

М. А. ЁХИНА

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ГОСТИНИЦАХ

Допущено

*Экспертным советом по профессиональному образованию
в качестве учебного пособия для использования в учебном процессе
образовательных учреждений, реализующих программы
среднего профессионального образования*

4-е издание, стереотипное



Москва

Издательский центр «Академия»

2012

УДК 64.024.1(075.32)
ББК 65.432я723
Е933

Рецензенты:

председатель предметно-цикловой комиссии Подольского колледжа
сервиса *Т. И. Шальнева*;
начальник службы приема и размещения отеля «Балчуг Кемпински»
(г. Москва) *А. А. Горбунова*;
преподаватель спецдисциплин Московского колледжа
сферы услуг № 29 *О. Г. Мильвид*

Ёхина М.А.

Е933 Организация обслуживания в гостиницах : учеб. пособие
для студ. учреждений сред. проф. образования / М.А. Ёхина. —
4-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2012. —
208 с.

ISBN 978-5-7695-8946-1

Рассмотрены организация гостиничного сервиса, ее состояние в Российской Федерации на современном этапе, основные функции и состав служб гостиницы, обслуживание гостей с момента приема и размещения до их выезда из гостиницы. Освещены технология работы различных подразделений и служб гостиницы, использование компьютерных программ для обеспечения хозяйственной деятельности гостиниц. Приведены образцы документов, используемых в гостиницах.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования.

УДК 64.024.1(075.32)
ББК 65.432я723

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Ёхина М.А., 2008

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2008

ISBN 978-5-7695-8946-1

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2008

ПРЕДИСЛОВИЕ

В связи с бурным развитием гостиничного бизнеса в нашей стране возрастают требования к качеству подготовки персонала гостиниц среднего звена. Базовыми дисциплинами при обучении по специальности «Гостиничный сервис» в системе среднего специального образования являются «Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах» и «Информационные технологии в профессиональной деятельности». Практика преподавания этих дисциплин показала, что в настоящее время учебно-методической литературы, без которой невозможно полноценное обучение, не хватает. Отдельные вопросы организации работы гостиниц освещаются в многочисленных специализированных изданиях, доступных лишь узкому кругу специалистов.

Целью данного учебного пособия является обобщение и рассмотрение вопросов организации технологического цикла работы гостиниц с учетом накопленного методического опыта преподавания. Кроме того, обобщен опыт работы ведущих предприятий отрасли по организации технологического цикла обслуживания гостей с учетом современных тенденций в организации гостиничного бизнеса.

В пособии подробно рассматриваются вопросы технологии бронирования номеров и мест в гостинице, а также организации приема, регистрации, размещения и обслуживания различных категорий клиентов (индивидуалов, туристских групп, VIP-гостей), освещаются проблемы выбора и применения автоматизированных систем управления в гостиницах.

При изложении материала общие положения проиллюстрированы многочисленными примерами из практики работы ведущих гостиниц. Для закрепления и проверки полученных знаний даны контрольные вопросы, задания и тесты.

ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИИ В ПРОШЛОМ И НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

1.1. Из истории развития гостиничного бизнеса в России

В настоящее время туризм по праву считается одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики. Будучи высокодоходной и являясь активным источником поступлений иностранной валюты, она оказывает влияние на платежный баланс страны.

Международный туризм, на долю которого приходится 25—50 % мировой торговли услугами, занимает важное место в мировой экономике, способствует развитию социально-экономической инфраструктуры регионов. Что касается развития данной отрасли в России, то оно сдерживается в основном из-за отсутствия реальных инвестиций, неразвитой туристской инфраструктуры, низкого уровня гостиничного сервиса, а также из-за недостаточного количества гостиничных мест и дефицита квалифицированных кадров.

Если обратиться к истории, то мы увидим, что в России гостиницы первоначально существовали в виде постоянных дворов и монастырских подворий. Первые гостиницы как таковые открылись в середине XVIII в. В Москве в конце XVIII — начале XIX в. специальные здания для гостиниц были построены по проекту В. П. Стасова на Бульварном кольце, у Пречистенских, Никитских, Сретенских и Покровских ворот. В начале XIX в. в Первопрестольной было семь гостиниц, к середине — уже несколько десятков, в начале XX в. насчитывалось около 40 гостиниц (среди них «Метрополь», «Националь», «Савой», «Гранд-отель», «Славянский базар», «Новомосковская» и др.). Большинство гостиниц находилось в пределах Бульварного кольца.

После Октябрьской революции все гостиницы были национализированы, а некоторые из них закрыты. В 1920—1930 гг. началось строительство первых советских гостиниц («Северная», «Москва», «Киевская» и др.). В середине 1950-х гг. в высотных зданиях были открыты гостиницы «Украина» и «Ленинградская».

В начале 1990-х гг. из-за экономической и политической ситуации в стране произошел значительный спад спроса на гостиничные услуги, который, впрочем, вскоре сменился подъемом. Особым спросом стали пользоваться малые гостиницы, такие, например, как «Паллада» и «Вешняки» (24 и 19 номеров соответственно).

