. От нее зависят порядок и способы реализации всех функций менеджмента — планирования, организации, мотивации и контроля. Таким образом, организационная структура управления определяет сущность гостиницы и дает основу для осуществления ее деятельности.

Цель организационной структуры состоит в обеспечении рационального разделения и кооперации труда в отеле, постановке задач и назначении ответственных за их решение, распределении функциональных обязанностей среди работников и установлении связи между ними, определении каналов коммуникации.

На малых гостиничных предприятиях, во многих случаях являющихся семейным бизнесом, вероятность возникновения проблем, связанных с организационной структурой управления, незначительна. Распределение заданий, власти и ответственности, налаживание взаимоотношений работников может производиться на неформальной основе. Однако все гостиницы, независимо от их типа и размера, имеют организационную структуру с объединяющими и координирующими функциями. Крупным гостиницам необходима тщательно разработанная, целенаправленная и эффективная структура управления. Типичная структура управления гостиницей представлена на рис. 2.1.

В идеале все сотрудники и службы отеля работают в команде, сотрудничая друг с другом (рис. 2.2). Таково условие предоставления клиенту безупречной услуги.

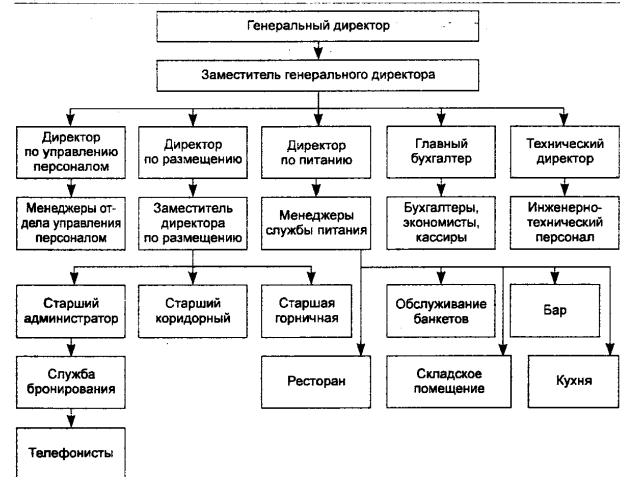


Рис. 2.1. Организационная структура управления четырехзвездным гостиничным предприятием (вместимость ≈ 100 номеров)



Рис. 2.2. Взаимосвязь блоков отеля в процессе предоставления услуг

Весь процесс контролируется посредством регистрационных журналов, в которые заносятся вопросы по проблемным ситуациям, примечания, комментарии, анализ ошибок, предложения.

Организационная структура гостиницы должна обеспечивать выполнение ее главных целей — эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей персонала и клиентов.

Отлаженная организационная структура — определяющий фактор эффективной работы гостиницы. Без этого условия даже талантливые менеджеры не смогут проявить свои способности в полной мере. Поэтому организационную структуру управления гостиницей необходимо постоянно пересматривать, корректируя до уровня, наиболее подходящего для данного отеля, чтобы он функционировал в гармонии с изменяющейся внешней средой. Тип управленческой структуры определяет формирование перечня должностей, распределение обязанностей, процесс принятия решений, координацию работы, контроль и систему вознаграждения. Это необходимое условие непрерывной и эффективной деятельности гостиницы. Кроме того, организационная структура управления влияет не только на экономическую эффективность гостиничного предприятия, но и на моральное состояние персонала и его удовлетворенность работой. От менеджеров зависят способы воздействия, методы и стиль работы, определяющие поведение и результаты труда сотрудников отеля. Это значит, что управленческая структура является важной составляющей эффективной корпоративной стратегии.

Между организационной структурой, процессом управления и поведением персонала существуют сложные взаимосвязи. В процессе развития теории и практики менеджмента сложились разные точки зрения на построение управленческой организационной структуры и характер отношений с персоналом и клиентами.

Искусство менеджмента состоит в том, чтобы выбрать наиболее оптимальные из имеющихся подходов, идей и понятий и на этой основе сформировать лучшую организационную структуру, в максимальной степени соответствующую ситуации и сущим требованиям.

Расширенная классификация подходов к формированию организационной структуры гостиницы* содержит четыре блока:

- классический подход, основанный на научном менеджменте;
- теория человеческих отношений;
- системный подход;
- ситуационный подход.

К традиционным организационным структурам управления очень сложно применять классический подход, ориентированный на клиента. Их работа регламентируется действующими положениями и должностными инструкциями, не всегда учитывающими весь спектр интересов клиента.

* Подробно эти вопросы изложены в кн.: Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. — Минск, 2006.

Менеджмент, ориентированный на клиента, должен максимально полно учитывать стандарты обслуживания гостей, устанавливать ответственность за каждый функциональный участок работы и контролировать ход выполнения трудовых процессов.

При внедрении функциональной структуры классическая пирамида соподчинения отделов и секций теряет свою значимость. Наибольший вес приобретают сотрудники, находящиеся в непосредственном контакте с клиентом, соответственно, их труд хорошо стимулируется. В процессе обслуживания они вправе самостоятельно принимать решения по наилучшему выполнению поставленных задач и обязаны нести персональную ответственность за эффективность результата. Задача менеджмента — обеспечить работу предприятия как единой команды. Контроль и координация трудового процесса сосредотачиваются в руках лидера группы, который занимает особое положение в функциональной структуре и соответственно этому оценивается клиентом. К примеру, шеф-повар не только отвечает за организацию приготовления пищи для гостей, но и лично участвует в оказании услуг. Работа в команде требует интеграции всех функций управления отелем. Члены команды отвечают как за выполнение отдельного индивидуального задания, так и за трудовой процесс в целом. Каждый сотрудник гостиницы является для клиента партнером и соотносит свои действия с общим процессом оказания услуг, руководствуясь индивидуальными пожеланиями клиента (рис. 2.3).

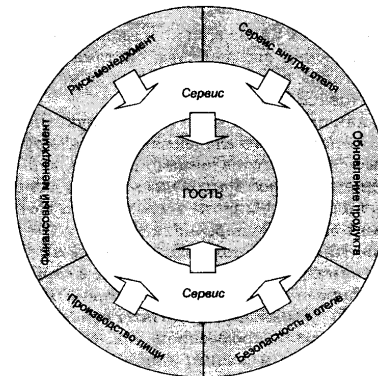


Рис. 2.3. Интеграция слагаемых трудового процесса отеля

Таким образом, в модели, ориентированной на клиентов, гость занимает место не вверху, а в центре. По форме данная модель напоминает сомкнутый круг, символизирющий принцип, на котором строятся контакты служб отеля с клиентом. Все они одинаково заинтересованы в оказании услуг гостю согласно своей компетенции.

Рассматриваемая структура является одноуровневой (количество иерархических уровней сокращено), что предполагает гибкий подход к обслуживанию клиентов, обеспечивает оптимальность контакта с ними и возможность максимально полно удовлетворить их потребности.

Любой работник гостиницы, чьи прямые функции и обязанности заключаются в оказании услуг клиентам и предусматривают непосредственный контакт с ними, относится к обслуживающему персоналу. Первичное и главное назначение персонала — умело налаживать взаимопонимание с гостями, обеспечивая комплексное удовлетворение его потребностей. В совокупности работники формируют группу сервиса, которая охватывает все функции обслуживания для оказания качественных услуг клиентам. Дополнительные функции имеют внутри отеля подчиненное, но не последнее значение.

2.2. Типы организационных структур управления гостиницами

На рубеже XIX—XX вв. не только в Европе, но и в США доминировала классическая европейская система организации отелей, в основе которой было главенство двух управляющих личностей — шеф-повара и метрдотеля.

Шеф-повар, как начальник или "король" кухни, во многих случаях представлял лорда в его владениях, а в отеле руководил всем, что касалось выбора и приготовления пищи. Его роль определялась важным значением, которое придавалось пище в давние времена.

Метрдотель являлся хозяином всего сервиса в отеле. Он организовывал взаимодействие персонала отеля и гостей таким образом, чтобы каждый клиент получал услугу быстро, в полной мере и в соответствии с установленным уровнем сервиса. Названия "шеф" и "метрдотель" во французском языке означают "управляющий", "глава", "начальник", "хозяин отеля". Они используются и сегодня, но роли профессионалов, определяемых этими понятиями, изменились и расширились.

Формирование типов управления гостиницами происходило под влиянием развития экономики, рыночных сегментов и цик-

лов бизнеса, что предопределило специализацию внутри организационных структур отелей и их совершенствование от самой простой (линейной) до более сложной (дивизионной).

Трудности, переживаемые бизнесом (экономические спады), также отражаются на типе организационной структуры. К примеру, кризис начала 1990-х гг. вынудил ряд гостиниц ликвидировать не только звенья, но даже целые уровни управления, заметно упростив структуру и сведя ее к некому однообразному типу.

Очень важно в ходе организационно-управленческого процесса добиваться баланса между стабильностью гостиницы и ее структурным преобразованием. Задачи менеджмента в этой связи следующие:

- организовать работу персонала таким образом, чтобы каждый стремился к достижению общих организационных целей;
- обеспечить эффективное разделение труда;
- скомбинировать работу сотрудников в единую логическую и эффективную систему;
- сформировать унифицированный механизм координации работы персонала, работающий как гармоничное целое;
- создать механизм мониторинга достижения гостиницей поставленных целей.

Схема типичной организационной структуры среднего отеля представлена на рис. 2.4.

Предлагаемая структура построена исходя из базового комплекса услуг: размещение гостей, продовольственное снабжение и питание, оказание дополнительных услуг. Следует заметить, что основные функции могут варьироваться по усмотрению руководства гостиницы, а дополнительные — формироваться в соответствии с особенностями предприятия. Организационная структура, рассматриваемая с точки зрения функций, а не должностей, дает представление о возможностях развития гостиницы на перспективу. Но услуги, производимые отелем и оказываемые клиентам, остаются неизменными, несмотря на любые финансовые затруднения и изменение политики (философии) отеля.

С точки зрения особенностей предоставления услуг, различий в степени интеграции и дифференциации деятельности отелей можно выделить три основные организационные структуры: линейную, функциональную и линейно-функциональную.

Линейная организационная структура управления отелем. Линейные связи в гостинице отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, т.е. лица, полностью отвечающего за деятельность гостиницы (как правило, небольшой) или ее

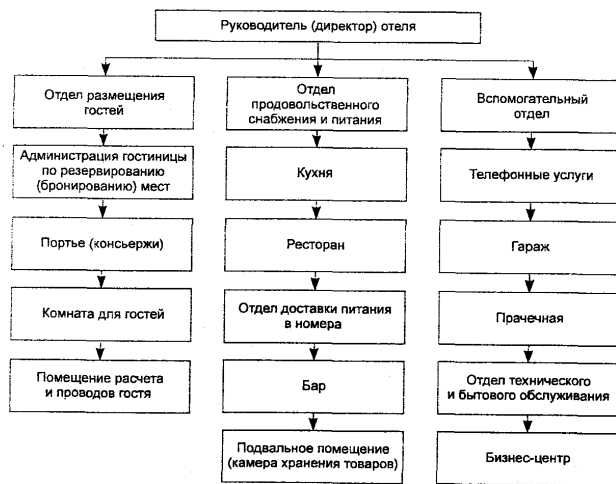


Рис. 2.4. Типовая организационная структура отеля

структурных подразделений (в крупной). Это одна из простейших организационных структур управления, при которой во главе каждого подразделения поставлен руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий все функции управления (рис. 2.5).

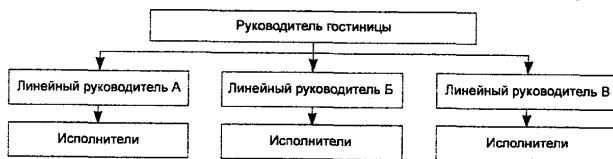


Рис. 2.5. Линейная структура управления гостиницей

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие

звенья несут ответственность за результаты деятельности управляемых ими объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Решения передаются по цепочке сверху вниз, руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, так что формируется своего рода иерархия руководителей всей организации. При этом действует принцип единоначалия, согласно которому подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя, а вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

На базе линейной структуры формируются линейные взаимоотношения в отделе, устанавливается специфическая ответственность за все направления работы в пределах одного подразделения.

Линейные функции выполняют работники, которые находятся в постоянных или полурегулярных контактах с клиентами отеля. Прямые функции связаны с обслуживанием номерного фонда и предоставлением услуг питания. Очевидно, что некоторые функции отделов внутри каждого линейного подразделения подразумевают большее или меньшее число контактов с клиентами, что определяется содержанием их обязанностей. Важнейшей общей чертой является активное участие большинства работников в процессе формирования и доставки услуг потребителям.

К примеру, несмотря на многие обстоятельства, сотрудникам службы безопасности приходится иметь меньше прямых контактов с гостями отеля, чем персоналу номерного фонда (основному производителю услуг отеля) или сотрудникам отдела обеспечения питанием — ресторанов, баров, службы доставки питания в номер, организации и проведения банкетов. Все они при определенных обстоятельствах могут под руководством шеф-повара входить во взаимоотношения с клиентами.

Некоторая часть персонала действует "за сценой", сопровождая линейные функции, что предполагает малое количество прямых контактов с гостями отеля, хотя и оказывает большое влияние на качество услуг. Например, работа инженерных служб напрямую не влияет на продолжительность пребывания гостей, однако поддерживает деятельность практически всех других отделов отеля.

Линейная структура встречается в небольших гостиницах. Размер гостиницы влияет на формирование структуры управления. Например, маленькой частной гостиницей с шестью

спальнями вполне успешно может управлять глава семейства при некоторой помощи со стороны других членов семьи.

Но даже руководство маленьким отелем требует знаний и умений, которые редко сочетаются в одном человеке. В более крупных гостиницах проблема решается распределением обязанностей между служащими. Маленькая гостиница отходит от жесткого разграничения функций по отделам, но это сужает специализацию и сказывается на уровне знаний и опыта, а также производительности каждого работника. Маленькая гостиница приносит личное удовлетворение своему владельцу и тем, кто в ней работает, но в организационном плане и вопросах качества кадров она редко демонстрирует новаторские достижения.

Линейную структуру управления отличают логическая стройность и формальная определенность, но вместе с тем ей не хватает гибкости. Каждый из руководителей, обладая всей полнотой власти, располагает относительно небольшими возможностями для решения проблем, требующих узких, специальных знаний.

Преимущества линейной оргструктуры управления:

- единство и четкость распоряжений;
- согласованность действий исполнителей;
- простота управления (один канал связи);
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подразделения.

Недостатки линейной оргструктуры управления:

- повышенные требования к уровню подготовки руководителя, его способности обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегруженность информацией и контактами с подчиненными, вышестоящими и смежными структурами;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

С увеличением размера предприятия растет степень сложности выполняемых им работ. В гостинице могут создаваться отделы с новыми задачами и обязанностями, устанавливаться более формализованные отношения, регулируемые правилами и стандартизированными процедурами. При этом складывается другой тип оргструктуры.

Функциональная организационная структура управления. В гостиницах среднего размера функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений,

специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 2.6).

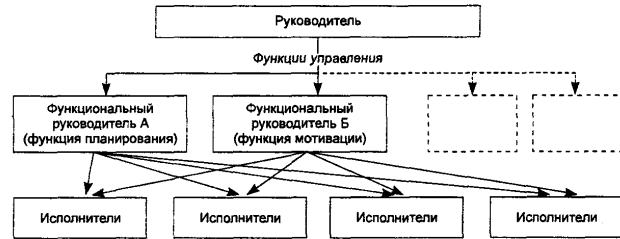


Рис. 2.6. Схема функциональной организационной структуры управления отелем

Выполнение отдельных функций возлагается на специалистов, которые, как правило, объединяются в структурные профильные подразделения (например, отдел маркетинга, отдел приема и размещения гостей, плановый отдел и т.д.). Таким образом, общая задача управления гостиницей разделяется по функциональному критерию. При этом функциональное управление сосуществует с линейным, создавая двойное подчинение для исполнителей.

Обязанности универсальных менеджеров линейной оргструктуры, единолично решающих многообразные задачи управления, разделяются среди штата специалистов, компетентных в конкретных областях и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

В бизнесе, структурированном по функциональным линиям, работники группируются в соответствии с выполняемыми функциями. При этом возрастает эффективность предприятия, укомплектованного узкоспециализированными профессионалами. В постановке общих задач учитывается специализация отделов, что позволяет увеличить совокупную производительность труда. В то же время выполнение функциональными отделами специфических задач способствует быстрому развитию у работников специализированных навыков и накоплению знаний.

Функциональная оргструктура предполагает организацию обслуживания на научной основе, что обуславливает повыше-

ние эффективности труда, уровня взаимодействия и координации в пределах каждого отдела. Преимущество данного типа управления заключается в возможности сосредоточиться на задачах и действиях каждого конкретного отдела, что, однако, не гарантирует полную эффективность работы всей гостиницы. Чтобы успех стал общим, все отделы должны добиваться достижения главной цели отеля — обслуживания клиентов на уровне, максимизирующем прибыль. Следовательно, необходимо не только сосредоточиваться на собственных узкоспециальных проблемах, но и сочетать их решение со стратегией и целями отеля в целом. Проведение такой политики требует сильного компетентного руководства на первом уровне управления гостиницей, способного прокладывать стратегический курс гостиницы, ставить общие цели, координировать действия подразделений и выносить решения по всевозможным (в том числе конфликтным) ситуациям в отделах. К примеру, руководитель маркетингового отдела гостиницы не знаком со спецификой работы отдела напитков и питания, начальник которого имеет поверхностные представления об особенностях труда маркетологов. Образование и опыт обоих настолько отличны, что о взаимозаменяемости не может быть и речи. Общая экономическая подготовка директора продаж помогает ему ориентироваться в сфере сбыта и коммерции, но малополезна в области, где требуется владение технологией приготовления пищи. Напротив, кулинарный диплом его коллеги никак не пригодится там, где нужен коммерческий опыт. В то же время менеджеры, имеющие образование по административной линии гостиниц, способны заместить главу любого отдела. Чем дольше человек возглавляет какой-либо отдел, тем более узкой становится его специализация. Трения между отделами возникают из-за несовпадения их внутренних узких интересов и недооценки широких и значительных целей гостиницы.

Преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов, происходящих в отеле;
- исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- снижение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

- чрезмерная заинтересованность отдельных подразделений в реализации собственных целей и задач;
- трудности в поддержании постоянных связей между различными функциональными службами;
- проявление тенденций чрезмерной централизации менеджмента;
- длительность процедуры принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

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

Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей. Данная структура управления отдает всю власть главному линейному руководителю, возглавляющему коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис. 2.7).

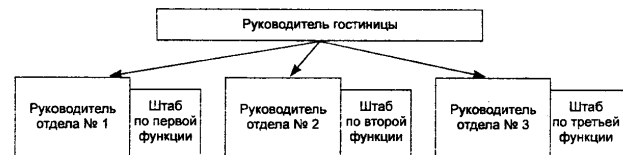


Рис. 2.7. Схема линейно-функциональной структуры управления

Все функциональные структуры находятся в подчинении у главного линейного руководителя. Менеджеры функциональных подразделений координируют свои решения с главным начальником и (в пределах собственных полномочий) внедряют их в практику через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Пример линейно-функциональной структуры управления гостиницей представлен на рис. 2.8.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- доскопальная подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- возможность привлекать консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

Форма пирамиды на рис. 2.9 указывает на то, что на каждом последующем уровне управления, начиная с нижнего, находится меньше людей, чем на предыдущем.

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

Примером стратегической цели гостиничного предприятия, определяемой его владельцем, может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка: групповых туристов или туристов-индивидуалов; туристов, находящихся на отдыхе и восстанавливающих здоровье, или участников конгрессов и конференций. Стратегическая цель может также заключаться в получении максимальной прибыли. В развитии цели владелец вправе ограничивать круг посетителей ресторана в составе гостиничного комплекса только постояльцами гостиницы. Другой пример решения, вытекающего из основной цели предприятия, — установление определенного уровня цен на гостиничное размещение.

Подобные решения и задачи относятся к категории общих. Они влияют на выбор размера предприятия и его месторасположения на этапе строительства. От них зависят архитектурное решение, дизайн интерьера и мебели, особенности оборудования, подбор персонала.

В управленческую структуру большого гостиничного предприятия может входить 5—6 директоров отделов, подчиняющихся генеральному директору. Они отвечают за организацию питания и размещения гостей, а также за финансовый, технический и коммерческий секторы. Это средний уровень управления, обеспечивающий реализацию разработанной высшим руководством политики функционирования гостиницы. Директора отделов отвечают за доведение более детальных заданий до всех подразделений и за их выполнение. Как правило, они имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций по трансформации общих постановочных задач в конкретные управленческие решения управленцы среднего звена ведают вопросами, от которых зависит удовлетворение потребностей гостей. Например, технический директор (на разных гостиничных предприятиях эта должность называется по-своему: главный инженер, директор по эксплуатации, главный техник здания) возглавляет инженерно-эксплуатационный отдел и имеет

в подчинении менеджеров ремонтно-эксплуатационной службы и службы инженерных сетей и коммуникаций.

Руководители всех уровней управления осуществляют также исполнительские функции, удельный вес которых понижается с повышением уровня руководства. По наблюдениям, на высшем уровне исполнительские функции занимают около 10 % общего времени менеджеров, на среднем — 50, на низшем — около 70 % (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

Остальное время менеджеры всех уровней занимают выполнением обязанностей по специальности. Это значит, что руководитель любого уровня управления распределяет свое время между принятием общих управленческих решений и решений по специальности. С повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту, соответственно, возрастает (рис. 2.11).

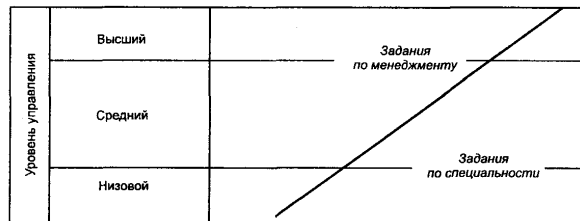


Рис. 2.11. Распределение рабочего времени менеджера

2.3. Характеристика основных элементов управления гостиницей

Структура управления гостиницей складывается из уровней (ступеней) и звеньев (отделов) управления.

Под **уровнем управления** понимают совокупность структурных подразделений, занимающих определенную ступень (иерархию) в системе управления гостиницей. Между уровнями существует вертикальная зависимость, предполагающая строгое подчинение нижестоящих вышестоящим: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев, что определяет пирамидальную структуру управления гостиницей (рис. 2.12).

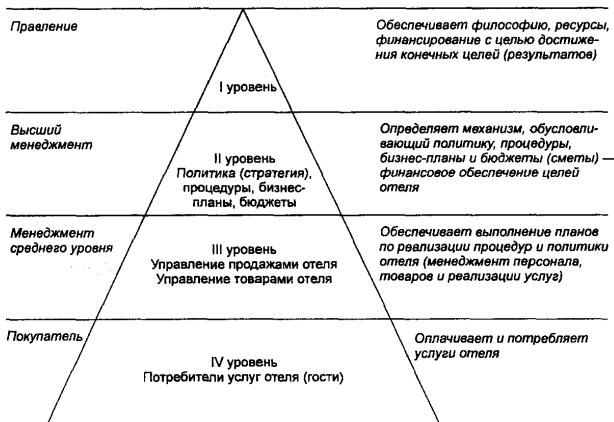


Рис. 2.12. Многоуровневая структура управления гостиницей

Представленная диаграмма иллюстрирует все уровни — от того, где разрабатывается политика отеля, до уровня потребителей гостиничных услуг.

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

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

Следует отметить, что от размера гостиничного предприятия зависит степень разветвленности структуры управления им. Более крупные отели имеют дополнительные промежуточные звенья.

Высшее управленческое звено*. Общие решения стратегического характера принимаются владельцем гостиничного предприятия и генеральным директором. Последний является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями — с другой. Принципиально его роль может быть охарактеризована как функция перевода общих постановочных задач, определяемых владельцами, в конкретные управленческие решения. Кроме того, на генерального директора возложено огромное число задач, например: принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений по удовлетворению потребностей гостей; определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе в области финансовой политики (определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные расходы и др.) и закупочной политики (ориентация на конкретных поставщиков).

В ведении высшего руководства находится выбор системы расчетов с клиентами (наличными, по безналичному перечислению, кредитными карточками и т.п.). Часть вопросов может быть поручена нижестоящим управленческим звеньям, если объем полномочий и обязанностей генерального директора велик и он в силу объективных причин не успевает их решать.

Управленческая структура крупного предприятия, имеющего большой штат служащих и солидный номерной фонд, может включать должность заместителя генерального директора. Эта единица, как правило, играет заметную роль, участвует в принятии оперативных решений. Заместитель обязан постоянно находиться на предприятии, тесно контактировать с клиентами и решать текущие вопросы в связи с удовлетворением их потребностей.

Гостиницы работают круглосуточно 365 дней в году, и администрация многих крупных отелей, чтобы неусыпно контролировать обстановку на предприятии, заводит должность исполнительного директора. Он практически живет в гостинице и постоянно доступен для работников и гостей.

* При описании высшего звена управления автор использовал следующее издание: Дамонте, Л.Т. Обзор гостиничных организационных структур и систем / Л.Т. Дамонте. — М., 1999.

Движение вниз по административной лестнице приводит к руководителям подразделений, уполномоченным принимать оперативные решения в рамках своих структур (рис. 2.13).

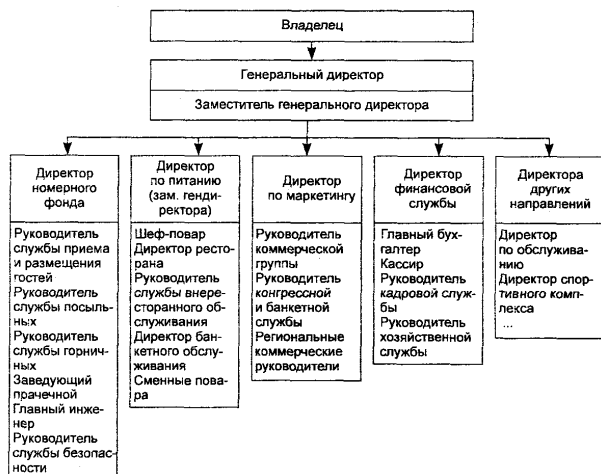


Рис. 2.13. Иерархия управления гостиницей

На схеме отражено, как команды управления поступают по вертикали со строгим соблюдением *принципа последовательности команд*. Данный принцип означает обязательность ответственности каждого работника организации перед своим начальником за выполнение порученного.

В пирамидальной схеме ответственность распределяется снизу вверх вплоть до должности генерального директора. Типичная организационная структура управления — это результат действия принципа последовательности команд и концепции уровней управления, которые устанавливают систему связей "начальник — подчиненный", формирующую общение внутри организации между подчиненными и руководителями. Если генеральный директор захочет внести изменения в работу по уборке номеров, то он должен действовать через директора отдела эксплуатации номерного фонда, который и свяжется с горничными. Согласно принципу последовательности команд пекарь отчетли-

вается перед шеф-поваром, а шеф-повар — перед директором по питанию. Это означает, что пекарь должен общаться с шеф-поваром, а не непосредственно с директором.

Следует признать наличие ряда проблем, связанных с действием данного принципа, однако четкое следование ему предотвращает возникновение непредвиденных ситуаций в гостинице. Иногда генеральный директор позволяет себе нарушить последовательность движения команд, например, если неотложность проблемы потребует от него поручить задание непосредственным исполнителям из низового звена или если ему захочется лично проконтролировать реализацию важного проекта. Это не нанесет большого ущерба деятельности гостиницы, если все заинтересованные лица знают, чем вызвана необходимость прямого контакта, и психологический климат в организации является здоровым, а отношения между работниками строятся на доверии.

Служба приема и размещения гостей. Работники данной службы несут ответственность за четкое подтверждение заказов на бронирование, радужное принятие гостей и своевременное их расселение в чистых номерах. Кроме того, им поручены ведение учета свободных и занятых номеров, обеспечение быстрой доставки почтовых и телефонных сообщений, поддержание безопасности, содержание общественных помещений (например, фойе) в чистоте, непосредственное общение с клиентами по интересующим их вопросам и др. Служба имеет несколько узкоспециализированных подразделений. Следует сказать, что в некоторых отелях подобные подразделения выступают в качестве самостоятельных отделов. Например, гостинице, имеющей 500 номеров, необходима очень большая прачечная для стирки и глажения белья из всех номеров и униформы многочисленных сотрудников отеля, а также для выполнения просьб клиентов.

Служба приема и размещения осуществляет встречу гостей, их регистрацию и распределение по номерам. В ее штате могут быть: телеоператоры, швейцары, специалисты по бронированию номеров и приему заявок, уборщики общественных помещений и охранники и сотрудники инженерно-эксплуатационной службы, отвечающей за работу и техническое состояние всех сооружений и оборудования, в том числе электрического, механического, отопительного, вентиляционного и водопроводного.

Все подразделения взаимозависимы и должны координировать свою деятельность. Так, работники, осуществляющие бронирование, обязаны каждый день информировать персонал, ведущий приемом и размещением, о количестве забронированных номеров. Это необходимо для текущего учета заказанных

комнат. В свою очередь те, кто занимается расселением гостей, должны предоставлять персоналу, отвечающему за бронирование, сведения о количестве зарегистрированных гостей, прибывших в гостиницу без предварительного бронирования. Это пример *обратной* взаимозависимости. Существует и другой тип связи — *последовательная* взаимозависимость, при которой результат деятельности одного подразделения становится основой для деятельности другого. Чтобы работники, отвечающие за эксплуатацию номерного фонда, своевременно обеспечивали гостей постельным бельем, прачечная должна в положенные сроки поставлять достаточное количество чистых полотенец и простыней. Инженерно-эксплуатационная служба вовремя заменит перегоревшую лампочку в гостевой комнате, если горничная без промедления проинформирует о возникшей проблеме. Обратная и последовательная взаимозависимость отдельных подразделений внутри отдела должна регулироваться посредством стандартизованных планов, процедур, расписаний и инструкций. Координация их деятельности предусматривает установление прямой связи между соответствующими менеджерами.

Служба управления номерным фондом. Все услуги в данной сфере выполняются бригадами портье, горничных, исполнителей текущего ремонта, службой безопасности, а также объединенной сервисной группой.

В некоторых отелях начальником службы управления номерным фондом является директор услуг, в дополнение к основным функциям отвечающий за условия отдыха гостей. Но, как правило, в обязанности руководителя этой службы входят:

- управление людьми, оборудованием и ресурсами;
- сохранение отделки здания, материалов и мебели;
- контроль за стоимостью проживания гостей;
- ведение учета в рамках своей компетенции.

Другими словами, руководитель отдела номерного фонда несет ответственность за создание основных гостиничных услуг и поддержание номерного фонда в состоянии, отвечающем принятым в гостинице стандартам. Результат работы гостиницы, во многом обусловленный доходами ресторана, в конечном итоге определяется прибыльностью и успешной деятельностью сектора номерного фонда. Средства от продажи мест размещения гостей составляют от 50 до 75 % общих доходов гостиницы и дают 70—80 % чистой прибыли⁴.

Общую роль играет *служба портье*. Она ведет прием и регистрацию прибывающих гостей, осуществляет размещение их в

подготовленных для заселения комнатах, расчеты с клиентами и информационное обслуживание. Это своего рода "спинной мозг" всей системы управления гостиницей. Именно к портье обращается гость всякий раз, когда у него возникают проблемы. Это встречи с портье зависят первое впечатление посетителя отеля.

Инженерно-эксплуатационная служба. Обслуживание инженерных коммуникаций обычно скрыто от гостя, однако имеет большое значение для его комфортного пребывания. При идеальной работе этой службы о ней не вспоминают вообще, но если что-то не ладится в инженерных сетях, постояльцы и руководство гостиницы проявляют недовольство.

Служба безопасности. Чтобы отель заслужил характеристику "дом вдали от дома", недостаточно комфортабельных номеров, качественной еды и изысканных напитков. У гостя не должно возникнуть даже тени сомнения в том, что он защищен от всевозможных угроз. Отели не распространяются о своей службе безопасности и ее методах, но обычно штат секьюрити конкретного отеля адекватен его размерам, природе и масштабу угроз, месторасположению и управленческой стратегии.

Крупные отели имеют собственную службу охраны, а небольшие полагаются на местные власти (милицию). Каждый служащий несет ответственность за безопасность гостей.

Современные тенденции развития гостиничного бизнеса предполагают необходимость разработки отелем специальной программы по обеспечению безопасности и противодействию как внешним, так и внутренним угрозам.

Внешние угрозы связаны с риском для отеля и его гостей, протекающим от действий людей, не имеющих отношения к отелю. *Внутренняя* безопасность составляет функциональную область, по большей части связанную с предотвращением порчи или хищения имущества отеля (дорогой посуды, предметов интерьера), а также вещей или денег гостей.

Среди обязанностей директора по безопасности — взаимодействие с представителями местных властей. Гостиница должна своевременно информировать милицию относительно потенциальных внешних угроз, она заинтересована в поддержании хороших отношений с правоохранительными органами.

В функции руководителя службы безопасности входят следующие разработки и проведение политики безопасности отеля, участие в подготовке соответствующих нормативных документов.

Таким образом, работа, связанная с охраняемыми мероприятиями в гостинице, состоит в создании условий, отвечающих содержанию слова "охрана", которое подразумевает гарантию сохран-

⁴ Ковел, П.К. Управление номерным фондом / П.К. Ковел. — М., 2004.

ности и безопасности. Она выполняется специалистами-охранниками, а также работниками гостиницы, имеющими доступ к обширным территориям гостевых зон, — служащими, которых гости вызывают по телефону, горничными, персоналом службы эксплуатации номерного фонда. Все они должны быть "глазами и ушами" службы безопасности.

Как правило, администрация не информирует своих постояльцев о том, что их пребывание в гостинице сопряжено с каким-либо риском. В результате многие путешествующие бывают достаточно беспечны по отношению к потенциальной угрозе своему здоровью и имуществу. Следует предупреждать гостей о необходимости соблюдать правила пожарной безопасности, хранить ценности в сейфах гостиницы, запирать дверь номера на ключ. Не следует думать, что информирование клиентов о потенциальной опасности отпугнет их и отель потеряет прибыль. Большинство людей осознают, что преступность и насилие — это довольно распространенные реалии современного мира.

Любая система охранных мероприятий в гостинице должна осуществляться по крайней мере в трех основных направлениях:

- 1) охрана гостей и их имущества;
- 2) охрана служащих;
- 3) охрана имущества отеля.

Зонами особого внимания с позиций безопасности в первую очередь являются:

- контроль за хранением ключей;
- безопасность жилых помещений;
- предупреждение (прогнозирование) чрезвычайных ситуаций;
- наблюдение за посторонними лицами;
- хранение и использование продуктов;
- хранение и расход ликеро-водочных изделий;
- расчеты с клиентами;
- документооборот.

Отдел продаж и маркетинга. Работникам этой службы не приходится ежедневно решать операционные проблемы, с которыми сталкиваются другие отделы, но здесь неизбежно разделение труда между менеджерами по продажам. Основная их задача — определиться, на потребителей какого типа должна ориентироваться гостиница. Отдельные менеджеры по продажам могут специализироваться на вопросах бухгалтерского учета, заключения договоров, изучении туристического рынка, выборе географического направления, преимущесвенном ведении учета в региональном или национальном разрезе. Число менеджеров по

продажам даже в гостинице с 500 номерами обычно не превышает пяти человек. Они работают более или менее независимо, отвечая каждый за конкретный сегмент рынка.

Главная обязанность гостиничных маркетологов — продажа клиентам подготовленных к размещению номеров и сопутствующее этому процессу обслуживание. Маркетинг предполагает контроль за соответствием создаваемых гостиничным предприятием услуг специфическим категориям потребителей, на которые данное предприятие нацелено. Однако всегда следует иметь в виду, что жизненный цикл предприятия и пристрастия потребителей из конкретного сегмента рынка гостиничных услуг способны изменяться, поэтому задачей отдела маркетинга является активный поиск новых групп клиентов, в том числе на соседних сегментах рынка*.

Директор по маркетингу осуществляет контроль за работой коммерческой службы группового обслуживания, а также за организацией банкетного обслуживания. Что касается коммерческой службы индивидуального обслуживания, то каждый работник "ведет" определенные географические зоны, представляющие интерес для предприятия.

Ни одно гостиничное предприятие, включающее 500 номеров, не в состоянии достичь рентабельного уровня загрузки без использования системы предварительного бронирования. Коммерческая группа налаживает контакты с организаторами различных мероприятий, которые проводятся крупными ассоциациями, корпорациями и планируются обычно заблаговременно — на 2—5 лет вперед. Предварительное соглашение о проведении подобного мероприятия включает вопросы бронирования определенного количества гостиничных номеров. В качестве гарантии взимается депозит, который должен быть переведен на счет гостиницы к конкретной дате. После заключения основного соглашения к переговорам приступают работники коммерческого отдела, занимающиеся вопросами питания, организации банкетов и т.п. Обсуждаются условия использования помещений под собрания, пленарные заседания; выясняются потребности определенных групп гостей. Планирование ведется в контакте с другими подразделениями, в частности, с заместителем генерального директора по питанию, специалистами отдела обслуживания и др. В результате заключается соглашение на выделение определенного количества посадочных мест в ресторане, определяются основные виды блюд. Поставка необходимых исходных продук-

* Эбби, Дж. Р. Конгрессное обслуживание / Дж. Р. Эбби. — М., 2004.

тов гарантируется гостиницей из расчета заявленного количества гостей, что в свою очередь гарантируется заказчиком.

Отдел обеспечения гостей питанием. Основной функцией отдела питания, без сомнения, является снабжение гостей едой и напитками. В давние времена, когда путники располагались на отдых на постоялых дворах, они довольствовались скромной трапезой, приготовленной на местной кухне. Сегодня гостиница на 500 номеров должна иметь кафе, ресторан с изысканным меню, бар-закусочную вблизи бассейна, службу доставки блюд в номера, 2 банкетных зала, 10 отдельных функциональных комнат, в которые могут подаваться блюда и напитки. Кроме того, в этой гостинице должны быть бар с музыкой и зона отдыха, ночной клуб, бар в фойе и мини-бары на каждом этаже. При большой заполненности отеля каждая из этих точек функционирует до полуночи, а отдельные — в круглосуточном режиме.

В состав отдела питания входят несколько подразделений, работники которых выполняют многочисленные специализированные функции. Приготовление пищи занимается кухня, возглавляемая шеф-поваром — очень важной фигурой с огромными полномочиями. Под его руководством множество кулинарных специалистов осуществляют приготовление блюд.

Подачей блюд в ресторане гостиницы командует ассистент начальника службы питания (в больших отелях), контролирующей обслуживание не только в ресторане, но и на других участках гостиницы. Данная служба включает менеджера ресторана и других предприятий питания, метрдотеля, официантов, уборщиц-посуды.

Во многих крупных отелях предусмотрена доставка блюд и напитков в гостевые комнаты. Высокая стоимость алкогольных напитков и гарантия прибыли — причины, определяющие многочисленность баров и обслуживающих их мест отдыха, а также других точек продажи алкогольных напитков.

Для проведения конференций, бизнес-приемов, юбилеев, свадеб в гостинице выделяются функциональные помещения, размеры которых зависят от количества участников. Обслуживающий этот сегмент потребителей специально создаваемые службы.

Уборкой предприятий питания и мытьем посуды занимаются работники службы управления хозяйством.

Общая ответственность за обеспечение гостей питанием и напитками лежит на руководителе отдела питания, в задачу которого входит предугадывать потребности и ожидания потребителей в отношении сервиса и предоставлять его на должном уровне, контролируя качество предлагаемых продуктов и напитков,

управляя всеми операциями. Степень удовлетворенности клиентов зависит от оперативности обслуживания, вышколенности и профессионализма персонала. Руководитель отвечает за повышение нравственного уровня работников, снижение текучести кадров и сокращение времени обслуживания клиентов. Он должен добиваться увеличения прибыльности отдела, а следовательно, снижения затрат и наращивания продаж в кратко- и долгосрочной перспективе.

Операционные функции руководителя службы питания:

- ежедневно контролировать качество поставляемых продуктов, напитков, а также качество обслуживания;
- регулярно беседовать с персоналом и управленческим составом в рамках программ по повышению качества обслуживания потребителей;
- поддерживать благоприятный имидж отеля, совершенствуя методы управления и улучшая санитарные условия в области питания;
- обеспечивать сохранность оборудования;
- изучать опыт конкурентов, анализировать информацию о перспективах индустрии, составлять меню по принципу сезонности с учетом доступности продуктов и количественного потенциала персонала.

Специфические управленческие функции:

- управлять всеми действиями персонала (ежедневные контакты с работниками, проверка исполнения);
- максимизировать продажи путем использования активного маркетинга;
- достигать запланированного уровня продаж и увеличивать прибыльность;
- сохранять соответствующий уровень участия в общественных мероприятиях;
- поддерживать достойный уровень оплаты труда в отделе.

От работы руководителя отдела питания во многом зависит, удастся ли отелю создать гостеприимную обстановку, привлекающую клиентов и располагающую к хорошим отношениям с персоналом. Чем выше степень удовлетворенности клиентов, устанавливаемая через механизм обратной связи, тем меньше число жалоб.

Планирование работы отдела должно вестись с учетом местных инструкций и государственного законодательства и координироваться с работой смежников — как внутренних, так и внешних. Для достижения поставленных целей управленческая команда данного отдела постоянно ищет новые пути, внедряет эффективные методы контроля, прогнозирует долго- и краткосрочные финансо-

вые задачи, анализирует деятельность гостиницы в ежедневном, еженедельном, ежемесячном, квартальном и годовом срезах.

2.4. Формальные и неформальные элементы управления гостиницей

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если первая регламентируется соответствующими инструментами (приказами, распоряжениями), то вторые не упорядочиваются никем и ничем. В связи с этим процесс управления гостиницей следует рассматривать как обеспечение функционирования формальной организации, учитывая при этом влияние разного рода неформальных структур. Каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно к нескольким группам. Механизм образования формальных и неформальных групп представлен на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Механизм образования формальных и неформальных отношений в коллективе гостиницы

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются **формальными**. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач в соответствии с функциональными обязанностями и целями организации. В данном случае отношения между людьми регулируются разными нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

К примеру, служба охраны выполняет следующие задачи: обеспечивает сохранность имущества отеля и личных вещей

жильцов и служащих; вмешивается, если кто-то из гостей не желает платить по счетам или устраивает какого-либо рода беспорядки; задерживает причиняющих беспокойство жильцов или посетителей ресторана и выдворяет их без лишнего шума (при необходимости — с помощью милиции). Дополнительные обязанности включают ответственность за здоровье и безопасность всех, кто находится в отеле, особенно жильцов и служащих. Большинство членов службы охраны — мужчины, преимущественно отставные офицеры, ранее служившие в милиции или армии. Они не отличимы от других менеджеров, поскольку носят такие же костюмы, как все работники отеля. Для конфиденциальных разговоров с жильцами и сотрудниками эта служба имеет особое помещение. Под ее надзором находится приемная зона с сейфом отеля. Специальное оборудование обеспечивает наблюдение за отелем.

В круг обязанностей охранных служб некоторых отелей входит пресечение распространения наркотиков в отеле, угона машин и приставания к жильцам отеля со стороны представительниц «древнейшей профессии». Охранные службы должны наводить справки о будущих сотрудниках отеля, в том числе используя неофициальные каналы. Кроме того, с ними в контакте состоят горничные и работники прачечной, предоставляющие информацию о необычном поведении жильцов. Сотрудники, взаимодействующие со службой охраны, поощряются материально. Несмотря на недостаток технических навыков в управлении отелем, служба охраны обладает большой неформальной силой.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступающих в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается **неформальной группой (организацией)**. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий и уважения друг к другу. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. В этом случае не предполагается оформление списка членов коллектива с распределением обязанностей, согласованием ролей.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организационной структуре. Они вырастают из дружеских связей и отношений без регламентации организационной схемой управления. Для предприятия важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но влияние дружеских связей на работу формальной организации может быть весьма существен-

ным. Чем многочисленнее неофициальная группировка, тем ее власть в коллективе заметнее. Наиболее распространенное отрицательное проявление этой власти — так называемый "тайный телеграф", стремительная передача новостей по неофициальным каналам. Таким способом неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация).

Другое проявление влияния неформалов — способность управлять активностью людей, заставляя их действовать или бездействовать. Есть немало примеров того, как организации были "поставлены на колени" теневым менеджментом (здесь не имеются в виду забастовки, поскольку решения о них принимаются профсоюзом и носят законный характер). Несанкционированное установление производственных норм — одно из направлений, осваиваемых неформальными группами для оказания влияния на людей.

Вместе с тем для некоторых организаций отдельные неофициальные группы становятся благом. Умело манипулируя ими, администрация добивается от людей работы более усердной, чем это установлено нормами. Таким образом, неформальная группа может не только тормозить развитие гостиницы, но и способствовать улучшению ее работы. Задача менеджера — минимизировать влияние подобных групп и направлять их власть в нужное русло.

Воздействие неформальных отношений можно контролировать, если понять природу их возникновения. Имея представление о базовой мотивации функционирования неформальной группы, менеджер может разработать собственную стратегию поведения.

Необходимо учитывать, что неформальные организации складываются и развиваются в процессе взаимодействия людей. Согласно концепции малых групп, взаимодействие порождает чувства, а из чувств возникает консенсус. Таким образом, совместные действия людей составляют базис неформальной организации.

Как добиться того, чтобы неформальная группа работала в интересах предприятия? Для этого менеджер должен:

- признать ее существование;
- оценить ее возможности в достижения общих целей;
- выявить неформальных лидеров, постараться наладить сотрудничество с ними и попробовать управлять ими;
- попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций;
- принять неизбежность продолжения существования неформальной организации (независимо от результатов предыдущих шагов).

Причины, побуждающие работников к неформальным отношениям, можно сгруппировать следующим образом:

1) *чувство принадлежности*. Принадлежность к определенному сообществу — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку в большинстве формальных организаций люди не имеют возможностей для социальных контактов, они вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести. Группы являются потенциальным источником мотивации и удовлетворенности работой, а также определяющим фактором эффективного функционирования отеля. Членство в сплоченной группе может восприниматься индивидом как награда и способствовать его духовному росту. Члены группы с высокой моралью ощущают себя частью группы и работают более эффективно;

2) *взаимопомощь*. Не каждый человек готов обратиться за помощью к непосредственному начальнику: одни опасаются недоброжелательства шефа, у которого своих забот хватает (срабатывает принцип "не создавай проблем начальству"), другие не хотят раскрывать свои слабые места;

3) *защита*. Сила людей — в единстве, поэтому важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) *общение*. Работники хотят знать, что происходит вокруг них. Во многих формальных организациях система внутренних контактов ослаблена, а руководство намеренно скрывает от подчиненных определенную информацию. Чтобы получить к ней доступ, люди прибегают к неформальной организации — слухам;

5) *симпатия*. Часто к неформальным группам присоединяются, просто чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Неформальные группы имеют ряд характерных признаков:

- социальный контроль за своими членами, наблюдение за соответствием каждого из них групповым эталонам. Нарушителей ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной группой, может положительно влиять на достижение целей формальной организации;
- сопротивление переменам, разрушающим статус-кво в группе, следовательно, угрожающим ее дальнейшему существованию;
- власть неформального лидера. Если лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области, то опора неформального лидера — это безо-

говорочное признание группой. Сфера его влияния даже может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей и поддерживает и укрепляет ее существование.

В отдельных случаях неформальный лидер одновременно является формальным, официально назначенным. Однако чаще из группы выделяется человек, власть которого держится на молчаливом согласии остальных членов. Неформальный лидер активно отстаивает позиции и ценности поддерживающих его единомышленников. Мнение лидера бывает решающим при возникновении конфликта, он руководит группой в достижении целей и связывается с менеджерами и другими людьми вне рамок группы.

Неформальная общность может группироваться по национальному или религиозному признаку, держаться на единстве этических ценностей. Менеджеру важно наладить с ней эффективное сотрудничество.

Взаимодействие членов группы вероятнее в объединенной, сплоченной команде. Главная задача менеджера — создать условия, позволяющие взаимодействовать, достигая ожидаемых результатов. Работа предприятий гостиничного бизнеса включает ряд операций, которые должны выполняться одновременно и слаженно. Это возможно, если между всеми участниками установились хорошие рабочие отношения.

Менеджеру необходимо изучить как факторы, обеспечивающие сплоченность неформальной группы, так и те, которые разобщают группу, снижая ее эффективность. Следует учитывать интересы членов группы и обстоятельства, повышающие уровень ее сплоченности.

Все факторы, содействующие укреплению сплоченности внутри коллектива, можно сгруппировать в четыре блока (рис. 2.15).

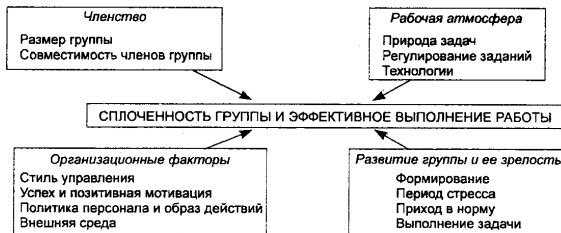


Рис. 2.15. Факторы сплоченности неформальной группы

Таким образом, существование неформальных групп в организации — вполне закономерное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и сильный формальный руководитель должен их поддерживать и направлять. Так, к примеру, фирма "Корнинг гласс" (США) заменила в своем офисе лифты эскалаторами, чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; другая американская фирма организовала клуб, члены которого в свободной обстановке (во время приема пищи или в других ситуациях) общаются, попутно решая деловые проблемы. Все это усиливает сознание причастности к коллективу, чувства единства и солидарности, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в трудовом коллективе.

2.5. Создание организационной структуры управления гостиницей

Наиболее важными для организационной работы гостиницы вопросами являются:

- правильный выбор участка земли для ее строительства;
- верное решение в отношении типа оргструктуры;
- приоритеты управляющего (владельцев) отелем и источники финансирования предприятия;
- способы обеспечения рентабельной работы.

При выборе места для строительства отеля необходимо исходить из соображений оптимальности затрат и сбыта, а также рыночной ситуации.

Анализ на макроуровне означает изучение общих факторов в отношении привлекательности местности с точки зрения туриста (клиента) — как первоначальных (климат, география, культура), так и производных (транспортная и общая туристическая инфраструктура). Имеет значение соседство престижных объектов, способное придать особый статус отелю. Многие гостиничные концерны размещают свои предприятия в центре больших городов, рядом с овеянными историей местами ("флагманская" стратегия). Престиж и статус для них важнее ценового фактора или запросов покупателей.

Анализ на микроуровне подразумевает рассмотрение отдельно взятой гостиницы на соответствие избранной рыночной концепции.

После того как участок для строительства гостиницы выбран, проектировщики определяют ее **организационную структуру** в

соответствии с поставленными целями и задачами, гармонизированную с внешней средой, продуктивную с точки зрения распределения обязанностей сотрудников и удовлетворения потребностей клиентов (рис. 2.16).

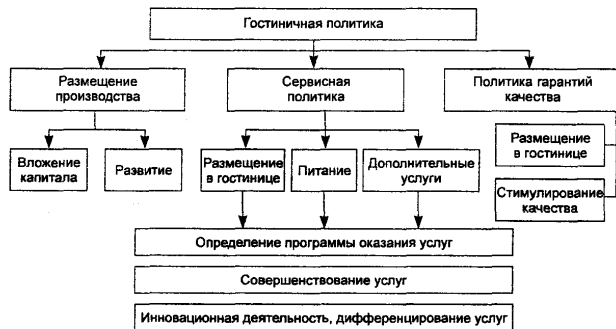


Рис. 2.16. Политика оказания услуг в гостиничном бизнесе

Идеология проектирования организационной структуры управления гостиницей предусматривает учет всех элементов для создания комфортных условий пребывания гостя вне дома. Поэтому особый интерес представляют планирование составляющих политики комфорта отеля, важнейшие из которых представлены на рис. 2.17.

Анализ позволяет установить, в какой мере проектируемая организационная структура гостиницы отвечает требованиям, предъявляемым к качеству обслуживания клиентов, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, в частности следующих.

♦ **Специализация.** Эффективный менеджмент предполагает распределение задач (работ) между служащими отеля. При недостаточной специализации или ее полном отсутствии одному работнику приходится выполнять широкий круг обязанностей. Примером является работа шеф-повара в небольшом ресторанчике, без чьей-либо помощи готовящего все блюда. Он отвечает за весь процесс и мотивируется тем, что может увидеть результаты своего труда. Проблема, тем не менее, существует: спрос на продукты или услуги растет, и становится все труднее организовать производство для туристов-индивидуалов и небольших групп клиентов.

Размещение	Питание	Дополнительные услуги
Рабочие дни Количество ночевков Количество кроватей Средняя продолжительность пребывания гостя Общий оборот Количество сотрудников (в расчете на одно спальное место)	Время работы ресторана Оборот блюд (напитков) Общий оборот Оборот в расчете на одно помещение ресторана Количество посадочных мест Среднедневной оборот Среднедневная потребность в стульях Расходы по содержанию персонала Состояние номеров Качество услуг: стол регистрации дежурство по этажу Качество персонала: профессионализм организаторские способности личностные качества Учет потребностей клиентов Маркетинговые расходы	Предложение дополнительных услуг Структура дополнительных услуг Утренние мероприятия Вечерние мероприятия Оборот дополнительных услуг Общий оборот Покупательная способность Спрос на дополнительные услуги Качество дополнительных услуг Учет потребностей клиентов Имидж гостиницы Расходы по содержанию персонала Маркетинговые расходы

Рис. 2.17. Основные составляющие политики комфорта отеля

Одна из задач управления — определить степень специализации труда, так чтобы достичь большей производительности и эффективности управления. Разделение рабочего процесса на субблоки требует координации деятельности большого числа рабочих, вовлеченных в отдельные виды производства. К тому же важно не перейти порог специализации, излишне сужив функции работника. Монотонная однообразная работа снижает интерес и мотивацию к труду, повышает количество ошибок.

♦ **Департаментализация (разделение на функциональные отделы).** Менеджеры крупных гостиниц решают задачу группирования определенных рабочих мест. Например, большинство ресторанов в гостиницах разделяют процессы приготовления пищи и продовольственного обслуживания, возлагая их обеспечение на соответствующие функциональные отделы. Формирование подразделений в соответствии с функциональными линиями — наиболее общий метод организации бизнеса.

♦ **Руководство гостиницей.** Распределяя обязанности между различными отделами, менеджеры определяют, в какой мере можно предоставить право принимать решения индивидуальным рабочим, менеджерам среднего звена или руководителям отделов. Выбирая оптимальную для конкретной гостиницы модель руководства, они должны принимать во внимание опыт и особенности личности подчиненных, условия работы (постоян-

ные или быстро изменяющиеся), деловую стратегию и стиль управления.

Так, линейные руководители, в частности, несут ответственность за подразделения, отвечающие за предоставление питания и услуг клиентам (отдел номерного фонда, отдел продуктов и напитков и др.). От них во многом зависит прибыльность бизнеса.

Функциональные руководители стараются монополизировать процесс принятия решений, в связи с чем возникают организационные проблемы.

Какую степень влияния функциональные руководители должны иметь на линейных руководителей? Не может быть и речи об абсолютной власти первых над вторыми. Руководящие сотрудники среднего звена также претендуют на управление профильными линейными руководителями. Оптимальным было бы их совместное участие в принятии решений, а при возникновении разногласий в ситуацию может вмешиваться высшее должностное лицо (генеральный менеджер отеля), чтобы снять разногласия на линейном уровне.

♦ **Диапазон управления.** В прошлом некоторые научные школы управления настойчиво доказывали, что идеальный диапазон управления составляют семь подчиненных. В настоящее время считается, что величина диапазона управления определяется рядом условий:

- **сходством задач:** чем однороднее решаемые подчиненными задачи, тем шире может быть диапазон управления;
- **подготовкой и профессионализмом:** чем квалифицированнее подчиненный, тем меньше контроля за ним требуется и большим может быть диапазон управления;
- **конкретностью задач:** при обычных и предсказуемых рабочих задачах диапазон управления увеличивается;
- **частотой взаимодействия:** чем чаще требуются взаимодействия и согласованность работников, тем более узким должен быть диапазон управления;
- **интеграцией задач:** чем больше потребность в интеграции (кооперации) трудовых процессов, тем уже должен быть диапазон управления;
- **территориальной рассредоточенностью:** при размещении работников на большой территории функция контроля со стороны менеджера размывается, следовательно, диапазон управления сужается.

♦ **Согласование деятельности.** В небольших отелях с малочисленным персоналом процедуры согласования и координации деятельности практически отсутствуют. Необходимость в них

возникает по мере усложнения структуры гостиничного предприятия с неизбежным разделением обязанностей. Тип согласования деятельности индивидов и отдельных групп зависит от степени различия их задач и обусловлен характером взаимозависимости индивидов и групп. Так, *коллективная взаимозависимость* не требует тесного взаимодействия, что можно показать на примере работы горничных или телефонистов. Все они выполняют свои обязанности независимо друг от друга, и для согласования их деятельности достаточно стандартизированных правил и обязательных для соблюдения процедур, гарантирующих, что каждый из них независимо от других выполнит задание на высоком уровне эффективности и качества. Иное дело — *последовательная взаимозависимость*, при которой результат выполнения одной задачи служит исходным пунктом для решения другой. Таков принцип действия поточной линии, когда услуга сформирована в единый пакет и необходимо тесное и слаженное взаимодействие для ее оказания: "выход" отдела регистрации отеля становится "входом" в расчетный отдел в форме ведения счета гостя, затем к цепочке подключается отдел номеров и т.д. Согласование между ними требует подробного планирования и соблюдения стандартов.

Степень координации повышается при *обратной взаимозависимости*: "выход" подразделения А — это "вход" для подразделения В, а выход подразделения В — это "вход" для подразделения А. Распределение номеров отделом регистрации должно быть согласовано с отделами учета, продаж, административно-управленческим и бронирования; функциональное использование номерного фонда требует взаимодействия служб питания и учета. Результат труда одного отдела находится в прямой зависимости от действий другого, и взаимные согласования обязательны.

Динамика развития организационной структуры отеля обуславливает необходимость учитывать при ее проектировании следующие *методологические принципы* — правила построения оргструктуры.

1. **Сочетание централизации и децентрализации** в ходе принятия управленческих решений. В организационной структуре должны сочетаться единоначалие в управлении и ответственность за ведение дел.

2. **Оптимальность.** Оргструктура безупречна, если между звеньями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи.

3. **Оперативность.** Период между принятием решения и его исполнением должен быть таким, чтобы в управляемой системе

не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

4. *Надежность.* Структура аппарата управления отелем должна гарантировать достоверность передаваемой информации, не допускать искажений управляющих команд и других сообщаемых данных, обеспечивать бесперебойность связей в системе управления.

5. *Экономичность.* Необходимый эффект от управления должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат.

6. *Гибкость.* Внутренняя система должна строиться под изменение внешней среды.

7. *Устойчивость структуры управления.* Основные свойства структуры должны сохраняться при различных внешних воздействиях, обеспечивая целостность функционирования системы управления отелем.

Процесс проектирования оргструктуры завершается **анализом экономической целесообразности** ее внедрения и функционирования. Имеет ли экономический смысл строительство гостиницы? Является ли созданная оргструктура отеля экономически целесообразной? В ходе анализа обычно рассматриваются, оцениваются и разрабатываются рекомендации по следующим направлениям:

Участок для строительства отеля:

- выбор подходящего месторасположения;
 - площадь;
 - возможность обзора с главных магистралей;
 - транспортная система;
 - доступность для гостей;
 - близость к районам, где проживают, работают и путешествуют потенциальные клиенты;
 - возможные препятствия для вхождения на конкурентный рынок;
 - анализ использования смежных участков и работы соседних гостиниц;
 - анализ планов развития района;
 - оценка возможности получить разрешение на строительство отеля в городе и степени сложности осуществления проекта в этом районе;
 - анализ затрат на строительство и развитие отеля.
- Экономика района:*
- крупнейшие работодатели;
 - тенденции развития каждого работодателя;
 - потребность в функционировании отеля для каждого из них;
 - спрос на туристические услуги;

- наличие мест притяжения туристов;
- учет посетителей района;
- программы конференций, торговых выставок и деловых мероприятий.

Рынок гостиничных услуг:

- наличие конкурентов (прямых и потенциальных);
- проверенный практикой коэффициент загрузки отелей района;
- средний уровень цен;
- точные данные о путешествиях в районе.

Соответствие целевого сегмента рынка гостиничных услуг уровню обслуживания:

- полный комплекс услуг;
- ограниченное обслуживание;
- длительность пребывания клиентов;
- роскошный (фешенебельный) отель;
- отель среднего класса (со средним уровнем цен);
- отель эконом-класса;
- бюджетный отель.

Выбор конструкции отеля:

- высотное здание;
- среднее по высоте здание;
- отель с парковой зоной;
- смешанная конструкция.

Выбор бренда отеля:

- использование торговой марки франчайзера ("Мариот", "Шератон" и др.);
 - запатентованная (лицензионная) марка ("Бэст", "Вестерн", "Гэст" и т.д.);
 - независимый бренд;
 - независимый бренд со стратегическим рыночным присоединением сети филиалов (фешенебельные американские отели "Лаксон Хотелс"; исторические отели — "Хисторик Хотелс" и др.).
- План развития на 10 лет:*
- предполагаемый коэффициент загрузки по годам;
 - средний уровень цен на проживание в отеле за день (по годам);
 - оцениваемый поток наличных денежных средств, предназначенных для выплаты долга;
 - оцениваемый поток наличных денежных средств, распределяемых между инвесторами;
 - прогнозируемый оборот наличных денежных средств (часть прибыли после уплаты налогов в отношении к вложенному имуществу);
 - планируемый размер сверхприбыли;

- планируемый показатель нормы отдачи;
- настоящая (текущая) стоимость проекта.

После завершения анализа экономической целесообразности проектируемой оргструктуры переходят к следующей стадии — **выбору форм реализации задания на проектирование и управления отелем.**

Организационно-правовая форма управления будущим отелем зависит от таких переменных, как ответственность вкладчиков по обязательствам, система уплаты налогов, участие вкладчиков в управлении гостиницей, потенциальные требования кредитора. Таким образом, гостиничное предприятие создается как общество с ограниченной ответственностью (ООО), открытое акционерное общество (ОАО), закрытое акционерное общество (ЗАО), коммандитное товарищество.

В гостиничном бизнесе наиболее распространенными формами управления являются управление по контракту либо на основе франчайзинга.

Управление по контракту*. Контракты на управление были популярны среди организаций, осуществлявших проектирование в области индустрии гостеприимства, но не имевших опыта в управлении возводимыми ими гостиничными предприятиями. Они хотели получать доход с вложенных в строительство капиталов и вступали в коммерческие отношения со специалистами. В период с 1920 по 1987 г. бурное развитие отношений на основе контрактов на управление довело число гостиничных предприятий, управляемых по контракту, с 22 до 700 единиц. В 1980 г. насчитывалось свыше 60 независимых компаний, которые управляли 950 гостиничными предприятиями.

Под **контрактом на управление** понимается письменное соглашение, заключаемое между владельцем какого-либо предприятия в индустрии гостеприимства и компанией, которая специализируется на управлении соответствующими структурами.

Владелец гостиницы, если у него отсутствует опыт или желание осуществлять управленческие функции, заинтересован в услугах компании, имеющей необходимые навыки, и передает ей в управление свое имущество.

Основными компонентами контрактов на управление являются:

1) наделение управляющей компании (оператора) правом управления предприятием (организацией). При этом собственник лишается права вмешиваться в процесс управления;

* При подготовке материала использовано издание: Диас, П.Е. Контракты на управление / П.Е. Диас. — М., 2004.

2) возложение на собственника всех операционных расходов, а также финансовых и оперативных рисков, вытекающих из его права собственности;

3) защита и освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением совершенных с умыслом.

Контракт гарантирует оператору получение вознаграждения. Отставшаяся часть дохода поступает собственнику для выплаты страховых взносов, налогов, а также для расчетов с кредиторами.

Определение срока действия контракта — один из трудных вопросов для обеих сторон. Операторы заинтересованы в более длительных сроках. Это дает дополнительную гарантию получения доходов от инвестиций в оборудование, перепланировку, новый дизайн и т.д., сделанных в начальный период действия контракта и необходимых для повышения доходности предприятия. Например, большинство гостиничных операторов предпочитает контракты сроком на 8—10 лет. Однако долгосрочные контракты невыгодны собственнику. В случае необходимости их досрочного расторжения неизбежны изнурительные переговоры и даже судебные или арбитражные разбирательства. Инвесторы со своей стороны предпочитают, чтобы контракты заключались на сроки, равные инвестиционному периоду.

В контракте на управление предусматриваются условия возобновления контракта, как правило, дающие оператору преимущественное право принятия решения. Однако это право может получить собственник, располагающий серьезными средствами воздействия на оператора.

Управление отелями на основе договора франшизы*. *Франшиза* — это метод управления, позволяющий предпринимателю объединиться с уже действующей большой цепью отелей. В этом случае устанавливаются взаимоотношения, при которых франшизодатель предоставляет предпринимателю защищенное в законном порядке право заниматься гостиничным бизнесом, а также помощь в организации этой деятельности, обучении персонала и управлении отелем. За это ему полагается вознаграждение от франшизополучателя. Таким образом, *франчайзер* — это головная гостиничная компания, которая передает определенные права, включая право пользоваться маркой фирмы (брендом). *Франчайзи*, или *оператор*, — гостиница, которая по договору получает передаваемые франчайзером права.

В зависимости от типа создаваемого отеля и результатов ранее проведенного анализа экономической целесообразности проекта

* При подготовке материала использованы результаты исследования: Томас, Дж. Договор франшизы в индустрии гостеприимства / Дж. Томас. — М., 2004.

владелец гостиницы выбирает франчайзинговую компанию. Он должен решить, бренд какой франчайзинговой компании в полной мере отвечает обслуживаемому рыночному сегменту. Для этого изучаются, какие бренды уже представлены на целевом рынке и какие наиболее доступны для франчайзи. Когда выбор франчайзинговой компании сделан, на франчайзи возлагается обязанность предоставления результатов анализа осуществимости проекта. При составлении договора франчайзер устанавливает размеры комиссионных выплат с нормы прибыли и объема продаж франчайзи.

Следующим этапом деятельности франчайзинговой компании является анализ возможных последствий для участников договора и уже действующих отелей, которые используют марку франчайзера. Если последствия не существенны, то компания — собственник отеля получает франшизу, уплачивая единовременный взнос (около 400 дол. США за номер). Сумма выплаты зависит от выбранного вида франчайзинга.

Франшиза может быть разделена на две категории: а) *организация распределения продукта* (пример — производство и распространение прохладительных напитков, готовых к употреблению пищевых продуктов, а также продажа автомобилей); б) *форма предпринимательства* (примеры — отели "Холидей Инн", "Редиссон Хотэлз", рестораны "Деннис" и "Уэндиз"). В каждом договоре франшизы франшизодатель предоставляет франшизополучателю право использовать символы, ноу-хау и системные структуры франшизодателя. Обычным условием является участие в разработке рыночной стратегии. Франшизодатель создает полную концепцию предприятия или методов работы, а франшизополучатель покупает право использовать имеющиеся наработки.

Будущему покупателю франшизы необходимо всесторонне изучить франшизодателя и определить существо будущих деловых отношений, с тем чтобы не сомневаться в успехе договора.

Для продвижения общих интересов, их защиты перед франшизодателем и решения проблем участниками гостиничных цепей часто создаются ассоциации франшизных членов. Они поддерживают развитие сходных продуктов, услуг и рекламных программ, добиваясь преимуществ для своих членов в конкурентной борьбе.

Таким образом, франшиза дает возможность открыть новое дело со сниженным уровнем риска, сопутствующего начальному периоду деятельности. Важно и то, что оператор (франчайзи) выступает как самостоятельный производитель гостиничных услуг, является юридическим лицом, имеет свой расчетный счет и

самостоятельный баланс, т.е. ведет дело на свой страх и риск. Осуществляя бизнес под вывеской франчайзера, пользуясь его брендом, он получает большую прибыль благодаря авторитету франчайзера и экономии на рекламе (потребитель уже привык к сервису франчайзера). Таким образом, доброе имя и успех одного участника договора франшизы помогают другим достичь целей, если они объединяются под одним именем и предлагают идентичный гостиничный продукт (услугу).

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Дайте определение и раскройте суть организационной структуры управления отелем.
2. Представьте типичную организационную структуру управления гостиницей.
3. Охарактеризуйте основные блоки структуры отеля, ориентированного на интересы клиентов.
4. Назовите основные требования к определению типа организационной структуры гостиницы.
5. Какие преимущества и недостатки имеет линейная организационная структура управления?
6. Каковы особенности функциональной организационной структуры управления отелем?
7. В чем преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления?
8. Изобразите типовую пирамидальную структуру управления гостиницей и дайте пояснения по каждому уровню менеджмента.
9. Назовите и охарактеризуйте основные элементы управления гостиницей.
10. В чем суть принципа последовательности команд управления гостиницей? Приведите примеры его действия.
11. Какие функции возложены на службу приема и размещения гостей?
12. Какие подразделения входят в службу управления номерным фондом?
13. В чем специфика обслуживания инженерных коммуникаций отеля?
14. Какую функциональную роль выполняет служба безопасности отеля? В каких направлениях осуществляются охранные мероприятия в гостинице?
15. Какова функциональная роль отдела продаж и маркетинга?

16. Каким образом осуществляется в отеле функция обеспечения гостей питанием?

17. Кто отвечает за качественное обеспечение гостей отеля питанием и напитками? Назовите основные задачи этой службы.

18. В чем отличие формальных отношений в коллективе гостиницы от неформальных?

19. Опишите механизм образования формальных и неформальных отношений в коллективе гостиницы.

20. Назовите причины, побуждающие работников вступать в неформальные отношения.

21. Определите факторы сплоченности неформальной группы отеля.

22. Какие критерии положены в основу проектирования организационной структуры управления отелем?

23. В чем состоит идеология проектирования организационной структуры управления гостиницей?

24. Назовите и охарактеризуйте оценочные критерии, определяющие качество оргструктуры управления гостиницей.

25. Охарактеризуйте основные организационно-правовые формы управления гостиницей.

Глава 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦАМИ И РЕСТОРАНАМИ

3.1. Понятие функций управления

Повседневная работа менеджера складывается из выполнения управленческих функций — конкретных видов деятельности по управлению предприятием. Даже относительно простую работу необходимо спланировать, организовать, мотивировать и проконтролировать. В этом и заключаются функции управления. Они взаимосвязаны и даже как бы пронизывают друг друга. Например, по информации, собранной при осуществлении функции контроля, менеджеры судят о выполнении планов, своевременно корректируя их (функция планирования). В то же время контроль должен быть надлежащим образом мотивирован и организован (функция мотивации и организации). Таким образом, в системе управления гостиницей все функции объединены в единый целостный процесс.

Если менеджер желает обеспечить стабильное существование своего предприятия, он должен постоянно выполнять все управленческие функции, начиная с планирования. После того как работа спланирована, она должна быть надлежащим образом организована, а сотрудники подготовлены к ней. Качество труда в большой степени зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Наконец, чтобы определить точность воплощения запланированного, необходимо контролировать трудовой процесс. Таким образом, все четыре функции взаимообусловлены, ни одно звено из этой цепи не выбросишь.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Каждая из функций менеджмента жизненно важна для гостиничного предприятия. Вместе с тем планирование, обеспечивая основу для выполнения других функций, занимает главенствующее место, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на реализацию тактических и стратегических планов гостиницы.

3.2. Функция планирования

3.2.1. Понятие планирования

Под **планированием** понимается систематический процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, развития предприятия и управления им. По существу, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Планирование является социальной и экономической необходимостью для каждого гостиничного предприятия.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Обычно предприятие формирует единый план для управления общей деятельностью, но в его рамках отдельные менеджеры разрабатывают собственные планы для достижения конкретных целей и задач. Таким образом, составляется карта пути, по которому должна пройти гостиница за конкретный период времени. Интегральные показатели планирования деятельности гостиницы представлены на рис. 3.1.

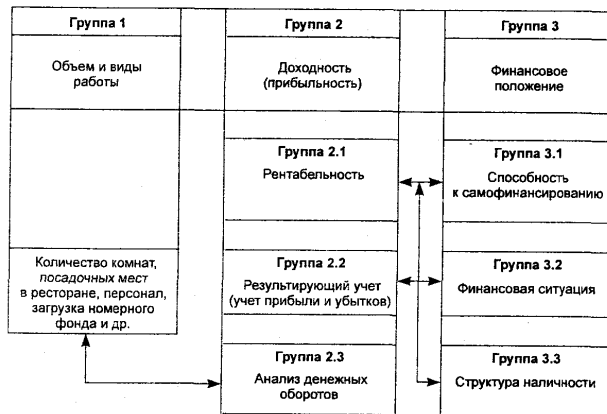


Рис. 3.1. Интегральные показатели планирования в гостинице

Схематически функцию планирования можно представить как некую цепь пошаговых действий руководства отеля:

Целевой анализ → Анализ проблем → Поиск альтернатив →

Прогнозы → Котировка альтернатив (прогноз выводов) → Решение.

Из главной цели функционирования гостиницы образуются подцели для каждого направления (службы приема гостей, питания и др.). Целевой анализ каждой сферы деятельности отеля позволяет выявить проблемы, которые должны решаться менеджментом. Самым доступным источником познания проблем является контроль за ходом реализации запланированных ранее мероприятий. Сравнивая целевую установку и фактическое состояние дел, определяют отклонения и наличие проблем. Устранение целевых нарушений требует обдумывания различных возможностей и действий в рамках альтернативного анализа. Предпринимается котировка альтернатив — их размещение по иерархии значимости относительно целей. В конечном итоге выбирается одна оптимальная альтернатива, которая оформляется как решение, обязательное для исполнения.

Представленную схему фаз планирования не следует абсолютизировать. В простых ситуациях отдельные стадии можно пропустить.

Пошаговый подход к осуществлению функции планирования дает ряд преимуществ, повышая:

- обоснованность управленческих решений;
- возможность раннего распознавания шансов и риска;
- гибкость всей системы управления гостиницей;
- вероятность выбора лучшей альтернативы, отвечающей целям развития отеля.

Детализируя и конкретизируя процесс планирования в гостинице, можно выделить несколько основных этапов.

I этап — разделение плана на главные и второстепенные блоки:

- сбор информации;
- разделение главных проблем на составляющие;
- детализация второстепенных задач.

II этап — приведение всего процесса в количественную последовательность:

- определение первоочередных и менее срочных работ;
- выявление видов деятельности, которые могут осуществляться одновременно (параллельно).

III этап — расчет времени, требующегося для решения различных задач:

- возможного времени ожидания;
 - временного промежутка по стадиям выполнения работы.
- IV этап* — включение результата в сетевой общий план:
- самый ранний срок выполнения работ;
 - самый поздний из допустимых сроков окончания работ;
 - экстремальное решение проблемы.

Позднее (пошаговое) планирование обусловлено разнообразием событий, из которых складывается рабочий день в гостинице.

Обязательному планированию подлежат следующие виды работ:

- открытие ресторанов и баров;
- рекламные кампании гостиницы;
- ремонт зданий;
- мероприятия (банкеты, конференции и т. п.);
- проведение недель фирменных блюд в гостинице;
- программа уборки помещений гостиницы;
- работа персонала и др.

3.2.2. Оперативное планирование в гостинице

На какой период следует разрабатывать план? В гостинице принято составлять краткосрочные (оперативные) планы, как правило, на 1 год и долгосрочные (стратегические) — на более длительный отрезок времени. Конкретные сроки зависят от уровня менеджмента, типа гостиничного предприятия и сферы его деятельности.

Несколько оперативных планов обязательно интегрируются (увязываются) с долгосрочными планами, составляемыми на высших уровнях хорошо информированного менеджмента. Обычно оперативные планы уточняются по мере продвижения на более высокие уровни управления, в результате сверстывается стратегический план развития отеля, который становится общепринятым. Кратковременность (один год) оперативных планов определяет относительную стабильность ограничительных условий, для которых они разрабатываются.

В обобщенном виде оперативный план гостиницы представлен на рис. 3.2.

Между оперативными планами существует более или менее сильная взаимозависимость, поскольку все области гостиничного предприятия не могут функционировать автономно или изолированно.

К примеру, в дачном отеле продажа комнат с пансионом, неполным или полным содержанием затрагивает интересы служб по приему гостей и резервированию номеров, а также работников



Рис. 3.2. Оперативное планирование в гостинице

продовольственного снабжения. Продажа комнат, предназначенных для многодневного заседания и банкета, мобилизует службы по приему гостей, резервированию комнат, кухню и работников сервиса в соответствии с заказанным пакетом услуг. В отеле, рестораны и бары которого посещаются не только жильцами, но и горожанами, зависимость между отделениями размещения и продовольственного снабжения незначительна.

Особую роль в оперативном планировании видов деятельности отеля занимает план предоставления услуг его клиентам (рис. 3.3).

3.2.3. Стратегическое планирование в гостинице

Стратегическое планирование — это высший уровень планирования, попытка взглянуть на деятельность гостиницы в долгосрочной перспективе, оценить преобладающие тенденции в ее окружении и спрогнозировать действия конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне — выбрать правильную линию поведения, закрепить в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления ведется тактическое планирование — намечаются промежуточные цели, без которых трудно достичь стратегических целей и задач.

Стратегический план — это программа укрупненных действий по достижению поставленных целей. Стратегия обычно

Область приема и размещения гостей		Область продовольственного снабжения и питания		
Резервирование, прием гостей	Техническое обслуживание	Кухня	Сервис	Банкетное обслуживание
План запасных комнат График обслуживания комнат План предварительного просмотра мест размещения гостей	План уборки помещений План технического обслуживания помещений отеля Планирование потребностей в белье План эксплуатации техники и оборудования	Производственный план План внедрения новых блюд	План культурно-массовых мероприятий План бытового обслуживания гостей	План размещения гостей в банкетном зале План мероприятий для различных целевых групп гостей
Планирование потребности в сырье, материалах (вспомогательных и производственного назначения), товарах и услугах				
Распорядок (планирование пересменок, занятий и др.)				

Рис. 3.3. План предоставления услуг гостям отеля

разрабатывается высшим руководством гостиницы, а ее реализация предусматривает подключение сотрудников всех уровней управления.

В поэтапном подходе стратегическое планирование в отеле может включать следующие цели:

- определить позицию гостиницы на текущий момент времени: выявить сильные и слабые стороны, позиции ближайших конкурентов, ситуацию на рынке, возможности и перспективы развития;
- определить текущую и прогнозируемую окружающую среду: что происходит во внешней и внутренней среде, какие изменения могут ожидать сегодняшний бизнес, создавая новые возможности для его развития;
- определить степень воздействия прогнозируемых изменений: какое влияние окажут происходящие перемены на сложившуюся ситуацию — спровоцируют угрозы или создадут предпосылки для развития гостиницы;
- обозначить возможные перспективы и оценить возможные риски: определить преимущества от изменяющейся окружающей среды, оценить издержки, рынки и их воздействие на гостиничный бизнес;
- наметить выполнимые цели и поставить задачи: расширять текущий бизнес или искать новые направления развития гостиничного предприятия;

- определить стратегию развития отеля и распределить ресурсы: достаточно ли ресурсов для стратегического развития отеля;
- обеспечить оперативное руководство: разработать подробный оперативный план развития персонала отеля.

Основные требования, предъявляемые к стратегическим планам, — целостность и законченность, а также гибкость, позволяющая корректировать планы.

Цикл стратегического планирования (рис. 3.4) начинается с определения миссии организации и формирования ее целей. **Миссия** — это четко выраженная общая цель с ответом на вопросы "для чего существует организация?", "какую потребность она удовлетворяет?", "каковы основные принципы ее деятельности?".

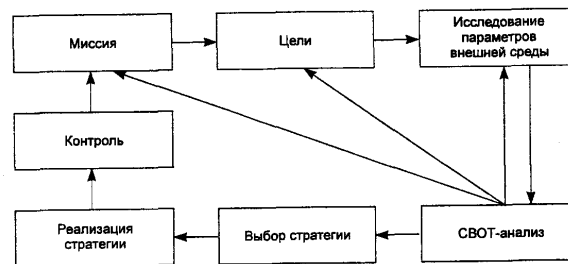


Рис. 3.4. Цикл стратегического планирования

При выработке миссии гостиничного и ресторанного предприятия менеджеру необходимо четко сознавать, какие человеческие потребности должны удовлетворять гостиница или ресторан. Миссия не столько отражает внутренние проблемы самой гостиницы, сколько отвечает на потребности внешнего мира.

Группа "Лидирующие отели мира" сформулировала свою миссию следующим образом: "Мы — крупнейшая и единственная в своем роде группа престижных отелей. Мы работаем, чтобы предложить нашим клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиентов обстановки; мы стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы". Миссия отелей "Марriot": "Мы предоставляем услуги по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с

клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом”.