Основные клиенты малых гостиниц — бизнесмены среднего класса, пребывание которых не требует обстановки престижных

международных отелей. Для таких клиентов главное — умеренный комфорт, хорошая еда, чистота и обеспечение безопасности.

В конце 1990-х гг., согласно данным Государственного комитета Российской Федерации по статистике (с 2004 г. Росстат), Россия имела 5 043 предприятия гостиничного типа с общим числом мест 390 931.

В январе 1991 г. в Москве после реконструкции открываются гостиницы «Метрополь» (включенный в гостиничную цепь «Интерконтиненталь») и «Пуллман Ирис» (переименованный в 1994 г. в «Софитель») компании «Аккор».

С мая по октябрь 1991 г. были построены еще две новые высококлассные гостиницы — «Аэростар» и «Олимпик Пента Ренессанс». В Шереметьево-2 группа «Аккор» построила «Новотель».

В 1998 г. открылась малая гостиница на 30 номеров «Катерина», а в конце 1999 г. «Катерина» открыла второе здание на 90 мест с конференц-залом, фитнес-центром и прочими атрибутами городского бизнес-отеля. В январе 1999 г. открылся еще один отель цепи Marriott, корпорация Hilton объявила о своих намерениях продолжать строительство новой гостиницы, перенеся только сроки ее ввода в эксплуатацию. Другие гостиничные компании также проявляют интерес к развитию своего бизнеса в Москве.

В настоящее время среди крупнейших и наиболее комфортабельных гостиниц Москвы — «Балчуг Кемпински», «Президент Отель», «Рэдиссон САС Славянская», «Марриотт Гранд Отель», «Шератон Палас Отель», «Националь», «Метрополь», «Международная-1», «Марриотт Ройял».

1.2. Классификация гостиниц. Перспективы развития

Во всем разнообразии классификаций средств размещения можно выделить четыре группы.

Первая группа — *стандартная международная и европейская классификация средств размещения (ВТО и EUIHS)* — предполагает и утверждает две разновидности средств размещения: коллективные и индивидуальные. В свою очередь коллективные средства размещения подразделяются на гостиницы и аналогичные средства размещения; специализированные средства размещения и прочие коллективные объекты размещения.

Вторая группа — *внутригосударственная классификация* — набор требований и нормативов, обязательных для выполнения средствами размещения конкретного государства в зависимости от класса. В каждом государстве формируются типы отелей, учитывающие особенности географического положения, климатические условия и особенности сложившегося спроса.

В настоящее время в мире действует около 30 различных национальных систем категоризации средств размещения, и прежде всего гостиниц. Среди них система звезд — от 1 до 5; система букв — А, В, С, D; система корон, ключей. Их можно объединить в две основные группы: *европейская*, в основе которой лежит французская национальная система, и *балльная оценка*, в основу которой положена индийская национальная система (преобладает в странах Азии и Африки). Помимо минимальной площади номера квалификационные системы устанавливают требования к оборудованию и оснащению отеля в зависимости от класса, спектру оказываемых услуг, а также к временным промежуткам, в которые эти услуги должны быть оказаны. Например, для стандартных номеров в четырехзвездочном отеле размерность номеров колеблется от 12 м² во Франции до 24 м² в Австрии.

Третья группа — *внутренняя классификация гостиничных сетей (цепей)*. Собственный подход к классификации гостиниц имеют гостиничные цепи. Обычно в них выделяются не категории, а бренды — торговые марки. В требованиях к каждой марке учитывается не только уровень комфорта, но и назначение, месторасположение и некоторые другие критерии. Необходимо отметить, что по сравнению с национальными классификациями гостиничные цепи устанавливают более высокие требования и стандарты к объектам своих торговых марок. Естественно, каждая цепь старается формировать определенный имидж — узнаваемый и уважаемый тем клиентом, на которого ориентирована марка. Для этого каждая цепь вводит стандарты, разные для каждой марки в одной стране, но одинаковые для одной и той же марки в разных странах. Например, InterContinental, представленный на российском рынке отелями под маркой Holiday Inn, устанавливает довольно жесткие стандарты по отношению к объектам, работающим под этой маркой и находящимся в прямом управлении цепью или действующим на основании договора франчайзинга. Все без исключения отели подвергаются ежегодной проверке, и при несоблюдении стандартов и требований лицензия на право использования торговой марки отзывается по условиям договора, а отель выбывает из состава цепи.

Четвертая группа — *классификация туристических и других ассоциаций*. В мировой практике имеются случаи, когда в пределах одной страны существует несколько систем классификаций. Например, в Великобритании наряду с «системой корон» используется классификация, предложенная Ассоциацией британских туристических агентств, а в Америке вообще нет официальной и утвержденной системы классификации. Наиболее известной здесь является классификация, разработанная Автомобильной ассоциацией Америки (AAA).

Уровень комфорта гостиниц — показатель, который в настоящее время лежит в основе более чем 30 систем классификаций.

Уровень комфорта и качества оказываемой и продаваемой услуги — это главнейший и решающий фактор, влияющий на определение класса гостиницы, но в разных странах к пониманию уровня комфорта как критерия классификации подходят по-разному. Именно это обстоятельство, а также ряд факторов, обусловленных культурно-историческими и национальными традициями государства, препятствуют введению единой классификации гостиниц в мире.