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

Цели, вырабатываемые на основе миссии, должны соответствовать следующим требованиям:

- **измеримости** — даже качественную цель целесообразно переводить в количественное измерение; если цель нельзя измерить, значит, она неверно сформулирована;

- **ориентации во времени** — необходимо однозначно определить, к какому моменту планируется достижение той или иной цели; если цель не ориентирована во времени, это равнозначно ее отсутствию;

- **достижимости** — цель должна быть реальной, иначе разрушается мотивация сотрудников;

- **согласованности друг с другом** — следует стремиться, чтобы разные цели взаимодополняли друг друга.

Гостиничное предприятие может иметь следующие цели:

- 1) увеличить в текущем году средний коэффициент загрузки номерного фонда на 1,5 % по сравнению с прошлым годом;
- 2) нарастить на 15 % объем повторного посещения отеля гостями, прибывающими с деловыми целями;
- 3) расширить ассортимент дополнительных услуг, предназначенных для клиентов, путешествующих с членами своей семьи, и т.д.

Практика показывает, что после определения целей миссию целесообразно уточнить.

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

Следующий этап — **проведение SWOT-анализа** (от англ. SWOT: Strengths — сильные стороны; Weaknesses — слабые стороны; Opportunities — возможности; Threats — угрозы), который представляет собой анализ наиболее значимых для гостиницы положительных и негативных внешних факторов развития, а также возможных последствий изменения внешней среды.

Сила — это отличительные особенности и положительные моменты, которые обеспечивают существенное рыночное преимущество гостинице, давая ей возможность прогрессивно развиваться. К ним относятся: позиция на рынке, размер и структура оказываемых услуг, человеческие и финансовые ресурсы, менеджмент (методы и стиль управления), имидж и репутация отеля.

Слабость — это недостатки отеля, имеющиеся в настоящий момент: недостаточная ресурсная база, дефицит кадров, устаревшие услуги. Вовремя вскрытые слабые моменты можно откорректировать, чтобы минимизировать их отрицательное воздействие.

Возможности — благоприятные моменты (ситуации), проявляющиеся в связи с изменениями в окружающей среде. Гостиница должна быть восприимчивой к благоприятным переменам, позволяющим внедрять новые или совершенствовать имеющиеся средства обслуживания и услуги. Такие возможности могут появиться от улучшения экономической ситуации, более продолжительного периода отдыха гостей, разорения конкурентов и появления новых рыночных сегментов.

Угрозы противоположны возможностям, они связаны с неблагоприятными ситуациями в окружающей среде, наносящими вред деятельности гостиницы. Угрозы могут нести некоторые изменения законодательных нормативных актов, регулирующих деятельность отеля, или появление на рынке новых конкурентов, или демографические изменения.

Результаты SWOT-анализа часто заставляют вновь вернуться к формулировке миссии и целей, дополнительно исследовать внешнюю среду.

Далее следует этап **выбора стратегии**. Любая гостиница производит конечное число продуктов или выполняет конечное число проектов. По отношению к каждому продукту (услуге) можно применить лишь две стратегии: роста (увеличения) либо сокращения. Общая стратегия организации в целом складывается в результате соединения частных стратегий, применяемых к отдельным продуктам, проектам или видам деятельности.

И. Портер выделяет следующие универсальные стратегии:

- **стратегия снижения издержек** — применяется с наибольшим эффектом при реализации услуги, пользующейся массовым спросом, и ориентирует предприятие на производство большого количества товаров и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность предприятию реализовать услугу по низким ценам. В результате роста объемов продаж повышаются рентабельность и прибыль предприятия;

- **стратегия дифференциации продукта** — используется предприятием, предлагающим уникальную услугу, особенно успешна на стадии выпуска на рынок товаров новых или производимых по индивидуальным заказам;

- **стратегия фокусирования** — предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка (отдельной группе клиентов),

или на ограниченном географическом секторе рынка, или других объектах стратегии.

После того как стратегия выбрана, осуществляются ее *реализация* и *контроль* за полученными результатами. Затем цикл стратегического планирования возобновляется, потому что однократного выполнения недостаточно для установления "единственно верной" стратегии. Процесс этот непрерывен. Планирование — не самоцель, а средство успешного управления, адаптирующего возможности гостиницы к постоянно меняющимся условиям.

Все планы образуют общую систему — генеральный план, или бизнес-план функционирования гостиницы.

Бизнес-план представляет собой стратегию деятельности отеля на рынке гостиничных услуг, определяющую:

- а) развитие гостиничного предприятия;
- б) цель, к которой оно движется;
- в) наиболее эффективные пути, ведущие к поставленной цели.

Форма и структура бизнес-плана каждого конкретного гостиничного предприятия зависят от специфики его деятельности и поставленных целей. Но во всех случаях обязательны разделы, связанные с управлением, маркетингом и финансированием. Рассмотрим примерную структуру бизнес-плана.

1. Общее описание гостиничного предприятия, тенденций его развития в русле политики индустрии гостеприимства государства в целом, отдельного региона, города. Основное внимание уделяется положению гостиницы в этом бизнесе, его состоянию и перспективам развития, влиянию положительных и отрицательных факторов. Характеризуется материально-техническая база гостиницы, указывается, к какой категории она относится согласно национальной и международной системам классификации, подробно описываются ее месторасположение и структура номерного фонда по вместимости номеров, назначению и другим критериям, приводятся используемые тарифы. Излагается подробная информация о предприятиях питания (рестораны, кафе, бары) в составе гостиничного комплекса, отмечаются другие хозяйственные подразделения гостиницы, оказывающие дополнительные услуги ее клиентам (парикмахерская, фитнес-центр, прокат авто и др.) и участвующие в формировании доходов.

2. Описание предлагаемых в гостинице услуг (основных и дополнительных), а также ассортимента ресторанов, кафе, баров. Основной акцент делается на особенности услуг, отвечающих конкретным потребностям гостей. Востребованность услуг подтверждается анализом отзывов клиентов или оценками экспертов. Прилагаются буклеты, рекламные проспекты, фотографии, наглядно характеризующие ассортимент услуг.

3. Анализ рынка, оценка рыночных возможностей гостиничного предприятия. Характеризуются реальные и потенциальные сегменты рынка, их емкость и перспективы развития, конкурентная стратегия гостиницы, слабые и сильные стороны деятельности (СВОТ-анализ). При описании стратегии маркетинга рассматриваются: а) система ценообразования в отношении услуг гостиницы, система скидок, цены услуг в сопоставлении с ценами аналогичных отечественных и зарубежных гостиниц; б) система продвижения гостиничных услуг на рынок (рекламные мероприятия, стимулирование продаж, связи с общественностью); в) стратегия увеличения объема продаж, выхода на другие сегменты рынка, развития дополнительных услуг, роста доходов.

4. Описание организационной структуры управления. Характеризуется кадровый потенциал с точки зрения способности возглавлять различные структурные подразделения и готовности участвовать в реализации планов гостиницы. Приводится информация о подборе персонала всех служб гостиницы для осуществления ее дальнейшего развития. Существенным дополнением являются сведения о планируемых льготах и стимулировании работников предприятия посредством не только материального вознаграждения, но и таких форм мотивации, как улучшение условий труда и отдыха, моральное поощрение, дополнительные льготы, гарантия занятости, возможность карьерного роста и т.д.

5. Описание производства и реализации продукции (услуг) гостиницы. Это фундаментальные вопросы бизнес-плана. Приводится подробный план хозяйственной деятельности гостиницы, излагаются расчеты основных показателей (валового дохода, прибыли, рентабельности и др.).

6. Описание финансового плана. От полноты его данных зависит, сможет ли руководитель гостиницы, а также внешние пользователи (инвесторы, кредиторы) судить о доходности инвестиций, потребностях в материальных и финансовых ресурсах, источниках их поступлений и расходах, а также об ожидаемых результатах деятельности гостиницы.

Эффективность планирования как функции управления гостиницей повышается при соблюдении следующих *принципов*:

- *полноты* — учет значимых для развития организации событий и ситуаций;
- *точности* — использование современных методов, средств, тактики и процедур, обеспечивающих точность прогнозов;
- *ясности* — изложение целей и способов планирования простым и ясным языком, доступным пониманию всеми членами организации;

- *непрерывности планирования* — постоянный процесс труда работников отеля;

- *экономичности* — соизмерение расходов на планирование с выигрышем (доходом), получаемым от него.

При планировании особенно часто используют *бюджетный метод*, который позволяет наглядно представить приток и отток наличности, капитала и других ресурсов. Не менее эффективен *анализ окупаемости*, с помощью которого можно точно просчитать и соотнести затраты, доходы и производственные мощности. В простых случаях этот метод дает возможность рассчитать, сколько единиц товара следует продать, чтобы доходы сравнялись с расходами либо превысили их.

Выбор модели в процессе планирования зависит от объема накопленной объективной информации. *Информация* как самый ценный актив организации должна поступать в каналы управления в достаточном количестве и в нужное время.

Все методы планирования имеют одну общую цель — помочь менеджеру наиболее точно определить будущее развитие гостиницы и ресторана.

3.3. Функция организации гостиничного дела

Любой план предполагает организационный этап — создание условий для достижения запланированных целей. *Организация* как функция управления предусматривает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности гостиницы. Она нацелена на систематизацию обязанностей менеджера и исполнителей, конкретизацию определенных заданий и выбор необходимых для этого средств.

Через организационную работу, т.е. распределение и объединение задач и компетенций, происходит целенаправленное управление отношениями на предприятии. Организация деятельности — это *средство* достижения целей предприятия, которое, с экономической точки зрения, способствует эффективности работы гостиницы, а с точки зрения управления персоналом — обеспечивает осмысленное выполнение работы и ее распределение между исполнителями.

Благодаря планированию решается проблема неопределенности, предприятие своевременно приспосабливается к переменам. Но при всей важности этого этапа он — только начало. К тому же в планировании необходимо знать меру. Хозяйство, разработавшее множество планов, но не имеющее цельной схемы претворе-

ния их в жизнь, обречено на неудачу. Функция планирования тесно связана с организационной функцией, она готовит базу для реализации целей предприятия (определяет структуру, создает аппарат управления). От организационной функции зависит формирование рабочей структуры, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении живого человеческого фактора в сухие бумажные планы. Организационная функция должна объединять всех специалистов гостиницы, одновременно определяя роль, ответственность и подотчетность каждого в отдельности. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера предприятия, его целей, технологий и подготовленности персонала. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции:

- *анализ и детализация целей гостиницы*, намеченных в ходе планирования;
- *определение видов деятельности*, необходимых для достижения этих целей;
- поручение различных задач конкретным лицам (*разделение труда*) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- *координация* различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, четкого распределения ответственности (у одного подчиненного не может быть двух начальников) и обязанностей (каждый член группы должен знать, что и в какие сроки он должен сделать и кто им управляет);
- *единство цели* (каждый член организации работает на общее благо, никто не должен действовать против целей организации).

Более подробно об организационных функциях менеджмента рассказано в гл. 5, 6 и 8.

3.4. Мотивация как функция управления отелем

3.4.1. Понятие мотивации

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

Следует различать мотивацию и стимулирование — процесс регулирующего воздействия на работника посредством факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности.

Можно сказать, что все управление сводится к стимулированию активности других людей.

Умение мотивировать персонал работать старательно и эффективно — это существенная составляющая успеха менеджмента.

В индустрии гостеприимства мотивация служащих является одной из главных проблем. Отношение к труду и связанное с этим состояние морали в производственных отношениях — важнейшие факторы успеха в сфере гостеприимства, которая в значительной степени зависит от эффективных межличностных контактов работника и клиента.

Хотя качество сервиса — категория во многом субъективная, оцениваемая с точки зрения критериев качества в ощущениях обслуживаемого, однако объективно неудовлетворенность клиента обслуживанием в ресторане или гостинице обусловлена самим обслуживанием.

Исследования показывают, что от качества обслуживания зависит, захочет ли клиент повторно посетить то или иное заведение. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразным меню, но чтобы ему захотелось вернуться, персонал должен продемонстрировать высокий профессионализм, заботу о комфорте и удовлетворении запросов посетителя. Следовательно, мотивация для качественной работы необходима не только с организационной, но и с экономической точки зрения, ввиду прямого и очевидного воздействия на восприятие потребителя.

Изучение мотивации позволяет выяснить, почему люди ведут себя так, а не иначе и что определяет направление и меру устойчивости их действий. Уровень качества выполненной работы обусловлен как способностями персонала, так и силой его мотивации. От персонала ожидается, что он должен действовать в полную силу своих способностей, а чтобы добиться такого отношения к делу, следует знать природу мотивации к труду.

В основе концепции мотивации лежит движущая людей внутренняя сила, с помощью которой они стараются достичь какой-либо цели, чтобы удовлетворить ту или иную потребность. Базовая модель мотивации изображена на рис. 3.5.

Менеджер, добиваясь улучшения работы гостиницы, прежде всего концентрирует внимание на мотивации сотрудников, поощряя их готовность направить все усилия (свою движущую силу) на удачное решение задач и достижение целей гостиничного предприятия. Качественное выполнение работы зависит не только от способностей сотрудника, но и от уровня мотивации этих способностей. Это можно записать в виде формулы:

Выполнение работы = Функция (Способность × Мотивация способностей).

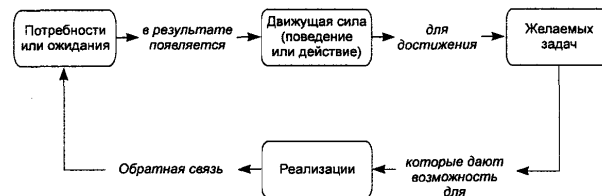


Рис. 3.5. Модель мотивации

Невозможно мотивировать кого-либо делать что-то, чего он не умеет делать. Следовательно, необходима подготовка к мотивации.

Желание хорошо работать должно поощряться. Важно поддерживать людей, помогая им полнее реализовать свой потенциал, чтобы испытать удовлетворение от достижения высоких результатов. Возможность личного роста придает целенаправленность решению значимых задач, мотивирует сотрудников к выполнению работы наилучшим образом в соответствии с их способностями.

Мотивация является производной от реализации потребностей и ожиданий индивида. Поведение и действия людей направлены на удовлетворение определенных нужд и запросов, которые формируют базис мотивационной движущей силы. Мотивация индивидуальна и многообразна, на нее влияют самые разные переменные.

У каждого индивида собственные меняющиеся и порой противоречивые потребности и ожидания на работе, которые могут реализовываться различными способами. Существуют разные классификации мотивов, движущих людьми. Одна из базовых классификаций состоит в простом разделении мотивации на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация предполагает "осознаемые" вознаграждения — выплаты и дополнительные льготы, субсидии на жилье или питание, уверенность в сохранении рабочего места или продвижении по службе, предоставление каких-либо услуг, более комфортные рабочую обстановку и условия работы.

Внутренняя мотивация охватывает "психологические" вознаграждения и обращена к чувствам человека: личной удовлетворенности работой, гордости за высокую оценку со стороны коллег. В этом случае в качестве "приза" рассматривается также заботливое и внимательное отношение руководства отеля.

Для обоих видов мотивации можно представить трехзвенную структуру удовлетворенности работой (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Потребности и ожидания людей, связанные с работой

Потребности и ожидания на работе — очевидный мотивационный фактор, имеющий либо большую либо меньшую степень значимости для персонала (продвижение по службе, учеба и др.).

Экономические вознаграждения — оплата, льготы и дополнительные пособия, выплаты в натуральной форме, охрана труда и пенсионное обеспечение. Кроме того, в этом качестве могут рассматриваться улучшение жилищных условий, предоставление питания на работе.

Внутреннее удовлетворение — возможность извлекать удовольствие из сущности самой работы — интересной, требующей напряжения. Работа вносит разнообразие в жизнь человека, избавляет от денежных затруднений. Для большинства людей неважно, достигают ли они высоких трудовых достижений и личного карьерного роста. Удовлетворение, испытываемое носителями разных профессий, имеет отличия. Оно разное у шеф-повара и швейцара или бармена и уборщика. Внутреннее удовлетворение — это отношение человека, которое изменяется в зависимости от личных или особых обстоятельств.

Социальные отношения подразумевают особый характер рабочей атмосферы, обстановку товарищества, дружелюбия, чувства принадлежности к какой-либо группе, уверенности в поддержке со стороны коллектива.

Мотивация очень индивидуальна. Каждый человек хотел бы получать моральное удовлетворение от работы и материальное вознаграждение, а также заслужить авторитет у коллег, но сте-

пень желаний разная. Для некоторых работников сферы обслуживания важнее всего возможность получать чаевые, пользоваться служебным жильем и питаться за счет заведения. Для других интересная работа и дружелюбие сослуживцев перевешивают такой фактор, как низкий уровень оплаты.

Потребности и ожидания, связанные с работой, подвержены изменениям, в том числе в связи с *психологическим фактором*, под которым здесь подразумевается последовательность каких-либо ожиданий и удовлетворений потребностей в отношениях между частными лицами и организациями. Он оказывает ряд прав, привилегий, обязательств и гарантий, оказывающих влияние на поведение и действия людей на работе.

Удовлетворение работой — комплексное понятие, характеризующее внутреннее состояние, поэтому его нелегко объективно измерить. Это не всегда то же, что мотивация. Оно, к примеру, может ассоциироваться с личным чувством успеха (количественным или качественным), а мотивация — это процесс, который ведет к удовлетворению работой.

Можно установить положительную взаимосвязь удовлетворения с различными сферами деятельности. Работники могут испытывать его от определенных областей своей деятельности. Степень удовлетворения работой охватывает широкий спектр переменных, затрагивающих социальные, культурные, организационные факторы, а также обстоятельства окружающей среды.

Готовность и желание работников выполнять свою работу на высоком уровне — то, в чем заинтересована любая гостиница. Скрупулезно рассчитанные планы, тщательно продуманная оргструктура, современное оборудование и новейшие технологии не дадут ожидаемого эффекта, если у персонала отсутствует мотивация. Искусство менеджера состоит в том, чтобы, изучив и взвесив проблемы, цели и устремления сотрудников, использовать их, чтобы люди заинтересованно, без принуждения стремились выполнять порученное им дело в полную силу и наиболее результативно с точки зрения достижения целей гостиницы. Мотивировать сотрудников — это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности. Поэтому менеджер должен знать, как возникают и чем вызываются те или иные мотивы и каким образом их можно активизировать.

Мотивация персонала — важнейшая проблема, которую постоянно решают менеджеры предприятий индустрии гостеприимства. Исследования свидетельствуют, что качественное обслуживание — главный фактор привлечения клиентов. Следовательно, в гостиницах и ресторанах очень важен высокий уровень мотива-

ции сотрудников к удовлетворению запросов потребителей. Особенно значима роль персонала, непосредственно общающегося с клиентами и определяющего их восприятие обслуживания. Однако на практике большинство служащих, вступающих в личные контакты с гостями, относятся к категории наименее оплачиваемых. Штат работников чаще всего укомплектован женщинами и временно работающими студентами. Обе категории редко продвигаются вверх по служебной лестнице, выполняют рутинные обязанности. Однако от них зависит качество сервиса гостиницы, т.е. ее товара (в других случаях отличный товар может как-то компенсировать плохое обслуживание).

Проблема усугубляется относительно высокой долей сезонных работников (например, нанятых на работу в летний период) и занятых неполный рабочий день. Как правило, они не заинтересованы в установлении тесных межличностных отношений как с клиентурой, так и с коллегами, не стремятся к созданию единой команды, безразличны к целям и задачам организации.

3.4.2. Основные теории мотивации

Сложная и изменяющаяся сущность трудовой мотивации дала начало многим конкурирующим идеям и теориям, различающимся подходом к субъекту мотивированного поведения. Ряд авторов считают, что мотивация — это обязанность руководителей и одним из критериев эффективного руководства является способность начальника побуждать подчиненных стремиться к осуществлению целей организации. Их оппоненты оспаривают эту позицию, доказывая, что не дело руководителя — побуждать, его обязанность — создать тип отношений в коллективе, при котором работник будет активно прилагать дополнительные усилия, приближая достижение целей и решение задач организации, что является желаемым результатом как для работника, так и для организации.

Нет однозначного и прямого ответа на вопрос, что побуждает людей хорошо работать. Мотивация зависит от широкого ряда индивидуальных, социальных, культурных и ситуационных переменных, она изменяется с течением времени и подвластна обстоятельствам. Каждая теория предлагает свой взгляд на причины трудового энтузиазма людей (рис. 3.7).

Приведенные теории не дают полной картины научных взглядов по данной тематике. Они освещают лишь часть мотивов, которые воздействуют на поведение людей и их работу, но даже эта



Рис. 3.7. Схема развития теории мотивации труда

информация способна помочь мотивировать работников для плодотворного труда.

Менеджеры могут черпать знания из различных подходов к мотивации, выбирая наиболее подходящие для себя в определенных ситуациях на работе.

Классическая теория Ф. Тейлора основывалась на идее, что люди тем больше заинтересованы в труде, чем теснее связь их материального вознаграждения с результатами труда. Однако **эксперименты Хоу Форна** и исследования ученых **школы человеческих отношений** показали, что основной движущей силой, побуждающей людей усердно работать, является удовлетворение целого ряда сложных потребностей (психологических, социальных), а не просто денежное вознаграждение. Кроме того, имеют значение человеческие ценности и моральные нормы, принятые в группе, а также стили руководства. Это послужило основой для развития теории мотивации, базирующейся на личном регулировании индивида, на содержании и значимости работы.

В современной практике менеджмента все многообразие мотивационных теорий классифицируется по двум направлениям: содержательные (сущностные) и процессуальные.

Сторонники **содержательных теорий** акцентируют внимание на том, что следует мотивировать. Они подходят к определению потребностей человека во взаимосвязи с его относительными возможностями и целями, достижение которых способствует удов-

летворению потребностей. Эти теории базируются на изучении потребностей человека, составляющих основной мотив его поведения, а следовательно, и отношения к трудовой деятельности.

Теория потребностей А.Х. Маслоу утверждает, что после удовлетворения основных физиологических потребностей человека доминирующими становятся потребности более высокого порядка. Люди всегда чего-то желают, но их желания зависят от того, что у них уже есть. Человеческие потребности расположены на иерархических уровнях: на самом нижнем — физиологические; чуть повыше — потребность в безопасности, защите; далее — желание любви (социальные потребности) и уважения; на самом верху — потребность в самовыражении (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Пирамида потребностей по Маслоу

Базовое утверждение теории Маслоу заключается в том, что удовлетворенные потребности более низкого уровня перестают быть сильным фактором мотивации, и любая удовлетворенная потребность уже не является мотиватором.

Маслоу подчеркивает, что для потребностей одного уровня вовсе не обязательно, чтобы одна из них полностью удовлетворялась до возникновения следующей. Иное дело — разноуровневые потребности. Здесь соблюдается последовательность: возникновению потребностей более высокого уровня предшествует полное удовлетворение потребностей более низкого уровня.

Взгляды Маслоу критикуются многочисленными оппонентами. Желания зависят от личности конкретного человека: для

одних потребность в самовыражении реализуется не только в труде, а других возможность карьерного роста важнее физиологических потребностей. Менеджеру нужно знать не только профессиональные качества своих подчиненных, но и некоторые стороны их личной и социальной жизни.

Несмотря на довольно упрощенный вид иерархичной модели потребностей, она предлагает удобную структуру для наблюдения за разными потребностями и ожиданиями людей на работе. Позиции индивидуальных членов в иерархии помогают определить наиболее мотивирующие факторы. Например, если физиологические потребности работника и стремление к безопасности уже реализованы, то напрасно предлагать ему удовлетворить их еще полнее, — это не обеспечит мотивацию. Целесообразно обратить внимание на потенциал следующих, более высоких уровней — на удовлетворение социальных нужд.

Необходимо помнить, что теория Маслоу связывает индивидуальное развитие человека с мотивацией в жизни, а не только с его поведением на работе. Иерархия потребностей применима к удовлетворению потребностей и ожиданий как работников гостиницы, так и клиентов.

Модель Альдерфера представляет распределение по трем основным наборам: существования, относительным и роста.

Потребности существования охватывают сферы физиологических потребностей и безопасности — того, что требуется для человеческого существования и выживания.

Относительные потребности связаны с социальной средой (любовь, принадлежность к коллективу, преемственность, межличностные отношения, безопасность, уважение).

Потребности роста нацелены на развитие потенциала личности (самоуважение, самовыражение).

В. Альдерфер согласен с распределением потребностей по разным уровням, но считает, что характер отношений между уровнями — "продолжение", а не подчинение. Личность может быть мотивирована удовлетворять более чем один основной набор потребностей, к тому же движение между уровнями возможно не только снизу вверх, но и в противоположном направлении. Человек, тщательно пытавшийся удовлетворить возрастающие потребности, способен переоценить свои относительные потребности.

Альдерфер согласен с Маслоу, что сила удовлетворенных потребностей уменьшается, однако не считает реализацию потребностей низших уровней обязательным условием перехода к потребностям высших уровней. Предпочтения наборов потребностей

тей и их значимость для каждого человека различны. Некоторые мотивируются желанием удовлетворить свои потребности существования, в то время как для других значимее относительные потребности и (или) потребности роста.

Двухфакторная теория мотивации Херцберга обеспечивает более практичный и гибкий подход к мотивации труда, поскольку не видит необходимости в том, чтобы один набор потребностей означал отрицание других. Если на определенном уровне потребности блокируются (не удовлетворяются), менеджер должен сфокусироваться на удовлетворении другого набора потребностей.

Альтернативность стратегий мотивации удобна для работников специализированных отделов и обслуживающего персонала. Так, менеджер, заметив, что официанты охладели к работе, поскольку их потребности роста ограничены, должен постараться предоставить им больше возможностей для удовлетворения основных потребностей существования и принадлежности к социальной группе.

Предметом двухфакторной теории главным образом является удовлетворенность работой. Ф. Херцберг изучал влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека и содал соответствующую модель (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Факторы гигиены (фрустрации)	Мотивация (факторы удовлетворения)
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия труда	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста
Стиль руководства	

Факторы гигиены связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями и окружающей средой, в которой и осуществляется работа. Факторы мотивации обусловлены характером и сущностью работы. Менеджеру важно помнить о необходимости обобщать содержательную часть работы.

Если провести параллель с другими теориями, то гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Теория Херцберга представляет интерес для менеджеров гостиниц, поскольку может быть экстраполирована на отношения с гостями отеля. Учет факторов гигиены в гостиничном деле может принести гораздо большую пользу, чем в любой другой сфере. Для работников, которые проживают и питаются по месту ра-

боты, имеют особую значимость условия на рабочем месте, тем более что многие из них осознают тщетность ожиданий в области потребностей более высокой ступени.

Теория потребностей Мак-Клеланда сосредоточивается на способах повышения мотивации к более производительному труду, в качестве которых рассматриваются вознаграждение, а также внушение, что поощрение должно быть заслужено.

Теория потребностей Мак-Клеланда основной упор делает на потребности высших уровней: власти, успеха и причастности.

Потребность власти, или желание воздействовать на других людей, не следует расценивать только в негативном понимании как устремление рвущегося к власти карьериста. Желание оказывать влияние свойственно всем талантливым менеджерам.

Потребность успеха удовлетворяется не оповещением об успехах конкретного человека (это лишь подтверждает его статус), а доведением работы до успешного завершения.

Потребность в успехе учитывалась Маслоу, который поместил ее на высокий уровень иерархии. Она является одним из мотивационных факторов и в теории Херцберга. Однако Мак-Клеланд развил значение этой потребности, выделив четыре общие характеристики людей с высокими потребностями успеха:

- предпочтение личной ответственности — побуждает выполнять задание лично, достигая успеха собственными усилиями, без чьей-либо помощи и влияния неконтролируемых случайных факторов;

- постановка умеренных целей — условие достижения успеха среднего уровня, но при этом ожидаемый риск принимается на себя. Если задание слишком сложное или чересчур рискованное, то возможность успеха и достижения ожидаемого удовлетворения уменьшается. Но и чересчур легкое задание приносит довольно скромное удовлетворение от успешно выполненной работы;

- желание определенной (ясной и однозначной) ответной реакции на хорошо выполненную работу. Получение результатов в течение отведенного времени необходимо для самооценки. Ответная реакция позволяет определить успех или неудачу в достижении своих целей и получить удовлетворение от трудовой деятельности;

- инновационность — люди с высокими запросами являются более инновационноориентированными и, как правило, всегда стремятся к чему-то более стимулирующему.

Условием получения новых способов создания какой-либо продукции (услуг) является постоянный поиск и изучение информации.

Потребность в причастности реализуется в налаживании дружеских отношений, знакомств и т. п.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей в процессе труда.

Сторонники процессуальных теорий делают акцент на самом процессе мотивации и пытаются определить соотношение изменяющихся переменных, составляющих мотивацию.

Теория ожиданий (предпочтений), основоположником которой считается **Виктор Врум**, исходит из того, что мотивация работника обусловлена его ожиданиями, связанными с важными для него вещами, которые он хотел бы получить в качестве награды за отличную работу. Согласно этой теории, человеком движет надежда на то, что выбранный им тип поведения приведет к достижению желаемого.

Ожидание — оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает значимость трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — удовлетворенность.

Побуждение к труду с полной отдачей является функцией отношений между:

- а) затраченным усилием и вероятным результатом;
- б) ожиданием награды и выполненной работой;
- в) ожиданием награды и доступностью желательных результатов.

Уровень выполнения работы зависит от уровня ожидания относительно затраченных усилий. Допустим, заместитель шеф-повара стремится возглавить направление "питание гостей". Это возможно, но необходимо доказать свое умение выполнять работу на высоком уровне. Он покажет все, на что способен, если будет убежден, что: а) возможность продвижения по службе реальна; б) прекрасно выполненная работа гарантирует продвижение.

И другой пример. Работник службы приема гостей, не имеющий соответствующего образования, хотел бы получать более высокую зарплату, но отдает себе отчет в том, что на данной работе это нереально: как бы он ни старался, продвижение по службе (а следовательно, прибавление оклада) невозможно без специальной подготовки. Таким образом, он лишен положительной мотивации, чтобы повышать уровень выполнения работы.

Поведение человека отражает его сознательный выбор, сделанный между несколькими сравниваемыми альтернативами. Выбор основывается на ожидании человеком наиболее благо-

приятных последствий, а ожидание обусловлено восприятием ситуации. И неважно, насколько реальна данная ситуация.

Модель ожидания Врума строится на трех ключевых переменных: валентности, содействии, ожидании.

Валентность — это ожидаемое удовлетворение, обеспеченное затратами. Для людей приоритетны те или иные результаты, они сами определяют, на какие затраты труда готовы пойти, чтобы взамен получить какие-либо ценности.

Содействие — это мера, связывающая выполненную работу с затратами, необходимыми для удовлетворения определенных потребностей.

Хорошо выполненная работа приобретает валентность и способствует продвижению к удовлетворению результатов второго уровня (например, получение более высокой заработной платы, продвижение по службе, высокое общественное положение).

Ожидание — это достигнутая степень вероятности того, что избранный способ действия приведет к желаемому результату. Если человек должен выбрать одну из форм поведения, но все они кажутся ему сомнительными по результатам, на его решение влияет не только предпочтение, но также соображения вероятности достижения результата. Ожидание — это отношения между выбранным курсом затрат и определенным результатом.

Теория справедливости, яркими выразителями которой являются **Л. Портер** и **Э. Лоулер**, развила и уточнила учение В. Врума, объяснив, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Работники субъективно определяют соотношение получаемого вознаграждения и затрачиваемых усилий, а затем соизмеряют с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение выявляет дисбаланс и несправедливость, то человек переживает психологическое напряжение. В этом случае его необходимо мотивировать, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, отрегулировав уровень затрачиваемых усилий либо получаемого вознаграждения. Таким образом, сотрудники, считающие, что им недоплачивают, смогут работать менее интенсивно по сравнению с другими либо будут стремиться к увеличению вознаграждения. Те же, кто осознает, что им переплачивают, постараются поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличат ее.

Основной вывод теории справедливости, ценный для практики управления: пока люди не почувствуют, что они получают справедливо вознаграждение, они будут работать, снижая интенсивность труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости (рис. 3.9).

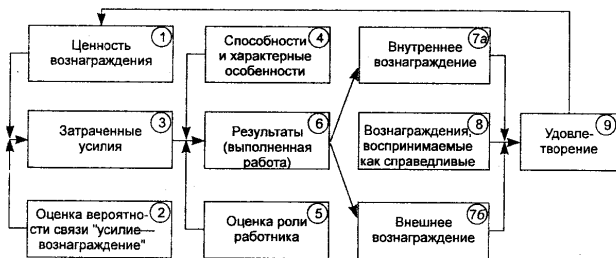


Рис. 3.9. Модель Портера—Лоулера

В модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей (4), а также от оценки им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затраченными усилиями и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь как внутреннее вознаграждение (7а — чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешнее (7б — похвала руководителя, премия, продвижение по службе). Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерлом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Л. Портер и Э. Лоулер рассматривают мотивацию, удовлетворение и содержание трудовой деятельности как отдельные параметры (факторы) и пытаются объяснить их сложное взаимодействие. Они подчеркивают, что модель ожидания — это только модель. Люди редко садятся за стол, чтобы обдумать и записать, каковы их ожидания и предположения. Вместе с тем они не могут не размышлять о вероятных результатах своего труда, оценивая привлекательность различных альтернатив, когда делают выбор вида деятельности. Модель ожидания обеспечивает менед-

жеров средствами отображения трудового процесса и предсказания его результата.

Чтобы улучшить мотивацию и поднять производительность труда персонала, менеджер должен выполнять следующие условия:

- помнить о четкой взаимозависимости стараний (прилежания) и производительности;
- рассматривать назначение вознаграждений с точки зрения производительности труда индивида. Результаты, соответствующие его ожиданиям, должны использоваться в качестве побуждения к увеличению производительности труда;
- ввести четкие процедуры мониторинга и оценки индивидуальных уровней производительности труда;
- убедить подчиненных, что уровень их знаний и навыков вполне достаточен, чтобы обеспечить высокий уровень производительности;
- опираться на ресурсы таких факторов, как стратегия компании, организационные процессы и возможности поддержки. Хотя они и не управляют мотивационными факторами, однако могут влиять на производительность;
- минимизировать нежелательные последствия, способные стать тормозом в деле повышения производительности (предупреждать несчастные случаи, негативные действия сотрудников; не допускать внеурочной работы из-за возросших требований), а также последствия, которые появляются вопреки высокой производительности труда (например, сокращение размера премий).

Теория справедливости содержит выводы о следствиях несправедливости. Одно из них — усиление психологического напряжения, мотивирующее работника предпринимать меры к восстановлению справедливости. В этом случае людям некогда думать о работе, они поглощены своей борьбой. Величина ощущаемой несправедливости определяет уровень напряжения в коллективе, который влияет на силу мотивации.

В менеджменте выделяют шесть общих видов поведения, проявляющихся как следствия несправедливости:

- 1) изменения человеческого вклада (например, через количество или качество работы, потери времени или прогулы);
- 2) изменения отдачи (например, стремление к улучшению оплаты или условий труда, получению дополнительных льгот, повышению статуса и признания, но без увеличения своего вклада);
- 3) сознательное искажение вклада и отдачи от него (например, когда человек убеждает, что он усердно работает, имеет исследовательские качества, а уровень зарплаты несоизмеримо мал);
- 4) уклонение от деятельности (например, прогулы, работа вполсилы из-за отсутствия интереса или увлеченности ею, требование перевода на другие операции, выход в отставку);

б) влияние на других (например, уговоры увеличить (уменьшить) свой вклад или поменять работу);

б) изменение объекта сравнения (например, признание принадлежности людей, с которыми раньше проводились сравнения, к другому уровню и поиск нового объекта для сравнения).

Менеджеры должны вовремя распознавать формы поведения, являющиеся реакцией на ощущение несправедливости, и принимать меры по предотвращению нарастания напряжения, восстанавливая справедливость.

Существуют и другие теории мотивации, которые могут заинтересовать менеджеров гостиничного дела.

Теория целей Локке утверждает, что сознательные потребности личности определяют ее действия, цель воздействует на прилагаемые усилия и влияет на выбор поведения. В концепции Э. Локке, как и в теории ожидания, большое значение придается важности ощутимой ценности для мотивации.

Сложность цели в сочетании с обязательностью ее достижения определяют размер прилагаемых усилий. Люди со строго определенными целями (установленный срок исполнения или строго заданная последовательность выполнения задания) будут работать лучше, чем те, чьи цели нечетко поставлены либо неопределены ("делай все, что в твоих силах"). Работники, перед которыми стоят сложные цели, будут справляться с задачей успешнее, чем те, у кого цели легче или отсутствуют.

Исследования по установлению взаимосвязи постановки цели и деятельности по ее достижению показали, что постановка целей благотворнее для мотивации, чем формальный подход. Хотя не все с этим согласны, очевидно, что теория целей помогает в деле мотивации труда и выполнения работы. В частности, менеджерам гостиничного бизнеса полезно руководствоваться следующими выводами:

- необходимо систематически определять и ставить специальные цели, для того чтобы контролировать поведение работников и мотивировать их;
- цели должны бросать вызов, но в то же время быть реальными. Сложные цели достигаются с большей продуктивностью, однако, если они слишком сложны, их выполнение проблематично, особенно в долгосрочном периоде;
- полная, точная и своевременная проверка результатов выполнения заданий повышает продуктивность, обеспечивает продвижение в достижении цели и дает основу для пересмотра цели;
- цели могут определяться как начальником, так и самими подчиненными. Активное участие людей в постановке целей повышает вероятность их достижения. Привлечение подчиненных к этому процессу дает наибольшую продуктивность.

Теории X и Y Мак-Грегора разделяют всех работников на две категории: трудолюбивых и не очень трудолюбивых (лентяев). Некоторые индивиды не любят работать и склонны отлынивать при каждом удобном случае. Они хорошо работают только под наблюдением (*теория X*). Другие сами мотивируют свою потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, для которого созданы необходимые условия (*теория Y*).

В своих рассуждениях Д. Мак-Грегор опирается на модель иерархии потребностей Маслоу.

Постулаты теории X (она была широко распространена еще до развития Элтоном Майо школы человеческих отношений, на ней основывались многие традиционные организации):

- люди ленивы и не любят работать;
- для того чтобы компания добилась своих целей, людей нужно принуждать к действию, контролировать, управлять ими и угрожать;
- люди лишены всякого честолюбия и амбициозности, предпочитают, чтобы ими руководили, нуждаются в гарантии защищенности;
- побуждение к действию возникает только на физиологическом уровне и уровне самосохранения;
- руководитель заинтересован в создании системы с жестким контролем, централизованной властью.

Предположения, основанные на теории X, и традиционное использование менеджерами поощрений и санкций вполне могут вылиться в авторитарный стиль руководства.

Постулаты теории Y (она основана на более современных подходах к характеру человека и его поведению):

- для большинства людей работать — так же естественно, как отдыхать или играть;
- люди готовы осуществлять самоуправление и самоконтроль в достижении целей, которым они преданы;
- преданность целям — это результат поощрений и достижений коллектива;
- при нормальных условиях труда даже средний работник может научиться принимать решения и нести ответственность;
- для решения организационных проблем необходимы творческие способности;
- интеллектуальный потенциал среднего человека обычно реализуется только частично;
- побуждение к действию возникает не только на физиологическом уровне и уровне самосохранения, но также вследствие потребности в самореализации и в уважении людей.

Основное правило теории Y — интеграция индивидуальных и организационных целей. Задача менеджмента — создавать условия, в которых работники могли бы удовлетворить свои мотивационные нужды и осуществить собственные цели через достижение целей организации.

Большинство людей имеют потенциал самопобуждения. Им удается достичь личных целей путем самоуправления. Совершенствование образовательных стандартов и изменение общественных ценностей расширили представления людей о высококачественной трудовой деятельности, пробудили желание активно участвовать в принятии решений.

Являясь абсолютно противоположными и слишком упрощенными, теория X и теория Y излагают идентичную философию, которая определяет сущность отношений "управляющий — подчиненный". Две теории рассматривают крайности природных особенностей управляющих в отношении определенного стиля поведения.

Д. Мак-Грегор предполагает, что подход теории Y более подходит для установления взаимоотношений членов организации. Опыт гостиничного менеджмента подтверждает его точку зрения.

Теория изменения поведения, предложенная *Б.Ф. Скиннером*, доказывает, что поведением можно управлять, уточняя и изменяя его через коррекцию в системе поощрений. Чувства, вызываемые в человеке высокорезультативным завершением труда, способствуют развитию у него стремления работать еще более плодотворно, чтобы и далее получать удовлетворение. В этой связи менеджер должен:

- изучать мотивы, наиболее сильно влияющие на поведение сотрудников;
- создавать атмосферу, благоприятную для их мотивации;
- активно общаться с подчиненными, добиваясь полного осознания ими ожидаемых результатов и обсуждая соответствие их действий необходимым требованиям. Прямое общение с руководителем — свидетельство его доступности. Обратная связь обеспечивает основу для мотивации.

3.5. Функция контроля в гостиницах и ресторанах

3.5.1. Понятие контроля

Когда работа гостиницы спланирована, труд организован, параметры мотивации установлены, появляется необходимость в выполнении еще одной функции менеджмента — контроля.

Контроль (от франц. *controle* — проверка) — аналитическая функция управления, которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер по наблюдению за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также по проверке фактического состояния дел в гостинице. Это регулярная деятельность менеджера по оценке выполненной работы и сопоставлению ее с намеченными в планах заданиями, включающая учет сырьевых, финансовых и материальных средств, использованных в процессе достижения намеченной предпринятым цели, и поиск более рациональных путей их расходования.

Как правило, контроль ассоциируется с властью, командованием, стремлением "поймать", "уличить", "схватить", что искажает главное содержание этой функции. Она гораздо шире контролирования (проверки) как вида административной деятельности и охватывает собой активную деятельность менеджера — управление.

Контролировать — не значит отдавать приказы сотрудникам. Это, скорее, процедура, предусматривающая оценку выполнения намеченных гостиницей планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Функция контроля в классическом менеджменте связана с видом управленческой деятельности, в задачи которой входит удерживать организацию на избранном пути, сверяя показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Все системы контроля базируются на принципе обратной связи, сопоставлении реальных достижений с прогнозными данными. При установлении отклонений от заданных показателей следует реакция, побуждающая исполнителей устранить негативные влияния (результаты) либо действовать активнее, если результаты позитивны.

Для формирования системы контроля важно определение:

- а) эффективности контроля (успешности, полезности), которая связана с уменьшением расходов благодаря обнаружению и устранению недостатков в процессе контроля, а также с сокращением затрат, связанных с контролем (на персонал и технические средства контроля);
- б) характера влияния контроля на людей: как отражается применяемая технология контроля на работниках: вызывает удовлетворение или страх, приводит к конфликтам или профессиональному росту;
- в) выполнения контролем своих функций — выявления совпадений или отклонений в системе управления организацией, способствования устранению отклонений, выработке эффективных решений;

г) границ контроля, т.е. соблюдения норм, установленных действующим законодательством в отношении прав и свободы личности.

3.5.2. Виды контроля

Различают три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. В области человеческих ресурсов он подразумевает анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретных задач организации; в области материальных ресурсов его объектом выступает качество сырья; в области финансовых ресурсов — бюджет, изучение которого дает ответ на вопросы, когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется гостинице.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он — в основном прерогатива их непосредственного начальника. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. К примеру, в каждом ресторане гостиницы в процессах приготовления пищи, снабжения продуктами и других обслуживающий персонал не только исполняет профессиональные функции, но и выполняет дополнительные разовые работы. Менеджер должен осуществлять текущий контроль за выходом продукции и потреблением услуг клиентами, добиваясь соответствия установленным отелем стандартам обслуживания гостей. **Внешний контроль** организуется на основании четких правил и стандартов менеджмента. При **внутреннем контроле** каждый сотрудник берет на себя полную ответственность за свои действия (самоконтроль).

Заключительный контроль имеет целью предотвращение ошибок в будущем. Он осуществляется достаточно поздно, чтобы реагировать на проблемы в момент их возникновения, но, во-первых, дает руководству информацию, полезную для последующего планирования аналогичных работ, а во-вторых, способствует мотивации.

Кроме основных видов контроля выделяют еще поведенческо-ориентированный контроль и контроль процесса. Они особенно важны для предприятий гостиничной сферы, поскольку уровень сервиса в отеле во многом зависит от социально-психологических параметров обслуживающего персонала.

Поведенческо-ориентированный контроль концентрируется на служебном поведении персонала отеля. С этой целью менеджер гостиницы должен выстроить систему "человек — человек", в основу которой заложены:

- мотивация сотрудников к высокой производительности труда;
- готовность к сотрудничеству с другими работниками;
- лояльность по отношению к гостинице и ее целевой системе;
- настроенность на качественное обслуживание гостей.

Ориентация на поведенческий контроль оказывает влияние на действия и производительность работников, поскольку отражается на системе оплаты труда (премиях, надбавках к зарплате и т.д.). В сферу контроля входят объем денег, уплачиваемых клиентом, чаевые от гостей отеля или ресторана.

Объектами поведенческого контроля являются также гости отеля. Наблюдение за ними ведется через персонал. Это необходимо для предотвращения нанесения ущерба гостинице (ее персоналу) или другим гостям.

Контроль, ориентированный на процесс, необходим для соблюдения формальных правил, в том числе обеспечивающих исправность технических устройств. Сотрудники должны, к примеру:

- соблюдать последовательность и точность технологических процессов;
- выдерживать рецептуру;
- выполнять требования стандартов в обслуживании гостей;
- способствовать охране окружающей среды;
- действовать в соответствии с инструкциями по безопасности труда;
- выполнять правила санитарии и гигиены.

Контроль, ориентированный на процесс, должен защищать предприятие от человеческих ошибок, возможных при нарушении соответствующих инструкций. В частности, регулярно проверяется ведение автоматизированного управления при предоставлении услуг, что позволяет исключить ошибки управления (например, при учетных системах или системах безналичных расчетов).

Поведенческий контроль осуществляется на основе предписаний (в отношении порядка действий) или точных указаний. Проверка способствует рационализации трудовых процессов отеля.

Осуществление функций контроля в индустрии гостеприимства осложнено нематериальным характером предоставляемых услуг. В связи с этим были разработаны особые методы анализа и контроля процессов обслуживания.

Метод диаграммного проектирования (автор — американский ученый Л. Шостак). Процесс производства и оказания услуг, а также последовательные задачи, непосредственно связанные с ним, представляются в визуальном изображении. Технология диаграммного проектирования включает полосу видимости, определяющую степень визуальной доступности для потребителя процесса оказания услуг.

Система обслуживания в ресторанах "Макдональд" предполагает, что реализация задачи по производству гамбургеров должна быть скрыта от глаз потребителей, т.е. находиться за линией видимости. Стратегической альтернативой такому подходу служит сеть ресторанов "Сабвей", где операции по производству пищи и обслуживанию совершаются на глазах у клиентов, т.е. происходят в зоне видимости.

В первом случае от потребителей скрывается быстрый процесс приготовления гамбургеров из замороженных полуфабрикатов с помощью микроволновой печи. Во втором случае, наоборот, подчеркивается, что конечная продукция приготавливается только из свежих продуктов, в чем клиенты могут убедиться сами.

На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи; на невидимой — задачи, решаемые в процессе производства услуги.

Метод точек соприкосновения. Под точкой соприкосновения в этом случае понимается момент непосредственного контакта персонала и потребителей (клиентов), в который и проявляется реакция последних на услуги. Менеджер берет под контроль все точки соприкосновения в гостинице или ресторане (оформление в службе приема и размещения, заказ в ресторане, обращение за помощью к консьержу и т.д.), рассматривая их как контролируемые параметры. Анализ подскажет, надо сократить либо увеличить количество точек. Это зависит от исполнительности контактных служб, умения вести, владения профессиональными навыками, понимания своих задач, собранности и динамичности в момент контакта с клиентом.

Метод точек соприкосновения позволяет смоделировать процесс обслуживания, он удобен в применении при разработке концепции производства и реализации новых услуг.

Метод потребительского сценария (или "*портфельный протокол*"). Технология этого метода проста, однако требует заинтересованного участия клиентов на стадии проектирования этапов и задач процесса обслуживания. По просьбе менеджера потребители (индивидуальные или члены небольших групп) описывают,

каким, по их мнению, должен быть процесс обслуживания (составляют его сценарий). Менеджер может документировать описание в форме "протокола". Затем потребителей просят дать оценку действительному процессу обслуживания, высказать рекомендации по его совершенствованию.

Составление "протокола" помогает выявить сильные и слабые стороны обслуживания, служит источником идей при разработке новых сценариев обслуживания или новых услуг.

Метод реинжиниринга. В значительной степени он направлен во внутреннюю среду предприятия, т.е. на невидимую часть процесса обслуживания. Цель метода — анализ сложившейся практики и ее оптимизация за счет повышения эффективности функционирования предприятия. Технология состоит из двух последовательных шагов: а) фиксируется существующий процесс обслуживания в гостинице и ресторане (составляется общая диаграмма, отражающая роль и задачи каждой службы или отдела); б) проводится совместный анализ, выявляющий потери времени, дублирование задач, нестыковки и т.д. Результаты используются для модернизации процесса обслуживания.

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

Для контроля за ходом реализации планов организации используются различные средства: бухгалтерский учет, технический и дисциплинарный контроль, оперативные сводки. В настоящее время большое распространение получил *аудит*, который считается самым действенным способом контроля, дающим наиболее полное и объективное представление о положении дел в организации. Все прочие виды контроля способны охватить, как правило, только одну из сторон деятельности. К современным тенденциям развития управления прежде всего относится передача части контрольных функций независимым сторонним организациям — аудиторским фирмам.

В мировой практике широко известен *бенчмаркинг* (от англ. *benchmark* — определять эффективность системы, проверять эталонному тесту) — новый метод контроля, особая управленческая процедура внедрения в деятельность хозяйствующих субъектов технологий, стандартов и методов работы лучших предприятий-аналогов. В процессе бенчмаркинга отбираются организации, лидирующие в своей области, показывающие высшую эффективность. Их методы изучаются и внедряются в собственных условиях.

Контроль в гостиницах может ориентироваться на а) расходы (рис. 3.10), б) рынок (рис. 3.11).

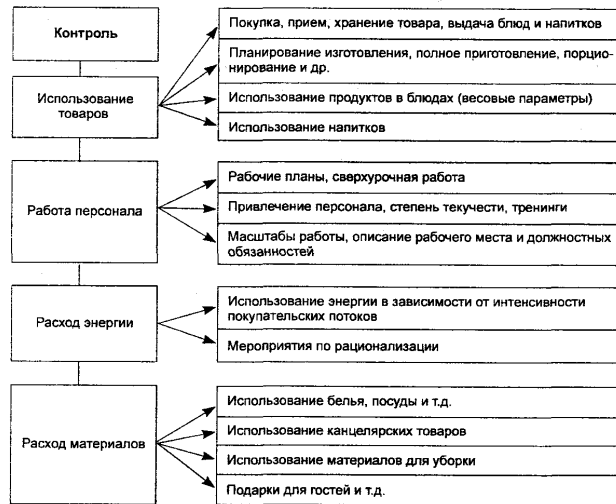


Рис. 3.10. Сущность контроля при ориентации на расходы

Чем выше доля фиксированных расходов, тем сложнее достичь планируемой рентабельности. Отели и ресторанам с относительно высокими фиксированными расходами и сильными колебаниями спроса сложно контролировать постоянные затраты. Предприятия общественного питания, в расходах которых постоянная часть значительна, концентрируют внимание на контроле за расходами.

Только ориентированный на рынок менеджмент может разрешить проблему колеблющегося оборота. Традиционный нормативный контроль за расходами не всегда эффективен. Новая техника контроля в отношении методов прогнозирования, бюджетирования, анализа продаж и спроса, контроля качества и ценовой политики должна приниматься с ориентацией на рынок.



Рис. 3.11. Сущность контроля при ориентации на рынок

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Нарисуйте блок-схему функций управления гостиницей. Дайте пояснения.
2. В чем суть функции планирования?
3. Расскажите об интегральных показателях функции планирования деятельности гостиницы.
4. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования работ в гостинице.
5. Составьте оперативный план работы гостиницы. Охарактеризуйте включенные в него основные направления и объекты работы.
6. Назовите основные этапы стратегического планирования в отеле.
7. Изобразите схему и поясните цикл стратегического планирования в отеле.
8. В чем суть функции организации гостиничного дела?

9. Расскажите о мотивации как функции управления гостиницей. Представьте базовую модель мотивации.

10. Опишите трехзвенную структуру мотивации и удовлетворенности сотрудников работой.

11. Изобразите и прокомментируйте схему основных теорий мотивации труда.

12. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации труда.

13. В чем суть пирамиды потребностей Маслоу?

14. Что отличает двухфакторную теорию мотивации Херцберга?

15. Назовите и охарактеризуйте процессуальные теории мотивации труда.

16. В чем сущность мотивации к работе? Какова взаимосвязь мотивации и удовлетворенности работой?

17. Почему изучение теорий мотивации важно для гостеприимного менеджмента?

18. В чем практическая ценность модели иерархии потребностей Маслоу для мотивации сотрудников гостиничного бизнеса?

19. Можно ли согласиться, что главными факторами, влияющими на мотивацию и удовлетворенность работой, являются высокая зарплата и хорошие условия труда?

20. В чем суть теории справедливости?

21. Расскажите о контроле как функции управления гостиницей.

22. Охарактеризуйте виды контроля.

23. Какие методы анализа и контроля процесса обслуживания клиентов используются менеджерами гостиницы?

24. Какие направления работы гостиницы в большей степени подлежат контролю? Изобразите схемы и дайте пояснения.

Глава 4. МЕТОДЫ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЦЕЙ

4.1. Понятие и классификация методов и стилей управления

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных гостиницей целей.

Многочисленность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора наиболее эффективных способов решения конкретных управленческих задач. В практике управления гостиничными предприятиями к основным группам методов относятся:

- экономические;
- организационно-административные;
- социально-психологические.

Менеджеры добиваются осуществления целей организации посредством воздействия на других людей и стимулирования их успешной работы. Для этого они должны обладать способностью эффективно управлять человеческими ресурсами. Поведение руководителей и их стиль управления во многом определяют меру усилий и уровень выполнения работы подчиненными. Отношения "руководитель — подчиненный" важны для менеджера любого уровня. Производительность труда коллектива, отдача сотрудников в продвижении к поставленным целям, политика гостиниц и ресторанов обусловлены в том числе и взаимоотношениями сотрудников, атмосферой, создаваемой менеджерами, и стилем управления руководителя. Залогом успешного управления служит умение ладить с людьми, находить с ними общий язык. То, как толкуется менеджером понятие "рабочая сила", отражается на его методах управления и управленческом стиле поведения.

В конечном итоге все действия менеджера направлены на эффективное управление людьми с целью достижения целей (успеха) гостиничного предприятия (рис. 4.1).

Основная философия гостиницы. Целевая система отеля базируется на его предпринимательской философии. Для руководства гостиницей необходимо четко знать параметры, обеспечивающие ей успех, и безошибочно выбирать методы и стиль управ-



Рис. 4.1. Эффективное управление людьми

ления, способствующие достижению высокого результата. Практикой выработаны семь переменных параметров, более других влияющих на функционирование отеля (рис. 4.2).

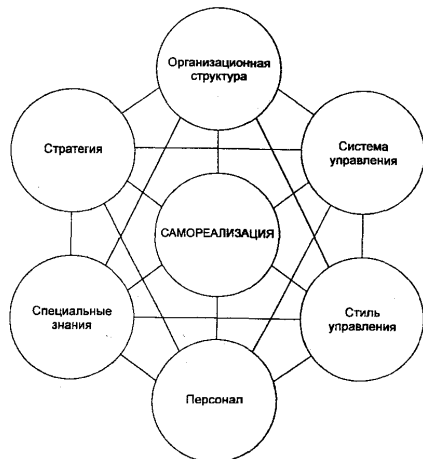


Рис. 4.2. Модель факторов успеха деятельности гостиницы

В приведенной модели следует особенно отметить такие факторы, как персонал и стиль управления. *Персонал* организуется на принципах кооперации труда, что позволяет увеличить количество функций, выполняемых одним сотрудником (область размещения гостей, дополнительный сервис или продовольственное снабжение). *Стиль управления* определяется моделью ориентации на сотрудников, которые находятся в непосредственном контакте с клиентом и оказывают большое влияние как на качество услуги, так и на степень удовлетворенности клиента. Перенос управленческих воздействий на нижний уровень иерархии отеля обусловлен его неисчерпаемыми возможностями в обеспечении запросов потребителей. Неотрегулированность услуг отеля порой заставляет гостя тратить время в ожидании, пока команды и сигналы перемещаются снизу вверх и сверху вниз. Если менеджеры делегируют часть функций управления на исполнительский уровень, это сделает сотрудников более независимыми в исполнении своих обязанностей. В этом случае будет выполняться так называемое правило "несущей руки", согласно которому взаимоотношения персонала и клиентов выводятся на вершину организационной пирамиды, а менеджмент действует в качестве опоры для персонала, непосредственно обслуживающего клиентов.

Отношения признания, уважения и доверия. Чем внимательнее мы относимся к людям, тем признательнее они относятся к нам. Менеджер, умеющий внушить подчиненным, как важен их труд, помогает им почувствовать себя нужными, ощутить личную ценность. В ответ на уважительное отношение к себе большинство работников отвечают тем же и стараются не подвести организацию, не обмануть доверие руководства. Стоит прислушаться к советам успешных американских менеджеров Т. Петерса и Р. Уотермена: "Относитесь к людям как к взрослым; относитесь к ним как к партнерам; относитесь к ним с достоинством; относитесь к ним с уважением. Не относитесь к ним как к источнику накопления прибыли и автоматизации производства".

Справедливая и равноценная оценка труда. Справедливая оценка труда предполагает оплату в соответствии с заслугами. Менеджер должен создать беспристрастную систему мотивации и наград, проводить разумную кадровую политику с полным соблюдением законов и кодексов поведения, касающихся трудовой деятельности. Люди ожидают определенного вознаграждения за свой вклад в общее дело, а если ожидания не оправдываются, они испытывают чувство несправедливости, которое влечет за собой

натянутость отношений. Человек начинает действовать, чтобы устранить или уменьшить несправедливость.

Акцентирование внимания на конечных результатах. В гостиничном деле эффективность труда оценивается по уровню и качеству сервиса. Сотрудник должен не просто присутствовать на рабочем месте, а выполнять свои функции в соответствии с инструкциями и предписаниями менеджера.

Положительный индивидуальный вклад. Относясь к каждому сотруднику как к индивиду, менеджер должен требовать от исполнителей работы по способностям и обеспечивать оплату по заслугам.

Вовлеченность и готовность к сотрудничеству. От менеджера зависит создание атмосферы, благоприятной для совместной деятельности. Он должен научиться позитивно относиться к каждому подчиненному, дать почувствовать людям, что они работают с менеджером, а не на него. Понимание чувств, потребностей и ожиданий персонала наряду с заботой о его благосостоянии стимулирует хорошую работу сотрудников. Сознвая ответственность за исполнение своих обязанностей, руководитель должен помнить: проблемы возникают не только из-за ошибок в выборе целей, но также из-за неверных путей их достижения. Первопричиной волнений и недовольства работников часто бывают не намерения менеджера, а его манера реализации задуманного.

Умение менеджера использовать свои полномочия. Неотъемлемые полномочия менеджера разделяются на два блока: а) выполняемые только менеджером (принятие управленческих решений); б) передаваемые им на исполнительский (нижний) уровень управления (делегирование полномочий).

Отправной точкой в удовлетворенности трудом является характер тандема "управление — подчинение". Еще раз напомним, что забота о клиентах начинается с заботы о сотрудниках. С ними нужно обращаться не менее бережно, чем с самым важным клиентом. Дух гармонии в отношениях благотворно повлияет на атмосферу в гостинице, что обязательно почувствуют гости. Взаимопомощь и сотрудничество руководства и подчиненных повышают их общие шансы успешно выполнять свои функции.

Говоря о философии гостиницы, мы касались темы о стилях управления. Подход руководителя к работе и манера обращения с подчиненными вероятнее всего обусловлены его расположением к людям, свойствами характера и умением работать.

Работа менеджера в индустрии гостиниц и ресторанов предполагает выполнение управленческих функций в системе "чело-

век — человек". Это накладывает отпечаток на стиль руководства гостиничным предприятием.

Стиль руководства — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, его манеры и способов поведения в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Слово "стиль" греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении "почерк". Можно сказать, что стиль руководства — это своего рода "почерк" менеджера.

Стиль и метод существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, приняту данным менеджером в соответствии с его личностными характеристиками.

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

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

Таким образом, стиль руководства — явление строго индивидуальное, определяемое специфическими характеристиками конкретной личности и отражающее ее особенности работы с людьми и технологию принятия решения. Как не бывает двух идентичных отпечатков пальцев, так и не существует двух менеджеров с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что напрасно было бы искать некий идеальный стиль руководства, пригодный для всех случаев жизни. Применяемый менеджером стиль (или сочетание стилей) зависит не только от личности руководителя, но и от сложившейся ситуации. "Правильный" стиль руководства невозможно заранее запрограммировать, поскольку управленческие ситуации нестандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

Выбор стиля руководства во многом зависит от поставленной задачи:

- **управлять** — значит давать точные указания подчиненным, следить за добросовестным выполнением заданий;
- **направлять** — управлять и наблюдать за выполнением заданий, при этом обсуждая решения с сотрудниками, побуждая их вносить предложения и поощряя инициативу;

• *поддерживать* — оказывать сотрудникам помощь при выполнении ими заданий, разделять с ними ответственность за принятые решения;

• *делегировать полномочия* — передавать часть руководящих полномочий исполнителям, возлагая также и ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

4.2. Характеристика методов управления

4.2.1. Экономические методы управления

Отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей. Поэтому экономическим методам в управлении отводится центральное место. О них говорят, когда поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

По сути вся работа в области экономического управления гостиницей сводится к решению проблем, связанных с обеспечением рентабельности и получением максимальной прибыли. Размер прибыли непосредственно зависит от содержания процесса обслуживания гостей отеля, который включает различные виды деятельности (рис. 4.3).

Дополнительные виды работ предполагают поддержку профильных функций отеля. Так, *инфраструктура гостиницы* полезна для управления предприятием и администрирования. *Экономика персонала* охватывает области выявления и обеспечения потребности в персонале, наблюдения за стоимостью рабочей силы. При ожидаемой нехватке персонала осуществляется набор с внутреннего или внешнего рынка труда. *Развитие персонала* предусматривает мероприятия по повышению или сохранению производительности труда персонала, поднятию его образовательного уровня. Чтобы позитивно влиять на степень трудовой активности и результативности персонала, необходима организация материальных и нематериальных побудителей (мотивация труда).

Создание и развитие технологий — это внедрение разного рода эффективных технологий в работу гостиничного предприятия. Информационные, коммуникационные, природоохранные технологии, инновации в области обеспечения безопасности и приготовления пищи необходимы каждому современному отелю. *Прочие услуги* отвечают потребности производственной сферы в материальных (устройства, сырье, товары) и нематериальных (услуги, информация) факторах производства.

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЛЯ	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ				ПРИБЫЛЬ
	Инфраструктура гостиницы (менеджмент, оргструктура, бухгалтер и др.)				
Экономика (развитие) персонала (стимулирование труда, обучение и повышение квалификации кадров, карьерный рост)				ПРИБЫЛЬ	
Создание и развитие новых технологий (информационные и коммуникационные технологии (Интернет и система бронирования), менеджмент качества услуг, иные технологии)					ПРИБЫЛЬ
Прочие услуги (дизайн интерьера; услуги, оказываемые вне отеля; средства личной гигиены; иные дополнительные услуги)				ПРИБЫЛЬ	
ОСНОВНЫЕ	<p>Привлечение клиентов</p> <p>1. Отношения:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ с туроператорами ♦ турпосредниками ♦ фирмами, сдающими в аренду автомобили ♦ организаторами культурных мероприятий <p>2. Спецпредложение:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ обслуживание конгрессов ♦ организация уик-эндов ♦ договоры с турагентствами, визовыми органами, автокомпаниями <p>3. Реклама:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ печатная ♦ в Интернете 	<p>Логистика (поставка товаров)</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ управление товарными запасами ♦ складирование продуктов питания, напитков ♦ частично спортивного оборудования ♦ выбор поставщиков 	<p>Фаза контакта с клиентами</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ встреча ♦ размещение ♦ питание ♦ конгрессы и фестивали ♦ свадьбы ♦ завтрак в буфете ♦ специальные услуги ♦ предложения культурно-массового и спортивного характера 		<p>Послепродажное обслуживание</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ формирование базы данных клиентов ♦ рассылка предложений по электронной почте ♦ менеджмент жалоб и предложений ♦ иные мероприятия

Рис. 4.3. Деятельность гостиницы в направлении формирования прибыли

Основные (первичные) виды деятельности гостиницы представлены такими сферами, как *привлечение клиентов* (в частности, инструментарием маркетинга), *логистика поставок* (обеспечение подразделений предприятия необходимыми факторами производства), *контакт с гостями* и *послепродажное обслуживание*.

Эффективное управление отелем требует постоянного учета различных производственно-экономических проблем. В частности, возникновение повышенного спроса на комнаты противостоит относительно неизменному предложению, что отражается на использовании производственных мощностей гостиницы. С одной стороны, колебания спроса могут быть связаны с естественной или организационной сезонностью (например, временем ярмарок, еженедельными или ежедневными колебаниями), с другой стороны — подчиняться индуцированным колебаниям общеэкономического, политического и обусловленного природой ха-

рактера, которые менее прогнозируемы. Колебания спроса ведут к частому изменению ассортимента услуг гостиницы. В то же время гостиничный бизнес отличается высоким участием основного капитала (земельный участок, здание, оборудование, устройства) во всем имуществе, а также большой интенсивностью использования персонала отеля.

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

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

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и планирование средств их достижения. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказами, директивами, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления развиваются и укрепляются организационно-административные и социально-психологические методы, повышают профессионализм и культура их применения. Условием их эффективности является полная информированность менеджера об основных экономических показателях работы отеля.

В книге Ли М. Креда "Статистика в индустрии гостеприимства" (2004 г.) рассматривается ряд наиболее важных экономических показателей.

♦ *Уровень загрузки отеля (показатель реализации гостиничных номеров)*. Трудно найти гостиничное предприятие, которое было бы полностью загружено в течение длительного периода времени. Часть номеров может простаивать из-за низкого

спроса, другая — находиться под косметическим ремонтом или использоваться в хозяйственных целях либо для размещения персонала, третья — предоставляться в безвозмездное пользование арендаторам.

Понимая это, специалисты в гостиничной индустрии предложили показатель процента загрузки отеля, позволяющий измерять коммерческий успех гостиничного предприятия. Он рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Число проданных номеров}}{\text{Число номеров, предложенных для продажи}} 100 = \%.$$

Имея необходимую для подсчета информацию, можно вычислить, сколько номеров из подлежащих продаже не нашли спроса. Менеджер в этой связи должен учитывать физическое состояние отеля, спрос на определенный день недели либо сезон, конкурентное положение на рынке, месторасположение гостиницы и др.

♦ *Процент двойной загрузки*. Более точным названием для этой статистической величины является "процент многократной загрузки", поскольку на практике номера занимают более чем одним лицом. Расчет производится в следующем порядке:

$$\frac{\text{Число гостей} - \text{Число проданных номеров}}{\text{Число проданных номеров}} 100 = \%.$$

Пример. В гостинице с номерным фондом 300 ед. проживает 400 гостей. Подсчеты дают процент двойной загрузки:

$$\frac{400 - 300}{300} 100 = 33,3 \%$$

Имея такой статистический показатель, менеджер гостиничного предприятия получает более четкое представление о качественной стороне загрузки номерного фонда. Это особенно актуально для предприятий, располагающих одно- и многоместными номерами. К тому же он полезен для оценки потребности в рабочей силе на конкретный период времени.

♦ *Количество гостей на один проданный номер*. Данная величина выражает загрузку с точки зрения общего числа гостей, проживающих в каждом проданном номере. Она подсчитывается по следующей формуле:

$$\frac{\text{Общее число гостей}}{\text{Число проданных номеров}} = \text{Загрузка на один проданный номер.}$$

Пример. В гостинице занято 300 номеров, а проживает 400 гостей. Тогда загрузка на один проданный номер составит

$$\frac{400}{300} = 1,33 \text{ человека.}$$

♦ **Процент занятости койко-мест.** Комнаты для гостей могут иметь от одной до шести и более коек. Этот параметр рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\text{Число занятых кроватей}}{\text{Число свободных кроватей}} \cdot 100 = \%.$$

Данный показатель весьма полезен при определении эффективности работы персонала по достижению высоких процентов загрузки гостиницы. Поскольку двухместные номера обычно продаются по более высокой цене, чем одноместные, то полного экономического эффекта отелю не достичь до тех пор, пока все кровати не окажутся заняты. Если учесть, что гостиница не вправе без желания гостя поселять его в одном номере с посторонним человеком, то общепринятая цена гостиничного номера, а не койко-места делает вышеприведенный показатель весьма условным.

Основной заботой менеджера в области экономики является управление доходами гостиницы. Показатели доходности используются в первую очередь при определении экономической эффективности работы гостиничного персонала, чтобы применить к нему систему материального поощрения.

♦ **Средняя цена гостиничного номера.** Специалисты, занимающиеся гостиничным бизнесом, во все времена ломали голову над калькуляцией цен за предоставляемые номера. Это заботило держателей маленьких таверн и постоялых дворов в далекие века и остается злободневной проблемой для владельцев шикарных суперсовременных отелей. Но и в старину, и сегодня не праздными для ценообразования вопросами являются: "кто в гости пожаловал?", "сколько с них можно получить?". Многое зависит от того, кто устанавливает цену и как он это делает.

Классическое объяснение цены на основе экономических принципов спроса и предложения прошло множество проверок и уточнений. Оно гласит: спрос относительно существующего предложения в любой установленный день определяет цену на рынке. Основное правило экономической теории работает при продаже гостевой комнаты в отеле так же, как при продаже буханки хлеба, страхового полиса или университетского образования.

Существенными элементами в формировании цен отеля являются спрос, конкуренция и затраты.

Спрос обуславливает самую высокую из возможных ставок — "столько, сколько сможет вынести рынок". Ключевым моментом при его определении выступает цель покупки или, как в нашем

случае, цель поездки. Количество путешественников огромно, и причины, позвавшие их в дорогу, самые разные. Величина, которую "вынесет рынок", у всех рынков своя. Таким образом, при калькуляции цен отеля следует четко определить его целевые рынки.

Спрос на целевых рынках не остается неизменным. Например, наибольшее количество деловых поездок приходится на осень и весну, тогда же наблюдается пик ставок у отеля на данном рынке. А образовательные ассоциации предпочитают проводить встречи в летнее время, свободное от учебных занятий, что немедленно сказывается на ценах на этом весьма чувствительном рынке.

Итак, повторим: спрос определяет максимальную точку структуры тарифной ставки в зависимости от того, кто играет главные роли на целевом рынке и какова степень его чувствительности к цене. Но это лишь начало. Конкуренция на рынке и издержки, которые несут поставщики, также сильно влияют на окончательную калькуляцию цен.

Конкуренция бывает как прямой, так и косвенной.

К о с в е н н а я конкуренция предполагает большой выбор вариантов, доступных путешественникам. У отпускников есть возможность остановиться у друзей или родственников, воспользоваться услугами кемпинга либо совершать ежедневные поездки в излюбленные места, находящиеся неподалеку от их жилища. Другими словами, они могут не испытывать потребности в отеле, чтобы переночевать. У части командированных также есть альтернатива поселению в гостинице.

П р я м ы е конкуренты — это отели, которые соревнуются за сходные целевые рынки. Отели "Шератон", "Марriott" и "Хай-атт", к примеру, соперничают на государственном уровне с состоятельными людьми, совершающих деловые поездки (независимые, корпоративные, на съезды бизнесменов). На своем целевом рынке перечисленные отели выступают как взаимозаменяемые поставщики жилья и рассматриваются как жизнеспособная альтернатива. Несмотря на то, что цена является лишь одним из факторов, влияющих на решение потребителя о том, где остановиться, все же она играет важную роль.

Конкуренция — ключевой элемент при установлении максимально допустимой величины или параметров для релевантного уровня цен. Когда спрос превышает предложение на рынке (в период максимального спроса), то в цепи "спрос—конкуренция—затраты" релевантный уровень выше. И наоборот, когда предложение превышает спрос (в период минимального спроса,

или в точке минимума), релевантный уровень цен обычно намного ниже.

Затраты любого гостиничного предприятия подразделяются на фиксированные и переменные.

Фиксированные затраты остаются одинаковыми независимо от объемов производства (затраты на строительство и оборудование отеля, выплату зарплаты управленческому персоналу и т.д.).

Переменные затраты меняются в зависимости от объемов производства (издержки на ведение дел, сырье, живой труд). Множество затрат, связанных с управлением предприятием, представлено в смешанном или полуфиксированном виде, однако важно отличать кратковременные затраты ведения дел от долгосрочных издержек существования в бизнесе.

Кратковременные, или переменные, затраты на содержание гостевой комнаты отеля в значительной степени связаны с оплатой труда обслуживающего персонала, обеспечением удобств ванной комнаты, предоставлением услуг прачечной и т.п. Это для отельного бизнеса относительно низкие затраты, колеблющиеся в пределах 20—75 дол. США за ночь в номере в зависимости от уровня отеля (бюджетного, среднего или высокого), его местонахождения (в столице, пригороде, курорте) и степени заполнения (в "горячие" периоды отели зачастую несут дополнительные затраты на рабочую силу). К примеру, переменные затраты в столичных отелях с полным обслуживанием могут варьировать в пределах 30—60 дол. США за номер за ночь.

В краткосрочном плане именно переменные затраты являются значимыми при калькуляции цен. Издержки на ведение дел необходимо покрывать ежедневно, и таким образом они создают нижнюю границу при определении ставки за номер. Любой доход, превышающий данный уровень, вносит некоторую лепту в фиксированные накладные расходы, а это лучше, чем отсутствие вклада. Нет смысла (с интуитивной и финансовой точек зрения) продавать номер за 25 дол., если переменные затраты на его продажу составляют 30 дол.

Большинство владельцев отелей понимают, что в периоды спада размеры прибыли снижаются. Маржинальная прибыль уменьшается, когда потребительская активность оставляет желать лучшего, однако она вносит свою толику в фиксированные накладные расходы ведения дел. В периоды максимального спроса маржинальная прибыль, вырастая, играет значительную роль в фиксированных накладных расходах, связанных с финансовыми операциями отеля. Требуются время и эффективное управле-

ние, чтобы чередование периодов максимального и минимального спроса принесло умеренную прибыль.

Работа персонала гостиниц не сводится к простому контролю за свободными номерами и обеспечению их своевременной реализации. Сегментация номерного фонда гостиниц в зависимости от уровня сервиса и цены обуславливает заинтересованность менеджеров в первоочередной реализации наиболее дорогих номеров. Сравнивая среднюю цену номеров, сданных под размещение, с оптимальной или идеальной ценой всех гостиничных номеров, можно определить, насколько эффективно обслуживающий персонал решает эту задачу. Средняя цена гостиничного номера может быть определена по формуле

$$\frac{\text{Общий доход от номерного фонда}}{\text{Число проданных номеров}} = \text{руб.}$$

Коммерческие усилия работников службы размещения подкрепляются предоставлением скидок. Возможность успеха зависит от качественного состава гостей и уровня загрузки гостиницы в целом. Если уровень загрузки низкий, средняя стоимость номера меньше. Гости, прибывшие первыми, естественно, занимают более дешевые с точки зрения средней цены номера. Загрузка увеличивается, и гости, приехавшие позже, вынуждены соглашаться на более дорогие номера либо вовсе отказываться от размещения. Таким образом, средняя стоимость номера имеет тенденцию к повышению с увеличением уровня загрузки.

Средняя цена конкретного номера. Если число номеров, переданных под размещение, отличается от общего числа номеров в гостинице, другими словами, если гостиница практикует передачу большого числа номеров под косметический ремонт, безвозмездное предоставление либо заселение обслуживающего персонала, средняя цена конкретного номера в сутки может дать более точную и достоверную информацию о характере коммерческой работы, проводимой персоналом, ответственным за размещение. Расчет производится следующим образом:

$$\frac{\text{Общий доход от номерного фонда}}{\text{Число номеров, фактически используемых под размещение гостей}} = \text{руб.}$$

♦ **Доход на одного клиента.** Разделив суммарный доход от номерного фонда за определенный период времени на число гостей в этот период, мы получим средний доход на одного гостя. Этот показатель также дает определенное представление об эффективности работы персонала:

Суммарный доход от номерного фонда _____ руб.
Число гостей _____

♦ **Процент потенциального валового дохода отеля.** Данный показатель позволяет менеджеру сравнить фактический доход с возможным. Оценивается доходность капиталовложений в гостиничный бизнес, определяется способность гостиницы создавать прибавочную стоимость на вложенный капитал, т.е. фактический доход сравнивается с доходом, теоретически возможным при благоприятных условиях, например при квалифицированном управлении гостиницей. Он рассчитывается следующим образом:

Общий доход от номерного фонда _____ руб.
Возможный средний доход _____ руб. 100 = % .

Пример. Фактический суточный доход гостиницы составляет 1 млн руб. Однако, по оценке экспертов, ее средний доход должен быть в два раза выше (т.е. 1 млн руб. · 2 = 2 млн руб.). Таким образом, потенциальный доход гостиницы оказывается равен

$\frac{1 \text{ млн руб.}}{2 \text{ млн руб.}} \cdot 100 = 50 \%$.

♦ **Доходы от продажи продуктов питания и напитков в расчете на один номер.** Данный параметр дает представление об эффективности работы обслуживающего персонала в области питания гостей. Он рассчитывается по формуле

Общий доход от продуктов и напитков _____ руб.
Число номеров, выделенных под размещение _____

Уровень всех доходов гостиницы представляет исключительный интерес для экономического менеджмента. Каковы составляющие его элементы? Комплекс источников доходов представляет процентное выражение каждой доходной статьи по отношению к общему доходу. Например:

Источники дохода	%
Номерной фонд	58,3
Ресторан (кафе и т.п.)	25,1
Бар	9,2
Другие подразделения	4,9
Все остальные	2,5
В с е г о :	100,0

Каждое из перечисленных подразделений является источником прибыли, размеры которой определяются разницей между

доходами и расходами на их получение. Размещение гостей обычно более прибыльно, чем предоставление питания и напитков.

4.2.2. Организационно-административные методы управления

Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Она базируется на прямых директивных указаниях. Если посредством экономических методов решается вопрос "что?" (что предпринять, что включить в план), то организационно-административные методы — это ответ на вопросы "кто?" и "как?" (кто и как будет реализовывать намеченный менеджером по экономике план). Таким образом, процесс управления строится на умелом включении в действие человеческого фактора. Осуществляя организационно-административную работу, менеджер действует в условиях сложной структуры гостиничного предприятия, элементами которой являются работник, формальная организация, неформальная организация, трудовой коллектив, гостиница в целом (или цепь отелей).

Экономические методы не могут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и упорядоченность в работе коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни с научной, ни с практической точки зрения, так как механизмы их действия принципиально отличаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть и права руководителя, однако было бы ошибкой отождествлять их с волевыми и субъективными методами руководства — т.е. администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания (письменные или устные), контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три *формы* проявления организационно-административных методов:

- обязательные предписания (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные процедуры (консультирование, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных групп элементов:

1) воздействующих на структуру управления (организационное регламентирование, нормирование, инструктирование и проектирование);

2) воздействующих на процесс управления (подготовка и принятие решения, организация его выполнения, контроль за управленческими решениями (см. гл. 10) и производственное рационализаторство).

Организационное регламентирование — наиболее жесткая форма административного воздействия в разработке и реализации организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием, а именно:

- положений общеорганизационного порядка (например, положений о данном предприятии);
- оргструктуры управления гостиницей;
- штатного расписания и должностных инструкций (функциональных обязанностей) по управлению предприятием;
- положений, определяющих внутренний порядок работы, а также статус, задачи и полномочия различных звеньев управления (например, положений об органах линейного, функционального и целевого управления).

Нормирование заключается в разработке и реализации норм, т.е. правил и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Данный рычаг административного управления более гибок, чем регламентирование. Он неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентиры для движения в нужном направлении. Сегодня широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношения различных технико-экономических показателей.

Инструктирование сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это в основном ме-

тодическая разработка информационного характера — наиболее мягкая форма административного воздействия.

Проектирование новой структуры управления гостиницей актуально, если действующий механизм неэффективен. В процессе проектирования ставится задача создать структуру менеджмента, наиболее полно соответствующую целям гостиницы. Новая система управления должна способствовать взаимодействию отеля с внешней средой, продуктивному и целесообразному распределению сотрудников, с одной стороны, позволяющему максимально удовлетворять потребности клиентов, с другой — обеспечивающему высокую эффективность деятельности предприятия.

Производственное рационализаторство (ПР) открывает отдельному работнику или группе служащих возможность посредством высказывания идей и конкретных предложений способствовать непрерывному улучшению технических, экономико-социальных или экологических условий и процессов на гостиничном предприятии. Задача институционализированного рационализаторства заключается в систематическом поощрении творческого поиска сотрудников, рассмотрении, признании (одобрении) и внедрении их рационализаторских предложений. Хотя ПР — один из самых старых инструментов управления предприятием, его возможности и потенциал в гостиничном хозяйстве не исчерпаны. Возрождение инструмента управления организацией, способствующего инновациям, видится в гостиничном предприятии с философией непрерывного совершенствования (Kaizen), вживленной в общий контекст TQM-концепции (менеджмент всеобщего качества). Его возможности измеряются впечатляющим ежегодным ростом числа предложений и чистой экономией на одного сотрудника.

Содействующее качеству производственное рационализаторство ожидает большое будущее. Основополагающие знания сотрудников — это обширный потенциал, способный питать идеи по инновационной оптимизации и реструктуризации непосредственных и опосредованных трудовых процессов, их гармонизации с окружающей средой в условиях высокой конкуренции на многих рынках.

Для непрерывного совершенствования творческого потенциала сотрудников важно выполнение следующих основополагающих требований:

- внимание и активная поддержка рационализаторов со стороны руководства всех иерархических уровней;
- создание доверительного климата, поддержка и мотивация инновационно-ориентированных сотрудников с привлечением

к процессу принятия решений по оценке и внедрению предложений;

- постоянное информирование персонала о целях и стратегии гостиничного предприятия, его предполагаемом развитии;
- мотивирование работников к повышению уровня знаний, овладению современными технологиями посредством корпоративной культуры, приветствующей инновации;
- конструктивный подход к анализу ошибок и их исправлению, решению конфликтов и других проблем, поощрению творческих и новаторских способностей; заинтересованное отношение к нестандартно мыслящим людям, во многих случаях — носителям оригинальных идей;
- тщательное согласование в установленном порядке и соблюдение принципа прозрачности в работе системы стимулирования рационализаторов. Величина суммы поощрения предложения должна быть зафиксирована в нормативных документах и доступна для информирования всех сотрудников (например, процентная часть от чистой экономии при предложениях, поддающихся количественной оценке, или расчетные таблицы для решений, не поддающихся оценке);
- гибкость и небюрократичность механизмов оценки рационализаторских предложений. Их внедрение требует децентрализованного, быстрого развития дел — без бюрократических препон, в обстановке четко распределенной ответственности на местах, при максимальном сокращении каналов, по которым циркулируют информация и принятые решения.

Можно констатировать, что администрация многих отелей непростительно пренебрегает ноу-хау сотрудников, недооценивая уровень их информированности и компетентности, а также творческий потенциал. Учитывая позитивный мотивационный и производительный эффект от активизации и использования возможностей сотрудников в области идей, менеджмент гостеприимства должен активнее поощрять производственное рационализаторство, тем самым способствуя непрерывному совершенствованию своей продукции и услуг.

У всех элементов организационно-административных методов есть общий признак. Как уже отмечалось, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, направленные на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний (невыполнение рассматривается как прямое

нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания) определяет характер принуждения организационно-административных методов. Он оправдан в условиях, когда труд не превратился в первую жизненную потребность человека.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется система подчинения. При одних методах устанавливается благожелательная атмосфера доверия, способствующая прогрессивному развитию. При других побеждают нежелательные эмоции со стороны начальника — оскорбления, раздражение, со стороны подчиненных — неловкость, досада, а иногда и стрессы, которые исключают всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

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

- вынужденным и внешне навязанным, что сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";
- пассивным, для которого характерно удовлетворение подчиненных, связанное с освобождением от необходимости принимать самостоятельные решения;
- осозанным, внутренне обоснованным, которое удовлетворяет и руководителя, и подчиненного.

Организационно-административные методы управления способны создавать благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывать целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия, поскольку они предполагают постановку задачи и создание стимулирующих условий для ее решения.

Нормальное функционирование экономического управления действительно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и укладывались в правовые рамки. Руководитель и персонал предприятия должны точно знать: кто, по какому поводу и в каких пределах вправе отдавать административные распоряжения; что может последовать в случае невыполнения или плохого выполнения такого распоряжения; какие взыскания, за что и кем могут быть наложены на различных должностных лиц предприятия.

Экономическое управление требует ясности и полноты информации не только в чисто экономической, но и во всех других об-

ластях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления по сути неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к его конечной цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономичным путем. Однако практика менеджмента гостиниц и ресторанов показывает, что только этих методов для эффективного управления недостаточно. Экономические стимулы могут не сработать, административные распоряжения — повиснуть в воздухе, если не удастся реализовать возможности главного элемента производства — трудящихся. А для этого нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет работать хорошо, а во-вторых — создавать такие условия.

4.2.3. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Изучением закономерностей и мотивов поведения и деятельности людей, в том числе в процессе труда, занимается социальная психология. Реализация же этих закономерностей, привитие необходимых для хорошего труда навыков, поощрение трудовой активности достигаются путем соответствующего воздействия на психику работников с помощью социально-психологических и воспитательных методов управления.

Выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения коллектива в целом должно систематически производиться каждым руководителем (как самостоятельно, так и с привлечением специалистов — социологов и психологов) на основе различных способов анализа: анкетирования, тестирования, хронометрии, наблюдения, опросов, интервью.

Умение учитывать психологические факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % — от умения работать с людьми.

Зная особенности характера каждого человека, можно управлять его поведением в нужном для коллектива направлении. Каждой человеческой группе соответствует свой психологический климат. Существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что в зависимости от настроения и желания человека работать, а также от морально-психологической обстановки в коллективе, где он трудится, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в несколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления — причина нездоровых взаимоотношений и низкой производительности труда в некоторых организациях.

Главная цель применения социально-психологических методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благоприятного для решения воспитательных, организационных и экономических задач.

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

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Важно, чтобы во главе коллектива стояли люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразие приемов управления.

Основными формами социально-психологического воздействия являются:

- планирование социального развития трудовых коллективов;
- убеждение как метод воспитания и формирования личности;
- экономическое соревнование;
- критика и самокритика;
- регулярные обсуждения производственных вопросов, выступающие как метод управления и одновременно форма участия трудящихся в управлении;
- различного рода внутрифирменные ритуалы и обряды (например, совместное празднование знаменательных дат), несоблюдение которых вызывает психологический дискомфорт в трудовом коллективе.

4.3. Стиль управления

Впервые вопрос о стилях управления был рассмотрен К. Левиним, который выделял авторитарный, демократический и либеральный стили.

Трехслойная классификация стилей управления основана на разновидностях централизации власти.

Авторитарный стиль ассоциирует менеджера с властью как таковой. Все распоряжения в пределах группы приходят от менеджера. Он принимает решения, на него возложены все полномочия, им определяются процедуры, рабочие задачи, отношения и осуществляется контроль за вознаграждениями и наказаниями.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченность контактов с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным и даже, напротив, наказывая слишком активных. Он категоричен, часто резок с людьми, когда приказывает, распоряжается, наставляет, и не склонен о чем-либо просить. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое встречается им настороженно или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он опирается на однажды избранный набор методов.

Вся власть сосредоточивается в руках руководителя-автократа, который по своим личным качествам часто бывает ниже оказавшихся под его началом людей. Другой вариант — подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Этот стиль руководства не стимулирует повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение неугодных становится целью его управленческой деятельности. В споре он нередко предупреждает: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях, естественно, невозможна удовлетворенность трудом, так как творческие силы исполнителей не находят должного применения.

Демократический стиль развивается в условиях, когда менеджер — член команды. При этом власть реализуется группой в целом при полном взаимодействии, с разделением управленческих

функций. Сотрудники имеют право голоса в принятии управленческих решений.

Менеджер, использующий преимущественно демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информируя подчиненных о положении дел в коллективе. Он правильно реагирует на критику, в общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям, требователен, но справедлив. При демократическом стиле руководства, позволяющем всем членам коллектива участвовать в подготовке и реализации управленческих решений, преимуществами являются:

- высокая мотивация сотрудников;
- воспитание у них ответственности и самостоятельности;
- здоровый микроклимат;
- облегчение функциональной нагрузки руководителя.

Либеральный стиль руководства — крайняя противоположность автократии. Невмешательство в деятельность коллектива, предоставление работникам полной самостоятельности и возможности индивидуального и коллективного творчества отличают либерального руководителя. С подчиненными он обычно вежлив и уступчив, даже готов отказаться от ранее принятого решения, если оно вредит его популярности. В делах безынициативен, склонен бездумно исполнять директивы вышестоящих органов управления. Исповедуемый им принцип невмешательства позволяет какой-либо группировке узурпировать свободу действий и распоряжаться ею в своих интересах. При этой форме взаимоотношений часто возникают путаница и непонимание. Управляющий, уклоняясь от ответственности, оставляет персонал наедине с проблемами, которые он должен был бы решать сам. Разгневанные клиенты обращают недовольство на службу, а ей не у кого искать поддержки в отсутствие лидера, способного исправить положение.

В арсенале средств воздействия на коллектив у либерала основное место занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивно "плывет по течению", спасаясь от конфликтов. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет. Отдельные сотрудники требуют к себе поблажек, и он уступает, боясь испортить взаимоотношения. Кого-то это подталкивает к панибратству в условиях, когда "дистанция" между руководителем и подчиненными и без того крайне незначительна. Либеральный стиль не располагает к проявлению организаторских способностей, установлению кон-

троля и регулированию действий подчиненных. Как следствие, деятельность такого менеджера нерезультативна.

По технологии принятия управленческих решений можно определить стиль управления.

"Чистый" автократ:

- единолично принимает решение и извещает о нем;
- "внушает" решение.

"Чистый" демократ:

- высказывает свои идеи и просит задавать вопросы;
- предлагает пробное решение в качестве опытного образца (модели) для решения;

- раскрывает суть проблемы, дает указания, оценивает предложения, принимает решения.

"Чистый" либерал:

- устанавливает ограничения и просит сотрудников принять решение;
- позволяет подчиненным действовать, не взирая на ограничения, установленные "сверху".

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать рациональное зерно каждого стиля и действовать по ситуации. Одним из методов определения и развития стилей управления является *управленческая решетка ГРИД* (рис. 4.4), предложенная Р. Блейком и Дж. Моутон.

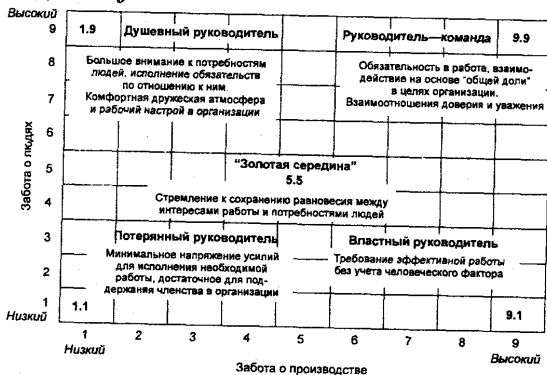


Рис. 4.4. Стили управления по Блейку и Моутон

Способы реализации руководителем своих полномочий осуществляются в двух основных измерениях:

1) *забота о производстве* — стремление к получению положительных производственных результатов;

2) *забота о людях* — стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе уважения интересов работников, симпатии друг к другу, взаимопонимания и поддержки.

Взаимосвязь двух измерений, определяющих стиль управления, схематически представлена в виде таблицы с девятибалльной оценкой: один балл — самая низкая оценка, девять баллов — самая высокая. Другие значения соответствуют промежуточным уровням.

Совокупность стилей руководства можно сгруппировать в пять базовых групп:

9.1 — максимальная забота об эффективности производства сочетается с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.

Властные руководители (положение 9.1) самодостаточны, склонны полагаться на централизованную систему и инструменты власти. Персонал рассматривают как средство производства. Если работники оспаривают инструкцию или стандартную процедуру, их поведение может расцениться как отказ от сотрудничества.

1.9 — минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о подчиненных. Основное внимание руководителя направлено на сохранение дружеских отношений между работниками, пусть даже в ущерб производственным показателям.

Душевные руководители (положение 1.9) убеждены, что довольные всем работники не могут не выполнить то, что от них требуется, и таким образом обеспечить необходимый уровень производства.

1.1 — минимальная забота о производстве и потребностях работников. Руководитель предпринимает лишь минимальные усилия, достаточные, чтобы удержаться на своем месте в организации.

Потерянные руководители (положение 1.1) предпочитают держать дистанцию с подчиненными и не верят в возможность их творческого роста. Они прилагают мало усилий для развития производства или установления контакта с людьми, считая это напрасным и бесполезным занятием, осложняющим жизнь.

5.5 — "золотая середина": политика компромиссов, обеспечивающая мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

Менеджеры "золотой середины" (положение 5.5) колеблются между людьми и работой, склоняясь к позиции "живем, ну и"

давайте жить". Они предпочитают закрывать глаза на реальное положение, но время от времени впадают в крайности: то принимают приказной тон (9.1) и требуют все положить на алтарь производства, то, опомнившись перед негодованием персонала, дают послабление и идут на компромисс (1.9).

9.9 — руководитель — команда: высокий уровень заботы о людях и производстве. В методах руководителя преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Член команды (положение 9.9) — таково кредо этого руководителя, за производственными задачами не забывающего о человеческом факторе. Он ищет пути, позволяющие совместить интересы работников с целями организации, обсуждает проблемы с персоналом, поддерживает рациональные идеи и предоставляет свободу действий. Трудности (разногласия) в рабочем коллективе разрешаются персоналом непосредственно или совместно с менеджером.

Кроме пяти основных стилей управления на практике встречаются и дополнительные стили — патернализм, оппортунизм и фасадизм.

Патернализм (позиция 9+9) соответствует девизу "отец лучше знает". В данном случае вознаграждение и одобрение менеджера возможны в ответ на лояльность и послушание, а наказание — как реакция на непослушание. Графически позиция этого стиля изображена на рис. 4.5.

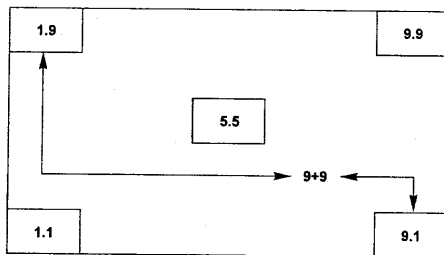


Рис. 4.5. Патернализм

Оппортунизм — отличается отсутствием четкого позиционирования у его представителей, их кредо — "что я от этого буду иметь?". Стиль управления выбирается в зависимости от того, какую личную выгоду получит менеджер. Схематически оппортунизм представлен на рис. 4.6.

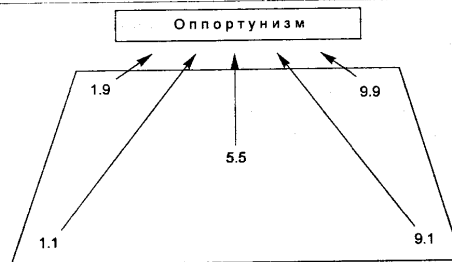


Рис. 4.6. Оппортунизм

Фасадизм — желание продемонстрировать привлекательный "фасад" состояния гостиницы. Такого менеджера отличают расчетливость, работа ради внешнего эффекта, двурушничество, сокрытие истинных мотивов, лицемерие, склонность к обману, забота о личной репутации, боязнь разоблачения, неясность личных амбиций.

Решетка ГРИД предлагает менеджерам способы комбинации различных стилей своего поведения. Влейк и Моутон утверждают, что она показывает, как можно максимизировать выгоду, применяя методы, которые ориентированы одновременно на производство и на людей. Положение 9.9 (руководитель — команда) представляется идеальным, но оно стоит того, чтобы к нему стремились.

Эффективный командный менеджмент благоприятен для любой организации, но особенно — имеющей отношение к индустрии гостеприимства. В работе гостиниц, например, очень важно совмещать "производственный" элемент своевременности обеспечения клиентов качественными жильем, едой и напитками с "человеческим" элементом высокого стандарта обслуживания, предполагающего отлаженные отношения и безупречное поведение штатных работников. Этого можно добиться, практикуя консультации, инструктирование, обсуждения с участием всей команды, обеспечивая интеграцию высокой заинтересованности в успехах производства с неподдельной заботой о людях.

Исполнительность служащих — это ключевая область результативности управления. Менеджер, тяготеющий к работе в команде, не должен "давать слабину", поскольку это может стоить ему много времени и денег, не говоря уже об эффективности работы гостиницы. Развивать и поддерживать высокий уровень исполнения обязанностей подчиненными — членами спянной ра-

бочей команды — это часть ответственности менеджера и его главная задача.

Исследование стилей управления в гостиничном бизнесе позволяет выявить соответствующие им системы менеджмента.

Система 1 — эксплуатационная: решения навязываются работникам, мотивация основывается на угрозах, недооцениваются возможности работы в команде и ресурсы межличностного общения, ответственность концентрируется на вершине организационной иерархии.

Система 2 — благосклонно-повелительная: снисходительная форма лидерства с мотивацией, основанной на системе наград. Возможности работы в команде ограничены, общение формальное.

Система 3 — совещательная: руководство вовлекает часть ответственности подчиненным, мотивацию строит на системе вознаграждения, в которой учитывается уровень сложности выполняемой работы. Высокая степень сложности и неформальность общения имеют место как по вертикали, так и по горизонтали. Ответственность за достижение целей организации выходит далеко за рамки иерархии.

Система 4 — коллегиальная: руководство вовлекает всю ответственность подчиненным, мотивируя их вознаграждением при достижении согласованных целей. Совместная работа отличается высокой степенью сложности и плодотворностью общения. Ответственность за достижение целей организации выходит за рамки всех уровней иерархии.

Названные четыре системы можно детализировать по следующим направлениям: **руководство, мотивация, общение, решения, цели и контроль** (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Организационные характеристики стилей управления гостиницей

Направление	Организационный показатель	Система 1 (эксплуатационная)	Система 2 (благосклонно-повелительная)	Система 3 (совещательная)	Система 4 (коллегиальная)
1	2	3	4	5	6
Руководство	Часть ответственности, возлагаемая на подчиненных	Фактически никакая	Незначительная	Существенная	Большая
	Степень свободы подчиненных в деловом общении с руководителями	Не очень свободны	Отчасти свободны	Вполне свободны	Полностью свободны
	Периодичность обсуждения и реализации идей подчиненных	Редко	Иногда	Часто	Очень часто

Продолжение табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
Мотивация	Преобладающие методы: запугивание (1), угрозы (2), наказание (3), вознаграждение (4), вовлечение в дело (5)	1, 2, 3, иногда 4	4, иногда 3	4, иногда 4 и 5	5; 4 — основное на определенных целях
	Уровень, которому делегирована ответственность за достижение целей организации	В основном руководящий	Руководящий и средний	Большей частью нижний	На всех уровнях
Общение	Доля совместной работы	Очень маленькая	Относительно небольшая	Средняя	Большая
	Основное направление движения информации	Спускается "сверху"	В основном спускается "сверху"	"Сверху" и "снизу"	"Сверху", "снизу" и в стороны
	Восприятие информации "сверху"	С недоверием	Вероятно, с доверием	С осторожностью	Как должное
	Точность информации, поступающей "наверх"	Обычно неточная	Часто неточная	В большинстве случаев точная	Почти всегда точная
Решения	Осведомленность руководителей о проблемах подчиненных	Не очень хорошая	Довольно хорошая	Достаточно хорошая	Очень хорошая
	Уровень принятия решения	В основном руководящий	Тактика разрабатывается на руководящем уровне; имеет место распределение обязанностей	Основная тактика разрабатывается на руководящем уровне; больше распределения обязанностей	На всех уровнях
	Вовлеченность подчиненных в процесс принятия решения, касающегося их работы	Почти нулевая	Иногда ставятся в известность	Обычно ставятся в известность	Полностью влияют
Цели	Влияние процесса принятия решений на мотивацию деятельности	Слабое	Небольшое	Небольшое	Существенное
	Форма постановки целей организации	Издаются приказы	Издаются приказы, делаются корректирующие замечания	Обсуждаются приказы	В результате работы группы (за исключением кризисов)
	Степень скрытого недовольства поставленными целями	Высокая	Умеренная	Временами слабая	Совсем незначительная

Окончание табл. 4.1

1	2	3	4	5	6
Контроль	Уровень, которому делегированы функции контроля и проверки	Самый высоко-легированный руководящий	Руководящий	Умеренное распределение и на средние уровни	Широко распределены
	Наличие неформальной организации, выступающей против официальной	Возможно	Обычно	Иногда	Имеет такие же цели, как и официальная
	Использование показателей себестоимости, продуктивности и др.	При разработке тактики, назначениях	Для награждения, наказания	Для награждения, стимулирования к самореализации	Для саморегуляции, ре-шения проблем

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Назовите и охарактеризуйте основные элементы эффективного управления.
2. Как вы понимаете методы управления? В чем их отличие от стилей управления?
3. В чем суть работы сотрудников в области экономического управления гостиницей?
4. По каким экономическим показателям оценивается эффективность работы гостиницы?
5. В чем отличие организационно-административных методов от экономических?
6. Как воздействуют организационно-административные методы: а) на структуру управления; б) процесс управления?
7. В чем суть социально-психологических методов управления?
8. Представьте классификацию стилей управления.
9. Охарактеризуйте стили управления по Блейку и Моутон (управленческая решетка ГРИД).
10. Какие системы менеджмента выявляются на основе исследования стилей управления?

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

5.1. Трудовой процесс гостиницы

5.1.1. Особенности трудового процесса

Однозначное толкование сущности работы в сфере гостеприимства не выработано. Опрос служащих гостиничного сервиса позволяет сделать некоторые обобщения.

Преимущества труда в сфере гостеприимства*:

- непосредственная вовлеченность в рабочий процесс, независимость, самостоятельность;
- хорошие профессиональные контакты, доступность руководства;
- возможность обучения;
- комфортные производственные условия;
- быстрое развитие гостиничной индустрии;
- работа считается престижной, дает возможность путешествий.

Недостатки труда в сфере гостеприимства*:

- удлиненный рабочий день, ночные смены, выходы во внеурочное время;
- низкая оплата труда обслуживающего персонала;
- стрессовая среда, высокие стандарты обслуживания гостей;
- рутинность работы, проблематичность карьерного роста, отсутствие признания;
- постоянная нехватка рабочей силы, недоукомплектованность персонала, слабая мотивация работников.

Можно отметить, что немногие сферы труда располагают такими возможностями в отношении карьерного роста и условий оплаты, как гостиницы и рестораны, однако не все работники их правильно оценивают. В частности:

- жилье предоставляется персоналу гостиницы как часть пакета услуг либо за минимальную арендную плату;

* Пункты расположены в порядке убывания значимости показателя.

• поскольку комнаты для проживания персонала находятся в пристройках гостиницы либо в непосредственной близости к ней, работники экономят на оплате проезда на работу;

• отопление, освещение, вода и другие удобства предоставляются бесплатно;

• по месту работы предоставляется питание (как во время исполнения служебных обязанностей, так и вне службы);

• форменная одежда, как правило, входит в пакет услуг, что избавляет от затрат на рабочий гардероб;

• разрешается пользоваться услугами прачечной гостиницы.

Отношение различных категорий служащих отелей к факторам вознаграждения за труд весьма неоднозначно. Чтобы понять, чего хотят люди, их попросили расположить в порядке убывания (от 1 до 10) факторы оплаты труда (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Факторы вознаграждения за работу

Фактор	Обслуживание предприятий общественного питания	Рецепция	Служба поддержки чистоты и порядка	Бухгалтерский учет и контроль	Отдел сбыта	Нижший уровень менеджмента	Отдел управления кадрами
Хороший заработок	1	1	2	1	2	1	3
Гарантия занятости	3	4	1	4	4	5	6
Возможности служебного роста	2	2	5	2	1	4	1
Хорошие условия труда	4	1	3	4	5	2	4
Интересная работа	6	5	4	3	3	3	2
Уважение к профессии	5	3	6	6	6	6	5
Лояльность руководства	7	7	7	8	8	7	7
Вовлеченность в рабочий процесс	9	8	8	7	7	8	8
Справедливая дисциплина	8	9	9	9	9	9	9
Сочувствие и личная помощь членов коллектива	10	10	10	10	10	10	10

Опытный менеджер должен принять это к сведению, чтобы использовать, определяя способы поощрения и вознаграждения за высокую эффективность труда.

Ряд служащих высказывают недовольство условиями работы в ночную смену. Но такова специфика трудового процесса гостиницы, и с этим нельзя не считаться. Отели высокого класса гор-

дятся круглосуточным предоставлением услуг гостям. Часть персонала работает в ночную смену (с 23 часов до 7 утра). Это служба рецепции, телефонисты, обслуживания номеров, охранники. Кроме того, в состав ночной смены входят уборщики и официанты. Весь персонал находится под ответственностью ночного управляющего. Когда последний гость удаляется в номер, основная задача управляющего — контролировать ночную работу: проверять чеки в баре, ресторане и отделе обслуживания номеров, выписку расчетов за обслуживание. Последние должны закончиться до 7.30 утра, поскольку именно в это время постояльцы начинают в спешке выписываться из отеля.

Трудности в определении производительности труда работников гостиницы связаны с неосязаемой природой обслуживания гостей. Результаты сложно проконтролировать, а следовательно, и измерить его производительность. Задача менеджмента — выявить факторы, влияющие на эффективность работы сотрудников отеля (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Факторы производительности труда в гостинице

Для повышения производительности труда персонала отеля необходима координация деятельности групп, на которые разбит весь штат служащих. От нее зависит поведенческая и рабочая модель гостиницы. Чтобы воздействовать на группы для достижения высокого качества сервиса и повышения эффективности труда, менеджер должен изучить процесс формирования и функционирования каждой группы, а также ее влияние на поведение и производительность труда каждого сотрудника.

Что представляет собой **группа** в отеле? Не существует общепринятого определения этого понятия. Главная черта группы: каждый участник считает себя ее составляющей. Всем группам как коллективам людей свойственны следующие признаки:

- определенное членство;
- групповое сознание;
- осознание общей цели;
- взаимная зависимость;
- взаимодействие;
- способность выступать единой командой (использовать общий подход).

Очень важно принимать во внимание как структуру группы, так и процессы, происходящие в ней, осознавать их влияние на поведение индивидов. С точки зрения менеджмента, группы — это объединения лиц, которые:

- а) взаимодействуют друг с другом;
- б) понимают друг друга;
- в) воспринимают себя как часть коллектива.

Большинство видов деятельности и процессов, протекающих в рабочих ситуациях, требуют определенной степени готовности действовать в группе и одновременно — проявлять индивидуальность (на этом важном моменте следует акцентировать особое внимание). Недалековидные менеджеры не в полной мере оценивают значимость группы и роль социальных факторов в процессе трудовой деятельности.

Отель — это команда людей, а не собрание индивидов. Покупатели гостиничной услуги (гости) через вертикальные и горизонтальные коммуникации используют **объединенные** способности персонала.

Структура **в е р т и к а л ь н о й** работы команды усиливает вертикальную связь по уровням управления (группа, расположенная в иерархии выше, является зависимым и связующим (с другими уровнями) звеном), совершенствует потоки связи, принимает и согласовывает относящиеся к ее компетенции решения. Кроме того, члены одной команды также могут служить связующим звеном между различными группами на одном уровне, что способствует развитию и совершенствованию отношений координации в рамках **г о р и з о н т а л ь н о й** коммуникации. Таким образом, не только члены группы должны работать как одна команда, но и каждая команда заинтересована в сотрудничестве с другими объединениями, чтобы общий результат был высоким. Гармоничные рабочие отношения и действие одной командой улучшают имидж отеля, облегчают труд, укрепляют

дружбу и сотрудничество между людьми и в более полной мере удовлетворяют запросы клиентов. Помогая другому делать его работу, ты можешь рассчитывать на ответную помощь. От того, что клиент отеля будет обслужен по высшему разряду, выиграет каждый сотрудник. И наоборот, если штат кухни не справляется со своей работой, то даже самые вышколенные официантки не смогут компенсировать посетителю разочарование от некачественно приготовленной еды. Работа в команде — не только помощь друг другу, но и решение всех проблем в комплексе.

Можно выделить шесть основных параметров построения сплоченной команды в отеле.

♦ **Выявление проблемы и определение цели создания команды.** При комплектовании группы для специального проекта важным является желание и готовность каждого члена поддерживать процесс построения сплоченной команды. В соответствии с проблемой отеля определяются цели и соответственно формируется команда для их осуществления. К примеру: привлечение клиентов, занятие определенной рыночной ниши, снижение цен, расширение перечня форм дополнительного обслуживания гостей, национальная кухня и др.

♦ **Сбор информации о проблеме.** О возможных трудностях становится известно при коллективных обсуждениях наиболее сложных вопросов, при анализе периодически возникающих сложностей и конфликтных ситуаций.

♦ **Постоянное общение с членами группы.** Всестороннее обсуждение насущных, злободневных дел должно проходить как можно чаще и в свободном порядке. Лидер группы участвует в нем наравне со всеми, одновременно поощряя коллег делиться своими взглядами по затронутой теме.

♦ **Планирование изменений.** Членам группы важно учиться совместно планированию с анализом преград, мешающих эффективности операций. Каждый член группы должен развивать в себе умение искать компромиссные решения, а команда в целом — устанавливать общие цели, принимать решения и выстраивать стратегии, исключающие возможность конфликта.

♦ **Выполнение планов.** Команда должна последовательно решать поставленные задачи, привлекая и других сотрудников отеля, без информирования и участия которых может затормозиться процесс выполнения плана.

♦ **Оценка способности группы работать в команде.** Регулированию успешной работы группы способствует свод правил, обязательных к соблюдению каждым из ее членов. Последующая оценка того, как эти правила выполняются, обязательна.

Если какой-либо пункт отрицается или вызывает сомнения, группа должна обсудить это, чтобы переоценить или дополнить правила.

Следует иметь в виду, что огромной помехой для командной работы выступает недостаток общения и взаимопонимания внутри группы. Одной из причин этого может быть высокое самомнение кого-либо из членов группы, переоценка собственной роли в работе с клиентами. Такие настроения следует изживать, если ты работаешь в команде.

Создание сплоченного коллектива является результатом практических мер, прежде всего тщательного подбора персонала, выполнения вышеперечисленных условий (параметров), проведения регулярных тренировок, консультаций, собраний обслуживающего персонала, его ориентации на максимально внимательное отношение к потребителям. Очень важное условие — понятная и прозрачная система вознаграждений в дополнение к формальной оплате труда.

Кроме того, рассмотрим ряд определяющих критериев работы команды.

Состав группы подразумевает следующие понятия:

- *размер группы.* Оптимальный для эффективной работы размер зависит от многих причин. Существует мнение, что труднее достичь слаженности в группе, насчитывающей более 10—12 человек. По мнению А. Бергера и Н. Вангера, коллектив крепче сплочается, если в нем работает от 6 до 10 человек. С разрастанием группы усложняются процессы коммуникаций и координации, возникает больше проблем, действиями людей труднее управлять, они требуют усиления контроля. В крупных группах больше нарушений. Кроме того, увеличивается риск распределения людей на подгруппы и возникновения трений между ними;

- *совместимость членов группы.* Чем более однороден состав группы по происхождению, интересам, выбору ценностных ориентиров, тем легче сплотить ее в микроколлектив. Различия характеров и способностей отдельных членов объединения могут обогатить группу, придать ей особенный колорит, но одновременно в них кроется причина срывов и конфликтов;

- *постоянство состава.* Групповой дух и отношения сотрудничества развиваются постепенно. Сплоченность группы достигается, если люди вместе работают довольно продолжительное время, достаточное, чтобы лучше узнать друг друга. Частая смена состава группы оказывает плохое воздействие на ее моральный и социальный климат.

Рабочая атмосфера включает следующие составляющие:

- *род (характер) задания.* Люди, вовлеченные в одинаковую работу, выполняющие схожее задание или сталкивающиеся с общими проблемами, быстрее приходят к согласию. Характер задания может способствовать их объединению. Пример — регистраторы, работающие в большом международном отеле;

- *окружающая обстановка и общение.* Если группа сосредоточена в одном помещении и рабочие места расположены компактно, это помогает сплоченности. Чем свободнее протекает общение, тем больше вероятность сближения группы. У обслуживающего персонала, рассредоточенного по разным корпусам, чувство групповой принадлежности ослаблено. Однако в отдельных случаях изолированность от других работников способствует укреплению сплоченности. Пример — малочисленные ночные дежурные;

- *технология и метод выполнения работы.* На сплоченность группы благотворно влияет характер рабочего процесса, предполагающий использование технологий, требующих ловкости или особых умений. Например, в маленьком высококлассном отеле, славящемся своей кухней, бригада поваров должна четко взаимодействовать и тесно сотрудничать, чтобы обеспечивать эффективность производства.

Организационные аспекты включают следующие понятия:

- *управленческий стиль.* Деятельность группы определяется характером управления и лидерства. Стиль лидерства влияет на отношения между группой и администрацией и является фактором сплоченности группы. Рядовым членам не безразлично, в какой манере управляющий дает им рекомендации, поощряет, поддерживает, направляет, побуждает к участию, разрешает проблемы и конфликты между членами коллектива;

- *успех и положительная мотивация.* Чем успешнее группа, тем более сплоченной она может быть, а сплоченные группы быстрее других добиваются успеха. Победы имеют сильное положительное мотивирующее воздействие на уровень производительности труда. Успех (или вознаграждение) как положительная движущая сила воспринимается членами группы по-разному. Однако безусловно положительной бывает реакция всех на удачное завершение общего трудного задания, одобрение и похвалу со стороны администрации, повышение служебного статуса, выражение уважения, прибавку к заработной плате;

- *линии поведения и действия персонала.* Система оценки труда членов группы играет важную роль. Это следует иметь в виду при формировании системы перевода (продвижения) по службе, разработке правил поведения, определении возможностей для личного общения и развития. Гармония в группе

достигается, если поведение и действия персонала воспринимаются адекватно и все члены выполняют свою работу так, как того требует администрация;

- *внешняя угроза*. Сплоченность в группе возрастает перед общей внешней угрозой (введением новых технологий, переходом на новые методы работы, назначением нового руководителя, наступлением конкурентов) и может стать более устойчивой, чем была, даже после прохождения точки высшего напряжения. Конфликт между группами может послужить усилению сплоченности каждой из них, а в отдельных случаях — и обих групп между собой.

Развитие и созревание группы предполагает длительный путь с преодолением следующих стадий:

- *образование группы*. Несколько личностей объединяются, устанавливают пробные цели и нормы поведения, распределяют обязанности и компетенции, определяют иерархическую структуру группы, стиль лидерства, индивидуальные роли. На этой стадии члены группы могут испытывать беспокойство, стараться произвести впечатление на других. Она позволяет проверить кто чего стоит, представить себя частью группы;

- *"штурм"*. Узнав друг друга лучше, члены группы более открыто и настойчиво продвигают свои идеи. При этом возможны несогласия, споры и изменения характера задания. Стадия "штурма" очень важна. Если она пройдет успешно, это преобразит группу, выделит в ней наиболее значимые структуры, придаст осмысленность действиям;

- *обычное состояние*. Когда конфликты преодолены, а враждебность погашена, группа становится контролируемой и управляемой, ее члены выполняют указания лидера, придерживаются стандартов и в соответствии с ними выстраивают свое поведение. Такая обстановка располагает к изучению потребностей членов группы и их удовлетворению через включение в общие планы, согласующиеся с принятыми стандартами и целями группы.

Успешно преодолев все три стадии, группа будет иметь надежную структуру, позволяющую действовать в единой команде. Это помогает концентрироваться на достижении намеченной цели и выполнении общего задания, добываясь высоких результатов.

Перечисленные стадии являются основой создания эффективной команды.

Резюмируя изложенное, следует отметить, что групповая работа — характерный признак всех отелей. Она определяет индивидуальное поведение сотрудников и успех предприятий индустрии гостеприимства. Гармоничные трудовые отношения и хорошая работа в команде увеличивают шанс достижения высокого

уровня морального удовлетворения как сотрудниками, так и клиентами.

5.1.2. Содержание трудового процесса на гостиничном предприятии

На начальном этапе создания любой гостиничной структуры ставятся задачи, которые распределяются между исполнителями. Вопрос о содержании задач — "что?" — в последующем перерождается в вопрос "как?", адресуемый прежде всего менеджеру. Только решив его, можно четко и своевременно давать сотрудникам рабочие инструкции. Если указания менеджера будут слишком общими, это снизит качественный уровень их выполнения. Поэтому необходимо ясно формулировать цель, определяя результат работы в идеальном варианте. Следовательно, менеджеру, готовящему рабочую инструкцию, в которой содержатся указания о начале и конце работы, должно быть ясно самому, чего он ожидает от человека, на которого возлагает ответственность за выполнение задачи. В рабочей инструкции следует отметить возможные сложности или особенности, указать средства выполнения задания.

В гостиничном комплексе ежедневно циркулирует множество рабочих инструкций. Так, инструкция по обслуживанию банкетов предусматривает согласование работы многих сотрудников и служб. Это необходимо, чтобы обеспечить бесперебойность и высокое качество процесса. В рабочих инструкциях расписываются время и место приложения труда каждого сотрудника в отдельности (рис. 5.2).

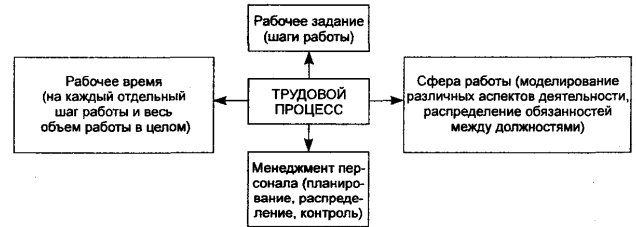


Рис. 5.2. Содержание трудового процесса гостиничного предприятия

Основными направлениями работы менеджера гостиницы являются: потребительский сервис, узаконенный менеджмент, ори-

ентация на прибыль, планирование, операционный менеджмент, менеджмент развития коллектива и личная эффективность.

Потребительский сервис. Функция менеджера по работе с коллективом в этой области полностью выполнена, если:

- потребителю представлен индивидуальный позитивный персональный образ отеля;
- микроклимат и окружение вызывают восхищение;
- потребности и запросы гостя учтены, и он обратил на это внимание;
- с потребителем налажена обратная связь;
- проблемы гостя своевременно выявляются и решаются к его удовольствию, качественно и в срок;
- методы, процедуры и практика обслуживания исследуются, оцениваются, утверждаются и развиваются в соответствии со стандартами потребительского сервиса;
- цели удовлетворяются, а критерии совершенствуются.

Узаконенный менеджмент. Осуществление управления в данном случае подразумевает:

- установление ответственности в пределах определенной области, соблюдение правил безопасности, гигиены и охраны труда;
- надежную защиту здоровья и жизни сотрудников и гостей;
- выполнение установленных правил поведения в случае пожарной тревоги;
- разработку и соблюдение стандартов персонального здоровья и гигиены;
- организацию труда, поддержание и совершенствование рабочей атмосферы;
- контроль за оборудованием и запасами товаров, выявление дефектов в оборудовании и своевременное информирование о них по инстанции;
- подчинение работы менеджера организационным стандартам, выбор эффективного стиля управления;
- стимулирование эффективности труда, поиск путей его рационализации;
- систематическое повышение квалификации членов рабочей группы;
- ведение учета и документооборота в соответствии с инструкциями.

Ориентация на прибыль. Выполнение данной функции означает:

- сбор информации для прогноза продаж товаров и услуг отеля;
- участие в формировании и выполнении плана продаж;
- ведение ценовой политики с использованием методов стимулирования и ценовых скидок;

- поиск возможностей для увеличения продаж;
 - внесение рекомендаций в отношении развития отеля и сбыта продукции и услуг;
 - изучение направлений затрат и контроль за соответствием расходов бюджету;
 - обучение членов команды технике продажи, неуклонное повышение производительности труда;
 - достижение целей бизнеса.
- Планирование.** В обязанности менеджера входит:
- планирование человеческих и материальных ресурсов в соответствии с бюджетом;
 - определение целей, составляющих стратегию бизнеса;
 - согласование и корректировка целей команды и отдельных личностей;
 - согласование запланированных действий, уточнение крайних сроков их выполнения, обсуждение с группой и (при необходимости) изменение;
 - консультирование команды по проблемным вопросам, выявление резервов для улучшения сервиса;
 - участие в мероприятиях по минимизации проблем отеля, инициирование улучшений в его работе, предложение эффективных управленческих решений.

Операционный менеджмент. Работа с коллективом в данной области имеет целью:

- привести операции и процедуры менеджмента в соответствие с качественными и количественными стандартами исполнения задания;
- создать и поддерживать условия, необходимые для эффективной работы;
- обеспечить соответствие требованиям НОТ;
- приучить членов команды качественно работать при минимальном надзоре;
- добиться оптимального использования человеческих и материальных ресурсов, которое удовлетворяло бы как бюджетным требованиям, так и потребностям клиентов;
- научить сотрудников в точности выполнять правила обращения с наличными деньгами;
- создать атмосферу взаимовыручки в работе;
- отрегулировать процедуры устного и письменного общения персонала, облегчающие взаимопонимание, повышающие эффективность выполнения обязанностей и гармонирующие рабочие отношения;
- установить продуктивные рабочие отношения на всех уровнях, выявлять и минимизировать межличностные конфликты;

- подбирать новых сотрудников, сообразуясь с интересами и правилами отеля;

- накапливать, хранить и при необходимости восстанавливать информацию;

- укреплять авторитет и ответственность старшего менеджера.

Менеджмент развития коллектива. Действия менеджера имеют целью:

- усвоение группой стандартов исполнения и потребительского сервиса;

- обучение всего коллектива и каждого индивида в соответствии с целями гостиницы и ее бизнес-планами;

- планирование повышения квалификации служащих в соответствии с выявленными потребностями отеля;

- групповое и индивидуальное обучение на основе стандартов отеля;

- развитие команды посредством запланированных действий, повышающих моральный уровень работников и их ответственность перед отелем;

- мотивацию персонала на основе одобрения, вознаграждения и стимулирования;

- формирование обучающих и развивающих программ, соответствующих целям отеля;

- внесение вклада в улучшение процессов развития гостиницы;

- установление обратной связи между менеджером и отдельными членами группы через поощрение, составление планов индивидуального развития;

- обучение аутотренингу (индивидуальному и групповому) во время ежедневного исполнения обязанностей;

- поощрение членов команды, предлагающих конструктивные идеи;

- делегирование права рассматривать вопросы по дисциплине и жалобам отделу по работе с кадрами.

Личная эффективность. Данная функция требует от менеджера:

- выявлять потребности саморазвития и согласовывать их с планом персонального развития и обязательствами, связанными с его исполнением;

- изучать и оценивать планирование персональной работы и его исполнение;

- выдвигать инициативы, способствующие саморазвитию, а главное — расширяющие поле для эксперимента в условиях современных вызовов, обогащающих отель новым опытом;

- анализировать претензии служащих, реагировать на них, в том числе методом убеждения;

- использовать в работе накопленный опыт, знания и эффективную практику;

- своим примером учить подчиненных сосредоточиваться на главном, действовать энергично, проявлять упорство в достижении результатов;

- воспитывать в работниках восприимчивость к новаторству и одновременно уважение к традициям отеля;

- добиваться соблюдения стандартов, лишь в исключительных случаях прибегая к авторитету линейного менеджера.

Таким образом, обязанности менеджера отеля распределяются по трем основным направлениям работы.

Общие обязанности:

- достижение целей группой;

- определение групповых задач и планирование работы;

- распределение ресурсов;

- распределение обязанностей и обеспечение соблюдения дисциплины;

- контроль качества, проверка эффективности и поддержание прогрессивного развития.

Командные обязанности:

- поддержание командного духа, цементирующего команду;

- укрепление целостности группы как трудового объединения;

- определение норм и поддержание дисциплины;

- налаживание системы общения внутри группы;

- тренинг группы и назначение микролидеров.

Индивидуальные задачи:

- выявление потребностей каждого члена группы;

- внимание к персональным проблемам;

- укрепление и поддержка личного статуса сотрудников;

- урегулирование конфликтов между групповыми и индивидуальными интересами;

- тренинг личности.

Эффективно организовать трудовой процесс в гостинице помогает составление служебного расписания и контрольных листов.

Служебное расписание. Целью служебного расписания является учет, с одной стороны, потребностей гостиницы, а с другой — пожеланий персонала (например, по организации рабочего времени). При его составлении выделяются трудовые сферы, предполагающие различную загруженность отдельных сотрудников (зал ресторана, кухня, отдел горничных и т.д.). При этом менеджер ориентируется на прогнозные показатели, что позволяет сократить расходы на персонал, избежать неэффективного использования трудовых ресурсов, не снижая при этом количес-

тва и качества услуг для клиентов. Устанавливается средняя загрузка в день или неделю с учетом особых мероприятий (банкетов, конференций, заседаний и т.п.). Учитываются дополнительные факторы влияния на экономикку предприятия (реклама, содействие продаже и т.п.). Таким образом, максимально полно принимаются во внимание все трудозатраты.

Для того чтобы обеспечить соблюдение стандарта услуг в каждой из сфер деятельности, необходимо учитывать масштабы работы. К примеру, количество гостей, которое может обслужить сотрудник отдела сервиса, зависит прежде всего от уровня сервиса: высокий уровень предполагает большой масштаб работы. При этом особое внимание обращается на объем времени для подготовительных работ.

Гостиничный комплекс должен быть постоянно готов к обслуживанию различного (как большого, так и малого) количества гостей. В необходимых случаях составляются посменные расписания, в которых учитываются сотрудники, привлекаемые на неполный рабочий день.

Контрольные листы. С помощью контрольных листов в гостиницах и ресторанах проверяется соответствие процесса труда в различных сферах установленным стандартам качества. Они представляют собой перечни требований к процессу обслуживания, разрабатываемые для каждого структурного подразделения. Это способствует выработке и соблюдению единых стандартов качества в отношении обслуживания клиентов в различных регионах.

Систематический анализ трудового процесса и опросы гостей позволяют проверить, соблюдаются ли стандарты качества, и разработать предложения по улучшению сервиса. Контрольные листы со временем уточняются, дополняются, корректируются.

В гостинице на основе контрольных листов проверяются:

- качество уборки номеров горничными;
- гигиена на кухне;
- порядок подготовительных работ на кухне и в ресторане;
- эффективность работы сотрудников;
- качество рекламы и успешность реализации продукции и др.

Анализ контрольных листов позволяет выявить:

- а) дублирование видов работ в гостинице;
- б) взаимозависимость видов деятельности по времени и по сути;
- в) основные и вспомогательные по своему характеру виды работ.

Контрольные листы влияют на производительность труда новых сотрудников, упрощая для них процесс усвоения стандартов качества. Благодаря данным инструментам выявляются силь-

ные и слабые стороны работы гостиницы, оптимизируются трудозатраты.

5.2. Управление затратами труда

Моделирование процессов труда в гостинице и ресторане ведется с учетом ориентации предприятия на доходность (прибыль) и рынок потребителя. **Ориентация на доходность** означает стремление к получению максимальной прибыли любыми средствами (даже за счет сокращения издержек до минимума в ущерб качеству обслуживания). **Ориентация на рынок** преследует целью максимально полное удовлетворение потребностей клиентов (даже себе в убыток), чтобы завоевать рыночную нишу. Ориентация гостиницы оказывает существенное влияние на стиль менеджмента, выбор методов контроля, калькуляцию цен и использование инструментов маркетинга в целом. В любом случае размеры расходов гостиницы и ресторана обусловлены рядом факторов.

♦ **Источники и размер доходов гостиницы.** Достаточная доходность гостиницы позволяет обновлять основные средства, что в конечном итоге привлекает потребителя и еще более ориентирует гостиницу на рынок.

♦ **Структура расходов.** Для большинства гостиниц приоритетом является постоянное увеличение расходов, связанных с улучшением имиджа предприятия: качества основных фондов, интерьера и экстерьера отеля. Вместе с тем отдельные затраты практически не зависят от оборота гостиницы (на уборку помещений, мойку посуды, оплату труда персонала и др.). Управление расходами во многом определяется вектором политики гостиницы: если он направлен на рынок, то потребуются больше средств на постоянные расходы, а если на прибыль — фиксированные расходы минимизируются.

♦ **Спрос на продукт и услуги.** Для гостиниц и ресторанов характерно высокое колебание спроса, связанное с сезонностью, отрывчивостью на политические события и др. Загруженность гостиницы неодинакова в разные дни недели (месяца). Нестабильность в обороте создает для менеджмента множество проблем: недоиспользование мощностей в сочетании с высокими фиксированными расходами; усложненность планирования и прогнозирования показателей работы гостиницы; приспособление непостоянных расходов к колеблющемуся объему оборота; затрудненность ценообразования.

♦ **Форма услуг.** Гостиницы и рестораны оказывают множество услуг. Объем предложения и его содержание прямо пропорцио-

нально влияют на размер и структуру издержек. Поскольку специфика работы ресторана (скоропортящиеся продукты, индивидуальность потребления и др.) предполагает зависимость от спроса, это определяет его ориентацию на рынок.

В конечном итоге главным требованием к процедуре управления процессом труда гостиницы является минимизация издержек при стабилизации и улучшении качества услуг. Хотя структуры расходов всех гостиниц и ресторанов довольно схожи, каждому отелю целесообразно разрабатывать собственный "менеджмент издержек" (управление расходами). Одних статистических данных для этого мало. К примеру, можно ли сказать, что конкурент работает лучше, только потому, что у него затраты на персонал ниже? Конечно, нет. В настоящее время владельцы гостиниц вынуждены покрывать растущие затраты на зарплату персонала повышением цен на блюда, напитки или номера. Жесткая конкуренция ограничивает рост цен. Чтобы остаться на данном рынке, необходимо прогнозировать и устанавливать цены, учитывая спрос потребителей и ценовую политику конкурентов. А чтобы занять достойное место в индустрии гостеприимства, надо искать средства, придающие неповторимую привлекательность вашему продукту. Хороший сервис обеспечивают высококвалифицированные специалисты, труд которых должен соответствующим образом оплачиваться, что всегда было и будет дорого.

Повышение расходов на зарплату обоснованно, если ему сопутствует повышение производительности труда персонала. Владелец гостиницы, менеджеры разных уровней должны постоянно контролировать ход работ, с тем чтобы совершенствовать трудовой процесс, поднимать его эффективность, модернизировать аппарат управления, повышать квалификацию персонала. Цель состоит не в том, чтобы побороть "выжать" из сотрудников. Точный анализ хода работы способствует облегчению труда, улучшению показателей качества обслуживания гостей.

Задача владельцев гостиниц и менеджеров — создавать условия, в которых участники трудового процесса были бы заинтересованы самостоятельно облегчать свой труд. Это выгодно для всех, поскольку цели достигаются с меньшими затратами. Облегчение труда не всегда означает уменьшение его количества. Разумеется, масштабы работы должны быть реальными и достижимыми. Их следует рассматривать как инструмент планирования персонала (рис. 5.3).

Рассмотрим подробнее этапы планирования трудовых затрат в гостинице.

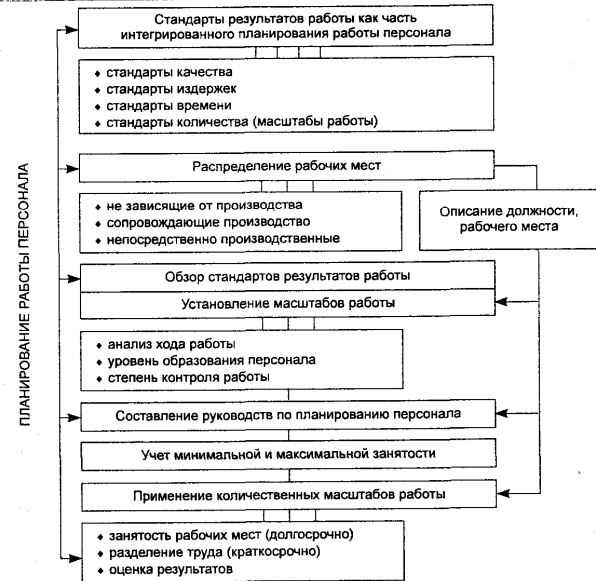


Рис. 5.3. Масштабы работы как инструмент планирования трудовых затрат служащих отеля

Стандарты результатов работы. Для установления стандартов необходимо определить предпосылки, технологию и задачи труда. Стандарты учитывают тип организационной структуры гостиницы и уровень квалификации и образования персонала.

Результаты работы гостиницы можно рассматривать как а) достижение планируемых показателей за установленный срок, б) обеспечение необходимого оборота (в рублях) за определенный промежуток времени.

Как следует из рис. 5.3, стандарты результатов работы отеля охватывают такие показатели, как:

а) *качество* — определяют, как и на каком качественном уровне должна быть выполнена работа;

б) *издержки* — устанавливают предел затрат на осуществление конкретного вида работы;

- в) *время* — когда должна быть выполнена задача;
 г) *количество* — регламентируют, сколько и чего должно быть сделано в ходе работ.

Примерное содержание стандартов приводится в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Характеристика возможных стандартов результатов работы
 в гостиницах

Участок работы	Функция	Единица стандарта
Служба приема Служащие приемной Портье Посылные Телефонная служба	Размещение	Число прибывших, выбывших
		Число занятых номеров за одну рабочую смену
Служба эксплуатации номерного фонда Горничные Дежурные на этажах Персонал по уборке, мойке окон	Размещение	Число занятых номеров или площадь убранных помещений, м ²
		Число номеров за рабочую смену
		Площадь убранных помещений, м ² /ч
		Количество окон, вымытых за рабочую смену
Сервис ресторана Старший официант Официанты Официант по вину	Питание	Число гостей во время завтрака, обеда, ужина
		Число приборов во время завтрака, обеда, ужина
		Оборот напитков за рабочую смену
Кухня Повара		Количество блюд за рабочую смену
		Оборот напитков за рабочую смену
Бары Бармены		Оборот напитков за рабочую смену
Сервис на этажах Официанты		Число выписанных счетов за рабочую смену
Сервис банкетов Старший официант Официанты		Число гостей на одном мероприятии (обед, ужин, бал, банкет-коктейль, конференция)

Соблюдению стандартов способствуют тренинг-мероприятия, а также целенаправленный контроль (что не исключает возможность самоконтроля каждого сотрудника) и оценка результатов со стороны начальника.

Стандарты как средство менеджмента должны периодически пересматриваться и по возможности совершенствоваться.

♦ **Распределение рабочих мест.** Особое место в управлении трудозатратами в гостиницах занимает определение должностей и категорий работников, необходимых для выполнения конкретных видов работ.

Долгосрочное планирование персонала играет ключевую роль в составлении детальных прогнозов деятельности гостиниц. Количество работников согласовывается с ожидаемой загрузкой

гостиницы. Некоторые должности должны быть заняты для обеспечения готовности предприятия к любой ситуации.

Как видно на рис. 5.3, существуют три базовые категории должностей гостиницы, различающиеся отношением к производству.

Не зависящие от производства должности замещаются без учета ожидаемого оборота и создаются на основании решений менеджера, принимаемых в русле политики гостиницы. К этой категории относятся руководители отделов, дирекция (администрация), часть персонала службы обслуживания. Они обеспечивают постоянную готовность гостиницы к приему гостей.

Сопровождающие производство должности находятся в определенной зависимости от оборота предприятия, числа обслуживаемых гостей. Они планируются и замещаются в соответствии с прогнозами предприятия и на основании стандартов результатов работы. К данной категории относятся, в частности, служащие на этажах, портье, кассиры. Эти должности создаются и упраздняются по необходимости.

Непосредственно производственные должности зависят напрямую от числа обслуживаемых гостей (оборота предприятия). Они вводятся в соответствии со стандартами работы и ежедневными колебаниями производства. Кроме горничных, поваров, официантов, барменов и других служащих гостиницы к этой категории относят дополнительный персонал, привлекаемый на короткий срок, в частности, чтобы решать проблемы гостиницы в часы пик.

Планирование и контроль за распределением рабочих мест и его согласованием с ожидаемым объемом оборота предприятия определяют успех или неудачу менеджмента гостиниц.

♦ **Гибкость рабочего времени** (обзор стандартов результатов работы и установление масштабов работы). Особую значимость в блоке управления трудозатратами имеет гибкость рабочего времени в гостиницах. Нужный работник должен находиться в нужное время в нужном месте.

Разная интенсивность труда, сверхурочное рабочее время, слабопланируемое свободное время, а также негибкие графики работы негативно сказываются на рынке рабочей силы индустрии гостеприимства. Если сотрудники не удовлетворены своим трудом, то следует ожидать, что в данной гостинице не будет и довольных гостей. В сфере гостиниц и ресторанов целесообразно использовать гибкий режим труда. Система гибкого рабочего времени представлена на рис. 5.4.

Система рабочего времени обусловлена типом предприятия, состоянием рынка труда, производственной мощностью и,

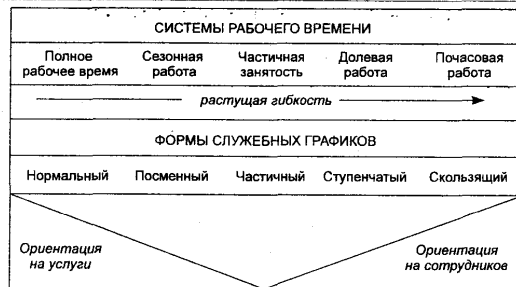


Рис. 5.4. Система гибкого рабочего времени

не в последнюю очередь, количественной потребностью в сотрудниках.

Рабочее время гостиничного предприятия нужно рассматривать в аспекте преимуществ и недостатков. Многие работники позитивно воспринимают возможность наслаждаться свободным временем, когда большинство граждан работают. Это позволяет посещать выставки, поликлиники, парикмахерские, магазины, госучреждения в часы, когда наплыв людей минимален.

Однако по правилам гостиниц служащим приходится длительное время проводить на работе, что не всем нравится.

В течение многих лет применялись только две системы рабочего времени: полная смена и частичная занятость. Последняя форма нуждается в уточнении: между отдельными блоками работы сотрудник свободен только несколько часов, которые трудно организовать рационально, чтобы провести с пользой для себя. Работнику приходится целый день (с раннего утра до позднего вечера) находиться в гостинице, не имея времени для других дел.

В классических моделях рабочего времени трудовая смена составляет блок длительностью 8 часов (обычно утренняя смена, обеденная, вечерняя и ночная). Ее неподвижность оборачивается пустой тратой времени или потребностью в сверхурочной работе, когда объем работы не укладывается в рамки смены.

Сегодня многие предприятия, подчиняясь тарифному соглашению, отказываются от недельного графика и переходят на гибкий месячный режим, исключающий потребности в частичной занятости.

Новая модель рабочего времени преследует две основные цели: четкость планирования занятости персонала и удовлетворен-

ность сотрудников. Это достигается суммированием часов работы. В данном случае ежедневное рабочее время составляет от 6 до 10 часов. Ведется позитивный счет (до +40 часов за пятидневную неделю) и негативный (до -20 часов) с непрерывным (текущим) возмещением (уравниванием) счета. Работник осознает свою причастность к доходам предприятия, он не отбывает смену, как раньше, а участвует в общем хорошо спланированном процессе. Тем большее удовольствие приносит заслуженное свободное времяпрепровождение.

Система требует детального планирования персонала и точного знания ожидаемого развития предприятия. Менеджер отдела, руководствуясь прогнозными и экспертными данными, а также результатами анализа за прошедший период, определяет часы пик для каждого из дней планируемого периода. Он устанавливает, сколько сотрудников и какой квалификации потребуется в определенное время суток, и составляет план занятости. Допустим, директор ресторана продумывает план на недельный будущий недели. Он знает, что обычно с 8 до 12 часов и с 18 до 22 часов — наибольший объем работ, и выполнять его должны никак не меньше четырех сотрудников, а с 6 до 8 часов и с 14 до 18 — достаточно двух. Наглядно процесс планирования представлен на рис. 5.5. Директор поделил рабочий день на блоки по два часа. Минимальная занятость сотрудников составляет 6 часов (3 блока), а максимальная — 10 часов.

Сотрудник	Часы	06.00–08.00		08.00–10.00		10.00–12.00		12.00–14.00		14.00–16.00		16.00–18.00		18.00–20.00		20.00–22.00		22.00–24.00		24.00–02.00		
А	6																					
Б	8																					
В	10																					
Г	6																					
Д	8																					
Ж	6																					
З	6																					
И	8																					
Всего блоков		2		4		4		3		2		2		4		4		3		1		

Рис. 5.5. План занятости сотрудников ресторана

Этот метод помогает определить часы пик и распределить время работников так, чтобы не было простоев в часы затишья, а в моменты притока гостей менеджер может запросить помощь из других отделов.

Возможности экономии при гибком планировании занятости огромны — только в сфере расходов на персонал экономится до 15 %. Для тех, кто занят неполный рабочий день, такой вид планирования очень удобен: предотвращается накопление сверхурочных часов, сотруднику проще договориться с начальником о сокращении или увеличении рабочего времени без последствий для вознаграждения. К тому же появляется возможность "самопланирования": сотрудники самостоятельно подбирают временные блоки и, если их квалификация соответствует предстоящей работе, вносят свои фамилии в соответствующие графы по часам.

Другое преимущество гибкого графика — согласование индивидуального годового рабочего времени. Рабочий сам определяет, сколько часов в году он мог бы работать, получая соответствующее вознаграждение.

Следовательно, новые модели планирования рабочего времени напрямую привязывают вознаграждение (зарплату) к отработанному времени, требуя его практического учета. Как видно на рис. 5.4, системы рабочего времени бывают следующих видов:

- **полное рабочее время:** 8-часовой рабочий день с часовым обеденным перерывом (5-дневная рабочая неделя, 40 рабочих часов). Такая система в Беларуси и России в настоящее время введена не во всех гостиницах и ресторанах;

- **сезонная работа:** предприятия предлагают индивидуальное рабочее время на определенные месяцы или сезоны. Сотрудник работает один или несколько сезонов;

- **частичная занятость:** временное использование сотрудников может быть различным. Чтобы привлечь рабочих к частичной занятости, нужны стимулы: близкое расстояние до места работы, свободно избираемое рабочее время, более высокая плата за один час работы, чем у занятых полный день, право на получение пенсии. Рациональное планирование со стороны менеджера и хорошее освоение специальности служащим позволяют использовать частичную занятость почти во всех сферах гостиничного предприятия: в службах сервиса (обслуживание завтраков или банкетов), администрации, телефонного коммутатора, резервирования, у стола администратора, в отделе горничных, на кухне;

- **долевая работа:** два или более частично занятых работника в общем занимают одно полное рабочее место. Долевая работа позволяет поделить это место непропорционально, исходя из интересов как работников, так и гостиницы. Партнеры по долевой работе могут индивидуально распределять свое ежедневное, еженедельное, ежемесячное и даже годовое время;

- **почасовая работа:** в отделе эксплуатации номерного фонда и в сфере обслуживания банкетов вспомогательная сила используется не более 4 часов (в часы пик, для замены заболевшего сотрудника).

Формы служебных графиков в гостиницах должны быть гибкими и ориентированными на сотрудников. Анализ показывает, что не на всех предприятиях служащим предоставляется право участвовать в формировании графика работы.

Рис. 5.4 отражает пять разновидностей служебных графиков:

- **нормальный график** — 8-часовая работа, часовой обеденный перерыв (бухгалтерия, отдел продаж, бюро персонала, склад и другие административные отделы);

- **посменный график** — смена может длиться 12 часов (широко распространен, например, в службе приема гостиницы);

- **частичный график** — наиболее распространенная форма работы. Например, если ресторан в гостинице открыт только в обеденное время и вечером, то повара и официанты вынуждены работать с перерывами, после обеда у них "свободное" время. Городским ресторанам такая форма графика не подходит, а сезонные предприятия применяют ее постоянно;

- **ступенчатый график** — рабочее время распределяется на короткие сроки, что позволяет сократить непродуктивное использование персонала и сверхурочную работу. Не всем сотрудникам необходимо работать ежедневно. При ступенчатом графике начало и окончание работы указываются для каждого служащего персонально. Так исключается пустая трата времени и минимизируется возможность переработки. Начало работы можно установить по желанию сотрудника, что радует тех, кто не любит рано вставать;

- **скользящий график** — сотрудник сам (в рамках ограниченного рабочего времени) устанавливает начало и конец работы, согласовывая это с руководством. Такой график используется только некоторыми гостиницами.

Введение гибкой системы рабочего времени в гостиницах и ресторанах требует соблюдения ряда правил:

- интересы и пожелания сотрудников относительно организации их рабочего времени должны стоять на первом месте;

- каждый работник определяет сам, сколько часов в месяц он хотел бы работать;

- границы рабочего времени сотрудников фиксируются в индивидуальном трудовом договоре, заключаемом с каждым;

- предлагаемый объем работы согласовывается с ожидаемым оборотом;

- система выплаты зарплаты должна соответствовать гибкой системе рабочего времени, что уточняется перед введением графика;

- сотрудники должны воспринимать установленные стандарты результатов работы как цель своего труда;

- планирование рабочего времени индивидуально для каждого работника проводится ежемесячно, при этом принимаются во внимание желания сотрудников и потребности предприятия;

- ежедневные планы работы своевременно обсуждаются во всех службах и отделах с обязательным изучением ежечасной статистики гостей;

- ориентированные на сотрудников графики заблаговременно планируются и разъясняются сотрудникам;

- использование возможностей компьютерной техники при составлении графиков работы позволяет полнее учесть желания сотрудников, повышает точность планов и расчетов, исключает ошибки при формировании смен и определении свободных дней (выходных).

Итак, гибкость графиков дает возможность оперировать (в рамках законодательных и тарифно-договорных распоряжений) с рабочим временем. Некогда жесткая система его регламентации стала более подвижной.

Преимущества гибкого графика работы для сотрудника:

- участие в планировании своего рабочего времени;
- возможность организовывать выполнение обязанностей в соответствии с индивидуальными потребностями;
- оптимальное распределение рабочего времени;
- использование преимуществ частичной занятости без угрозы карьере;
- свобода действий без финансовых потерь.

Преимущества гибкого рабочего времени для предприятий (работодателей):

- растущая результативность работы сотрудников благодаря удовлетворению их потребности в свободном времени;
- рациональное расходование времени;
- решение проблемы текучести кадров;
- возможность приспособиться к колеблющейся нагрузке (занятость номеров, ресторана);
- повышение персональной ответственности сотрудников за организацию рабочего времени;
- возможность удержать хороших сотрудников от поиска более привлекательного в плане режима рабочего времени предприятия;

- улучшение имиджа профессий, связанных с гостиницами и ресторанами, для всей отрасли в целом.

У гибкой системы множество преимуществ, и одно из них — возможность самостоятельно распоряжаться своим рабочим и свободным временем.

5.3. Управленческий труд в гостиницах и ресторанах

5.3.1. Понятие управленческого труда

Главное, на что должен быть направлен труд менеджера в гостинице, — обеспечение ее устойчивого функционирования на основе рационализации управления трудовыми процессами.

Задача менеджмента в области управления процессами труда — распознать противоречия среди сотрудников, принадлежащих к различным формальным и неформальным группам, чтобы своевременно сгладить их, используя наиболее адекватные методы управления. Несмотря на конфликты целей пересекающихся формальных и неформальных структур, менеджер, отвечающий за организацию труда, должен совместно с сотрудниками формировать эффективную социально-экономическую систему. Управление процессами труда, построенное на научной основе, позволяет найти правильное решение.

Управленческий труд в гостинице не создает материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупной рабочей силы, и в этом качестве он выступает как труд производительный. Это особая категория общественного труда, вид профессиональной деятельности, востребованный для организации совместной работы людей. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд — вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности участников совместного трудового процесса. Это планомерная деятельность административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование и мотивацию работы сотрудников, а также ее контроль. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой трудовых процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, возникающими в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд отличает ряд особенностей:

- информационный характер непосредственного предмета и продукта труда;
- опосредованное (через труд других лиц) участие в создании материальных благ;
- предмет труда составляют управленческий процесс и участвующие в нем люди;
- результатом являются управленческие решения. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
- средствами труда выступает организационная и вычислительная техника;
- умственный характер труда осложняет прямое измерение его производительности.

С развитием рыночных отношений управленческий труд в гостинице приобретает организационные формы, в совокупности образующие определенную систему управления.

Рационализация управленческого труда предполагает создание условий, при которых конечная цель управления достигалось бы с наименьшими затратами. Этому способствует использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат следующие принципы:

- **комплексность.** Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности и охватом всего управленческого коллектива;
- **системность.** Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности — их взаимного согласования, увязки, устранения противоречий, в результате чего создается система эффективной организации труда, в рамках которой составные части взаимно согласованы и действуют в интересах предприятия;
- **регламентация.** Соблюдение установленных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов основано на объективных закономерностях развития системы управления. Важно различать проблемы, подлежащие жесткой регламентации, и те, для которых достаточно рекомендаций;
- **специализация.** За каждым подразделением закрепляются определенные функции и полная ответственность за конечные результаты деятельности в процессе управления. Следует иметь в

виду, что существуют пределы специализации, переступить которые — значит ограничивать творческий рост работников и отрицательно влиять на результаты их труда;

- **стабильность.** Трудовой коллектив работает эффективно, если его состав, функции и решаемые задачи стабильны. Это не исключает динамики в развитии. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач обуславливалось объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе;
- **целенаправленное творчество.** Менеджеры должны добиваться достижения двух взаимосвязанных целей — обеспечить творческий подход при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимально использовать творческий потенциал управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных выше принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные стороны общего подхода к организации управленческого труда.

5.3.2. Разделение и кооперация управленческого труда

Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения и кооперации.

Разделение труда — это специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур.

Особый интерес представляет взаимосвязь задач разделения управленческого труда (рис. 5.6).

В гостинице принято горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частные.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.

Функциональное разделение труда находит отражение прежде всего в специализации работников по видам деятельности. В данном случае обособляются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

Разделение труда по товарно-отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур. Это неизбежно, например, в гостиницах, имеющих в своем составе магазины. Для более глубо-



Рис. 5.6. Взаимосвязь задач разделения труда в управлении трудовым коллективом

кого овладения методикой продажи товаров и обслуживания покупателей торгово-оперативный персонал специализируется на реализации отдельных товарных групп (сувениров, хозяйственных, парфюмерно-косметических товаров и т.д.).

Квалификационное разделение труда мотивируется различной сложностью работ, в отдельных случаях требующей от работников соответствующей квалификации. Специалист высокого класса не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к разбазариванию человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда — это дифференциация, обусловленная необходимостью координировать деятельность отдельных групп, для того чтобы она была успешной. На первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов предприятия. Кто-то должен взять на себя ответственность капитана, определять круг обязан-

ностей подчиненных, заниматься планированием, организацией, координированием и контролем за всеми структурами и звеньями предприятия. В такой работе всегда присутствуют два момента: *интеллектуальный* (подготовка и принятие решений) и *волевой* (проведение их в жизнь).

Наиболее сложным представляется вид трудовой деятельности, связанный с осуществлением управленческих решений. Это прежде всего обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, активизируются отдельные функции.

В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим векторам:

- **общее руководство** — выработка и проведение в жизнь главных перспективных направлений деятельности организации;
- **технологическое руководство** — разработка и внедрение прогрессивных технологий, подразумевающие рационализацию производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;
- **экономическое руководство** — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, обеспечение ее рентабельной работы;
- **оперативное управление** — составление и доведение до исполнителей оперативных планов, систематический контроль за ходом производственного процесса;
- **управление персоналом** — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Кооперация представляет собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или нескольких связанных между собой процессах труда.

До 1990 г. действовала так называемая административная кооперация, объединявшая людей в административном порядке и в направлении только вертикального разделения труда.

В рыночной экономике кооперация приобретает иное содержание, базирующееся не на приказах администрации, а на интересах участников. Побуждающим мотивом кооперированного труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). Следовательно, кооперация становится добровольным объединением работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

В данном случае речь идет о своего рода чередовании работ, при котором задачи и методы работы структурированы. Чередование работ позволяет перемещать персонал с одной опе-

рации на другую (например, из кухни в зал приема посетителей), таким образом расширяя его опыт работы. Это может быть выгодно гостинице с двух позиций: а) увеличивается гибкость персонала; б) сокращается разница профессиональных статусов.

Чередование работ обогащает политику служащих, дает им дополнительные навыки, разнообразит деятельность. Человек получает представление о механизме работы своего учреждения, а предприятие решает вопросы полной укомплектованности персонала.

Тем не менее, при обычных обстоятельствах чередование работ решительно отрицается некоторыми служащими. Если новые задачи похожи на стандартные, работник привыкает к ним и снова воспринимает работу как рутинную.

Кооперация труда в отеле более эффективна в случае *укрупнения технологических операций* горизонтальной организации рабочего процесса. Это подразумевает увеличение трудовых возможностей, расширение диапазона задач, что обычно достигается соединением множества одноуровневых работ, за выполнение которых человек несет ответственность. Укрупнение изменяет оргструктуру, удлиняет временной цикл выполнения операций, давая специалисту больше возможности для творчества. Например, главный шеф-повар может с большим успехом разнообразить приготовление пищи.

Разновидностью разделения труда является делегирование полномочий.

5.3.3. Делегирование полномочий

Значимый признак менеджмента в области делегирования полномочий состоит в том, что ответственность и полномочия передаются подчиненному. Основное условие при этом — профессиональное и личное доверие к сотруднику, организационные рамочные установки и четкое ограничение полномочий.

Ц р е и м у щ е с т в а делегирования полномочий:

- облегчение работы менеджера;
- расширение профессиональной компетенции сотрудника;
- возможность идентификации труда с областью задач работника;
- повышение мотивации труда сотрудников.

Данные преимущества могут быть достигнуты при условии соответствия квалификации сотрудников вверяемым функциям и готовности уполномочиваемых взять на себя ответственность за качественное и своевременное выполнение делегированных полномочий.

Конкурентоспособность гостиничного бизнеса зависит от качества предлагаемых им товаров и услуг, что требует развития и использования талантов всех работников и, соответственно, выполнения ими взятых на себя обязательств. Чтобы улучшить качество обслуживания, менеджеры в определенных случаях заменяют пристальный контроль наделением проверенных сотрудников большими полномочиями. Общее движение к сокращению штатов и упразднению некоторых подразделений, развитие социальной демократии и осознание важности эффективного использования человеческих ресурсов в деле улучшения имиджа гостиниц убеждает в необходимости реаддресации части управленческих функций рядовым исполнителям.

Принимая полномочия, работники одновременно берут на себя обязательства и ответственность, ранее считавшиеся прерогативой управленческого аппарата.

Стремление к делегированию полномочий в индустрии гостеприимства вызвано возможностью повысить конкурентоспособность предприятий за счет более качественного сервиса, обеспечиваемого заинтересованностью передовых работников. В этой связи можно выделить четыре управленческие роли и инициативы, требующие наделения полномочиями:

- *участие* — наделение полномочиями группы людей, принимающих решения; в традиционной организации такая группа может быть доминирующей в управлении;
- *вовлечение* — управление с использованием опыта, идей и предложений работников, позволяющее им заработать дополнительные деньги;
- *обязательство* — повышение ответственности и обязательств работников за достижение целей отеля через повышение их удовлетворенности своей работой;
- *сдерживание* — уменьшение количества уровней управления в структуре гостиницы.

Процесс наделения полномочиями принимает разнообразные формы. Успех определенной инициативы зависит от степени осознания уполномоченными работниками персональной ответственности за выполнение порученного на высоком уровне и степени контроля за важнейшими аспектами их рабочей жизни.

Делегирование полномочий имеет отношение и к стилю руководства, и ко всей управленческой деятельности. Его можно рассматривать как на организационном (структурном) уровне, так и на индивидуальном (персональном) уровне.

Организационный уровень. В результате делегирования неизбежны изменения *структуры предприятия*. С увеличением

размера предприятия возрастает и степень делегирования. На организационном уровне делегирование включает рассмотрение видов работы, централизацию (децентрализацию) и разбивку на отделы.

Децентрализация может быть федеральной и функциональной. **Федеральная** децентрализация предполагает работу предприятия как автономного образования, оперирование на своем рынке на основе самоконтроля и собственной ответственности, но в целях повышения прибыли основного (родительского) отеля. **Функциональная** децентрализация базируется на индивидуальных процессах и продуктах. Отделы или секции в отделе организуются в соответствии с делегируемыми им задачами или элементами функций. Степень децентрализации и распределения сказывается на структурной модели организации (ее природа рассматривалась в гл. 2).

Индивидуальный уровень. Внутри оргструктуры отеля различные действия распределяются среди рабочей силы. При этом вектор делегирования может направляться не только вниз, но и вверх (менеджер снимает часть обязанностей с подчиненного, которому не по силам решить особо трудную задачу либо который имеет исключительно высокую рабочую нагрузку, или сам временно выполняет его работу в период отпуска либо болезни подчиненного). Но вектор может иметь и боковую (смежную) направленность, когда осуществляется делегирование другому менеджеру, т.е. равноценному работнику. И все же обычно распределение полномочий интерпретируется как движение вниз.

Делегирование создает особые отношения между менеджером и подчиненными. Оно включает *поведенческий* и *организаторский* аспекты. Успешное делегирование можно назвать социальным искусством, и если менеджер не овладеет им в полной мере, в результате его действий могут возникнуть две нежелательные формы поведения:

1) когда реального делегирования не происходит, подчиненным просто позволяют действовать в строго определенных и зачастую рутинных сферах деятельности под неусыпным надзором сверху; они не проявляют инициативы, а просто повторяют хорошо освоенные операции;

2) когда вместо делегирования наблюдается перекладывание ответственности на кого-то: менеджер представляет полную самостоятельность подчиненным, предварительно не обучив их необходимым действиям, не привив навыка принимать решения, а если свежеепеченные "уполномоченные" терпят крах, горе-менеджер даже не чувствует своей ответственности.

Сущность руководства людьми состоит, в частности, в том, чтобы отобрать, подготовить и держать в резерве работников, которых при необходимости можно направить на самые сложные участки. Но за результат их работы менеджер отвечает наравне с делегированным, и даже более.

Каждая из двух вышеописанных форм поведения разрушительна и стрессоопасна для работников, она не способна улучшить ситуацию в отеле. Неэффективное делегирование — это потенциальный источник проблем со здоровьем, напряжения и конфликтов на работе. Стресс работников чаще всего вызывается неудачным делегированием полномочий или иерархической структурой, не обеспечивающей достаточной самостоятельности. Уменьшение размеров предприятий, сокращение кадров и увеличивающаяся конкуренция в гостиничном бизнесе оказывают огромное давление на менеджеров, которые необдуманно и торопливо используют принудительное или неадекватное делегирование, в результате приводящее к стрессу.

Только правильное делегирование, обеспеченное доверием к работникам, может быть плодотворным. Менеджер должен знать, *что делегировать, когда и кому*. Это подразумевает уверенность в подчиненных, в себе и системе делегирования.

Недостаток доверия — источник бесполезной траты времени и ресурсов на рабочем месте. Менеджеры, не верящие в возможность исполнителей, теряют время на проверку каждого шага подчиненных, неэффективно используя ресурсы, находящиеся в их распоряжении.

Научиться доверять другим — одна из сложнейших задач менеджеров, и некоторым из них не удается ее решить. Не верьте тому, кто утверждает, что возможности делегирования в сфере гостиничного бизнеса ограничены. Он просто неверно понимает суть делегирования или не готов принять как должное свою зависимость от людей. Только плохие менеджеры говорят, что не могут делегировать полномочия, потому что у них плохие подчиненные. Тем самым они расписываются в собственной слабости, нежелании делегировать полномочия (хотя они могли и должны были это сделать), неумении набирать, обучать и развивать кадры.

Предоставляя подчиненным свободу действий с оговоренными сроками отчетности, менеджеры должны соглашаться с правом уполномоченных ими людей выполнять работу по-своему, возможно, отличным от понимания менеджеров образом.

Нежелание делегировать полномочия может быть связано с опасением, что подчиненные не выполнят работу так хорошо, как сделали бы сами менеджеры (синдром "я могу это сделать

лучше"). Да, от ошибок никто не застрахован, но подчиненному нужнее поддержка менеджера, а не поспешная критика. Делегируя полномочия и ответственность, следует признать также и право на ошибку. Такова участь менеджера — защищать и поддерживать работников, за которых он отвечает, принимать на себя каждый выговор за неудовлетворительное выполнение ими должностных обязанностей. У менеджера и работника все общее — и победы, и поражения.

Принятие максимальной ответственности составляет сущность делегирования. Менеджер должен воспринимать работу над ошибками как необходимую часть обучения подчиненного и использовать каждую возможность для его дальнейшего развития. Кроме того, никогда не поздно пересмотреть эффективность системы делегирования. Если ошибки возникают, возможно, менеджер не рассчитал способности работника.