В сфере туризма для удобства определения требований потребителей и предложения туроператоров принята «система звезд». Но в связи с многообразием видов средств размещения возникает проблема их единой классификации. Она усложняется не всегда явными различиями между отелями, мотелями и туристическими базами, а также национальной спецификой и субъективизмом владельцев, создающих для своей собственности дополнительные определения. Исходя из того, что гостиничная индустрия состоит из самых различных сегментов, многие средства размещения не попадают ни в один конкретный класс, а некоторые, наоборот, могут соответствовать нескольким классам.

Для оценки класса гостиницы приглашаются независимые эксперты, имеющие высокую квалификацию в данном вопросе, на основании полученных результатов гостиница получает международное подтверждение. Таким образом, гостиницы класса deluxe в Москве ничем не уступают гостиницам того же класса в Париже и Токио. Внедрение унифицированной международной классификации гостиниц не увенчалось успехом. В 1989 г. Секретариат ВТО разработал «Рекомендации по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации» на основе стандартов, принятых региональными комиссиями (приложение 1).

«Рекомендации» определяют минимальные требования к зданию и номерам, качеству гостиничного обслуживания и мебели, энерго- и водоснабжению, отоплению, санитарии, безопасности и связи, услугам и обслуживающему персоналу. В большинстве стран предварительная классификация гостиницы является необходимым условием при получении лицензии на гостиничную деятельность.

В августе 2003 г. вступила в действие добровольная государственная система классификации гостиниц и других средств размещения. Система была разработана по инициативе Минэкономразвития РФ с привлечением ВНИИ сертификации, а также директоров российских гостиниц разных категорий, которые были включены в состав рабочей группы.

При проведении экспертной оценки эксперты устанавливают соответствие отеля и его номеров минимальным требованиям, а затем проводят их балльную оценку. Отель для категории «5 звезд» должен набрать 120 баллов, для категории «4 звезды» — 100 бал-

лов, «3 звезды» — 80 баллов, «2 звезды» — 50 баллов, «1 звезда» — 20 баллов и для категории «без звезд» — 17 баллов. Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10 %.

В новой системе классификации предусмотрено деление номеров на категории. Номера оцениваются на соответствие минимальным требованиям и могут набирать баллы. Единственным новшеством стало введение минимальных требований для отелей категории «без звезд». Также внесен ряд небольших поправок. Например, в новых требованиях не упоминается парковка, в четырехзвездных двухэтажных отелях допускается отсутствие лифта. Определен минимальный и рекомендуемый максимальный размер холлов службы приема в отелях разных категорий. Отели категории «5 звезд» теперь обязаны иметь не просто «помещения для переговоров», а конференц-зал со специальным оборудованием. Бассейн или хотя бы мини-бассейн теперь должен быть и в отелях категории «4 звезды». В отелях двух высших категорий появилась новая обязательная услуга — «служба поиска проживающих», зато отменена обязательная услуга по парковке автомобиля гостя и предоставлению основных видов обслуживания автомобилей. В отелях категории «4 звезды» введено круглосуточное обслуживание в номерах. В приложении 2 представлены выдержки из Положения о государственной системе классификации гостиниц и других средств размещения.

Гостиничные цепи. Гостиницы могут существовать как независимые коммерческие предприятия или входить в гостиничные цепи.

В октябре 1997 г. в Москве была создана первая гостиничная цепь — «Норд Отель». «Норд Отель» — это добровольное объединение 12 гостиничных предприятий различной организационно-правовой формы Северо-Восточного административного округа Москвы и ГАО «Москва». Функционирование ЗАО «Норд Отель» позволяет сделать вывод, что гостиничные цепи нужны городу и что город будет их создавать с учетом практических результатов, полученных в ходе деятельности этой цепи и опыта мировых гостиничных цепей.

В настоящее время в мире действуют десятки международных гостиничных цепей. Среди них можно упомянуть Accor, Holiday Inn, Choice, Best Western, Marriott, Hilton, Starwood, Hyatt и другие. Представителем одной из таких цепей является гостиница класса люкс «Марриотт Гранд», принадлежащая цепи Marriott International.

Гостиничная цепь Marriott имеет гостиницы самых разнообразных типов под названиями Marriott Marquis, Courtyrd Fairfield Inn и т. д. В гостиничную цепь на сегодняшний день входит 3 500 отелей. В Москве в данную цепь входят гостиницы: «Марриотт Гранд Отель», «Аврора Марриотт», «Марриотт Тверская».

Гостиничная цепь Hyatt активно занимается развитием курортных зон и является признанным лидером в организации отдыха детей и подростков (Camp Hyatt и Roch Hyatt).

Гостиницы цепи Hilton имеют звездную категоризацию. Согласно стандартам Hilton в каждом номере любой из гостиниц цепи предоставляется как минимум: кондиционер, кабельное телевидение, спутниковая связь, мини-бар, фен, махровый халат, шампунь. Сегодня в данную гостиничную цепь входят 2 200 отелей.