Некоторые руководители неохотно передают свои полномочия из опасения, что подчиненный сделает работу слишком хорошо, тем самым дискредитируя менеджера. Такая позиция обнажает его неверие в собственные силы и означает незрелость управленца, его неготовность решать задачи сообща, объединенными усилиями многих людей. Если подчиненный хорошо справляется с работой, это заслуга не только его, но и менеджера.

Важно полнее использовать технический опыт и специальные знания сотрудников, среди которых могут быть люди технически более продвинутые и компетентные, чем их руководитель. Правда, существует опасение, что в этом случае подчиненный может стать неформальным лидером в коллективе, и это будет иметь неблагоприятные последствия как для менеджера, так и для отеля.

5.3.4. Управленческий контроль

Работа с людьми включает спектр различных операций (услуг), многие из которых производятся одновременно, причем как непосредственно (на месте), так и виртуально. Отели работают круглосуточно, 7 дней в неделю, и менеджеры даже физически не в состоянии постоянно присутствовать на работе, чтобы лично ежедневно контролировать операции, которые требуют их внимания.

Следовательно, в интересах потребителей они должны делегировать свои полномочия, распределяя отдельные виды деятельности и задачи между другими людьми. Это требует высокого уровня управления персоналом и эффективного контроля за выполнением им своих обязанностей.

Концепция предельной ответственности предполагает повышенные требования к управленческому контролю. Менеджеры должны осуществлять контроль за действиями и решениями подчиненных, подвергая их анализу с точки зрения целесообразности и качества. Наблюдение за поведением служащих и тем, как они исполняют свои обязанности, помогает оценить их соответствие требованиям стандарта.

Сущность проблемы делегирования определяется дилеммой "доверие — контроль". В любой управленческой ситуации сумма "доверие + контроль" всегда постоянна. Доверие — это вера в осознанную ответственность подчиненного за дело, порученное ему менеджером. Контроль — это проверка менеджером работы подчиненного, неотъемлемая часть системы делегирования. Он не должен быть тотальным, тормозящим эффективную деятельность, иначе потеряют смысл преимущества делегирования.

Как обеспечить баланс делегирования и контроля?

Иногда понятие "контроль" трактуется с дополнительным эмоциональным оттенком, привносящим негативный смысл. Если контроль подменяется командованием, раздачей указаний, работники относятся к нему с подозрением, воспринимают как наказание, несправедливое давление, признак авторитарного управления, попытку установления дисциплины ради дисциплины.

Контроль гораздо более сложный инструмент, чем ограничение деятельности и орудие осуществления власти над другими. Он — не только необходимое условие функционирования формальной организации с иерархической структурой распределения полномочий, но и источник межличностного влияния, определяющий как индивидуальное поведение, так и эффективное организационное исполнение.

Различные подходы к организации и управлению отражают контрастные концепции сущности управленческого контроля.

Классическая концепция делает упор на технические требования организации, установление высокого уровня управленческого контроля над работниками и самим процессом работы, считая контроль необходимым элементом достижения эффективности.

Концепция приоритетности человеческих отношений сосредотачивается на социальных нуждах индивидов и воспринимает высокий уровень контроля как вредоносный фактор. Сторонники данного подхода считают его возбудителем негативной реакции, внутренних конфликтов, в лучшем случае дающим только кратковременное улучшение исполнения. Они убеждены, что контроль не должен восприниматься как неуспешное наблюдение и не может стеснять свободу действий индивидов.

Системная концепция видит в контроле показатель, позволяющий измерить организационную эффективность и одновременно — издержки совокупных действий, отражающиеся на качестве готовой продукции. Контроль распространяется на взаимоотношения различных подсистем организации. Поскольку между ними возможно возникновение непредвиденных обстоятельств, то и управленческий контроль должен быть организационно изменяемым. Выбор методов контроля обусловлен обстоятельствами конкретной ситуации.

Контроль — один из наиболее неприятных аспектов делегирования. Он сковывает инициативу подчиненных, ощущающих близкое присутствие начальника, пристально наблюдающего за ними и всегда готового вмешаться в работу. Это не всем нравится. У людей должно быть право выбора в отношении последовательности действий, механизма их осуществления. Большинство работников готовы отвечать за качество и количество сделанного. Делегирование эффективно, если менеджер готов в разумных пределах предоставлять подчиненным свободу действий и не вмешиваться, пока не возникнет крайняя необходимость. Позиция "надзирателя" вызывает противоположный эффект у подчиненных и лишает менеджера шанса более плодотворно потратить свое время. Только эффективно делегирующий полномочия руководитель заслуживает признания как талантливый менеджер, способный сформировать команду единомышленников.

5.3.5. Техническое обеспечение управленческого труда

Для работы с большим количеством организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников. Облегчить его труд, повысить производительность и культуру управления позволяет организационная техника.

Организационной техникой, или *техникой управления*, принято называть совокупность средств, применяемых для рациональной организации и автоматизации управленческих работ с целью повышения оперативности, эффективности и культуры управления. Необходимость широкого использования средств организационной техники вызвана ростом производства и изменением номенклатуры услуг гостиниц, увеличением объемов информации. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации в новых условиях оказываются малоэффективны-

ми. Каждая успешная организация должна внедрять высокопроизводительные системы автоматизации управленческого труда.

Широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Однако следует иметь в виду, что применение технических средств управления должно осуществляться на основе комплексного подхода, с учетом глубокого анализа технико-экономических показателей управляемой системы. Это связано с тем, что организационная техника не является сама по себе универсальным средством повышения производительности управленческого труда. Вместе с тем она может оказать действительную помощь в снижении затрат времени на выполнение операций по обработке информации и тем самым увеличить ресурсы времени на творческие процессы, сделать управленческий труд более интенсивным и результативным.

К настоящему времени определились два основных направления в механизации и автоматизации управленческого труда в гостиницах. Первое предполагает внедрение современных компьютерных систем, второе — применение организационной техники.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники выделяют:

- механизацию отдельных операций;
- механизацию групп операций и процедур управления;
- создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов всех функций управления.

Механизации и автоматизации в первую очередь подлежат бухгалтерский и первичный учет, оперативное руководство, плановые расчеты, делопроизводство, учет кадров, общее руководство, хозяйственно-техническое обслуживание. Степень механизации управленческого труда различна. Так, на этапе сбора и передачи информации труд работников системы управления является преимущественно техническим, вспомогательным. Он характеризуется повторяемостью операций, что позволяет эффективно использовать средства организационной техники. На этапе анализа и обработки информации преобладают логические операции. Хотя выбор средств оргтехники исключительно широк (от авторучек и резинок до печатно-множительных машин и компьютеров), в зависимости от характера работы с информацией их можно объединить в следующие основные группы.

Средства изготовления документов. Составление документов — одна из наиболее ограниченных процедур аппарата управления. Исследования показывают, что затраты на создание документов ручным способом многократно превышают затраты на этот процесс с применением комплекса технических средств.

Особую роль в составлении документов играют компьютеры, доказавшие перспективность своего использования в составлении документации, проведении расчетов, изготовлении видео-, аудио- и графической информации.

За последние десять лет ничто так не повысило профессионализм и производительность гостиничных предприятий, как компьютеризация. Благодаря ей изменился характер процессов планирования, координации, оценки и контроля в деятельности отелей. Компьютеры используются на ряде циклов гостиничного процесса (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Компьютеризация гостиничных операций

До заключения контракта на размещение	Заключение контракта на размещение	После заключения контракта на размещение
Бронирование	Выбор номера	Выверка счета
Предварительная оплата	Занятие номера	Предъявление счета
Открытие счета	Выставление счета	Полный расчет
Прибытие гостя	Выставление счета за почтовые расходы и телефон	Выезд гостя

Диктофонная техника избавляет руководителей от необходимости готовить рукописные черновики документов, обеспечивает более равномерную загрузку машинисток, повышает производительность их труда на 40—50 %. Кроме того, ускоряется время прохождения и обработки поступающей информации.

Средства копирования и размножения документов. Современная копировально-множительная техника представлена разнообразными устройствами. В практике сложилось несколько методов копирования: свето-, фото-, термо-, электрографическое копирование и др. Наиболее часто используются ксероксы различных модификаций.

Для копирования и оперативного размножения документации применяются принтеры — печатающие устройства, выводят информацию, хранящуюся в памяти компьютера, на бумагу. Сканер — аппарат для ввода в компьютер изображения с бумаги, пленки и т.п.

Средства обработки информации. Оборудование этой группы механизмирует работы, связанные с приемом и обработкой документов. В условиях АСУ средства обработки информации обеспечива-

ют управление ходом решения задач по заданным алгоритмам и осуществляют обмен информацией с устройством ввода-вывода, внешними запоминающими устройствами и линиями связи. В данную группу входят также вычислительные машины, комплексы и процессоры с оперативной памятью различных типов ЭВМ.

Средства хранения, группировки и поиска документации. Практика управления требует организации хранения информации. Для этой цели используется специальное оборудование (блоки подвешного хранения, специальные шкафы, секционные стеллажи), различные компьютерные системы.

Средства передачи информации. Эти средства должны обеспечивать возможность функционирования других систем управления организацией. В число основных систем технической базы управления входят системы профессиональной радиосвязи (радиостанции, радиотелефоны), компьютеры, автоматические номеронабиратели, автоответчики и различные селекторные устройства. Наибольшую популярность в этой группе имеют: телефонная и электронная почта, пейджинговая связь, спутниковые системы связи.

Средства вычислительной техники. Эта группа представлена на счетно-клавишными механическими и электронными машинами.

5.3.6. Нормирование труда

Среди мер, способствующих рационализации управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснования норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Предпринималось множество попыток точно определить, сколькими людьми может эффективно руководить один человек. Число, которое называют разные авторы, варьирует в пределах от 3 до 15. Из-за большого разнообразия условий и проблем координации ни одна величина не может считаться правильным ответом, справедливым в любых обстоятельствах. Количество машинисток в стенографическом бюро, руководимом одним заведующим, не может приравниваться к количеству маркетологов, которыми должен эффективно управлять начальник отдела маркетинга гостиницы. Вместе с тем отсутствие твердых нормативов

на выполнение отдельных видов работ ведет к тому, что одни исполнители не имеют достаточной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены. Это порождает конфликтные ситуации, ведет к нерациональному использованию знаний и опыта работников аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ поддается нормированию.

Для нормирования управленческого труда применяют расчетные (аналитические) и исследовательские методы. Наибольшее распространение получили *аналитические методы*, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру рабочего дня считать нормативом. *Исследовательские методы* помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. Речь идет о фотографии трудового процесса и хронометраже, позволяющих изучить все виды работ, их структуру и затраты рабочего времени, чтобы затем установить усредненные показатели, которые являются нормативом.

Разработка научно обоснованных норм труда позволяет более объективно оценить труд каждого работника аппарата управления, эффективнее использовать материальные стимулы. Однако, поскольку сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления, не может быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда.

Подход к нормативному определению видов работ должен быть дифференцирован. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

- *нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) — для руководителей;
- *укрупненные нормативы численности* (численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях) — для специалистов;
- *времени и обслуживания* (определяются в зависимости от трудоемкости работ) — для технических исполнителей.

Существует несколько методов определения норм управленческих работ. Наиболее распространенным является *метод аналогов* — установление нормативов затрат времени по аналогии

с передовыми организациями. Его целесообразно использовать для определения объемов работ категорий персонала управления, труд которых с трудом поддается сколько-нибудь удовлетворительному учету из-за отсутствия критериев регламентации сроков выполняемой ими работы.

В практике встречаются также *методы прямого нормирования* — для определения нормативов постоянно повторяющихся работ.

Методы косвенного нормирования учитывают влияние различных факторов на нагрузку служащих. С их помощью устанавливаются укрупненные нормативы численности различных категорий работников. Кроме того, методы косвенного нормирования применяются для установления норм обслуживания, т.е. числа обслуживаемых работников, приходящихся на одного обслуживающего (например, число рабочих на одного кладовщика; количество обслуживаемых одним диспетчером). Норма обслуживания предусматривает качественное обслуживание данным работником аппарата управления определенного числа работающих. Она устанавливается для специалистов и технических исполнителей, имеющих неравномерную нагрузку в различные периоды времени.

5.3.7. Создание благоприятных условий труда

Данное направление относится к области организации рабочего места и рабочего времени служащих, распределения нагрузок с учетом подготовки и психофизиологических особенностей каждого сотрудника, подразумевает проявление постоянной заботы со стороны менеджера. Правильное чередование режимов труда и отдыха, система мотиваций и эмоциональной поддержки, нравственная атмосфера и наличие сформированных единых ценностных ориентаций в коллективе — все это в совокупности определяет степень интенсификации труда каждого сотрудника на порученном участке работы.

Производительность труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудятся работники. Менеджер любого уровня должен заботиться о повышении комфортности труда и улучшении благосостояния людей, за которых он отвечает. Это базовая философия менеджмента. В итоге, как считал Ф. Тейлор, произойдет экономическое и социальное улучшение всего общества.

Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, существен-

ными качественными изменениями в системе управления экономическими и социальными процессами.

Рациональная организация рабочего места обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработаны тысячи типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. Особую значимость приобретает задача создания благоприятных условий труда для менеджера.

В любой планировке рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).

Система обслуживания рабочего места менеджера в данном случае должна иметь различные средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ). В практику управления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя (АРМ). В своем составе АРМ, как правило, имеет ПЭВМ, календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, систему контроля за исполнением поручений.

Кроме принципов организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджера

Материальные и моральные стимулы. Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия своего труда.

Удобство мебели. Задача состоит в том, чтобы выбрать мебель, габариты и форма которой соответствуют антропометрическим данным работника, и удобно разместить ее на рабочем месте.

Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой с соблюдением технологии эффективного ее использования.

Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении важно поддерживать оптимальный температурный режим и соблюдать стандарты освещения, влажности воздуха, окраски стен и мебели и т.п.

Рациональный режим труда и отдыха. Ненормированный рабочий день менеджера отеля делает необходимым установление ему гибкого графика выхода на работу с учетом утомляемости человека. Чаще всего рабочая неделя менеджера имеет продолжительность, равную 60—80 часам. При этом в течение дня он выполняет огромный объем работы, действуя в очень напряженном ритме. После долгих часов труда мозг менеджера не может освободиться от мыслей, постоянно нацеленных на поиск свежих, оригинальных решений и новой информации. Внешняя и внутренняя среда системы, которой руководит менеджер, всегда в динамике, и если оставить ее без внимания или не принять вовремя оперативное решение, можно потерпеть неудачу. На различные виды работ руководитель затрачивает неодинаковое время (рис. 5.8).

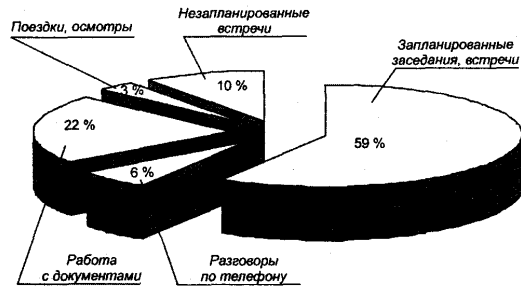


Рис. 5.8. Затраты времени менеджера среднего уровня в гостинице

На основе детальных наблюдений было установлено чередование периодов высшей работоспособности и утомляемости управленческих работников в течение рабочего дня (рис. 5.9).

Как показывает график, работоспособность человека имеет три фазы:

a — фаза вработывания, которая длится от нескольких минут до часа — в зависимости от вида труда;

b — фаза устойчивого состояния, длительность которой зависит от интенсивности труда, условий внешней среды и субъек-

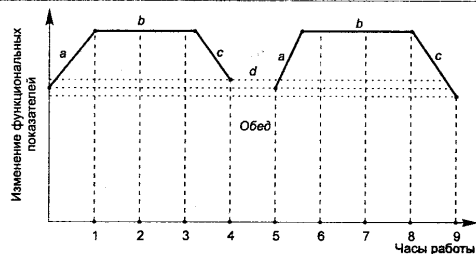


Рис. 5.9. Изменение работоспособности менеджера в течение рабочего дня

тивного отношения человека к своей работе. Организм работника настроился на работу, его труд характеризуется наивысшей для данного индивида эффективностью и устойчивостью;

с — период, когда работоспособность начинает снижаться. Как правило, он наступает через 3—4 часа. Внимание рассеивается, движения замедляются, возрастает число ошибок. Обычно к этому периоду приурочивают фазу *d* — обеденный перерыв, чтобы организм подготовился к следующей фазе вработывания.

В деле рационализации управленческого труда ответственным моментом является планирование мероприятий, обеспечивающих благоприятные условия труда руководителей и специалистов всех уровней управления (низшего, среднего и высшего). На основе анализа различных аспектов трудового процесса составляется поэтапный комплексный план.

На I этапе изучаются объект планирования, объем работ и цель проводимых мероприятий.

На II этапе (наиболее трудоемком) оцениваются достигнутый уровень организации управленческого труда и резервы повышения его производительности. Для этого используются методы фотографии, хронометража, моментных наблюдений, а при необходимости — кино съемка.

Фотография рабочего дня руководителя предполагает наблюдение и замеры всех без исключения затрат времени (на протяжении полного рабочего дня или его определенной части). Это позволяет выявить потери рабочего времени и причины, по которым они происходят.

Хронометраж необходим для измерения затрат рабочего времени, требуемого для выполнения повторяющихся трудовых операций.

Моментные наблюдения применяют для изучения труда специалистов, занятых выполнением практически одинаковой работы.

Кино съемка фиксирует процесс труда на видеопленке. В результате просмотра можно увидеть "узкие места" организации труда.

На III этапе (заключительном) устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий и осуществляются контрольные функции над выполнением запланированных мероприятий.

5.4. Культура управленческого труда

Управленческая культура в широком смысле — это совокупность организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера; в узком значении — это служебная этика руководителя. Ее можно представить как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют его поведение.

Новые условия хозяйствования, повышенные требования к образовательному уровню и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию их культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организациями.

В основе культуры управленческого труда лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- *юридические нормы* — отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера обязывает его изучать и выполнять эти нормы;
- *моральные нормы* — регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- *организационные нормы* — устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, правила внутреннего распорядка и другие основания, принятые в организации;
- *экономические нормы* — регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую

культуру. В конечном итоге образуется следующая совокупность элементов, характеризующих культуру управленческого труда:

- личная культура;
- рациональное распределение рабочего времени;
- культура содержания рабочего места;
- культура проведения массовых мероприятий;
- культура приема посетителей;
- культура в работе с обращениями и письмами клиентов и других лиц;
- культура речи;
- организационная культура.

Личная культура включает уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид менеджера, его манеру обращения к подчиненным и т.п.

Рациональное распределение рабочего времени немислимо без четкого представления менеджера о том, что он делает, когда это следует делать, сколько времени затрачивать на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям: работа с документами; работа с кадрами; решение социально-экономических, коммерческих вопросов; проведение совещаний и переговоров; непроизводительные затраты времени; неучтенное время.

Руководитель должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время. Практика подтверждает мудрость изречения "Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать".

Культура содержания рабочего места опровергает подход менеджеров, предпочитающих все иметь "под рукой" и с этой целью выкладывающих на рабочий стол всю документацию. Это только затрудняет трудовой процесс: уменьшается рабочая площадь стола; невозможно сосредоточиться на каком-либо одном деле; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п. При идеальном порядке на рабочем столе находятся лишь нужные в данный момент документы.

Культура проведения массовых мероприятий означает своевременное начало совещаний, переговоров и бесед, соблюдение регламента и этикета, умение распределять по степени важности совместно обсуждаемые вопросы и т.д.

Культура приема посетителей предполагает соблюдение правил при обращении работников как по личным, так и по служебным вопросам. Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов должны быть открыты для посетителей в любое время, когда они на месте (принцип "открытых дверей"). Такой

подход оправдан, если руководитель имеет в подчинении всего несколько человек.

Наиболее распространена практика установления определенных дней и часов приема. Если руководитель по каким-то причинам не может уделить внимание посетителю, то это не значит, что прием следует перенести на другое время, его должен провести кто-либо другой (как правило, один из заместителей). На небольших предприятиях прием может осуществляться без предварительной записи.

Культура в работе с обращениями и письмами включает обязательную регистрацию писем, определенные сроки их рассмотрения, персональную ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование, обязательный ответ на каждое письмо.

Культура речи очень важна. Около 80 % рабочего времени менеджера занимают контакты с людьми, и грамотная речь — признак и составная часть культуры труда менеджера.

Организационная культура определяет степень владения теорией управления, методами организаторской работы, обобщает опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера.

К числу организационных процедур можно отнести подбор, расстановку и работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль за исполнением и др.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Охарактеризуйте положительные и отрицательные стороны трудового процесса гостиницы.
2. Какие факторы влияют на производительность труда сотрудников отеля?
3. Представьте основные параметры построения сплоченной команды в гостинице.
4. Какие критерии определяют эффективную работу группы как одной команды?
5. Опишите содержание трудового процесса в гостинице.
6. Назовите три основных направления, по которым распределяются обязанности менеджера.

7. Назовите факторы, влияющие на размеры расходов гостиниц и ресторанов.
8. Представьте количественные масштабы работы сотрудников отеля как инструмент планирования трудозатрат.
9. В чем суть и значение стандартов результатов работы служащих гостиницы?
10. Каковы особенности системы гибкого рабочего времени работников гостиницы?
11. Составьте примерный план занятости сотрудников гостиницы или ресторана.
12. Какие формы служебных графиков работы сотрудников целесообразно использовать в гостинице?
13. Каковы суть и особенности управленческого труда в гостинице?
14. Опишите и прокомментируйте процесс управленческого труда в гостинице.
15. В чем суть разделения управленческого труда в гостинице? Назовите направления разделения управленческого труда.
16. Каковы суть, условия и преимущества делегирования полномочий?
17. Опишите механизм делегирования полномочий.
18. Расскажите об уровнях делегирования полномочий.
19. Чем обусловлена необходимость управленческого контроля?
20. Опишите классификацию и охарактеризуйте организационную технику (техники управления) отеля.
21. В чем суть нормирования труда управленческих работников отеля?
22. Что вам известно о методах нормирования управленческого труда?
23. Назовите и поясните требования, предъявляемые к рациональной организации рабочего места менеджера гостиницы.
24. В чем суть культуры управленческого труда?
25. Какие нормы определяют культуру управленческого труда?
26. Охарактеризуйте составные элементы культуры управленческого труда в отеле.

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

6.1. Сущность менеджмента персонала

Для успешного управления любой гостиницей требуется эффективная работа с кадрами. Известный лозунг "Кадры решают все" актуален, как никогда ранее. Человеческие ресурсы невозможно сравнивать ни с какими другими ресурсами гостиничного бизнеса (материальными, природными и др.). В основе управления персоналом лежат особые методы — отбора, оценки и развития кадров.

Человеческий фактор является одной из важнейших составляющих концепций развития каждого гостиничного предприятия, а также обеспечения прибыльности его услуг, решающим образом определяющей успех дела. Личный контакт сотрудника отеля и гостя — неотъемлемый элемент концепции оказания услуг.

Гостиничная индустрия очень трудоемка, и занятость в ней отличают подвижность, сезонная неравномерность, большая доля неквалифицированного персонала, использование временных работников, не имеющих постоянной работы, высокая текучесть кадров. Для оптимизации положения, привлечения и удержания специалистов с необходимыми навыками, умением и желанием служить клиентам (такова специфика услуг) необходима эффективная работа менеджеров.

В большинстве гостиниц основная часть персонала, как правило, выполняет вспомогательные функции. Набранные на сезон люди — это не только средство для достижения конечных результатов деятельности отеля, но и часть готового продукта — услуги, за которую платит потребитель. Например, посетитель ресторана оплачивает не только еду, напитки, но и мастерство повара и официантов, гость отеля — не только ночлег, но и комфортность условий проживания и уровень заботы со стороны obsługi.

Итак, три основные причины повышенного внимания к персоналу индустрии гостеприимства следующие:

- значимость взаимоотношений работника и клиента;
- рост цен в этой сфере, связанный с ростом заработной платы ее работников;

• усиление государственного регулирования в области управления человеческими ресурсами.

Менеджеры в первую очередь направляют внимание на планирование штатной численности, подбор профессионалов, повышение их квалификации, развитие личных качеств работников; занимаются вопросами заработной платы, включая систему льгот и поощрений; регулируют дисциплину труда. Их функции, относящиеся к использованию трудовых ресурсов, отражает рис. 6.1.

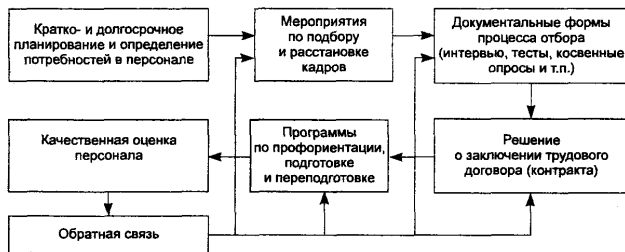


Рис. 6.1. Последовательность функций, связанных с использованием трудовых ресурсов

Методы, используемые для отбора, обучения и планирования работы гостиничного персонала, должны совмещаться с сервисом, предлагаемым клиентам. Здесь происходит состязание между подходами к обслуживанию потребителей и стилями менеджмента персонала.

Таким образом, менеджмент персонала — это целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики отеля, принципов и методов управления персоналом. По сути, речь идет о формировании системы управления персоналом, включающей планирование и маркетинг персонала, определение кадрового потенциала и потребности в нем, оценку и профессиональное развитие кадров, начиная от приема сотрудника до его увольнения.

6.2. Кадровая служба гостиничного предприятия

Отдел кадров, или кадровую службу, не зря называют "отделом человеческих ресурсов". Он непосредственно не связан с обслуживанием клиентов отеля, резервированием гостиничных

номеров, не готовит еду для гостей, что не умаляет его роли в эффективной работе гостиницы.

В небольших гостиницах в таком отделе нет необходимости, его функции успешно выполняет специалист по работе с персоналом. В крупных отелях требуется немалый штат сотрудников для эффективного взаимодействия с другими менеджерами всех уровней управления гостиницей. Качество их взаимоотношений определяется четким установлением объемов прав и обязанностей менеджеров по кадрам. Кадровая служба гостиничных групп (цепей) представлена на рис. 6.2.

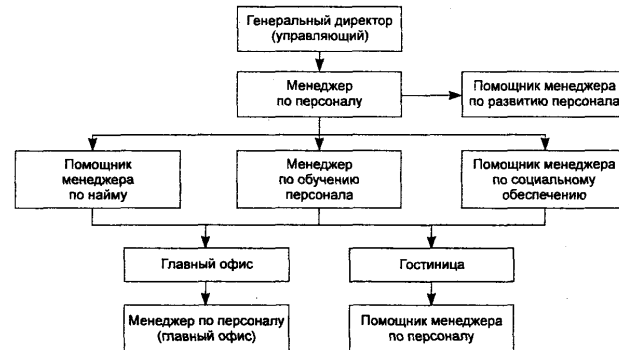


Рис. 6.2. Организационная структура кадровой службы в гостиничной группе

Как уже отмечалось, кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиницы, так как ее сотрудники косвенно участвуют в создании гостиничной услуги. Они выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления появляются принципиально новые задачи в отношении работы с персоналом. Их решение требует особых навыков и умений. В недалеком прошлом роль "кадровика" ограничивалась ведением документации, составлением отчетов, организацией культурно-массовых мероприятий и хранением трудовых книжек. Не все специалисты кадровых служб, привыкшие работать по старинке,

готовы перестроиться и предложить руководству гостиниц эффективные способы решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая должность — персонал-менеджер, т.е. управляющий персоналом.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных менеджеров, главная цель которых — повышение производительной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

Кадровые службы должны постепенно превратиться в центры по разработке и реализации стратегии трудовых отношений в гостинице, тем самым становясь реальными помощниками в деле развития бизнеса. Их задача — нанимать высококвалифицированных работников, планировать карьеру специалистов, оценивать производственную деятельность и совершать оплату труда. Отдел кадров уже не рассматривается как чисто административная структура, существующая независимо от других управленческих звеньев. Этой службе не безразличны хозяйственные потребности организации, она функционирует, согласовывая свою деятельность с другими структурами. Результатом должны стать большая вовлеченность персонала в бизнес, знание каждым работником своих обязанностей и осознанное отношение к ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Функция управления персоналом изменяется: от пассивного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях.

Основными задачами кадровых служб являются:

- формирование кадров гостиницы (планирование, отбор и наем, заполнение вакантных мест, анализ текучести и т.п.);
- развитие персонала (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка, организация продвижения по службе);
- совершенствование организации труда и его стимулирование.

Не пренебрегая значимостью прежних функций служб управления персоналом, следует основное внимание уделять разработке методов стимулирования участников трудового процесса, дифференцированному подходу к трудовому потенциалу при определении принципов и правил работы с персоналом. В связи с этим с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности структур организации, ведении единой кадровой политики, подборе менеджеров, способных возглавить наиболее сложные и ответственные участки работы.

6.3. Формирование трудовых коллективов

Современное развитие гостиничного бизнеса вновь и вновь напоминает о принципиальной важности максимально эффективного использования кадрового потенциала. Политика в области формирования трудовых коллективов требует своевременного обновления и одновременно сохранения количественного и качественного состава кадров, их развития в соответствии с потребностями гостиницы. Формирование трудового коллектива должно проходить в следующей последовательности:

- 1) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;
- 2) планирование потребности в персонале, формирование оргструктуры и штата, создание резерва кадров;
- 3) осуществление кадрового контроллинга;
- 4) создание системы долевой оплаты труда с высокой степенью мотивации;
- 5) построение продуманной системы развития персонала.

Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны *признаки трудового коллектива*: общность интересов всех его членов; единая общественно полезная и лично значимая цель; совместная деятельность для достижения этой цели; определенная организационная структура; установление отношений руководства и подчинения; формальные и неформальные отношения.

Менеджеру следует иметь в виду, что трудовой коллектив как ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции: экономическую и социальную. *Экономическая функция* обусловлена тем, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность, в результате которой создаются материальные либо духовные ценности. *Социальная функция* определяется необходимостью в удовлетворении общественных потребностей членов трудового коллектива — возможности трудиться, получать вознаграждение за труд, общаться, заслуживать признание, участвовать в управлении, использовать свои права (право на труд, отдых, охрану здоровья и т.п.) в соответствии с законодательством.

Формирование коллектива — процесс сложный: коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). В зависимости от степени единства индивидуальных целей и групповых установок можно говорить о степени

коллективности, или социальной зрелости, трудового коллектива, определяющей характер и содержание управленческой деятельности менеджера.

Принимая на работу специалиста, оценивают не только "умелые руки", но и "умную голову", а также человека — с его характером, привычками, судьбой. Цель профессионального найма заключается в том, чтобы выбирать сотрудников, обладающих качествами, необходимыми для той или иной службы. Знание области услуг и подготовленность потенциального кандидата проверяются в процессе отбора, на начальной стадии формирования трудового коллектива. Важно не ошибиться на этом этапе, не переоценить возможности новых сотрудников, приписав не присутствующие им психологические качества, потому что в дальнейшем предъявляемые к ним требования могут быть восприняты как повышенные и вызвать недовольство порученной работой.

При формировании трудового коллектива гостиницы следует полное использовать потенциал женщин-руководителей. По исследованиям социологов, удельный вес женщин в гостиничных организациях составляет около 75 %, однако с повышением уровня руководства этот показатель понижается. Лишь незначительная часть женщин занимает руководящие должности, а остальные — рядовые специалисты и обслуживающий персонал. Отчасти виной тому недостаток уверенности у самих женщин в своих силах, отсутствие у них честолюбивых устремлений в планировании и достижении карьеры.

Менеджеры в гостиницах должны обладать огромным количеством навыков и в любое время суток быть готовы решать производственные вопросы, в том числе технического характера. Исследования подтверждают, что процесс управления отелем требует большого практического опыта и личностных качеств "настоящего хозяина", что традиционно ассоциируется с мужским образом.

Оценка личности субъективна, но при любой интерпретации решающее значение для карьерного роста имеет соответствие человека культуре отеля. Но когда речь идет о верхнем уровне руководства, женщины проигрывают в соревновании полов. Д. Хикс в своих исследованиях доказал, что прекрасный пол доминирует в сферах, не связанных с управлением, превратившись в мужскую прерогативу. Сильному полу отдается предпочтение при отборе, потому что он увереннее завязывает неформальные связи, являющиеся основным фактором карьерного роста и эффективного управления. Используя собственные связи, менеджеры обеспечивают продвижение своим протеже по принципу

"неважно что ты знаешь, важно кого ты знаешь". Оценивая потенциал практикантов — будущих работников, менеджеры отдают предпочтение мужчинам, заранее полагая, что у тех больше шансов сделать карьеру в управлении отелем, а женщины скорее всего уйдут из этой отрасли. Такая практика найма на работу скрыто дискриминирует женщин. Настало время пересмотреть подход и процедуры в отношении подбора и отбора персонала, обучения и управления кадрами, планирования карьерного роста, системы оценки, политики повторного занесения в список претендентов на вакантную должность, специализированного образования.

Растет озадаченность в связи с "клонированием" организацией, где совет директоров традиционно представлен мужчинами среднего возраста, выходцами из среднего класса. Все больше сторонников находит идея плодотворности паритета полов для успеха организации. Однако позитивные изменения в области уменьшения дискриминации пока не коснулись менеджеров низшего звена. Нет сомнений, что перекосы в кадровом подходе губительны как для личности, так и для организации. Люди, облеченные властью, но подверженные предрассудкам, совершают ошибки, тормозящие формирование трудовых коллективов.

Развитие трудового коллектива предполагает три основных этапа.

Первый этап — создание коллектива и знакомство его членов. Руководитель присматривается к людям, пытается определить, кто из них пользуется наибольшим влиянием и авторитетом среди работников. Он должен привлечь лидеров на свою сторону и правильно расставить их на рабочих местах. На этом этапе руководитель выступает как "внешняя сила" по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

Второй этап — формирование микрогрупп. В ходе развития неформальных отношений выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из них формируется актив — костяк, на который руководитель может опереться в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. Одновременно проявляются пассивные или негативно настроенные по отношению к руководителю работники — угроза эффективной работе, дезорганизующая коллектив сила. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и

предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

Третий этап — зрелость коллектива. Сознательность и активность работников достигает высокого уровня: подчиненные хорошо понимают руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры больше не выступают как "внешняя сила" по отношению к остальным членам, поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа — достижение гармоничного сочетания групповых и личных интересов. На третьем этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства: если ранее он вынужден был действовать как автократ, то в новых условиях может максимально использовать демократические принципы управления.

Развитие коллектива — процесс постоянный, продолжающийся и после третьего этапа совершенствованием творческих сил коллектива и системы самоуправления, укреплением социально-психологического климата и усилением социальной сферы. Очевидно, что одни этапы проходят быстрее и безболезненнее, чем другие. Бывает случаи, когда коллектив "застревает" на одном из этапов и даже распадается.

6.4. Планирование потребности в трудовых ресурсах гостиницы

Трудовые ресурсы являются основным активом функционирующей организации, особенно в гостиничном хозяйстве. Высокий уровень текучести кадров, растущая потребность в обученных и опытных сотрудниках, необходимость совершенствования управления определяют важность эффективного планирования трудовых ресурсов. В последние годы потребность в трудовых ресурсах планируется вместе с другими экономическими ресурсами.

Наниматели заинтересованы в заблаговременном определении навыков, необходимых для достижения поставленных целей. Это позволяет вовремя реструктурировать предприятие, чтобы наилучшим образом использовать имеющийся и приобретенный потенциал, выработать политику в отношении кадров, укрепляющую их конкурентоспособность на рынке труда и соответствующую стремлениям работников.

Индустрия гостеприимства планирование потребности в трудовых ресурсах должно гарантировать укрепление политики гостиницы, осуществляемой в интересах как отеля и его служащих, так и гостей.

Планирование потребности в персонале — начальная ступень процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При этом важно участие руководителей соответствующих подразделений. Последовательность и взаимосвязь операций, сопровождающих кадровое планирование, приведены на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Схема планирования потребности в персонале

Планирование потребности в трудовых ресурсах важно рассматривать не изолированно, а в составе более широких процессов стратегического планирования в гостинице, причем во взаимосвязи с ее развитием в целом. Следует учитывать факторы внешней среды: демографические изменения, формы занятости (частичную, женский труд и труд людей предпенсионного и пенсионного возраста), развитие системы образования, уровень кон-

куренции, государственные программы занятости населения, трудовое законодательство, влияние информационных технологий и автоматизации на развитие отелей.

В этом процессе важна определенность масштабов и целей планирования потребности в трудовых ресурсах, сроков и продолжительности прогнозируемого периода. Должны быть учтены все подразделения гостиницы и виды работ, которые необходимо выполнить, а также объем требующейся информации.

Чтобы количество персонала было максимально эффективным (достаточным для обслуживания определенного числа номеров или конкретного числа столиков в ресторане), необходимо организовать *систему учета достижений персонала*, которая включала бы все детали — от профессиональной структуры до текущих кадров. Система учета достижений, соответствующая требованиям времени, должна отражать уровень образования персонала, владения им новыми знаниями, опытом и квалификацией, необходимыми для работы, показывать как основные профессиональные достижения (например, карьерный рост), так и индивидуальные склонности (например, знание иностранных языков).

Планирование трудовых ресурсов предполагает большое количество потенциальных выгод:

- устанавливает связь между целями и организационной структурой гостиницы, четко определяя политику персонала;
- выявляет потребности дальнейшего развития отеля как на стратегическом уровне, так и на ежедневном (текущем);
- определяет направления и вероятные изменения в трудовых ресурсах, предупреждая о возможных будущих трудностях;
- создает основу для развития эффективных кадровых стратегий, программ управления трудовыми ресурсами (по подбору и отбору, подготовке и переподготовке кадров, определению уровня зарплаты, управленческому развитию, распределению и перераспределению персонала, досрочному уходу на пенсию, улучшению условий труда).

Планирование трудовых ресурсов не застраховано от ошибок и не всегда вносит полную ясность. Так, долгосрочное планирование в индустрии гостеприимства возможно с многочисленными оговорками. Состояние персонала зависит от внешней среды — вкусов потребителей, сезонных колебаний. Однако при хорошо налаженных коммуникациях и соответствующем финансировании планирование помогает снизить негативное воздействие изменений на трудовые ресурсы и деятельность предприятия.

Ошибки при планировании персонала вызывают:

- высокие издержки;
- демотивацию сотрудников;
- падение уровня сервиса;
- потерю оборотов;
- высокую текучесть;
- негативное воздействие на другие отделы.

В процессе кадрового планирования изучаются следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется отелю (ресторану);
- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал;
- как рациональнее использовать каждого сотрудника с учетом его способностей;
- как организовать обучение и развитие персонала;
- какой должна быть эффективность планируемых кадровых мероприятий.

В небольших гостиницах достаточно планирования на базовом уровне, в крупных — масштаб вырастает до охвата гостиничных цепей. Однако во всех случаях система планирования трудовых ресурсов должна соответствовать спросу и интересам конкретного гостиничного предприятия.

Оперативный план работы с персоналом предполагает детализацию по ряду признаков: временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение). В нем подробно прорабатываются оперативные действия, производятся необходимые расчеты и обоснования. Структура типового оперативного плана представлена на рис. 6.4^{*}.

Планирование персонала не может производиться изолированно от других видов деятельности отеля, оно должно ориентироваться на потребности гостиничного предприятия в целом и специальных отделов, в частности.

В гостиничном бизнесе объем спроса труднопредсказуем и отличается неравномерным распределением, а расходы на персонал, как правило, имеют наибольший удельный вес в общих расходах предприятий. Поэтому основным показателем для контроля и учета его определения кадрового состава отеля

^{*} Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. — М., 2003.

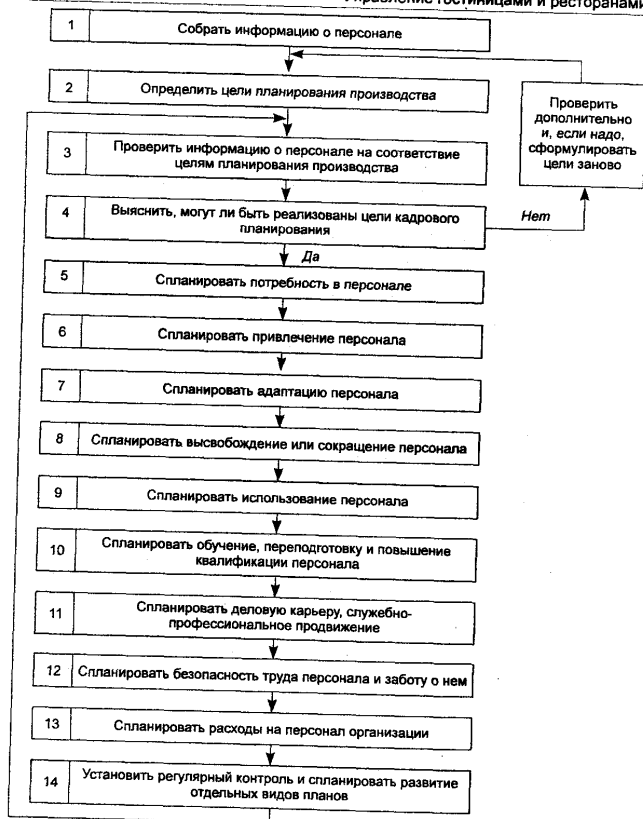


Рис. 6.4. Структура типового оперативного плана работы с персоналом

является прогноз объема оборота (ожидаемой загруженности отеля). При расчете потребности в персонале отеля учитывают:

- имеющееся бронирование (на неделю, месяц, год);
- среднюю продолжительность пребывания гостя;

- долю краткосрочного бронирования (в процентах);
- тенденции загрузки (в сравнении с предыдущим годом);
- возможность обслуживания банкетов и заседаний;
- особые мероприятия (в рамках предприятия, города, региона);
- влияние мероприятий по содействию продажам.

Количественное планирование должно дополняться к а ч е с т в е н н ы м планированием персонала.

Рассчитанная потребность в кадрах прежде всего согласовывается с бюджетом отеля на их содержание. В идеальном случае расчеты производятся при тесном сотрудничестве отдела кадров и менеджеров соответствующих служб отеля. Принимаются во внимание:

- число занятых комнат;
- средняя продолжительность пребывания гостей;
- занятие комнат сверх имеющихся мест;
- действующие стандарты (например, сколько времени нужно горничной, чтобы убрать освободившуюся комнату или номер, в котором живет гость);
- фактическая работоспособность (например, горничной).

Пример. Допустим, в году 213 рабочих дней (из 365 вычли 104 выходных, 10 дней больничных, 12 праздничных, 26 отпускных). На основе указанной информации установим потребность в горничных для отеля со 100 комнатами при прогнозируемой занятости комнат 80 %.

Дневная выработка одной горничной — 16 комнат. В течение года отель ежедневно нуждается в 5 горничных, чтобы справиться с объемом работ. Если учесть, что горничная находится на работе 213 дней в году, то необходимое число человеко-дней следует разделить на фактическое:

$$\frac{5 \cdot 365}{213} \approx 8,8,$$

или

$$\frac{365}{213} \cdot 5 \approx 8,8.$$

Для обслуживания гостей нашего условного отеля нужно 8,8 горничных, чтобы справиться с неизменно высоким объемом работ.

Аналогичные расчеты требуются для детального и более короткого периода (месяца, недели). Для простоты расчетов можно использовать коэффициент 1,7. В расчетах расходов на персонал (например, горничных) при его известном количестве в месяц учитываются:

- заработную плату горничных;
- действующий договор о тарифах вознаграждения и (или) рамки зарплаты в отеле;

- ожидаемую текучесть;
- ожидаемое повышение тарифов;
- запланированное повышение зарплаты;
- дополнительные расходы на содержание персонала (социальное страхование, пенсионный фонд и т.д.).

По такой схеме анализируется каждый отдел гостиницы, за тем с учетом всех факторов влияния производится долгосрочное планирование персонала, которое служит базой для краткосрочного планирования на текущий финансовый год.

Использование персонала в течение 1—2 недель осуществляется на основе служебного расписания и режима работы.

Служебное расписание регулирует действия персонала в соответствии с тарифными и правовыми нормами. Это инструмент информирования сотрудников о времени и характере исполнения ими своих обязанностей согласно принятой модели рабочего дня (дифференцированная смена, чередование коротких и долгих смен, занятость сотрудников в отделах попеременно). Обязательной схемы для служебного расписания нет, так как избираемая модель ориентируется на потребности, с одной стороны, гостиницы, а с другой — персонала.

При гибком распределении задач каждый отдел гостиницы максимально занят, а потенциал его сотрудников оптимально используется, о чем было рассказано в гл. 5.

Составление оптимального плана занятости требует много времени и средств: необходимо перепроверять прогнозные расчеты, искать новые пути гибкого использования сотрудников, чтобы оправдать высокие расходы на персонал. Поэтому целесообразно разрабатывать примерные планы для определенного уровня загрузки (по дням недели).

Расходы (издержки) на персонал — это расходы, возникающие в процессе его использования, включая так называемые побочные (дополнительные) расходы — вознаграждение за выполненную работу. К группе издержек на персонал также относятся: затраты на социальное страхование; взносы; выплаты по закону об охране материнства и детства; оплачиваемое отсутствие (отпуск, праздничные дни, больничные); затраты на учебное оборудование и переподготовку, на обеспечение безопасности работы, на управление персоналом отеля и др.

Расходы на одного работника отеля в месяц устанавливаются каждой гостиницей индивидуально. Приведем *примерные статьи расходов*:

- заработная плата;

- расходы на социальное страхование;
- оплата отпуска;
- взносы отеля в благотворительность;
- повышение квалификации и переподготовка кадров;
- врачебные услуги;
- расходы на содержание менеджера по кадрам;
- подготовка униформы и чистка одежды;
- затраты на содержание офиса для персонала;
- услуги бухгалтера;
- подарок ко дню рождения;
- расходы на праздники;
- сборы на инвалидность.

Прогнозирование кадровых потребностей — более высокая ступень процесса планирования в отношении персонала. Для этого используется ряд методов (по отдельности и в комплексе), но при любом из них прогнозы — это только приближения, которые не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата. Они могут основываться на предположениях или математических расчетах, а также на методе оценок управляющих.

При использовании *метода оценок управляющих* будущие потребности укомплектования персонала рассчитываются на основе оценок, произведенных как верхним управленческим звеном (передаются "вниз"), так и менеджерами более низкого уровня (передаются "вверх"). На уровне, которому оценки адресуются, они уточняются. Наибольший успех возможен при комбинации обоих вариантов.

Методика Дельфи предполагает привлечение экспертов для независимой оценки того, каким будет следующий запрос. Специалисты отдела кадров (посредники) способствуют обмену прогнозами и предположениями между экспертами, что позволяет им пересматривать свои позиции. Процесс продолжается до достижения общего согласия.

Методы, использующие математические расчеты, подразделяются на две группы — статистическую и моделирования. **Статистические методы** основываются на исторических данных при проектировании ожидаемого состояния. В частности, экстраполяция — наиболее простой способ перенесения сегодняшних пропорций в будущее. Подкупает его доступность, но настораживает ограниченность: он не позволяет учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Данный метод хорош при краткосрочном планировании, особенно для гостиниц с

устойчивой структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования упрощают обзор потребностей гостиницы в персонале. При изменении входных данных кадровые разветвления можно анализировать для разных сценариев.

Практика показывает, что прогнозы, основанные на суждениях, еще недавно использовались чаще математических, а методы экспертных оценок считались наиболее легкими, не требующими сложных исследований. Однако в обновляющихся условиях, когда повсеместно внедряются персональные компьютеры, нет сомнений в возрастающей востребованности математических методов и моделей.

Традиционно потребность в кадрах рассматривают с двух позиций: а) как *брутто-потребность* — т.е. общую потребность в персонале, необходимом гостинице для выполнения запланированного объема работ; б) *нетто-потребность* — т.е. дополнительную потребность в работниках в планируемом периоде, обусловленную текущими нуждами предприятия.

Брутто-потребность определяется по штатному расписанию организации на основе анализа стоящих перед ней задач и статистических методов по формуле

$$БП_{\Pi} = \frac{m_i \cdot t_i}{T_{PB} \cdot 60} K_{NB},$$

где БП_Π — брутто-потребность в персонале; m_i — количество рабочих процессов в плановом периоде; t_i — среднее время выполнения каждого рабочего процесса, мин.; T_{PB} — тарифное рабочее время планового периода, ч (иногда — с учетом сверхурочных); K_{NB} — коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

Из количественного значения брутто-величины вычитают фактический наличный состав персонала с учетом будущих изменений в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), получая *нетто-потребность* в персонале.

6.5. Подбор персонала отеля

Когда разработан план функционирования отеля, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — подбора персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Сущность индустрии гостеприимства и методы работы с персоналом таковы, что большинству менеджеров приходится заниматься набором и отбором кадров — первостепенного из факторов в постоянной конкуренции. Чтобы гостиничный бизнес привлекал лучших специалистов, стратегии набора и отбора кадров должны своевременно пересматриваться и совершенствоваться.

Менеджерам полезно руководствоваться следующими принципами:

- систематически применять спланированный подход к набору и отбору кадров;
- оценивать эффективность существующей политики и разрабатывать новые процедуры подбора персонала;
- периодически пересматривать систему способов и методов отбора кадров.

Спланированный систематический подход предполагает последовательную поэтапную работу.

Этап 1: анализ поля деятельности с изучением вопросов о ее необходимости, возможности выполнения через реорганизацию или распределение среди других видов работ, о важности результатов данной деятельности и связанных с ней обязанностях и ответственности.

Этап 2: анализ качеств, необходимых работнику для эффективного выполнения данной работы.

Этап 3: определение целесообразности привлечения кадров извне, установление сегмента поиска трудовых ресурсов, а также способов и методов поиска.

Этап 4: определение способов оценки подходящего кандидата на должность, методов сбора информации о претендентах и организации процесса отбора кадров.

Этап 5: определение способов социализации работников, вовлечения их в трудовой процесс.

Небольшим предприятиям вполне достаточно этих пяти этапов. Но существуют еще три фундаментальных положения, значимых в политике отбора кадров.

♦ Подбор и отбор персонала не должны проходить изолированно от общего планирования трудовых ресурсов и программ управления ими, включающих возможность обучения и продвижения по службе, адаптации и развития в процессе рабочей практики.

♦ Важны не только профессиональные способности претендента, но и его коммуникативность. В гостиничном бизнесе новые сотрудники должны уметь органично "вливаться" в социальную структуру, становясь полноправными членами коллектива.

♦ Процесс подбора кадров должен проходить в соответствии с законодательными положениями о занятости населения, при соблюдении принципов социальной ответственности, которые дают шанс трудоустройства людям с ограниченными способностями и представителям этнических меньшинств.

Повышение качества процедуры набора персонала в гостиничной индустрии включает следующие подходы:

- искать способы выявления как предрасположенности кандидата к неправомерным действиям, так и его увлеченности работой, особых умений, способностей;

- давать реальную оценку труда, используя биографические данные, анкеты и тесты, позволяющие оценить способности потенциального работника;

- готовить программы, помогающие удержать ценного работника в данной гостинице; применять денежные стимулы (участие в распределении прибыли, в акционерном капитале, получение дополнительного заработка); привлекать к участию в принятии управленческих решений; включать в образовательные программы; предоставлять кредит на образовательные цели и т.д.

Анализ деятельности менеджера по отбору персонала начинается с ответа на вопросы "знаешь ли ты суть работы, которая тебе поручена?" и "какими качествами должны обладать отбираемые тобой кандидаты?". В процессе анализа обдумывается деятельность, приводящая к идентификации личностных характеристик работника.

Описание работы проясняет общие требования к ее выполнению: что конкретно она включает, каковы ее цели и задачи, обязанности и ответственность исполнителя, позиция данной деятельности в структуре других работ. Область описания работы и количество деталей, включенных в нее, могут варьировать в зависимости от типа отеля.

Личностные характеристики работников сопоставляются со свойствами и качествами "идеального" работника, который выполнял бы данную работу максимально успешно. Подробно анализируются физические особенности, опыт работы, профессиональное мастерство, квалификация, темперамент, коммуникабельность и другие специфические характеристики. Некоторые из них обязательны, другие — желательны. Полезно помнить, что практически невозможно найти кандидата, отвечающего абсолютно всем требованиям.

Трудности и неприятные аспекты работы анализируются применительно к кандидату на должность, чтобы оценить его способность справиться с ними, не спастись, выйти победителем, под-

чинить себе непростую ситуацию. К примеру, менеджеру, отвечающему за бар в отеле, надо быть готовым к трудностям — встрече с неуправляемыми в нетрезвом состоянии гостями; работнику рецепции — к обслуживанию большого количества незапланированных посетителей, прибывших одновременно; практически всему обслуживающему персоналу — к не всегда справедливым и мотивированным жалобам клиентов.

Неприятные аспекты работы — это те, что особенно скучны, не приносят удовлетворения. Например, необходимость полировать столовое серебро перед каждым использованием.

Изложенное должно подчеркнуть значимость функции подбора персонала. Вместе с тем в иных случаях можно просто положиться на интуицию или совет знакомых, принять человека по направлению бюро по трудоустройству и занятости. В отсутствие апробированных методик подбора кадров иной менеджер, боясь ошибиться, считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником.

Важно установить соответствие работника занимаемой должности. Для этого и проводят анализ деятельности, выделяют виды работ и функции, чтобы под них подобрать людей, имеющих нужную квалификацию. Эффективность гарантируется, если личностная характеристика основана на правильной оценке качеств кандидата, необходимых для конкретного вида деятельности.

Ответственность за подбор сотрудников лежит на менеджере по кадрам. Процесс этот сложен, как и любая управленческая работа, и требует точного разяснения претенденту сути будущих обязанностей, чтобы он мог оценить, по силам ли ему предстоящая работа, соответствует ли она его интересам.

Экспертная оценка кандидата на основе тестирования, личное знакомство во время собеседования, изучение представленных претендентом документов (табл. 6.1) позволяют оценить его по всем критериям.

Таблица 6.1

Источники информации при отборе персонала

Источник	Содержание информации и ее значение
1	2
Заявление о приеме	Дает первое общее представление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности претендента
Биография	Позволяет проследить процесс становления специалиста, узнать детали формирования личности
Личная анкета	Систематизирует важную информацию о кандидате

Окончание табл. 6.1

1	2
Аттестат зрелости	Содержит сведения об успеваемости в школе, но с точки зрения профессиональной квалификации малоинформативен
Трудовая книжка	Служит подтверждением трудовой биографии, информирует о прежних местах работы, сферах деятельности
Рекомендации	Освещают все аспекты пригодности
Разговор с поступающим	Восполняет пробелы информации, полученной из других источников, дает личное представление о кандидате
Пробная работа	Выявляет способность выполнять определенную работу, наличие необходимых навыков
Медицинский осмотр (на профпригодность)	Частично удостоверяет профпригодность
Психологические тесты	Характеризуют интеллект, эрудицию, профессиональные качества, черты характера, допустимую пригодность
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и частных аспектах пригодности, но его информативность спорна. Данный источник используется только с согласия претендента

Завершается процесс подбора принятием решения, но если возникают сомнения, можно провести дополнительное тестирование. Это затягивает и удорожает процедуру найма, но ошибка в выборе обходится дороже.

6.5.1. Рынки рабочей силы

В процедуре подбора персонала используются *внешний* и *внутренний* рынки рабочей силы. Проще говоря, привлекаются свои сотрудники либо сотрудники со стороны.

Внутренний поиск персонала базируется прежде всего на системе развития кадров, перевода сотрудников на более высокую должность в своем отеле, цепи гостиниц либо концерне. Это первый шаг к занятию свободных мест в гостинице.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего" работника, уже адаптированного к условиям труда организации, знакомого с ее структурой, традициями коллектива, производственной атмосферой предприятия. Этот фактор имеет большое значение для администрации. К тому же у нее есть представление о работнике, его характере, профессиональной подготовке и т.п. Кроме того, нельзя не учитывать желание каждого сотрудника двигаться по служебной лестнице. Если организация не предоставит возможности роста собственным кадрам, то лучшие из них уйдут.

Выдвижение внутри предприятия — хороший моральный стимул к самосовершенствованию работника. Как известно, от-

сутствие роста по службе приводит к неудовлетворенности работника, снижению производительности его труда.

Продвижение сотрудников по карьерной лестнице демонстрирует возможность профессионального развития на предприятии, тем самым положительно влияя на моральное состояние коллектива.

При наборе на внешнем рынке объем информации о претенденте значительно меньше. Таким образом, можно сформулировать преимущества и недостатки подбора персонала на внутреннем и внешнем рынках.

К преимуществам подбора персонала *внутри* организации относятся:

- возможность продвижения по службе, здоровая конкуренция на предприятии, хороший климат на производстве;
- экономия расходов, связанных с набором;
- знание претендентом особенностей производства;
- снижение риска ошибиться в возможностях сотрудника;
- сохранение сложившегося уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны назначается оклад, соответствующий рыночной конъюнктуре);
- быстрое замещение должности;
- освобождение вакансий для молодежи.

Однако нельзя не учитывать и аргументы против внутреннего рынка: психологическую неготовность признать начальником вчерашнего коллегу, а с его стороны — неумение найти верный тон в общении с недавними товарищами.

К недостаткам подбора персонала *внутри* организации относятся:

- ограниченность выбора;
- расходы на повышение квалификации;
- производственная "слепота" (на своем предприятии недостатки не видны);
- разочарование коллег (напряженное внимание к начальнику, соперничество);
- повышение в должности по неверным мотивам: "ради мира и спокойствия", "за многолетнюю верность предприятию" и т.д.

Привлечение работника с внешнего рынка во многих случаях предпочтительнее. Действительно, это обходится для организации дороже: если "перетягивается" ценный специалист, хорошо зарекомендовавший себя в другой организации, то ему нужно предлагать соответствующую зарплату. Однако вместе с ним предприятие получает накопленный им в другой организации опыт решения проблем, знание технологий, внедрение которых стоит на

повестке дня. Все это — весьма существенно и способно окупить издержки оплаты труда нового специалиста. Если внутренних кандидатов нет или менеджеры высшего звена не желают по каким-то причинам продвигать "своего" сотрудника, то привлекается работник с внешнего рынка рабочей силы.

Преимущества подбора персонала *за пределами* организации:

- расширение возможностей выбора;
- новые импульсы для предприятия;
- специалист, обладающий знаниями и опытом, полученными на более "продвинутом" предприятии, легче завоюет признание среди новых коллег;
- прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах.

Недостатки подбора персонала *со стороны*:

- большие издержки при наборе (прямые: на рекламу о вакансиях, гонорары агентствам, интервьюирование; косвенные: на обучение новых сотрудников и кураторство над ними, возмещение потерь и убытков в связи с освоением новым персоналом незнакомых операций);
- высокий удельный вес вновь принятых работников способствует текучести старых кадров;
- нарушение привычного климата в коллективе;
- неопределенность в течение испытательного срока у нового работника;
- недостаток знания сложившегося производства;
- большая затрата времени в связи с процедурой замещения должности;
- на начальном этапе новый менеджер не способен в полной мере использовать демократический стиль руководства.

6.5.2. Критерии оценки сотрудников

Принимая человека на работу, мало поинтересоваться уровнем его образования и состоянием здоровья. Не менее важны следующие критерии.

Производственный опыт:

- работал автономно либо под чьим-либо руководством;
- отвечал за издержки производства;
- управлял персоналом.

Особенности поведения:

- внешний вид;
- уверенность в своих силах (но не самонадеянность);

- самостоятельность;
- адаптивность и контактность;
- уравновешенность.

Целеустремленность:

- здоровая амбициозность (интерес к карьере);
- инициативность;
- готовность хорошо выполнять порученное;
- усердие;
- стремление к дальнейшему образованию.

Интеллектуальные способности:

- сообразительность;
- остроумие;
- способность к абстрактному мышлению;
- реакция на действия менеджера;
- глубина суждений;
- умение вести переговоры.

Манера разговора:

- находчивость;
- внимательность;
- говорливость (замкнутость);
- умение ясно излагать мысли.

На основании заключения по перечисленным критериям можно судить о *профессиональной пригодности* соискателя.

Для эффективности поиска претендента менеджер по кадрам должен составить профиль требований, предъявляемых к будущему сотруднику. Пример такого документа представлен в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Профиль требований к сотруднику приемной

Критерий	Требование
Образование учебное и практическое	Реальное училище или средняя школа, законченное профессиональное образование (гостиничная сфера) или среднее образование (школа гостиничного хозяйства)
Возраст	В среднем 20 лет
Опыт профессиональной работы (в каких гостиницах, в каких отделах, как долго)	Работа в приемной похожей гостиницы; желательно не менее двух лет опыта работы в приемной отеля "люкс"
Способности	Обязательно знание английского языка (устно и письменно)
Свойства	Обходительность, умение располагать к себе
Внешний вид	Привлекательный
Пол	Не имеет значения

Приступая к внешнему отбору, необходимо проверить так называемые "слепые заявления", которые сохранились от прежних конкурсов. Они могут быть интересны для гостиницы, просто ранее не было соответствующей вакантной должности. Кроме того, рассматривается резерв на выдвижение, имеющийся у дочерних гостиничных предприятий. Если эти мероприятия не приносят желаемого результата, то рассылаются объявления в агентства по найму и устанавливаются контакты:

- с местной биржей труда;
- специальной телефонной службой;
- "ЗИНОГА" (Центральным международным специальным агентством гостиниц и ресторанов);
- специальными институтами (школами и академиями гостиничного хозяйства, вузами);
- частной консультацией по кадрам.

Первые четыре контакта характеризуются относительно невысокими издержками (почтово-телеграфные расходы, телефон). Затраты на частное посредничество в поиске персонала и частные консультации по кадрам в зависимости от квалификации искомой должности могут составлять от 10 до 30 % годовой зарплаты вновь приобретенного сотрудника. Расходы на объявления — довольно дорогое удовольствие: они включают оплату предложений и услуг уполномоченного рекламного агентства, краткосрочного оформления объявления.

Наиболее часто объявления размещают в специализированных газетах или журналах (например, в журнале "Гостиничный и ресторанный бизнес", столичных и региональных ежедневных газетах).

Понятно, что расходы можно уменьшить, осуществляя поиск собственными силами, но профессионалы сделают это быстрее и лучше.

Объявление о вакантной должности должно содержать:

- сведения о гостинице (название, месторасположение, величина, категория);
- информацию о вакансии (род и объем задач, ответственность, возможности развития);
- требования к кандидату (квалификация, возраст, личностные качества);
- описание особенностей предлагаемой работы (например, режима работы), порядка выплаты зарплаты.

Следует точно формулировать требования к квалификации кандидата, так как именно она является решающим фактором.

Если ограничиться общими словами, выбор персонала может осложниться.

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами. В подходе к персоналу внутри предприятия возможно *передвижение штатов*:

- внутрипроизводственное назначение (прием);
- передвижение по предложению начальника;
- целенаправленное развитие кадров (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы).

За пределами предприятия может проходить *пассивный набор*:

- личное посещение кандидатов;
- обращение к картотеке кандидатов;
- обработка заявлений о приеме на работу;
- предоставление временной работы.

Более *активный набор* за пределами предприятия включает в себя:

- вербовку при помощи работников предприятия;
- рекламу;
- привлечение штатного консультанта по кадрам;
- размещение объявления в газете.

Интуитивные методы подбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа. Комплектование персонала должно производиться на строгой плановой основе. В процессе планирования трудовых ресурсов определяют имеющиеся и будущие потребности в кадрах, разрабатывают программы их развития. Процесс подбора кадров можно разделить на два этапа: 1) движение "от противного", когда из общего списка претендентов исключаются те, кто не соответствует предъявляемым требованиям; 2) выбор наилучших из претендентов.

6.5.3. Оценка персонала

В результате кампании по привлечению претендентов на вакантные места накапливается банк данных. Определяя, кто из кандидатов более других подходит фирме, руководство анализирует способности и возможности каждого из них с точки зрения реализации стратегии предприятия, соответствия условиям работы.

Менеджеры гостиничного предприятия при оценке претендентов ориентируются на клиента и его будущую удовлетворенность, которая зависит от эффективности всего производственного процесса отеля. Следовательно, индивидуальная производи-

тельность труда работника во многом определяет оценку групповой производительности и влияет на дополнительное вознаграждение всей команды. Значит, претендент должен обладать качествами, необходимыми для коллективного труда.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1) **прогностические методы** — сбор анкетных данных, письменных или устных характеристик, мнений и отзывов руководителя и коллег по работе, ведение личных бесед, использование психологических тестов;

2) **практические методы** — проверка пригодности работника к выполнению служебных обязанностей по результатам работы с использованием техники пробных перемещений;

3) **имитационные методы** — предложение решить конкретную задачу.

В каждом случае проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

Набор критериев для оценки зависит от содержания и качества предполагаемой работы и может иметь профессиональный уклон. Техника пробных перемещений достаточно точно показывает степень эффективности труда претендента. Чтобы оценить возможности каждого в выполнении будущих функциональных обязанностей, прибегают к мнению экспертов. Объективность экспертизы обеспечивается специальной формой оценки труда претендента (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Оценка труда претендента

Критерий качества	Степень развитости критерия				
	A	B	C	D	E
Количество труда					
Качество труда					
Отношение к работе					
Бережливость					
Готовность к сотрудничеству					

Примечание. A — отдача недостаточна; B — отдача соответствует требованиям; C — отдача соответствует требованиям в полном объеме; D — отдача превосходит требования; E — отдача значительно превосходит требования.

Количество труда измеряется объемом выполненной работы, результативностью, интенсивностью труда, затраченным временем.

Качество труда тем выше, чем меньше доля ошибок в работе, привлекательнее конечный продукт, сопоставляемый с лучшими образцами.

Отношение к работе определяется по инициативности испытуемого, его умению справиться с большой нагрузкой и приспособиться к различным ситуациям.

Бережливость проверяется по отношению к средствам производства, умению разумно экономить сырье и материалы, расчетливо подходить к материальным затратам на рабочем месте.

Готовность к сотрудничеству предполагает участие работника в решении совместных задач, его умение найти подход к коллегам, пригодность для коллективной работы, адекватную реакцию на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки эксперта. Каждый из них, выраженный количественно (например, в баллах), позволяет определить степень обладания необходимым качеством, характеризующую того или иного работника.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности классифицируют как личные и технические.

Личные средства оценки:

- анализ и оценка документов;
- тестирование;
- интервью-собеседование.

Технические средства оценки:

- оценочные центры (рабочий эксперимент);
- графологическое заключение.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет проведение *интервью-собеседования* с целью установить, действительно ли кандидат заинтересован в данной работе и способен ли он ее качественно выполнить.

В процессе ознакомительной беседы с кандидатом рекомендуется делать пометки в оценочном листе, чтобы зафиксировать впечатления. Собеседование плодотворно, если обе стороны к нему подготовятся и сумеют избежать субъективного влияния. Вопросы определяются заранее, но желательно, чтобы ответы на них давали информацию о личности претендента по наиболее важным направлениям (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Требования к личности претендента

Качество	Ожидания менеджера по кадрам, баллов
1	2
Сообразительность	
Лояльность	
Участие в работе	
Надежность	

Окончание табл. 6.4

1	2
Гибкость	
Самостоятельность	
Инициативность	
Честность	
Сознательность	
Выносливость	
Коммуникабельность	
Стремление к повышению образовательного уровня	
Стиль управления	

В ходе беседы применяется комбинированная техника вопросов (свободные, структурированные, стандартизированные). Кроме сотрудника отдела кадров в собеседовании может участвовать заинтересованный в приобретении работника менеджер и некоторые другие лица.

Интервьюируемым могут предлагаться ситуационные тесты, чтобы по выбору варианта ответа оценить, как поведет себя кандидат в ежедневной работе. Ситуация может быть такой: "Вы оформляете выезд гостя, который провел в вашей гостинице три ночи. Он недоволен тем, что ему не предоставили второй подушки, положенной по стандарту гостиницы, и требует снижения оплаты за проживание. Как вы отреагируете?" Ответ продемонстрирует уровень сообразительности, коммуникабельности и опытности претендента.

В беседе оговариваются условия договора, дата вступления в должность, зарплата и социальные блага, тарифные данные.

После ознакомительной беседы дается оценка, учитывающая следующие критерии:

- поведение;
- внешний вид;
- общительность, любезность;
- манеру разговора, особенности произношения, красноречие;
- сообразительность;
- подходит ли кандидат команде;
- профессиональную пригодность, образование, опыт работы;
- отношение к должности и гостинице.

Принимается во внимание и возможность развития кандидата, планирование карьеры.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают *оценочные центры* — специально организованные учреждения. В последние годы они получили широкое распространение в зарубежной управленческой практике. Результаты

их исследований достаточно объективны, поскольку методика позволяет выйти за рамки устаревшей оценки кандидата, базирующейся на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках. Это, в частности, так называемые "Assessment-Center" (AC) — совокупность методов оценки персонала, определения путей развития и прогнозирования успеха. Эксперты исследуют соответствие кандидатов заранее определенным требованиям, ожидаемым результатам. Как довольно дорогостоящее средство выбора персонала AC используется чаще всего при оценке претендентов на должности менеджеров высших уровней управления (своего рода управленческой элиты). Это многодневная процедура, включающая тестирование и выполнение конкретных упражнений.

Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития обнаруженных способностей.

Как правило, оценка претендента включает следующие этапы:

- выполнение управленческих действий;
- обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);
- принятие решения;
- урегулирование конфликтной ситуации;
- доклад по разработанному проекту;
- подготовку делового письма.

По завершении испытаний составляется заключение на каждого претендента.

Схематически весь процесс представлен на рис. 6.5.

Чтобы процедура оценки персонала была успешной, должны соблюдаться как минимум два условия:

- 1) все работники должны учитываться как актив гостиницы;
- 2) оценка актива должна проводиться не реже одного раза в год.

Условия сложновыполнимые: "актив" — понятие, с которым связывается обоснованная уверенность в получении доходов в будущем, оно измеримо и находится на учете определенного контролирующего подразделения. Очевидно, что работники гостиничных предприятий относятся именно к той категории, которая создает серьезные основания для надежды на будущие доходы, но их трудно представить находящимися в чьем-то владении (хотя бы из-за текучести рабочей силы).

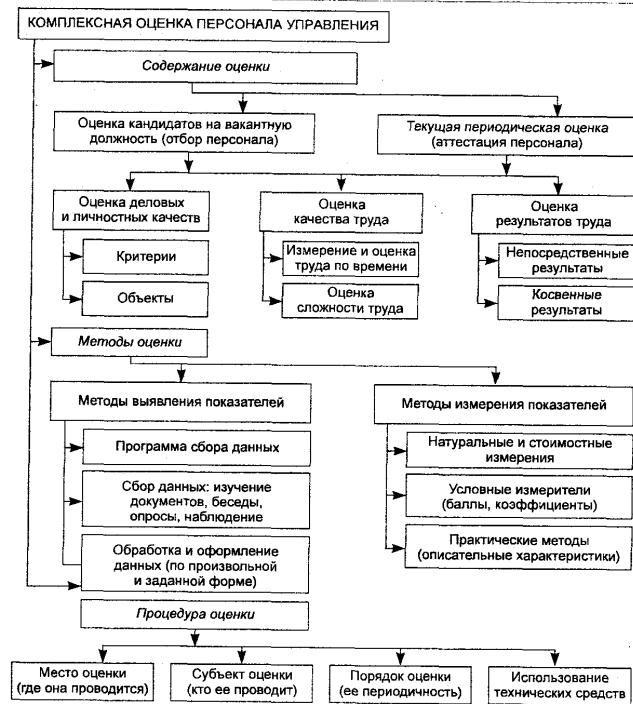


Рис. 6.5. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала

Рассмотрим четыре основных метода оценки работников отеля*.

♦ **Метод исторической ценности персонала** акцентирует внимание на инвестициях, сделанных в рабочую силу. Стоимость подбора, расстановки и развития персонала создает текущую стоимость человеческих активов отеля, амортизация или

* При подготовке материала использовано издание: Браймер, А. Рабочие и служащие как активы предприятий / А. Браймер. — М., 2004.

"изнашивание" которых значительно ниже уровня, устанавливаемого для материальных активов. Этот метод достаточно объективен и достоверен, сравнительно прост и экономичен. Затруднения могут быть вызваны только подсчетом стоимости рабочей силы за предыдущие периоды.

♦ **Метод оценки стоимости замены** базируется на определении расходов в случае замены работников новыми кадрами (стоимость подбора, расстановки и обучения новых работников, имеющих те же качественные характеристики).

♦ **Метод экономической оценки** заключается в определении стоимости человеческих ресурсов путем оценки реального уровня будущих доходов компании от участия каждого работника. Ожидаемый уровень заработной платы вычитается из ожидаемых доходов. В отличие от первых двух методов, базирующихся на определении издержек, данный метод основан на определении доходов. Исходя из них рассчитывается стоимость рабочей силы. Среди преимуществ метода экономической оценки — определение стоимости активов через расчет настоящей суммы будущих доходов, а кроме того, он дает полезную информацию для принятия эффективных управленческих решений. К его недостаткам можно отнести субъективность некоторых используемых для расчетов данных.

♦ **Метод определения размеров вклада** аналогичен предыдущему, с той лишь разницей, что рассматривает человеческие ресурсы гостиницы скорее как единое целое, не разделяя их на отдельных работников. Оценивается рабочая сила как таковая, с ее коллективным воздействием на прибыльность предприятия. Часть ожидаемых доходов за соответствующий период в будущем уменьшается на величину настоящих доходов, и таким образом определяется стоимость рабочей силы.

Как можно понять из вышеизложенного, все методы оценки явно не просты, к тому же ни один из них не является одновременно объективным и статистически значимым. Методы, которые представляются более объективными, оказываются менее значимыми, и наоборот.

Колличество работников, стоимость их подбора, расстановки, повышения квалификации и производительности труда, а также сравнение запланированных доходов с реально полученными — все эти данные объективны, определяемы и значимы для руководства. Они позволяют делать выводы и принимать решения, в частности по следующим вопросам.

Производительность. Для того чтобы определить производительность труда, руководитель должен соответствовать уровню зара-

ботной платы (например, в гостиничном секторе) и количество номеров, проданных за единицу времени (скажем, месяц). Полученные данные сравниваются с аналогичными показателями за предшествующий месяц (год, неделю и т.п.) или фактические данные — с запланированными.

Стоимость рабочей силы. Руководитель может определить, не вышли ли расходы по заработной плате рабочих и служащих за допустимые пределы. Подсчитываются суммарные расходы на заработную плату работников и сравниваются с получаемыми ими доходами или осуществляемыми ими расходами (в процентах). Проводится сравнительный анализ с данными предшествующего периода или запланированными показателями.

Уровень расходов по заработной плате определяется из расчета на один номер (например, проданный) или на одно место в ресторане. Затем анализируются аналогичные данные предшествующих периодов или плановые показатели. Могут также привлекаться средние цифры по индустрии гостеприимства, региону, группе предприятий и т.п.

Повышение качества. Уровень совершенствования и повышение профессионального мастерства персонала определяется на основе сумм, затраченных на эти цели. Более достоверные данные дает сравнение средств, затраченных на переподготовку кадров, с их количеством, потребным на подготовку новых служащих, принимаемых на работу в связи с текучестью кадров.

Текучесть рабочей силы. Данные о текучести кадров на гостиничном предприятии сравнивают с показателями прошедших периодов либо с прогнозными. Для определения стоимости текучести рабочей силы руководитель должен определить стоимость ее подбора и расстановки, а также обучения профессиональному мастерству новых работников. К этой сумме прибавляют средства, затрачиваемые на сокращение текучести рабочей силы. Полученное сравнивают со стоимостью новых работников.

Чтобы выявить причины текучести кадров, целесообразно проводить анкетирование увольняющихся, изучать направления профессионального и служебного роста работников. Все это позволяет понять, можно ли остановить уход работников и избежать расходов, необходимых для восполнения потерь и снижения текучести кадров. Подсчитывают расходы на подбор, расстановку и повышение квалификации новых работников, затраты на сохранение имеющихся кадров (уровень заработной платы на предприятии, возможность служебного роста и карьеры). Определяют, насколько удовлетворены новые работники своим рабочим местом.

6.5.4. Прием на работу

После того как выбор одного из претендентов состоялся и согласие линейного руководителя получено, информацию о планируемом назначении передают совету отеля, который имеет право участвовать в принятии решений по планированию персонала, объявлению конкурса на рабочие места, установлению критериев выбора и приему сотрудников на работу. Совету сообщают сведения о кандидате, предполагаемом сроке приема на вакантное место, причислении к определенной тарифной категории и ожиданиях, связанных с приемом данного сотрудника в организацию.

Совет отеля вправе в течение недели после уведомления о найме подать протест (основания для протеста перечислены в соответствующем договоре), и если он обоснован, то прием на работу не состоится. Со своей стороны претендент для достижения согласия с советом отеля может обратиться в суд или комиссию по трудовым спорам. В случае положительного решения отдел кадров готовит трудовой договор.

Новому сотруднику выдают визитные карточки, ключи от гардеробного шкафчика, кодовую карточку для регистрации времени прихода-ухода, контрольный лист учета всех необходимых процедур (например, карточку вычетов из зарплаты, удостоверение о социальном страховании, страховое удостоверение и др.). При необходимости ему выделяют место в домике для обслуживающего персонала.

За введение нового сотрудника в должность и его освоение со специальностью отвечают отдел кадров и структура, в которой предполагается его использование. Этот период может длиться до окончания оговоренного испытательного срока (как правило, 6 месяцев).

В первый рабочий день с вновь принятым беседуют в отделе кадров, рассказывая об истории и философии отеля, его структуре, правах и обязанностях сотрудников (последнее желательно сделать в письменной форме). Новичку передают его рабочие документы и материалы. Потом следует экскурсия по отелю.

Ведущий менеджер знакомит нового подчиненного с коллегами, характеризует способы и ход работы в отделе, описывает круг задач.

Освоение со специальностью происходит по заранее подготовленному плану (табл. 6.5). Длительность этой фазы зависит от должности и связанных с ней задач.

Таблица 6.5

План освоения специальности

Содержание	Ответственный	Срок
Знакомство с комнатами Знакомство с сервисным обслуживанием гостей	Инструктор А	1-я неделя
Работа в раннее и позднее время для знакомства с особенностями работы		
Общее введение Регистрация гостей посредством ПК Работа в ночную смену в приемной	Инструктор В	2- и 3-я недели
Беседа	Ведущий менеджер	4-я неделя

Представленный примерный план освоения специальности показывает содержание обучения. Ведущий менеджер отдела контролирует процесс, периодически оценивает достигнутые успехи и готовится принять окончательное решение о приеме на работу.

В конце фазы освоения специальности проводится беседа, в ходе которой ведущий менеджер отдела и сотрудник совместно подводят итоги. Если работник соответствует всем требованиям и влился в команду, с ним заключается контракт.

Обсуждение контракта — это часть процесса найма на работу, оно происходит как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Предложения, сделанные в ходе собеседования, хоть и в устной форме, уже являются частью контракта. Менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить гостиница претенденту в будущем.

Контракт — это юридически оформленный договор между двумя сторонами — делающей предложение и принимающей его. Сотрудником становится тот, с кем заключен контракт о найме, а не просто человек, оказывающий услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, предоставляемый работнику, включает следующие сведения:

- наименования сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дату начала работы (и дату окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифную ставку или указание способа начисления зарплаты;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная);
- праздничные дни и условия их оплаты;

• правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и условия оплаты;

• схему расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования;

• процедуру подачи жалоб;

• срок заблаговременного уведомления работника или подачи им заявления о прекращении им работы.

К сожалению, в гостиницах недооценивают значимость этапа введения в должность и освоения со специальностью. Новый сотрудник, вынужденный самостоятельно "пробивать себе дорогу", нередко не находит себя, разочаровывается, и это приводит к преждевременному окончанию рабочих отношений.

6.6. Развитие и обеспечение персонала

Персонал — очень дорогой ресурс отеля, поэтому весьма важно оптимизировать вклад каждого сотрудника в общее дело. Существенным моментом в этом является развитие — повышение степени подготовки и качества образования персонала.

Инвестирование в сотрудников выгодно при непрерывном процессе образования. Обучение и развитие должны быть неотъемлемой частью бизнес-стратегии отеля. Для этого необходимы сотрудничество линейных менеджеров, достаточное финансирование, планирование учебного времени, продуманная система оценки.

За последние годы требования к работе персонала в гостиницах коренным образом изменились.

Предприятиям все труднее удерживать образованных сотрудников. Сложное финансовое положение заставляет руководство пересматривать объемы работы, требования к производительности и системе иерархии, предлагая новое разделение задач, иные модели работы для нового поколения сотрудников.

Многие аспекты управления персоналом переключаются на менеджеров отделов и лидеров команд. На некоторых гостиничных предприятиях отдел кадров начинает выполнять чисто консультационную работу, его стратегическая функция постоянно усиливается, а оперативная — отпадает. Таким образом, отдел кадров превращается в центр подбора, оценки и развития персонала.

Трудовым договором предусмотрены права и обязанности работника, в том числе — право на заботу и ответственность со стороны работодателя. Развитие и обеспечение персонала должны

происходить в направлении его адаптации к гостиничной среде и профессионального совершенствования.

Под **обеспечением персонала** мы понимаем дополнительную денежную и социальную помощь, предоставляемую гостиницей работнику за качественно выполненную работу.

Типичные примеры социальных услуг со стороны владельца гостиницы:

- возможность питания;
- обеспечение жильем (служебной квартирой);
- скидки на покупку товаров или услуг;
- подарки ко дню рождения и юбилею;
- рабочая одежда;
- медицинские услуги на предприятии, забота о здоровье работников;
- предоставление ссуд;
- служебный транспорт;
- места для парковки;
- бесплатный журнал для сотрудников, возможность пользоваться доской объявлений;
- возможность заниматься спортом;
- организация праздников и экскурсий.

Обеспечение персонала включает в себя также платежи сверх договоренной зарплаты. Все перечисленное содействует интеграции сотрудников, отражается на степени их привязанности к предприятию и имидже отеля.

Развитие персонала также выполняет социальную функцию, но главное — оно усиливает мотивацию работников через повышение квалификации, что важно как для них, так и для гостиницы. Квалифицированные и мотивированные сотрудники очень ценны для экономического успеха гостиницы. Благодаря последовательному развитию они готовятся к будущему выполнению все более сложных задач. Процесс этот имеет характер внутрифирменных инвестиций.

Основные элементы развития персонала — это производственные мероприятия по обучению и переподготовке кадров, а также планирование карьеры. **Профессиональное обучение** происходит на рабочем месте и, как правило, финансируется и организуется гостиницей. **Переподготовка** дает общие знания, выходящие за рамки узкопрофессиональных.

Производственные мероприятия дополняются внешними формами обучения, например курсами, которые сотрудники могут оплачивать собственными средствами или при финансовой поддержке владельца гостиницы.

Профессиональное обучение подразделяют на а) первичное обучение, б) повышение квалификации, в) дополнительное образование.

Первичное обучение (профессиональное образование) — это основа для работы в гостинице. Сотрудник накапливает базовые знания и необходимые для будущей деятельности профессиональные навыки.

Все мероприятия и работы, которые совершенствуют имеющиеся профессиональные навыки, причисляются к сфере **повышения квалификации** (например, курсы для специалистов гостиниц по рассмотрению претензий, резервированию по телефону или посредством ПК).

Дополнительное образование дает возможность не останавливаться в развитии.

Обучение проводится в рамках политики развития персонала и в соответствии с ее целями. Планируются потребности в развитии персонала и необходимые мероприятия, результат их осуществления контролируется, на этой основе корректируется политика развития персонала.

6.6.1. Обучение персонала в гостинице

Направления производственного обучения в гостиницах отражены на рис. 6.6.

Специалист гостиницы знакомится со всеми областями ее деятельности. В первый год обучения, например, он изучает сервис, работу кухни, официантское дело, используется как посыльный, осваивает обязанности служб резервирования и приема гостей, работает на телефонном коммутаторе. В конце проводится административная практика. В отдельных областях образование носит скорее ознакомительный характер, например, подготовка специалиста ресторана ограничивается изучением пицци и напитков. Специалисту гостиницы после основного образовательного курса предлагается пройти практику в избранной им сфере, чтобы углубить знания. После обучения перед ним в равной мере открыты все сферы гостиничного дела.

Существует множество специальных учебных заведений, позволяющих сочетать учебу с практикой. По этому принципу работают профессиональные средние учебные заведения, которые готовят менеджеров-экономистов, и вузы, специализирующиеся по направлению "туризм и гостиничное дело".

На больших гостиничных предприятиях получение работником образования приветствуется. Здесь освоено составление ин-

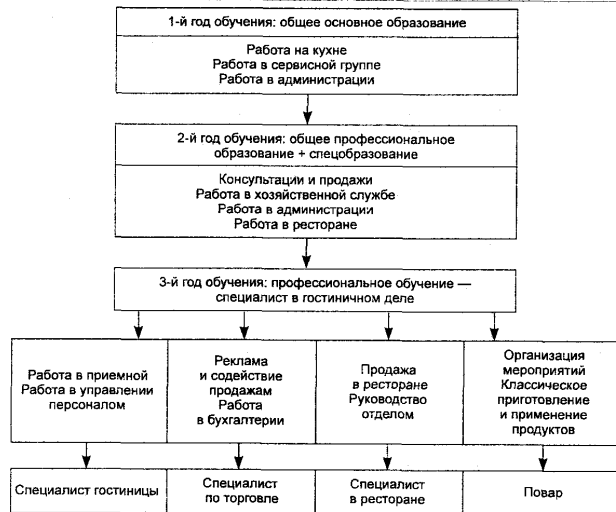


Рис. 6.6. Направления обучения в гостинице

двигательных планов образования, которые согласовываются с соответствующими учебными учреждениями, промышленными и торговыми палатами.

При любой форме профобразования рационален подход к обучающемуся или практиканту не как к дополнительной рабочей силе, а как к потенциалу развития предприятия или отрасли.

Профессиональное образование дополняется *внутрипроизводственной переподготовкой* на курсах внутри предприятия, программы которых составляются с учетом потребностей обучающихся и практикантов и согласовываются с производственным годовым планом образования.

После выяснения потребности в обучении отдельных групп сотрудников можно начинать составление *годового плана обучения* сотрудников. В ходе работы выясняется, когда могут проводиться занятия, с какими целевыми группами, каким должно быть количество участников, кто будет проводить занятия и где (в здании гостиницы или вне), какое потребует финансирование. Годовой план включает мероприятия по профобразованию и

повышению квалификации персонала. Он составляется отделом кадров совместно с профильным отделом и состоит из следующих элементов:

- занятия по безопасности (курсы первой помощи, поведение в случае пожара);
- занятия по общим стандартам гостиницы (разговор по телефону, обращение с устройством закрытия дверей, кассовым аппаратом и т.д.);
- занятия для практикантов и обучающихся (специфика работы администратора, подготовка к экзаменам и т.д.);
- тренинги для определенных групп сотрудников (работников службы приема, поваров и др.);
- информационные мероприятия для всех сотрудников по инновационным программам предприятия (например, знакомство с новой концепцией ресторана или введением новой системы оценки).

Общий план используется как основа для более детального планирования. В дальнейшем согласовываются сроки с руководителями занятий (тренерами), готовятся помещения для мероприятий и необходимые материалы, рассылаются приглашения, изготавливаются сертификаты для участников.

После проведения занятий целесообразно с помощью анкетирования участников и наблюдения за их работой выяснить, как отражается учеба на практике, окупаются ли инвестиции. Через определенное время мероприятия можно повторить для закрепления новых знаний.

Если бюджет гостиницы не позволяет проводить полномасштабное обучение работников, рекомендуется находить опытных сотрудников, готовых передавать свои знания другим на так называемых "тренировочных семинарах".

Внешних тренеров или преподавателей приглашают через специальные фирмы. Менеджер, посетив открытый семинар с участием тренера, может составить представление о его учебных методах и умениях и решить, стоит ли продолжать сотрудничать с ним.

Расходы на переподготовку значительно колеблются в зависимости от преподавателя, темы и особенностей работы гостиницы. Отдельных работников можно посылать на открытый одно-двухдневный семинар, но предприятию более выгодно проведение тренингов для большого числа сотрудников на собственной территории.

Отдельно планируются дополнительные мероприятия:

- *перекрестные тренировки*, способствующие лучшему пониманию специфики соседних участков работы (работник службы

приема знакомится с работой отдела горничных, а горничная — с работой службы приема);

- *программы обмена* (сотрудник кухни временно направляется на другое предприятие (за границу), чтобы познакомиться с местной кухней и перенести опыт на собственное предприятие);

- *индивидуальные программы* (курсы обучения у шеф-повара, оплачиваемые гостиницей).

Каждая гостиница ориентируется на свои потребности и бюджет, принимая решение о внутренних и внешних мероприятиях по переподготовке специалистов.

Растущая конкуренция, изменения в ожиданиях гостей и постоянно повышающиеся требования к специальным знаниям делают образование и переподготовку сотрудников гостиницы обязательными. К тому же и сами сотрудники заинтересованы в повышении квалификации.

6.6.2. Внутреннее увольнение

Если развитие и обеспечение персонала в гостинице поставлены не на должном уровне, у части работников может возникнуть желание уволиться по собственному желанию. Но нередко оно принимает скрытую форму *внутреннего увольнения* — состояния сознательного и (или) неосознанного дистанцирования сотрудника, его отказа от активности и инициативы на рабочем месте. Отдалившийся служащий пассивен в делах, механически выполняет рутинную работу и использует всякую возможность, чтобы в рабочее время заняться личными делами.

Возникновение состояния внутреннего увольнения может пройти спонтанно, незаметно не только для менеджера гостиницы, но даже для сотрудника.

Чаще это результат длительного процесса. Из-за внутреннего увольнения сотрудник становится в позицию самообороны, делается восприимчивым к рабочим условиям и событиям, содержащим малейший негатив, и в большинстве случаев впадает в депрессию.

Феномен внутреннего увольнения — это временное явление, но от этого не менее безобидное. Исследования показывают, что ему подвержены 40–50 % работников, что для любой экономики чревато потерей от 30 до 50 % эффективности труда.

Признаки внутреннего увольнения:

- участились негативные высказывания о коллегах, предприятии, условиях работы и оплате труда;

- конструктивные и критичные сотрудники больше не защищают свою точку зрения;

- вместо былых споров и дискуссий достигается быстрое соглашение, конфликтные ситуации сознательно смягчаются;

- решения, раньше принимавшиеся самостоятельно, делегируются начальнику;

- коммуникативность снижается до минимума;

- сотрудник в работе ограничивается рамками обязанностей;

- не делаются предложения об улучшениях и изменениях;

- разговоры о работе — редкость, чаще обсуждаются проблемы личной жизни;

- работа сводится к выполнению рутинных операций;

- новаторство и творчество сотрудников уходят в прошлое;

- изменение ценностей: профессиональный рост, карьера, работа отошли на задний план;

- наблюдается пассивность в принятии управленческих решений;

- возрастает процент сотрудников, отсутствующих по болезни или семейным обстоятельствам.

Степень внутренних увольнений в сфере гостиниц и ресторанов зависит от отношения руководителей к персоналу. Его недоверие как основная философия, автократичное поведение, своеобразие, дозируемая информация, непонимание личных проблем и трудностей сотрудников, неясные цели предприятия и его часто меняющаяся политика — главные факторы разочарования, плодами которого становится внутреннее увольнение сотрудников. Развитие персонала не должно рассматриваться как побочная ветвь менеджмента. Это его основополагающая, ориентированная на будущее философия. Задача руководителя — придать смысл работе сотрудников.

Если предприятие ориентируется исключительно на собственный интерес, оно рано или поздно лишится активности и преданности своих служащих. Цели организации должны согласовываться со стремлениями ее членов, иначе неизбежны текучесть кадров, проблемы с бюджетом и угасание имиджа отеля.

6.6.3. Текучесть кадров

Текучестью называется частота смены персонала (прихода и ухода). С этим явлением сопряжены высокие расходы, поэтому повышение текучести заслуживает особого внимания.

Текучесть за определенный период рассчитывается по формуле

$$TK = \frac{У \cdot 100}{ССП},$$

где ТК — текучесть кадров; У — уходы; ССП — средний состав персонала.

Причины текучести кадров в гостинице разнообразны. Среди прочих сотрудники чаще всего называют:

- неясные шансы для роста;
- низкий заработок;
- слишком большой объем работы (переработки);
- чрезмерные требования руководителя;
- непосильно большая физическая нагрузка;
- разочарование в ожиданиях;
- отсутствие помощи и возможностей дальнейшего образования;
- нездоровый психологический климат.

Текучесть может обуславливаться также сезонными колебаниями, непостоянством заданий, структурными переменами в гостинице. Для каждого отеля важно знать ее причины, чтобы, своевременно их устранив, удержать сотрудников.

В гостиничной сфере темпы текучести значительно выше, чем, например, в промышленности. Частая смена должностей (особенно молодыми кадрами) ведет к профессиональному пренебрежению и накоплению опыта. Отдельные молодые сотрудники ежегодно меняют гостиницу, такое поведение немисливо в других отраслях. Сезонные рабочие еще чаще меняют работодателя — каждые полгода. Высокие расходы в связи с текучестью образуются из убытков от ухода опытного сотрудника, расходов на обучение его преемника, издержек на поиск персонала (объявления, звонки, проведение отбора), так называемой "дважды оплаченной роли" (еще выплачивается зарплата уходящему сотруднику, который находится в отпуске, а новый работник уже осваивает специальность, — таким образом, место на какое-то время оказывается занято двумя). Как расходы, косвенно вызванные текучестью, могут учитываться потеря клиентов, "двойная текучесть" (новый сотрудник покинет гостиницу через короткое время), последующие расходы на администрацию и расчет.

Предотвращению текучести должно уделяться особое внимание. Прежде всего уже при приеме сотрудника на работу следует провести предупредительные мероприятия: как можно более точно определить ожидания обеих сторон, тщательнее выбирать кандидата, чтобы исключить последующие разочарования. Новому сотруднику необходимо познакомиться с традициями и правилами предприятия и отдела. Так предотвращаются разногласия и недовольство из-за незнания новым человеком этапов освоения специальности. Важно, чтобы он быстрее нашел свое место в социальной структуре гостиницы, присоединился к коллегам и почувствовал себя комфортно в новой среде.

Если фаза освоения специальности пройдет успешно, можно считать, что сотрудник и гостиница заложили фундамент для плодотворной и удовлетворяющей обе стороны совместной работы. Не следует оставлять новичка без внимания и в дальнейшей деятельности, необходимо в неформальных беседах узнавать о его потребностях и способствовать его развитию. Если эти условия соблюдены, то вновь поступивший активно включается в работу предприятия и не думает о смене работодателя.

Менеджер по кадрам должен построить своего рода *модель удержания сотрудника* на работе. Увольнению работника предшествует процедура расторжения трудовых отношений. Если просто не отпустить его, то возможны повторение определенных ошибок, недостатки в работе. Необходимо в письменной форме указать сотруднику на его недочеты и разъяснить последствия такого поведения. Документ датируется и подшивается в личное дело. Количество удержаний, достаточное для увольнения, зависит от тяжести проступков сотрудника. Удержание составляется по следующим основаниям:

- плохое выполнение работы по договору;
- невыполнение указаний руководителя;
- прогулы;
- недопустимое оставление рабочего места;
- опоздания;
- неразрешенные телефонные разговоры;
- нарушение порядка;
- неразрешенная побочная деятельность.

В некоторых случаях достаточно провести воспитательную беседу с работником.

Но есть ситуации, когда увольнение оформляется без предварительного удержания, например:

- совершение работником наказуемых действий в ущерб работодателю (кража);
- умышленное разглашение важнейших тайн предприятия;
- распространение сплетен о работодателе;
- предоставление фальшивых свидетельств (удостоверений).

Вопросы для самоконтроля знаний

1. В чем сущность менеджмента персонала?
2. Какова роль организационной структуры?
3. Назовите последовательность (основные этапы) формирования трудового коллектива гостиницы.

4. Охарактеризуйте три основных этапа формирования и развития трудового коллектива.
5. Представьте схему планирования потребности в персонале отеля.
6. Какие вопросы изучаются в процессе кадрового планирования?
7. Опишите и поясните структуру типового оперативного плана работы с персоналом гостиницы.
8. В чем суть прогнозирования потребностей в персонале?
9. Охарактеризуйте основные этапы набора и отбора кадров в гостинице.
10. Назовите источники информации при отборе персонала отеля.
11. Охарактеризуйте рынки рабочей силы, их преимущества и недостатки.
12. По каким критериям оцениваются сотрудники гостиницы?
13. Каковы суть, методы и процедура оценки персонала отеля?
14. Расскажите о текучести рабочей силы и значении этого феномена для предприятия.
15. Какова технология приема на работу сотрудников гостиницы?
16. Расскажите о значении развития и обеспечения персонала для стабильности организации.
17. По каким направлениям происходит производственное обучение персонала в гостинице?
18. Что понимается под "внутренним увольнением"?
19. Каковы причины текучести кадров в гостинице?

Глава 7. ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА ГОСТИНИЦЫ

7.1. Личность менеджера

7.1.1. Роль менеджера гостиницы

Изначально слово "менеджер" обозначало умение объезжать лошадей и править ими. В переводе с английского "менеджер" означает "специалист по управлению, организации бизнеса", т.е. человек, осуществляющий руководство организацией или ее отдельной структурой. На основе присущих только ему способностей менеджер (с учетом научных знаний и достижений) воздействует на людей (подчиненных), а через них — на социально-экономические процессы, обеспечивая этим достижение поставленных целей.

Трудно дать единое обобщающее определение понятию "руководство" — этой сложной предметной области. Руководство может осуществляться на основе общественного статуса, признания индивидуальных знаний или мудрости. Оно может основываться на характерной особенности индивида или рассматриваться как поведенческая категория. Лидерство также принято рассматривать в контексте роли лидера и его способности добиваться от других эффективного выполнения работы либо как уровень взаимоотношений, посредством которых один человек оказывает влияние на поведение и действия других людей.

Управление — это динамический процесс, не ограничивающийся влиянием на людей, которые находятся в подчинении руководителя. Связь "лидер—подчиненный" взаимная, а эффективное управление — процесс двусторонний.

Руководство — это моральная и интеллектуальная способность отчетливо представлять и делать все возможное для организации и ее сотрудников. Наиболее существенная задача, решаемая лидером, — как создать командный дух вокруг себя и рядом с собой. Следовательно, умение руководить — основное свойство эффективного управления людьми. Оно имеет отношение к мотивации, межличностному поведению и системе общения.

Быть эффективным менеджером — значит успешно управлять людьми. Руководящая роль составляет суть деятельности менеджера, она включает ответственность за мотивацию поступков и действий подчиненных. Можно быть назначенным менеджером, но не восприниматься лидером в коллективе до тех пор, пока назначение не получит одобрения со стороны рядовых членов. Руководство людьми — динамичная форма поведения менеджера. Это не проявления одного человека, а комплекс взаимоотношений, который зависит от личности менеджера, атмосферы в коллективе, личностных особенностей подчиненных, типа предприятия (целей, структуры и характера работы), наконец, от окружающей социальной, экономической и политической обстановки. Перед менеджерами гостиничного бизнеса всегда стоит сложная проблема: качественно обслужить гостя и получить прибыль. Из нее и следует исходить, определяя, какими качествами должен обладать менеджер отеля, чтобы обеспечить успех предприятию в конкурентной борьбе. Опыт показывает, что основой эффективного управления является личное поведение менеджера.

В начале развития индустрии гостеприимства многие гостиницы управлялись самими владельцами — собственниками. С развитием этого бизнеса размеры отелей увеличивались, организовывать их работу становилось все сложнее, и к руководству стали привлекать профессиональных менеджеров.

Из всего разнообразия обязанностей, которые сегодня исполняют менеджеры гостиничного бизнеса, можно выделить главные:

- подготовка, принятие и реализация управленческих решений и ответственность за их последствия;
- информационные операции: чем полнее объем информации и чем четче менеджер доводит ее до исполнителей, тем результативнее его работа. Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо собрать и обработать достоверную информацию, касающуюся управления гостиничным комплексом. Не зря говорят: "Кто владеет информацией, тот владеет миром";
- формирование отношений внутри и вне отеля, мотивация членов трудового коллектива к достижению целей гостиницы.

Таковы административные рабочие роли менеджера отеля. Их можно конкретизировать.

Менеджер как действующий диспетчер (операционный контролер). Данный вид деятельности менеджера характеризуется высокой степенью участия в ежедневных трудовых процессах отеля. Менеджер должен постоянно изучать и передавать исполнителям подробную информацию по конкретным профессиональным

вопросам, взаимодействовать с подчиненными, входить в курс всех дел и проблем. От него требуется готовность эффективно и быстро предотвращать или ликвидировать любые сбои в работе, особенно такие, которые не регулируются стандартными способами и выходят за рамки компетенции подчиненных. Для этого у менеджера должен быть быстрый доступ к надежной информации и возможности, позволяющие оперативно обработать и распространить ее между заинтересованным персоналом.

Функции диспетчера и распределителя ресурсов требуют от менеджера умения распределять, с одной стороны, работу между сотрудниками, а с другой — свое рабочее время.

Менеджер как организатор трудового процесса. В данном случае административные функции не ограничиваются рамками отеля. Потребность в информации о состоянии рынка обуславливает налаживание связи между отелем и внешним миром. Собранная информация анализируется и становится достоянием всех сотрудников. Это требует от менеджера умения на основе полученных данных разрабатывать оперативные и долгосрочные планы и программы, способные повысить эффективность и качество обслуживания в отеле. Любой новый план, схема контроля или программа должны вписываться в режим работы предприятия, сочетаться с рабочими графиками как менеджера, так и подчиненных, отвечать возможностям гостиницы с точки зрения финансовых и трудовых ресурсов. Следовательно, разработка и выполнение этих планов и программ возлагают на менеджера роль как распределителя ресурсов отеля с учетом рыночных тенденций.

Как лидер менеджер должен быть уверен, что подчиненные примут планы и программы отеля к реализации и будут работать с полной отдачей. Его дальнейшая роль — контролировать, напоминать, подпитывать свежей информацией, подсказывать и направлять, поддерживать связь с местными общественными организациями, корпоративными руководителями и специалистами.

Менеджер как бизнес-управляющий. Конечная функция менеджера предусматривает планирование стратегии организационной устойчивости отеля, ведение мониторинга внутри и вне его, выполнение роли передающего звена в информационной цепочке между нижним и верхним уровнями управления, а также распределение финансовых ресурсов. Последнее нередко требует представления формальных предложений по бюджету, включая финансовые поручительства. Менеджер отвечает за вопросы рентабельности, развитие человеческих ресурсов, планирует, организует, мотивирует и контролирует работу сотрудников.

Рассмотренные функции могут выполняться и одновременно. Так, занимаясь кратковременными делами, менеджеры параллельно обрабатывают долгосрочные планы. Например, решая проблему с затягиванием регистрации гостей (а это функция действующего диспетчера), менеджер не упускает возможности проверить и оценить эффективность программы по подготовке специалистов службы приема (функция организатора трудового процесса), а также запланировать на перспективу совершенствование системы компьютерной регистрации (функция бизнес-управляющего).

Большинство современных отелей являются широкопрофильными предприятиями, что накладывает отпечаток на требования к работе их менеджеров, ибо именно им отводится ключевая роль в обеспечении жизнедеятельности отеля. Детализируя и конкретизируя сказанное, можно выделить 14 сфер приложения труда менеджера как лидера:

- координация действий группы и надзор за выполнением установок;
- составление планов — определение путей и средств осуществления задач группы;
- формирование политики — целей группы, задач, установок;
- аналитическая работа — изучение источников готовой и доступной информации;
- осуществление представительских функций — выражение интересов группы по коммуникационным каналам;
- контроль внутренних отношений, определение структуры группы и обеспечение ее функционирования;
- распределение вознаграждений и наказаний, управление с использованием инструментов поощрения и силы принуждения;
- выполнение роли судьи и примирителя в межличностных конфликтах среди членов группы;
- создание образца (модели) поведения для членов группы;
- забота о сплоченности группы, ее целостности;
- использование собственного авторитета как заместителя личностной ответственности рядовых членов, освобождающего их от необходимости принимать решения и отвечать за них;
- идеологическая поддержка, формирование убеждений, ценностей и стандартов поведения для отдельных членов группы;
- выполнение роли "отца" — источника позитивных эмоциональных ощущений для отдельных членов;
- выполнение роли "козла отпущения" — мишени для агрессии в случае провала, принимающей на себя вину и враждебность группы.

Эти 14 видов деятельности менеджера отеля помогают проиллюстрировать серию ролей и обязанностей, выполняемых лидером. Следует сказать, что многие из перечисленных функций могут быть разделены среди членов коллектива.

Эффективность работы менеджера определяется сочетанием трех ключевых функций, предполагающих а) достижение главной цели отеля, б) построение и развитие команды, в) развитие личности (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Интеграция главных ролей менеджера

Эффективное руководство предполагает способность делиться своим видением проблем с другими и мотивировать их для достижения поставленных целей — т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Команда желает, чтобы лидер был не только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства (тип менеджера 9.1 по решетке ГРИД, см. § 4.3), сколько руководителем с "человеческим лицом", ориентирующимся в социально-психологических вопросах и не отстраняющимся от потребностей подчиненных. Это особенно важно для гостиничной индустрии, в которой управление осуществляется по системе "человек — человек".

Поскольку люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен обладать особой гибкостью и приспосабливаться к переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Управленческая работа требует от человека специфических личностных качеств. Когда-то в СССР при подборе руководящих кадров прежде всего обращали внимание на политическую грамотность кандидата, моральную устойчивость, компетентность, наличие организаторских способностей. Современ-

ная теория и практика управления в гостиничном и ресторанном хозяйстве предъявляют следующие требования к менеджеру:

- **профессиональная компетентность**, т.е. необходимый уровень знаний и способностей, достаточный, чтобы руководитель был примером для подчиненных;

- **социальная компетентность**, т.е. осведомленность в вопросах управленческой психологии. Поскольку менеджер должен воздействовать на других лиц, ему необходимы знание социальной психологии, умение применять современные управленческие подходы и владение особенностями профессии. Способность мотивировать сотрудников служит предпосылкой к продуктивной совместной работе. Напряженность и дисгармония в отношениях негативно отражаются на работе отеля. Если руководитель имеет педагогические задатки, небезразличен к личным проблемам сотрудников, умеет налаживать контакты с людьми, нестандартно мыслит, проявляет решительность и настойчивость в достижении цели, инициативен, сдерживает данные обещания, у него больше шансов добиться успеха. Люди ценят в руководителе высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора. Немаловажно и хорошее здоровье начальника;

- **концептуальная компетентность** — способность менеджера выявлять и решать проблемы. Кроме того, он должен уметь отличать основное, значительное в явлениях и процессах, происходящих в отеле, от второстепенного, незначительного. Речь идет о развитом чувстве значимого, умении анализировать, учитывать тенденции и закономерности.

Трудно привести стандартный перечень характеристик успешного менеджера. Тому есть объективные и субъективные причины, связанные с развитием трудового коллектива, в частности:

- разнообразие типов отелей и их назначения, целей и задач, специфика организационной культуры и микроклимата;
- многообразие характеристик руководителя, зависящих от особенностей личности, отношения к работе и различных жизненным проявлениям, возможностей, системы ценностей;
- несходство характеристик подчиненных, обусловленное разными запросами и ожиданиями, мотивацией и стремлениями, уровнем знаний, накопленным опытом;
- установившиеся отношения управления, тип власти;
- сложившиеся отношения между руководителем и группой, а также между членами группы;

- характер и тип проблем, своеобразие подходов менеджеров к их решению;
- природа знаний и степень их структурированности;
- несходство организационной структуры и системы управления;

- различия природы и влияния внешнего окружения.

Тем не менее анализ опросов работников гостиниц позволяет составить упрощенный профиль менеджера со следующими качествами: жизнерадостность; знание своего дела; умение решать проблемы; общительность; способность убеждать; преданность работе; харизматичность; энтузиазм; инициативность; уверенность в собственных силах; умение отличать достойных; способность организовать работу; незаполняемость; умение прислушаться к мнению других; правильное поведение в напряженных ситуациях; сильный характер; знание своих слабостей; умение сочувствовать (эмпатия).

Чтобы достигнуть эффективного взаимодействия с другими людьми, каждый человек должен проанализировать свои достоинства и недостатки, определить тип поведения. Это позволяет сделать так называемое «окно Джохари» (рис. 7.2).

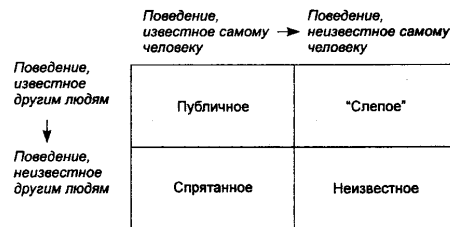


Рис. 7.2. "Окно Джохари"

Матричная схема включает четыре вида личности и классифицирует поведение менеджера в зависимости от того, что известно (неизвестно) самому человеку и другим людям.

Публичное — это область, содержащая вещи, известные как самому менеджеру, так и окружающим. Это часть "себя", разделяемая с другими: информация полностью доступна, чувства раскрыты. Чем обширнее сфера публичного, тем более эффективным будет взаимодействие с подчиненными.

"Слепое" (безрассудное) — это область, содержащая информацию, которая не осознается самим человеком, но открыта дру-

гим. Так, со стороны виднее манеры, речевые особенности, "язык тела", поведение при общении с людьми.

Скрытое — это область скрытых желаний человека, его потаенное "я". Например, под личной уверенности человек может маскировать застенчивость или чувствительность.

Неизвестное — это область, содержащая никому не известную информацию. Определенные вещи (качества) имеются, но они не очевидны. Например, человек может иметь скрытые таланты и способности, не известный другим прошлый опыт и др.

Большая часть подчиненных воспринимает менеджера как человека, имеющего власть и силу для того, чтобы взяться за дело и довести его до конца, неся ответственность за себя и сотрудников. Иными словами, он рассматривается как член трудового коллектива, у которого работы больше, чем у других, поэтому часть своей нагрузки он распределяет среди персонала. Его главная задача — принимать решения и организовывать их выполнение.

От менеджера требуется сочетание способности к анализу и синтезу. Очень важны для него целостность восприятия, социальные навыки и владение функцией управления. Последняя поднимает менеджера на уровень, возвышающий его над другими сотрудниками.

В чем заключается проблема управления персоналом гостиницы? Индустрия гостеприимства — это индустрия людей. Профессиональная обязанность менеджера — обеспечить максимально комфортную обстановку и радужную атмосферу для гостей. А для этого необходимы профессионализм, добросовестность и ответственность персонала.

В гостиничном хозяйстве работают люди с разными запросами. Кто-то соблазнился кажущейся легкостью труда в отеле, другие, выбирая профессию, увидели реальную возможность помочь людям (сфера услуг).

Теория и практика гостиничного бизнеса позволяют спроектировать некую модель современного менеджера (рис. 7.3).

Британский исследователь В. Стоун проанализировал работу 140 генеральных менеджеров отелей и 69 независимых собственников гостиниц. По его наблюдениям, управляющие отелями отличаются от менеджеров, выбравших иные сферы деятельности. Они, в частности, в большей степени, чем другие, обладают следующими качествами:

- спокойствие, реалистичность и стабильность;
- убежденность, упорство;
- жизнерадостность, энергичность, энтузиазм;

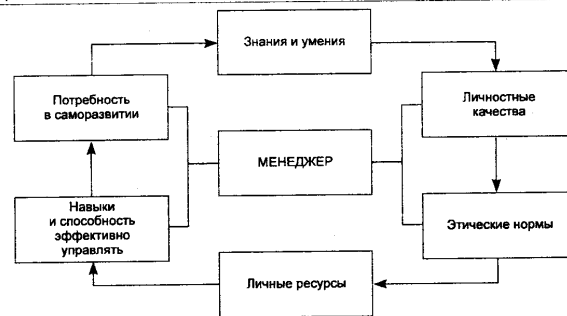


Рис. 7.3. Критерии-требования к современному менеджеру отеля

- общественная смелость, спонтанность поступков;
- независимость, здоровый цинизм;
- проницательность;
- практичность, деловитость, скрупулезность.

7.1.2. Требования к менеджеру

Совокупность качеств, которыми должен обладать менеджер, чтобы эффективно управлять отелем, можно классифицировать на личностно-психологические, общепрофессиональные, узкопредметные, морально-этические и ресурсные.

В обобщенном виде требования к менеджеру можно представить следующим образом.

Личностно-психологические качества:

- нравственные (честность, порядочность, преданность делу);
- интеллектуальные (абстрактное, логическое, аналитическое, нестандартное мышление, творческий потенциал и др.);
- психические (тип и сила нервной системы, степень лабильности психики);
- мировоззренческие (жизненные цели, ценности, принципы);
- личностностные (уверенность в себе, адекватность самооценки, уживчивость);
- мотивационные (уровень мотивации к деятельности и достижениям);

• интеграционные (интегрированность личности в профессиональную деятельность и профессиональной деятельности в личность)*.

В скобках представлены лишь основные качества, конкретизирующие каждый из блоков. В зависимости от типа предприятия и специфики требований более важными могут оказаться иные черты личности. Универсальность процедуры оценки состоит в том, что в любом случае в системе требований к личности менеджера должен быть представлен каждый из названных блоков.

Общепрофессиональные, или общеправленческие, требования:

- навыки планирования деятельности;
- организаторские качества и навыки;
- навыки контроля и самоконтроля;
- мотивация (совокупность знаний, навыков и понимание мотивации людей);
- коммуникабельность;
- способность и навыки принятия решений;
- уровень предпринимательского поведения.

Знание предметной области деятельности, в частности по следующим направлениям:

- маркетинг (реклама, работа с клиентами);
- производство (организация производства, снабжения, контроля качества и т.д.);
- финансы;
- экономика, учет;
- развитие предприятия (стратегическое планирование, инновационная деятельность и т.д.);
- другие области профессиональной деятельности.

Этические нормы, прежде всего деловая этика:

- максимизация прибыли не должна достигаться за счет нарушения окружающей среды;
- в конкурентной борьбе следует использовать лишь дозволенные приемы, т.е. соблюдать правила рыночной игры;
- справедливое распределение благ;
- личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;

* Под *интегрированностью личности в профессиональную деятельность* следует понимать оптимальное сочетание, согласование основных личностных качеств (составляющих) с процессом осуществления профессиональной деятельности. Под *интегрированностью профессиональной деятельности в личность* понимается оптимальное, гармоничное сочетание процесса выполнения профессиональной деятельности с особенностями личности. Обе эти характеристики трудно оценивать напрямую, заключение по ним делается на основе всех других качеств и диагностических процедур и является своего рода резюме личностно-профессионального портрета менеджера.

• дисциплинированность и моральная устойчивость.

Личные ресурсы:

- информационный потенциал в целом;
- время;
- люди.

Умело используя эти ресурсы, руководитель получает высокие результаты, повышая конкурентоспособность руководимого им отеля.

Если наблюдается несоответствие качеств менеджера какому-либо из требований, то говорят об определенном ограничении (недостатке) возможностей менеджера. Остановимся на десяти основных потенциальных **ограничениях** в деятельности руководителя.

Неумение управлять собой. Руководители, которые не умеют правильно "разряжаться", бороться с конфликтами и стрессами, распорядиться своим временем, энергией и навыками, не способны эффективно управлять другими людьми.

Размытые личностные ценности. Если личностные ценности неопределенны, то они будут восприниматься в искаженном виде, от этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится.

Неясные личные цели. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности.

Заторможенное личное развитие. Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свой уровень. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. Руководители, которые не развивают свои способности, не имеют перспективы.

Неумение решать проблемы (принимать решения). Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты. Менеджер, не способный своевременно принимать решения, оставляет проблемные вопросы на завтра. В результате накапливается большой круг дел, справиться с которыми руководитель не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

Отсутствие творчества в работе. Творческая личность подтолвлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от ситуации. Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, пойти на оправданный риск. Руководитель, не жела-

ющий экспериментировать, рисковать или применять творческий подход в работе, не способен эффективно управлять.

Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производят впечатление властность, манера уверенно держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

Непонимание специфики управленческого труда. Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не сконцентрируют свои усилия собственно на управлении, высоких результатов в деятельности организации им не добиться.

Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера "заряжать" энергией членов коллектива, умении оптимально организовать работу. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворения от труда и соответственно работают ниже своих возможностей.

Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший менеджер выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, — важнейший элемент управленческой эффективности.

7.2. Власть и личное влияние

Сумма полномочий, которыми обладает руководитель, называется властью менеджера.

Обладать властью — значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. Власть пронизывает всю жизнь организации, сохраняет ее структуру. Без власти нет организации. Власть имеет один человек по отношению к другому, одна группа — по отношению к другой и т.д. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому борются, чтобы ее обрести, и еще ожесточеннее — чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются проблемами в управлении, и считается с этим должны и руководители, и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью — прерогатива руководителя, и она подразумевает возможность навязывать свою волю, не учитывая чувства, желания и способности под-

чиненного. Однако практикой доказано, что влияние и власть в немалой мере зависят от личности, на которую оказывается воздействие, а также от ситуации и способностей руководителя.

Влияние менеджера на подчиненных зависит от типа силы, которую он выбрал для управления ими. Использование силы — это социальный процесс, помогающий объяснить, как разные люди влияют на поведение и поступки (действия) других. В связи с этим можно выделить пять основных источников власти (силы) менеджера, применяемых в определенных ситуациях и в разное время.

Сила вознаграждения основывается на праве руководителя использовать определенные ресурсы (источники) для предоставления наград (вознаграждений) тем, кто лучше других исполняет его указания (например, повышение зарплаты, распределение заданий, обязанностей и рабочих часов, предоставление привилегий, похвала, признание).

Принудительная власть опирается на страх подчиненных и осознание того, что лидер может наказать тех, кто не справляется с заданиями. Эта сила имеет прямо противоположный эффект, чем сила вознаграждения (человеку отказывают в повышении зарплаты, не назначают на более высокий пост, не дают привилегий, отказывают в дружбе или поддержке, выносят официальный выговор, грозят увольнением).

Законная (легитимная) власть базируется на осознании права лидера управлять в силу его поста или должности. Такая сила есть у официальной власти (например, у менеджеров и администраторов внутри иерархической структуры). Влияние руководителя повышается от силы "должности", а не от каких-то личных взаимоотношений.

Относительная власть присуща неформальным лидерам. Ее влияние держится на заслуженной репутации и авторитете человека, его личных качествах и "харизме".

Реальная власть опирается на осознание лидера человеком компетентным, квалифицированным, эрудированным и опытным в данной сфере. Обычно это проявляется в устоявшихся сферах деятельности (например, искусство шеф-повара, профессионализм менеджера по кадрам и т.д.).

Перечисленные источники власти взаимосвязаны. Так, использование принудительной власти может активизировать появление относительной власти.

Как говорилось ранее, властью обладают не только руководители, но и подчиненные, но воспользуются ли ею — зависит от обстоятельств и стиля управления, принятого менеджером (рис. 7.4).

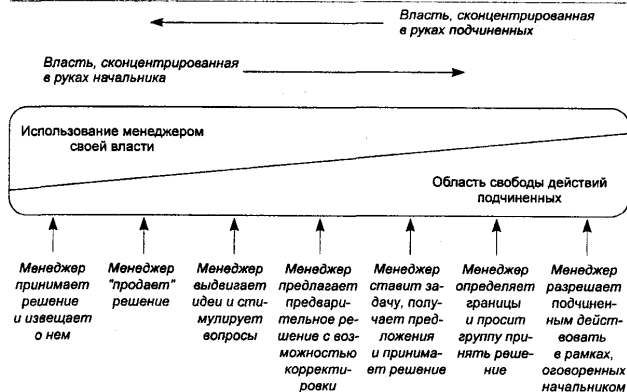


Рис. 7.4. Континуум поведения менеджера

В постановке задач перед подчиненными менеджер проявляет ее по-разному.

Говорит: определяет проблему, выбирает способ решения и доводит его до подчиненных, а затем ожидает выполнения, сам не участвуя в процессе.

Популяризирует: предлагает способ решения и разъясняет его преимущества, предупреждая возможные возражения со стороны исполнителей.

Советует: определяет проблему, знакомит с ней исполнителей и выслушивает их советы, предложения по способам решения.

Объединяет: определяет проблему, задает границы, в которых должно быть принято решение, и вместе с группой ищет решение.

Потенциал власти проявляется в степени влияния, оказываемого на подчиненных. Формами влияния могут быть принуждение, убеждение, внушение и подражание (рис. 7.5).

Чтобы выбрать наиболее эффективную форму (формы) влияния на подчиненных, менеджер должен хорошо знать особенности поведения каждого члена трудового коллектива. Люди разными путями идут к своим целям и удовлетворяют свои потребности. Их мотивация оказывает большое влияние на природу межличностных отношений. Ожидания, связанные с работой, включают удовлетворение материальных потребностей (достойная за-

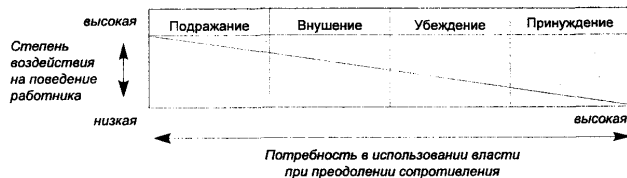


Рис. 7.5. Степени личного воздействия руководителя

работная плата и социальная защита), внутреннее удовлетворение (от разнообразной и интересной работы) и социальные взаимоотношения (дружеские связи, чувство принадлежности к команде).

Движущая человеком мотивационная сила может блокироваться прежде, чем он достигнет намеченной цели, и тогда возможны два варианта поведения: конструктивное и фрустрационное.

Конструктивное поведение является положительной реакцией на блокаду намеченной цели, однако проявляется оно в двух формах: а) как решающее проблему, б) деструктивное (заменяющее, перестраивающее). Эти две основные формы могут комбинироваться.

Решающее проблему поведение устраняет барьеры (ремонт сломанного оборудования, повышение квалификации, поиск подхода к менеджеру для ускорения карьерного роста, изменение методов работы).

Реструктивное поведение предполагает замену недостижимой цели альтернативной, пусть даже менее предпочтительной и важной. Иногда это компромисс между соревнующимися целями (переход в другой отдел — или работа в другую смену, по совместительству, менее интересная, но в удобное время).

Фрустрационное поведение (от лат. *frustratio* — обман, неудача, тщетная надежда) является негативной реакцией человека в ответ на барьер или блокаду, препятствующие удовлетворению намеченной им цели. Результатом психологического дискомфорта, как правило, бывают агрессия, регрессия, фиксация, удаление. Они не являются взаимно исключающими, и большинство форм поведения вследствие крушения планов на работе предвзывают собой комбинацию агрессии, регрессии, фиксации и удаления.

Агрессия — это физическая или вербальная атака на какого-либо человека или объект, воспринимаемый как блокирую-

щий агент или источник фрустрации (забастовка против начальства, нанесение ущерба оборудованию, уничтожение документов, крики и использование брани, распространение злобных слухов о коллегах).

Регрессия — это возврат к ребячеству, наиболее примитивная форма поведения: крики, вспышки раздражения, плач, мрачное настроение, отказ от взаимодействия с коллегами или выслушивания аргументов, постоянное ворчание, заторможенность, демонстративно агрессивные поступки, бросание предметами, удары по сломанному оборудованию.

Фиксация — форма поведения, не предполагающая адаптивности, это продолжающиеся, повторяющиеся действия без положительного результата: бессмысленное повторение попыток включить испорченное оборудование, настойчивые просьбы о продвижении по службе без надежды на их удовлетворение, чрезмерная критичность, отказ от любых изменений или новых идей.

Удаление — это апатия (угасание интереса к работе, низкая производительность), отказ от работы (отрицание ответственности, передача работы коллегам, уклонение от принятия решений, отказ от поддержки коллег) или уход в отставку и в итоге увольнение.

Поведение, вызванное крушением планов, может перерасти в *смещенную агрессию*, если источник фрустрации не явный или представляется человеку неуязвимым для атаки на него. Используя смещенную агрессию, лицо подыскивает более доступный объект и дает выход накопившему гневу (несдержанность с подчиненными, хлопанье дверями, пинание корзины для мусора, раздражительность с друзьями).

Понятию смещенной агрессии уделяется большое внимание в индустрии гостеприимства. От персонала хотелось бы ожидать соблюдения принципа "клиент всегда прав", но не ценой последующих фрустраций. Человек должен учиться культуре управления своими эмоциями и, преследуя какую-либо важную цель или стремясь удовлетворить жизненно необходимые потребности, он не может пренебрегать культурными ценностями. Осознать природу барьера или блокирующего агента, оценить серьезность давления, под которым индивид работает, ему помогут прежний опыт, личные качества и социальные навыки. Но и менеджерам следует изучать элементы поведения групп и индивидов, чтобы предупреждать конфликты и фрустрации.

Важным аспектом эффективного управления людьми является *психологический контракт*. Это не документ как таковой, а се-

рия общих ожиданий и испытываемых потребностей индивидов и всей организации гостеприимства. Психологический контракт предусматривает целый ряд прав, привилегий, требований к поведению, обязанностей и обязательств, которые оказывают влияние на людей, однако не являясь частью формального договора.

В связи с этим менеджеру важно знать ожидания сотрудников от отеля, с одной стороны, и отеля от сотрудников — с другой.

Ожидания сотрудников различаются и могут меняться со временем, но, как правило, сводятся к тому, что гостиница:

- будет оплачивать сверхурочную работу или предоставлять дополнительный выходной за часы, проработанные сверх контракта;
- обеспечит справедливую политику по отношению к работникам;
- предоставит персоналу пригодное для проживания жилье;
- пойдет навстречу потребности работников в уединении вне выполнения обязанностей;
- создаст приемлемые условия для труда;
- отнесется к членам коллектива с пониманием и уважением;
- проявит отзывчивость к любым личным проблемам сотрудников;
- будет способствовать стремлению работников получать новые знания и навыки и развивать имеющиеся.

Ожидания гостиницы связаны с защитой ее интересов. Как правило, от сотрудников требуется:

- принимать политику гостиницы, поддерживать ее имидж;
- делать все возможное, чтобы удовлетворить требования клиентов;
- не отказываться от работы в дополнительные часы, выполнять дополнительную работу за соответствующее вознаграждение;
- проявлять лояльность и порядочность, не обманывать доверие руководства;
- усердно работать для достижения целей отеля, уважать власть менеджеров;
- не злоупотреблять добрыми отношениями с менеджерами и клиентами;
- придерживаться правила "клиент всегда прав".

Политика отеля зависит от степени зрелости коллектива, его готовности и способности выполнять задания управляющего. В практике менеджмента гостиниц и ресторанов выделяют четыре уровня готовности трудового коллектива:

1-й уровень — низкий; подчиненные не умеют и не хотят сотрудничать, не осознают своих обязанностей и из-за отсутствия мотивации не блещут способностями, являются ненадежными;

2-й уровень — между низким и средним; подчиненные не способны, но хотят сотрудничать, просто им не хватает умения, однако они готовы потратить усилия и сделать все как следует. Разновидность коллектива этого уровня — подчиненные не способны работать, но уверены в себе;

3-й уровень — между средним и высоким; подчиненные способны, но не желают сотрудничать, демонстрировать свои умения. Разновидность — способные, но ненадежные подчиненные;

4-й уровень — высокий уровень готовности; подчиненные умеют и жаждут сотрудничать, вполне уверены в себе.

Для руководства трудовым коллективом соответствующего уровня готовности менеджер применяет управляющее или ободряющее поведение. *Управляющее* поведение требует от лидера давать указания подчиненным, устанавливать цели и определять роли, придумывать способы, чтобы заставить исполнителей усердно работать. *Ободряющее* поведение предполагает диалог лидера с подчиненными, двустороннюю связь. Менеджер расспрашивает сотрудников, выслушивает их просьбы, поддерживает и ободряет.

У любого менеджера имеется достаточно каналов для использования своей власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Существует вполне определенная зависимость между силой власти и полномочиями руководителя: чем больше зависимость от другого лица, тем сильнее власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию полномочий и ответственности. В § 5.3.3 мы рассказывали о том, как менеджер в процессе выполнения функций управления передает часть своей компетенции подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное подчиненному право работать за менеджера является временным и ограничивается периодом выполнения задания. Подчиненный берет на себя обязательство осуществить порученное и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно ему передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения обязанностей. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются даже с частью власти, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры, и подчиненные должны осознанно относиться к делегируемой власти, чтобы избежать недопонимания и неудач. Менеджеру трудно делиться своей ответственностью и властью. От-

ветственность делегируется конкретным областям. Так, в области финансов властные функции выполняются по отношению не к самим финансам (управлению ими), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тог, кто управляет финансами, лучше, чем менеджер, знает, как это делать).

Менеджеру важно знать, в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы члены организации не только "опускали весла в воду", но и "требли" в одном направлении. Делегирование — это способ разделения власти. В этом случае, во-первых, создается сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество от своей принадлежности к команде), а во-вторых, чем больше власти вы делегируете другим, чем больше ответственности передадите подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем. Так, последний зависит от своевременности и полностью предоставления сотрудниками информации, необходимой для принятия решений, от неформальных контактов с людьми из других подразделений и т.п. Использование руководителем своей власти в полном объеме в одностороннем порядке может вызвать у подчиненных желание продемонстрировать собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти — достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 7.6).

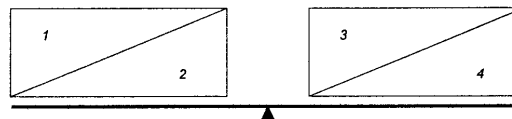


Рис. 7.6. Балансирование власти руководителей и подчиненных:

1 — власть руководителя над подчиненными; 2 — зависимость подчиненных от руководителя; 3 — власть подчиненных над руководителем; 4 — зависимость руководителя от подчиненных

Власть может принимать разнообразные *формы*, в частности: утилитарную, авторитарно-нормативную и объединенную.

Утилитарная власть — это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель знает, что, выполнив задание, получит вознаграждение.

Авторитарно-нормативная власть — это воздействие законной власти. Исполнителю известно, что отдающий приказы имеет на это право, а долг подчиненного — строго их выполнять.

Объединенная власть — это власть группы. Она огромна и не всегда в полной мере осознанна. Нормы устанавливаются группами, и вольно или невольно человек старается вести себя так, чтобы вписаться в культуру организации.

Во всех случаях в той или иной степени присутствует воздействие руководителя на подчиненного, определяемое сутью процесса руководства. Оно осуществляется по двум каналам: а) через власть менеджера, б) посредством убеждения (рис. 7.7).

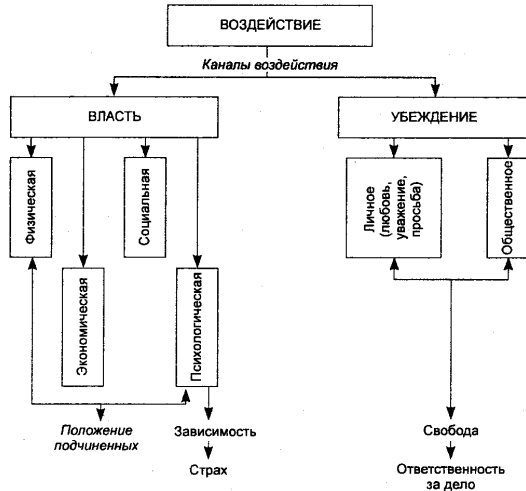


Рис. 7.7. Формы воздействия руководителя на подчиненных

В первом случае подчиненный испытывает принуждение к осуществлению деятельности и ощущает зависимость от начальника, а во втором — он свободен, им руководят, убеждая, а не используя ресурсы власти.

Различают две большие группы *способов* управленческого влияния на подчиненных: а) эмоциональное; б) рассудочное (рис. 7.8).

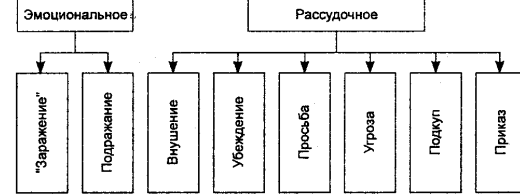


Рис. 7.8. Способы управленческого воздействия на подчиненных

"Заражение" — это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя его механизм, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание — это добровольное усвоение человеком действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание — заимствованием лучшего, что есть у других. Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также индивиды с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. В этом случае важно, чтобы выбранный "эталон" был достоин подражания.

Внушение — это воздействие, основанное на некритическом восприятии подчиненным того, что от него требуют. Эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера, признания его авторитета. Чем они выше, тем эффективнее внушение. Это одностороннее воздействие: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно сильный эффект достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Чтобы этот способ сработал, руководитель должен знать следующие **приемы**:

- точно определив потребности слушателя, апеллировать к этим потребностям;

- начинать разговор с темы, которая обязательно заинтересует слушателя;
- постараться вызвать доверие собеседника, создать ощущение надежности;
- просить немного больше, чем на самом деле требуется, чтобы оставить возможность для маневра. Однако это правило может сработать против вас, если запросить слишком много;
- говорить, сообразуясь с интересами слушателя, а не со своими собственными. Обращаться к нему по имени, давая понять, как важно для него самого то, чего от него добиваются;
- постараться, чтобы ваши аргументы прозвучали после других точек зрения: услышанные последними, они имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Как видим, словесное убеждение опирается на рассудок и логику, воздействие на чувства и эмоции играет в нем вспомогательную роль. Если внушение имеет одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны, однако ведущей является убеждающая.

Процесс убеждения можно рассматривать как явную или скрытую дискуссию, цель которой — достичь единства или компромисса мнений. В качестве аргументов выступают ссылки на традиции либо мнение большинства, общепризнанные авторитеты либо заслуги менеджера, а также на мировой опыт. Не стоит игнорировать и психологическое состояние убеждаемого, возможность повлиять на него, апеллируя к чувствам обиды, зависти, болезненному самолюбию, высокому самомнению. Слабая сторона убеждения — его медленное воздействие и неопределенность.

Просьба — это способ влияния на подчиненного с помощью добровольных, побуждающих, непринудительных мотивов. Прибегая к просьбе, менеджер вызывает к лучшей стороне натуры человека. Положительный результат достигается, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза — это запугивание, обещание неприятных последствий. Страх иногда бывает достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Правда, угрозы срабатывают на короткое время, пока подчиненный находится в "зоне страха" — т.е. боится руководителя. Этот способ предполагает борьбу между двумя личностями, и проигравший скорее всего захочет отыграться.

Подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу любыми средствами. Руководитель обещает подчиненно-

му предоставить какие-либо преимущества взамен тех или иных уступок. В некоторых случаях подкуп можно рассматривать как честный подход — предложение подчиненному дополнительного вознаграждения за дополнительные усилия: переработка сегодня сверх нормы, а завтра можешь уйти с работы пораньше.

Приказ — официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. При слушании наступают, как правило, негативные последствия.

Каждый менеджер, выбирая способ влияния на подчиненных, должен руководствоваться своего рода кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормами и правилами поведения, основывающимися на общественном мнении и традициях). В любом случае важно, чтобы влияние не вызвало у сотрудников раздражения, обиды, досады или злости. Известно множество *приемов*, обеспечивающих положительное восприятие подчиненными оказываемого на них влияния.

"Подавление" собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровно, спокойно, а главное — добродетельно (иногда с легкой иронией). Скорее всего, и собеседник постарается взять себя в руки и выбрать тон, при котором гораздо легче договориться. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей ("Не позволяйте мухе выбить вас из седла" — Д. Карнеги).

Концентрирование внимания на одном собеседнике. Заставьте себя сосредоточиться на ком-то из ваших подчиненных — желательнее, занимающем самую маленькую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь угадать, о чем он думает, каковы его заботы, интересы, желания, какая у него судьба. Возможно, неожиданно для себя вы испытаете живой интерес к этому человеку. Вам станет легче общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы почувствуете доверие с его стороны. Но самое главное — это ощущение моральной удовлетворенности собой.

"Насилие" над собственным мнением. Заставьте себя найти какие-то положительные качества в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете. Постарайтесь убедить себя, что до сих пор вы имели ошибочное мнение о нем, пусть и не без веских оснований. Если все получится, у вас может установиться взаимопонимание.

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает от руководителя подчиненный, не выполнивший задание? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнитель-

ному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Все это — аксиомы. Откажитесь от них, особенно если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими, дайте ответственное поручение. Сделайте это гласно, подчеркните уверенность в способности исполнителя сделать все как следует.

Большой воспитательный заряд несут приемы, способные окрылять человека. Например, Макаренко доверил материальные ценности парню, которому, казалось бы, никак нельзя было их доверять, — бывшему вору. Но идти на такой рискованный шаг можно, лишь наверняка рассчитывая тронуть душу человека доверием, которое превосходит страх ошибиться.

Авансированная похвала. Давая задание человеку, в способностях которого вы не вполне уверены, можно похвалить его: дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы, возможно, убедитесь, что похвала достигла цели: подчиненный будет стараться оправдать доверие.

"Поставьте себя на мое место". Нет, пожалуй, более просто-го приема, чем этот. Самый доступный способ доказательства своей правоты — принудить собеседника, выразившего несогласие с вами, представить себя в положении официального лица. По размышлении спорящий поймет, что решить вопрос в его пользу невозможно в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя либо потому, что это было бы неправильно. В данном случае свою роль должна сыграть рефлексия — психологическое состояние человека, позволяющее размышлять за другого, представлять себя в его психологической ситуации, рассуждать с его точки зрения. Способность рефлексировать в себе образ мыслей других людей — показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры легко и с удовольствием применяют различные способы положительного влияния на подчиненных, другие делают это с большим трудом, а третьим и вовсе не дано проявить высокое искусство управления, что в определенной мере связано с их темпераментом и характером.

7.3. Авторитет менеджера

Как неоднократно отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от личного авторитета менеджера.

Авторитет — это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результатов работы. Авторитет руководителя, связанный с выполнением им основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле различают два источника (статуса) авторитета: а) занимаемая должность (должностной статус), определяющая официальный авторитет, б) фактическое влияние, доверие и уважение (субъективный статус), с которыми связывают реальный авторитет.

Руководитель, пользующийся реальным авторитетом, располагает к себе людей и положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся по-разному. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Распоряжения неавторитетного руководителя вызывают сложные внутренние переживания, а неприятие такого менеджера оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя — это не только его личное дело, но и задача высшего руководства, его коллег — руководителей такого же уровня, а также собственных подчиненных, которые заинтересованы в том, чтобы укреплять, оберегать и повышать его.

Руководитель показывает пример добросовестного отношения к труду, образец организованности, честности, скромности. Его авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий и повышающий эффективность управления. В то же время менеджер не должен своим авторитетом подавлять инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам этики и морали. Искусственные способы формирования авторитета не приводят к успеху, они порождают псевдоавторитет — мнимый, или ложный, авторитет в следующих разновидностях:

- *авторитет расстояния* — если руководитель считает, что он выигрывает в глазах подчиненных, дистанцируясь от них, выдерживая официальность;
- *авторитет доброты* — если менеджер добивается расположения излишней мягкостью и нетребовательностью к подчинен-

ным. Зачастую "добрый" руководитель оказывает подчиненному "медвежью услугу";

- *авторитет педантизма* — если менеджер склонен к мелочной опеке, скрупулезному определению всех стадий выполнения задания подчиненными, сковывающему их творчество и инициативу;

- *авторитет чванства* — если руководитель высокомерен, кичится своими былыми (порой мнимыми) и нынешними заслугами, постоянно их подчеркивает. Он ошибочно считает, что "заслуги" обеспечивают ему высокий авторитет;

- *авторитет подавления* — если менеджер прибегает к угрозам, посылает страх среди подчиненных, не видя различий между боязнью и авторитетом. Не удивительно, что его сотрудники лишены уверенности и инициативы, а иные из них — перестраховщики, готовые даже на подлог.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Какова основная роль менеджера гостиницы?
2. Назовите и охарактеризуйте главные обязанности менеджера отеля.
3. Конкретизируйте административные рабочие роли менеджера отеля.
4. Вспомните 14 основных сфер приложения труда менеджера гостиницы.
5. В чем суть функционального подхода к лидерству? Каковы три ключевые функции менеджера?
6. Расскажите о требованиях, предъявляемых к менеджеру гостиницы.
7. Назовите качества, с помощью которых можно "нарисовать" упрощенный профиль менеджера отеля.
8. Как принципы, на которых построено "окно Джохари", могут помочь работе менеджера?
9. Представьте модель современного менеджера.
10. Каковы требования, предъявляемые к менеджеру?
11. Изложите суть личностно-психологических требований к менеджеру.
12. Изложите суть общепрофессиональных и этических требований к менеджеру гостиницы.
13. Расскажите о десяти потенциальных ограничениях возможностей менеджера.
14. Что такое "власть"? Как вы понимаете термин "обладать властью"?

15. Каковы пять основных источников власти?

16. Обладают ли властью подчиненные? Подкрепите ответ аргументами.

17. Как проявляется потенциал власти менеджера?

18. Назовите и прокомментируйте формы влияния менеджера на подчиненных.

19. Расскажите о конструктивном и фрустрационном поведении менеджеров.

20. Каковы четыре основные реакции менеджера на негативное поведение подчиненных?

21. Перечислите основные ожидания сотрудников отеля, связанные с работой, и ожидания отеля, связанные с персоналом.

22. Охарактеризуйте четыре уровня готовности трудового коллектива выполнять управленческие решения менеджера отеля.

23. Изобразите схематически баланс власти руководителей и подчиненных.

24. Охарактеризуйте три основные формы власти менеджера.

25. Назовите каналы (формы) влияния менеджера на подчиненных и объясните, как они действуют.

26. В чем суть эмоционального и рассудочного управленческого воздействия на подчиненных?

27. Как вы понимаете авторитет менеджера? Назовите два источника (статуса) авторитета руководителя.

Глава 8. МЕНЕДЖМЕНТ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ

8.1. Управленческое общение

8.1.1. Значение и суть управленческого общения

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей, извечное свойство человека. Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей великой роскошью. Отсутствие или недостаток общения деформируют человеческую личность.

У большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры тратят на различные виды общения в среднем 80 % рабочего времени.

От того, насколько грамотно построено общение, т.е. от искусства делового общения зависит немало: результативность совещаний и переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими организациями и государственными органами.

Искусство общения основывается на использовании психологических факторов и умелой организации непосредственно процесса общения.

При всем многообразии форм делового общения основным его элементом является разговор (беседа) двух или большего числа лиц, в процессе которого они обмениваются идеями. Между ними устанавливается обратная связь, в результате чего в их поведение вносятся определенные коррективы (рис. 8.1).

Способность к общению — важнейшее качество человека. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся вообще не общаться или вступаем с ними в контакты лишь в случае крайней необходимости.

Общение служит жизненно важной цели — установлению взаимосвязей и сотрудничеству людей. Практически все проблемы бизнеса так или иначе связаны с общением, потому что обще-

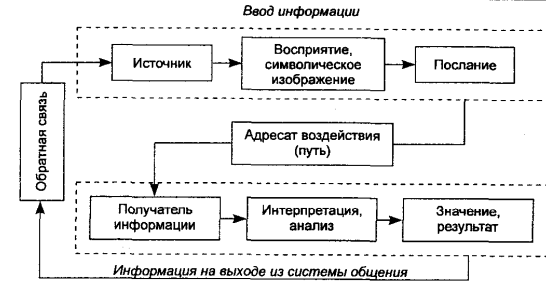


Рис. 8.1. Модель процесса общения

ние — это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми. Он доминирует в нашей жизни.

Многие считают общение универсальным элементом человеческого опыта и поэтому воспринимают его как должное. Распространено также мнение, что общение — это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, это невероятно тонкая и сложная деятельность.

В современном менеджменте общение играет определяющую роль. Для менеджера, человека, постоянно работающего с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер.

Процесс управления требует постоянного контакта и обмена информацией. Менеджеры передают указания, поручения, запросы на нижние уровни управления; подчиненные отчитываются о выполнении работы, обращаются за заявками на ресурсы, высказывают предложения по улучшению работы, выражают жалобы; подразделения взаимодействуют между собой, координируя свою деятельность с целью повышения эффективности работы и т.д. Это примеры официального обмена информацией, или официальной коммуникации. В любой организации существуют каналы для передачи сообщений, относящихся к работе. Однако важной составной частью коммуникаций является и неофициальное общение, оно служит дополнительным источником информации, имеющей отношение к работе, которая не обеспечивается по официальным каналам.

Таким образом, эффективное общение необходимо всем работникам гостиницы, и в первую очередь оно необходимо менеджерам. Эффективный обмен мнениями — это не просто передача

данных. От человека, передающего сообщение, и того, кто его принимает, требуются определенные навыки (говорить, писать, слушать, читать и т.д.), достаточные для того, чтобы обмен мнениями был успешным. В результате обмена информацией достигается взаимопонимание, происходит взаимовлияние, вырабатывается определенная позиция в отношении друг друга.

Наиболее важные моменты общения членов организации можно передать схематически (рис. 8.2).

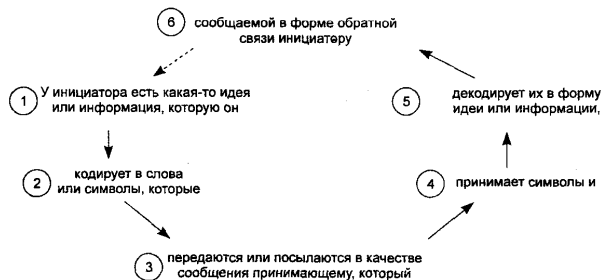


Рис. 8.2. Модель межличностного общения

Первый шаг совершает **источник (инициатор)** сообщения, запуская процесс общения. Он управляет характером сообщения и, зачастую, каналом, по которому оно передается. Произошло какое-то событие, стимулирующее мысленные процессы (получено задание или приказ, изменились условия труда или снизились темпы работ). Оно побуждает передать кому-то указание или дать совет, поинтересоваться мнением или обратиться с просьбой, убедить или предпринять иные действия — т.е. передать какой-то целостный образ информации, облеченный в мысли.

Второй шаг — **кодирование сообщения**, т.е. преобразование целостного образа информации с помощью вербальных или невербальных символов, которые способны передать значение сообщения. Это могут быть устные высказывания или написанные слова, жесты или действия.

Третий шаг — **передача сообщений** средствами и по каналам, выбираемым инициатором общения. *Устное* сообщение можно передать в личной беседе, в выступлении на собрании, с помощью диктофона, по телефону, радио, телевидению и др. Его

достоинства: быстрота передачи, возможность обратной связи (вопросы, разъяснения) и дополнения. *Письменные* сообщения передаются в служебных или объяснительных записках, письмах, отчетах, посредством доски объявлений, через информационные бюллетени и др. Их преимущества: запись позволяет вернуться к ней для справки в будущем, больше внимания уделяется подготовке сообщения, получатель может знакомиться с содержанием в удобном темпе.

Четвертый шаг — **прием сообщения** получающей стороной, ознакомление. Процесс общения не состоится, если информация не дойдет до адресата.

Пятый шаг — **декодирование сообщений**. Из полученных символов получатель составляет в своем сознании целостный образ переданной информации. Всегда существует вероятность, что после декодирования сообщение будет интерпретировано получателем по-своему. Поскольку общение — процесс двусторонний, получатель разделяет с инициатором ответственность за его результат.

Шестой шаг — **обратная связь**. После того как сообщение принято и декодировано, получающий может передать инициатору ответное сообщение, чтобы подтвердить степень понимания и согласия с мнением источника.

Менеджеры и подчиненные могут выступать в процессе общения и в роли источников информации, и в роли ее потребителей.

8.1.2. Этика делового общения

Среди требований к деловому общению важную роль играют ориентация на положительный результат, стремление разрешить конфликт, желание достигнуть договоренности (соглашения) и т.д. Все это возможно при конструктивном стиле общения. Альтернативой ему выступает деструктивный стиль, сводящий общение к конфронтации, конфликту, межличностному противостоянию.

В деловом общении отношение к обсуждаемой проблеме следует разделять с отношением к партнеру по обсуждению. Это предполагает выявление проблемы в "чистом" виде, оценку спорного вопроса исходя из объективных критериев, независимую экспертизу ситуации, формулирование заключения исходя из принципиального равенства, признание за второй стороной права на собственное мнение.

* При подготовке данного материала использовалось издание: Романов, А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. — Минск, 1995.

Речевой этикет в деловом общении предусматривает лояльное, уважительное отношение к собеседнику, использование культурных норм общения, суждений и форм выражения, соответствующих технологии ведения беседы, разговоров, переговоров. Разработаны деловые манеры знакомства, обращения, приветствия, прощания. Культурные нормы речевого этикета упорядочивают выражение благодарности, пожелания, извинения, просьбы, приглашения, совета. Кроме обсуждения конкретных практических вопросов содержание делового общения предполагает умение в корректной форме выразить утешение, соболезнование, сформулировать комплимент, одобрение, несогласие.

Приветствие — элемент речевого этикета, с которого начинается любой вид делового общения, независимо от того, были или не были ранее представлены друг другу собеседники. Золотое правило: первым приветствует тот, кто первым заметил партнера. Воспитанность и нравственный этикет не усматривают в очередности приветствия унижения своего или чужого достоинства. Однако при встрече людей разного возраста или положения предполагается, что первым должен здороваться младший. Вербальные формы типа "здравствуйте", "приветствую вас" можно дополнить небольшим поклоном. Рукопожатие в приветствии не обязательно, обычно оно символизирует определенные отношения между людьми. Младшему по возрасту или положению не полагается первым протягивать руку. Если, войдя в помещение, вы поздоровались за руку с кем-то одним, то необходимо повторить это и с остальными. Среди них могут оказаться незнакомые люди, в этом случае акт приветствия сопровождается краткой процедурой знакомства.

Протягивая кому-либо руку, следует смотреть человеку в глаза. Неприлично подавать левую руку, если правая занята. Вошедший в помещение здоровается первым. Это касается всех, независимо от возраста или должностного положения. Посетителю отвечают не хором, как в классе, а по очереди, начиная с того, кто ближе или кому это удобно. Люди, занятые срочной работой, могут ограничиться кивком головы, давая понять, что приход посетителя замечен и его приветствие принято. Отсутствие внимания к приветствию гостя — акт пренебрежения, ударяющий по его самолюбию, нарушение речевого этикета, признак плохого стиля делового общения.

Обращение — элемент речевого этикета, который выражается в адресации к собеседнику по имени, фамилии, должностному или профессиональному признаку. Обращение имеет не-

сколькие целей. Во-первых, это обычное выражение вежливости и оказание уважения собеседнику. Во-вторых, указание на то, к кому конкретно адресуется обращающийся. В-третьих, оно снимает обезличивание, показывает заинтересованное внимание к личности как к субъекту делового или иного общения. В-четвертых, правильное обращение вызывает положительные эмоции у собеседника и соответственно чувство удовлетворенности. В-пятых, способствует взаимоприятию, установлению симпатии, привязанности, расположения между людьми. Следовательно, обращение — не только элемент речевого этикета и дань вежливости, но и психологический прием управления общением.

По утверждению Д. Карнеги, звучание собственного имени — самая приятная мелодия для человеческого уха. Обращаясь к человеку по имени, мы оказываем внимание его личности. Последовательная реализация этого психологического приема в различных его модификациях, а не только в прямом обращении, связанном с адресацией посредством названия собеседника по имени и отчеству, создает доверительный контекст делового общения. Косвенными обращениями могут служить упоминание заслуг собеседника, включение в беседу таких, например, оборотов: "Как вам известно, Иван Иванович", "Очень полезно было ознакомиться с вашим мнением по этому вопросу, Николай Степанович", "Уверен, Мария Ивановна, что вас это не оставит равнодушной". Беседа и знакомство начинаются с обращения, но для того, чтобы разговор не шел обезличенно, нужно чаще исполнять "мелодию" обращения: именно она показывает собеседнику, что он как личность вам интересен. А это самый простой путь к достижению взаимопонимания.

Знакомство — акт взаимного самоопределения в общении людей, ранее не представленных друг другу. Как элемент делового и бытового общения и часть речевого этикета знакомство преследует несколько основных целей. В первую очередь это информация, даваемая собеседнику (и получаемая соответственно от него) об имени, отчестве и фамилии. Различные контексты общения накладывают свои ограничения на взаимное представление. Служебно-административный аспект предусматривает полное представление собеседника. Фактически знакомство выражает стремление осведомить собеседника по следующим вопросам: кто вы, с какой целью пожаловали, какое положение занимаете, какое отношение имеете к партнеру. В ситуации знакомства выделяются явные и неявные контексты. *Явные* предполагают ответы на прямо поставленные вопросы, оговоренные

ранее. В *неявных* контекстах знакомство — не просто взаимный обмен оговоренной информацией, но и процесс формирования представлений об облике, характере, имидже человека. Поэтому в процессе знакомства играют роль все компоненты общения: одежда (стиль, вкус, соответствие обстановке и ситуации), манера поведения, речь (соответствие разговорному этикету, тихая—громкая, спокойная—напористая), изъяснение чувств, корректность.

Знакомство начинается с приветствия. *Формальный* или *неформальный* тон приветствия предопределяет весь ход последующей встречи. В первом случае отсутствие личного интереса одного собеседника к другому задает тон протокольного представления, не выходящего за пределы обмена сторонами минимума информации. Во втором случае знакомство может сопровождаться сообщением неформальной информации. По этикету положено, чтобы мужчину представляли женщине. В ответ она называет свое имя и подает руку. Первым представляется посетитель (если он, конечно, уверен, что обращается по адресу), младший — старшему. Излишние вопросы, не проясняющие данный коммуникативный контакт, могут быть восприняты как докучливость, назойливость и в общем — как нарушение этикета речевого общения.

Приглашение — элемент этикета, связанный: а) с предложением о встрече для установления отношений, выходящих за рамки служебной субординации, или же, напротив, для определения этих рамок; б) с шагом навстречу для разрешения конфликта или достижения соглашения. Приглашение должно формулироваться открыто, без экивоков, но одновременно не прямолинейно. Прямолинейное приглашение не оставляет собеседнику выбора, а приглашения, сделанные в витиеватой, завуалированной форме, могут быть просто не поняты. Приглашение как элемент этикета сопровождается обязательными уточнениями: что служит причиной или поводом, кто еще входит в число приглашенных, место и время встречи (собеседования, разговора).

Деловой стиль приглашения предполагает ознакомление собеседника с режимом работы, если встреча или обсуждение планируются в служебной обстановке, и осведомленность о режиме занятости приглашаемого. Если в разрешении обсуждаемого вопроса более заинтересована приглашающая сторона, то для нее важнее сама возможность встречи, а ее время и место согласовываются во вторую очередь, причем приоритет в их назначении — за приглашенным. Если же, наоборот, заинтересованным лицом является посетитель, то его ставят в известность о том, когда он

может быть принят. В любом случае формулировка приглашения требует большого такта и чувства меры. Хорошим тоном будет осведомиться, каким временем и возможностями располагает партнер и не затронуть ли его сделанное предложение.

Комплимент — элемент речевого этикета, в котором содержится некоторое преувеличение положительных качеств человека. По сути он содержит психологический механизм внушения, способствующий установлению взаимной симпатии. Говоря человеку приятные слова, преувеличивая присущие ему качества, собеседник хочет вызвать у него чувство удовлетворения, внушить положительные эмоции, расположить к себе или к обсуждаемому вопросу. Самый эффективный комплимент — это похвала человеку на фоне антикомплимента самому себе. Такой контрастный метод побуждает собеседника к ответному комплименту, желанию оказать любезность. А обмен любезностями — хорошее начало для общения (во всяком случае, это предпочтительнее, чем обмен колкостями и нападками). При всей банальности комплимент содержит ряд смыслов и предполагает соблюдение технологии, которую нельзя нарушать, чтобы не превратить комплимент в его противоположность — обычную "шпильку" или издевку. Во-первых, он не допускает двусмысленности, многозначительности. Во-вторых, не должен преувеличивать возможные противоположные свойства. В-третьих, делая комплимент, апеллируйте исключительно к собственному мнению. В-четвертых, избегайте даже намека на менторство. И наконец, позаботьтесь, чтобы в нем не оказалось той ложки дегтя, которая может испортить бочку меда. Стиль комплимента зависит от объекта (подчиненный, начальник, посетитель, женщина), восхваляемых качеств (личные или деловые), ситуации, предыдущего контекста разговора, всей исторической переменной данного вопроса, специфики личных взаимоотношений с объектом комплимента.

Поздравление — элемент речевого общения, содержащий похвалу, комплимент, перечисление заслуг и качеств собеседника, подчеркивание его положительных сторон и успехов, упоминание о знаменательной дате в его производственной или творческой биографии. К поздравлению приложимы те же требования, что и к комплименту, но с привязкой к определенному событию: поздравление должно быть прежде всего своевременным и уместным. В бытовом и деловом общении оно является индикатором значимости личности поздравляемого для поздравляющего. Отсутствие такого индикатора говорит либо о невнимательности, черствости партнера, либо о том, что в отношениях появились

сюжеты, которые осложняют использование данного элемента речевого общения. Формальное или служебное поздравление просто подтверждает наличие сложившихся хороших отношений. Выражение формального поздравления лицу, отношения с которым перешли на уровень неформальных (дружеских, приятельских), может быть воспринято как "похолодание". С другой стороны, внедряя в служебные отношения немотивированные неформальные выражения симпатии, признательности или привязанности, вы рискуете быть неправильно понятыми. Лицо, стоящее на более высокой ступеньке служебной иерархии, может воспринять это как обычный подхалимаж или угодищество, а подчиненный — как выделение его из рядов коллег. Корректная тональность поздравления — верный стиль служебной субординации.

Прощание — элемент речевого этикета, которым завершается любой вид речевого общения. Так же, как и в случае с приветствием, первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение или кому это удобнее сделать. Формы прощания, как и формы приветствия, могут быть вербальными ("до свидания", "всего хорошего" и т.п.) и невербальными, связанными с дополнением слов легким поклоном, жестом и т.д. Уход посетителя из служебного помещения после решения того или иного вопроса не предполагает обязательного протягивания руки через стол. Хорошим тоном для менеджера-мужчины, заканчивающего беседу со старшим по возрасту или с женщиной, считается подняться самому, когда посетитель встал, чтобы попрощаться. Престарелого посетителя, инвалида или женщину следует проводить, открыть перед ними дверь. Прощание как завершение беседы выполняет ряд специфических функций. Во-первых, это обычное следование этикету. Во-вторых, определенный акт, завершающий коммуникативный контакт и подводящий итог беседы, гарантия того, что сказанное в разговоре не останется без внимания. При отсутствии такого подтверждения у посетителя срабатывает устойчивый стереотип оценки: с глаз долой — из сердца вон.

8.1.3. Формы общения

Всякое общение кроме содержания имеет **форму**, рассматриваемую как процесс взаимодействия, специфика поведения людей по отношению друг к другу. Выбирая форму общения, надо стараться "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (И. фон Ведемайер). Для этого форма должна быть качественной, обеспечивающей высокий уровень культуры общения.

Компонентами общения являются:

- **коммуникатор** — тот, кто инициирует общение, сообщает информацию;
- **аудитория (реципиенты)** — те, кому сообщает информацию;
- **сообщение** — то, что говорят (содержание информации);
- **средства общения** — форматы или технические средства, благодаря которым информация поступает к ее получателю.

Все компоненты важны, и все-таки в преобладающем большинстве случаев более значима смысловая насыщенность сообщения. Даже удачно выбранная форма общения не может привести к желаемому результату без содержательной части, однако вместе они способствуют достижению целей организации.

Можно выделить две основные формы общения:

- а) **опосредованное** (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;
- б) **непосредственное** (контактное) — вступление собеседников в личный контакт, обеспечивающий прямое восприятие партнерами друг друга. В этом случае говорят о двух видах коммуникации — **вербальной** (речевой) и **невербальной** (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Вербальная коммуникация занимает наибольший удельный вес в общении, поэтому умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера. Люди теряют интерес к тем, кто косноязычен, и с большим удовольствием выслушивают красноречивого собеседника. Слово — раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как на физические нагрузки. Впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени зависит от его умения пользоваться словом ("Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал". — Саади). Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны: простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция — важно все это и многое другое.

В том, что одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, не последнюю роль играет характер информации. Последнюю можно разделить на три категории:

- **функциональная** — передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц, для того чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах отеля, директивы и т.п. Она распределяется по каналам общения вертикально и горизонтально независимо от степени

централизации или децентрализации менеджмента. Традиционно обмен функциональной информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам;

- **координационная** — циркулирует между функциональными подразделениями гостиницы (например, между отделом питания и напитков и отделом маркетинга). Поток координационной информации движется обычно в горизонтальном направлении. В этом случае необходимое общение происходит при встречах, по телефону, через служебные письма, посредством объявлений и др. По существу, это общение (взаимодействие) связано с организацией совместной деятельности по решению задач отеля;

- **оценочная** — имеет отношение к статусу сотрудников, благоприятно ими друг друга. Каналами передачи оценочной информации являются церемонии награждения, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за значительный вклад в деятельность гостиничного предприятия.

8.1.4. Организация общения

В процессе общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, изменяется. Каждый менеджер заинтересован, чтобы сообщаемая им информация не просто дошла до адресата, но и была им принята и достигла главной цели. Для этого менеджер должен соответствующим образом **организовать общение**. Слагаемыми этого процесса являются:

- формулирование цели общения;
- подготовка к общению;
- непосредственно общение;
- принятие решения.

Технология этого процесса схематически представлена на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Организация (технология) общения

- ♦ **Цель общения.** Процесс общения начинается с формулирования идеи, т.е. идеизации. Человек хочет общаться, чтобы передать появившуюся у него идею. В этом его цель, будь то заключение соглашения, подписание договора, разрешение спорного вопроса, желание убедить собеседника в чем-либо или получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель, тем плодотворнее результат делового общения. Для этого менеджер должен сам четко представлять, чего он добивается от собеседника, каким видит результат воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера, чтобы цель была достигнута. Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера отсутствовала ясность цели.