Гостиничная цепь Holiday Inn включает гостиницы различного класса (1 788 предприятий гостиничного сервиса). В основном это недорогие гостиницы для туристов, приезжающих с познавательными и деловыми целями. В основу цепи был положен принцип создания гостиниц, ориентированных на прием семей: чистота, простое обслуживание, две двуспальные кровати в каждом номере, полное питание и бесплатное обслуживание для детей.

Все номера гостиниц цепи Holiday Inn оборудованы цветным телевизором, дополнительно могут быть установлены детская коляска, кровать-ясли, доска для глажения пеленок и др. Постельное белье меняется через день или ежедневно. Все гостиницы имеют бассейн либо гимнастический зал. Цепь Holiday Inn предлагает целый пакет товаров индустрии гостеприимства, включая отели с казино и рестораны Holiday Inn Express. В Москве данную цепь представляет гостиница «Холидей Инн Москва Виноградово».

Корпорация Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. (символ НОТ на Нью-Йоркской бирже) является одной из самых крупных интернациональных компаний в индустрии гостеприимства и отдыха.

В мировом масштабе деятельность компании сфокусирована на элитном сегменте отельной индустрии: отелях и курортах повышенной комфортности класса «люкс».

«Старвуд» управляет отелями и курортами как непосредственно, так и через дочерние компании. К брендам корпорации относятся: SheratonR («Шератон»), WestinR («Вэстин»), The Luxury CollectionR («Лакшери Коллекшн»), St. RegisR («Сейнт Риджис»), WR («Дабл Ю») и Four PomtsR by Sheraton («Фор Пойнте»). Благодаря своим знаменитым брендам «Старвуд» широко представлена на основных мировых рынках. Более того, в настоящее время корпорация также предлагает отдых по программе тайм-шера «Starwood Vacation Ownership. Inc» на 12 курортах.

Корпоративный портфель активов «Старвуда» составляет 750 отелей, находящихся во владении, управлении и франчайзинге, — это 227 тыс. номеров в 80 странах и 129 тыс. сотрудников.

Крупнейшая в мире по числу объектов (более 4 100 гостиниц в 83 странах) гостиничная цепь Best Western Hotels (США) кроме собственных стандартов качества применяет и свою систему классификации средств размещения (Motel, Motor Inn, Hotel, All Suite, Resort).

Развитие туризма непосредственно связано с развитием и состоянием гостиничного хозяйства. Следовательно, задача развития сферы гостеприимства в Москве очень важна и актуальна.

По утвержденной Правительством Москвы программе развития туризма до 2010 г. туристский поток должен составить не менее 12 млн человек, из них 5 млн из-за рубежа. Сюда также стоит отнести региональный туризм и деловые поездки.

Гостиничный фонд в 2004—2005 гг. увеличился на 14—15 гостиниц. Прирост вместимости отелей за этот период составил 5,6 тыс. мест. В настоящее время в Москве ведется строительство, реконструкция, проектирование и предпроектная подготовка еще 90 отелей. На этапе строительства сейчас находится 25 гостиниц, общее количество мест в которых составляет 5 тыс. Всего же до 2010 г. должно быть построено не менее 200 новых отелей.

Согласно «Генеральной схеме размещения гостиниц до 2010 года» запланировано возведение как крупных, так и малых отелей.

Некоторые отели категории «3 звезды», до сих пор функционирующие в центре Москвы, такие как «Центральная», «Минск», после реконструкции повысят категорию до уровня «4—5 звезд». Программой Правительства Москвы предусмотрена реконструкция восьми гостиниц. Это «Алтай», «Турист», «Байкал», «Восток», «Шератон», «Останкино», «Золотой Колос». Необходимость проведения определенных работ в зданиях обусловлена высоким уровнем их износа и несоответствием современным требованиям.

Полная реализация «Генеральной схемы размещения гостиниц в Москве до 2010 года» позволит создать в российской столице единую зону гостеприимства и окажет положительное влияние на развитие всех отраслей, связанных с туризмом.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте гостиничную индустрию России на современном этапе.
2. Расскажите о классификации гостиниц. Какие минимальные требования предъявляются к гостиницам разных категорий?
3. Какие критерии балльной оценки предъявляются к средствам размещения разных категорий?
4. Какие минимальные требования предъявляются к гостиничным номерам разных категорий?
5. Какие критерии балльной оценки предъявляются к гостиничным номерам различных категорий?
6. Что такое гостиничная цепь? Какие гостиничные цепи вы знаете?

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И СЛУЖБЫ ГОСТИНИЦЫ

2.1. Организационная структура управления гостиницей

Как нет одинаковых людей, так и не существует совершенно одинаковых отелей. Каждый из отелей имеет свои отличительные черты. Это может быть роскошный ресторан, целебный источник, произведения искусства в интерьере, собственная лагуна и др. Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому имеет своих постоянных клиентов. Право любого отеля создать свою собственную организационную структуру управления, и в ней по-разному могут обозначаться должности персонала отеля.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, вместимостью, спецификой гостей и другими факторами. В зависимости от вместимости можно выделить следующие группы гостиниц:

- сверхмалые — до 20 номеров (составляют 65 % от всех гостиниц мира);
- малые — от 20 до 100 номеров (24 %);
- средние — от 100 до 500 номеров (8 %);
- крупные — более 500 номеров (3 %).