- ♦ **Подготовка к общению.** Обдумывая сценарий общения, следует предусмотреть вариант своего поведения в зависимости от реакции собеседника, поскольку он может:

- а) во всем согласиться с вами;
- б) решительно возразить и перейти на повышенный тон беседы;
- в) проигнорировать ваши доводы;
- г) высказать явное недоверие;
- д) испытать недоверие, но постараться скрыть его.

Готовясь к деловому общению, менеджер должен предпринять следующие действия:

- позаботиться, чтобы участники беседы располагали временем, достаточным для размеренного, обстоятельного разговора;
- создать обстановку, располагающую к общению, исключив шум, громкую музыку, проникновение посторонних лиц и т.п.;
- настроиться на беседу, отвлечься от переживаний, отрицательно влияющих на деловое общение;
- мобилизоваться и не допускать, чтобы беседа приняла слишком острый характер;
- подавить в себе чувства, способные исказить восприятие собеседника (симпатия — антипатия);
- ознакомиться с анкетными данными собеседника, но не спешить с выводами о нем только на основании этой информации;
- постараться предугадать, о чем захочет поговорить собеседник, и подготовиться ответить на его вопросы. При этом имеют значение пол участников беседы, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки, запланированная тема и сложившаяся ситуация.

Изучение участников. Каждая личность характеризуется присущими только ей потребностями, мотивацией деятельности и интересами. На стадии подготовки к общению менеджер дол-

жен учитывать это, чтобы выбрать наиболее эффективные средства воздействия на партнера, уточнив их на стадии непосредственного общения. Полезно заблаговременно получить ответы на следующие вопросы: кто ваш собеседник, каковы его интересы и возможные предубеждения, какие люди связаны с ним и кому он доверяет, на что обращает внимание, готов ли самостоятельно принимать решения и какие способы воздействия на него предпочтительны.

Важно не только верно оценить будущего собеседника, но и продумать все детали, обстановку и манеру собственного поведения, чтобы эффективно управлять разговором, влиять на атмосферу беседы.

Место общения. Обстановка, располагающая к деловой беседе, должна удовлетворять двум условиям: а) не отвлекать и не мешать общению; б) предоставлять необходимое сопровождение (вспомогательные материалы, дополнительную информацию, официальные и нормативные документы и т.п.). Элементарный порядок — уже немаловажное условие успеха.

Если менеджеру хочется подчеркнуть свои власть и превосходство, задать официальный тон, то беседу следует проводить в его кабинете. Однако если целью разговора является установление контакта с подчиненным, желание добиться его поддержки, то встреча должна проходить на территории подчиненного, и это означает использование принципа территориальности: большая часть людей более уютно чувствует себя на своем рабочем месте, чем в кабинете начальника.

Значение имеет каждая деталь, даже то, как рассаживаются собеседники:

- при официальном общении менеджер находится на своем обычном месте — за столом;
- при полуофициальном общении менеджер усаживается напротив посетителя за приставным столиком или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя;
- при неофициальной встрече и общении собеседники устраиваются в зоне отдыха, где стоят два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслабленности) и журнальный столик.

Расстановка мебели. В типичном кабинете руководителя есть стол для хозяина и места для посетителей по другую сторону стола. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка располагает к доверительному общению. В кабинете с большим столом начальника подчеркивается власть руководителя, подавляюще воздействующая на подчиненного.

При общении начальника с подчиненными предпочтительны столы круглой формы.

Как усидеть собеседника? Вопрос отнюдь не праздный. Люди часто испытывают чувство дискомфорта, не осознавая его причины. Наши ощущения от общения зависят от позиции по отношению к собеседнику — напротив, рядом или под углом 90°. Считается, что общение более эффективно, если примерно треть времени в течение контакта собеседники встречаются взглядами, поэтому стулья для беседы следует размещать под прямым углом.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе устанавливаются главная и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя "пожертвовать"). Важно определить, от чего можно отказаться, чтобы остаться в выигрыше. К тактике общения относятся и умение задавать вопросы, регулируя направление беседы.

Открытые вопросы не предполагают возможности односложного ответа ("да", "нет", "не знаю"), они требуют распространного рассказа (например, "расскажите, пожалуйста...", "что вам известно о...?", "как вы думаете...?", "а почему...?", "каково ваше мнение?", "каковы ваши предложения?", "чем вы это объясните?"). Открытые вопросы незаменимы, когда целью общения является получение информации.

Закрытые вопросы достаточно ответить "да" или "нет", они эффективны, если цель — убедить собеседника, получить его согласие, подвести его к отказу от чего-либо, преодолеть его сопротивление (например, нужно дать поручение сотруднику, который всегда отпирается и доказывает, что это не входит в его обязанности).

♦ **Процесс непосредственного общения.** Общение начинается с фазы контакта, помогающей разрушить незримый психологический барьер. Некоторым людям он представляется непреодолимым, так что они вынужденно отказываются от попытки обратиться к кому бы то ни было. Менеджер должен знать, что любой собеседник находится под давлением авторитета инициатора общения, для него имеют значение содержание беседы, степень владения информацией по обсуждаемой теме, личностные качества менеджера (рис. 8.4).

Судьба беседы определяется уже на первой ее минуте, когда завязывается контакт, устанавливается психологический климат, задается интеллектуальная настройка беседующих. Опытные специалисты рекомендуют менеджеру особенно тщательно готовить первый вопрос: он должен быть коротким, интересным, но не дискуссионным, чтобы энергичное разрешение создало по-

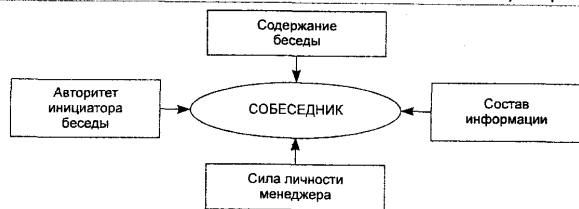


Рис. 8.4. Факторы воздействия на собеседника

ложительный эмоциональный тонус, "программируя" собеседников на результативность.

Начальная фаза общения может осуществляться частично либо вообще пропускаться, однако считается, что именно она позволяет построить мостик между партнерами. Проявите искренний интерес к личности собеседника, его проблемам, корректно реагируйте на различные повороты в беседе.

Можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- установление контакта (задайте простые вопросы: "как делатели?", "как устроились и отдохнули?", "какие у вас пожелания?", "как самочувствие?" и т.д.);
- обеспечение приятной атмосферы, располагающей к общению (удобная мебель, нормальные физико-химические условия, предложение напитков, приветливая улыбка);
- привлечение внимания (заговорите о вещах, интересующих собеседника);
- пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для вас обоих).

Передача (получение) информации. Данный этап логически продолжает предыдущий и одновременно является барьером перед фазой аргументации, поэтому основная задача — побольше узнать о проблемах, запросах и пожеланиях собеседника, выявить его мотивы и цели, передать ему запланированную информацию и проанализировать позицию собеседника.

В процессе обмена информацией происходит общение между менеджером и собеседником. Можно выделить следующие элементы их контакта:

- информирование собеседника;
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;

- наблюдение за реакцией собеседника;
- анализ реакции собеседника.

В этом перечне особого внимания заслуживает умение слушать. Восточная мудрость гласит: "Истина лежит не на устах говорящего, а заключена в ушах слушающего". Умение слушать — один из главных показателей культуры человека.

Выделяют три типа людей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные. Внимательный слушатель наблюдает за развитием ситуации, создает доверительную атмосферу, располагая собеседника к откровенности. Пассивный слушатель внешним и внутренним безучастием вызывает у собеседника апатию, нежелание вдумываться в идею беседы. Агрессивный слушатель закрыт для понимания собеседника и способен возбуждать негативные реакции, искушение ответить адекватно.

В обмене информацией важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Замечено, что поза обороны заставляет собеседника напрячь мышцы для атаки. И наоборот.

Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют внимательно слушать собеседника. Мудрый Саади говорил: "Никто так ярко не признает свое невежество, как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить". Нам приятнее общаться не с теми, кто хорошо говорит, а с теми, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Менеджерам полезно усвоить несколько рекомендаций:

- слушая, делайте для себя пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров: никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке);
- сведите к минимуму или вовсе исключите то, что отвлекает ваше внимание от собеседника;
- отыскивайте рациональное зерно в полученной информации;
- разберитесь, какие слова или идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие: в состоянии сильного эмоционального возбуждения трудно сохранять внимание;
- слушая, постарайтесь угадать, какова цель говорящего, и определитесь со своей целью как слушатель;
- слушая, не торопитесь обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);
- сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. И ответы, и встречные вопросы необходимо продумывать, предугадывая реакцию и возможные варианты ответов

собеседника. В процессе этой работы появляются аргументы, очень важные для утверждения вашей позиции (ссылка на заслуживающие доверия источники, опыт лучших предприятий и т. п.).

Немаловажно в процессе аргументации использовать приемы влияния на людей, имеющиеся в арсенале менеджмента (рис. 8.5).

				Воздействовать	Завоевать
	Заинтересовать	Убедить	Активность	Достоверность	Непоколебимость
Расположить к себе	Представить выгоды стороны	Логика	Искусство убеждения	Доверительные отношения (как высшее достижение)	
Контакт	Пробудить и углубить интерес	Аргументация	Мотивирование		
Внимание	Определить взаимную заинтересованность	Обоснования			
Симпатия		Деловитость			
Готовность к разговору					

Рис. 8.5. Пять ступеней влияния на людей

Источники: Энкельман, Н.Б. Прeusпешать с радостью / Н.Б. Энкельман. — М., 1998.

С помощью аргументов и умения влиять на собеседника удается полностью или частично изменить его позицию и мнение. Вот некоторые правила, придерживаясь которых можно достичь положительного эффекта в процессе аргументации:

- необходимо оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темп и способы аргументации желательно выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;
- целесообразно избегать выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

♦ **Принятие решения.** Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

После беседы необходимо внимательно проанализировать отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, о которых вы говорили. Вспоминая и просматривая свои записи, можно установить, какие задачи остались нерешенными, и наметить план будущей беседы.

Принятие решения — заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги, выводятся получен-

ный результат, конкретизируются вопросы для последующего решения, выделяются нерешенные проблемы.

Межличностное общение базируется на навыках, которые в процессе трудовой деятельности менеджера постоянно совершенствуются. Руководитель не должен недооценивать значение межличностного общения для эффективного управления гостиницей.

8.2. Менеджмент деловых совещаний

8.2.1. Значение и задачи деловых совещаний

Рассмотренные выше аспекты управленческого общения важно учитывать в различных формах ролевого поведения руководителя (как при ситуационных взаимодействиях с подчиненными, так и при проведении совещаний, собраний, конференций).

Деловые встречи (совещания) — одна из основных форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Практика свидетельствует, что деловые совещания не приносят должного эффекта, если руководитель не владеет технологией организации и проведения таких встреч, часто их созывает, плохо готовится, привлекает к участию слишком многих лиц, причем непременно "первых" руководителей. Необоснованная продолжительность совещания также снижает результативность. Принятые решения не всегда удовлетворительно оформляются, а процесс их выполнения зачастую слабо контролируется. Это плохо отражается на эффективности, заставляет повторно проводить совещания по тем же вопросам.

Важно помнить о том, что совещание — часть работы коллектива и его руководителя. А руководитель — это не только представитель администрации, но и социальный лидер. Деловое совещание требует от него проявления собственной организованности, социальной ответственности, силы убеждения, мастерства в работе с кадрами. Одновременно на совещании развиваются и деловые качества участников: возрастает их компетентность благодаря взаимному обмену идеями, накапливаются навыки творческого решения задач.

Совещание позволяет эмоционально воздействовать на приглашенных, а через них — на весь коллектив. Его преимуществом перед многими методами управления является присутствие

будущих исполнителей принимаемых решений, что упрощает передачу информации.

Целевое совещание является способом привлечь коллективных разум к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии.

Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности служб отеля и сотрудников;
- принятие решения.

Кроме прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу: сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, повышая культуру общения. Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность наблюдать и слышать руководителей высших уровней, а для руководства — неплохой шанс показать себя и свой талант менеджера в области управления коллективом.

Таким образом, можно резюмировать. Во-первых, совещания способствуют эффективности коллективного мышления. Русская поговорка "Ум хорошо, а два — лучше" возникла не на пустом месте и имеет не просто арифметический смысл. Свообразие человеческого мышления в том, что оно особенно эффективно в условиях совместной интеллектуальной деятельности, поскольку интеллектуальные результаты не складываются, а умножаются. Полагают, что 90 % плодотворных идей возникает при обмене мнениями. Во-вторых, в условиях совещания улучшается сотрудничество работников, происходит "притирание" интересов отдельных участков, слияние их работы в единую систему трудовых усилий. В-третьих, в совместной мыслительной работе раскрывается творческий потенциал каждого. В-четвертых, совещания — достаточно универсальная форма управленческой деятельности, поскольку она включает необходимые составляющие управления — сбор информации, переработку ее и принятие решения. В ходе совещания исподволь повышается деловая квалификация, оттачивается культура речи. Все эти аргументы объясняют, почему человечество выработало коллективные формы управленческой деятельности (вече, альтинги, советы и пр.). По мнению немецких специалистов, важность совещаний обусловлена протеканием четырех необходимых процессов: обмена информацией; выявления мнений; анализа трудных ситуаций и проблем; принятия решений по комплексным вопросам.

Управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы. В этой связи можно сформулировать основные задачи деловых совещаний:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

8.2.2. Классификация деловых совещаний

Деловое совещание можно рассматривать как особый вид организации, которая создается на чрезвычайно короткий срок и имеет определенную целенаправленность.

Классифицируют совещания по ряду признаков:

По назначению:

- проблемные — вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку результатов;

- оперативные (диспетчерские);

- учебные, пополняющие объем знаний их участников.

По периодичности (частоте) проведения:

- разовые;
- регулярные;
- периодические.

По количеству участников:

- узким составом (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).

По степени стабильности состава участников:

- с фиксированным составом;
- с участием приглашенных (список составляется для каждого совещания);

- комбинированные.

По принадлежности:

- партийные (и других общественных организаций);
- административные;
- научные и научно-технические.

8.2.3. Организация проведения деловых совещаний

Рациональная подготовка к деловому совещанию резко повышает эффективность управленческого труда. Есть несколько обязательных элементов, без которых эффект совещания не будет достигнут (рис. 8.6).



Рис. 8.6. Технология организации и проведения деловых совещаний

Подготовка совещания начинается с изучения необходимости и целесообразности его проведения. Менеджер должен решать, действительно ли вопрос следует выносить на совещание или его рассмотрение допускает другие формы работы. Совещание предпочтительнее, если существует необходимость в обмене информацией, выявлении мнений, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, изучении комплексных вопросов.

На подготовительном этапе анализируются все альтернативы: решение вопроса вышестоящим руководством; попытка договориться по телефону; проведение селективной летучки; вынесение вопроса на ранее запланированное совещание. Убедившись, что другие варианты менее эффективны, менеджер утверждает в решении проводить совещание.

Три условия целесообразности совещания:

- 1) необходимость в коллективном обсуждении вопроса;
- 2) его значимость одновременно для нескольких отделов;
- 3) потребность в сопоставлении мнений различных групп.

Если вопрос не требует немедленного решения, лучше отказаться от проведения совещания и найти иной способ информирования сотрудников: циркулярное письмо, сообщение по компьютерной сети и др.

Убедившись в необходимости созыва совещания, менеджер уточняет его повестку и состав участников, одновременно продумывая следующие пункты:

- а) содержание проблем к обсуждению, главная тема совещания;
- б) результат совещания (следует учесть, что не каждое совещание заканчивается готовым решением);
- в) распределение подготовительной нагрузки. В отдельных случаях создается рабочая группа для разработки повестки дня, проведения предварительных кратких совещаний в подразделениях.

Практика показывает, что при формировании *повестки дня* неопытные руководители делают следующие ошибки:

- не концентрируются на главной теме, допускают многообразие, не обеспечивают четкого разграничения и соответствующего аналитического обсуждения вопросов;
- не проводят предварительного разъяснения участникам сути обсуждаемой проблемы;
- включают в повестку вопросы разного объема и далекие по содержанию, превращая совещание в простое обсуждение, а зачастую и перебранку между отдельными участниками или группами. При этом большинство присутствующих оказываются в позиции пассивных слушателей;
- не выдерживают повестку дня, отступают от нее и по ходу рассматривают стихийно возникающие побочные вопросы.

Состав участников определяется не столько в количественном, сколько в качественном подходе. Например, совсем не обязательно на каждое совещание приглашать руководителей подразделений. Как показывает практика, в первую очередь необходимо привлекать лиц, лучше других ориентирующихся в обсуждаемой проблеме, а ими не всегда являются руководители.

Было бы ошибкой привязывать количество участников к имеющемуся числу стульев в зале заседаний. Массовость не является синонимом эффективности. Оптимальный вариант связан с другим совпадением — количеством присутствующих и активно участвующих в обсуждении вопроса. Основной критерий отбора участников для делового совещания — **к о м п е т е н н о с т ь** в вопросах повестки дня.

День и время проведения совещания, как правило, традиционны и неизменны. Это позволяет участникам планировать свой рабочий график и надлежащим образом готовиться к мероприятию. Для еженедельных совещаний наилучшие дни — среда или четверг, так как кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. А наиболее удобное время — вторая половина дня. Из теории биоритмов известно, что в течение рабо-

чего дня человек переживает два пика повышенной работоспособности: с 11 до 12 часов и между 16 и 18 часами. Если приурочить совещание ко второму пику, это послужит дополнительным стимулом работать быстро и эффективно, чтобы не засиживаться допоздна. Любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, поэтому нецелесообразно совмещать его с первым пиком.

Неопытный руководитель подвержен следующим ошибкам:

- не регламентирует продолжительность совещания;
- не соблюдает установленный лимит времени;
- допускает затягивание совещания;
- не объявляет перерывы;
- не ограничивает выступающих;
- давая докладчику слово, не ставит условия кратко и ясно излагать мысли.

Место проведения. Большинство деловых совещаний (более 70 %) проходит в кабинете руководителя организации. Практика показывает, что целесообразнее собираться в специально оборудованных для этой цели помещениях. Типовая планировка комнаты совещаний и деловых встреч представлена на рис. 8.7.

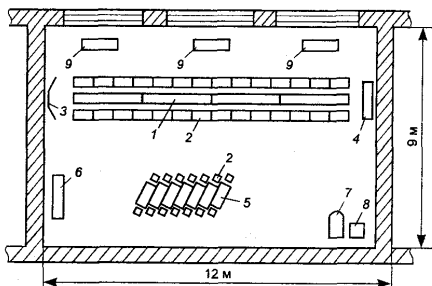


Рис. 8.7. Типовая планировка комнаты совещаний и деловых встреч:

1 — стол для совещаний; 2 — стулья; 3 — экран; 4 — шкаф для проекционной аппаратуры; 5 — столы для совещаний; 6 — шкаф для макетов; 7 — стол журнальный; 8 — кресло для отдыха; 9 — цветочницы

Как правило, приглашенные рассаживаются за столом прямоугольной формы. Это крайне неудобно и руководителю, и участникам совещания. Более предпочтительная форма стола — трапециевидная (рис. 8.8). За столом-трапецией никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит остальных, а председатель и секретарь-стенографистка — всех присутствующих.

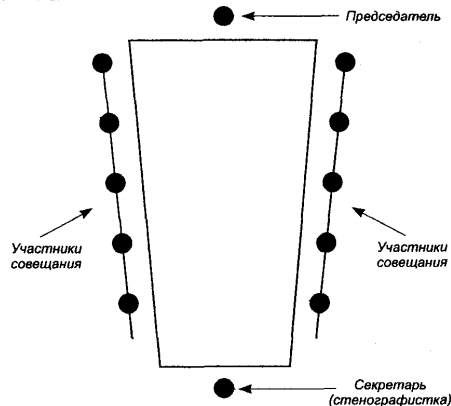


Рис. 8.8. Схема размещения за столом заседаний

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру, вентиляцию и влажность воздуха, удобную для работы мебель.

Неопытный руководитель склонен совершать следующие ошибки:

- слишком часто проводит совещания в своем кабинете;
- в ходе совещания позволяет себе отвлекаться на телефонные разговоры и прием посетителей;
- не заботится, чтобы помещение для совещаний было оборудовано и освещено соответствующим образом.

Проведение совещания. Искусство управления и талант менеджера проявляются в умении максимально эффективно проводить деловые совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40–45 минут. Уже через 40 минут от начала работы у участников совещания ослабляется внимание. Они отвлекаются на посторонние разговоры, совершают лишние движения. Если продолжать заседание без перерыва, усталость будет возрастать. 30–40-минутный перерыв позволит присутствующим восстановиться, чтобы затем в нормальном состоянии продолжить обсуждение.

После полутора часов работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Специалисты называют это перио-

дом отрицательной активности (рис. 8.9). Человек становится неуправляемым, нервным, недоверчивым. Решения, принимаемые в такое время, отличает экстремизм.

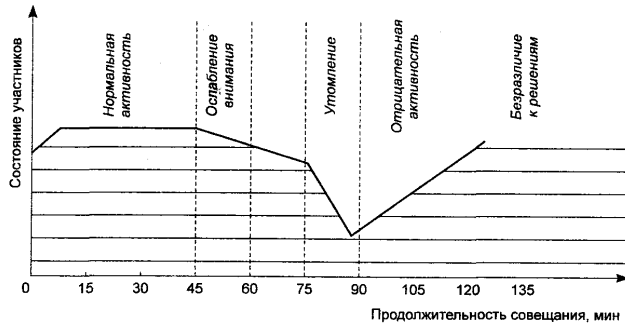


Рис. 8.9. Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

Если проводить совещание два часа без перерыва, то более 90 % участников согласятся с любым решением, лишь бы все поскорее закончилось.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания — не более одного часа. Если обстоятельства требуют продолжения работы, то через каждые 40 минут заседания необходимо объявлять 10–15-минутный перерыв.

Все знают, что такое *регламент*, но не все его соблюдают. Если своевременно не установить регламент, то создадутся предпосылки для недельной обстановки на совещании. Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания. Однако проявлять уважение к порядку должен каждый участник.

Протокол совещания — это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решение;
- имена исполнителей и сроки.

Обязательные пункты протокола представлены на рис. 8.10.

Краткое содержание обсуждаемого вопроса... (дата) ... (где) ...		
Присутствовали:		
Отсутствовали:		
Копии (кому):		
Повестка дня	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Тема (пункт повестки дня)	Обсудили (решили) (сообщается что именно)	Выполнение решения возложено на ... Срок исполнения ...

Рис. 8.10. Ведение протокола совещания

Подведение итогов и принятие решения. Завершающий этап в деле организации проведения совещания — оформление решения. Следует иметь в виду, что в этом процессе участвуют не только все сообща, но и каждый в отдельности. От того, удалось ли участникам совещания включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

На этом этапе конкретизируется, кем и в какие сроки должен выполняться определенный объем работ, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части, выписка из протокола), в каком объеме следует информировать трудовой коллектив (весь или его часть).

Решения могут вырабатываться двумя путями:

1) зачитывается проект, заранее составленный специально избранной комиссией по подготовке решения, участники совещания вносят свои коррективы и принимают решение по результатам голосования;

2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

После этого определяются лица, которым поручаются исполнение и контроль за выполнением решения.

8.2.4. Эффективность деловых совещаний

Совещания — один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности. Это обусловлено следующими причинами: **совещаются** обычно руководители, т.е. самые высокооплачиваемые работники; возникают скрытые потери, связанные со временем на сбор участников, "разбитостью" рабочего дня; отсутствие руководителя на рабочем месте расхолаживает некоторых работников, поэтому довольно много чрезвычайных происшествий

выпадает на время совещаний; затрачиваются часы и дни на подготовку к совещанию и немало времени по его окончании — чтобы участники вернулись к рабочему ритму. Следует добавить к этому перечню так называемую упущенную выгоду: из-за отсутствия менеджера могли не состояться какие-то очень выгодные контакты. Известно и то, что коллектив, оставшись без контроля, работает ниже своих возможностей. Сбор информации и справок к совещанию отнимает время не только у руководителя, но и у помогающих ему подчиненных.

Каждый менеджер должен уметь рассчитать цену совещания. Для этого необходимо знать число участников, продолжительность мероприятия и часовые тарифные ставки присутствующих. Несложный подсчет производится по формуле

$$C = \frac{N(T+1)З_{\text{ср}}}{T_{\text{р.ср}}}$$

где C — стоимость совещания, руб.; N — число участников; T — длительность совещания, ч; $З_{\text{ср}}$ — среднемесячная зарплата участников; $T_{\text{р.ср}}$ — среднее число рабочих часов в месяц; 1 — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Чтобы стоимость совещания была минимальной, менеджер должен знать слагаемые эффективности его проведения, которые несут как субъективный, так и объективный характер. Рассмотрим наиболее значимые из них.

♦ *Создание благоприятных условий для коллективной (групповой) работы и коллективного решения.* Это особенно важно, если на совещание выносятся проблемы повышенной сложности. О групповой работе по существу можно говорить, если результат работы группы выше а) результата труда лучшего ее члена, б) суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует особой подготовленности. При физическом труде выражение этих параметров является само собой разумеющимся (коллективный труд всегда производительнее), но при умственном труде достигнуть соответствующего результата значительно сложнее.

♦ *Начало деловых совещаний в точно назначенное время, поддержание сжатого графика работы.* Этот пункт не нуждается в комментариях, тем более что ранее мы довольно подробно развязняли его суть.

♦ *Формирование атмосферы непринужденности и деловитости.* Деловому сотрудничеству не способствуют чрезмерная критика либо безадресные сетования. Для создания рабочей атмосферы важно постараться, чтобы участники чувствовали себя равными и не сомневались в значимости рассматриваемых проблем.

В то же время непринужденность не должна угрожать деловому настрою. Первыми выступают менеджеры и специалисты низших уровней управления. Проблемы неприятного содержания целесообразно оставлять напоследок (часть людей можно предварительно отпустить) и рассматривать по возможности коротко. Большинство таких проблем лучше решать в индивидуальном порядке.

Задача совещания — не найти виновного, а решить проблему. Окрики, одергивания, запугивание, издевки не способствуют эффективной коллективной работе. Свободное и открытое изложение мыслей с одной стороны и терпение, уважительное отношение к чужому мнению — с другой значительно сокращают потери времени на совещании.

♦ *Эффективная техника ведения записей.* Речь идет о деловом дневнике менеджера. Ведя записи по ходу заседания, он облегчает себе задачу наблюдения за ходом совещания, что позволяет делать обобщения, вносить предложения и накапливать полезную информацию. Форма записи зависит от характера обсуждаемого вопроса. Если вырабатывается план конкретных действий, то страничку дневника можно разделить на три колонки: 1) фамилия выступающего, 2) суть предложения, 3) фамилии поддержавших. В итоге накапливается перечень предложений, из которых можно формировать план, а сама страничка становится резервом идей для возможной реализации в будущем.

♦ *Обеспечение активности всех участников совещания.* Председательствующий должен учитывать психологический фактор в организации порядка выступлений. Очередность следует выстраивать обратно авторитету и положению выступающих. Это связано с тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку зрения, особенно если она идет вразрез уже высказанному мнению руководителя более высокого ранга. Таким образом, иные неожиданные и нестандартные решения, на которые способны более молодые сотрудники, часто даже не обсуждаются. Еще один способ повысить активность — добиться, чтобы выступил каждый участник совещания.

♦ *Обсуждение особых мнений.* Как уже отмечалось, успех совещания определяется результатом, получаемым путем учета мнений всех участников. Часть мнений и предложений и даже выдвигаемые в ходе совещания проблемы могут оказаться ошибочными. Задача руководителя совещания — коротко, но аргументированно объяснить суть ошибки (никто не должен уходить, считая себя непонятым, а решение совещания — ошибочным).

Большая часть мнений высказывается с целью расширить либо, наоборот, сузить обсуждаемые предложения или проблемы. Именно это и есть те особые мнения, которые требуют внимания. Среди них, как правило, попадают ценные, позволяющие достичь положительных результатов.

При обсуждении особых мнений приемлема критика точек зрения, подходов к решению проблем, но не людей — носителей мнений.

Следует упомянуть, что на совещании не принято проводить голосование, ибо в таком случае теряется смысл этого мероприятия.

В заключение предлагаем рекомендации, выполнение которых способно повысить результативность совещания.

1. Каждый участник должен почувствовать, что его присутствие на данном совещании необходимо.

2. Все приглашенные могут внести свой вклад в успешное проведение совещания.

3. Совещающиеся должны осознавать себя единой рабочей группой, которой доверен анализ проблем организации, в обыденной жизни не входящих в компетенцию каждого участника в отдельности. Групповая работа обеспечивает успешный поиск решений, достижение которых в индивидуальном порядке невозможно.

4. Умение слушать и анализировать на совещании — это важнейшие и необходимые качества, требующие постоянного совершенствования.

5. Выступающий должен высказывать свою точку зрения по возможности четко и кратко. Прерывать его нельзя. Слово для дополнения высказанной мысли дается в порядке очередности.

6. Участникам совещания полезно по ходу обсуждения вести записи.

7. Необходимо вовлекать в процесс разработки решения и менее активных членов, чтобы все присутствующие получили возможность для самовыражения. Это одна из предпосылок хорошего и результативного сотрудничества.

8. От положительного решения рабочих проблем зависит удовлетворение запросов и потребностей каждого отдельного работника.

9. При выработке решения и в ходе анализа проблем недопустимо навязывать мнение, даже если это официальное мнение начальства. Подавляя либо игнорируя чьи-то аргументы, можно упустить ценную информацию.

10. В каждом выступлении должна быть по меньшей мере одна ведущая идея (или предложение).

11. Каждый доклад должен завершаться кратким заключением, акцентирующимся на главной идее.

12. Эффективность совещания зависит от его тщательной подготовки и искусного проведения.

8.3. Менеджмент деловых переговоров

8.3.1. Суть деловых переговоров

Переговоры предназначены для достижения соглашения между сторонами, имеющими совпадающие либо противоположные интересы. Это всегда торг. Переговоры можно сравнить с процессом обмена: в обоих случаях важно не отдавать чего-то, не получая что-то взамен. Идя навстречу пожеланиям другой стороны, вы должны добиваться от нее встречного движения, причем желательно, чтобы партнер двигался навстречу быстрее. Кто сказал, что шаги должны быть одинаковы или что вы должны сдавать позиции в ответ на уступки другой стороны?

Ничто не должно отдаваться безвозмездно — этот принцип составляет основу эффективного ведения переговоров. Если вам делают необоснованные уступки, вы можете принять их, не беспокоясь о том, чтобы отплатить тем же: вы не обязаны следить за тем, чтобы интересы вашего партнера соблюдались наилучшим образом. Если от вас хотят что-либо получить, то за это придется заплатить. Возможно, в следующий раз партнеры будут добиваться меньшего.

Переговоры предполагают в основном взаимный обмен мнениями (в форме предложений по обсуждаемой проблеме) с целью достичь отвечающего интересам обеих сторон соглашения и устраивающих всех участников результатов. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных речей, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Бывают легкие переговоры и напряженные, партнеры договариваются между собой с полуслова или с большим трудом, а могут и вовсе не прийти к согласию. Для каждого случая нужны специальная тактика и техника ведения переговоров с использованием различных технологий.

Традиционные переговоры представляются как обсуждение людьми, сидящими за одним столом, какого-либо важного для них предмета. Однако прогресс не стоит на месте, и новые техно-

логии позволяют людям общаться друг с другом, находясь на разных концах Земли.

Телефонные переговоры — весьма распространенное явление, удобный выход из ситуации, когда участников разделяет значительное расстояние. Есть несколько способов связаться по телефону.

Двое и более людей, находящихся в одном здании, могут общаться по так называемой "громкой связи" (это возможно и у себя дома — по параллельным телефонам). Набирается нужный номер, включается "громкая связь" и следует переключение на другой аппарат. Это дешевый и удобный способ связи, который экономит силы и время, если надо быстро встретиться и коротко все обсудить. В офисе можно соединить внутренней линией ряд специалистов в пределах одного здания. Во время селекторных переговоров или на конференции операторы связи соединяют нескольких людей, звонящих на один номер; так что они общаются одновременно. Возможен и вариант, когда координатор обзванивает участников селекторных переговоров и телефонная служба постепенно подключает их к одной линии. Количество участвующих в этом случае ограничивается только техническими возможностями оператора связи. Стоимость услуги и порядок оплаты зависят от договоренности, достигаемой при заказе селекторного мероприятия. Так, для участников звонки на определенный номер могут быть бесплатными, поскольку все оплатит организация, заказавшая телеконференцию.

Техника позволяет участнику переговоров, находящемуся вне помещения, связываться с остальными по телефону с функцией "громкая связь". Разработаны специальные телефонные аппараты, способные подавлять посторонние шумы, одновременно усиливая громкость голоса. Это создает максимальный комфорт и говорящему по телефону, и остальным участникам.

Однако применять телефонную связь для переговоров следует, убедившись, что это — оптимальный способ проведения встречи и никто из участников против него не возражает. Например, обсуждение какого-то вопроса требует оценки профессионала, который в силу разных причин не может лично присутствовать в офисе; либо партнеры находятся в разных странах; либо тематика переговоров носит информационный характер. (Некоторые телефонные операторы предлагают в качестве дополнительной услуги к селекторным переговорам синхронный перевод.) В то же время при заключении сделок, подписании каких-либо контрактов и соглашений желательно личное присутствие каждой из сторон. Не желательна телефонная связь и на переговорах, где

обсуждается конфиденциальная информация: этот вид связи не может обеспечить должного уровня защиты информации.

Тем, кто прибегает к услугам телефонной связи, полезно знать, что:

- переговоры по телефону — разновидность деловой встречи, на которую распространяются соответствующие нормы и правила. Так, нельзя перебивать выступающего или мешать ему;
- следует использовать только качественные телефонные аппараты, избегать пользоваться мобильным телефоном (он не подавляет посторонние шумы), а также радиотелефоном (он может создавать помехи);
- телефонное общение не позволяет воспользоваться возможностями языка жестов — важной составляющей переговорного процесса и деловых встреч, в частности. Собеседники не видят друг друга, следовательно, функции мимики и жестов должны выполнять интонация и тембр голоса. Важно, чтобы голос говорящего соответствовал его эмоциям.

Успех деловых переговоров, организованных посредством телефонной связи, целиком и полностью зависит от тщательной и продуманной подготовки. Участников переговоров следует заранее известить о дне и часе их проведения, чтобы они могли выделить для этого время и освободиться от всего, что мешает участвовать в обсуждении. После переговоров необходимо подытожить результаты и сделать выводы, в том числе о целесообразности внедрения телефонной связи на переговорах. Важно убедиться, что этот способ по результатам не уступает обычной деловой встрече.

Переговоры on-line — результат массовой компьютеризации населения. По всему миру все больше людей подключаются к Интернету, и это делает переговоры on-line простой и недорогой альтернативой обычным встречам. Участники подключаются к своим электронным почтовым ящикам, и каждый посылает письма с предложениями, замечаниями всем партнерам одновременно.

Трудности возникают из-за задержек при отправке и получении электронной почты, если у одного из участников недостаточно мощный компьютер. Это снижает скорость общения, в итоге кто-то рискует отстать от хода обсуждения.

Основные правила этикета для переговоров on-line:

- пишите кратко, ясно и по существу;
- не используйте аббревиатуры, если не уверены, что они будут всем понятны;
- поскольку электронная почта — не самый надежный способ хранения и передачи информации, постарайтесь свести к минимуму пересылку конфиденциальной информации;

• посылайте приложения заранее, чтобы партнеры не тратили время на их "скачивание" во время обсуждения.

Видеоконференции — пока достаточно редкое, но весьма перспективное явление. В разных странах появляются сети с необходимым для этого оборудованием. Некоторые гостиницы уже оснащают свои офисы собственными системами видеосвязи. Возросло количество компаний, специализирующихся на предоставлении услуг в области видеоконференции. Хотя их услуги стоят дорого, в некоторых случаях они обходятся дешевле, чем поездка в другую страну для личной встречи. Видеосвязь становится своеобразной экономической альтернативой живому общению.

Для проведения видеоконференции требуется одно или несколько помещений, оборудованных телесистемой. Участник сидит напротив большого экрана и видит партнера, который может находиться даже на другом конце земного шара. Возможен вариант, когда видеосигнал посылается на компьютер. В такой ситуации пользователю не приходится покидать собственное рабочее место, однако он не видит собеседника на экране монитора. Понятно, для видеоконференции нужны мощные современные компьютеры с соответствующим программным обеспечением, оборудованные web-камерами.

Участникам видеоконференции следует учитывать следующее:

- между моментом речи говорящего и поступающим на экран сигналом существует небольшая временная задержка — пауза, длительность которой зависит от используемого ретрансляционного оборудования. Следовательно, говорящий должен делать паузы во время своей речи, чтобы собеседники успели его услышать и ответить;
- не всегда качество оборудования обеспечивает адекватное отображение быстрых жестов и движений на экране, следовательно, желательно совершать минимум движений;
- помня о возможном языковом барьере, необходимо пригласить переводчика, который бы помог при возникновении лингвистических трудностей;
- видеоконференцию следует проводить в интерьере с нейтральным фоном, не раздражающим глаз. Документы, сумки и прочие лишние предметы не должны попасть в зону, обозреваемую камерой.

В связи с разнообразием переговоров можно предложить лишь обобщенную схему их проведения (рис. 8.11).

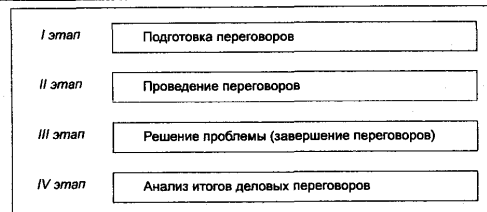


Рис. 8.11. Модель проведения деловых переговоров

8.3.2. Подготовка деловых переговоров

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились — усвоили предмет переговоров, изучили проблему, связанную с предметом контакта.

При современных средствах связи, как уже говорилось, многие деловые вопросы можно оперативно решать без личных встреч. Но такие контакты приемлемы, если партнеры хорошо знакомы и между ними наладились отношения, облегчающие взаимопонимание.

Для решения принципиальных вопросов, окончательного согласования условий контракта предпочтительнее личные встречи.

Цели переговоров с представителями фирм — поставщиков товаров можно условно подразделить на две группы:

- а) получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;
- б) согласование и подписание контракта.

В обоих случаях к переговорам необходимо тщательно готовиться: выяснить отдельные проблемы, продумать возможные вопросы и ответы контрагента. В зависимости от темы переговоров и с учетом положения представителей фирмы-партнера проведение переговоров поручается оперативному работнику или менеджеру соответствующего уровня.

Статус лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, с которой предстоит договариваться, должности и полномочия представляющих ее сотрудников. Необходимо разработать модель проведения переговоров:

- четко обозначить предмет переговоров и обсуждаемую проблему (инициативой на переговорах владеет тот, кто лучше знает и понимает проблему);
- составить примерную программу (сценарий) переговоров, а лучше — несколько вариантов для разных обстоятельств;
- наметить "точки" своей неуступчивости, а также компромиссные позиции;
- определить верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые способны вызвать жаркую дискуссию.

Реализация данной модели упрощается, если в процессе подготовки к переговорам будут найдены ответы на следующие вопросы:

- какова цель переговоров;
- кто наши партнеры по переговорам;
- в чем состоит предмет переговоров;
- каковы ситуация и условия переговоров;
- кто должен присутствовать на переговорах;
- кто отвечает за организацию переговоров.

8.3.3. Проведение переговоров

В практике менеджмента сложился ряд проверенных методов проведения деловых переговоров.

Вариационный метод. Если предстоит сложные переговоры, ожидается негативная реакция противоположной стороны, следует ответить на следующие вопросы:

- каким видится идеальное решение поставленной проблемы в комплексе (независимо от условий реализации);
- от каких аспектов идеального решения (с учетом проблемы в целом, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться;
- каково оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам;
- какие аргументы могут поколебать позицию партнера, обусловленную несовпадением интересов (сужение или, соответственно, расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.);
- какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок;
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов.

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творческого подхода и реальной оценки.

Метод интеграции. Партнера можно убедить в необходимости оценить проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих из них потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно, не гарантирует достижения соглашения в деталях. Пользоваться им следует, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не стоит упускать, однако, из виду его законных интересов; следует избегать правоучительных призывов, идущих вразрез с выгодой партнера и далеких от конкретного предмета обсуждения. Излагая свою позицию, желательно остановиться на ожидаемых действиях в рамках совместной ответственности за результаты переговоров.

Несмотря на несовпадение ведомственных интересов, всегда имеются отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы. Надо выявлять в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доводить их до сознания партнера.

Наивно рассчитывать прийти к согласию по каждому пункту переговоров. Если бы это было возможно, стороны, минуя стадию переговоров, приступали бы к заключению соглашения.

Метод уравнивания эффективен при использовании приведенных ниже рекомендаций.

Итак, необходимо:

- определить, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно привести, чтобы побудить партнера принять ваше предложение;
- мысленно поставить себя на место партнера, посмотреть на вещи его глазами;
- представить комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и довести до сознания собеседника взаимосвязи с этим преимуществами;
- обдумать возможные контраргументы партнера, соответственно настроить на них и подготовиться использовать их в процессе аргументации;
- не пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет реакции на свои возражения, оговорки, опасения;

• выяснить, что послужило причиной возражений партнера: непонимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, стремление потянуть время и т. д. **Компромиссный метод** позволяет участникам переговоров добиваться соглашения поэтапно.

Согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться выдвигают новые соображения, частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, делают более приемлемые предложения).

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Если предлагаемое компромиссное решение превышает вашу компетенцию, в интересах сохранения контакта с партнером можно пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно прийти к согласию путем быстрых уступок. Это редко бывает приемлемо для обеих сторон. Не стоит ждать полного отказа одного из переговорщиков от своих требований. Партнеры склонны по инерции упорствовать в своем мнении. Необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение поколебать другую сторону с помощью сильных аргументов, предложения иных способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, поскольку срыв будет иметь неблагоприятные последствия для всех.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

♦ **Встреча и вступление в контакт.** Процедура приветствия занимает короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия — рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин. Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. Это подходящее время для обмена визитными карточками.

♦ **Привлечение внимания участников переговоров** (начало деловой части переговоров). Партнер с удовольствием вас выслушает, если информация ему полезна. Вы должны пробудить у оппонента заинтересованность.

♦ **Передача информации.** На основе вызванного интереса убедите партнера, что он поступает мудро, соглашаясь с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

♦ **Детальное обоснование предложений (аргументация).** Даже заинтересовавшись вашими идеями и предложениями, согласившись с их целесообразностью, партнер может проявлять осторожность, не представляя, какое отношение все это имеет к его организации. Вы должны выяснить и разграничить его желания, интересы и устранить сомнения с помощью контраргументов по поводу его замечаний.

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

8.3.4. Решение проблемы и завершение переговоров

Каждая из сторон, соглашаясь с принимаемым решением, заинтересована в согласии партнеров. Если предложение другой стороны вызывает возражение и не содержит каких-либо приемлемых вариантов, то ваше право — не принимать предложение, поскольку переговоры предполагают добрую волю обеих сторон; никто не вправе оказывать давление, вынуждая к согласию против воли.

При позитивном ходе переговоров на завершающей стадии резюмируются (кратко повторяются) основные положения, затронутые в процессе переговоров, характеризуются положительные моменты, по которым было достигнуто согласие сторон (это особенно важно). Подведение итогов вселяет уверенность, что все участники отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения и в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе желательно сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. Для этого внимание акцентируется не на предмете обсуждения, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Следует отказаться от подведения итогов по разделам, вызвавшим разногласия, и найти тему, интересующую обе стороны, помогающую разрядить ситуацию, установить дружескую, непринужденную атмосферу прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении

поставленных на переговорах задач. Они могут способствовать успеху либо, наоборот, создать предпосылку для неудачи.

Деловой протокол подразумевает широкое поле вопросов: организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, дресс-код, культурная программа и т.п. В большой организации всем этим занимается протокольная группа из 2—3 человек.

8.3.5. Анализ итогов деловых переговоров

Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры по реализации решений, сделаны выводы для подготовки следующих переговоров.

Следовательно, целями анализа итогов являются:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения начатых.

Аналитическая работа ведется по следующим направлениям:

1) непосредственно по завершении переговоров оцениваются их ход и результаты, происходит обмен впечатлениями, определяются первоочередные мероприятия по итогам переговоров (назначаются исполнители и сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) проводится анализ со стороны высшего руководства организации, подразумевающий следующие меры:

- обсуждение отчета о результатах переговоров с выявлением отклонений от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

• определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

• получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) каждым участником предпринимается индивидуальный анализ деловых переговоров. Это критический самоанализ собственной ответственности, отношения к своим задачам и организации в целом, попытка самоконтроля, извлечение уроков из переговоров. С этой целью прорабатываются следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;

- соответствовала ли подготовка переговоров реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям;

- насколько правильно были выбраны аргументы или предложения о компромиссе, как можно было усилить их действенность в содержательном и методическом плане;

- что определило результат переговоров;

- какие негативные нюансы в процедуре проведения переговоров следует исключить в будущем;

- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров.

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос играет решающее значение для будущности организации.

8.3.6. Условия эффективности переговоров

Предпосылки успеха деловых переговоров имеют как объективный, так и субъективный характер. Прежде всего, партнеры по переговорам должны отвечать ряду условий:

- испытывать интерес к предмету переговоров;
- иметь достаточные полномочия для принятия окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);
- обладать достаточной компетентностью, иметь необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
- в определенной мере доверять друг другу.

Основное правило переговоров — настроиваться на установку, что результат переговоров вам выгоден.

Самый главный человек на переговорах — ваш партнер. Его нужно уважать, окружать вниманием и убеждать в необходимости принять ваше предложение. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество, а любое сотрудничество должно иметь общую базу — общий знаменатель для различных интересов партнеров. Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важны склонность к компромиссу, диалоговой форме, умение задавать вопросы и слушать ответы.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение. В заключение необходимо проверить содержание договора и убедиться, что в нем нашли отражение интересы партнеров.

Переговоры завершены, когда их результаты тщательно проанализированы и из них сделаны соответствующие выводы.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. В чем суть процесса общения? Представьте его модель.
2. Какова межличностная модель общения?
3. В чем суть этики делового общения, рассматриваемая А.А. Романовым в книге "Грамматика деловых бесед"?
4. Прокомментируйте содержание компонентов общения.
5. Назовите формы общения. Каковы их особенности?
6. Назовите слагаемые общения. Расскажите о технологии общения.
7. Опишите процесс непосредственного общения.
8. Охарактеризуйте пять ступеней влияния на собеседника.
9. Что наиболее важно для подведения итогов делового общения?
10. Расскажите о значении и задачах делового совещания.
11. Назовите признаки классификации деловых совещаний.
12. Расскажите о технологии организации и проведения деловых совещаний.
13. В чем эффективность деловых совещаний?
14. В чем суть деловых переговоров?
15. Расскажите об особенностях телефонных переговоров, переговоров on-line и видеоконференций.
16. Представьте модель проведения деловых переговоров.
17. Что предполагает подготовка деловых переговоров?
18. Что главное в проведении переговоров?
19. Расскажите о стадиях решения проблемы и завершения переговоров.
20. В чем смысл анализа итогов деловых переговоров?
21. Назовите условия эффективности деловых переговоров.

Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

9.1. Природа конфликта

Конфликты как ржавчина "разъедают" жизнь людей, отвлекают прекрасные минуты общения. Неумение корректировать взаимоотношения, незнание технологии предотвращения конфликтных ситуаций оборачиваются растрачиванием нервов и здоровья, утратой доверия близких людей, потерей авторитета.

Освоение азов науки конфликтологии позволяет:

- овладеть искусством предотвращения конфликтов и их отрицательных последствий;
- научиться выявлять скрытые внутренние и внешние причины конфликтов;
- освоить методику разрешения конфликтов;
- постичь искусство управления конфликтным процессом;
- разумно использовать на практике технологические методики психокоррекции.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоречивых или несовместимых сил. Он возникает между людьми и даже коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия.

Историю человечества можно интерпретировать как бесконечную повесть конфликтов и борьбы.

Избежать конфликта не всегда удается, он — постоянный спутник нашей повседневности. Но оставлять его без внимания нельзя, так как, разрастаясь из межличностного в межгрупповой, а затем и общеколлективный, конфликт может привести к непредсказуемым разрушительным результатам. Как же быть? Нужно учиться управлять конфликтами, а для этого исследовать источники (природу) их возникновения, типичные виды (модели) и этапы развития конфликта.

* При подготовке данного параграфа было использовано издание: Вишнякова, Н.Ф. Конфликт — это творчество? / Н.Ф. Вишнякова. — Минск, 1996.

Менеджер согласно своей роли в коллективе поневоле находится в центре любого конфликта и должен разрешать его всеми доступными средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функциональных обязанностей руководителя трудового коллектива.

Конфликт, возникающий в организации, называют *организационным*. Он может принимать множество форм, и менеджеру важно распознавать их. Некоторые гостиницы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолога).

Модель конфликта представлена на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Модель конфликта

Когда конфликт в организации неуправляем, это может создать конфронтацию: структурные подразделения или члены микро- либо макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом, а разобщение способно закончиться деградацией организации в целом. Иное дело — *управляемый* конфликт. Большинство людей ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной и справедливо считают, что его по возможности необходимо избегать. Однако, как это ни парадоксально, иногда обострение отношений полезно организации. Опытные менеджеры могут сознательно стимулировать конфликт, чтобы "встряхнуть" организацию, переживающую за-

стой. Важно только, чтобы он не стал разрушительным, носил конструктивный характер и был решаемым. Чтобы извлечь выгоду из такой ситуации, нужна открытая, невраждебная, поддерживающая окружающая среда, благоприятная для высказывания разных точек зрения, притока дополнительной информации, изучения альтернатив и решения проблем.

И все же, как правило, конфликты, особенно межличностные, носят разрушительный характер. Бок о бок трудятся люди, различающиеся профессиональной подготовленностью, жизненным опытом, характером и темпераментом, что неизбежно накладывает отпечаток на их оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам. Возникает противоборство, сопровождаемое эмоциональным возбуждением и часто перерастающее в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят довольно далеко, оттесняя интересы дела на задний план. Все помыслы конфликтующих направлены на борьбу, она становится самоцелью и одновременно тормозом для развития организации.

Какова природа конфликта? В основе любого конфликта заложены противоположные позиции сторон по какому-то вопросу либо противоположные цели или средства их достижения, несоединяемые интересы, желания, влечения оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть *база конфликта*.

Конфликт начинает развиваться, когда происходит *инцидент*: одна из сторон своими действиями ущемляет интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие объективных обстоятельств либо случайно. Кроме того, конфликтная ситуация может передаваться "по наследству", переходить к новым оппонентам, создаваться намеренно, ради достижения определенных целей в будущем либо без определенной цели, а иногда и во вред себе. То же относится и к инциденту.

В развитии каждого конфликта наблюдаются стадии возникновения конфликтной ситуации, ее исчезновения и прекращения инцидента. Изменение конфликтной ситуации может привести к прекращению конфликта или началу нового. В некоторых случаях конфликт препятствует удовлетворению потребностей отдельной личности и одновременно способствует достижению целей организации в целом, делает групповой процесс принятия решений более эффективным и, что немаловажно, — дает людям возможность выразить свои мысли, удовлетворяя потреб-

ность в самоутверждении и осознании собственной значимости. Все это может положительно отразиться на выполнении планов, а на более ранней стадии — на эффективности стратегического проектирования, поскольку обсуждение точек зрения по проектам проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и делающим невозможным сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому важно знать не только природу, но и типы конфликтов.

9.2. Типы конфликтов

Известны четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт возникает, если к человеку предъявляются противоречивые требования. Например, менеджер, еще вчера требовавший, чтобы сотрудник *N* постоянно находился в офисе и работал с клиентами, сегодня возмущается сосредоточенностью *N* на клиентах и игнорированием маркетинговой деятельности.

Внутриличностный конфликт возможен и в ситуации, когда производственные требования не согласуются с личными интересами или ценностями сотрудника. Например, подчиненный, запланировавший пойти в субботу (его выходной) с детьми в зоопарк, оказывается в затруднении, если в пятницу вечером начальник объявляет субботу рабочей в связи с производственной необходимостью. Причинами внутриличностного конфликта бывают также перегрузки или недогрузки на работе.

Межличностный конфликт, пожалуй, самый распространенный. Так, руководители соперничают из-за ограниченных ресурсов (в том числе трудовых), финансов и т.п. Каждый старается убедить вышестоящее начальство, что именно ему нужно выделять побольше и почаще. Кроме того, межличностный конфликт проявляется и как столкновение личностей — людей с разными характерами, несовместимыми темпераментами, просто неспособных ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой происходит, если производственные нормы или нормы поведения, принятые в

группе, игнорируются кем-то из ее членов, ожидания группы вступают в противоречие с ожиданиями отдельной личности. Другими словами, между личностью и группой разгорается конфликт, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт — более сложное явление. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп, что практически неизбежно предрасполагает к конфликтам.

По степени проявления конфликты классифицируют на скрытые и открытые. **Скрытые** конфликты обычно "тлеют" между двумя индивидами, до поры до времени явно не показывающими своих неприязненных отношений. Все вскрывается, когда у одного из них "сдают нервы", и скрытый конфликт превращается в **открытый**.

Различают также случайные, стихийно возникающие, хронические и сознательно провоцируемые конфликты. Как разновидность конфликта выделяют *интриги* — намеренные нечестные действия, выгодные инициатору, который вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам, тем самым нанося им ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются, имеют свою сюжетную линию.

9.3. Причины конфликтов

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (рис. 9.2).

♦ **Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.** Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнять цели и задачи каждого подразделения и работника, передавая соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной.

♦ **Архаичность организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников.** При двойном или тройном подчинении исполнителей у них не хватает ни сил, ни времени, чтобы выполнить все указания руководителей. Они вынуждены либо самостоятельно ранжировать получаемые приказы, определяя их важность по своему усмотрению, либо требовать наведения порядка от своего непосредственного руководителя, либо браться за все подряд.



Рис. 9.2. Источники возникновения конфликтов

Жесткая организационная структура гостиницы бывает причиной конфликтов, в ходе которых личности добиваются утверждения своего статуса в коллективе. К примеру, сотрудники, работающие в рецепции, считают себя людьми более высокого социального статуса, чем посудомойка ресторана. Работа последней непрестижна, хотя ее значимость для достижения общих целей гостиницы очевидна. Система социального положения сотрудников гостиницы создавалась под влиянием мифов и традиций, она на протяжении многих лет поддерживается неформальными группами.

Ощутимые различия в общественном положении обуславливаются и национальными мотивами, половыми стереотипами, гендерными проблемами.

Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, введением нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

♦ **Ограниченность ресурсов.** Даже самые крупные отели ограничены в ресурсах. Руководство распределяет материалы, людские ресурсы, финансы между подразделениями в интересах предприятия. Выделение большей доли одним означает вероятность дефицита у других и создает почву для конфликта. Источником недовольства может послужить и система вознагражде-

ний сотрудников. Всегда находятся обойденные или недооцененные, ищущие сочувствия среди себе подобных. И наконец, неодинаковая доступность чаевых, а следовательно, различия в зарплатке, возбуждают нездоровый подход к клиентуре и недовольство руководством.

♦ **Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива.** Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авасированная) похвала других сотрудников разделяет коллектив на "доверенных лиц" (любимчиков) и "париев". Такое положение всегда провоцирует конфликт.

♦ **Противоречия между функциями и видом трудовой деятельности.** Должностные обязанности работника и то, чем он вынужден заниматься по требованию руководителя, не всегда совпадают. Особенно остро это противоречие проявляется, если начальник — бюрократ.

♦ **Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Во всех коллективах бывают люди, проявляющие немотивированную агрессию и враждебность по отношению к другим и постоянно спорящие. Они "заражают" конфликтом свое окружение. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

♦ **Неопределенность перспектив роста.** Если сотрудник не видит возможности для карьерного развития, то он работает без энтузиазма, воспринимая трудовой процесс как тягостную и бесконечную повинность. В таких условиях вероятность конфликта очевидна.

♦ **Неблагоприятные физические условия.** Постоянный шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причинами конфликта.

♦ **Дефицит благожелательного внимания со стороны менеджера.** Нетерпимость менеджера к справедливой критике, склонность к публичным "разносам", невнимание не только к нуждам и заботам, но и достижениям подчиненных — справедливый повод к их недовольству.

♦ **Психологический феномен.** Чувство обиды и зависти (у других все лучше, другие удачливее, счастливее) толкает не слишком стойких людей на необдуманные поступки.

♦ **Недостаточный уровень профессиональной подготовки.** Слабо подготовленному подчиненному не доверяют выполнение отдельных видов работ, в результате он оказывается загружен ниже положенного по нормативу, а его опытный коллега работает с перегрузкой.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не подчеркнуть, что в определенных ситуациях источником конфликта выступает сам руководитель. Многие нежелательные явления порождаются личностью и действиями менеджера, особенно если он умудряется даже принципиальный спор низвести до уровня мелочного выяснения отношений, позволяет себе личные выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, допускающего тиеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

Многие конфликты обязаны своим происхождением руководителям, которые ищут лазейки, чтобы обойти директивы и нормативные акты, поступить по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и пользуются вседозволенностью. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение выслушивать людей, нежелание уважать их чувства служат источником конфликта.

9.4. Методы разрешения конфликтов

Конфликтологи разрабатывают способы профилактики конфликтов и методы их "безболезненного" разрешения. В идеале менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать (рис. 9.3).

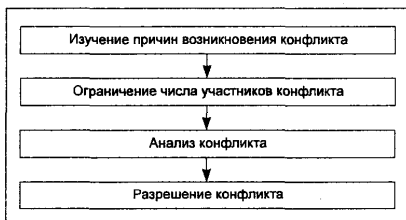


Рис. 9.3. Действия руководителя по управлению конфликтом

Первый шаг в управлении конфликтом — поиск его источников. Менеджер выясняет, простой ли это спор по рабочему вопро-

су, недоразумение из-за разницы в подходах или конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости.

Когда причины возникновения конфликта установлены, руководитель должен минимизировать количество участников: чем меньше лиц вовлечено в конфликт, тем легче будет с ним справиться.

В сложных случаях к анализу конфликта и поиску выхода из него целесообразно привлекать компетентных экспертов. Мнение постороннего иногда убеждает быстрее, нежели аргументы непосредственного руководителя. В нем меньше личной заинтересованности, а начальник как арбитр находится под подозрением у обеих сторон: вдруг он по субъективным причинам поддержит сторону оппонента, тогда конфликт только усилится, а "обиженной" стороне придется бороться уже и против менеджера.

Взгляды по поводу значения конфликта можно разделить на три категории:

- а) конфликт не нужен, он наносит вред организации, менеджер обязан устранять его любыми способами;
- б) конфликт — сколь нежелательный, столь и распространенный побочный продукт организации, менеджер должен искоренять его повсеместно;
- в) конфликт не только неизбежен, но и необходим и даже потенциально полезен. Это вполне нормальное явление.

От восприятия менеджером конфликта как явления зависит выбор процедуры его преодоления. Выделяют две большие группы способов управления конфликтом (рис. 9.4).

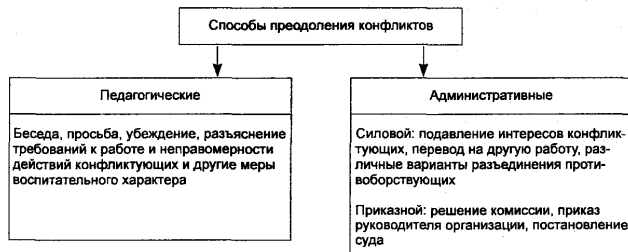


Рис. 9.4. Управление конфликтами

Особой сложностью отличается разрешение межличностных конфликтов. Существует несколько эффективных стратегий и

соответствующих вариантов поведения менеджера. Выбор менеджера определяется тем, в чьих интересах он действует:

1) напористость, настойчивость в поведении — характерны для личности, заинтересованной в реализации собственных, часто меркантильных, целей;

2) кооперативность — характеризует поведение в интересах других лиц, предполагающее удовлетворение их потребностей.

Сочетание этих характеристик при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов, предложенных К. Томасом и Р. Килменном (рис. 9.5).

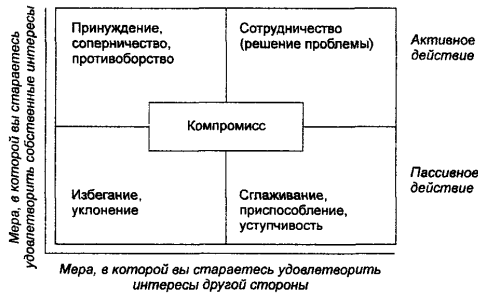


Рис. 9.5. Сетка Томаса-Килменна

Избегание, уклонение: слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, не раскрывая своей позиции, переводя разговор на другое, уходя от ответа на предъявленные требования или обвинения. Такая стратегия предполагает уклонение от ответственности за решение проблем, нежелание вникать в спорные вопросы и придавать значение разногласиям, самоустранение от конфликта. Менеджер старается не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

Принуждение, соперничество, противоборство: высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Сторонники данной стратегии склонны настаивать на своем, открыто бороться за свои интересы, применяя власть. Это максималисты, расценивающие невозможность победы как поражение, занима-

ющие жесткую позицию, проявляющие непримиримый антагонизм в случае сопротивления партнера. Такой менеджер навязывает свою точку зрения любой ценой.

Сглаживание, приспособление, уступчивость: слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление добрых отношений. Ради спокойствия партнера человек готов сглаживать разногласия ценой уступок, даже пренебрегая своими интересами. Для него характерно стремление поддерживать другого, не задевать его чувства, отзываться на аргументы. Девиз уступчивого: "Не стоит ссориться, мы — счастливая команда в одной лодке, которую не следует раскачивать".

Компромисс: высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как собственные интересы, так и желания другого. Характерен открытый и откровенный обмен мнениями, цель которого — урегулировать разногласия путем взаимных уступок, выработки промежуточных решений, устраивающих обе стороны и не связанных с чьим-либо проигрышем либо выигрышем.

Среди большей части руководителей бытует мнение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше вообще не ввязываться в конфликтную ситуацию или отступить, чем вступать в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству можно достичь наиболее эффективных, устойчивых и надежных результатов.

Сотрудничество (решение проблемы) предполагает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и выработать курс, приемлемый для всех. Это означает не добиваться своей цели за счет других, искать оптимальное решение конфликтной ситуации, используя следующие приемы:

- определять проблему в категориях целей, а не решений;
- выбирать решения, приемлемые для обеих сторон;
- сосредоточиваться на проблеме, а не личных качествах другой стороны;

- формировать атмосферу доверия путем наращивания объема обмена информацией;
- культивировать по ходу общения положительное отношение друг к другу, демонстрируя симпатию, выслушивая мнения другой стороны, а также сдерживая проявления гнева и угроз.

Сетка Томаса—Килменна не охватывает ряд других приемов разрешения межличностных конфликтов, заслуживающих внимания.

Координация — согласование тактических подцелей, необходимое для достижения главной цели или решения общей задачи. Координация требуется организационным единицам а) разных уровней управленческой пирамиды (вертикальная координация), б) организационных уровней одного ранга (горизонтальная координация), в) как смешанная форма обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

Интегративное решение проблемы — устранение конфликтных элементов из обеих позиций, делающее их приемлемыми для обеих сторон. Это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как она реально приближает к устранению условий, послуживших причиной конфликта. Однако данный подход требует от менеджера высокого профессионализма и навыков управленческой деятельности. Кроме того, это времязатратный способ. Менеджеру необходимо иметь хорошую технологическую модель, чтобы решать проблемы с использованием возможностей интеграции.

Конфронтация — как путь решения конфликта позволяет вынести проблему на всеобщее обозрение, чтобы свободно обсудить ее с максимально большим количеством участников конфликта (вернее, трудового спора). Менеджеры вступают в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом.

Цель конфронтационных заседаний — свести людей в невраждебном форуме, создав условия для общения. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.

Процесс развития конфликта можно представить графически (рис. 9.6).

Искусство менеджера проявляется в умении определить начальную стадию конфликта и вовремя вмешаться. Установлено, что если менеджер подключается в начальной фазе, то конфликт разрешается на 92 %; в фазе подъема — на 46 %; на стадии пика — разрешается весьма редко, поскольку страсти накалились до предела.

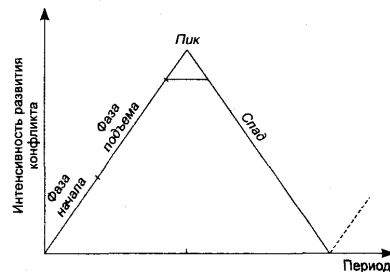


Рис. 9.6. Развитие конфликта

Даже когда наступает спад, но конфликт не разрешен, в следующем периоде он может разрастись с новой страстью, так как в период спада к борьбе подтягиваются свежие силы, обладающие своими способами добиваться победы.

9.5. Природа и причины стресса

9.5.1. Природа стресса

Стресс (от англ. *stress* — напряжение) — это состояние повышенного нервного напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой гостинице неизбежны ситуации, вызывающие стресс. Менеджеры испытывают стресс, если время идет, а объем запланированного не уменьшается. Рядовые служащие переживают стресс, когда ситуация выходит из-под контроля или когда все способы решения испробованы, а проблема осталась.

Перед ответственным событием стресс — обычное явление. Нам оно известно как повышенная раздражительность или бессонница. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Следовательно, важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс (нулевой вариант невозможен). Чем выше статус руководителя, тем значимее испытываемое им психологическое и физиологическое напряжение (рис. 9.7).

Физические признаки стресса — язва желудка, болезнь сердца, астма и т.п. Психологические проявления — раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Сни-



Рис. 9.7. Модель стрессовой реакции

жающий эффективность и благополучие индивида чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

9.5.2. Причины стресса

Работа может служить источником удовлетворения, но она также может быть источником стресса. В гостиничном бизнесе непредсказуемость — главная причина стресса. Кроме того, играют роль высокий уровень ответственности, изолированность от других сотрудников. Служащие испытывают противоречивые желания: с одной стороны, стать "своим" в группе, а с другой — соответствовать требованиям руководства. В результате возникает чувство беспокойства и напряженность.

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной из них признаны перемены, пусть даже позитивные: они нарушают баланс в привычном окружении.

Личность в состоянии крайнего стресса реагирует на ситуацию по признаку "битва—бегство". Синдром "бегства" толкает человека на дистанцирование от невыносимой угрозы (отдельные сотрудники даже оставляют работу). Реакция "битвы" позволяет приспособиться к новой среде.

Признав наличие стресса, менеджер начинает работать над устранением факторов, делающих стресс чрезмерным. Следовательно, нужно знать симптомы стресса (рис. 9.8).

Тому, кто научиться справляться с собственным напряжением, легче подступить к насущным проблемам подчиненных, максимально уменьшая их стрессовую составляющую.

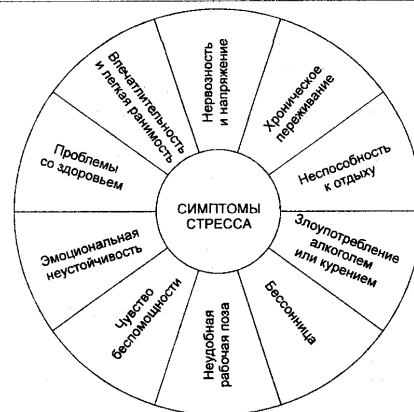


Рис. 9.8. Типичные симптомы стресса

Стресс может быть связан с факторами, имеющими отношение к работе (организационные: перегрузки, конфликт или неопределенность ролей, неинтересная работа) или личной жизни индивида (личностные: уход на пенсию, свадьба (развод), привлечение по суду, увольнение, наказание (выговор), смерть близкого, переход на другую работу, потеря вложенных в банк средств и т.п.).

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является *перегрузка* работника непомерным количеством заданий. В этом случае возникают чувства беспокойства, безнадежности, ожидания материальных потерь.

Перенапряжение происходит, когда на человека возлагаются многочисленные задачи или с ним связывают разнообразные ожидания, а он не уверен, что сможет оправдать их, и осознает, что некоторыми придется пренебречь, чтобы удовлетворить другие. Это приводит к конфликту приоритетов.

Перезагрузка ролями отличается от перегрузки работой. Множество ролей означает, что перед человеком поставлено слишком много задач. Когда чрезмерно много ожиданий связано с одной должностью, возникает проблема количества, а не разнообразия. *Конфликт ролей* возникает, если к работнику предъявляют противоречивые требования.

Неопределенность роли вызывает у работника неуверенность в себе. И пусть требования к нему не противоречивы, но они ук-

лончивы и расплывчаты, что также нарушает душевное равновесие. Особенно знакомо это состояние вновь принятому сотруднику, не успевшему освоиться с новой должностью. Понимание им предлагаемой роли может отличаться от ожиданий других. Человек только приглядывается, не имея образца поведения, ему не хватает информации для адекватного исполнения своего предназначения. Сферу гостиничного бизнеса отличают дефицит официальных предписаний и излишнее количество перемен, касающихся графика работы, методов выполнения задач, стандартов и показателей оценки работы.

Неинтересная работа отнимает у человека уверенность в своих силах, лишает чувства удовлетворения, заставляет сомневаться, испытывать беспокойство.

Стресс может возникнуть также в результате вредных физических условий (плохой температурный режим, слабое освещение, чрезмерный шум).

Личностные факторы. Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией, и они могут служить потенциальной причиной стресса, отражающегося понижением результатов труда. Наибольшее влияние оказывают смерть близких, развод, болезнь, увечье, сексуальные расстройства и т.п. Но и положительные факторы (свадьба, рождение ребенка, выигрыш в лотерею) также могут вызывать сильный эмоциональный стресс.

9.6. Поведенческие и когнитивные методы управления стрессовыми ситуациями в гостинице

Наиболее очевидным способом справиться с чьими-либо эмоциями является изменение события, которое вызвало негативную реакцию. Это предполагает действия, соответствующие или противоположные стрессовой ситуации.

9.6.1. Поведенческие методы управления стрессами

Менеджеры гостиницы могут управлять стрессом, используя поведенческие и когнитивные (от лат. *cognati* — родственники) методы решения стрессовых ситуаций.

Поведенческие методы: конфронтация, "побег", перемещение, избегание, предотвращение.

Конфронтация — попытка кардинально изменить напряженную обстановку, обсудить проблему с человеком, вовлеченным в данную ситуацию или ответственным за нее.

В отеле часто не хватает свободных номеров улучшенного типа. Чтобы избежать стресса (а в этом заинтересованы и персонал, и клиенты), можно договориться с гостями, предложив им приемлемый вариант.

Пример. Гость хотел бы поселиться на последнем этаже в западной части отеля, но свободных номеров там не осталось. Как быть? Убедить его, что на восточной стороне есть несомненные преимущества — комнаты для некурящих. Обычно люди соглашаются и чувствуют себя великолепно.

"Побег" — различного рода нехитрые способы отстранения от стрессовых ситуаций (хоть ненадолго уединиться в комнате отдыха, несколько минут поговорить по телефону с приятелем). В большинстве случаев реагирование "побегом" на стрессовую ситуацию дает положительный результат. Конечно, кратковременная передышка в комнате отдыха не поможет при сильной стрессовой ситуации, но в борьбе с мелкими перегрузками она эффективна.

Перемещение — не просто изменение события, а способ ухода от сложившейся стрессовой ситуации. В отеле используют перемещение, избавляясь от скандальных гостей до процесса оформления их выезда. Менеджер фактически "уничтожает" проблему, не решая ее, а перемещая стрессовую ситуацию из непосредственной среды обитания гостя.

Избегание — управление стрессовыми ситуациями путем ухода от обстоятельств, способных порождать негативные эмоции.

Пример. Официант *N* признался, что испытывает неловкость, разговаривая со своей коллегой, поэтому старается избегать его. Горничные в докладной управляющему холдингом написали: "Неуважительное отношение директора к нам вынуждает нас избегать его. Он высокомерен, его взгляд направлен вверх голов, нам неприятно его присутствие".

Предотвращение — способ выстраивания взаимоотношений с гостями и сотрудниками, позволяющий сократить вероятность возникновения негативных ситуаций. Например, призвав на помощь чувство юмора, можно снизить отрицательную реакцию гостей отеля, не вполне удовлетворенных имеющимся уровнем сервиса.

9.6.2. Когнитивные приемы избегания стрессовых ситуаций

Когда поведенческие манипуляции над ситуацией невозможны, следует применять когнитивные действия: иную интерпретацию, отвлечение внимания, создание мысленного образа, принятие ситуации.

Иная интерпретация — это более мягкое представление события, способное снизить жесткость эмоциональной реакции и вызвать понимание даже у довольно скандальных клиентов.

Отвлечение внимания — способ переключить сознание клиента, отвлечь его от грустных мыслей. То же и с сотрудником: его можно занять другой работой, напомнить о скорой корпоративной вечеринке и др. Следует уточнить, что отвлечение внимания не обязательно должно быть приятным. Так, утомительное ночное дежурство на рецепции способствует тому, что работник забывает о стрессовой ситуации дома: клин вышибают клином.

Создание мысленного образа помогает решить простые проблемы: человек заставляет себя не думать о сложившейся ситуации либо думать о ней, сосредоточиваясь на позитивных аспектах.

Принятие ситуации — безальтернативный вариант смиренного поведения в стрессовой ситуации, выходящей за рамки нашего контроля, согласие принять случившееся как данность.

Итак, чтобы управлять другими, добиваясь высокой производительности труда, и при этом свести к минимуму возможность стресса, необходимо:

- оценивать способности, потребности и склонности подчиненных, чтобы предлагать им адекватный объем и вид работы;
- не настаивать на выполнении задания, если работник обосновал свой отказ, либо привести убедительные аргументы, примиряющие его с необходимостью уступить;
- четко очерчивать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, активировать двустороннюю коммуникацию;
- использовать стиль лидерства, оптимально соответствующий данной ситуации;
- обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности, обсуждать сложные вопросы;
- заботиться о систематическом обучении кадров (повышении квалификации).

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Какова природа конфликта?
2. Охарактеризуйте четыре основных типа конфликта.
3. Каковы источники возникновения конфликта?
4. Какие действия должен предпринять менеджер для разрешения конфликта?
5. Перескажите три основные точки зрения на конфликт.
6. Какие способы преодоления (разрешения) конфликта может применять менеджер в своей деятельности?
7. Представьте модель управления межличностными конфликтами на основе сетки Томаса-Килменна.
8. Какие еще приемы (способы) разрешения межличностных конфликтов вы знаете?
9. Назовите основные фазы развития конфликта. Изобразите процесс развития конфликта графически.
10. Какова природа стресса? Представьте модель стрессовой реакции.
11. Каковы типичные причины стресса?
12. Охарактеризуйте две группы факторов, вызывающих стресс.
13. В чем суть поведенческих методов управления стрессами? Каковы методы решения стрессовых ситуаций?
14. В чем суть когнитивных приемов избегания стрессовых ситуаций? Охарактеризуйте основные из них.

Глава 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

10.1. Содержание и виды управленческих решений

Управленческое решение направлено на разрешение проблемной ситуации. Принятие решений — один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера, поскольку от правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно, и эффективность работы гостиницы.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана с различными аспектами управленческого труда. И хотя каждый из нас в течение дня принимает десятки решений (где пообедать? что кушать? и т.д.), принятие управленческих решений существенно отличается от решений, принимаемых в повседневной частной жизни.

Для менеджера принятие решений — постоянная и ответственная работа. Все, что делает руководитель гостиницы любого уровня, требует принятия решений. Они касаются не только менеджера, но и других людей, а во многих случаях — служащих всей гостиницы. Понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Менеджеры выполняют четыре функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) и реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них. Подготовка и принятие решений — это творческий процесс, который включает восемь стадий:

- 1) постановку цели;
- 2) изучение проблемы;
- 3) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий;
- 4) рассмотрение вариантов решений;
- 5) выбор и окончательное формулирование решения;
- 6) принятие решения;
- 7) доведение решений до исполнителей;
- 8) контроль за выполнением решений.

Таким образом, управленческое решение является результатом управленческой деятельности.

Управленческое решение — это основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Решения можно классифицировать по разным признакам, однако прежде всего они обуславливаются обстоятельствами, в которых их принимают. Если характер обстоятельств вполне определен, то менеджер может быть более или менее уверен в результатах решения. В обстановке риска (неопределенности) все, что он может сделать, — определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Другими критериями классификации управленческих решений являются:

- срок действия последствий решения (долго-, средне- и краткосрочные решения);
- частота принятия (одноразовые (случайные) и повторяющиеся решения);
- широта охвата (общие, т.е. касающиеся всех сотрудников, и узкоспециализированные решения);
- форма подготовки (единоличные, групповые и коллективные решения);
- сложность (простые и сложные решения);
- жесткость регламентации (контурные, структурированные и алгоритмические решения).

Контурные решения, лишь приблизительно обозначая схему действия подчиненных, дают им широкий простор для выбора приемов и методов реализации решений. **Структурированные решения** предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. **Алгоритмические решения** предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель — движение к поставленным перед организацией задачам. Организационные решения можно разделить на запрограммированные и незапрограммированные. В **запрограммированном решении** число альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направ-

лений, заданных организацией. *Незапрограммированные решения* принимаются в новых ситуациях, они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения до выбора цели организации, улучшению продукции, усовершенствованию структуры и т.п. На практике управленческие решения сочетают оба вида.

Интуитивные решения менеджеру подсказывает его чутье, они принимаются "на глазок". Как правило, это прерогатива менеджеров с большим стажем управленческой работы.

Рациональное решение не зависит от опыта и стажа менеджера, опирается на глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, имеющих отношение к решаемому вопросу.

Таким образом, применительно к гостиничному комплексу можно выделить следующие критерии классификации управленческих решений:

- степень структурированности (незапрограммированные и запрограммированные решения);
- содержание (юридические, экономические, технические и другие решения);
- количество лиц, участвующих в принятии решения (групповые и индивидуальные решения);
- уровень управления (решения высшего, среднего и низшего руководства);
- количество целей (одно- и многоцелевые решения).

10.2. Процесс принятия управленческих решений

Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, и циклы могут (при необходимости) повторяться бесконечное количество раз, но в иной производственной ситуации, изменившейся под воздействием перемен во внешней и внутренней среде. Проблемы возникают в связи с формированием объекта управления, разработкой стратегических и тактических целей, значительными отклонениями от выполнения планов под влиянием факторов неопределенности. Итак, проблемные ситуации присутствуют на всех этапах производственного процесса, в любой момент развития технологического цикла, и их устранение требует управленческого решения.

Содержание процесса принятия решения зависит прежде всего от напряженности ситуации. К примеру, не сложно найти выход, если внезапно заболел сотрудник, которому имеется равноценная замена; гораздо труднее выйти из положения, если на

рынке гостиничных услуг изменится маркетинговая ситуация. В любом случае в процессе принятия решения менеджеру необходимо ответить на вопросы "что делать?", "как делать?", "кому поручить работу?", "каковы сроки исполнения?", "для кого делать?", "где делать?", "что это даст?".

Вопросы о количестве и содержании стадий процесса принятия решений регулируются менеджерами по-разному в зависимости от квалификации каждого из них, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы менеджер осознавал сильные стороны и ограничения того или иного подхода и процедуры принятия решения, учитывал обстоятельства, а также трезво оценивал собственный стиль управления при выборе варианта.

Принятие даже самого простого решения сопряжено с затратами (материальными, социальными и др.). Поэтому менеджер должен прежде всего определить: пришло время принимать решение или существует иной выход.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры, которая диктует выполнение обязательных действий:

- 1) определение проблемы;
- 2) выявление ограничений и альтернатив;
- 3) принятие решения;
- 4) реализацию решения;
- 5) контроль за исполнением.

Обнаружение проблемы. У истоков любого решения находится ситуация, требующая разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. определении симптома "болезни", изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы — осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Менеджер может узнать о существовании проблемы из обзора и анализа информации, общественного мнения, рассказов других менеджеров и подчиненных.

Оценка проблемы — установление ее масштабов и природы. Речь идет лишь об оценке степени ее серьезности.

Выявление ограничений и альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть и наметить возможные действия, устраняющие причины

проблемы. Поиску альтернатив должен предшествовать этап отбора критериев успешного решения, это исключит в будущем ошибки в принятых решениях.

На этом этапе выявляются и формулируются альтернативные варианты преодоления проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия по устранению ее причин и тем самым — по достижению организацией своих целей. Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями и временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа вариантов, даже если они все реалистичны, чрезмерно усложняет и затягивает процесс. Поэтому руководитель, как правило, ограничивается серьезным рассмотрением всего нескольких альтернатив, которые представляются наиболее желательными. При выборе большую роль играют опыт и интуиция руководителя.

В сложных проблемных ситуациях, особенно новых, целесообразно привлекать экспертов к формированию альтернативных решений и их последующей оценке. Эффективны выработка и принятие коллективного решения.

Перед анализом выявленных альтернативных вариантов решения проблемы проводится предварительная оценка по установленным критериям и с учетом определенных ранее ограничений. Исследования показали, что количество и качество альтернативных идей повышаются, если начальная генерация идей (вариантов решений) отделена от окончательной их оценки. Это означает, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой из них. Руководитель с помощью экспертов определяет достоинства и недостатки всех вариантов и возможные общие последствия.

Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, из которых отбирается одно — с наиболее благоприятными общими последствиями. Речь идет о сравнении достоинств и недостатков каждого варианта решения. Менеджер должен определить их эффективность (экономическую и социальную), обдумать, как встретит решение исполнитель и какими будут последствия.

По сути принятие решения — это выбор наилучшего варианта действия из многих возможных, придающий всей деятельности целенаправленность, т.е. подчиненность определенной цели или совокупности целей. Выбор осуществляется с учетом ресурсных ограничений и использованием установленных критериев, а также дополнительной информации. К окончательному решению могут привлекаться эксперты или мнение всего коллектива,

однако ответственность за принятое решение и результаты его реализации возлагается на руководителя.

Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором варианта решения, потому как для достижения конечных целей принятое решение должно быть реализовано. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, разрабатывается план реализации управленческого решения.

Необходимые условия для успешной реализации управленческого решения создаются еще в период его подготовки и принятия. В самом решении должно быть указано, кто, где, когда и каким образом должен выполнять ту или иную задачу. Это создает организационные предпосылки для осуществления задуманного. Исполнение (реализация) управленческого решения может быть расчленено в пространственном и временном отношениях по объектам (группам объектов), задачам и интервалам времени.

Для каждого объекта подбираются сотрудники соответствующей квалификации (опыта) и уровня полномочий (параллельно здесь может быть решен вопрос о делегировании подчиненным недостающих полномочий), способные обеспечить контроль над развитием событий и самоконтроль. Таким образом, предполагается создание гибкой системы реализации решений, позволяющей в ответственный момент сосредоточить основные силы в нужном месте.

До исполнителей доводятся конкретные задачи, или их знакомят с фрагментами принятого решения. Если путь решения к низовым структурам (исполнителям) проходит через несколько уровней управления, то каждый уровень обязательно сопровождается контролем, чтобы исключить искажение первоначально замысла.

Серьезной проблемой, связанной с эффективностью организации, является выполнение принятых решений. До трети всего задуманного не достигает своих целей из-за невысокой исполнительской культуры. Улучшить выполняемость принятых решений можно, работая над повышением их рациональности (не все решения исполнимы), совершенствованием исполнительской дисциплины, подключая рядовых сотрудников к разработке решения, мотивируя их деятельность.

Пожалуй, наибольшую сложность в реализации принятого управленческого решения представляет необходимость его корректировки. Это один из инструментов обеспечения жизненности (реальности) и эффективности управленческого решения (напри-

мер, планирования и реализации планов служебной деятельности), состоящей в своевременном пересмотре решений, приведении их в соответствие с изменившимися условиями реализации или характером служебной деятельности.

Контроль за исполнением решения. Даже после того как решение введено в действие, процесс его принятия не может считаться полностью завершенным, пока не получена информация о том, что все идет по плану. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие окончательно реализовать решение. С помощью контроля устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой системами.

10.3. Методы принятия управленческих решений

Среди множества методов принятия управленческих решений менеджер гостиницы отдает предпочтение неформальным (эвристическим), коллективным и количественным методам.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Выбор оптимального решения предполагает теоретическое сравнение альтернатив исходя из опыта и интуиции руководителя. Преимуществом эвристики является оперативность, а недостатком — ненадежность интуиции, которая иногда подводит.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над подготовкой и реализацией управленческих решений является определение круга ее участников. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. В последние годы распространился так называемый "мозговой штурм", или "мозговая атака" — совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Этот метод хорош при рассмотрении сложных проблем. Принимаются к анализу любые предложения. Важное условие "мозгового штурма" — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного обмена мнениями; запрещается отвергать или поспешно критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни показалась. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами (рис. 10.1).

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфи (по названию греческого города, прославившегося

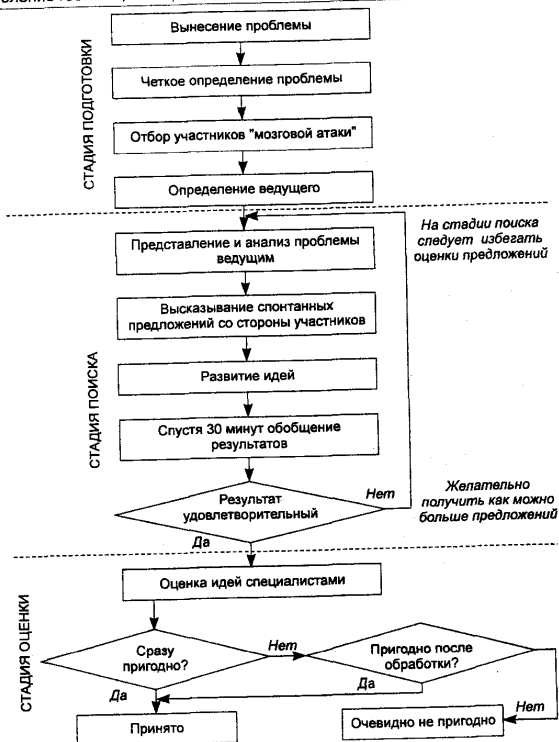


Рис. 10.1. Технология коллективного метода принятия управленческого решения типа "мозговой штурм"

жившими в нем мудрецами — предсказателями будущего) — многоступенчатая процедура анкетирования. После каждого тура данные дорабатываются, а результаты с указанием расположения оценок сообщаются экспертам. Первый тур проводится без аргументации, во втором туре аргументируется ответ, не совпавший с другими ответами, или эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и

принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Другой пример — "kingisё", японская (кольцевая) система принятия решений. Перед рассмотрением инновационный проект передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен изучить предлагаемое решение и сделать письменные замечания. На совещание приглашаются специалисты, чье мнение руководитель хотел бы уточнить. Эксперты принимают решение, сверяясь с индивидуальными предпочтениями. Если мнения не совпадают, определяется вектор предпочтений. При этом используется один из следующих принципов:

- принцип большинства голосов — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- принцип диктатора — за основу берется мнение одного лица (это характерно для военных организаций и эффективно в условиях чрезвычайной ситуации);
- принцип Курно — если нет коалиций и количество решений равно числу экспертов, находят решение, отвечающее требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;
- принцип Парето — если эксперты образуют единое целое, одну коалицию, то оптимальным признается решение, меняя которое невыгодно одновременно всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;
- принцип Эджворта — если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение, то принимают решение, оптимальное для всех, не наносящее ущерба никому.

Количественные методы принятия решений. Научно-практический подход этих методов предполагает выбор оптимальных решений путем компьютерной обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают следующие методы:

- линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;
- динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;
- теория игр — моделирование ситуаций, позволяющих принимать решения в условиях несовпадения интересов различных подразделений;

- имитационные модели — способ экспериментальной проверки реализации решений, изменения исходных предпосылок, уточнения требований к ним.

10.4. Индивидуальные стили принятия решений

В решениях отражается личность того, кто их принимает, его индивидуальные особенности как руководителя.

В науке и практике выработана классификация личностных профилей решений.

Решения уравновешенного типа свойственны людям, подступающим к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, которая возникает в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Иной человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность руководителя оборачивается внедрением незрелых решений.

Инертные решения — результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки человека сверхкритичны, он каждый свой шаг проверяет неоднократно, бесконечно растягивая процесс принятия решений.

Рискованные решения сродни импульсивным, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики руководителя. Он не игнорирует этап обоснования гипотезы, однако обращается к анализу лишь после того, как обнаружится какая-то несообразность. В итоге элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются, хотя и с опозданием.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, повышенной критичностью менеджера. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество подготовительных действий, делает упреждающую оценку. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих поступков, чем к положительным. Их скорее пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому такти-

ческая линия осторожных — избегать ошибок. (Для импульсивных менеджеров, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.)

10.5. Эффективность управленческих решений

Каждый менеджер хотел бы, чтобы принимаемые им решения приносили пользу гостинице, т.е. были эффективными. Под эффективностью здесь понимается степень соответствия фактически полученного результата поставленным целям.

В управленческой практике для определения действенности принимаемых менеджером решений используются количественные и качественные показатели.

Количественные показатели:

- рост объема услуг и производства;
- расширение доли на рынке;
- увеличение основного капитала;
- снижение численности административно-управленческого персонала и т.д.

Качественные показатели:

- рост прибыли;
- увеличение валового дохода (валовых поступлений);
- минимизация (сокращение) издержек производства;
- более рациональное использование ресурсов;
- усложнение профилизации производства (улучшение качества и ассортимента блюд в ресторане);
- рост производительности труда;
- повышение качества услуг отеля;
- снижение отпускных цен на производимую продукцию;
- улучшение использования оборотных средств и т.д.

На эффективность управленческого решения влияют соблюдение иерархии в принятии решений, использование межфункциональных групп, а также прямых горизонтальных связей, централизация руководства.

Иерархия в принятии решений предполагает делегирование полномочий по принятию решения ближе к уровню, располагающему всей необходимой информацией и непосредственно участвующему в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями становятся сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

Целевые межфункциональные группы формируются из работников различных подразделений и уровней организации.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей позволяет (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) осуществлять сбор и обработку информации без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход сокращает сроки принятия решений, повышает ответственность за их выполнение.

Централизация руководства необходима, поскольку у процесса принятия решения должен быть один (общий) руководитель. В данном случае каждый нижестоящий руководитель решает свои проблемы (принимает решения) с непосредственным руководством, а не с руководителем самого высокого уровня.

Как уже отмечалось, оптимальное решение выбирается благодаря последовательной оценке каждой из предлагавшихся альтернатив с точки зрения ее способности обеспечить достижение цели. Решение должно отвечать следующим требованиям:

- экономичности;
- своевременности;
- обоснованности;
- реальности.

Экономичность предполагает достижение цели с наименьшими затратами материальных и трудовых ресурсов.

Своевременность решения подразумевает не только его принятие в нужный момент, но и своевременное достижение целей. Пока проблема решается, события продолжают развиваться, и прекрасная идея может устареть, потерять всякий смысл еще до воплощения.

Обоснованность решения очень важна для исполнителей. Не следует путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями — понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Реальность решения — это его осуществимость. Нельзя принимать нереальные, абстрактные решения — это вызывает досаду исполнителей и не приносит никакой пользы. Реализовать можно то, что по силам и средствам заинтересованному коллективу.

Особую роль для эффективности принятых решений играют методы их доведения до исполнителей. Как правило, все начинается с разделения заданий на групповые и индивидуальные и подбора исполнителей. Каждый сотрудник получает конкретное задание в соответствии со своими служебными обязанностями. Считается, что в умении ставить задачи перед исполнителями таится

главный источник эффективности выполнения решения. Если решение не реализовано, причин тому может быть несколько:

- его недостаточно четко сформулировал менеджер;
- менеджер все сформулировал ясно и четко, однако исполнитель его не понял;
- и менеджер четко сформулировал решение, и исполнитель все хорошо уяснил, но отсутствовали необходимые условия и средства для его выполнения;
- решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимое для реализации, но у него возникло внутреннее несогласие с вариантом, предложенным менеджером. Исполнитель имеет свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы его доведения до исполнителей (оформления решения), а также от личностных качеств руководителей и исполнителей. Организация исполнения принятых руководством решений как специфическая деятельность менеджера включает постоянное удержание их в поле зрения, влияние на их реализацию и управление последней. Команда приступит к исполнению решения не должна отдаваться ранее, чем руководитель убедится в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и располагают средствами для их выполнения.

Доведение задач до исполнителей означает внедрение в их сознание образа (технологии) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление об этой работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. Затем идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды. На этой основе и разрабатывается технология выполнения решения (идеальная модель деятельности исполнителя по выполнению задания менеджера). Для того чтобы модель совпала с первоначальной идеей менеджера, она должна отвечать требованиям полноты и точности, быть стрессоустойчивой, прочной и гибкой. Ее следует согласовать, а исполнителя — мотивировать.

Полнота модели решения означает ее соответствие, с одной стороны, замыслу руководителя, его решению и поставленным им задачам, а с другой — содержанию, структуре и условиям исполнительской деятельности. Идеальным вариантом была бы полнота модели, позволяющая исполнителю еще до начала работы мысленно представить все тонкости процесса в развернутом виде.

Точность модели — противоположность абстрактности. Задача, поставленная в общем виде, не выполняется вообще или выполняется формально. Система управления, в которой точность формирования оперативных моделей решения не стала законом, нежизнеспособна.

Стрессоустойчивость и прочность модели предполагают готовность исполнителя в любых ситуациях четко реализовать план действий, сложившийся в его сознании.

Гибкость модели — критерий, который как бы противоречит всем указанным выше. Очевидно, что абсолютно жесткая модель характерна только для застывших и неизменных структур, которых в природе и обществе нет и быть не может. Проблема в том, чтобы выбрать оптимальное соотношение между стабильностью (неподвижностью) и гибкостью модели.

Согласованность модели решения необходима, поскольку исполнитель чаще всего выполняет свой этап работы в одиночку, но его действия должны соотноситься по задачам, времени и месту с действиями других исполнителей.

Мотивация модели решения обусловлена потребностью в должной мобилизации всех резервов исполнителей, а это не достигается простым пониманием решения и усвоением его идеальной модели. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, воспитание в них внутренней потребности в реализации заданий — основной смысл мобилизации трудового коллектива на выполнение принятых руководством решений.

10.6. Организация и контроль исполнения решений

Организовать исполнение решения — задача не из легких, требующая знания людей, их возможностей и сил, ориентации в соответствующих средствах и методах. Решение данной задачи составляет содержание специфической деятельности руководителя на завершающем этапе управленческого цикла. И если на стадии подготовки и принятия решения руководитель оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая далека от идеальной.

Недостаточно опытный руководитель, мысленно оперирующий процессами и событиями, привыкает к легкости манипулирования идеальными представлениями и неосознанно переносит эту легкость на реальную ситуацию. В результате такого менеджмента принимаемые решения оказываются непосильными для

подчиненных и на практике не выполняются. Следует учитывать, что руководитель организует не только свою деятельность, но и труд других людей. Подчеркнем это слово — **о р г а н и з у е т**. Это означает, что исполнители должны получить четкую информацию: кому, где, когда, какими способами и средствами следует действовать в соответствии с принятым решением и разработанным планом его реализации. План должен содержать систему мер, достаточных для достижения целей решения с минимальными издержками.

В гостиничном хозяйстве механизмом, обеспечивающим успешное выполнение решений, являются оптимальная структуризация коммуникаций отеля, точное установление места управленческих работников и исполнителей в его структуре. Вариантов коммуникационных сетей может быть множество, и связи между передающей стороной (коммутатором-руководителем) и воспроизводящей (исполнителем) устанавливаются по-разному. Однако наиболее часто гостиницы внедряют цепочную, многосвязную, звездную и иерархическую коммуникации (рис. 10.2).

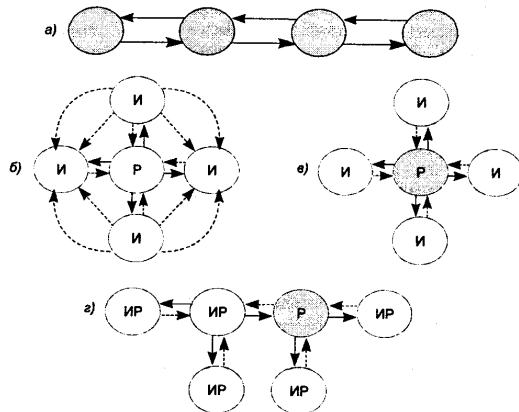


Рис. 10.2. Структуры коммуникаций:

а — цепочная; б — многосвязная; в — звездная; г — иерархические отношения координации, ярко выраженное командное действие; И — исполнитель, Р — руководитель

При *цепочной* структуре коммуникаций (рис. 10.2 а) решение, передаваемое с одного конца на другой, известно всем исполнителям и повсеместно обсуждается. Все связи в такой цепи одинаковы, а командный стиль руководства отсутствует, поэтому структура взаимоотношений распадется, если нарушится связь между двумя участниками коммуникации.

В *многосвязной* структуре коммуникаций (рис. 10.2 б) все участники соединены достаточно устойчивой связью, что облегчает и ускоряет обмен информацией. Отношения "начальник—подчиненный" ярко выражены, как и полагается на уровне первичного коллектива.

В *звездной* структуре коммуникаций (рис. 10.2 в) четко выделен коммутатор-руководитель, через которого передаются все задачи и на котором замыкаются все связи. Устойчивость и скорость передачи информации невысокие.

Для *иерархической* структуры коммуникаций (рис. 10.2 г) характерны ярко выраженные командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Организационно-управленческие решения оформляют в виде приказа или распоряжения, после чего они приобретают силу закона. Однако множество решений в организации передаются в виде устных указаний, заданий, пожеланий и подробных управляющих директив. Задача менеджера — организовать их исполнение, обеспечить координацию действий и контроль.

Таким образом, контроль за исполнением решений является заключительной стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения и достижении организацией поставленных целей.

Главное назначение контроля — своевременное обнаружение возможных отклонений от заданной программы реализации решения с целью незамедлительного принятия мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений. Кроме названных выделяются и другие функции контроля: диагностическая, функция обратной связи, ориентирующая, стимулирующая, корректирующая, воспитательная.

Диагностическая функция контроля — главная: кто бы что ни проверял, какие бы задачи ни ставились, в любом случае сначала нужно четко определить подлинное состояние дел, т.е. поставить диагноз.

Обратная связь при контроле за выполнением поставленных задач позволяет руководителю не выпускать бразды правления, оказывать влияние на ход работы.

Ориентирующая функция контроля воздействует на сознание исполнителей, подчеркивая значимость решений, которые чаще всего контролируются начальником. Благодаря этому их усилия в первую очередь направляются на объект повышенного внимания руководителя. Вопросы, выпадающие из поля зрения руководителя, зачастую не решаются подчиненными.

Стимулирующая функция нацелена на выполнение и вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов.

Корректирующая функция связана с уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля. Может сложиться парадоксальная психологическая ситуация: руководитель полагает, что проверяет работу подчиненного, на самом же деле последний уже проверил на практике эффективность решения руководителя. Иными словами, контроль состоялся, причем по самому надежному критерию — соответствию принятого решения практике.

Воспитательная функция контроля заключается в том, что, если он построен умело, это побуждает исполнителей к добросовестному труду.

Таким образом, контроль является объективной необходимостью, поскольку даже самые оптимальные планы не будут реализованы, если их не довести до исполнителей и не наладить постоянный контроль за исполнением.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Каково значение управленческих решений в деятельности менеджера?

2. Назовите и поясните признаки классификации управленческих решений.

3. В чем суть процесса принятия решений? Опишите основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.

4. Назовите основные методы принятия управленческих решений.

5. Объясните в деталях технологию коллективного метода принятия управленческого решения типа "мозговая атака".

6. В чем суть количественных методов принятия решений? Какие основные модели входят в эту группу?

7. Расскажите об индивидуальных стилях принятия управленческих решений.

8. Назовите количественные показатели эффективности принимаемых менеджером решений.

9. Назовите и охарактеризуйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.

10. Расскажите о причинах невыполнения исполнителями управленческих решений.

11. Что должен сделать менеджер, чтобы организовать исполнение управленческого решения?

12. В чем суть контроля за исполнением управленческих решений?

13. Какие функции выполняются менеджером с помощью контроля за выполнением управленческих решений?

Глава 11. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА УСЛУГ ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

11.1. Менеджмент качества услуг гостиницы

11.1.1. Подходы к качеству услуг гостиницы

Эффективное управление качеством услуг гостиницы требует глубоких и всесторонних познаний в области деятельности, связанной с предлагаемыми потребителю услугами, и понимания сущности качества услуг. Менеджмент гостиницы несет ответственность за качество. Низкое качество — показатель плохого менеджмента.

Существуют два толкования качества: а) как свойств и характерных особенностей продукта, вызывающих удовлетворение потребителя; б) как отсутствия недостатков, усиливающего чувство удовлетворения клиента.

Первый тип качества отражается на цене продукта. Потребители должны оплачивать издержки в связи с улучшением свойств товара и готовы идти на повышенные затраты, дороже особенно теми именно этого продукта. Так, гостиничные номера на этажах с консьержем стоят дороже, чем стандартные комнаты, но некоторые гости выбирают именно их. Отдельные гостиницы разрешают постояльцам бесплатно звонить по местному телефону, в результате повышается лояльность обитателей к гостинице.

Ожидания клиентов формируются под действием сложившегося имиджа отеля, общественного мнения, в зависимости от цен услуг и усилий гостиницы по продвижению товаров и услуг. У того, кто платит 50 дол. за одну ночевку, должны быть более скромные ожидания, чем у того, чей номер оценен в 300 дол. за ночь. При этом оба клиента могут быть вполне довольны условиями проживания, если характеристики номера оправдывают их ожидания. Постоялец из более экономичного номера не сравнивает уровень комфорта с предоставляемым более дорогими апартаментами и готов считать свой отель лучшим в ценовой категории из 50 дол., пока все полагающиеся услуги предоставляются своевременно, в полном объеме и на достойном качественном уровне. Таково проявление *второго*

типа качества. Но мнение клиента изменится, если, вернувшись вечером в отель, он обнаружит, что номер не убран.

Качество может также классифицироваться как техническое и функциональное. *Техническое качество* оценивается клиентом как впечатление от услуги (от номера в гостинице, блюда в ресторане, автомобиля в агентстве проката автомобилей). *Функциональное качество* познается в ходе многоэтапного предоставления потребителю товаров или услуг. Например, в процессе заезда в отель, резервирования номера, встречи с дежурным консьержем, прохода к стойке регистрации в компании администратора, обслуживания сотрудником отдела регистрации, сопровождения служащим в номер. Превосходное функциональное качество может сгладить впечатление от комнаты, не вполне оправдавшей ожидания клиента. И наоборот, если функциональное качество низкое, то даже комфортный номер в гостинице не сможет исправить возникшее у клиента чувство неудовлетворенности.

Еще одна разновидность качества — *общественное*. Оно связано с доверием, испытываемым к товару или услуге. Его не всегда можно оценить как перед покупкой, так и после нее. Доверие связано с имиджем гостиницы, и его не улучшают, например, случившийся пожар или пищевое отравление клиентов в ресторане. Но если у отеля хороший имидж, то постояльцы могут не обратить внимания на незначительные огрехи, посчитав их нетипичными. Одинаковое качество обслуживания воспринимается потребителем как более высокое, если он имеет дело с предприятием, известным своей положительной репутацией, и как более низкое, — если у поставщика услуг дурная слава. Общественное качество связано с безопасностью продукта. Гостиница несет ответственность перед обществом за обеспечение этой стороны качества. Кроме того, предоставляя продукт, соответствующий стандартам безопасности, она зарабатывает хороший имидж, что положительно влияет на развитие бизнеса.

Модель качества услуг отеля, отражающая рассмотренные параметры, представлена на рис. 11.1.

Привлечь путешественника возможностью переночевать и утолить голод — лишь часть задачи гостиницы. Следующий этап — предоставить гостю сервис на уровне, удовлетворяющем его индивидуальные потребности и вкусы. Каждый отель должен не только поддерживать гостеприимную атмосферу, но и позаботиться об "изюминке". Это может быть ремесленная мастерская, в которой гости будут самостоятельно по своему вкусу расписывать посуду или ткать коврики, либо оранжерея, в которой выращивают фрукты, чтобы бесплатно угощать ими постояльцев.



Рис. 11.1. Управление восприятием качества услуг отеля

Источник: Котляр, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов / Ф. Котляр, Дж. Боуэн, Дж. Мейкена. — М., 2005.

Гостиничному бизнесу нужны современные подходы, позволяющие справиться с высокими конкурентными требованиями к уровню сервиса. Ввиду необходимости позитивной корреляции между удовлетворенностью гостей и удовлетворенностью работников гостиницы менеджмент качества обслуживания клиентов испытывает потребность в организационно-методических разработках, которые бы устанавливали процессуальную размерность деятельности отелей, стандартизировали взаимодействие социально-эмоциональных компонентов в процессе обслуживания гостей, определяли ответственность сотрудников отеля перед клиентами за профессионализм и качество.

Качество услуг обусловлено суммой свойств и признаков услуги и их способностью соответствовать определенным требованиям.

Успешная реализация качественного гостиничного продукта потребителю — главный источник существования любого отеля.

Качество рассматривается отелями как однородность предоставляемых клиентам товаров и услуг, а также соответствие последних ожиданиям потребителей и стандартам.

Ожидания и информация, связанные с продуктом, должны анализироваться с точки зрения потребителей, служащих отеля и

руководства гостиничного предприятия. Существующие между этими группами отношения упрощенно показаны на рис. 11.2.

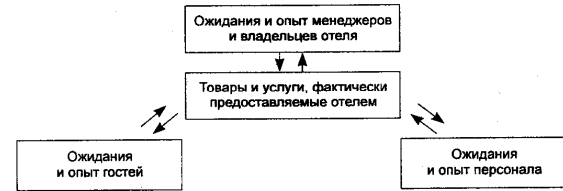


Рис. 11.2. Отношения, влияющие на качество услуг в отеле

Руководитель должен заботиться о том, чтобы его подчиненные в полном объеме выполняли свои обязанности: бармен соблюдал рецептуру и нормы, горничная тщательно убирала комнаты, портье вовремя разбирал почту и выдавал ключи и т.д. Кому-то достаточно простого напоминания, а за кем-то необходим неусыпный контроль.

В ходе взаимодействия обслуживаемого и обслуживающего происходит обмен информацией, который схематично изображен на рис. 11.3.

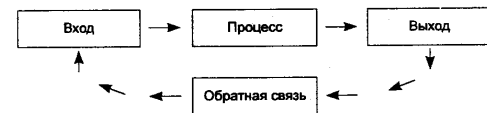


Рис. 11.3. Движение информации о качестве услуг в отеле

Человек как потребитель проходит несколько стадий: сбора информации о товаре; перехода от общих вопросов к частным; анализа информации с целью определения своих желаний и потребностей; поиска объекта, который удовлетворил бы эти желания и потребности. Весь процесс протекает чаще всего на уровне подсознания. Впечатления человека от удовлетворения потребности носят характер обратной связи. Они дают дополнительный материал для нового процесса обработки информации.

При обслуживании в отеле информационная обратная связь действует постоянно. Например, посетитель, радушно встреченный администратором ресторана, непременно запомнит этот незначительный, но приятный факт и в следующий раз, решая, где бы пообедать, несомненно сделает выбор в пользу понравившегося любезным приемом заведения.

На получение устойчивого впечатления от качества обслуживания влияют такие факторы, как безопасность, постоянство уровня качества, поведение обслуживающего персонала, полнота набора услуг, сопутствующие условия, доступность обслуживания, затрачиваемое время.

Безопасность обеспечивается хорошим освещением, присутствием представителей специальной службы или установкой автоматической системы охраны.

Постоянство высокого качества обслуживания должно сохраняться во времени на прежнем уровне.

Поведение персонала доставляет удовольствие, если к клиенту проявляется уважительное отношение.

Полнота набора предложенных услуг определяется его соответствием ожидаемому уровню.

Условия, в которых оказывается услуга, — это окружающая среда и физическое окружение.

Доступность услуги определяется легкостью, с которой можно получить обслуживание.

Время измеряется длительностью ожидания, которое может предшествовать получению обслуживания.

А. Кедотт и Н. Терджен предложили четыре группы критериев для определения важности элементов обслуживания с точки зрения качества и удовлетворения нужд потребителей гостиничной услуги.

Критические: чистота в гостиничных номерах, чистота общественных помещений, безопасность, здоровая пища и т.п. Критическими эти элементы называются потому, что их наличие или отсутствие вызывают положительную либо отрицательную реакцию. Кроме того, игнорирование этих стандартов может остаться незамеченным лишь в критических ситуациях.

Нейтральные: цвет униформы обслуживающего персонала, палитра красок интерьера, расположение автомобильной стоянки и т.п. Эти элементы, наоборот, создают максимальную нейтральную зону и не оказывают сильного воздействия на уровень качества. Коль скоро они довольно слабо влияют на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит затрачивать значительные управленческие усилия и денежные средства.

Приносящие удовлетворение: обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки от имени дирекции, цветы от администрации в ресторанах и т.п. вызывают благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но воспринимаются как должное, если клиенты на них рассчитывали.

Подход с сюрпризами позволяет отелю выделиться на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатного угощения или бесплатной плитки шоколада на подушке в спальне? Клиент не пожалуется, что напиток был не той крепости, а шоколад не той фирмы, поскольку это подарки, за которые не надо расплачиваться. Такие элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и приносят удовлетворение, если их предлагают.

Приносящие разочарование: неудачно организованная стоянка для машин, отказ в оплате по кредитным карточкам, недружелюбие персонала, переполненные пельменицы в большинстве случаев вызывают отрицательную реакцию. Но если все делается правильно, никакой реакции не последует.

Качество обслуживания зависит от гостеприимности персонала. Вместе с профессионализмом работников оно повышает уровень сервиса. Например, хорошо подготовленный официант, знающий все о каждом блюде из меню, может любезно поделиться информацией с гостем, помогая выбрать вариант заказа. Внимательный служащий гостиницы сделает доброе дело, если подскажет приехать, с какими местными достопримечательностями стоит познакомиться, как до них добраться и т.д. Осведомленность работников (не только в вопросах, касающихся отеля), их ненавязчивая общительность создают у гостей ощущение домашней обстановки.

Для гостиничного предприятия имеет значение ряд факторов, которые содержат потенциал качества.

♦ **Месторасположение отеля.** Восприятие клиентом географического макро- и микрорасположения предприятия гостеприимства приводит в действие первую цепочку ассоциаций, влияющую в дальнейшем на оценку качества. Так, на макроуровне гостиница, построенная в местности с негативной репутацией, вряд ли должна рассчитывать на коммерческий успех, но на микроуровне в ее пользу может сыграть привязка к транспортному узлу.

♦ **Классификационные критерии (количество звезд).** Принадлежность к определенной категории качества формирует ожидания клиентов и одновременно определяет уровень, который должен выдерживаться предприятием, чтобы не вызвать разочарований у потребителей.

♦ **Принадлежность к кооперации (или гостиничной цепи).** Многие гостиничные цепи акцентируют внимание на скидках для клиентов и гарантированном уровне качества гостиничных услуг на всех предприятиях, входящих в цепь. Отели известной марки вызывают у потребителей положительные ассоциации, чувство доверия и защищенности.

♦ *Здание и оборудование отеля.* Вид сооружений, помещений для приема гостей, офиса администрации (рецепция), гостиничных номеров, ресторанов, коридоров, санузлов, помещений для отдыха и т.д. определяет первое впечатление, получаемое гостем, впервые оказавшимся в данном отеле. Архитектура, функциональность, эстетика, состояние, чистота и стиль данного компонента услуг оказывают влияние на формирование мнения о качестве.

♦ *Широта и глубина предлагаемого набора услуг.* Параметры набора услуг, предлагаемого гостиничным предприятием, воздействуют на ожидания потенциального клиента. Так, обширное предложение услуг ассоциируется чаще всего с высоким уровнем качества.

♦ *Цена.* Уважение к отелю растет вместе с ценой. Это важнейший материальный показатель ожидаемого качества услуг гостиницы. В сознании людей укоренилось, что высокий уровень цен обещает не менее высокий уровень качества, и наоборот.

Цена продукта или услуги представляет собой денежное вознаграждение, уплачиваемое покупателем за определенный объем услуг. Она служит индикатором стоимости.

Ценовое преимущество, ценовая честность, соотношение цены и качества, их стратегическая совместимость и конкурентоспособность являются основополагающими приводными рычагами ценообразования в гостиничном хозяйстве. Многие преуспевающие гостиничные фирмы пытаются конкурировать и в стоимости. Говоря о цене, менеджеры обращают внимание на специфическую для их целевой группы полезность товара для клиента в смысле выгодного соотношения "полезность—расход". Позиционирование услуги в правильном сочетании ее цены, качества и объема относится к наиболее сложной сфере менеджмента, так как ценовое решение базируется на многочисленных внутри- и внефирменных переменных.

Управление ценой — это дело не только ценовой политики, но и политики установления особых условий для покупателя. Первая выработывает решения в области ценообразования (стоимость номера в гостинице, цена услуги по быстрой уборке, расценки спецпредложения по выходным и т.п.); вторая — в области скидок и бонусных программ, других условий поставки, платежа и кредитования во взаимосвязи с предложением услуги.

♦ *Имидж.* Мы уже ранее останавливались на причинах значимости этого элемента, предопределяющего ожидания в отношении качества.

♦ *Персонал.* От взаимодействия персонала с клиентами зависит развитие их потенциально ориентированных на перспективу

отношений, поскольку работники представляют его и индивидуализируют (персонифицируют) предприятие в глазах клиентов. Отмеченные клиентами поведение персонала, стиль одежды, культура речи, опрятность, подтянутость являются критериями, имеющими значение для ожидания качества.

Потенциальное (ожидаемое) качество закладывает основу косвенной и непосредственной оценки качества клиентом. Косвенно потенциал услуг познается потребителем при помощи носителей рекламной информации, из сети Интернет, всевозможных буклетов (проспектов). Непосредственное впечатление о качестве клиент получает на месте — при первом контакте и осмотре соответствующего объекта.

Предоставление услуг отеля начинается только тогда, когда клиент вступает в сферу деятельности предприятия и чувствует себя объектом процесса обслуживания. Если в других областях познание рыночного взаимодействия производителя и потребителя услуг затруднено (например, в сфере страховых и банковских услуг), то в сфере гостиничных услуг возможность потребителя оценивать уровень **качества обслуживания** значительно выше. Речь идет об удовлетворении более простых и обычных основных потребностей (еда, сон, питье, чистота и т.д.), уровень качества которых клиент способен оценить без глубоких специальных знаний. Особое внимание уделяется профессиональным и человеческим сторонам персонала гостиницы, их умению понять современные индивидуальные ситуативные требования, настроения и желания клиентов, адекватно на них реагировать. Суждение потребителя о качестве определенной части гостиничного продукта, а соответственно и комплексе гостиничных услуг формируется исходя из субъективного опыта и наблюдений и подтверждается посредством анализа и оценки поведения непосредственных партнеров по взаимодействию (предприятия, сотрудника) в различных ситуациях.

Оценка **итогового качества** складывается в конце процесса создания услуг и выражается в получении индивидуальной выгоды (пользы). Она зависит от степени удовлетворения потребностей клиента. В гостиничной индустрии итоговое (результативное) качество как выражение перспективного удовлетворения потребностей обусловлено желаниями гостей и позитивностью восприятия ими полученных услуг и их производителей. Таким образом, итоговое качество гостиничного продукта находит выражение преимущественно в долгосрочных связях с клиентами. Следовательно, важны как комплекс всех гостиничных услуг, так и отдельно взятые разнородные услуги. Потребители гостиничных услуг производят глобальную оценку суммы отдельно взятых итоговых ка-

чество, характеризующих различные этапы процесса обслуживания. Если результат положительный, он в идеальном случае приводит к долгосрочным связям с клиентами.

Отель — это особый мир, события в котором определяются материальной и нематериальной составляющими. Первая охватывает уровень технологий, вторая — уровень обслуживания. Это отражается на различных сторонах восприятия качества потребителями. Необходимо систематизировать потенциальный текущий процесс обслуживания и итоговое качество гостиничного продукта на основе показателей эффективности. Совокупность показателей служит основополагающей предпосылкой для планирования качества и мероприятий по его совершенствованию в гостиничной индустрии (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Показатели качества в гостиничной индустрии

Качество	Показатели	
	материальные ("технические измерители")	нематериальные ("неосознаваемые измерители")
Потенциальное	Макро- и микрорасположение Классификационные критерии Принадлежность к кооперации (гостиничной цепи) Здание и оборудование отеля Техническое состояние отеля (техника, функциональность) Уровень цен Ширина и глубина предоставляемых услуг Имидж Персонал ...	Атмосфера отеля Расположение сооружения Стиль, эстетика сооружения Персонал (внешний вид, одежда) ...
Процесс обслуживания	Численность работников Расположение номеров Оснащение вывесками (указателями) Чистота Время обслуживания Техническое состояние сооружения (исправность телевизора, кондиционера; работа сауны) Организация свободного времени (бассейн, тренажерный зал, выставка в холле) ...	Атмосфера в комнатах, ресторане, баре (цветовое решение, сервировка, запахи, декор) Уровень и принципы сервиса Готовность помочь, дружелюбие, надежность, компетентность, умение быстро реагировать, способность к сочувствию со стороны персонала Производственный климат (температура, относительная влажность воздуха)
Итоговое	Удовлетворенность клиентов Учетные записи Рекомендации (советы) Быстрота операций при заселении и выселении	Удовлетворенность клиентов Отдых, снятие напряжения Соответствие ожиданий клиентов действительному качеству Послепродажное обслуживание ...

Добиваясь высокого уровня сервиса, менеджмент отеля систематически анализирует слагаемые качества услуг (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Компоненты анализа сферы услуг в гостиничном бизнесе

Размещение	Питание	Дополнительные услуги
Рабочие дни	Время работы	Предложение дополнительных услуг
Количество ночевков	Оборот блюд (напитков)	Структура дополнительных услуг
Количество кроватей	Общий оборот	Общий оборот
Средняя продолжительность пребывания	Оборот в расчете на одно помещение ресторана	Утренние мероприятия
Общий оборот	Количество посадочных мест	Вечерние мероприятия
Количество сотрудников (в расчете на односпальное место)	Среднедневной оборот в стульях	Оборот дополнительных услуг
Расходы по содержанию персонала	Среднедневная потребность в стульях	Общий оборот
Состояние номеров	Структура услуг	Покупательная способность
Качество услуг	Состояние помещений	Спрос на дополнительные услуги
Качество персонала	Уют	Качество дополнительных услуг
Учет потребностей клиентов	Качество услуг	Учет потребностей клиентов
Маркетинговые расходы	Качество персонала	Имидж
...	Учет потребностей клиентов	Расходы по содержанию персонала
	Имидж	...
	Уровень спроса на услуги ресторана	...

По сути, работа в области формирования комфортных условий пребывания гостя в отеле сводится к полному и качественному удовлетворению всех его потребностей и желаний. В этом плане менеджмент определяет направления создания слагаемых комфорта в гостинице (рис. 11.4).

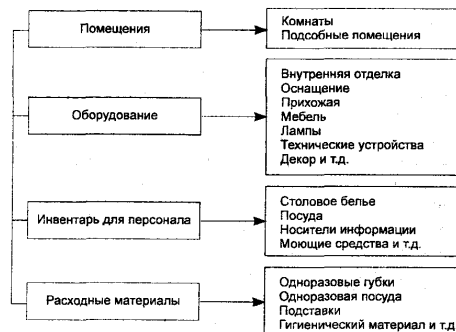


Рис. 11.4. Объекты анализа политики комфорта

11.1.2. Организационная культура гостиницы

Сущность организационной культуры отеля понимается по-разному, но основные аспекты, касающиеся его организационного климата, безусловны.

Организационная культура — это совокупность традиций, ценностей, устоев, убеждений и подходов, создающая неповторимую атмосферу (дуру) гостиницы. Она поддерживается системой обычаев и церемоний (ценностей), моделей общения, неформальных отношений, ожидаемых моделей поведения и восприятия психологического контакта.

В связи с этим можно выделить три аспекта (уровня) организационной культуры:

- **видимый и очевидный** — слоганы, церемонии, мифы, легенды, униформа и дизайн отеля;
- **скрытый от глаз потребителей**, но ощущаемый ими (стратегический уровень) — идеология и стратегическое развитие отеля, основной рынок, прогнозируемый рынок, система управления предприятием;
- **невидимый** — охрана, дополнительные услуги и т.д.

Вопрос значимости организационной культуры находится в неразрывной взаимосвязи с результативностью деятельности отеля. В гостиничном бизнесе организационная культура является существенным компонентом создания высококачественных услуг и их реализации потребителям. Поэтому очень важно знать слагаемые организационной культуры, развивать их, с тем чтобы мотивировать работу коллектива, формировать условия, комфортные для труда сотрудников и проживания клиентов.

Выделяются четыре основных типа организационной культуры гостиницы: культура власти; ролевая (функциональная) культура; операционная культура; личностная культура.

Культура власти зависит от центрального источника власти. Ее влияние распространяется от главного органа управления по всей организации. Данный тип культуры более свойствен маленьким предпринимательским организациям, он требует отношений доверия и личного общения при минимуме бюрократии.

Функциональная культура часто ассоциируется с бюрократизмом, в ее основе лежат логика и рациональность, большую роль играют мощь "авторитетов" отеля — специалистов по продажам, производству или финансам. Работа регулируется строгими процедурами и правилами, координируется небольшой группой старших управляющих (менеджеров).

Операционная культура ориентирована на работу в команде, эффективное использование объединяющей силы группы. В такой культуре несколько уровней власти, влияние имеет широкие границы и основано, скорее, на авторитете профессионалов, чем должностной или персональной власти.

Личностная культура присутствует там, где во главу угла поставлена личность и любая структура существует для того, чтобы обслуживать людей внутри нее. Работа в основном выполняется индивидуально, но в интересах дела могут формироваться группы. Менеджерские иерархии и контролирующие механизмы создаются только при взаимном согласии работников. Такая культура распространена среди высоких профессионалов отеля.

Культура и структура организации развиваются во времени под влиянием сложного набора факторов. Ключевыми, играющими наиболее важную роль в становлении культуры факторами являются: история организации, первичная функция и технологии, цели и задачи предприятия, его размер, месторасположение, системы управления и подбора кадров, окружающая среда, коммуникативная политика.

История гостиницы не ограничивается вешками значимых дат. По какой причине создавалась организация, кто стоял у истоков, каковы ее философия и ценностные ориентации владельцев и главных менеджеров, какие ключевые события случились (слияния, поглощения, реорганизации), что привнесли новые поколения топ-менеджеров в содержание работы отеля — ответы на эти вопросы складываются в неповторимую летопись организации.

Первичная функция и технологии гостиницы определяют природу ее технологических процессов и подходов к работе, которая в свою очередь воздействует на структуру и культуру, ассортимент и качество предоставляемых товаров и услуг, репутацию и тип покупателей.

Развитие информационной и коммуникативной технологий привело к значительному повышению организационной культуры. В частности, электронные системы резервирования играют решающую роль в систематизации планирования и распределения гостиничных номеров. Благодаря сети Интернет расширился оперативный инструментарий сбыта. Понятие "электронная торговля" стало обыденным для гостиничного процесса (цифровая подготовка, торги, выполнение транзакций между экономическими субъектами).

Размер гостиницы определяет характер ее структуры. Обычно у крупных отелей более формализованное управление

и культура. Разрастающееся предприятие присоединяет новые отделы, автономизирует некоторые операции. Не отрицая положительные стороны такого роста, отметим, что одновременно проявляются трудности межструктурного общения, разгорается соперничество подразделений. Увеличение либо уменьшение размера гостиницы и темпов ее роста, а также текущие изменения в кадровой политике влияют на структуру и культуру предприятия.

Месторасположение гостиницы, как и другие физические характеристики, не может не отражаться на ее культуре. Например, отель в тихой сельской местности не похож на собрата, построенного в деловом центре города. У них разные постояльцы и, соответственно, отличающиеся требования к работникам, природа оказываемых услуг, которая влияет на индивидуальность отеля, его культуру и возможности развития.

Система управления и подбор кадров зависят от организационной культуры и в то же время воздействуют на нее. Все члены коллектива, а не только руководство формируют имидж отеля своим профессионализмом, приверженностью философии и политике отеля в области качества обслуживания гостей.

Окружающая среда играет большую роль в эффективном функционировании гостиницы. Например, в динамичной среде требуются более чувствительные структура и культура, легче приспособляющиеся к изменениям. Органичная структура более отзывчива на новые возможности и способна адекватнее реагировать на возникающие проблемы, риски и угрозы, связанные с внешней средой.

Коммуникативная политика как элемент организационной культуры гостиничного предприятия включает совокупность коммуникативных мероприятий и инструментов, связанных с получением информации, необходимой для качественного обслуживания гостей.

Основной целью коммуникативной политики является максимизация сбыта гостиничных услуг посредством рекламы, работы с общественностью, наращивания личных продаж. Но не менее важной целью представляется завоевание доверия и признания клиентов. Управление ожиданиями гостей отеля, формирование у них положительного восприятия предоставляемых услуг достигаются эффектами коммуникативной политики отеля. Возможности информационных технологий и мультимедийных коммуникаций по-новому представляют гостиницу, расширяют возможности выбора потребителя. Разнообразие инструментов

позволяет отелю реализовать и сохранить конкурентные преимущества на гостевом рынке.

Схема коммуникационного процесса представлена на рис. 11.5.

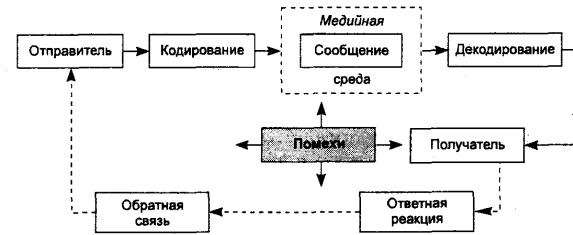


Рис. 11.5. Элементы коммуникационного процесса гостиницы

Источники: Котляр, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов / Ф. Котляр, Дж. Боун, Дж. Мейкенз. — М., 2005.

Отправитель — сторона, посылающая сообщение другой стороне.

Кодирование — процесс преобразования мысли в символическую форму. К примеру, рекламное агентство для рекламы подбирает слоганы и картинки, сопровождающие сообщение и отражающие его сущность.

Сообщение — набор символов, которые передает отправитель (фактическое сообщение).

Медийная среда — коммуникационные каналы (телевидение, радио и т. д.), через которые сообщение передается от отправителя к получателю.

Декодирование — процесс, в котором получатель выявляет значение символов, закодированных отправителем.

Получатель — адресат сообщения, посланного отправителем.

Ответная реакция — реакция получателя после восприятия им сообщения (например, желание снова посетить поправившийся ресторан).

Обратная связь — часть ответной реакции получателя информации, адресуемая отправителю.

Помехи — незапланированные искажения в процессе коммуникации, изменяющие суть сообщения, посланного отправителем.

Эффективность коммуникаций может повышаться при выполнении ряда условий:

- идентификации целевой аудитории (бизнесмены, туристы, семьи с детьми);

- определении желаемой ответной реакции (приобретение гостиничной услуги покупателем);
- передаче сообщения в форме, способной привлечь внимание потребителя, вызвать у него интерес и желание получить предлагаемую услугу, побуждающее действовать;
- точном выборе коммуникационного канала. Существуют два общих типа каналов — персональный и неперсональный. *Персональный (личностный) канал коммуникации* позволяет двум и более людям непосредственно общаться друг с другом. *Неперсональный (неличностный) коммуникационный канал* не подразумевает персонального контакта и не обеспечивает получения обратной связи;
- выборе источника сообщения, который внушал бы доверие клиентам, пользовался у них авторитетом и симпатией;
- осуществлении обратной связи. После отправки сообщения (информации) коммуникатор должен оценить результаты его воздействия на сознание и поведение покупателя: выяснить, сколько людей купило гостиничную услугу.

Пример. На рынке гостиничных услуг 80 % потенциальных клиентов слышали о существовании отеля X, однако только 30 % из них останавливались в нем и могут судить о его уровне сервиса.

В гостиничном бизнесе непрерывная, интенсивная, непосредственная, личная коммуникация с клиентами играет значительную роль. Наряду с классическими средствами информирования и рекламными носителями существенное значение имеют нетрадиционные способы коммуникации с целевыми группами клиентов отеля.

Потенциальные потребители могут получить сведения об отеле из таких носителей информации, как почтовое послание (рекламное письмо), гостиничный проспект, телефонный разговор, интерактивное средство общения.

Почтовое послание (как личное письменное обращение к клиенту, так и электронное письмо — e-mail) включает четыре элемента: рекламное письмо с предложениями, каталог (прайс-лист), карточку (форму) для ответа и карточку заказа. Это может быть послание ранее найденному клиенту или реклама с целью привлечь внимание нового потребителя. Иногда отели практикуют отправку писем постояльцам, в которых благодарят их за посещение и выражают надежду на продолжение отношений. Особых гостей поздравляют с юбилеем, днем рождения, информируют о введении нового продукта (услуги). Электронные письма имеют значительное преимущество в отношении издержек.

Гостиничный проспект — важное средство информирования в гостевом бизнесе. Он дает возможность продемонстрировать нематериальные преимущества гостиницы (привлекательность месторасположения и прилегающих объектов), представить в выгодном свете ее здания, удобства и дизайн номеров, позиционировать сотрудников, рассказать о ценовых преимуществах. Особую роль играет внешний вид проспекта (качество бумаги, фотографий, текстового оформления). Он должен соответствовать требованиям стандартов. Следует отметить, что наличие проспекта не снижает важности беседы с клиентом по телефону или непосредственного контакта с ним. Эти носители информации являются взаимодополняющими.

Телефонное общение имеет активную и пассивную формы. При *активной* форме инициатива контакта исходит от гостиничного предприятия. Так, после отправки клиенту баннероли с проспектом уместно по телефону поинтересоваться его впечатлениями от полученной информации, сделать необходимые уточнения, дать пояснения. Кроме того, активное общение применяется в работе с жалобами гостей, а также для исследования рынка. При *пассивном* телефонном общении инициатива контакта исходит от клиента. Организация отелем бесплатных звонков для заказа или резервирования номеров дает ему конкурентные преимущества в привлечении новых клиентов.

Интерактивным средством коммуникации, все успешнее применяемым в последние годы, является сеть Интернет. Благодаря ей выстраиваются долгосрочные связи с клиентами отеля. Интерактивный характер общения позволяет общаться как один на один, так и многим со многими.

Мультимедийная коммуникация — вступление в контакт с клиентом посредством электронных средств массовой информации с целью достижения коммуникативных целей гостиницы — осуществляется в режимах on-line и off-line.

Средства on-line обеспечивают непосредственную прямую связь между отправителем и получателем через сети данных и пространственно распределенные платформы. При этом используются мобильные устройства памяти, предоставляемые локально, фиксированные по содержанию и во времени (например, CD-ROM), а также оборудованные в отеле стационарные системы, имеющие обслуживаемые терминалы (система киосков).

Средства коммуникации off-line располагают возможностью визуализации.

Ориентация на гостя — ключевой элемент мультимедийной коммуникации. Посетители web-страниц — потенциальные кли-

енты отеля. Информация для них должна подбираться с разбивкой на специфические целевые группы — семьи с детьми, бизнесмены, организаторы заседаний, владельцы и менеджеры транспортных компаний, которые обслуживают туристов, и т. д.

Телефонное общение, почтовые формы связи с потребителями — это виды косвенной коммуникации. В гостиничном бизнесе особую ценность имеет прямая личная коммуникация. Ее центральными субъектами выступают персонал, непосредственно контактирующий с гостями отеля, и руководящие работники, общающиеся с группами клиентов. Положительный личный контакт внушает надежду на успешность пребывания в отеле, подпитывает ожидания потребителей относительно объема и уровня гостиничного обслуживания или специфических услуг. Самый простой способ коммуникации — беседа с целью информирования клиентов или посредников о различных сторонах гостиничного продукта, а также дополнительных услугах. Успех продажи зависит как от вербальных элементов личной коммуникации (языкового стиля, интонации, тембра и громкости голоса), так и невербальных (миимики, жестикуляции, общего зрительного восприятия).

В конечном итоге все формы коммуникативной политики отеля направлены на поощрение и увеличение объемов продаж товаров и гостиничных услуг.

Поощрение продажи включает анализ, планирование и контроль за проведением множества различных краткосрочных, ограниченных во времени акций, чтобы своевременно форсировать объемы продажи продуктов и услуг отелем посредством дополнительных стимулов. Поощрение продажи связано с другими инструментами менеджмента. Так, акции по универсализации цен — с политикой в области специальных цен (например, специальные предложения на уик-энд), рекламой в СМИ, работой с общественностью (объявления в прессе о проведении особых акций) и с прямой продажей (например, при обучении пользованию продуктом).

Центральные целевые установки поощрения потребителя состоят в привлечении внимания, краткосрочном инициировании покупок и повышении частоты сделок. Воздействие на потребителя осуществляется в пункте продажи (в ходе внутргостиничных акций) либо вне отеля. Классические внутргостиничные акции предусматривают использование наглядных материалов (в том числе выводимых на дисплей), проведение выставок, выпуск проспектов, вывешивание афиш о тематических неделях (днях) акций (например, кулинарных неделях, неделях красоты), организацию дегустаций, презентаций продукта, розыгры-

шей и т. д. Типичными внешними (внегостиничными) акциями являются, например, рассылка проспектов, конкурсы, лотереи, бонусные акции и т. д.

Оригинальный способ поощрения продажи гостевых номеров продемонстрировало немецкое объединение гостиниц "Ibis": комнаты отеля, смонтированные на трех грузовиках, проехали через всю Германию. Остановки делались в местах, где предполагалось встретить потенциальных потребителей гостиничных услуг и в их лице получить новых клиентов. Отель "приходил" в гости и устраивал веселый праздник: желающие могли "пойти в кровать" с королевой красоты, сфотографироваться с ночным горшком или в ночном колпаке, принять участие в соревнованиях по скоростной заправке постели или в битве на подушках. Праздник рекламировался по радио и комментировался местной прессой. Работал импровизированный бар, где кроме напитков предлагались различные игры (в кости, в гольф на столе с лунками). Создавалась атмосфера, располагающая к неформальному общению. Участникам вручали паспорт игрока и форму для турнира. Победители получали гостиничные талоны, а также право участвовать в финальных соревнованиях между представителями разных городов. Акция преследовала цель создать положительный образ отеля у населения и различных туристических посредников (турбюро, организаторов путешествий и т. д.), защитить марку гостиничного предприятия. Информация, консультации предлагались в легкой и приятной форме, располагающей к партнерскому сотрудничеству.

Таким образом, целей сбыта и коммуникативных целей можно добиваться по-разному. В атмосферу праздника можно "влести" и традиционные формы коммуникации: раздавать рекламные буклеты и приглашения на посещение отеля, проводить микробеседы, вручать сувениры с символикой отеля и т. д.

В работе с персоналом цели поощрения продажи достигаются усилением мотивации сотрудников к целенаправленным контактам с клиентами. Чтобы обучать гостей, например, искусству дегустации, работник должен сам пройти обучение науке продавать, посетить общие семинары по переподготовке, где кроме всего прочего учат риторике. Заинтересованность сотрудников в увеличении объема продаж повышается благодаря материальным и нематериальным системам мотивации труда (вознаграждения, стимулы, модели участия, соревнования между сотрудниками и т. д.).

Одно из направлений коммуникативной политики отеля состоит в укреплении связей с общественностью (различными груп-

пами клиентов) с целью реализации своих продуктов (услуг). Это сознательное, планомерное и непрерывное формирование отношений между гостиницей и ее окружением, предполагающее установление понимания и доверия. В целевые группы входят клиенты, поставщики, инвесторы, журналисты, политики, органы власти, сообщества (объединения, союзы), сотрудники.

Работа с общественностью многофункциональна, что обусловливает многообразие сопровождающих ее инструментов (табл. 11.3).

Таблица 11.3

Функции отеля и его инструменты работы с общественностью

Функции	Инструменты
Информационная:	Сообщения в прессе
передача информации	Пресс-конференции
установление и поддержание контактов с важными для предприятия группами клиентов	Рекламные объявления Интервью
создание имиджа, привлекательного для большинства клиентов	Дорожные бигборды Деловые новости
Гармонизация стабилизации:	Брошюры
согласование внутрифирменных отношений	Стенгазеты для сотрудников
создание перспективных отношений с различными целевыми группами	Бизнес-ТВ Дни открытых дверей и другие мероприятия
Поощрение сбыта:	Собрания
завоевание общественного доверия	Ярмарки
закрепление отношений с гостями через электронные письма и другие средства	Пожертвования Спонсорство Письма читателей

Созданию доброго имиджа отеля в глазах целевых групп служат ясность его политики, хорошие отзывы в прессе, дипломы, полученные на различных конкурсах. Профессионально управляемые гостиничные предприятия заботятся о том, чтобы локальные, региональные или межрегиональные акции поощрения продажи, рекламные мероприятия освещались в прессе. Положительные сообщения в печати помогают достичь мультипликативного эффекта и развить более высокое коммуникативное давление на потребителей.

В коммуникативной работе предприятия используются такие инструменты, как участие в ярмарках и спонсорство.

Ярмарки — ограниченные во времени, регулярно повторяющиеся мероприятия, помогающие гостиницам представить в выгодном свете ассортимент своих товаров и услуг. В Германии традиционно устраиваются Международная туристическая биржа в Берлине, гостиничные и гастрономические ярмарки в Гамбурге и Кельне. Они дают возможность участникам продемонстрировать достигнутые успехи, сравнить свои результаты с лучшими

образцами, обменяться опытом с коллегами, встретиться с покупателями, чтобы повлиять на процесс принятия ими решений в отношении покупки услуг отеля. Ярмарочные стенды, пресс-конференции, семинары, доклады, контакты с потенциальными клиентами имеют конечной маркетинговой целью заключение сделок. Каждое гостиничное предприятие должно решить, в каких ярмарках (международных, национальных или региональных) ему выгоднее участвовать. В ходе подготовки к ярмарке следует четко определить, на какие целевые группы и рынки будет ориентироваться предприятие. Планируются оформление его стенда, финансирование, сопутствующие коммуникативные мероприятия, участие персонала. Непосредственное проведение ярмарки требует тщательной организации и наблюдения за всеми оперативными действиями (направлениями использования сотрудников, проведением переговоров, встречами с конкурентами, ходом рекламных мероприятий (в том числе у стенда), работой с общественностью и т.д.). По окончании ярмарки подводятся итоги: подсчитывается количество контактов, заключенных сделок, оценивается их качество. Сообщения в печати анализируются с точки зрения их влияния на развитие установленных на ярмарке контактов. В дальнейшем коммуникация может продолжиться по телефонной (электронной) связи, на переговорах по сделке, в ходе визитов клиентов и т.д.

Спонсорство — систематическое поощрение людей и организаций, а также поддержка мероприятий в спортивной, культурной, социальной, экологической и других областях посредством оказания помощи в денежной, вещественной форме либо в виде услуг. Спонсоры, как правило, преследуют определенные маркетинговые цели. Это характерно и для коммуникативной работы многих гостиниц. Данный бизнес основан на взаимности между спонсором и тем, кого спонсируют. В отличие от чистого меценатства, здесь существует четкая связь между выполнением и вознаграждением (взаимной услугой). С одной стороны, этот инструмент повышает степень известности гостиницы-спонсора, с другой — создает положительное влияние имиджа объекта спонсорства на спонсора посредством сознательно организованного трансфера.

Спонсирование команд, отдельных спортсменов или спортивных мероприятий отражается повышением степени известности благотворителя. Культурное спонсорство (поддержка деятелей искусств, художественных коллективов или проектов) также выгодно для репутации спонсора. В социальной и экологической областях спонсорство демонстрирует общественно- и социально-политическую ответственность того, кто поддерживает доб-

рые дела, что благотворно отражается на его имидже. Спонсируя средства массовой информации (теле- и радиопрограммы, шоу, игры в эфире), предприятие заботится о повышении степени своей известности.

Размещение рекламы продуктов и фирменных изделий в средствах массовой информации также расценивается как акт спонсорства.

11.1.3. Особенности поведения клиентов гостиницы

Понимание особенностей поведения клиентов отеля необходимо для управления качеством их обслуживания.

Гостиницы класса "апартамент", программы "размещение + завтрак", рестораны этнической кухни, доставка на дом широкого ассортимента продуктов — все это результаты изучения вкусов и потребностей клиентов, осознания руководителями важности гибкой политики в отношении желаний потребителей.

Индустрия гостеприимства всегда ориентируется на запросы клиентов — начиная с разработки внешнего вида и содержания товаров и услуг и кончая развитием генеральной рыночной стратегии. Ничто так не помогает выжить отелю, как доскональное изучение того, что нужно потребителю и что влияет на его мотивацию при выборе гостиничных товаров и услуг. Только через понимание поведения гостя и удовлетворение его потребностей можно добиться популярности своей гостиницы, поскольку центральной фигурой в этом бизнесе всегда остается гость, клиент, потребитель.

Мотивы — это побудительные причины действия. Когда достигается высокая степень интенсивности потребности или желания, человек испытывает состояние напряженности, побуждающее его увеличить либо сократить свои потребности или устранить их вовсе. Если имеется конкретный объект действия, то говорят о мотивации — совокупности причин к действию.

Для гостиничного хозяйства типичны следующие группы мотиваций:

- *физическая* — отдых, спорт, лечение, регенерация, восстановление рабочей силы;
- *психическая* — жажда развлечений, событий, смены обстановки, приключений;
- *межличностная* — посещение родственников, друзей, знакомых;
- *культурная* — интерес к искусству, отправлению религиозных обрядов, новым знаниям, незнакомым странам, иностранным языкам;

• *статусная* — потребность в признании, уважении, повышении престижа.

Исследователи мотиваций различают первичные (биологические) и вторичные (психогенные) мотивы людей. Первичные мотивы являются врожденными, они подстегиваются состояниями голода, жажды, потребности в сне. Вторичные мотивы обусловлены потребностью в признании, престиже, определении принадлежности.

Мотивы могут иметь противоречивый характер. К примеру, некоторым потребителям гостиничных и ресторанных услуг значимо состояние мотивационного конфликта из-за несоответствия их желаний и возможностей. Менеджеры могут использовать мотивационный конфликт для влияния на потребителя. Конъюнктура мотива не является статичной величиной, следовательно, на нее можно воздействовать. Для менеджмента качества услуг важны ответы на следующие вопросы:

- кто покупает товар (услугу) отеля — организации, группы, семьи, дети, индивиды;
- какой именно товар (услугу) покупают;
- по каким мотивам, под влиянием каких факторов;
- как проходит процесс принятия решений о покупке;
- каковы величина и количество покупок;
- как часто совершаются покупки;
- чем определяется выбор поставщика товара и услуги;
- какова форма расчета.

На поведение и выбор потребителей влияют как внутри-, так и межличностные факторы.

Внутриличностные факторы определяются взаимодействием различных психических переменных, заложенных в личности покупателя гостиничных услуг (эмоции, мотивы, установки).

Межличностные факторы обусловлены окружением потребителя, его принадлежностью к семье, группе, культуре, доминирующим в них менталитетом, уровнем межгрупповых отношений (познавательные детерминанты).

В то время как эмоции, мотивы и установки человека активны и заставляют его целеориентированно действовать, познавательные детерминанты влияют на индивида в духе приспособления к окружающему миру. Именно ко второй группе факторов относятся также познавательные процессы восприятия и учения.

Восприятие — это субъективный избирательный прием информации. Индивид активно обрабатывает полученные ощущения, отфильтровывает заинтересовавшие его сведения и интерпретирует их по-своему (избирательное восприятие). При этом

раздражитель должен достигать специального сенсорного порога. Для менеджмента важно знание пороговых величин, поскольку во время коммуникативных мероприятий, ценовых и особых акций нельзя допустить информационных перегрузок и избыточных воздействий раздражителей на потребителя, способных вызвать обратный эффект. Лишь около 2 % сведений, обрушиваемых на покупателя, воспринимаются им. К тому же, как показывают исследования, принимаемое решение не всегда определяется объективными качествами товаров и услуг. Это следует учитывать в стратегии марки (бренда) и позиционировании решений.

Решение о покупке обуславливается воспринимаемым *риском*. В гостиничном выборе клиент подвергается значительному риску из-за неочевидности специфических нематериальных услуг отеля. Риск сделки имеет сложную структуру.

Функциональный риск возникает из-за опасения получить услугу, не отвечающую по уровню или качеству ожидаемой, неудовлетворительно выполненную, не вовремя предоставленную. Туристы, покупая путевку, переживают, что их пансионат может в действительности оказаться вдали от пляжа, а еда — некачественной.

Психологический риск связан с ситуативным контекстом покупки. Человек переживает чувство беспомощности, неуверенности, растерянности: вдруг выбранный им отель не понравится семье.

Финансовый риск имеет отношение к проблемам с оценкой в условиях нехватки опыта, когда человеку трудно сопоставить цену услуги и ее качество: стоит ли сервис в этом отеле 300 евро в день?

Физический (материальный) риск ощущается как потенциальная опасность, когда человек веряет свое здоровье или имущество другому лицу, особенно если у него уже был негативный опыт. Он сомневается, доставит ли посыльный его багаж в целостности, можно ли без ущерба для здоровья пользоваться бассейном при отеле.

Социальный риск обусловлен принадлежностью клиентов к социальным группам, соображениями престижности, сохранения репутации. Бизнесмен, заселяясь в незнакомый отель, пытается предугадать, не повредит ли этот выбор его имиджу в глазах деловых партнеров.

Временной риск возникает на стадии поиска информации об отеле, без которой он не готов сделать выбор. Если веб-страница в Интернете его не устроила, значит, надо ехать в турагентство за проспектами — тратить время, либо обращаться за дополнитель-

ными сведениями к формальным или неформальным источникам, либо сделать ставку на проверенный бренд.

Наряду с избирательным восприятием менеджеру необходимо учитывать такие его нюансы, как избирательное искажение и избирательное воспоминание.

Избирательное искажение — это склонность некоторых индивидов по-своему интерпретировать полученную информацию, руководствуясь предубеждениями. К примеру, уже приняв решение о сделке, некоторые потребители начинают сомневаться в его правильности, добиваются доказательств надежности, отвергают альтернативы. Этот феномен "снижения познавательных диссонансов" следует учитывать, предупреждая его проявление целенаправленной коммуникацией после сделки. Например, спустя неделю после отъезда гостя извещать его в письме признательности от лица дирекции отеля.

Избирательное воспоминание — это склонность индивидов запоминать только те детали, которые подкрепляют их точку зрения, и легко забывать все другие. Кстати, социальной психологии известен феномен асимметричного забывания: неприятные события подавляются в памяти, в то время как приятные переживаются вновь и вновь.

Для того чтобы эффективно управлять выявленными желаниями и потребностями клиентов, менеджер должен творчески подходить к подаче предложения, которое может заинтересовать потребителя. Очень важно правильно выбрать время и форму подачи информации, уловить удобный момент в процессе принятия клиентом решения. При формировании стратегии отеля важно учитывать не только *почему*, но и *как* потребитель принимает решение в отношении приобретения товара и услуги. Следует составлять план менеджмента качества услуг, опираясь на своеобразную модель поведения покупателя, делающего выбор гостиницы, и с учетом его мотивов создавать товары и услуги, разрабатывать стратегию привлечения потребителей.

Модели поведения потребителей гостиничных услуг разнообразны: от общего поведения клиента до подробного моделирования того, как происходит выбор услуги.

В. Мак-Клери предлагает модель из пяти этапов*.

1 этап — осознание проблемы. Потребитель испытывает потребность в гостиничной услуге и хочет ее удовлетворить. К примеру, путешествующая семья к вечеру почувствовала усталость

* Мак-Клери, В. Понимание психологии клиента: ключ к успеху / В. Мак-Клери. — М., 1999.

и решила, что пора отдохнуть. Так возникла проблема поиска подходящей гостиницы.

П э т а п — сравнение альтернатив. На выбор покупателей влияют их цели. Например, у путешественников с деловыми целями и с целью отдыха разные запросы в отношении размещения в отеле, и каждый из них, перебирая информацию об имеющихся вариантах, делает выбор исходя из своих потребностей. Это и следует иметь в виду гостинице, создавая рекламу и работая над имиджем. Как добиться одобрения своего продукта со стороны покупателей? Как выиграть в состязании с конкурентами? Что предпринять, чтобы из всех альтернатив клиент выбрал именно ваш отель?

Практикой менеджмента качества услуг отеля выработан ряд стратегических правил принятия решений. Чем ответственнее решение о покупке, тем больше времени потратит покупатель на его принятие. Например, выбор курорта для проведения трехнедельных каникул — задача непростая, тем более что такое решение принимается не часто. Другое дело — рутинный выбор гостиницы при очередной кратковременной командировке на регулярно посещаемое предприятие. В этом случае уделяется мало внимания изучению альтернатив. Потребители, доверяющие определенной торговой марке, будут останавливаться в отелях одной гостиничной цепи. У них нет необходимости перебирать варианты. Замечено, что чем больше у потребителя причин для поиска и значительнее риск, связанный с продуктом либо торговой маркой, тем сложнее оказывается процедура принятия решения.

Не каждый сделанный выбор оказывается оптимальным. Что-бы он стал таковым, необходимо затратить много времени и стараний для определения и оценки альтернатив. Очень часто покупатели соглашаются на "проходной" вариант, экономя время и силы. Возможно, зная они о существовании "правила большого пальца", их выбор был бы разумным и одновременно совсем необременительным, учитывал свойства продукта и признаки торговой марки, наиболее значимые для потребителей. Признаки торговой марки — это ее характеристики. В случае с выбором отеля подразумеваются месторасположение, цена, наличие бассейна, ресторана и др.

Правила принятия решения подразделяются на две категории: компенсационные и некомпенсационные.

В модели Мак-Клери на II этапе особую значимость имеет выполнение компенсационных правил.

Компенсационные правила предполагают, что если при общей оценке продукта или торговой марки потребитель обнару-

жит какой-либо признак, не отвечающий его запросам, то, возможно, найдутся другие признаки, которые компенсируют этот недостаток. Например, отель с дорогими номерами может отпугнуть некоторых потребителей своими ценами, однако, подумав, кто-то из них согласится потратить больше денег, чтобы получить услуги повышенного качества в отеле, имеющем выгодное месторасположение. Таким образом, уровень услуг и месторасположение компенсируют такой недостаток, как цены, более высокие, чем у конкурентов.

III э т а п — оценка альтернатив. Предположим, семья настраивалась на поселение в гостинице экономического класса. Остается решить, какую конкретно гостиницу выбрать. Опытный менеджер, знающий психологию клиентов данной категории, сумеет завоевать их расположение при помощи так называемой *мультиатрибутивной модели* (или модели взвешенного отношения, или модели Фишбеина). Она учитывает склонность потребителя оценивать не только важность атрибутов в продукте либо торговой марке, но и степень присутствия данных признаков. Мультиатрибутивной модели соответствует формула

$$A = \sum_{i=1}^n B_i C_i,$$

где A — позиция потребителя по отношению к товарной марке; B_i — относительная важность для потребителя i -го атрибута в товарной марке; C_i — воспринимаемая потребителем степень присутствия i -го атрибута в товарной марке; n — число учитываемых атрибутов.

Менеджеры устанавливают важность атрибутов для потребителей через анкетирование. По семизначной шкале потребители оценивают значимость для себя какого-либо атрибута, выставляя ему от -3 до $+3$ баллов. Есть и нейтральная оценка 0 . Далее анкетированные определяют степень присутствия данных атрибутов в торговой марке. Например, потребитель, считающий, что гостиница x предлагает слишком дорогие услуги, оценит атрибут "низкая цена" на уровне -2 : у гостиницы x слабая степень присутствия атрибута "низкая цена". Гостиница y назначила за услуги самые низкие цены, и потребитель выставит ей за соответствующий атрибут $+3$ балла.

Следующий шаг — умножение относительной важности атрибута на степень его присутствия в товарной марке. Если для потребителя атрибут "низкая цена" наиболее важен ($B_{\text{цена}} = +3$), а гостиница x набрала по нему всего -2 балла ($C_{\text{цена}} = -2$), то в результате умножения оценка гостиницы x составит

$$B_{\text{цена}} \cdot C_{\text{цена}} = (+3) \cdot (-2) = -6.$$

Оценка гостиницы y по атрибуту "низкая цена" более благоприятная:

$$V_{\text{цена}} \cdot C_{\text{цена}} = (+3) \cdot (+3) = 9.$$

Такие же операции осуществляются в отношении каждого атрибута и каждой товарной марки (наличие услуги, расположение вблизи аэропорта, бесплатный завтрак и др.). Затем результаты суммируются, показывая отношение потребителя к данной товарной марке. Марка с наивысшей оценкой определяется как наилучшая альтернатива.

Например, потребитель Π_1 ищет отель, в котором можно было бы остановиться во время деловой поездки. Он должен выбрать один из четырех отелей города и для этого сопоставить четыре самых важных для него атрибута (табл. 11.4) и степень их присутствия в каждой товарной марке (атрибутов может быть больше либо меньше в зависимости от продукта, рыночного сегмента гостиницы).

Таблица 11.4

Оценка клиентом отеля важности атрибутов

Атрибут	Важность атрибута V_i	Степень присутствия атрибута в отеле			
		Отель x C_{ix}	Отель y C_{iy}	Отель z C_{iz}	Отель q C_{iq}
Удобное месторасположение	+2	+3	+3	0	+2
Низкая цена	+3	+3	+1	-1	+2
Бассейн	-2	+1	+2	-1	-2
Бесплатный завтрак	+1	-2	+1	+3	+3

Чтобы определить общую оценку каждого из отелей, суммируются все атрибуты каждой товарной марки:

$$\text{Оценка товарная марка } A = \sum_{i=1}^n V_i C_i (\text{Вудоб. распод.}) \cdot (\text{Судоб. распод } A) + \\ + (V_{\text{низ. цена}}) \cdot (C_{\text{низ. цена } A}) + (V_{\text{басс.}}) \cdot (C_{\text{басс } A}) + (V_{\text{завтр}}) \cdot (C_{\text{завтр } A}).$$

Общие оценки отелей x , y , z и q :

$$A_x = (+2) (+3) + (+3) (+3) + (-2) (+1) + (+1) (-2) = 6 + 9 - 2 - 2 = 11;$$

$$A_y = (+2) (+3) + (+3) (+1) + (-2) (+2) + (+1) (+1) = 6 + 3 - 4 + 2 = 6;$$

$$A_z = (+2) (0) + (+3) (-1) + (-2) (-1) + (+1) (+3) = 0 - 3 + 2 + 3 = 2;$$

$$A_q = (+2) (+2) + (+3) (+2) + (-2) (-2) + (+1) (+3) = 4 + 6 + 4 + 3 = 17.$$

Таким образом, отель q имеет наивысшую оценку и, скорее всего, будет выбран потребителем Π_1 . Необходимо отметить, что компенсаторная мультиатрибутивная модель Фишберна представляет не абсолютные, а относительные оценки.

Некомпенсационные правила принятия решения более просты. Хотя многие факторы (высокий физический, социальный, экономический риск) заставляют потребителей использовать компенсаторные модели, этот способ решений довольно сложен, требует больших затрат времени, что неудобно в повседневной жизни. Данные модели целесообразно применять в особых обстоятельствах — при выборе места проведения отпуска или принятия решения о месте учебы. Но если объект выбора — напиток в буфете отеля, то удобнее воспользоваться менее сложным способом.

Некомпенсаторные модели упрощают процесс принятия решения. Они не оптимизируют результаты, но срабатывают, если потребителя устраивает "удовлетворительное" или "достаточно хорошее" решение. В этом случае слабые атрибуты продукта не могут быть компенсированы более сильными атрибутами. Например, если турист выбирает место для ночлега по признаку "низкая цена", то он не станет рассматривать отель, предлагающий дорогие услуги. Для него неактуально сопоставление цены и качества.

Наиболее распространенными некомпенсаторными теориями являются лексиграфическая модель, модель ограничений и доминантная модель. Они также основываются на результатах анкетирования, однако полученная информация используется и по другим направлениям.

Лексиграфическая модель. Потребители ранжируют атрибуты в соответствии со степенью их важности и отбирают товарные марки с наиболее позитивной оценкой. Вернемся к табл. 11.4. Четыре отеля оценивались с точки зрения удобного расположения, низкой цены, наличия бассейна и предложения бесплатного завтрака. Потребитель выберет отель x , так как самым важным для него атрибутом является низкая цена (+3) и только затем месторасположение (+2), бесплатный завтрак (+1), бассейн (-2).

Модель ограничений. В данном случае атрибуты также ранжируются в соответствии со степенью их важности, но при этом применяется ограничитель — минимальная оценка, которую должна иметь товарная марка, чтобы попасть в рассматриваемый набор услуг отеля. Сначала потребитель выбирает самый важный атрибут, затем исключает из списка товарные марки, которые не соответствуют заранее определенной ограничительной оценке. В нашем примере наиболее важный атрибут — низкая цена (+3). Предположим, что ограничительная оценка составляет +2 балла. Это значит, что все отели, которые в отношении атрибута "низкая цена" имеют оценку не ниже +2, будут ос-

тавлены в списке. В табл. 11.4 только отели x (+3) и q (+2) удостоены внимания потребителя.

При следующем шаге действует то же правило. Рассматривается второй по важности атрибут — согласно табл. 11.4 это месторасположение отелей x и q . Ограничительной оценке +2 соответствуют оба отеля (+3 балла у отеля x , +2 балла у отеля q), альтернатива должна выбираться среди них.

Доминантная модель. В этом случае применяется связывающее правило принятия решения. Потребитель обрабатывает информацию об отеле, сравнивая отдельные услуги. Ему хотелось бы, чтобы их качество оценивалось не ниже +1 балла. Рассматривая предложение гостиницы x , он отмечает, что этому условию соответствуют удобное месторасположение, цена и наличие бассейна, но отель не предоставляет бесплатного завтрака, поэтому не устраивает потребителя. Гостиница y соответствует всем предъявляемым требованиям, значит, она — кандидат для выбора. Анализ услуг отелей z и q показывает, что по ряду критериев они не дотягивают до +1 балла, и, согласно связывающему правилу, оба исключаются из рассмотрения. Итак, выбор сделан в пользу гостиницы y .

Но если бы ценность двух критериев была одинаковой, потребитель должен был бы определиться в приоритетности одного из них.

Зная о влиянии на выбор потребителей показателей цены проживания и, например, качества обслуживания в номерах, гостиницы могут использовать эту информацию, чтобы укрепить свое конкурентное положение на рынке. Основная цель любой стратегии — добиться как можно более позитивного отношения к предлагаемым услугам. Но, умело оперируя вышеизложенными правилами, они также могут в свою пользу влиять на выбор потребителя.

Акцент на низкой цене услуги (экономленные деньги ваша семья потратит на развлечения) помогает изменить отношение к гостинице, но стратегия замены важности факторов не всегда эффективна. Вернемся снова к табл. 11.4. Допустим, что для покупателя важнее всего удобное месторасположение (+2). Гостиница y , ориентируясь на таких клиентов, обеспечила себе самую высокую оценку по данному критерию и привлекла внимание к своему бренду. Однако ее конкурент x сделал то же самое, следовательно, потребитель не почувствует разницы между ними. Попытка гостиницы y привлечь к себе внимание оказалась на руку и конкурентам.

Лучшая стратегия завоевания клиента — закрепление в его сознании убеждения в неповторимости свойств вашего бренда.

К примеру, отелю y повезло: его расположение на живописном берегу вызывает зависть у конкурентов, а безупречно действующее транспортное сообщение вообще должно заставить их отказаться от попыток отвоевать часть клиентов. Но пока отель y , уверенный в своей неуязвимости, почивает на лаврах, конкуренты не дремлют. Гостиница z не может похвастаться удобным месторасположением, зато, применив стратегию привлечения внимания покупателей новыми присоединенными услугами, она объявила о готовности бесплатно разместить детей, путешествующих с родителями. Для многих из последних это сыграет решающую роль при выборе отеля. Пока в гостиницах x и y опомнятся и поступят таким же образом, z может наслаждаться преимуществами на выбранном целевом сегменте рынка.

При включении в перечень отеля новых услуг менеджер должен иметь в виду следующее:

- 1) эта услуга должна быть достаточно важна для целевого рынка, чтобы привлечь внимание покупателя;
- 2) получаемое преимущество перед конкурентами на данном рынке услуг должно быть устойчивым и постоянным.

Желания клиентов — вещь капризная. Если вчера наличие бассейна гарантировало гостинице успех, то сегодня потребители предпочитают бассейн корт для большого тенниса, а завтра удивятся, если при отеле не окажется лужайки для гольфа. В табл. 11.4 степень важности факта существования в отеле бассейна оценена в -2 балла. Это значит, что наличие бассейна воспринимается негативно данным сегментом рынка — как фактор, определяющий более высокую цену проживания, либо как бесполезный (им не собираются воспользоваться), при том что он влияет на цену. Следовательно, рекламируя услуги бассейна, гостиница может иметь эффект, противоположный желаемому.