В крупных гостиничных комплексах управленческая структура гораздо сложнее, чем в малых и средних гостиницах. Если в маленьком частном отеле (как правило, это семейный бизнес) члены семьи являются одновременно и управляющими и рядовыми сотрудниками, то в крупных отелях с большим штатом сотрудников существует специализация персонала по выполнению определенного вида работ.

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены три типа организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная.

Линейная структура управления. 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 структурных подразделений (в крупной гостинице). Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий все функции управления (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Линейная организационная структура управления гостиничным предприятием

Достоинства линейной структуры 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 своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
 перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
 концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы): отдел маркетинга, отдел приема и размещения, плановый отдел и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией подразделяется начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная система управления (рис. 2.2).

Достоинства функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

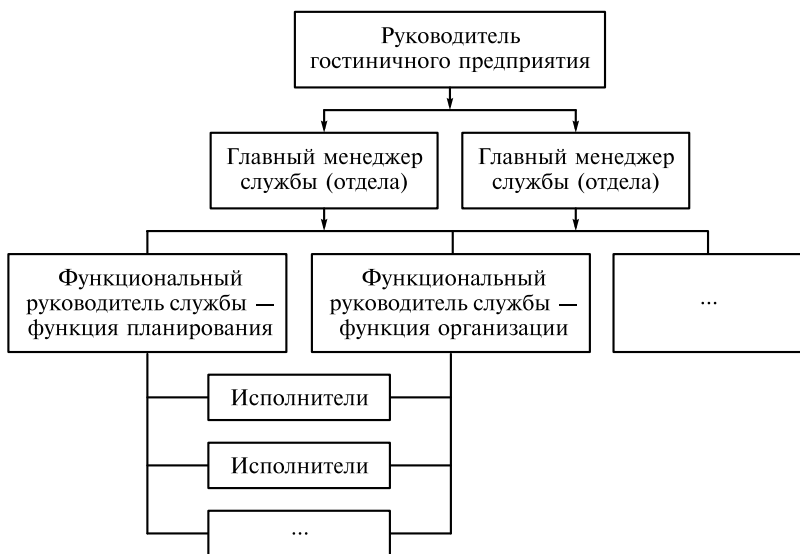


Рис. 2.2. Функциональная организационная структура управления гостиничным предприятием

- исключение дублирования в выполнении управленческих функций;

- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;

- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

- появление тенденций чрезмерной централизации;

- длительность процедур принятия решений;

- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Сегодня функциональная структура управления является самой распространенной системой управления в гостиничном бизнесе и наиболее часто используется для организации управления средними и крупными отелями, особенно первоклассными, предоставляющими широкий спектр услуг своим клиентам. Подобную систему организации применяют такие гостиницы, как «Националь», «Рэдиссон САС Славянская», «Метрополь».

Линейно-функциональная структура управления гостиницей. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специаль-

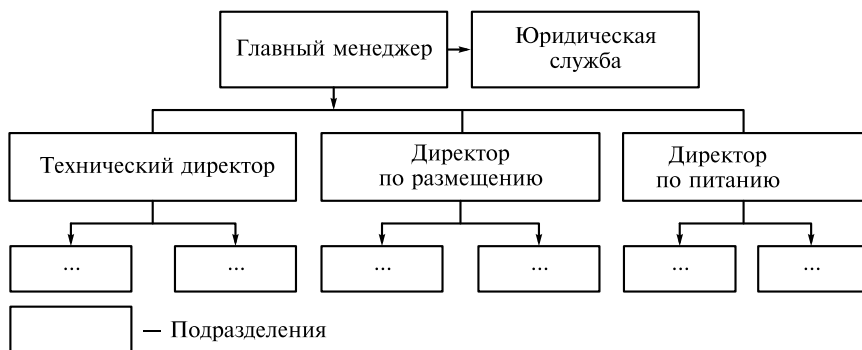


Рис. 2.3. Линейно-функциональная структура управления гостиничным предприятием

ный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей (рис. 2.3).

Достоинства линейно-функциональной структуры:

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

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует.

Использование линейно-функциональной структуры управления или отдельных ее элементов встречается сегодня на практике в средних и больших отелях, руководство которых предпочитает управлять бизнесом путем его структурирования не по функциональным критериям, а по центрам прибыли. Широкое распространение (в видоизмененной форме) линейно-функциональная структура управления получила (и до сих пор находит) в эпоху процветания советских принципов хозяйствования, когда директор управлял отелем исключительно через аппарат своих заместителей, каждый из которых курировал определенную службу (или несколько служб) гостиницы. Подобную систему управления с успехом использовала гостиница «Москва» до последнего дня своего существования в 2003 г.

2.2. Характеристика основных гостиничных служб

Основные службы, имеющиеся в любой гостинице:

- служба приема и размещения;
- служба управления номерным фондом;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- инженерные (технические) службы;
- служба безопасности;
- вспомогательные и дополнительные службы;
- служба дополнительных и сопутствующих услуг.

Возглавляется гостиничное предприятие управляющим гостиницей.

Управляющий гостиницей (генеральный менеджер) — руководитель гостиничного комплекса, специалист гостиничного хозяйства, нанимаемый владельцами гостиницы для осуществления руководства работой всех ее служб.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, их регистрацией и размещением по номерам, а также отправкой домой или к следующему пункту маршрута путешествия; обеспечивает обслуживание гостей в номерах; поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях; занимается оказанием бытовых услуг. В ее состав входят: портье, объединенная сервисная служба (швейцары, коридорные, гардеробщики, служащие гаражного хозяйства), служба консьержа, служба посыльных.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе или барах гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т. д. В нее входят: кухня, ресторан(ы), бары, кафе, служба организации банкетов.

Коммерческая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности. В нее входят: коммерческий директор, служба маркетинга.

Инженерные (технические) службы создают условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, телевидения и связи, служб ремонта и строительства. В нее входят: главный инженер, служба текущего ремонта, служба благоустройства территории, служба связи.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в гостиничном комплексе, поскольку гостиница несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. Хорошо отлаженная, незаметная, но неприсуп-

ная служба безопасности не только помогает охранять клиентов и персонал, имущество отеля, но и способствует созданию образа жилища, в котором можно чувствовать себя защищенным от каких-либо посягательств.

При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей собственной службе, а может привлечь стороннюю организацию.

Служба дополнительных и сопутствующих услуг — подразделение гостиницы, имеющее собственное экскурсионное бюро, собственное автохозяйство (или арендованный транспорт), специальное бюро по обеспечению конгрессов и бизнес-туров, включающая в себя штат секретарей-референтов, гидов-переводчиков, а также оборудованные конференц-залы, кабинеты, оргтехнику и т. д.

Вспомогательные службы обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, портновской, бельевой, уборку помещений, услуги множительной, склада и др.

Дополнительные службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, аэрарий, спортивные сооружения и др.

Требования к обслуживающему персоналу гостиницы можно условно разделить на четыре группы.

Первая группа — квалификация (для всех категорий гостиниц). Обслуживающий персонал обязан пройти профессиональную подготовку, соответствующую предоставляемым гостиницей услугам. Так, один сотрудник должен пройти подготовку, связанную с обеспечением безопасности проживающих в гостинице, другой — быть подготовлен по вопросам безопасности в сфере общественного питания и т. д.

Для гостиниц категории «1 звезда» и «2 звезды» достаточно знания работниками службы приема и размещения одного иностранного языка (языка международного общения или языка, наиболее часто употребляемого клиентами гостиничного комплекса в этом регионе).

Для гостиниц категории «3 звезды» всему персоналу, имеющему контакты с проживающими, необходимо знание в достаточном объеме как минимум двух языков международного общения или других языков, наиболее часто употребляемых клиентами гостиницы в этом регионе. Персоналу гостиниц категории «4 звезды» также требуется знание двух языков, но на более высоком уровне.

Для гостиниц категории «5 звезд» всему персоналу, работающему с проживающими, необходимо свободное владение как минимум тремя иностранными языками.

Вторая группа — поведение и внешний вид. Персонал всех категорий гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, быть готовым доброжелательно выпол-

нить просьбу проживающего, проявлять терпение и сдержанность в отношении проживающих, а также иметь соответствующий внешний вид (прическа, макияж, руки и т.д.).

Третья группа — медицинские требования. Персонал гостиниц всех категорий должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата.

Четвертая группа — униформа. Персонал гостиниц всех категорий, вступающий в контакт с проживающими, обязан носить форменную одежду, в ряде случаев иметь личный значок с указанием имени и фамилии. Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии.

В гостиничных комплексах любой категории необходимо создать условия для отдыха и питания персонала в соответствии с его численностью. Численность персонала в службах зависит от размеров комплекса и объемов обслуживания.

Более подробно рассмотрим такие службы, как служба приема и размещения, служба управления номерным фондом (house-keeping), коммерческая служба, служба общественного питания, служба управления персоналом, служба безопасности.

Служба приема и размещения — подразделение гостиницы, осуществляющее прием и регистрацию прибывающих гостей, их размещение в номера. Служба приема и размещения возглавляется менеджером по размещению.

Менеджер по размещению — ответственное лицо гостиницы, в задачи которого входит руководство службой бронирования, бюро регистрации, портье, администраторами, бюро обслуживания, гардеробщиками, швейцарами, кладовщиками камеры хранения.

Служба приема и размещения оформляет проживание гостя. Прием гостей осуществляется на основе документов прибывшего. Администратор согласовывает с гостем место проживания (категорию номера, его месторасположение и др.), предоставляемые услуги, срок проживания. Взимается оплата проживания. По завершении оформления на поселение выдается карта гостя и ключ от номера.

Обслуживание гостей в период проживания сводится к продлению срока проживания, переводу гостя из одного номера в другой (в необходимых случаях), взиманию платы за проживание, организации предоставления дополнительных услуг по желанию клиента.

При оформлении выезда гостя предусматривается полный расчет с ним за оказанные услуги (с возвращением неиспользованного аванса), сдача клиентом номера и ключа.

Задача руководителя данной службы — контролировать весь процесс приема и размещения гостей, профессионально разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж гостиницы.