Сравнивая гостиницы y и q , можно заметить, что наличие бассейна в отеле y (+2) негативно повлияло на его общую оценку ($V_{\text{бас}} \cdot C_{\text{бас } y} = (-2) \cdot (+2) = -4$). В то же время отель q получил преимущество за счет покупателей, не осведомленных о существовании бассейна ($V_{\text{бас}} \cdot C_{\text{бас } q} = (-2) \cdot (-2) = +4$).

Положительное отношение к предложению гостиницы способно в будущем завоевать расположение покупателей, руководствующихся в принятии решений моделью компенсации. В определенных специфических нишах рынка потребители не признают линейную модель компенсации. Знание того, как именно клиенты принимают решение о выборе отеля, помогает гостинице разрабатывать новые предложения для целевых

рынков гостиничного бизнеса, укрепляя свои конкурентные позиции.

IV этап — размещение. Предположим, что выбор гостиницы сделан. Чтобы создать у гостя приятное впечатление и укрепить его в правильности принятого решения, необходимо упростить процесс оформления постояльцев. Закрытая автостоянка позволяет совершить процедуру оформления гостей еще до их выхода из машины. Быстрое соблюдение всех формальностей, расчеты по кредитным карточкам создают дополнительные удобства, производят впечатление солидности и респектабельности.

Опытный менеджер понимает, что даже если решение принято, его могут изменить. Вы не принимаете оплату по кредитным карточкам, а гостиница на другой стороне улицы — с удовольствием, и клиент уходит к конкуренту.

V этап — последующая оценка. Только начинающий менеджер может думать, что его работа сделана, когда гости оплатили услугу. В бизнесе очень большое значение имеет повторные продажи, а она зависит от впечатления потребителя от вашей гостиницы. На рис. 11.6 в развернутом виде представлена модель принятия решений.

Средства отеля	Процесс принятия решения					
Национальная реклама Специальные средства Стимулирование сбыта Реклама коммерческих ассоциаций Перечни в каталогах турагентов Рекламные вставки в телефонных книгах Другая доступная реклама	Постановка вопросов (потребность в уюти, безопасности, отдыхе) Поиск альтернативы (потребность в информации о гостиницах в данном районе) Принятие решения (необходимость выяснения уже имеющихся на рынке предложений для принятия лучшего решения)	<table border="1"> <tr> <td>Внутреннее воздействие</td> </tr> <tr> <td>Поведение Ценности Вера Мотивация Знания Личность</td> </tr> <tr> <td>Внешнее воздействие</td> </tr> <tr> <td>Семья Друзья Доходы Время Культура Среда</td> </tr> </table>	Внутреннее воздействие	Поведение Ценности Вера Мотивация Знания Личность	Внешнее воздействие	Семья Друзья Доходы Время Культура Среда
Внутреннее воздействие						
Поведение Ценности Вера Мотивация Знания Личность						
Внешнее воздействие						
Семья Друзья Доходы Время Культура Среда						
Реклама конкурентов Ранее накопленный опыт Списки гостиничных целей Легкость парковки Гостеприимство Скорость оформления при въезде и выезде	Последующая оценка правильности принятого решения (необходимы доказательства, что решение было лучшим из возможных)	<p><i>Внутренние и внешние факторы влияния проявляются во всех фазах процесса</i></p>				
Общий уровень обслуживания, расчетов, поведения персонала Окружение						

Рис. 11.6. Процесс принятия решения при выборе гостиницы

На каждом этапе процесса принятия решения на потребителей оказывают влияние как собственные эмоции, так и внешние факторы: мнение семьи и знакомых, доходы и т.п. Менеджеры, изучившие особенности всех факторов воздействия, способны эффективнее управлять решением потенциального потребителя.

11.1.4. Менеджмент претензий клиентов отеля

Претензии клиентов отеля, как правило, имеют поводом низкое качество продуктов питания или оказываемых услуг (в комплексе или их составных частей).

Целью менеджмента претензий является удовлетворение желаний клиентов, восстановление их доверия, минимизация и устранение отрицательных воздействий, вызвавших недовольство гостей.

Работа с претензиями клиентов имеет следующие проявления:

- а) создает основу для улучшения процессов реализации услуг и продуктов с учетом укрепления связей с гостями;
 - б) развивает и поддерживает ориентированный на клиента имидж отеля;
 - в) выявляет дополнительные эффекты, получаемые посредством менеджмента претензий при личных коммуникациях;
 - г) способствует изучению проблем отеля, что необходимо для проведения профилактических мероприятий, способствующих повышению качества продуктов и услуг.
- Важность работы менеджеров над претензиями обусловлена следующими причинами:

- клиенты отеля вдвое чаще говорят об отрицательных моментах, нежели о положительных;
- недовольные делятся своим отрицательным опытом проживания в гостинице примерно с 10—15 собеседниками;
- даже если клиенты не обращались с жалобами, это не значит, что у них нет к вам претензий. Они могут быть "скрытыми недовольными", т.е. иметь неозвученные жалобы, и в дальнейшем вам вряд ли удастся "заполучить" их в свой отель. Замечено, что вероятность смены гостиницы значительно выше у клиентов, которые не жалуются.

Ввиду высокой значимости неформальных источников информации о качестве обслуживания клиентов отеля менеджерам важно проводить контрмероприятия, способные усиливать положительные аспекты обслуживания. Так, личная коммуникация

позволяет зафиксировать в сознании клиента ориентированный на него достоверный высококачественный имидж.

Традиционно гостиничные предприятия подменяют диалог с клиентом заочным общением через книгу пожеланий. Этого недостаточно.

Разработка ориентированного на клиента менеджмента претензий включает два направления:

- 1) непосредственный менеджмент претензий клиентов;
- 2) косвенный менеджмент претензий клиентов.

Непосредственный менеджмент состоит из четырех этапов.

♦ **Стимулирование претензии.** Учитывая, что свое недовольство высказать только небольшая часть клиентов, работники гостиницы посылают сигнал о готовности к диалогу посредством устных, письменных или электронных коммуникативных каналов (консультативная служба, отделения претензии, беспрошленные телефонные звонки, видеоящик и т. д.). Реклама, обращения к общественности и вышеуказанные каналы демонстрируют постоянную готовность реагировать на неудовлетворенность гостей.

Изменение традиционного подхода к работе с клиентами отеля (нет жалоб — нет недовольных) лежит в основе менеджмента претензий. Как это ни парадоксально, целью стимулирования обращений клиентов должна быть максимизация претензий, что вовсе не предполагает увеличения реальных оснований для жалоб гостей.

Мероприятия по стимулированию претензий должны разрабатываться с учетом того, что каждая устная, письменная или электронная жалоба от клиентов связана с определенными материальными и нематериальными издержками (время, общие затраты, разбирательство с персоналом). Очевидно, что клиенты учитывают внутреннюю оценку издержек и полезности и поступают соответственно ожидаемому результату (жалуются или нет). Материальные и нематериальные издержки, которые берет на себя клиент, существенно зависят от менеджмента претензий: отель, отказывая клиентам в предоставлении информации о том, куда, кому и каким образом они могут пожаловаться, тем самым повышает издержки претензии; воздвигая преграды перед выражением возмущения (например, устанавливая большую цену на телефонные звонки), он вдвойне увеличивает издержки; отводя постояльцам неприятную роль униженного просителя, kianчащего об одолжении, хотя его претензии законны, отель увеличивает нематериальные издержки гостя. Потраченные издержки

противопоставляются потенциальной пользе претензии. Последняя зависит прежде всего от субъективной стоимости решения проблемы, ожидаемого клиентом от продавца услуг. Кроме того, польза измеряется вероятностью успеха претензии.

♦ **Принятие претензии.** Основная часть жалоб высказывается при непосредственном контакте с источником недовольства (швейцаром, этажным дежурным, работником прачечной, телефонисткой), так что жалобщик может получить реакцию на свою претензию (например, обязательство все исправить, извинение, объяснение). От этого момента зависит, сократится или возрастет недовольство клиента. Задача менеджера — обучить сотрудников сочувственно и внимательно выслушивать претензии.

Речь идет о культуре работы с жалобами потребителей. Сотрудник отеля, к которому обращается недовольный гость, является ответственным за устранение проблемы начиная с момента поступления претензии до полного и быстрого ее решения.

Руководствуясь этим принципом, сотрудник, образно говоря, должен привести в движение "небо и ад", но превратить недовольных клиентов в постоянных гостей отеля. Главной целью в данном случае является устранение всех претензий гостя до его отъезда. Учет претензии предполагает их подробную, быструю и структурированную регистрацию. Специальные исследования показали, что при децентрализованных контактах в лучшем случае лишь половина претензий клиентов регистрируется. Причины — в слабой подготовке сотрудников, работающих с клиентами, недопонимании ими причин недовольства и недостаточной компетенции, чтобы с ним справиться. Если вспомнить, что высказывать претензии решается меньшая часть недовольных клиентов, то вместе с огромным числом неучтенных жалоб окажется, что только 1—5 % проблем клиента доводятся до центральной компетентной области (центра претензии, обслуживающего центра, управления качеством продукции) и менеджмента. В результате ведущие управленцы имеют ошибочное представление об объеме и виде недовольства гостей.

Необходимы ясные и однозначные решения относительно стандартизации учета претензий (сведения об основных жалобах, проблема претензии, объект претензии, прием претензии, обработка претензии, реакция на претензию), категоризации (иерархическое распределение категорий претензий и т. д.), а также формы учета (формуляры, массив ввода и электронной обработки данных, Интернет, гостевые карты).

♦ **Обработка претензий клиентов и реакция на них.** Принципиальными составляющими менеджмента претензий явля-

ются порядок признания, механизм проверки и разработка решений для удовлетворения жалоб. Чтобы претензии постояльцев гостиницы не оставались не услышанными, требуется изменение установок и образа мышления сотрудников отеля. Жалобщик не должен рассматриваться как "сутяжник-кляузник" или "враг гостиницы". Это активный клиент с особой проблемой, возникшей не по его вине, а из-за плохой работы персонала гостиницы. Его следует благодарить за то, что он помогает обнаружить слабое звено в общей здоровой цепочке, повысить культуру обслуживания гостей отеля. Освоение работниками новой философии обращения с гостями требует постоянного обучения и информирования, повышения требований к персоналу, контактирующему с клиентами. В процессе обработки жалоб есть особенно сложный нюанс: зачастую именно работник, вызвавший недовольство клиента, должен сам его успокаивать, улаживая спор и решая проблему. Это требует знаний в области этики и психологии.

Решающее значение для обработки жалоб имеют а) скорость решения проблемы, б) адекватность реакции отеля. Характер последней зависит от обстоятельств. Существуют следующие компенсационные предложения:

- **финансовые** (скидка, возврат денег, возмещение ущерба);
- **материальные** (замена, ремонт, другой продукт, расширение аппаратных средств, подарки);
- **нематериальные** (извинения персонала или менеджера, разъяснения).

В любом случае ожидания клиента обязательно должны быть удовлетворены, поскольку решение способно усилить изначальное недовольство и сорвать ориентированный на клиента конфликтный менеджмент. Восстановлению удовлетворенности гостя способствует подчеркнуто корректное поведение сотрудника. Материальный аспект компенсации при этом не обсуждается, так как удовлетворение жалобы, как правило, обходится значительно дешевле, чем составляет потенциал прибыли, которую можно получить от клиента.

Обработка и анализ жалоб позволяют получить и обобщить информацию о непосредственных причинах ошибок и проблемных областях работы гостиницы. Индивидуальные жалобы централизованно анализируются в качественном и количественном разрезе и отражаются в соответствующей форме.

К о л и ч е с т в е н н а я обработка предполагает наблюдение за объемом и распределением случаев поступления жалоб, постановку приоритетов в выявленных проблемах, а также целе-

направленную количественную обработку всей идущей дальше зарегистрированной жалобной информации. В результате выявляются "узкие места" внутри отеля, но не делаются выводы о причинах, породивших проблемы. Если поверхностный анализ жалоб вскрывает структурные проблемы (неэффективные вертикальные (горизонтальные) отношения, неудобное для клиента время работы, плохо обученный персонал и т.д.), то со стороны менеджмента претензий должны быть безотлагательно проведены противодействующие мероприятия. При размытой или очень разорванной структуре поступивших претензий требуются глубинные исследования в области оценки качества работы гостиничного предприятия.

В х о д е к а ч е с т в е н н о й обработки жалоб систематизируются и анализируются причины случившегося, чтобы в дальнейшем облегчить проведение контроля качества с применением соответствующих инструментов и выработать предложения по улучшению работы.

Данные по обработке жалоб и по проверке конфликтного менеджмента в надлежащем порядке представляются гостиничной целевой группе. В ходе составления отчета по жалобам принимаются решения о том, для кого производится обработка (для руководства, управления качеством, маркетинга, сотрудников по связи с клиентами и т.п.), какая (количественная или качественная), через какие промежутки времени (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, раз в квартал, полугодие, год).

Жалобы в большинстве случаев затрагивают лишь вершину "айсберга недовольства", а проблемы и убытки учитываются и анализируются менеджером не в полной мере. Система конфликтного менеджмента может принести пользу, если сумеет генерировать ранние опознавательные сигналы, проанализировать их, детализировать в ходе опроса клиентов, затем подробно специализировать и обработать. Результаты анализа жалоб и отчетов должны учитываться при планировании управленческих мероприятий, направленных на улучшение работы отеля. Систематическое ознакомление с информацией о претензиях — обязанность менеджеров, часть их работы по планированию качества, управлению работой команд над улучшением качества. Информация, почерпнутая из жалоб, наряду с данными конфликтного менеджмента определяет работу менеджмента клиентоведения и закладывает основу менеджмента претензий. Конфликтный менеджмент становится инструментом связи и ведения диалога с гостем лишь тогда, когда контакт с клиентом воспринимается гостиницей как стимул для взаимной коммуникации. Каждая

жалоба, поступающая в гостиницу, должна восприниматься как возможность вернуть недовольных посетителей и получить информацию о слабых сторонах отеля. Ориентированный на клиента структурированный менеджмент по претензиям в средне- и долгосрочной перспективе способен повысить действенность контакта с потребителями. Только важно видеть в активном клиенте союзника, помогающего обнаружить ценный потенциал улучшения работы отеля в условиях конкуренции.

♦ *Обеспечение гарантии качества обслуживания гостей.* Результаты исследований показывают, что в случае неуверенности в качестве приобретаемой услуги клиенты принимают решение, ориентируясь на показатели качества, которые не являются составной частью физического признака услуг (цена, имидж или гарантии исполнения обязательств). Ввиду особенности гостиничных услуг, о которой мы подробно рассказывали в начальных главах данного пособия, особое значение приобретает взятие на себя гостиницей обязательств в форме гарантий. Назначение гарантии — посредством какого бы то ни было возмещения ликвидировать недовольство клиента из-за сбоев в работе или недостижения определенного стандарта услуг отеля.

Для менеджмента качества это означает способствовать снижению рисков покупки, повышать информированность клиентов об услугах. Его задача — конкретизировать обещания на предварительной стадии покупки, расширяя потенциал доверия потребителя. Гостиница может развивать сервисные гарантии, ориентированные на а) удовлетворенность клиента, б) услуги. В рамках гарантии достижения удовлетворенности клиент может отказаться от товара или услуги, которыми он недоволен, без указания причин отказа и получить замену, чек или вернуть свои деньги (по желанию). Если гостиница все же не хочет или не может в данный момент выдать обширную гарантию удовлетворенности клиента, то по сервисной гарантии она должна обеспечить определенные составляющие услуги или безоговорочно гарантировать определенный уровень сервиса. Условия эффективной сервисной гарантии следующие:

- не выдвигать никаких ограничивающих условий;
- легко распознаваться и передаваться;
- быть рациональной;
- быстро и безболезненно использоваться;
- легко выполняться.

Зачастую гарантии не столько служат аргументом для покупки, сколько создают лишние сложности. Так, во многих отелях регулирование гарантий сопровождается большим количеством

ограничений и вовлекает клиента в формулярный марафон, если возникает какая-нибудь проблема. Большинство гостиничных предприятий не имеют достаточной смелости, чтобы выдать обширную и безоговорочную гарантию, и вместо этого составляют тома оговорок, заранее подзвывая в клиенте человека, способного нарушить режим и нанести отелю экономический ущерб. Правильнее было бы думать об интересах добросовестных клиентов, которые если и предъявляют претензии, то по конкретным сервисным проблемам, решив которые возмещением ущерба отель укрепит свой авторитет и не потеряет потребителя.

Если поступать иначе, теряется смысл сервисной гарантии. Она тем менее убедительна, чем больше ограничительных условий содержит. Предоставляемые по гарантии услуги должны быть ясно определены, чтобы не вызывать вариантов толкований со стороны клиента либо сотрудников в отношении объема предоставляемых по гарантии услуг.

Сервисная гарантия подразумевает пользу для клиента. Характер гарантии должен отвечать профилю услуг, предлагаемых потребителю сегменту, на который она ориентирована, учитывая предложения конкурентов и ожидания покупателей в области качества. Необходимо взвесить шансы и риски сервисной гарантии, поскольку она не всегда является рациональным дополнением к менеджменту претензий.

Тот, кто оказывает услуги, должен понимать, что для его целей группа клиентов представляет практическую ценность. Так, сервисная гарантия может способствовать дифференциации товаров и услуг, так как и на пред-, и на послепродажной стадии она играет центральную роль в аргументации их предпочтительности. Особенно это актуально там, где гарантии на услуги отеля не предусмотрены стандартами маркетинговой политики. Если к тому же услуги определенного качественного сегмента или категории (например, питание) имеют не безупречную репутацию, то обещание сервисных гарантий может принести решающее конкурентное преимущество в своем сегменте. Так, некоторые двухзвездные гостиницы с помощью обширной сервисной гарантии решают все проблемы за 15 минут привлекли дополнительных клиентов из числа тех, для кого скорость в сервисе — решающий критерий покупки. При этом, если гостиница не уложится в оговоренные сроки, гость ночует бесплатно.

В этом плане сервисная гарантия приносит действительную дополнительную выгоду (снижение риска, финансовое возмещение, надежность и т. п.), к тому же она стимулирует гостиничное предприятие постоянно оценивать удовлетворительность своего

потенциала. Обещания надо выполнять, будь то немедленная обработка документов, минимальное время ожидания при заселении (выселении) или в ресторане, гарантированное место для парковки. Чтобы не пришлось оправдываться перед рассерженным гостем, необходимо, перед тем как обещать, тщательно проверить, достаточно ли у вас объективных и оперативных предпосылок. Сервисная гарантия должна быть успешной и финансово оправданной.

Выгода сервисной гарантии должна иметь количественное выражение, чтобы можно было сравнить понесенные издержки с полученной выгодой. Удовлетворенность постоянных клиентов, появление новых гостей, увеличение выручки, улучшение имиджа отеля, повышение эффективности труда в результате изменения политики предприятия (активизация трудовых процессов, рост производительности, снижение неоправданных затрат, повышение мотивации сотрудников и т.п.) должны сопоставляться с имеющимися инвестициями (необходимость реорганизации, подготовка человеческих и технических мощностей, обучение сотрудников, гарантийные выплаты и т.п.) по статьям "затраты—выгода".

Изучение влияния системы гарантий показывает, что она отражается на моральном удовлетворении сотрудников, способствует их мотивации выполнять пожелания гостей, испытывая при этом удовольствие от работы.

Не все гостиничные предприятия готовы оценить пользу сервисных гарантий, взвесить специфические шансы и риски, понять взаимосвязь сервисной гарантии, качества услуг и удовлетворенности клиентов. Но те, кто внимателен к потребностям гостей и расценивает гарантийные случаи как шанс для продавца улучшить качество предложения, получают высокий показатель повторных покупок и создают дополнительный потенциал лояльности клиентов.

Таким образом, сервисные гарантии являются важным инструментом в менеджменте претензий клиентов отеля. Только довольные гости возвращаются, мирятся с ценовой надбавкой и с удовольствием делятся впечатлениями об отеле в своем окружении.

Косвенный менеджмент претензий клиентов — это контроллинг претензий, использование информации о претензии. В этой части менеджмента клиент отеля непосредственно не участвует*.

* Эти вопросы подробно изучаются в курсе "Организация туризма", поэтому в данной книге они не рассматриваются.

11.2. Менеджмент качества продуктов и услуг ресторана

11.2.1. Подходы к качеству продуктов и услуг ресторана

Прием еды и питья — жизненно важная потребность организма. Первичная мотивация голода — физиологическое сохранение человека. Кроме того, через гастрономию* удовлетворяется его потребность в безопасности и здоровье. Посетитель ресторана хотел бы съесть что-нибудь полезное и рассчитывает, что поданные блюда приготовлены из доброкачественных продуктов. Задача ресторана — обеспечить необходимый уровень надежности, безопасности и качества. Только при этом условии возможна высокая доля постоянных клиентов. Известно, что на выбор потребителя влияет прошлый положительный опыт.

Посетители ресторана рассчитывают не только вкусно поесть, но и почувствовать себя желанными гостями, окруженными заботой сотрудников ресторана. Важной стороной обслуживания в ресторане является социальное взаимодействие персонала с клиентом и удовлетворение желаний последнего. Выбирая местом для встречи с друзьями, партнерами или близкими людьми ресторан, гости надеются на индивидуальное обслуживание. Обходительное обращение персонала соответствует общей потребности в признании и уважении. Дорогие и эксклюзивные рестораны обеспечивают своим посетителям высокий статус и престиж. Потребность в самореализации, связанная с гастрономией, заключается в возможности большего разнообразия в питании наряду с развлечением.

Потребление ресторанных услуг ассоциируется с определенным уровнем качества жизни вообще, а также индивидуального стиля жизни человека.

Таким образом, гастрономия имеет дело со всеми основными человеческими потребностями, и между отдельными составляющими не существует четких границ. Современный потребитель постоянно колеблется в выборе по отношению к уровням пирамиды потребностей, составленной А. Маслоу. Чаще всего специфические ресторанные услуги, запрограммированные на обеспечение питания и одновременно воздействующие на эмоции человека, обращены к различным потребностям человека в их разнообразном выражении. В зависимости от настроения индивида и си-

* В данном учебном пособии под термином "гастрономия" понимаются производство и реализация продуктов и услуг в ресторане отеля.

туационных условий отдельные элементы структуры потребностей приобретают различные значения. Человек принимает решение под влиянием желаний и настроения. Важность той или иной потребности лично для него в данный момент времени определяется, на что направится его "аппетит" (не только по части гастрономии, но и в плане проведения свободного времени). Потребности могут быть весьма противоречивыми (стремление к безопасности и стерильности — поиск ярких эмоций и риска), но чаще дополняют друг друга. Иерархию потребностей трудно установить. Пирамида, предложенная А. Маслоу, в приложении к ресторану часто переворачивается "вверх дном". При современном избыточном предложении продуктов питания голод и жажда явно должны переместиться во второстепенные потребности в оценке ресторанных услуг. Мотиваторы желания и переживания, напротив, приобретают более высокую значимость. Удовлетворение этих некогда несущественных потребностей сегодня стало важной предпосылкой достижения клиентами ресторана удовлетворенности.

Успех высококлассных учреждений питания во многом зависит от правильно организованного уровня сервиса. Для каждого ресторана важен вопрос о степени качества обслуживания гостей, его содержания и соответствия требованиям клиентов.

Организация питания гостей отеля — один из самых сложных по содержанию и разнообразию форм видов деятельности. Это не только предоставление места питания для удовлетворения биологической потребности в пище, но и обеспечение доставки еды в готовом виде и вне дома, причем при соблюдении требований повышенного качества.

Продукт ресторана значительно сложнее, чем просто пища на тарелке. Его "ингредиентами" являются физическая атмосфера, чистота и порядок, проявление компетентности и заботы со стороны обслуживающего персонала. Без ощущения, что о нем заботятся, человек, переступивший порог ресторана, чувствует себя обычным потребителем, а не гостем.

Задача тех, кто обслуживает клиентов ресторана, — организовать процесс таким образом, чтобы превзойти ожидания гостей, приятно удивить качеством еды и уровнем сервиса. Для этого необходимо учитывать ряд факторов: культурный уровень клиента, разделяемые им традиции, место проживания, влияние семьи, религиозные воззрения, вкусы, воздействие рекламы, состояние здоровья, осведомленность в вопросах питания и многое другое.

Ресторан, достигший высокого уровня в обслуживании гостей, не только приносит прибыль гостинице, но и способствует

улучшению ее конкурентных позиций на рынке гостиничных услуг. Опыт успешных ресторанов при гостиницах показывает, что в конечном итоге побеждает не тот, кто добивается получения высокой прибыли, а тот, кто в погоне за финансовыми показателями не забывает о потребностях гостей. Это согласуется с новой концепцией функционирования ресторанов при гостиницах, определяющей необходимость стратегического союза между отелями и ресторанами. Менеджеры данных заведений должны работать совместно, генерируя идеи, которые гарантируют успех в рыночных условиях.

В настоящее время многие гостиничные компании включают еду и напитки в организационный элемент размещения постояльцев. Чтобы услуга выглядела уместной, она должна соответствовать потребностям и ожиданиям гостей и быть органичной для отеля.

Клиенты ресторана ориентированы на константу, складывающуюся из представлений об оптимальном соотношении цены и услуги. Не разочаровать их — задача менеджмента качества услуг ресторана. Точное позиционирование, дифференцирование и профилирование предложения ресторана являются решающими факторами успеха, их нельзя игнорировать в деле создания и продвижения продукции в соответствии с требованиями рынка, обеспечения выживаемости и способности к устойчивому развитию не только ресторана, но и гостиницы.

Современное управление качеством ресторанных услуг и сервиса складывается из следующих параметров:

- **менеджмента услуг**, понимаемого как целостная интегрированная модель менеджмента, которая служит основой для принятия эффективных управленческих решений в области создания и реализации комплекса услуг, а не только услуг в отдельной области;
- **менеджмента сервиса**, ориентированного на клиента ресторана и его потребности;
- **кооперации труда** — коллективной работы на общий результат, отношений партнерства, функционального сотрудничества;
- **управления качеством продукции ресторана** — интегральной составляющей менеджмента услуг;
- **менеджмента персонала**, в функции которого входят подготовка, повышение квалификации, развитие кадров всех подразделений ресторана.

Названные параметры можно иначе представить как менеджмент процесса (или развития). В его компетенцию входят все

плановые, организационные и контролирующие мероприятия, стратегически целеориентированные на управление рестораном в условиях высокой конкуренции.

Реинтеграция функций и новая концепция производственных процессов обеспечивают рост эффективности результатов, повышение скорости процессов и улучшение качества обслуживания клиентов. Это предполагает снижение расходов ресторана, а также оптимизацию технологии обслуживания гостей с целью повышения степени их удовлетворенности в условиях возросших запросов и ожиданий в отношении качества.

Спектр питания и гостиничного дела формируется комплексным соединением продуктов (еды и напитков) и услуг. Производство и реализацию еды в ресторане можно причислить как к сектору услуг, так и к области производства. В сравнении с промышленными предприятиями гастрономия развивается в большей степени в направлении совершенствования услуг. Она занимается продажей товара собственного изготовления, осуществляя функции обеспечения и удовлетворения физических и эмоциональных потребностей клиентов. Индустрия общественного питания и гостиничного дела выполняет вместе с тем важную социокультурную функцию, предоставляя место для встреч разных групп населения. Например, так называемые "столы для завсегда" играют немалую роль в общественно-политической жизни, создавая особую обстановку для политических дискуссий.

Формы предложения продукции в ресторане весьма разнообразны. В пределах одного и того же предприятия общественного питания при отеле практикуются самообслуживание, обслуживание в номерах, еда на вынос, доставка к машине. Сервис питания действует в тесной взаимосвязи с точками розничной торговли, подразделениями транспортных услуг, организацией досуга и др. Классическая гастрономия покрывает сегодня только часть имеющегося спроса. Многие рестораны при отелях доступны для всеобщего пользования, предлагают инновационные услуги в продовольственном снабжении (сервис-вечеринки, доставка питания на корпоративное торжество). Гастрономические предприятия могут специализироваться по организационной и функциональной ориентации (кейтеринг гостиничного дела и ресторанов, гастрономия досуга и т.д.).

Появляются новые структуры ресторанного типа — рестораны в универсальном магазине, ресторан для людей пожилого возраста. Продолжают открываться студенческие и рабочие кафе, кафе для деятелей искусства. Многочисленные заведения пи-

тания дифференцируются по размеру предприятия (большие, средние, маленькие), месту нахождения (постоянные, полупостоянные, передвижные), эксплуатационному периоду (постоянные, сезонные, временно действующие по определенному поводу). Базовая направленность гастрономического ассортимента позволяет классифицировать предприятия как специализирующиеся на безалкогольных напитках, питании или развлечениях. Многие из них тяготеют к конкретному виду предлагаемого продукта (виный бар; ресторан, специализирующийся на мясных блюдах; рыбный ресторан и т.п.) или кухни (например, китайский или итальянский рестораны).

Изменения в обществе оказывают большое влияние на привычки потребителей. Если раньше работающая женщина обязательно должна была отстоять "вторую смену" у плиты, то в новых реалиях возросший достаток и реклама в СМИ вызвали интерес к семейным обедам в ресторане (по крайней мере в выходные дни).

Стремительный ритм жизни, нехватка свободного времени, увеличение общей продолжительности работы превращают время в крайне ограниченный ресурс, который тем более хочется использовать рационально. Обед в ресторане — это экономия времени, потребного на питание, и одновременно возможность получить удовольствие. Постоянные посетители всех возрастных групп в основном характеризуются, с одной стороны, ярко выраженной заботой об имидже, а с другой — крайне развитым прагматизмом. Из многообразия вариантов проведения свободного времени имеющий возможность потребитель выбирает те, которые полнее соответствуют его стилю жизни и текущим индивидуальным потребностям. Гастрономия предлагает неплохой вариант разнообразить будни.

При оценке предложения ресторана важную роль играет соотношение параметров "цена — оказываемая услуга". Клиент готов заплатить больше денег за услуги, от которых он лично получит наибольшую пользу. На выбор потребителя влияют сигналы, поступающие от разных органов чувств, следовательно, товары и услуги должны одновременно воздействовать на зрение, слух, органы осязания и обоняния, усиливая переживание. Задача гастрономии — учитывать это в своем предложении, причем ориентироваться на интересы разных групп потребителей, постоянно предлагая им что-то новое и необычное.

Имея в виду общую нехватку времени, ресторанный сервис должен ориентироваться и на мобильных клиентов. Потребитель вправе решать, когда, где и в какой форме получать пригото-

ленную еду. Задача ресторана — проявить гибкость, оказывать услуги в удобной для потребителя форме, "точно в срок", в нужном месте и в хорошей обстановке. Важную роль играют разнообразие предложения услуг, смелое размытие границ между кулинарными стилями и направлениями. Руководствуясь личными предпочтениями, каждый выбирает компоненты, привлекающие его в настоящий момент.

Ориентация сервиса на положительное переживание обслуживаемого будет и дальше расти. Гастрономия может предложить "сцену" для воплощения фантазий, соответствующих выбранному стилю жизни. Ранее упоминалось, что становится обычным семейный поход в ресторан. Кроме семьи как таковой объектом интереса сервиса являются "составные" семьи, в которые входят друзья, знакомые посетителей, а также различные целевые группы. Для социальных контактов необходимо создавать особые условия.

В гастрономии растет осознание питательно-физиологических свойств продуктов. В подходе глобального контроля за питанием большое значение придается составу блюд. Добракачественные еда и питье рассматриваются как положительные условия хорошего самочувствия. Каждому отдельно клиенту средствами гастрономии может обеспечиваться индивидуальная польза, отвечающая его ситуативным требованиям и ценностям.

Помимо собственно функции питания ресторан выполняет и развлекательную функцию. Услуги с преобладанием развлекательного характера предоставляются в определенный промежуток времени и ориентированы на определенный процесс. Для обитателей отеля это предложение по времяпрепровождению, в котором важнее сам процесс, чем результат. Польза связывается с приятным досугом в течение времени, отведенного для получения услуги.

Как уже отмечалось, материальные составляющие ресторанных услуг дополняются эмоциональными компонентами. Если первые носят, как правило, общий характер и проявляются через уменьшающуюся предельную полезность, то вторые благодаря их особенностям и неповторимости лишь условно заменяемы и создают для гостя позитивную, растущую со временем дополнительную полезность. Таким образом, переживания клиента превращаются в такой же товар, как и потребительские товары и услуги. В противоположность последним переживание по своей сути являются личными эмоциями, существуют исключительно в сознании людей — их эмоциональной, соматической, интеллектуальной и даже духовной сферах. Переживания двух людей никогда не бывают одинаковыми, так как в их основе — преломление инсцениро-

ванного события в сознании человека. Соответственно переживания являются психическими и психологическими компонентами, возникающими, когда гость входит в незнакомое ему когнитивное физическое и эмоциональное состояние. Чтобы переживание незнакомых ощущений оказалось приятным, посетителю необходима соответствующая поддержка обслуживающего персонала ресторана — до некоторой степени источника новых эмоций.

Развлекательное ресторанный предложение следует рассматривать с точки зрения содержания (что?) и предоставления (как?). Задача менеджмента качества услуг — создавать, подбирать, приобретать или самостоятельно разрабатывать подходящее интересное содержание услуги, чтобы, подготовив и преобразовав ее, предоставить клиенту.

В известных тематических ресторанах (например, "Планета Голливуд" или "Муви") еда и напитки имеют для клиентов прикладное значение, главное — развлекательная часть. Гости участвуют в предлагаемой инсценировке, испытывают воздействие на все органы чувств, взаимодействуют, ощущая себя частью системы, либо наблюдают за разворачивающимся рядом событием. Окружение при этом усиливает восприятие происходящего или даже является его неотъемлемым компонентом. Истинный продукт в данном случае — не еда и питье, а ощущение жизни. Сможет ли гость приобрести к философии ощущения жизни, зависит от менеджера ресторана, который должен любить своих гостей и быть открытым для собственного переживания ощущения жизни.

Ресторан — сложное, практически непрерывно работающее предприятие. Его успех зависит от качества действия и взаимодействия всех структур заведения, оцениваемых по следующим критериям:

- правильный выбор помещения для ресторана с точки зрения месторасположения;
- соответствие потенциальных условий уровню ресторана;
- безошибочный выбор концепции ресторана;
- соответствие внешнего и внутреннего дизайна концепции ресторана;
- качество меню;
- эффективная система учета и контроля;
- эффективная система менеджмента;
- соответствие профессиональной подготовки персонала уровню ресторана;
- качество сервиса и его соответствие уровню ресторана;

- безупречная работа службы снабжения или фирм-поставщиков;

- работа ресторана по особо оговоренным критериям.

Диагностика заведения по этим позициям вызывает недостатки, недоработки, упущения, которые необходимо исправить или учесть при реорганизации ресторана, разработке политики развития и совершенствования менеджмента качества продуктов и услуг ресторана.

11.2.2. Составные элементы качества услуг ресторана

Главная задача ресторана — удовлетворить потребности клиента, оправдать его ожидания. Если посетитель уходит недовольным, то все иные аспекты обслуживания теряют свою значимость.

Для рассмотрения проблемы качества предоставляемых услуг с точки зрения ресторана важно выделить три фазы:

- 1) предприсутствия гостя;
- 2) присутствия;
- 3) постприсутствия.

Первая фаза предполагает только косвенные контакты между гостем и предприятием: объявления, устные рекомендации, получение информации о ресторане из газет, визуальное наблюдение внешнего вида ресторана, резервирование стола. С накоплением информации у потенциального гостя создается определенное ожидание относительно услуг ресторана. На этой основе формируется решение потребителя, стоит ли посещать данное заведение. *Вторая фаза* — физическое вступление в процесс обслуживания: заказ питания, ожидание обслуживания, обслуживание, выбор дополнительных услуг. Это самый результативный этап. *Третья фаза* характеризуется тем, что после окончания визита в ресторан между гостем и продавцом услуги продолжается ряд контактов: вручение счета, визитной карточки предприятия, маленького меню, почтовой открытки или проспекта, которые должны напоминать о посещении ресторана.

Детализируя и конкретизируя производственный процесс ресторана с точки зрения качества услуг, можно акцентировать внимание на наиболее важных элементах.

♦ Встреча и размещение гостей ресторана

Как правило, гостей ресторана встречает метрдотель или (если такой должности в штате ресторана нет) бригадир официантов. Посетители приветствуют и приглашают в зал обслуживания. Вперед идет метрдотель, показывая гостям дорогу. Если свободных столов нет, то подсаживать вновь прибывших за частично

занятые столики можно лишь с разрешения сидящих и согласия пришедших гостей. Метрдотель подводит их к столу и, слегка отодвигая стулья, помогает рассаживаться сначала дамам, затем (слева от дам) их спутникам.

Официант подходит к гостю слева, предлагая меню, раскрытое на первой странице с фирменными блюдами. Меню вручается женщине, а если их несколько, — старшей из них. Если за столом только мужчины, предпочтение отдается старшему по возрасту, а среди военных — старшему по званию. На короткое время гостей оставляют одних, чтобы они имели возможность ознакомиться с ассортиментом блюд.

♦ Временные этапы предоставления услуг в ресторане*

Убедившись, что посетители определились с выбором, официант возвращается и принимает заказ. Если гости увлеклись беседой, можно вежливо поинтересоваться, готовы ли они что-либо заказать. Рекомендуемая позиция официанта — справа от посетителя, делающего выбор. При этом не следует касаться стола, стульев и нависать над посетителем. По желанию гостя официант может подсказать, какое блюдо выбрать. Для этого он должен хорошо знать меню ресторана и возможности производства, ориентироваться в разнообразном ассортименте закусок и фирменных блюд, знать характеристики блюд и винно-водочных изделий, а также сочетаемость блюд и напитков. Выбор алкогольных напитков осуществляется одновременно с основным заказом.

На данном этапе необходимо уточнить пожелания гостя, например: салат рыбный, мясной или овощной; солянка рыбная, мясная, жидкая или на сковороде; кофе черный или по-восточному и в каком количестве; стейк прожаренности бифштекса натурального и др. Официанту следует информировать посетителя, в течение какого времени исполняется заказ.

Исследования показали, что существуют временные рамки процесса обслуживания клиентов, соблюдение которых предупреждает недовольство клиентов (табл. 11.5).

Таблица 11.5

Оптимальные затраты времени на обслуживание гостей ресторана

Ресторанное среднее время, мин	Процесс обслуживания	Идеальное время, мин
1	2	3
4	Первый подход	1—2
3	Время между заказом и подачей напитка	1—2

* При подготовке данного материала было использовано издание: Осипов, В.П. Ресторанный бизнес в России / В.П. Осипов. — М., 2000.

Окончание табл. 11.5

1	2	3
10	Время между заказом и подачей закуски	5—10
21	Время между заказом и подачей основного блюда	15—25
6	Время между заказом и подачей десерта	3—5
7	Предоставление счета	1—2

Источники: Марвин, Б. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента / Б. Марвин. — М., 2002. (Серия "Современные ресторанные технологии").

В управлении предприятием питания нельзя недооценивать такой фактор качества и издержек, как время. Сокращение времени ожидания — условие оптимизации собственно рабочих процессов, но с точки зрения гостя данный фактор приобретает особое значение.

Для человека, который пришел в ресторан с одной целью — утолить голод, очень важно, чтобы его обслужили в течение короткого времени. Это следует учитывать, регулируя рабочие процессы предприятия питания. Когда сроки, указанные в табл. 11.5, не соблюдаются, гость проявляет нетерпение и недовольство. Его поведение может варьироваться в зависимости от фазы процесса предоставления услуги, причем лишь немногие временные интервалы поддаются объективному измерению, большинство из них субъективны, как и оценка гостем качества ресторанной услуги в целом.

Управление качеством обслуживания и рабочими процессами на предприятии питания предполагает организацию рабочего времени с ориентацией на потребителя. Предпосылкой этого процесса является подсчет и анализ соблюдения разумных сроков. Таким образом, формирование предложения, ориентированного на клиента, должно учитывать особенности гостей и основываться на прогнозе времени ожидания услуги с точки зрения гостей.

Можно выделить четыре временных этапа, которые проходит гость ресторана:

- прибытие к объекту питания;
- решение организационных вопросов;
- непосредственное потребление услуги;
- ожидание.

Время, затрачиваемое на прибытие к объекту питания, зависит от длины пути потребителя услуги к месту ее предоставления, интенсивности транспортных потоков. В идеальном слу-

чае это время должно быть минимальным, поскольку оно не приносит никакой пользы. Многое зависит от месторасположения ресторана, удобного или неудобного для клиентов, на которых он ориентирован. Кроме того, следует рассылать по факсу или электронной почте точное описание адреса в форме схемы, позаботиться о вывеске, табличках, указателях подъездных путей с обозначенными возможностями парковки для всех видов средств передвижения. Владельцы ресторанов должны стараться снижать время, потребное гостю на дорогу.

Время решения организационных вопросов — это минуты, потраченные на заказ столика или, например, оплату счета. Ресторатор имеет массу возможностей для оптимизации процесса обслуживания за счет сокращения длительности данного этапа. Современные средства платежа — дебетовые и кредитные карты, кассовые системы — дают возможность распределять индивидуальные счета в составе группы гостей, значительно укорачивают период решения организационных вопросов.

Время непосредственного предоставления услуги имеет решающее значение для оценки работы всего предприятия питания. Если удается оптимизировать этот период, то результатом становится предоставление услуги гостю и экономия его времени. Но если клиент ориентирован на реализацию процесса предоставления услуги в определенные сроки, то не обязательно прибегать к экономии времени.

Время ожидания складывается в основном за счет временных издержек на приготовление пищи. Оно обусловлено производственными мощностями ресторана, количеством посетителей в данный момент, технологией приготовления выбранного блюда и т.д. Насколько возможно, его следует сокращать, так как затраты времени на ожидание — важный качественный признак в глазах клиентов. И хотя ждать в течение всего процесса обслуживания — часть специфики данной отрасли, все же надо стараться, чтобы гость, заранее забронировавший столик, мог свободно воспользоваться им в положенное время, даже если ресторан переполнен. Он не должен подолгу ждать, пока его обслужат, подадут меню. Но и излишне поспешное предоставление услуг может насторожить: слишком быстрое приготовление блюда наводит на мысль, что оно либо вчерашнее, либо готовилось с нарушением технологий.

Общее время ожидания в процессе обслуживания должно быть минимальным. В ситуациях, когда простой неизбежен, надо постараться сделать ожидание клиента приятным. Оптимальное время ожидания зависит от восприятия индивидов, их опы-

та, почеркнутого в разных заведениях. Число посетителей в ресторане также играет большую роль. Если ресторан пользуется спросом, то гости, как правило, спокойно воспринимают более длительный период ожидания. Время как ограниченное благо может расцениваться по-разному. Посетитель, в распоряжении которого короткий отрезок обеденного перерыва, не склонен ждать, а отпускник, отдыхающий в компании друзей, располагает запасом свободного времени.

Разнообразные развлечения позволяют скрасить ожидание выполнения ресторанной услуги и в субъективном восприятии гостя представить его более коротким. Например, маленьким детям можно раздать игрушки, чтобы занять их между заказом и подачей блюда, это порадует и их родителей. Ожидание торжественной подачи блюд покажется более приятным за аперитивом. Проверенный прием — немедленная подача хлеба, бутербродов, печенья, минеральной воды. Это позволяет приглушить голод и жажду и сокращает ожидание заказа нового блюда. Если возникновение задержки связано с незаправлено принятым заказом, можно, чтобы исправить положение, предложить в виде компенсации какую-то закуску, чтобы гость не чувствовал себя ущемленным рядом с пирующими соседями, пока кухня заглаживает упущение официанта.

Желательно, чтобы ресторан выдерживал установленное в нем время ожидания. На многих гостей неопределенность периода ожидания влияет удручающе, негативно сказываясь на оценке качества услуги. Уместно указывать в меню предполагаемое время приготовления блюда, тем самым влияя на ожидания гостей и управляя ими. Метрдотель или официант может в неприужденной форме выяснить с помощью целевых вопросов, ограничены ли гости во времени. Ожидая, клиенты должны чувствовать, что о них помнят и заботятся. Персонал сферы услуг обязан разъяснять каждому гостю, почему и как долго нужно ждать определенного блюда, что послужило причиной задержки и что предпринимается, чтобы ускорить процесс.

♦ Главная услуга ресторана — еда и питье

Тот, кто хочет добиться успеха на рынке ресторанных услуг, должен правильно планировать и формировать политику ассортимента товаров и блюд ресторана.

В этой работе важно учитывать тенденции вкусов и предпочтений посетителей ресторана, дополняя стандартный ассортимент переменным выборочным, добиваясь разумного разнообразия с расчетом на индивидуальный спрос. Часто не объем, а привлека-

тельность и качество ассортимента имеют решающее значение для успеха ресторана.

Главная материальная гастрономическая услуга состоит в предоставлении еды и питья. Ассортимент ряда ресторанов имеет узнаваемую тематическую направленность (например, белорусская, французская, китайская кухня). Небольшие отклонения от стандарта придают ресторану пикантность и необычность.

На предпочтения потребителей оказывают влияние следующие факторы:

- социальные, культурные и религиозные (выбор здорового образа жизни и низкокалорийных блюд, этико-моральные принципы в области экологии и защиты животных, вегетарианство, мода, жизненный стиль и др.);
- технико-технологические (новые коммуникативные и информационные технологии, мобильность, бытовые технологии и др.);
- активная рекламная работа, связанная с конкуренцией в области ресторанного обслуживания гостей.

Благодаря этим факторам меню ресторанов очень изменилось за последние годы. Больше внимания уделяется не только вкусовым качествам блюд, но и содержанию в них питательных веществ, свежести продуктов, их разнообразию. Хорошее питание дополняется специализированным ассортиментом напитков, которые занимают значительный удельный вес в обороте ресторана (≈ 45 %).

♦ Культура обслуживания посетителей ресторана

Обращение с гостем — это тонкое искусство. Помочь клиенту сделать заказ, тактично сориентировать в выборе блюд, тонко похвалить его вкус, ненавязчиво проконсультировать по вопросу рационального питания — все это должны уметь делать работники ресторана. Им необходимо досконально знать не только ассортимент блюд и напитков, имеющихся в наличии, но и их рецептуру, происхождение, сезонность, способ приготовления и вкусовые свойства, а также возможность замены отдельных ингредиентов по просьбе гостей. Пожелания посетителей выполняются в возможно более полном объеме, ответы на вопросы даются в конкретной и уважительной форме. Особое внимание уделяется детям и пожилым людям. Инвалиды могут обслуживаться отдельно, если им не хочется привлекать к себе внимание присутствующих. Обслуживающий персонал хорошо характеризует знание иностранных языков.

Культура обслуживания — понятие многогранное. Рассмотрим его в разных аспектах.

Культура предварительных заказов. Клиенты могут по телефону заблаговременно заказать столик в ресторане. Менеджер или специально обученный работник, сняв трубку после третьего гудка, называет заведение, свое имя и фамилию, здоровается и принимает заказ. Обязательно записываются следующие сведения: имя и фамилия гостя, номер его телефона, планируемое количество гостей, дата и время исполнения заказа. Тактично выясняются некоторые вопросы, например, будут ли в компании некурящие, по какому поводу собираются люди. Обговариваются пожелания по оформлению стола.

Каждый ресторан по-своему сервирует столы, при этом придерживаясь установленных стандартов в отношении наличия столовых приборов, салфеток, специй, соблюдения правил санитарии. Все столы накрываются аккуратно и полностью, в одном секторе — одинаково.

Культура приветствия и приема гостей. Переступив порог ресторана, посетитель должен почувствовать себя желанным гостем: ему рады, его здесь ждут. Недопустимо, чтобы вошедший более полуминуты оставался незамеченным. Его приветствует ("добро пожаловать") руководитель службы сервиса либо равноценный работник, предлагает снять верхнюю одежду, помогает (если требуется) пристроить багаж. Как уже говорилось ранее, метрдотель или бригадир официантов приглашает посетителя пройти в зал, подсказывает, какие столы предназначены для курящих (либо некурящих), интересуется, доволен ли гость предложенным местом. На эту процедуру отводится не более трех минут. Если все столы заняты, клиента просят подождать, называя примерное время ожидания. Обязательное требование: приглашать можно только к чистому столу.

К детям проявляется повышенное внимание, их даже первыми приветствуют. Маленьким детям желательно предложить специальный детский стул либо подушку, их родителям — устройство для подогрева бутылочек с детским питанием. В ресторане желательно иметь запас детских игрушек и книжек с картинками для раскрашивания.

Культура обслуживания гостей за столом. Официант должен быть приветлив, но не болтлив, внимателен, но не навязчив. Для него важно поддерживать зрительный контакт со своими клиентами. Если гостю нужен совет, необходимо назвать не менее трех блюд на выбор. Конечно же, следует упомянуть о фирменных блюдах, представив их в самом выгодном свете. Если заказ гостя невозможно выполнить, нужно, извинившись, мотивировать отказ и предложить равноценную замену.

Напитки подаются на стол в течение двух минут после заказа, вино — в течение пяти минут. В обеденное и вечернее время всем гостям подается теплый хлеб с маслом.

Как правило, сначала принимается заказ у дам, они же обслуживаются в первую очередь (однако при этом принимаются во внимание обычаи различных культур). Обслуживающий персонал должен быть внимателен к нуждам гостей и по возможности — к их дополнительным пожеланиям. Когда выбор блюд сделан, работник благодарит клиентов за сделанный заказ.

Подача блюд — дело тонкое, требующее правильной последовательности. Важно не перепутать заказы гостей и постараться обойтись без дополнительных уточнений. Закуски подаются в течение семи минут после заказа, а если они не предусматривались, то главное блюдо приносит через десять минут (кроме случаев, когда в меню указано другое время).

Во время подачи блюд официант называет их, упоминая об уточненных дополнительных пожеланиях. После приноса основного блюда он желает гостям приятного аппетита. Спустя три минуты уместно поинтересоваться, довольны ли клиенты едой. В это же время им наливают напитки.

Посуду убирают в течение трех минут по завершении трапезы. Хлеб, масло и хлебницу уносят, когда съедено главное блюдо. Использованные столовые приборы заменяются чистыми перед выносом следующего блюда, которое подается в течение пяти минут после предыдущего.

Десерты и мороженое предлагаются после основных блюд, причем во время обеда — в течение двух минут, а в вечернее время — в наиболее уместный, на взгляд работника, момент, но не позже семи минут.

Дети обслуживаются в первую очередь, и их тарелки (если необходимо) убираются заблаговременно. Семьям с детьми дополнительно предлагают детское меню, предоставляют возможность заказать половинные порции.

Официант ресторана должен изучить ассортимент напитков и вин, чтобы уверенно держаться при их заказе, помочь гостю сориентироваться в карте вин и выбрать напитки, гармоничные заказанным блюдам.

Напитки подогреваются либо охлаждаются согласно специальным стандартам и подаются в соответствующей посуде и обязательно чистой стеклянной посуде. При подаче пива, коктейлей и фруктовых соков используется бумажная подставка. Минеральная вода и легкие напитки должны быть холодными. По желанию заказчика ему могут принести лед либо лимон.

Вина на розлив подаются в графинах. Если заказана бутылка, она открывается в присутствии гостя, и ему предлагается попробовать напиток. Перед откупориванием новой бутылки вина ее показывают клиенту в целях контроля. Всякий раз для пробы вина используется свежий бокал. В течение трапезы официант перед каждым блюдом подливает вино, заметив, что бокал на две трети пуст. Для развоза напитков используются подносы.

Культура обслуживания, связанная с процессом оплаты. Счет гостя открывается с момента принятия первого заказа и доплатывается в течение всего периода обслуживания. Официант несет ответственность за точное соответствие содержания счета потребленным продуктам. Приносить счет полагается по требованию посетителя, в течение трех минут после его обращения.

Счет предьявляется в чистой папке. Официальная справка (распечатка машинного текста без рукописных исправлений) подается гостю без его просьбы. Поведение официанта должно оставаться безупречным. Можно любезно поинтересоваться, оправдал ли ресторан ожидания посетителя. Комментарии гостя передаются начальнику. Процесс оплаты (особенно кредитными картами) должен занять не более трех минут.

Прощание и рассмотрение жалоб. Метрдотель и официант прощаются с каждым гостем в отдельности, проявляя дружелюбие, галантность. При необходимости посетителя провожают к выходу, помогают открыть дверь. Освободившийся стол в течение четырех минут должен быть подготовлен к приему следующего посетителя.

Не всегда посещение ресторана проходит гладко, поэтому работники, непосредственно контактирующие с клиентом, должны владеть методикой рассмотрения жалоб и претензий. Претензии рассматриваются немедленно, жалобы выслушиваются внимательно и с пониманием. В любом случае перед клиентом следует извиниться. Нанесенный ущерб возмещается согласно стандартам заведения. Если извинений работника и возмещения ущерба посетителю недостаточно, то следует вызвать лицо, уполномоченное решать конфликты. Об инциденте оповещается вышестоящее начальство. Письменные жалобы разбирает руководитель ресторана либо главный менеджер. Ответ дается клиентам в течение недели.

♦ Оформление (дизайн) помещения и атмосфера ресторана

К *дизайну* ресторанов следует подходить с учетом современных тенденций и возможностей, учитывая наработки лучших европейских брендов, но в то же время заботясь о своеобразии и оригинальности. Элегантный респектабельный ресторан, в каж-

дую пору года предлагающий неповторимый уют и комфорт, не может не притягивать посетителей.

По дизайну ресторана легко догадаться об уровне сервиса в нем, сделать заключение о качестве блюд и обслуживания. По оформлению практически безошибочно можно определить, к какому классу относится ресторан, предлагает ли он быстрое питание или рассчитан на состоятельных посетителей-гурманов.

Специальные элементы дизайна — своеобразные сигналы, посылаемые, чтобы привлечь внимание "своего" клиента, вызвать у него определенное настроение, дать понять, что именно здесь ему будут рады и учтут его индивидуальные предпочтения. Зрительные впечатления приводят в действие эмоциональные, познавательные и физиологические реакции, которые целенаправленно воздействуют на поведение человека.

Дизайн ресторана влияет и на атмосферу, в которой работают его сотрудники, следовательно, опосредованно он формирует их поведение, которое должно соответствовать целям предприятия.

Оформление может заряжать человека активной энергетикой, возбуждать или настраивать на лирико-романтический лад. Атмосфера играет важную роль в гастрономическом процессе как потребления, так и оказания услуги. Это следует учитывать в подходе к выбору стиля заведения.

Чаще всего для помещений выбирают светлые краски и мягкое, но достаточно яркое освещение. В тон им заказывают мебель, обязательно удобную, привлекательную и надежную. Все это, а также фоновая музыка и световые эффекты создают уютную и спокойную обстановку. Важно, чтобы однажды созданная атмосфера сохранялась: нужный уровень освещенности в течение суток поддерживался с помощью регулятора света, спокойная негромкая музыка звучала на протяжении всего дня, шум из кухни не достигал ушей посетителей.

Своеобразными элементами оформления и одновременно предметами рекламы выступают бутылки с вином, вазы с фруктами, блюда с сэндвичами и пирогами. Богатый выбор подчеркивает солидность ресторана и непременно замечается знатоками. А аппетитные фрукты и румяная выпечка за стеклянной витриной должны побуждать клиентов активнее делать заказы либо покупать продукты на вынос. В этом случае дизайн упаковки должен быть фирменным.

Ничто не влияет на клиента ресторана так негативно, как единообразное, начисто лишненное оригинальности оформление.

С помощью необычного дизайна удается привлечь новые группы клиентов, в особенности молодежь, которая связывает с

рестораном ожидания еще не изведанных впечатлений. Рестораны должны учитывать человеческую потребность в переменах, новизне. В оформлении можно обыграть колорит местности, ее достопримечательности, способные вызвать интерес публики. Современные мотивы, органично вплетенные в классический стиль, делают концепцию оформления более долговечной. Декоративные элементы позволяют оживить дизайн ресторана, приблизить его к последним тенденциям в моде.

Нет ничего плохого, если в ресторане присутствуют одновременно несколько стилей, соответствующих различным гастрономическим концептам. Но они не должны встречаться: пусть каждый останется в отведенном ему секторе (быстрое обслуживание, кафе на первом этаже для обедов или подников и др.).

Комбинация различных форм обслуживания предоставляет клиенту больше свободы выбора (самообслуживание, быстро с небольшим меню, простые блюда и быстрый сервис). Концепция оформления во всех случаях должна основываться на кулинарной привлекательности. Гастрономические особенности ресторана влияют на планировку его кухни и даже оснащенность специальным оборудованием. Но если в оформлении разнообразие допустимо, то в вопросе технического оснащения желательно придерживаться стандартов, упрощающих внедрение схожих изменений во всех заведениях системы одновременно.

Атмосфера ресторана является критическим элементом процесса оказания услуги. Она создается сочетанием пространства, обстановки и различных декоративных элементов и воздействует на все органы человеческого восприятия.

Наиболее важными факторами при оформлении ресторана являются:

- визуальные;
- звуковые;
- обонятельные;
- осязательные.

Визуальное восприятие чувствительно к размеру, цвету, освещенности, формам и стилям оформления ресторана. Использование в освещении помещения специальных визуальных эффектов рассчитано на создание у человека определенного настроения. Так, рестораны высшей категории в особых случаях зажигают свечи.

Соотношение пространства и расстояния между находящимися в помещении людьми также имеет большое влияние на самочувствие каждого отдельного гостя. Сочетание материалов (как, например, металла, древесины, стекла, камня, ткани) во многом определяет климат в помещении. Тон задают преобладающие ма-

териалы и основной фон. Благодаря использованию подвижных площадок и передвижных стен можно изменять структуру и форму помещения в необходимых случаях. Атмосферу камерности создает камин.

Звуковое восприятие определяется уровнем, а также видом шума, громкостью музыки и других звуков. Фоновая музыка может воздействовать расслабляюще или возбуждающе. Разные люди относятся к шумам и акустическим сигналам по-своему. Уровень шума в помещении может восприниматься до определенной пороговой величины как вполне бодрящий, однако с увеличением интенсивности — как очень неприятный или даже невыносимый. Целенаправленные архитектурные приемы позволяют ограничивать и регулировать акустику.

Обоняние настроено на положительное восприятие ароматов, ассоциирующихся со свежестью и чистотой. Большинство людей с удовольствием вдыхают запахи свежемолотого кофе, еще теплого хлеба. Новая концепция ресторана сознательно использует этот аспект оформления. Аромат определенного блюда может воскрешать в памяти картинки из детства, которые дороги людям. Однако запах жира или дыма действует раздражающе, а в крайнем случае — даже отталкивающе. В этой связи необходимо позаботиться о вентиляции, чтобы чад из кухни не попал в зал. Кроме того, следует минимизировать количество мест для курящих. В ряде стран введен полный запрет на курение в ресторанах.

Осязательный фактор здесь рассматривается с точки зрения реакции человека на использованные при оформлении внутреннего пространства материалы со специфическими состояниями поверхности и прочностью (например, кожаная обивка стульев предпочтительнее искусственной, бумажные салфетки — матерчатых). Для хорошего физиологического самочувствия гостя важны оптимальные комнатная температура и влажность воздуха. В наше время они могут контролироваться мощным кондиционером.

Планировка помещений, расстановка мебели, использование технических вспомогательных средств и всевозможного оборудования имеют значительное влияние на способность персонала качественно выполнять свои задачи в процессе оказания услуги. Контекст услуги облегчает или затрудняет социальное взаимодействие сотрудников и гостей или их отдельных групп между собой. Важна "упаковка" услуги ресторана.

Отдельные элементы оформления услуги (например, помещения, инструменты, вспомогательные средства и одежда персона-

ла и др.) кроме прямого назначения выполняют коммуникативные задачи.

Планируя оформление ресторана, менеджер должен определить, насколько рабочие зоны "включаются" в зал ресторана. Переход между областью приготовления пищи и областью потребления блюд гостями необходимо четко разграничить и пространственно разделить (исключение — рестораны, выбравшие открытую концепцию, согласно которой гостю намеренно демонстрируют работу кухни). В то же время следует использовать возможности гибких планировок. Имеющиеся помещения должны относительно просто трансформироваться. В часы перегрузки ресторана гибкое деление позволяет удержать гостя, для которого не нашлось места в зале. Его приглашают посидеть в соседнем баре за аперетивом или в холле — за чашечкой кофе, пока освободится столик в ресторане. Через пространственное разграничение частей предприятия с различными атмосферными зонами можно по-разному организовать работу в различные часы. Пребывание в ресторане в течение двух или более часов может утомить, и шумы покажутся слишком громкими, стулья — неудобными, цвета — назойливыми, освещение — тусклым, запахи — отталкивающими. Иными словами, потребительское восприятие формируется в течение всего посещения, начиная от первого впечатления при входе в ресторан и заканчивая настроением при выходе после длительного пребывания. Эмоциональные реакции на определенные элементы оформления при этом могут диаметрально измениться.

Внешний вид сотрудников, которые непосредственно контактируют с клиентом, также сообщает определенную информацию о ресторане. Принятый на предприятии дресс-код является одновременно "языком одежды". Единый стиль как составная часть корпоративного дизайна воздействует на сотрудников, формируя корпоративное поведение. Униформа дисциплинирует персонал, способствует его отождествлению с целями, требованиями и внутренними стандартами предприятия и таким образом помогает выработать лояльность к единой точке зрения. Работники ощущают принадлежность к одной команде и в большинстве своем — потребность следовать принципам предприятия, что положительно сказывается на качестве обслуживания клиентов.

Еще недавно спецодежда, полагающаяся персоналу сферы общественного питания, выглядела довольно скучно. В последние годы рестораторы отказались от стереотипов и взамен классической черно-белой формы и кухонных колпаков заказывают одежду, которая по цвету, крою и аксессуарам отвечает тенденциям в

моды, радует глаз как работников, так и клиентов. При этом форма практична, ее детали функциональны и поддерживают имидж предприятия. Заимствование отдельных спортивных мотивов (футболки, бейсболки) для экипировки работников кухни вполне оправдало себя.

Со вкусом оформленный ресторан формирует у гостя положительные эмоции, вызывает желание посетить его снова. В приятной обстановке и работается с "огоньком", что благотворно отражается на производительности труда сотрудников и их взаимоотношениях с гостями.

♦ Дополнительные услуги для гостей ресторана

Продуманная ресторанный политика способствует интеграции дополнительных услуг обслуживания гостя в основную деятельность ресторана. Так, к выгоде и заведения, и его клиентов в ресторане может производиться продажа билетов на различные культурные мероприятия, а в соответствии с концепцией "магазин в магазине" — всевозможные товары. Предложение ресторана может комбинироваться и с информационными услугами. Самая простая форма — широкий выбор газет, журналов и других изданий, намного более сложная — Интернет- или кибер-кафе, ставшие сегодня приметой крупных городов. По специально оборудованному компьютерному терминалу с прямым доступом в Интернет гость получает либо отправляет электронную почту, вступает в контакт с друзьями и знакомыми, узнает новости, отдыхает за компьютерными играми. Некоторые Интернет-кафе предлагают наряду с web-доступом услуги ксерокса, факса или сканера.

Ранее уже упоминалось о предоставлении детям, пришедшим с родителями в ресторан, игрушек и альбомов для раскрашивания. Более взрослые клиенты могут коротать время в ожидании выполнения заказа за подписыванием оригинальной почтовой открытки, купленной здесь же. Им также можно предоставить почтовую бумагу и конверты (хорошо бы, чтобы с фирменным логотипом ресторана).

Предложение безалкогольных напитков водителям туристических автобусов за счет заведения — пример дополнительной услуги, которая позволяет привлекать туристические группы. В некоторых ресторанах устанавливают стол с подарками, когда принимают заказ на обслуживание свадьбы или дня рождения. В таких случаях бывают уместны особый пирог и фотографирование "поларондом". Такие услуги подчеркивают торжественность и неповторимость события, причем связанные с ними дополнительные затраты невелики. Все это выгодно выделяет ресторан в ряду конкурентов.

Кстати, предложение определенных услуг и товара (например, журналов или туалетных принадлежностей для ваннных комнат) может приносить ресторану материальную выгоду, если об условиях заранее договориться с их производителями, также заинтересованными в рекламе своего бренда.

Исследуя причины, по которым люди приходят в ресторан, можно найти оригинальные подходы к индивидуальным потребностям гостя и предложить ему дополнительные услуги. Еще недавно были новшеством, но со временем стали обыденными обслуживание вечеринок, обеспечение доставки продуктов клиенту, а также организация и обслуживание специальных событий.

♦ Меню как элемент качества услуг ресторана

Меню ресторана — один из самых важных коммуникативных инструментов, обеспечивающих продажу его основного продукта. Гость, как правило, не может судить о качестве блюд до их потребления, ему приходится полагаться на информацию в меню. От того, как представлено блюдо, зависит ожидания клиента и его выбор, а значит, прибыль ресторана. Тем важнее применение правильных семантических кодов и выражений при построении меню.

Художественное оформление, полиграфическое исполнение, текстовое содержание, иллюстрации, специальные графические элементы, последовательность представления блюд — все это важные факторы, воздействующие на процесс коммуникации с гостем и опосредованно — на политику продаж ресторана.

Внешний вид меню влияет на первое впечатление о заведении и атмосферу, в которой совершается заказ. Имеет значение все: цвет и материал обложки, качество бумаги, разборчивость и яркость шрифта. Но, конечно же, главное — это содержание. Необходимо, чтобы оно соответствовало предложению (например, вино должно быть гармонично определенному блюду).

Меню — это фирменный проспект, рекламирующий как кулинарные достижения ресторана, так и его дополнительные возможности (досуговые предложения для взрослых и детей, подарочные талоны, организация вечеринок, обслуживание (в том числе выездное) банкетов). Во введении к изданию целесообразно рассказать о философии предприятия, его истории. Желательно включить в меню тематические рубрики, например "Рекомендация шефа", "Фирменные блюда заведения". Учитывая возможность влияния на спрос определенных категорий клиентов, следует с помощью графики рекламировать привлекательные для гостей и выгодные для ресторана товары, с тем чтобы увеличить число их продаж.

Если в ресторане бывают иностранцы, то меню желательно разрабатывать на нескольких языках: это облегчит коммуникацию и подчеркнет расположение к данной категории гостей. Специальное меню для детей, учитывающее предпочитаемые маленькими клиентами блюда, увеличит товароборот ресторана.

Некоторые новые блюда не находят спроса, поскольку гостю не известно, что скрывается за многообещающим названием. Но если в меню раскрыть его рецептуру, это поможет продаже.

Каким бы привлекательным ни было меню, не оно — главное в ресторанном сервисе. Персонал, оказывающий услугу, является ключевым звеном всего процесса, и во многом от него зависит роль, которую играет такой элемент продажи, как меню. Работники ресторана должны периодически проводить специальные ценовые акции, осуществлять сезонное продвижение товаров с определенной тематикой. А меню используется как дополнительный инструмент в коммуникативных и маркетинговых целях.

Вопросы для самоконтроля знаний

1. Раскройте понятие и содержание качества услуг гостиницы.
2. Представьте модель качества услуг отеля.
3. Охарактеризуйте отношения, оказывающие влияние на качество услуг в отеле.
4. Какие факторы влияют на впечатления клиентов гостиницы от обслуживания?
5. На каких критериях основывается классификация элементов обслуживания с точки зрения качества и удовлетворения нужд потребителей гостиничной услуги, предложенная А. Кедоттом и Н. Терджен?
6. Из каких источников черпает потребитель услуг отеля информацию об ожидаемом качестве обслуживания?
7. Охарактеризуйте: а) потенциальное качество услуг отеля; б) качество процесса обслуживания клиентов; в) итоговое качество.
8. Какие компоненты должны рассматриваться при анализе качества услуг, предлагаемых гостиницей?
9. Назовите объекты анализа политики комфорта в гостинице.
10. В чем суть организационной культуры отеля?
11. Охарактеризуйте четыре основных типа организационной культуры гостиницы.
12. Назовите и прокомментируйте факторы, влияющие на развитие организационной культуры отеля.
13. Представьте элементы коммуникационного процесса гостиницы.

14. Из каких источников можно получать прямые сведения об отеле?

15. Расскажите о функциях и инструментах работы отеля с общественностью.

16. Каковы основные мотивы покупателей гостиничных услуг?

17. Охарактеризуйте факторы влияния (внутри- и межличностные) на поведение потребителей гостиничных услуг.

18. Поясните принцип модели Мак-Клери. Как с ее помощью менеджер отеля может улучшить обслуживание клиента?

19. В чем суть процесса принятия решения клиентом при выборе гостиницы?

20. Сформулируйте главную цель менеджмента претензий клиентов отеля.

21. Расскажите о двух основных направлениях менеджмента претензий клиентов отеля: а) непосредственном менеджменте претензий клиентов; б) косвенном менеджменте претензий клиентов.

22. Каковы подходы к качеству продуктов и услуг ресторана? Назовите основные направления менеджмента качества услуг ресторана (менеджмента процесса). По каким критериям проводятся анализ и оценка деятельности ресторана с точки зрения менеджмента качества?

23. Расскажите об основных фазах рассмотрения проблемы качества с точки зрения ресторана.

24. Назовите основные элементы (слагаемые) качества услуг ресторана.

25. Что включает в себя культура обслуживания посетителей ресторана?

26. Какое влияние на менеджмент качества услуг ресторана оказывают оформление (дизайн) и атмосфера ресторана?

27. Какие дополнительные услуги может предложить ресторан гостям отеля?

28. Расскажите о меню как элементе качества услуг ресторана.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Характеристика средств размещения гостей

Средства размещения — помещения, имеющие не менее пяти номеров и используемые предприятиями различных организационно-правовых форм и индивидуальными предпринимателями для временного проживания туристов; **номер** в средстве размещения — одна или несколько комнат с мебелью, оборудованием и инвентарем для временного проживания гостей.

Номерной фонд — общее количество номеров (мест) средства размещения.

Знак категории гостиницы и другого средства размещения — форма доведения до потребителей и других заинтересованных сторон информации об аттестации гостиницы (другого средства размещения) на соответствие определенной категории. Графически знак категории гостиницы (другого средства размещения) представляет собой совокупность от одной до пяти пятиконечных звезд правильной формы произвольного размера.

Гостиница — предприятие, предназначенное для временного проживания гостей.

Отель — предприятие для размещения гостей с пунктами продовольственного снабжения и питания.

Мотель — гостиница, расположенная вблизи автомобильной дороги.

Сюит — номер в средстве размещения площадью не менее 75 м², включающий три и более жилые комнаты (гостиную-столовую, кабинет и спальню), с нестандартной широкой двуспальной кроватью (200 см x 200 см) и дополнительным гостевым туалетом.

Люкс — номер в средстве размещения площадью не менее 35 м², состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни) и рассчитанный на проживание одного-двух человек.

Апартамент — номер в средстве размещения площадью не менее 40 м², состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной-столовой, спальни) и имеющий кухонное оборудование.

Студия — однокомнатный номер в средстве размещения площадью не менее 25 м², рассчитанный на проживание одного-двух человек и имеющий планировку, которая позволяет использо-

вать часть помещения в качестве гостиной, либо столовой, либо кабинета.

Номер первой категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной-двумя кроватями и санузла (ванна либо душ, умывальник и унитаз), рассчитанный на проживание одного-двух человек.

Номер второй категории — рассчитанный на проживание одного-двух человек номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной-двумя кроватями, а также а) неполного санузла (умывальник, унитаз) в номере; б) полного санузла в блоке из двух номеров.

Номер третьей категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, а также: а) неполного санузла (умывальник, унитаз); б) полного санузла в блоке из двух номеров. Площадь определяется из расчета 6 м^2 на одного проживающего в здании круглогодичного функционирования либо $4,5 \text{ м}^2$ — в зданиях сезонного функционирования.

Номер четвертой категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих и с умывальником. Площадь определяется из расчета 6 м^2 на одного проживающего в зданиях круглогодичного функционирования либо $4,5 \text{ м}^2$ — в зданиях сезонного функционирования.

Номер пятой категории — номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты без умывальника (либо с умывальником в коридоре) с количеством кроватей по числу проживающих. Площадь определяется из расчета 6 м^2 на одного проживающего в зданиях круглогодичного функционирования либо $4,5 \text{ м}^2$ — в зданиях сезонного функционирования.

Гостевой дом — средство размещения гостей в комнатах квартирного типа с различным уровнем сервиса.

ЛИТЕРАТУРА

- Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. — СПб.: Союз, 2002.
- Александрова, А.Ю. Международный туризм: учеб. пособие для вузов / А.Ю. Александрова. — М.: Аспект Пресс, 2001.
- Барановский, В.А. Официант-бармен: учеб. пособие / В.А. Барановский. — Ростов н/Д: Феникс, 2000.
- Беляцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. — Минск: Новое знание, 2001.
- Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. — Минск: БГЭУ, 2006.
- Берков, Б.В. Деловым людям и гостеприимным хозяевам / Б.В. Берков. — Ростов н/Д: Феникс, 1995.
- Богушева, В.И. Бары и рестораны / В.И. Богушева. — Ростов н/Д: Феникс, 1998.
- Большакова, А.В. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Большакова. — СПб.: Питер, 2000.
- Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учеб. пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
- Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: пер. с англ. / Р.А. Браймер. — М.: Аспект Пресс, 1995.
- Браймер, Р.А. Рабочие и служащие как активы предприятий: пер. с англ. / Р.А. Браймер. — М.: ЮНИТИ, 2004.
- Бурчакова, М.А. Менеджмент: учеб. пособие / М.А. Бурчакова. — М.: РУДН, 2006.
- Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учебник / А.В. Бусыгин. — М.: Финпресс, 2000.
- Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. — М.: ИНФРА-М, 2003.
- Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект: Велби, 2004.
- Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2006.
- Вишнякова, Н.Ф. Конфликт — это творчество? / Н.Ф. Вишнякова. — Минск, 1996.
- Гаранин, Н.И. Менеджмент безопасности в туризме и гостеприимстве: учебник / Н.И. Гаранин. — М.: Сов. спорт, 2005.
- Гаранин, Н.И. Менеджмент туристской и гостиничной анимации: учеб. пособие / Н.И. Гаранин. — М.: Сов. спорт, 2004.
- Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. — М.: ЮНИТИ, 2003.
- Герчикова, И.Н. Менеджмент: практикум / И.Н. Герчикова. — М.: ЮНИТИ, 2005.

- Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для студентов экон. спец. вузов / В.В. Глухов. — 3-е изд. СПб.: Питер, 2005.
- Гончаров, В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.И. Гончаров. — Минск: Современ. шк., 2006.
- Гостиничный и туристский бизнес / под ред. А.Д. Чудновского. — М.: Асоп. авт. и изд. "Тандем", 1998.
- Дафт, Р. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Дафт. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2006. (Классика МВА).
- Дворниченко, В.В. Организация экскурсионной деятельности: учеб. пособие / В.В. Дворниченко, Н.В. Савина. — М.: МЭСИ, 2000.
- Джеймс, Р. Эбби. Конгрессное обслуживание: пер. с англ. / Р. Эбби Джеймс. — М.: ЮНИТИ, 2004.
- Диас, П.Е. Контракты на управление: пер. с англ. / П.Е. Диас. — М.: ЮНИТИ, 2004.
- Друкер, П.Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. — М.: ФАИР-ПРЕСС : Грайд, 2001.
- Журавлев, П.В. Менеджмент персонала: учеб. пособие для студентов экон. спец. / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2004.
- Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебник / Н.А. Зайцева. — М.: Академия, 2003.
- Зинов, В.Г. Менеджмент инноваций: кадровое обеспечение / В.Г. Зинов. — М.: Дело, 2005.
- Исмаев, Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: учеб. пособие / Д.К. Исмаев. — М.: Моск. акад. турист. и гостинич.-рестор. бизнеса при Правительстве Москвы, 2000.
- Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма: учебник / Н.И. Кабушкин. — Минск: Новое знание, 2006.
- Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — Минск: Новое знание, 2006.
- Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. — Минск: Новое знание, 2002.
- Квартальнов, В.А. Туризм: учебник / В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2001.
- Квартальнов, В.А. Туризм: теория и практика: избр. тр.: в 5 т. / В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 1998.
- Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2003.
- Ковел, П.К. Управление номерным фондом: пер. с англ. / П.К. Ковел. — М.: ЮНИТИ, 2004.
- Косинская, С.В. Менеджмент: учеб. пособие / С.В. Косинская. — Минск: Веды, 2001.
- Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов: пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
- Краченко, А.И. История менеджмента: учеб. пособие / А.И. Краченко. — М.: Академпроект, 2000.
- Кредисов, А.И. История учения менеджмента: учеб. пособие / А.И. Кредисов. — Киев: ВИРА-Р, 2000.

- Кусков, А.С. Менеджмент транспортных услуг. Туризм: учеб. пособие / А.С. Кусков. — М.: Рос. консулт, 2004.
- Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: учебник: пер. с англ. / Ж.Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2005.
- Лафта, Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие: пер. с англ. / Дж.К. Лафта. — М.: КноРус, 2004.
- Лесник, А.Л. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. — М.: Интеллуниверсал, 2000.
- Марвин, Б. Маркетинг ресторана: как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане / Б. Марвин. — М.: Изд-во Жигульского (ООО "Современ. рознич. и рестор. технологии"), 2002.
- Масленникова, Н.П. Менеджмент в инновационной сфере: учеб. пособие / Н.П. Масленникова. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.
- Менеджмент: учеб. пособие / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. — М.: ЮНИТИ, 2005.
- Менеджмент: учеб. пособие / под ред. В.И. Подлесных. — СПб.: Бизнес-пресса, 2002.
- Менеджмент: учеб. пособие / под ред. Г.Б. Казначевской. — Ростов н/Д: Феникс, 2000.
- Менеджмент туризма: учеб. пособие / авт.-сост. И.В. Зорин. — М.: РМАТ, 1998.
- Менеджмент туризма: основы менеджмента: учебник. — М.: Финансы и статистика, 2002.
- Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1996.
- Мишурова, И.В. Менеджмент профессиональных услуг: стратегия и тактика: учеб.-практ. пособие / И.В. Мишурова. — М.: Ростов н/Д: МАРТ, 2004.
- Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник / Н.К. Моисеева. — М.: Финансы и статистика, 2001.
- Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник для нач. проф. образования / под ред. А.Ю. Лапина. — М.: ПрофОбрИздат, 2001.
- Организация и управление гостиничным бизнесом: учебник / под ред. А.Л. Лесника, И.П. Мацницкого, А.В. Чернышева. — М.: Интеллуниверсал, 2000.
- Организация и управление гостиничным бизнесом: учебник / под ред. А.Л. Лешко, А.В. Чернышева. — М.: Изд. дом "Альпина", 2001.
- Осипов, В.П. Ресторанный бизнес в России / В.П. Осипов. — М.: Рос. консулт, 2000.
- Папирян, Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны / Г.А. Папирян. — М.: Экономика, 2000.
- Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособие / В.Б. Ременников. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- Ресторанный бизнес в России: справ. ресторатора / под общ. ред. С.Л. Ефимова. — М.: Рос. консулт, 2000.
- Розова, Н.К. Менеджмент качества: учеб. пособие / Н.К. Розова. — СПб.: Вектор, 2005.
- Рузерфорд, Д.Г. Инженерная служба гостиницы: пер. с англ. / Д.Г. Рузерфорд. — М.: ЮНИТИ, 2004.

Стадник, А.А. Технология приема и обслуживания туристов в гостинице: обобщение зарубежного опыта / А.А. Стадник. — М.: Высш. шк. по туризму и гостинич. хоз-ву, 1995.

Томас, Дж. Договор франшизы в индустрии гостеприимства: пер. с англ. / Дж. Томас. — М.: ЮНИТИ, 2004.

Туризм и гостиничное хозяйство: учеб. пособие / под. ред. Л.П. Шматько. — М.: Ростов н/Д: ИКЦ "Март", 2003.

Уокер, Дж. Р. Введение в гостеприимство: учеб. пособие: пер. с англ. / Дж.Р. Уокер. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Усов, В.В. Организация обслуживания в ресторанах: практ. пособие / В.В. Усов. — М.: Высш. шк., 1990.

Уткин, Э.А. Менеджмент: учеб. для вузов / Э.А. Уткин. — М.: ТЕИС, 2003.

Федцов, В.Г. Культура сервиса: учеб.-практ. пособие / В.Г. Федцов. — М.: ПРИОР, 2000.

Шадрин, А.Д. Менеджмент качества: от основ к практике / А.Д. Шадрин. — М.: Терек, 2005.

Учебное издание

Кабушкин Николай Иванович

Управление гостиницами и ресторанами

Учебное пособие

Ответственный за выпуск *Т.В. Чайковская*

Редактор *Г.Т. Терентьева*

Корректор *Е.И. Кожушко*

Технический редактор *О.В. Амбарцумова*

Компьютерный дизайн *В.Г. Захарчена*

Подписано в печать 29.10.2008. Формат 84x108¹/₃₂. Гарнитура SchoolBook. Офсетная печать. Усл. печ. л. 21,8. Уч.-изд. л. 30,0. Тираж 1500 экз. Заказ 3035.

УО "Белорусский государственный экономический университет".

Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.

220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано с готовых диапозитивов заказчика в РУП "Издательство "Белорусский Дом печати".

Лицензия полиграфическая № 02330/0131528 от 30.04.2004.

220013, Минск, просп. Независимости, 79.