Перед руководством гостиницы всегда стоит проблема: пойти на риск двойного бронирования или остаться с недогруженным номерным фондом. Поэтому роль службы бронирования нельзя недооценивать. Отдел бронирования должен постоянно следить за конъюнктурой, собирая заявки на бронирование и фиксируя любое повышение спроса, которое гостиница могла бы использовать, увеличивая стоимость проживания и давая предприятию больший доход. Номера, не забронированные заранее, передаются для непосредственной продажи в службу портье, которая должна размещать гостей в данные номера по более высокой цене.

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

Обязанности в службе приема и размещения отличаются в зависимости от смены. Работа утренней смены (с 6.45 до 15.15) в основном сконцентрирована на проведении с гостями расчетов за проживание в гостинице (особенно в период с 7.30 до 12.00). Естественно, служащие этой смены отвечают также на вопросы гостей и выполняют свои непосредственные обязанности.

Работа служащих дневной смены начинается в 14.45 и заканчивается в 23.15 с учетом того, что большинство гостей прибывает после 16.00. Поэтому, беря за основу план загрузки номеров, начинать утренней сменой, дневной служащий продолжает принимать (оформлять) гостей.

Ночной портье приступает к работе в 22.45 и заканчивает свой рабочий день в 7.15. Когда все оформления закончены, обычно к 1.00, портье составляет счета, которые не были учтены предыдущими сменами, после чего он подводит итог (баланс) за целый день (сутки), учитывая все расходы и платежи.

Функции этой службы в большом отеле могут быть распределены среди нескольких человек, каждый из которых решает определенную задачу (прием и регистрация, касса, почта, служба ключей).

Служба управления номерным фондом (служба эксплуатации номерного фонда) — подразделение гостиницы, обеспечивающее техническое обслуживание и ремонт жилых и вспомогательных помещений, подготовку их к заселению, уборку и вывод из эксплуатации номеров для косметического или планового ремонта, а также обслуживание гостей в номерах, поддерживающее необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта в жилых помещениях, занимающееся оказанием бытовых услуг гостям.

Служба управления номерным фондом возглавляется менеджером службы эксплуатации номерного фонда — ответственным лицом гостиницы, в задачи которого входит руководство группой по ремонту и обслуживанию номерного фонда, горничными, уборщицами, консьержами и т. д.

Служба горничных в большинстве случаев является наиболее функционально значимым подразделением, если речь идет о получении услуг гостиничного размещения, так как это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров и других внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов.

Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы. Получает задание и распределяет его выполнение среди подчиненных старшая горничная, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Для поддержания чистоты и порядка на жилом этаже производится уборка. Уборка номеров бывает трех видов: ежедневная, после выезда проживающего, генеральная.

Ежедневно горничная выполняет текущую и промежуточную уборку номеров.

Уборка номерного фонда осуществляется в такой последовательности. Сначала убираются забронированные номера, затем только что освободившиеся номера. В последнюю очередь уборка выполняется в номерах, занятых проживающими. Уборку следует производить в отсутствие проживающего в номере или с его разрешения.

Последовательность работ текущей уборки номера: проветривание помещения, уборка и мытье посуды, уборка кроватей, тумбочки, стола, удаление пыли, уборка санитарного узла. В обязанности горничной входит также проверка сохранности оборудования номера.

Если номер состоит из нескольких комнат, процесс уборки всегда начинается в спальне, затем продолжается в гостиной и в других помещениях. Завершаются работы уборкой санитарного узла.

Ежедневная промежуточная уборка в номерах производится по мере надобности и наличия условий для уборки.

При уборке номера после выезда гостя в дополнительные обязанности горничной входят: приемка номера, смена постельного белья и полотенец, замена справочной информации, рекламы.

Для обеспечения надлежащего качества уборки горничная должна иметь в распоряжении необходимые уборочные механизмы, инвентарь, материалы. В ряде крупных московских гостиниц действует централизованная система пылеудаления. Она снижает трудоемкость уборочных работ и потребление электроэнергии.

В данном учебном пособии не рассматривается подготовка горничной к работе, комплектация тележки и порядок доступа в номер. Эти темы подробно освещены в специализированной литературе, например в учебном пособии И. Ю. Ляпиной «Организация и технология гостиничного обслуживания».

В постоянном контакте со службой управления номерным фондом работает служба текущего ремонта, которая осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия.

В малых гостиницах работу по техническому обслуживанию и мелкому ремонту выполняет один мастер, который и является инженером гостиницы. Более специализированные и сложные работы осуществляют сервисные службы, не входящие в состав гостиничного предприятия.

В крупных отелях формируются технические (инженерные) службы, создающие условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, телевидения и связи, служб ремонта и строительства.

Коммерческая служба (служба маркетинга и продаж) предназначена для разработки и реализации стратегических и текущих планов, в рамках которых формируется продуктовая политика, политика ценообразования, распределения и продвижения гостиничного продукта; взаимодействие с турфирмами, менеджерами крупных фирм, отвечающими за конгрессные мероприятия и эксклюзивные туры. Важная роль при этом отводится службе маркетинга, входящей в состав коммерческой службы. Служба маркетинга вносит самый значительный вклад в стратегическое планирование, определяя главное направление деловой активности, анализируя ситуацию с точки зрения окружающей среды, конкурентной борьбы и состояния бизнеса, определяя ближние и дальние цели и разрабатывая стратегии по их реализации. Менеджер по маркетингу участвует в разработке программ и оперативных планов, тесно связанных со стратегическим планом.

Постановка работы коммерческой службы предопределяет эффективность функционирования гостиничного предприятия. При этом маркетинг и стратегическое планирование обуславливают долгосрочный успех фирмы. Так, например, до 1986 г. компания Motel 6 практически не занималась ни изучением потребительского спроса, ни планированием. Тогда она была куплена фирмой Kohlberg Kravis Roberts & Company (KKR). Новый владелец, желая расширить предприятие и повысить стоимость его инвестиций, предложил начать стратегическое планирование. Служащие компании Motel 6, ответственные за планирование, знали, что даже самый блестящий план маркетинга или новаторская концепция даст осечку, если

затеряется в рекламной шумихе. Точно так же и самые самоотверженные усилия компании не будут эффективными, если не будет выработана разумная, деловая стратегия их реализации.

Рекламная кампания Тома Бодетта (Motel 6) не была заурядной, стандартной рекламой. Она появилась в результате тщательного изучения запросов потребителя. Радио было выбрано в качестве канала для этой информации не из-за относительной дешевизны рекламы такого рода, а в результате изучения привычек группы населения, на которую была рассчитана. Удачный выбор радио в качестве информационного канала, остроумный текст, обращение к потребителю сделать хороший выбор — все это не было главным в рекламной кампании фирмы Motel 6. Главное заключалось в подходе к рекламированию своего товара как к процессу, который начинается с изучения привычек потенциального потребителя в целях выявления его запросов, затем дается ответ, как удовлетворить эти запросы, после чего следует выверенная, творческая работа.

Помимо выполнения целевых функций коммерческая служба анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности гостиничного предприятия. Представители коммерческого отдела (отдела маркетинга) ведут переговоры о перспективном использовании номерного фонда гостиницы, обсуждают вопросы использования помещений (конференц-залов, бизнес-центров) под собрания, совещания, выясняют потребности определенных групп клиентов, поддерживая контакты с соответствующими подразделениями обслуживания, проводят маркетинговые и рыночные исследования.

В последнее время некоторые гостиницы стали создавать службы маркетинга и продаж, в которых менеджеры отвечают и за маркетинг, и за продажи. Сегодня менеджеры по продажам представлены внутренним торговым персоналом и полевым торговым персоналом.

Внутренний торговый персонал состоит из трех категорий сотрудников.

Категория 1 — сотрудники, ответственные за техническую поддержку. Они предоставляют техническую информацию и отвечают на вопросы клиентов.

Категория 2 — помощники по продажам. Они отвечают за канцелярскую поддержку полевых сотрудников, подтверждают назначенные встречи, получают кредитные чеки и отвечают на вопросы клиентов, когда торговый представитель находится вне пределов досягаемости.

Категория 3 — телемаркетологи, которые по телефону ищут новых клиентов, сегментируют их и продают им услуги. Телемаркетологи могут обзвонить до 50 клиентов в день, в то время как полевой торговый представитель может посетить четыре-пять клиентов.

Еще один серьезный прорыв в повышении продуктивности продаж осуществляется с помощью нового технического оборудования: персональные компьютеры и ноутбуки, видеоманитофоны, телефоны с автодозвоном, электронная почта, факсимильные аппараты. Торговый представитель уже стал практически электронным. Все эти разработки называются автоматизацией продаж. Теперь можно не только значительно быстрее передать информацию по продажам, но и обеспечить поддержку решений для менеджеров по продажам и для торговых представителей.

Термин «внутренний торговый персонал» может ввести в заблуждение, поскольку многие полевые сотрудники проводят достаточно большое количество времени в гостинице: звонят реальным и потенциальным клиентам, встречаются с ними, договариваются с другими отделами, отвечают на письма и выполняют массу других обязанностей (например, заполняют отчеты по продажам). К полевому торговому персоналу относятся внештатные торговые представители, получающие комиссионные (в основном работающие с удаленными рынками), и штатные сотрудники, получающие зарплату (занимающиеся продажами прежде всего в индивидуализированной манере).

Служба общественного питания выполняет функции по обслуживанию гостей в ресторанах, барах, кафе, а также по организации и обслуживанию банкетов, презентаций и т. д. Служба общественного питания, включающая в себя ресторан(ы), кафе, бары, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также пищеблок (кухню), обеспечивает гостей услугами питания.

Руководитель службы общественного питания составляет меню, отвечает за обеспечение поставки необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии. Каждый отдел в службе имеет своего руководителя, включая менеджера по обслуживанию в номерах.

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

Метрдотель — должностное лицо в ресторане, в обязанности которого входят руководство работой официантов, встреча гостей и предоставление им места за столом, контроль за их обслуживанием и др.

Буфетное или барное обслуживание заключается в основном в обеспечении клиентов спиртными напитками. В барах могут также готовиться напитки для их употребления в ресторане. Такой бар называется сервисным (service bar).